

**ESTUDIO DEL SECTOR LECHERO DEL MUNICIPIO DE PASTO, A PARTIR
DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD DEL DIAMANTE DE
PORTER**

**JOHANNA ELIZABETH ERASO CABRERA
LUCY JOHANNA MORILLO PAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**ESTUDIO DEL SECTOR LECHERO DEL MUNICIPIO DE PASTO, A PARTIR
DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD DEL DIAMANTE DE
PORTER**

**JOHANNA ELIZABETH ERASO CABRERA
LUCY JOHANNA MORILLO PAZ**

**Trabajo de grado modalidad Monografía, presentado como requisito para
optar al título de Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:
Dr. CARLOS MANUEL CORDOBA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTAS DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Notas de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, 18 de noviembre de 2014.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Agradezco a Dios la oportunidad de realizar mis estudios de pregrado en la Universidad de Nariño y contar con un grupo excepcional durante toda la carrera, a mi compañera de tesis, Johana Erazo, la oportunidad de trabajar juntas en este proyecto, a nuestro asesor, el Doctor Carlos Manuel Cordoba, su paciencia y empeño; a nuestros jurados, los profesores Luis Carlos Gomez y Manuel Ivan Ortiz su entera disponibilidad siempre, agradezco de manera especial, el apoyo incondicional de mi Madre, mi Padre y mi Hermana, quienes durante toda la carrera estuvieron pendientes de mi proceso y estaban dispuestos a colaborar en todo aquello que pudiesen hacer, y finalmente agradezco el apoyo y colaboración de mi Esposo, Carlos Paredes y todas aquellas personas que se cruzaron en mi camino durante mi carrera y aportaron con un granito de arena a que este sueño se haga realidad

Lucy M.

Agradezco ante todo a mi DIOS JEHOVA quien siempre guía mis pasos y me ha regalado el don precioso de la vida para disfrutar de logros como estos que llenan de satisfacción mi vida, a mi esposo William Realpe, quien ha sido mi compañero ideal y mi apoyo incondicional, a mi familia que en muchas ocasiones me han expresado su amor, lo orgullosos que se sienten de mí y que son felices con cada uno de mis logros, a mis compañeros y profesores quienes de forma directa e indirecta aportaron para que pudiera alcanzar esta meta tan importante.

Johana E.

DEDICATORIAS

Este trabajo, por mi parte, está dedicado a mis Padres y mi hermana, quienes alimentan mi vida con cada sonrisa que sale de lo más profundos de sus corazones cuando logro alcanzar una meta...este logro es por y para ustedes.

Lucy M

Dedico completamente este trabajo a la luz de mis ojos, a quien sacrifico parte del tiempo que debíamos compartir juntas y me lo regalo para alcanzar esta meta, a quien mira en mí un ejemplo a seguir y busca siempre mi aprobación... dedico este trabajo a mi hija SARITA VALENTINA RELPE. Para ti con todo mi corazón.

Johana E.

RESUMEN

La economía de un país depende de la acción conjunta de las actividades económicas de cada región, en el contexto actual de internacionalización y globalización es indispensable propender por el mejoramiento continuo de estas actividades económicas. Según Michael Porter la razón por la que unas naciones tienen éxito mientras que otras fracasan en la competencia internacional, dependen de la aplicación de factores de competitividad que unidos entre sí fomentan la creación de ventajas competitivas dentro de la Región.

El sector lechero del municipio de Pasto, es un sector representativo en la economía del Departamento de Nariño, razón por la cual se hace importante el estudio de las características de éste sector, a partir de la aplicación de los factores de competitividad que Porter expone en su teoría; Este identifica 4 factores que permiten que un sector alcance el éxito, los cuales son:

- ✚ Condiciones de los factores productivos
- ✚ Condiciones de la demanda
- ✚ Industrias relacionadas y de apoyo
- ✚ Estrategia Estructura de la empresa y rivalidad. Además,
- ✚ Aborda el papel que desempeña la casualidad y el gobierno en estos factores.

Al realizar un análisis del sector lechero del municipio de Pasto, a partir de estos factores se puede identificar una escasa aplicación de éstas herramientas, lo cual genera como resultado desventaja para la región, sin embargo el estudio permite recomendar y sugerir alternativas para su mejoramiento.

ABSTRACT

The economy of a country depends on the joint action of the economic activities of each region, in the current context of internationalization and globalization tending is essential for continuous improvement of these economic activities. According to Michael Porter's why some nations succeed while others fail in international competition depend on the application of competitive factors linked together foster the creation of competitive advantages within the region.

The sector municipality dairy of Pasto is a representative sector in the economy of the Department of Nariño why studying the characteristics of this sector from the application of competitive factors Porter explains in his theory becomes important; this identifies four factors that allow an industry to achieve success which are:

- ✚ Terms of productive factors
- ✚ Demand conditions
- ✚ Related and supporting industries
- ✚ Strategy Business Structure and Rivalry
- ✚ Also addresses the role of chance and the government on these factors.

When performing an analysis of the dairy sector in the municipality from these factors can identify a limited application of these tools, which generates disadvantage outcome for the region, however the study allows recommending and suggesting alternatives for improvement.

CONTENIDO

| | Pag. |
|---|-------------|
| INTRODUCCION | 19 |
| 1. RESUMEN DE LA PROPUESTA..... | 23 |
| 1.1 TITULO | 23 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 24 |
| 2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 27 |
| 2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 27 |
| 3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN..... | 29 |
| 3.1. Objetivo General. | 29 |
| 3.2. Objetivos Específicos | 29 |
| 4. JUSTIFICACIÓN | 30 |
| 5. MARCOS DE REFERENCIA..... | 34 |
| 5.1. Marco Teórico.. | 35 |
| 5.2. Antecedentes | 39 |
| 5.3. Marco Temporal.. | 34 |
| 5.4. Marco Espacial..... | 34 |
| 5.5. Marco Socioeconómico..... | 53 |
| 5.6. Marco Legal. | 56 |
| 5.7. Marco Conceptual..... | 59 |
| 6. ASPECTOS METODOLOGÍCOS..... | 64 |
| 6.1. Tipo de Estudio. | 64 |
| 6.2. Fuentes de Información..... | 64 |
| 6.3. Técnicas y Análisis de Interpretación de Resultados..... | 65 |
| 6.4. Población y Muestra..... | 65 |
| 6.5. HIPÓTESIS | 66 |
| 7. DESARROLLO DEL PROYECTO DE MONOGRAFIA..... | 51 |

| | | |
|---------|---|------------|
| 7.1. | CAPITULO 1. FACTORES DE PRODUCCIÓN NECESARIOS PARA COMPETIR EN EL SECTOR LECHERO DEL MUNICIPIO DE PASTO..... | 68 |
| 7.1.1. | DOTACIÓN DE FACTORES | 70 |
| 7.1.2 | Recursos humanos | 70 |
| 7.1.3. | Recursos físicos | 78 |
| 7.1.4. | Recursos de conocimiento | 90 |
| 7.1.5 | Recursos de capital..... | 93 |
| 7.1.6 | Infraestructura. | 95 |
| 7.2 | CAPITULO 2. JERARQUÍA ENTRE FACTORES | 98 |
| 7.2.1 | Distinción entre factores básicos y avanzados..... | 98 |
| 7.2.2 | Distinción entre factores de producción según su especificidad; generalizados y especializados..... | 103 |
| 7.2.3. | CREACIÓN DE FACTORES | 106 |
| 7.2.4. | DESVENTAJAS SELECTIVAS EN LOS FACTORES..... | 107 |
| 7.3. | CAPITULO 3. COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DEL SECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE PASTO..... | 109 |
| 7.3.1 | COMPOSICIÓN DE LA DEMANDA INTERIOR O NATURALEZA DE LAS NECESIDADES DEL COMPRADOR | 110 |
| 7.3.2. | Estructura Segmentada de la Demanda.. | 111 |
| 7.3.3. | Compradores entendidos y exigentes..... | 118 |
| 7.3.4. | Necesidades precursoras de los compradores.. | 126 |
| 7.3.5. | TAMAÑO Y PAUTAS DE CRECIMIENTO DE LA DEMANDA INTERIOR | 127 |
| 7.3.6. | Tamaño de la demanda interior.. | 128 |
| 7.3.7. | Números de compradores independientes..... | 129 |
| 7.3.8. | Tasa de crecimiento de la demanda interior. | 131 |
| 7.3.9. | Temprana Saturación..... | 132 |
| 7.3.10. | INTERNACIONALIZACIÓN DE LA DEMANDA INTERIOR | 133 |
| 7.3.11. | Compradores locales móviles o multinacionales..... | 133 |
| 7.3.12 | Influencias sobre las necesidades extranjeras..... | 135 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 7.4 | CAPITULO 4. LA INTERACCIÓN DE LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA | 136 |
| 7.4.1. | RELACION DEL SECTOR LECHERO CON LAS INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO | 140 |
| 7.4.2. | VENTAJA COMPETITIVA EN SECTORES PROVEEDORES | 140 |
| 7.4.3. | LA VENTAJA COMPETITIVA EN SECTORES CONEXOS | 153 |
| 7.5. | CAPITULO 5. ESTRATEGIAS DE ESTRUCTURA EMPRESARIAL ADOPTADAS POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR LECHERO DEL MUNICIPIO DE PASTO | 155 |
| 7.5.1 | ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS DOMÉSTICAS... | 156 |
| 7.5.2 | METAS..... | 157 |
| 7.5.3. | Metas de la compañía..... | 157 |
| 7.5.4. | Metas de los empleados.: | 160 |
| 7.5.5. | La influencia del prestigio o de la prioridad nacional sobre las metas..... | 160 |
| 7.5.6. | La importancia del compromiso continuado..... | 162 |
| 7.5.7. | RIVALIDAD DOMESTICA | 164 |
| 7.5.8. | Formación de empresas..... | 169 |
| 7.6. | ANALISIS DEL PAPEL DEL GOBIERNO Y EVENTOS IMPREVISTOS, QUE HAN AFECTADO EL MICRO ENTORNO, MESO ENTORNO, MACRO ENTORNO DEL SECTOR LECHERO DEL MUNICIPIO DE PASTO..... | 170 |
| 7.6.1. | PAPEL DEL GOBIERNO..... | 173 |
| 7.6.2. | PAPEL DE LA CASUALIDAD..... | 182 |
| 7.7. | POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA EL SECTOR LECHERO DEL MUNICIPIO DE PASTO..... | 183 |
| 8. | CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... | 140 |
| 9. | PRESUPUESTO..... | 141 |

CONCLUSIONES 189

RECOMENDACIONES..... 190

BIBLIOGRAFIA..... 191

NETGRAFIA 194

LISTA DE TABLAS

| | Pág., |
|---|--------------|
| Tabla 1. Cabezas de ganado, producción diaria de litros de leche, N° Predios, Hectáreas Pradera tradicional, Hectáreas Praderas mejorada - Nariño 2010..... | 80 |
| Tabla 2. Cantidad de clientes de los canales de distribución de las empresas productoras de leche – Pasto 2013..... | 130 |
| Tabla 3. Principales recursos para la producción de leche industrial y artesanal de Pasto – Año 2013..... | 148 |
| Tabla 4. Acuerdo de Competitividad del Sector Lácteo Para Colombia– Año 2010. | 173 |
| Tabla 5. Documento CONPES 3676 para el sector lácteo en Colombia – Año 2010 | 178 |

LISTA DE GRAFICAS

| | Pág., |
|--|--------------|
| Gráfica 1. Nivel educativo del personal del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 72 |
| Gráfica 2. Realización de capacitaciones en las empresas productoras de leche del municipio de Pasto. Año 2013 | 73 |
| Gráfica 3. Nivel de estudios del encargado de la selección del personal del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 74 |
| Gráfica 4. Factores de contratación de personal del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 76 |
| Gráfica 5. Tenencia de manual de funciones en el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 77 |
| Gráfica 6. Tenencia de procesos de evaluación en el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 78 |
| Gráfica 7. Tenencia de tecnología para el crecimiento del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2001 | 82 |
| Gráfica 8. Limitantes para acceder a tecnología en el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 83 |
| Gráfica 9. Tenencia de instalaciones adecuadas para el proceso productivo de lácteos en el municipio Pasto – Año 2013 | 84 |
| Gráfica 10. Disponibilidad de terrenos del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013. | 85 |
| Gráfica 11. Ventajas de la ubicación de las plantas de producción del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013..... | 87 |
| Gráfica 12. Limitantes físicos para el desarrollo de la actividad del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 88 |
| Gráfica 13. Aspectos a mejorar a largo plazo en el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 89 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| Gráfica 14. | Realización de estudios e investigaciones de mercado en el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013..... | 90 |
| Gráfica 15. | Contribución al realizar investigaciones por empresas del sector lechero de Pasto – Año 2013..... | 92 |
| Gráfica 16. | Características de quienes dirigen las empresas y negocios del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013..... | 93 |
| Gráfica 17. | Financiamiento del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 94 |
| Gráfica 18. | Estimación del capital que poseen las empresas del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 95 |
| Gráfica 19. | Consideraciones de los productores del sector lechero de Pasto acerca de la infraestructura que poseen – Año 2013 | 96 |
| Gráfica 20. | Edad de los consumidores de leche en el municipio de Pasto – Año 2013..... | 112 |
| Gráfica 21. | Estrato de los consumidores de leche – Año 2013..... | 113 |
| Gráfica 22. | Género de los consumidores de leche – Año 2013 | 115 |
| Gráfica 23. | Consumo mensual de leche (Miles de pesos) – Año 2013..... | 115 |
| Gráfica 24. | Nivel de Ingresos de los consumidores de Leche – Año 2013 | 116 |
| Gráfica 25. | Tipo de leche que prefieren los consumidores – Año 2013 | 119 |
| Gráfica 26. | Variables de consumo de leche – Año 2013..... | 120 |
| Gráfica 27. | Lugar donde los consumidores prefieren comprar leche,Año 2013 | 120 |
| Gráfica 28. | Variables del lugar de consumo de leche – Año 2013..... | 122 |
| Gráfica 29. | Preferencia de marca de leche – Año 2013..... | 123 |
| Gráfica 30. | Variables de marca – Año 2013..... | 124 |
| Gráfica 31. | Importancia de la marca de leche – Año 2013..... | 125 |
| Gráfica 32. | Porcentaje de consumidores de leche – Año 2013..... | 128 |
| Gráfica 33. | Destinos de la producción del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 134 |
| Gráfica 34. | Posibilidades del sector lechero de Pasto para ampliar su mercado – Año 2013 | 135 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| Gráfica 35. | Estrategias para difundir los productos lácteos del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 138 |
| Gráfica 36. | Proveedores de Insumos agropecuarios y de fabricación alimenticia para el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 142 |
| Gráfica 37. | Aspectos para la selección de proveedores para el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 143 |
| Gráfica 38. | Origen de la materia prima para las empresas del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 144 |
| Gráfica 39. | Existencia de negocios conexos a las empresas del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 154 |
| Gráfica 40. | Motivos por los cuales las empresas del sector lechero de Pasto tienen un negocios conexos a ellas – Año 2013..... | 155 |
| Gráfica 41. | Porcentaje de empresas del sector lechero de Pasto que registran o no su actividad en Cámara de Comercio – Año 2013..... | 158 |
| Gráfica 42. | Formas de constitución de las empresas del sector lechero de Pasto – Año 2013 | 159 |
| Gráfica 43. | Producción de leche fresca en América Latina – Año 2009..... | 161 |
| Gráfica 44. | Principales departamentos de producción de leche en Colombia – Año 2009 | 162 |
| Gráfica 45. | Alternativas del sector lechero del municipio de Pasto para mantenerse con éxito en el mercado – Año 2013..... | 163 |
| Gráfica 46. | Empresas que son competencia para el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 166 |
| Gráfica 47. | Motivos por los cuales las empresas del sector lechero de Pasto se sienten presionadas por la competencia – Año 2013 | 167 |
| Gráfica 48. | Factores de competencia entre las mismas empresas del sector lechero de Pasto – Año 2013..... | 168 |
| Gráfica 49. | Porcentaje de amenaza por sustitutos considerado por los productores de leche del municipio de Pasto – Año 2013 | 170 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| Gráfica 50. | Conocimiento de parte de los productores del apoyo del Gobierno hacia el Sector Lechero de Pasto – Año 2013..... | 180 |
| Gráfica 51. | Estrategias consideradas por los productores de leche del municipio de Pasto implementadas por el estado para impulsar el sector – Año 2013..... | 181 |
| Gráfica 52. | Hechos fortuitos que han afectado al sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013 | 183 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág., |
|---|--------------|
| Figura 1. La competitividad y ambiente empresarial nacional, año 2013..... | 52 |
| Figura 2. Condiciones de los factores en el diamante de Porter..... | 69 |
| Figura 3. Productores de leche en el departamento de Nariño..... | 80 |
| Figura 4. El sector lechero del municipio de Pasto. Año 2013..... | 102 |
| Figura 5. Condiciones de la demanda en el diamante de Porter. | 110 |
| Figura 6. Industrias conexas y de apoyo en el diamante de Porter | 140 |
| Figura 7. Cadena productiva del sector lechero en Pasto – Año 2013 | 145 |
| Figura 8. Etapas de la producción de lechería especializada – Año 2013..... | 151 |
| Figura 9. Etapas de la producción de lechería artesanal – Año 2013..... | 152 |
| Figura 10. Estrategia, estructura y rivalidad en el diamante de Porter..... | 156 |
| Figura 11. El papel del gobierno y el azar en el diamante de Porter..... | 172 |

INTRODUCCION

“El Gobierno nacional tiene como una de sus políticas consolidar el crecimiento y mejorar la competitividad del sector agropecuario con el fin de diversificar la producción, ampliar los mercados y mejorar el ingreso de los productores”¹.

En un contexto de creciente internacionalización de la economía colombiana y en el marco de los acuerdos comerciales internacionales, el sector agropecuario del país se ha visto enfrentado progresivamente a la competencia externa. Para afrontar los retos derivados de esta nueva realidad económica y materializar las oportunidades que ésta ofrece, es necesario mejorar la competitividad de todos los eslabones de las cadenas productivas del sector agropecuario con el fin de minimizar los potenciales impactos negativos y maximizar las oportunidades que ofrecerán los nuevos mercados.

En este escenario, la cadena productiva láctea colombiana se encuentra ante una serie de retos para articularse exitosamente en los mercados internacionales y consolidar el mercado interno. La cadena actualmente y desde hace algunos años, presenta altos costos de producción, una baja productividad en relación con los principales actores internacionales, dispersión en la producción primaria, mínimo nivel de asociatividad en los eslabones de la cadena, alta informalidad en la comercialización y transformación de la leche y sus derivados, bajo nivel de diversificación de productos y destinos de exportación y un deficiente estatus sanitario en relación con las exigencias de los mercados.²

La cadena láctea ha presentado una serie de problemas graves que han limitado su crecimiento y aporte a la economía nacional como las fallas estructurales que se han agudizado por factores coyunturales adversos que nos solo afectan este

¹CONSEJO NACIONAL DE POLITICA ECONOMICA Y SOCIAL –CONPES-. Política Nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, Bogotá. Julio del 2010. p. 5

² Ibíd. p. 4

sector de la economía, falta de voluntad política para implementar una política lechera nacional que concilie intereses privados y privilegie el bienestar de los colombianos.

Por otro lado, Colombia cuenta con un amplio portafolio de empresas dedicadas a la producción, transformación y comercialización de lácteos, las cuales están ubicadas en diferentes zonas del país y poseen un gran conocimiento del consumo y las redes de distribución nacionales, factores que hacen de las empresas colombianas, potenciales socios estratégicos para las compañías extranjeras que decidan adelantar un plan de negocios en Colombia, Nariño por su parte, “está ubicada en una Región en donde los niveles de grasa y proteína de la leche son superiores a los de importantes productores de talla mundial, como Nueva Zelanda, Alemania, Suiza, Canadá y EE.UU”³ haciéndolo atractivo a la industria internacional.

La informalidad de la comercialización de la leche cruda en particular, ha sido uno de los principales limitantes para el crecimiento de este sector en todo el país, esta actividad es considerada como un atentado contra la salud pública, además, es el perfecto diluyente de la implementación de instrumentos de política y de iniciativas de modernización de las cadenas, también supone competencia desleal: impide la entrada de nuevos jugadores y frena la dinámica de los existentes; finalmente, se considera un freno para las exportaciones y facilita las importaciones, por el hecho de no ser participe en la producción industrial nacional.

El departamento de Nariño se caracteriza por tener una importante participación del sector agropecuario en su economía, “en 2004 el sector agropecuario era el de mayor participación a nivel departamental con el 32%, seguido por los de comercio (7%), transporte (6%) e industria (3%) [...] la información departamental del PIB confirma que la actividad agropecuaria continúa siendo la base económica de

³PROEXPORT COLOMBIA. Sector Lácteo en Colombia. Enero 2011. p. 3

Nariño⁴; la cadena láctea es una de los sectores más participativos en la economía de la región, el ganado con el que se cuenta es principalmente lechero y se considera un gran productor de leche y sus derivados. Por su parte, el Municipio de Pasto, actualmente, cuenta con 26.000 cabezas de ganado vacuno con propósito lechero, “De acuerdo a la Gobernación de Nariño cerca de 160.000 personas derivan su sustento diario de la actividad ganadera”⁵, se producen en el día 626.835 litros de leche⁶ en el departamento de Nariño.

Sin embargo, fenómenos como la informalidad en la comercialización, la internacionalización de la economía, y con ella la apertura económica que ha facilitado la entrada de productos competitivos del exterior ha amenazado a esta cadena. La preocupación se centra en los efectos que podrá ocasionar en corto tiempo el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y la Unión Europea y Colombia y Estados Unidos y, además, los futuros tratados con diferentes países, donde el sector lechero se ve como uno de los grandes perdedores y que deja al descubierto muchas debilidades existentes y unas desventajas competitivas, no solo para el departamento, si no a nivel nacional.

En este orden de ideas, el presente estudio pretende analizar cuál ha sido el desarrollo del sector lechero en el Municipio de Pasto, teniendo en cuenta los factores críticos que deben adoptarse para aumentar la competitividad y minimizar los impactos negativos que, desde un principio, causó la apertura económica. Para lo cual se realizará un contraste entre la teoría que expone Michael Porter en su libro “la ventaja competitiva de las naciones”, específicamente mediante el “*Diamante de Porter*”, y el comportamiento que se ha venido presentando en el sector lechero del municipio de Pasto.

⁴VILORIA DE LA HOZ, Joaquín. Economía de Nariño, ruralidad y aislamiento Geográfico. Bogotá, Junio de 2007. p. 4

⁵GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Formulan proyecto para fortalecer la cadena láctea en la Región de Frontera del Departamento de Nariño. San Juan de Pasto, 19 de mayo de 2013. [En línea:] <http://www.adelnarino.org/index.php?option=com_content&view=article&id=213:formulan-proyecto-para-fortalecer-la-cadena-lactea-en-la-region-de-frontera-del-departamento-de-narino&catid=35:comunicadosprensa>. (Citado el: 23 de septiembre de 2012)

⁶ CORPONARIÑO. Plan de Acción Institucional 2007-2012. San Juan de Pasto. Diciembre de 2011.

El estudio contiene seis objetivos específicos los cuales se desarrolla en cada uno de los capítulos que comprende este trabajo así pues, en el **primer capítulo** se desarrollará un análisis de los factores de producción que, según Porter, son necesarios para que el sector lechero pueda competir nacionalmente, se identificará cada uno de estos factores, a la vez que se identificará si el sector ha aplicado estos factores o si es necesario que establezca acciones para aplicarlos.

En el **segundo capítulo** se analizará el comportamiento de la demanda del sector lechero del municipio de Pasto, teniendo en cuenta que, para este mismo autor, el segundo determinante de su diamante es la composición de la demanda, en este capítulo se expondrá las características que debe tener un mercado para que ayude a generar ventaja competitiva en el sector y se identificará la clase de demanda que actualmente tiene el sector lechero del municipio de Pasto.

En el **tercer capítulo** se analizará la relación del sector lechero con las industrias conexas y de apoyo, partiendo de lo que para Porter es lo más importante en este determinante y analizando cómo se está aplicando en el sector lechero del municipio este atributo.

En el **cuarto capítulo** se analizará las estrategias de la estructura empresarial y de la rivalidad que se deben adoptar para ser competitivo, a la vez que se realizará un estudio para determinar qué estrategias ha adoptado el sector lechero para volverse competitivo.

En el **quinto capítulo** se analizará el papel del gobierno y cómo manejar el azar o las situaciones imprevistas que surjan en el sector con el fin de que este se vuelva competitivo, al tiempo que se estudiará cuál, hasta el momento, ha sido el papel del gobierno en el sector lechero del municipio y que imprevistos han surgido.

Finalmente, en el **sexto y séptimo capítulo** se plantearán alternativas de mejoramiento que se tomarán como sugerencias para que el sector lechero sea más competitivo a nivel nacional.

1. RESUMEN DE LA PROPUESTA

1.1 TITULO

ESTUDIO DEL SECTOR LECHERO DEL MUNICIPIO DE PASTO, A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD DEL DIAMANTE DE PORTER.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al abordar el tema de estudio es necesario hacer un acercamiento a lo que se supone marcó un nuevo reto para Colombia, que fue el fenómeno de la internacionalización de su economía, el cual comenzó a finales de la década de los ochenta, con el modelo aperturista, luego de que una política proteccionista dominara el intercambio comercial con otros países durante varias décadas. Como resultado del proteccionismo, el mercado nacional se había saturado con productos locales y el control de calidad se había deteriorado por falta de competencia. Frente a esta situación, la administración del presidente Cesar Gaviria adoptó la política de apertura económica con el fin de estabilizar la producción y transformar la estructura productiva existente, sin embargo, muchas industrias no lograron sobrevivir a la competencia y sectores enteros de producción desaparecieron.

La polémica surge puesto que, si la economía de un país no se encuentra suficientemente preparada para enfrentar la competencia internacional entonces, no podrá proteger determinados sectores de la producción, lo cual ocasionará la ruina de algunas empresas, desempleo, retardo en los procesos de industrialización y seguirá siendo dependiente de productos primarios de exportación; aunque, en contraparte, para los consumidores, o al menos aquellos consumidores cuyo poder de compra no fue afectado por la desaparición de ciertas industrias, la apertura significó mayor variedad de productos a precios más bajos y de mayor calidad.

El Gobierno Nacional intentó desarrollar diferentes acciones en todos los campos de la economía que se vieron afectados por la apertura económica, en este estudio se analizará las acciones que se tomaron en el sector agropecuario tales como: la reducción y eliminación paulatina de las restricciones cuantitativas a las importaciones y la conservación de un régimen de licencia previa a productos

como la leche con el fin de permitirles a las empresas crear las condiciones propicias para lograr su competitividad.

Sin embargo, a pesar de darse estos esfuerzos, después el gobierno se centró en otros aspectos como controlar la inflación; finalmente “El sector agropecuario quedó enfrentado a todo lo contrario de lo que serían los estímulos para su reconversión hacia la tan anunciada apertura externa de la producción: la revaluación de la tasa de cambio alentó las importaciones lo que agravó la competencia subsidiada de los países desarrollados y disminuyó el ingreso de los agricultores exportadores”⁷, agravando la situación que llevó a una crisis de este sector.

Es importante, en lo que se refieren a este estudio, enfocarse principalmente en la situación que se presenta en el Departamento de Nariño, que luego de la apertura económica ha enfrentado graves dificultades socioeconómicas, las cuales no le han permitido adaptarse completamente a este modelo, cabe anotar que la economía de Nariño muestra un bajo grado de competitividad a nivel nacional, teniendo en cuenta como factor de competitividad la “fortaleza económica”

Nariño se ubica en el puesto 18 entre 23 departamentos. En este factor, los tres departamentos más competitivos fueron Bogotá, Valle y Antioquia, mientras los que presentaron menor fortaleza económica fueron Chocó, Cauca y Nariño. En 1990 cuatro actividades económicas (agropecuaria, industria, comercio y transporte) concentraban el 55% del PIB departamental de Nariño años después esas mismas actividades habían bajado su participación al 47% debido a la competitividad de productos extranjeros que vinieron con la apertura económica⁸.

⁷LONDOÑO GUINGE, Leopoldina. Economía Colombiana y política económica. Medellín, 2008. p. 114

⁸CONFECÁMARAS; CEPAL. Escalafón de la competitividad de los Departamentos en Colombia, Informe Final. Bogotá, 2002.

A esto se suma que el departamento se ha caracterizado por tener poca industrialización lo que dificulta aún más ser parte significativa de la economía global. Por esta razón, la apertura económica ha afectado a los pequeños productores radicados en Nariño.

A partir de la apertura económica (1990) la actividad agropecuaria ha tenido una participación considerable dentro de la economía de Nariño sin embargo, “entre 1990 y 2004 la participación bajo de 34% a 32%”⁹ para el 2004 la información que se suministra sobre el PIB confirma que esta actividad seguía siendo la base económica de Nariño representando el 32.3%. Es por esta razón que este estudio se enfocará dentro de un sector de esta cadena productiva: el sector lechero (sector dedicado a la producción de leche directamente para consumo exceptuando el destinado a la transformación de sus derivados) y los efectos que el proceso aperturista ha tenido en este sector.

“Entre 1990 y 2004 la ganadería de leche ha incrementado su participación del 25% al 45%”¹⁰ lo cual demuestra que este sector es el de mayor dinamismo en la economía regional, se refieren diferentes causas de esta tendencia entre las cuales se puede atribuir al desplazamiento de las áreas cultivadas en trigo, cebada y papa a la actividad ganadera; a los aceptables costos de producción; al menor uso de mano de obra; al conocimiento que tienen los campesinos de la actividad; a las condiciones medioambientales que ofrece la región entre otras. Según El estudio sobre la competitividad y productividad de la cadena láctea en Colombia¹¹ describe la cuenca lechera del Altiplano Nariñense con dos regiones altamente productoras de leche. La primera correspondiente al Municipio de Pasto y la segunda denominada la Provincia integrada por los municipios de Guachucal, Cumbal, Túquerres e Ipiales. Cabe señalar que en este aspecto es necesario

⁹ VILORIA DE LA HOZ, Óp. Cit. p. 45

¹⁰ Ibíd. p. 45.

¹¹ PBEST ASESORES y J.M. CASTELL. Estudios sobre la competitividad y la productividad de la cadena de lácteos en Colombia. Santa fe de Bogotá. Junio 1997. p. 126

estudiar el desarrollo del sector lechero del Municipio de Pasto puesto que esta es una de las principales regiones productora de leche del Departamento.

Sin embargo, en la actualidad cerca de 38.000 familias que dependen de la ganadería miran con preocupación el impacto que tendrá los Tratado de Libre Comercio suscritos entre Colombia y la Unión Europea (UE) y con Estados Unidos, ya que si bien, en el país ha habido un crecimiento sostenido de este sector el problema con el TLC radica en que llegaría leche a Colombia más barata, lo que podría quebrar a los ganaderos nacionales. Teniendo en cuenta el anterior escenario, Nariño se ve enfrentado a adoptar medidas que lo lleven a insertarse eficazmente en la economía global de lo contrario el departamento seguirá ocupando los últimos lugares en competitividad.

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según los determinantes de competitividad del Diamante de Porter ¿Cuál es la situación del sector lechero del Municipio de Pasto?

2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuáles son los factores de producción claves identificados por Michael Porter para que un sector sea competitivo?
- ✓ ¿Con cuáles factores de producción cuenta el sector lechero del Municipio de Pasto para enfrentar la competencia interna?
- ✓ ¿Cuáles son las características que, según Porter, debe tener la demanda de un sector que contribuyan a que este sea competitivo?

- ✓ ¿Cómo es el comportamiento de la demanda para el sector lechero del municipio de Pasto?
- ✓ ¿Según Porter, qué relación debe haber entre un sector competitivo y las industrias conexas y de apoyo?
- ✓ ¿Cómo se relaciona el sector lechero del municipio de Pasto con las industrias conexas y de apoyo?
- ✓ ¿Cómo debe estar conformada, según Porter, una estructura empresarial para que una empresa de determinado sector se vuelva competitiva?
- ✓ ¿Cuál es la estructura empresarial del sector lechero del Municipio de Pasto?
- ✓ ¿Cuál es el papel que suele desempeñar, según Porter, el gobierno y el azar dentro del desarrollo de la competitividad de una nación?
- ✓ ¿Cuál ha sido el papel del Gobierno y cuáles eventos imprevistos han afectado al sector lechero del Municipio de Pasto?
- ✓ A partir del análisis de los factores competitivos ¿Cuáles son las alternativas que se sugiere tome en cuenta el sector lechero para aumentar su competitividad a nivel regional, nacional e internacional?

3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Estudiar la situación del sector lechero del Municipio de Pasto, a partir del análisis de los factores competitivos del Diamante de Porter, en el año 2013

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Identificar los factores de producción necesarios para competir dentro del sector lechero del Municipio de Pasto.
- ✚ Conocer el comportamiento de la demanda para el sector lechero del Municipio de Pasto.
- ✚ Identificar la relación del sector lechero con las industrias conexas y de apoyo del sector lechero del Municipio de Pasto.
- ✚ Conocer las estrategias de estructura empresarial adoptadas por las empresas del sector lechero del Municipio de Pasto.
- ✚ Analizar el papel del Gobierno y eventos imprevistos, que han afectado el entorno (micro entorno, meso entorno, macro entorno) del sector lechero del Municipio de Pasto.
- ✚ Plantear alternativas que el sector lechero puede tomar en cuenta para el mejoramiento de su competitividad.

4. JUSTIFICACIÓN

Es importante tener en cuenta que el departamento de Nariño y por ende el municipio de Pasto tienen que insertarse en el contexto globalizador que actualmente se envuelve el mundo entero, para ello se debe buscar un mayor crecimiento del PIB y en consecuencia como resultado habrá una mayor participación dentro del PIB Nacional, pero esto solo es posible lograrlo si se reactivan los sectores productivos con políticas locales y sectoriales que apunten a mejorar el grado de competitividad y productividad, el municipio puede aprovechar la gran variedad de productos agropecuarios y su alta aceptabilidad en el mercado nacional e internacional. Este proceso para mejorar la competitividad podría lograrse con procesos de asociatividad de pequeños y medianos productores, además de un buen uso de la ciencia, la tecnología y la innovación.

En este orden de ideas, se puede observar que el sector lechero del Municipio es uno de los sectores más importantes de la economía de la región, según el plan regional de competitividad “El sector lácteo es uno de los sectores que tiene mayor importancia en la generación de empleo y constituye la única fuente de ingresos para un gran número de familias del departamento de Nariño”¹².

La producción de leche del Departamento de Nariño, aporta aproximadamente el 27% del PIB del sector agropecuario, vinculando la actividad a 39.862 productores, lo que implica la vinculación de 159.448 personas de forma directa en la producción de leche, sobre el supuesto que cada una de las fincas ganaderas del Departamento tiene vinculadas a cuatro (4) personas en el proceso, incluyendo el propietario de la finca. Simultáneamente, se registra un total de 115 empresas asociativas e individuales, generando 8.100 empleos directos adicionales, en donde más del 50% es ocupado por mujeres.

¹² GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan regional de competitividad de Nariño 2010-2032, primera edición, Nariño, p. 22

Sin embargo este sector en un futuro inmediato se enfrentara a grandes retos, por lo que se ve necesario identificar los problemas de competitividad que este sector tiene y que no le permite ser un participe activo y fuerte de la globalización. Es conveniente, por tanto, analizar cuál ha sido el comportamiento de este sector teniendo en cuenta como factor principal la competitividad, para formular alternativas que beneficien a los productores y les permita adaptarse al mercado globalizado.

A partir de la teoría de la ventaja competitiva y enfocándose en el modelo del Diamante de Porter, se pretende cumplir con el objetivo de este estudio lo que permitirá formular alternativas para la puesta en marcha de planes de acción, mediante proyectos de cooperación que propendan para el mejoramiento de la calidad de vida de los productores del sector lácteo, buscando la forma de fortalecer el sector, al comprobar que si las empresas de la región en especial del sector lechero desean ser competitivas internacionalmente, para lo cual te debe tener en cuenta que la competitividad de un país tiene necesariamente una dimensión regional y que las empresas que operan dentro de cada región, dependen en una medida importante de las características del entorno.

Un entorno favorable exige de las regiones: talento humano calificado, infraestructura física y tecnológica adecuada y la disponibilidad de recursos naturales, entre otros factores, sin embargo el departamento de Nariño, presenta niveles bajos de competitividad en esos aspectos, esto que deben organizarse y fortalecerse en el interior de la mejor forma posible, ya sea mediante el mejoramiento de la organización administrativa o la adquisición de tecnologías y factores especializados que les permita producir con bajos costos; también se analizara a partir de esta teoría, el impacto que genera tener una demanda sofisticada y exigente, además de aliados estratégicos y competencia fuerte.

Entre los aspectos a demostrar se analizara que al organizarse mejor, las empresas se vuelven más eficientes y elaboran productos especializados según

las necesidades de los consumidores. Para lograr esto Pasto debe aprovechar la ventaja que tiene del lado educativo y desarrollo de ciencia y tecnología ya que la región cuenta con gente talentosa y preparada, “Nariño es uno de los Departamentos con gran cantidad de profesionales altamente calificados a nivel de doctorado ocupando el 6to lugar en competitividad a nivel nacional aunque, hace falta producción y compromiso por parte de la academia, la cobertura universitaria en la región es escasa, donde la única institución pública con que cuenta la región es la Universidad de Nariño, la que se destaca por la gran competencia para acceder a cualquiera de los programas que la integran”¹³.

Además se debe tener en cuenta, que Nariño tiene una gran posibilidad de desarrollo con el impulso de las cadenas productivas, el aprovechamiento de ese gran potencial que significa la posición fronteriza; la zonas económicas especiales de exportación y zonas francas. Sin olvidar que en el contexto globalizador las pequeñas localidades difícilmente podrán salir delante de manera individual, se requiere la realización de alianzas estratégicas es por eso que “en Nariño, se han identificado doce cadenas productivas, siendo una de las más importantes los lácteos además de la papa, las fibras naturales, la marroquinería y la caña panelera, la pesca, la palma africana, el turismo y el cacao”¹⁴. Así pues es necesario adentrarse en el estudio de las alternativas que conllevan a mejorar la competitividad del sector.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se analizaran fuentes bibliográficas y netgraficas que suministren información del desarrollo del sector lechero del municipio durante el año 2013. Además se realizara visitas y entrevistas no estructuradas a los entes gubernamentales encargados de velar por el bienestar del sector lechero tales como la secretaría de agricultura del Departamento y del Municipio y entes como SAGAN (sociedad de agricultores y

¹³DÍAZ VELÁSQUEZ, Diego Mauricio. Ensayo: Las condiciones económicas del departamento de Nariño-Colombia frente al tratado de libre comercio con los Estados unidos de América

¹⁴GOBERNACIÓN DE NARIÑO, 2004, p. 63.

ganaderos de Nariño) COLÁCTEOS, LACTEOS ANDINOS Y pequeños productores o Asociaciones, para conocer las experiencias, dificultades y oportunidades que se han presentado en su medio.

De acuerdo al objetivo central de la investigación, su resultado permitirá identificar el comportamiento que ha presentado el sector lácteo del Municipio de Pasto partiendo del análisis de los factores competitivos del Diamante de Porter y permitirá establecer recomendaciones y sugerencias para el mejoramiento de la competitividad del sector lechero del municipio de Pasto.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Los datos de la producción mundial de leche son muy variados. Se estima que “la UE es el principal productor mundial de leche, en el 2007, la producción total de la UE ha sido de 153 millones de toneladas métricas (TM) de leche, equivalente a un 23% de la producción global. La UE es igualmente el primer consumidor mundial de leche y productos lácteos, 21% del consumo mundial”.¹⁵ Alemania, Francia, Gran Bretaña, Holanda, Italia y Polonia concentran la mayor producción de leche en un más de 70%, se puede analizar como característica principal que el sector lechero europeo, al igual que la agricultura en general, ha ido desplazando el modelo de agricultura familiar, por la producción agroindustrial, que trae consigo la desaparición de explotaciones campesinas, razón por la cual ha podido cumplir con los requisitos para convertirse en un sector competitivo a nivel internacional.

5.1 MARCO TEMPORAL

El estudio sobre el comportamiento del sector lechero del municipio de Pasto, se realizó durante el año 2013, para observar su desarrollo a la luz de los factores competitivos del Diamante de Porter, puesto que este permite determinar y analizar la posición actual y real del sector lechero dentro de los contextos nacional e internacional.

5.2 MARCO ESPACIAL

El estudio tendrá lugar en el Municipio de Pasto (capital del departamento de Nariño), ubicado al sur occidente del país que cuenta con 17 corregimientos: *Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, El Socorro, Genoy, Gualmatán, Jamondino, Jongovito, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino,*

¹⁵OXFAM SOLIDARITÉ. Dossier Agriculture familiale et production laitière. 2007

Morasurco, Obonuco, San Fernando y Santa Bárbara, concentrando el 24% de la población del departamento.

5.3. MARCO SITUACIONAL

Las investigaciones se realizaron teniendo en cuenta que las Cooperativas o Asociaciones de productores de leche en el municipio de Pasto necesitan mejorar sus niveles de competitividad para poder tener una participación activa en el mercado.

5.4. MARCO TEÓRICO

Michael Porter, en su libro *la Ventaja Competitiva de las Naciones*, expone su teoría del diamante de Porter como explicación de los factores con los que debe contar una nación o determinado sector para que llegue a ser competitivo. Por otra parte la UE ha dispuesto medidas para buscar nuevos mercados en países en desarrollo como Colombia donde la demanda está creciendo, lo que indica el gran interés que tiene en este momento por hacer efectivos todos los acuerdos comerciales entre ellos y Colombia. Por otro lado, “Colombia es el cuarto productor de leche de América Latina, la ganadería participa con el 20% del PIB agropecuario del país y genera 950.000 empleos directos.

5.4.1. Antecedentes. La UE es también uno de los principales exportadores de productos lácteos. “En el 2007 las exportaciones de la UE como porcentaje del total de las exportaciones mundiales fueron: quesos 31.9 %; leche descremada en polvo 17.5 %; leche entera en polvo 20.4 %; leche condensada 30.9 %”.¹⁶

¹⁶COMISIÓN EUROPEA. [En línea:] <<http://ec.europa.eu/agriculture/agrista/2009/tableen/D20-3-42031.pdf>> (Citado el: 23 de septiembre de 2013)

En el 2007 los precios de lácteos se dispararon, para luego desplomarse en el 2008 y continuar la caída hasta mediados del 2009, debido a una baja de la demanda fruto de crisis económica y una creciente producción. En respuesta a esta situación, en 2009, la UE tomó medidas especiales dirigidas al sector, entre las cuales están €600 millones adicionales en medidas de mercado para 2010, ampliar el periodo de intervención (compra pública de excedentes para almacenamiento) hasta septiembre de 2010 y una serie de medidas de promoción de los productos lácteos¹⁷

El sector ganadero colombiano se caracteriza por ser predominantemente pobre, de los 495.000 predios ganaderos, el 47% tiene menos de 10 reses y el 81% menos de 50¹⁸.

El 19 de mayo de 2010 Colombia firma con la Unión Europea un acuerdo de libre comercio, el cual establece lineamientos de importaciones de productos lácteos desde la UE, los cuales ingresarán a Colombia sin ningún arancel, con una salvaguardia por 17 años pero con una desgravación gradual del arancel de importación de productos lácteos a 15 años. Según la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN),

El mercado lácteo en Colombia tiene un carácter restringido debido a la falta de incentivos para la promoción de la demanda interna y la falta de apertura de nuevos mercados. Colombia, siguiendo la tendencia mundial, experimenta una concentración del mercado lechero en manos de unas pocas empresas. Cinco empresas compran el 65% de la leche que se procesa y solo se procesa el 46% de la leche que se produce, la producción restante se distribuye cruda o se utiliza para productos artesanales¹⁹.

¹⁷COMISIÓN EUROPEA. 2009. [En línea:] <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/1599&format=HTML&aged=0&language=ES&glanguage=en>> (Citado el: octubre de 201e)

¹⁸FEDEGAN. Cifras de Referencia. Marzo 2010.

¹⁹FEDEGAN. ¿Cómo afecta el TLC con la UE a los ganaderos colombianos?. 2010.

Estas disposiciones crearon descontento y preocupación para los ganaderos de Colombia los cuales solicitaron al gobierno Colombiano un compromiso adicional por parte de la Comisión Europea que consiste en un aporte de 30 millones de euros para 5 años que se destinaría a financiar procesos de reconversión y formalización de los pequeños productores, así que, de los recursos que la Comisión Europea envía como estrategia de cooperación con Colombia 30 Millones de euros serán re direccionados hacia el sector lechero.

Al estudiar la situación Agroindustrial de los productos lácteos de Colombia se puede observar que la gran mayoría de las empresas (95%) se caracterizan por ser micro establecimientos y pequeñas empresas mientras que solo el 5% lo constituyen medianas y grandes empresas. Estas microempresas se caracterizan por tener un bajo monto de inversión de capital, intensivo uso de mano de obra familiar, problemas de mercadeo con sus productos.

En el año 2003, cuando el país contaba con 1067 establecimientos dedicados a la elaboración de productos lácteos (ubicados principalmente en los departamentos Cundinamarca, Antioquia, cesar y Nariño) la industria de derivados lácteos representó el 13% de la producción agroindustrial colombiana, constituyéndose en el primer sector de importancia de los alimentos procesados, con una producción bruta de US\$1.100 millones. Colombia exporta principalmente leche en polvo, leche refrigerada, quesos blandos o maduros, siendo los principales destinos Venezuela, Estados Unidos y Ecuador, de otra parte los principales productos importados en Colombia son la leche en polvo para lactantes y el lacto suero.

“El proceso de intervención en la cadena láctea en el Departamento de Nariño se inicia a partir de la firma del Acuerdo Nacional de Competitividad en el año 1999”²⁰, dada la importancia económica y social de esta actividad, lo cual dio lugar

²⁰CASAS, Irenarco. ¿Podríamos hacer de Colombia un país exportador de leche y sus derivados en el próximo siglo? Artículo.

a la conformación de Secretarías Técnicas a nivel regional para coordinar los avances en las acciones y compromisos adquiridos por parte de los actores empresariales e institucionales.

En el departamento de Nariño, durante los últimos años se ha concentrado una producción que supera los 600 mil litros diarios, destinando el 50% de esta producción a mercados del Valle del Cauca y centro del país, y el 50% restante, se emplea para el consumo y transformación en el Departamento.²¹ Para el 2008 la ganadería de leche tenía una producción de 626.840 litros días con un crecimiento del 1.92% anual en referencia a los 445.200 litros día que se producían en 1990, esto indica el marcado crecimiento de la actividad ganadera dentro del sector agropecuario regional.

El estudio sobre la competitividad y productividad de la cadena láctea en Colombia²² describe la cuenca lechera del Altiplano Nariñense como dos regiones altamente productoras de leche. La primera correspondiente al Municipio de Pasto y la segunda denominada la Provincia integrada por Guachucal, Cumbal, Túquerres e Ipiales. Estos cinco municipios concentran el 53.5% de la producción departamental. Gracias a las buenas condiciones agroecológicas que tiene Nariño para la producción de leche se puede decir que este sector es uno de los principales sectores de producción, Nariño cuenta con micro cuencas y buena calidad de suelos que favorecen la ganadería. “genéticamente existen buenos programas de mejoramiento en el que participan las asociaciones de razas y las principales casa comercializadoras de productos que para la inseminación artificial tienen representación local”²³

El municipio de Pasto se caracteriza por ser uno de los principales municipio de producción de leche con un 74.712 litros/día, y cuenta con empresas que han

²¹ PBEST ASESORES y J.M. CASTELLS. Estudios sobre la competitividad y la productividad de la cadena de lácteos en Colombia. Santa fe de Bogotá. Junio, 1997

²² *Ibíd.* p. 126

²³ *Ibíd.* p. 127

logrado posicionar sus productos en los mercados nacionales e incluso en el mercado Venezolano, la principal empresa es COLÁCTEOS, pero también se puede mencionar a Lácteos Andinos y Lácteos la Victoria los que en conjunto controlan el 15.3% de la producción regional. Su oferta se caracteriza por la convivencia entre las empresas industriales y artesanales, las primeras, abastecen los supermercados con todos sus productos y a las tiendas de barrio con aquellos productos que tienen amplia aceptación por parte de los consumidores como leche pasteurizada, yogurt, kumis y queso campesino, las segundas abastecen el mercado a través de la venta directa al consumidor, plazas de mercado y normalmente no poseen marcas ni control de vencimientos.

Esta caracterización muestra que el sector lechero del municipio es muy importante y que al hacer este análisis deductivo de la situación actual, es necesario que se tomen medidas para que el sector sea más competitivo, pero antes de tomar estas medidas es necesario hacer un análisis del concepto de Internacionalización de la economía ya que este fenómeno obliga a la región a adoptar medidas para hacerse más competitiva. Además también es necesario analizar la teoría que aborde el tema desde el factor de competitividad que ayudaría a comprender la importancia de este concepto dentro del proceso de Internacionalización, desde un punto de vista práctico conocer el principio y desarrollo de la actividad económica del país permitiría tener una visión de lo que se esperaría que fuera el desarrollo productivo en un futuro. Lo que constituye un punto de referencia para programar y corregir cambios que aseguren un mayor crecimiento en la economía.

5.4.2. Marco Teórico. En el presente estudio, se tiene en cuenta los conceptos teóricos referentes a la internacionalización de la economía y a la ventaja competitiva de Porter, circunscrita en el Diamante de Porter. Por internacionalización de la economía se entiende como: “el proceso que conduce a la intensificación de los intercambios de cualquier naturaleza entre estados

naciones definidos con referencia a un territorio. Una economía internacional liga mercados nacionales territorialmente circunscritos a través de flujos transfronterizos de capitales, de mercancías, de personas y de informaciones.”²⁴

Se podría decir que un país como Colombia al estar situado en un contexto de la economía global, amplía la participación de mercados, elimina barreras arancelarias, abre nuevas oportunidades de expansión de las empresas en el extranjero que quieran competir con mejoramiento continuo de la calidad de los productos, mayor competencia en precios, reducción en los costos de transporte, por otro lado la internacionalización genera mayor rivalidad internacional, innovación tecnológica, integración de mercados, creciente cooperación económica a nivel nacional e internacional y mayor eficacia competitiva.

Según Porter para algunos, el éxito de la internacionalización de la economía radica en ubicar una empresa en determinado país, y está por medio de la estandarización de su producto y costos rentables de producción logre introducir su producto a la mayor cantidad de países así aumentar su mercado meta. Para otros, depende de la Diferenciación del Producto, el cual a su vez está condicionado por la especialización del segmento del mercado al cual pretende dirigirse.

Ahora bien, se menciona que algunas de las ventajas que trae la internacionalización de la economía es: “la posibilidad extraordinaria de progreso, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres. En suma, puede contribuir a que se produzca en un contexto mundial un crecimiento más fuerte, mejor equilibrado y más propicio para el desarrollo del país.

²⁴UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Relaciones económicas internacionales. [En línea:] <www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2007011/lecciones/contenido/2internacionalizacion_globalizacion.html> (Citado el: 23 de septiembre de 2012)

Pero, además, existen también desventajas con respecto a la economía global de un país, la cual se aplica a los bienes, servicios, capitales y de manera bastante desigual, a los hombres.”²⁵ Sin embargo, aun si se analiza las ventajas y desventajas de este fenómeno, es un hecho que este existe y que él no integrarse en este proceso conllevaría a un decrecimiento de la economía del país es por esto que una vez conceptualizado el termino es necesario buscar la forma de integrarse en este fenómeno y documentarse para encontrar la mejor manera de hacerle frente.

En 1990, Porter publico el libro “*La Ventaja Competitiva de las Naciones*” en el cual pretende explicar el por qué algunas naciones tienen éxito mientras que otras fracasan en la competencia Internacional. Para Porter la competitividad no es solamente un fenómeno macroeconómico movido por variables tales como tipo de cambio, de intereses, y déficit públicos, tampoco depende de las ventajas que pueda tener un país a la hora de producir cierto producto o de poseer recursos naturales en cantidades colosales, y si bien debe contar con factores microeconómicos como las buenas prácticas gerenciales, economías de escala, innovación en la tecnología estos factores por si solos tampoco son suficientes para que un sector sea competitivo a nivel internacional, aunque si son necesarios y el tomar medidas como estas dice mucho respecto al sector.

Se debe tener en cuenta que “la principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende no de la amorfa noción de “competitividad” sino de la productividad con que se empleen los recursos de una nación”²⁶ para Porter la productividad nacional es el único concepto significativo de la competitividad

²⁵HERNANDEZ, Rosilda del Carmen. Internacionalización de la economía. Abril de 2009. [En línea:]<Rosildadelcarmenhernandez.blogspot.com/2009/04/internacionalizacion-de-la-economia.html> (Citado en agosto de 2013)

²⁶ PORTER. Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Edición original, Buenos Aires Argentina. Editorial Vergara. 1990. p. 28.

nacional, es por eso que “las empresas de una nación deben mejorar la productividad en los sectores existentes mediante la elevación de la calidad de sus productos, la adición de las características deseables, la mejora de la tecnología del producto o superación de la eficiencia de la producción [...] una nación debe especializarse en aquellos sectores y segmentos en los que sus empresas sean relativamente más productivas”²⁷ en Nariño, se han identificado doce cadenas productivas, siendo una de las más importantes los lácteos además de la papa, las fibras naturales, la marroquinería y la caña panelera, la pesca, la palma africana, el turismo y el cacao”²⁸. Cuando las empresas de una nación se caracterizan por ser altamente productivas a nivel nacional pueden ser competitivas a nivel internacional, lo interesante es que generalmente “los competidores internacionales líderes de un sector no solo tienden a localizarse en la misma nación, sino que frecuentemente se encuentran en la misma ciudad o región dentro de la nación”²⁹.

Así es que Porter se plantea interrogantes a los que buscara respuesta: ¿Por qué algunas empresas con sede en determinadas naciones alcanzan un éxito internacional mientras que otras no lo logran? ¿Cuáles son las características decisivas de una nación que permitan a sus empresas crear y mantener una ventaja competitiva en determinados campos? La respuesta se encuentra en cuatro atributos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales para fomentar o entorpecer la creación de ventajas competitivas.

Según Porter las empresas consiguen ventaja competitiva cuando adquieren un mayor compromiso, cuando adquieren unos mejores conocimientos de por dónde orientar su actuación, cuando todos los integrantes de una organización se colocan metas que sirven de base para un decidido compromiso y unas

²⁷Ibíd. p. 29

²⁸GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Óp. Cit., 2004, p. 63.

²⁹ Ibíd. p. 34

inversiones sostenidas, cuando su entorno es más dinámico y estimulante y anima a la empresa a modernizarse, finalmente las naciones tienen más probabilidades de alcanzar el éxito mediante la aplicación favorable de cuatro (4) factores, cuya interrelación se conoce como el Diamante de competitividad. Al diamante se le agregaron otros dos factores que influyen en los determinantes: el azar y el Gobierno”. Este Diamante contiene cuatro (4) determinantes:

- ✚ Condiciones de los Factores
- ✚ Condiciones de la demanda
- ✚ Industrias Relacionadas y de apoyo
- ✚ Estrategia, estructura de la empresa y Rivalidad

5.4.2.1. Condiciones de los Factores. Porter explica que “los factores “dominantes” de la producción (o los factores especializados) son creados, y no heredados. -Los cuales no son nada más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector-. Los factores especializados de la producción son trabajo experto, capital e infraestructura. Los factores “No claves” o los factores de uso general, tales como trabajo inexperto y materias primas, los puede obtener cualquier compañía y, por lo tanto, no generan ventaja competitiva sostenida.

Sin embargo, los factores especializados implican una fuerte y constante inversión. Son más difíciles de copiar. Esto crea una ventaja competitiva, porque si otras firmas no pueden copiar fácilmente estos factores, estos se vuelven valiosos”.³⁰ “Los factores avanzados o especializados son los más significativos para conseguir ventajas competitivas de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia”³¹. Cabe mencionar que los factores básicos son los no especializados y los avanzados son los especializados, sin embargo los factores especializados se crean frecuentemente

³⁰AYALA RUIZ, Luis Eduardo. Artículo modelo del diamante de Porter. 22 de noviembre de 2009

³¹ PORTER. Óp. Cit. p. 118

sobre los factores básicos, como ejemplo para que una nación cuente con una buena dotación de especialistas zootecnistas necesitará haber tenido antes un considerable número de licenciados en zootecnia, estudiosos y con ganas y medios para investigar, al respecto podemos analizar que Nariño es uno de los Departamentos con gran cantidad de profesionales altamente calificados a nivel de doctorado ocupando el 6to lugar en competitividad a nivel nacional, esto indica que los factores básicos deben ser de suficiente cantidad y calidad para permitir la creación de factores avanzados afines.

Dentro de estos factores especializados, se pueden incluir las tecnologías de la información, el personal altamente calificado entrenado en conocimientos específicos sobre el manejo de ganadería lechera, industrialización y comercialización del producto, la investigación, entre otros., Sin embargo dentro del sector lechero es indispensable que se tenga en cuenta recursos básicos que incluyen los naturales, el clima, la ubicación y la mano de obra semicalificada, factores que se deben establecer para el mejoramiento de la competitividad del sector.

Porter explica que los factores más importantes para conseguir ventaja competitiva son los que se crean, y que finalmente estos son los especializados, los cuales requieren constantes reinversiones para el mejoramiento continuo de su calidad. En la creación de estos factores juega un papel fundamental el sector privado puesto que son los más idóneos para conocer cuáles son los factores más necesarios para competir en sus respectivos sectores.

En cuanto al primer atributo: la composición de la demanda interior, se puede decir que esta “se conforma del modo en que las empresas perciben, interpretan, y dan respuesta las necesidades del comprador”³² en este apartado se explica que cuando los compradores locales presionan a las empresas para que estas en

³² *Ibíd.* p 129

innoven, las obligan para que generen ventaja competitiva en comparación con sus rivales extranjeros; sucede que “las presiones de los compradores para que se mejoren los productos se sienten más viva y frecuentemente en el mercado doméstico, donde la proximidad y la similitud cultural facilitan una comunicación más clara y frecuente.[...].

5.4.2.2. Condiciones de la demanda. Dentro de este determinante, Porter explica que la demanda interna presenta tres atributos genéricos: la composición de la demanda interior, la magnitud y pautas de crecimiento de la demanda interior y la internacionalización de la demanda interior, para lo cual en este factor se tiene en cuenta que es más importante para generar una ventaja competitiva la calidad de la demanda interior que la cantidad de esta.

El diseño fundamental de un producto refleja casi siempre las necesidades del mercado doméstico”³³. En este atributo surgen tres (3) características para conseguir la ventaja competitiva nacional. “La **primera característica**, es la segmentación de la estructura de la demanda interna, que significa que el tamaño de los segmentos podría ser importante en industrias donde se pueden lograr economías de escala, y lo que es más importante: la relevancia de ciertos segmentos en el país atrae la atención y las prioridades de las empresas de una nación. La **segunda característica** de la demanda interna la forma La sofisticación de los compradores domésticos— las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores domésticos están dentro de los más sofisticados y exigentes del mundo para los productos y servicios. La **tercera característica**, la anticipación a las necesidades de los compradores, significa que la demanda interna aporta una señal temprana de las necesidades del comprador que debe tener amplia resonancia, para poder convertirse en ventaja para la nación.

³³ *Ibíd.* p. 130

Si la composición de la demanda interna tiene las características apropiadas, su tamaño y trayectoria de crecimiento puede reforzar la ventaja nacional en una industria”.³⁴ Se puede decir que “si los clientes en una economía son muy exigentes, la presión que se pone sobre las empresas será mayor y las obligará a mejorar constantemente su competitividad vía productos innovadores, de alta calidad, etc.”.³⁵ Prácticamente la influencia más importante en la demanda local se da a través de las características y las necesidades de los consumidores locales ya que, con esto, las empresas pueden percibir, interpretar y responder a las necesidades del comprador.

Al respecto se puede observar que el Municipio de Pasto cuenta con empresas dedicadas a la producción y comercialización de leche como son COLÁCTEOS y Lácteos ANDINOS las cuales ofrecen productos de calidad a los consumidores razón por la cual cada vez el mercado se hace más exigente en calidad y servicio, sin embargo no se puede dejar a un lado que el Municipio debe lidiar con los altos niveles de informalidad en la comercialización de leche cruda sin ningún manejo sanitario la cual llega a los consumidores de bajos estratos en la ciudad. Sin embargo la entrada de productos extranjeros de alta calidad y bajos precios obligara a los productores informales a mejorar sus procesos de producción y comercialización.

El segundo atributo se refiere al tamaño y pautas de crecimiento de la demanda, aquí se tiene en cuenta el tamaño de la demanda como un importante factor de ventaja nacional aunque no necesariamente indica que el tamaño nacional deba ser grande pues también juega un papel importante otros aspectos como el número de compradores independientes entre mayor sea y no solo este a cargo

³⁴HOST MONSTER. [En línea:] <<http://uca.migueldearriba.net/2009/11/22/el-diamante-de-porter/>> (Citado en abril de 2014)

³⁵AYALA RUIZ. Óp. Cit.

de uno o dos que dominen el mercado “se creara un mejor entorno para la innovación y amplía la información necesaria del mercado”³⁶.

Otro aspecto se refiere a la tasa de crecimiento de la demanda interior, entre mayor sea está inducirá a las empresas de una nación a “adoptar nuevas tecnologías más de prisa y a construir instalaciones grandes y eficaces con la plena confianza de que se utilizara provechosamente”³⁷. El siguiente aspecto a tener en cuenta en el tamaño y pautas de crecimiento de la demanda es la temprana demanda interior ayuda “a las empresas locales a emprender antes que sus rivales extranjeros las medidas necesarias para asentarse firmemente en el sector”³⁸. Finalmente esta en este grupo el último aspecto es la temprana saturación:

Un mercado Interior saturado crea unas intensas presiones para bajar los precios, introducir nuevas tecnologías, mejorar el rendimiento del producto y ofrecer otros incentivos para que los compradores se animen a cambiar los productos antiguos por versiones más modernas. La saturación aumenta la rivalidad local, obliga recortar los costes y una reestructuración de las empresas más débiles. El resultado final suele ser la desaparición de unas cuantas empresas locales y la supervivencia de las restantes, fortalecidas y más innovadoras.³⁹

El tercer atributo que Porter estudia es la internacionalización de la demanda interior, esto se logra mediante los compradores locales móviles o multinacionales, los cuales son una oportunidad de hacer acto de presencia en el extranjero. Otra forma es la influencia sobre las necesidades extranjeras, es decir, “cuando las

³⁶ PORTER. Óp. Cit. p. 140

³⁷ *Ibíd.* p. 140.

³⁸ *Ibíd.* p. 142

³⁹ *Ibíd.* p. 143

necesidades y deseos de los compradores domésticos se transmiten o inculcan a los compradores foráneos”⁴⁰.

La interacción positiva de estos atributos de la condición de la demanda ayudan a obtener una ventaja competitiva claro está que tienen que ir acompañadas de las otras partes del “diamante”. Al tener la forma de un diamante no se pueden tomar por separado sus partes pues estas se conectan entre sí.

5.4.2.3. Industrias Relacionadas y de apoyo. Al respecto se puede analizar que en el Municipio existe una gran cantidad de agentes en esta misma actividad pero sin mayor relación entre sí por lo que se debe trabajar mancomunadamente entre las cooperativas procesadoras, la academia, el gobierno y todos los gremios y asociaciones de productores.

Este tercer atributo genera lo que Porter denomina clúster de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un clúster. Por ejemplo, el éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios⁴¹

⁴⁰ Ibíd. p. 146

⁴¹ AGUADO RICARDO. Las ventajas competitivas de las naciones. [En línea:] <http://www.academia.edu/4782010/Las_Ventajas_Competitivas_de_las_Naciones> (Citado en agosto de 2013)

Por otro lado existe una gran carencia de proveedores de Tecnología de punta en todo lo que es desarrollo tecnológico es conocido que las grandes empresas lácteas (casi todas con acceso a capital y crédito externo) compran afuera, mientras las medianas a pequeñas tienden a comprar en el mercado nacional o local y si importan, requieren de una adaptación o de un reacondicionamiento hecho localmente por razones de escala o porque es material de segunda mano.

No obstante, los beneficios de contar simultáneamente con proveedores y sectores conexos afincados en el propio país, dependen del resto del diamante. En caso de no tener acceso a factores avanzados, condiciones de la demanda interior que señalen las orientaciones apropiadas de cambio de producto o una rivalidad activa [...] la proximidad de unos proveedores domésticos de prestigio mundial son pocas ventajas puede reportar.⁴²

Por lo que se nota una desestructuración de eslabones hacia la ingeniería metalmecánica, las maestranzas y los procesos tecnológicos autóctonos, además de los insuficientes conocimientos del manejo tecnológico óptimo para la producción, y una insuficiente visión sobre su potencial de desarrollo en cuanto a “clústers”.

5.4.2.4. Estrategia Estructura de la empresa y Rivalidad. *“El último, y probablemente más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen. Hay un elemento adicional acerca de la rivalidad. La rivalidad interna es mucho más fuerte que la pura competencia económica tradicional”⁴³* esto se debe a que con la

⁴² PORTER. Óp. Cit. p. 157

⁴³ AGUADO RICARDO. Óp. Cit.

competencia interna no hay excusas proteccionistas como en el caso de la competencia internacional ya que se manejan las mismas reglas de juego.

5.4.2.5. El gobierno. El papel del gobierno debería ser según Porter “actuar como un catalizador y desafiador, animar y empujar a las compañías para que levanten sus aspiraciones y se muevan a niveles más altos de desempeño competitivo. Debe animar a las compañías para que levanten su desempeño, estimulen la demanda primaria por productos avanzados, se enfoquen en la creación de factores especializados; y estimular la rivalidad local limitando la cooperación directa y haciendo cumplir las regulaciones anticompetitivas”.⁴⁴

Sin embargo este puede tener una influencia sobre las cuatro (4) determinantes, ya sea positiva o negativamente y también pueden las determinantes influir en esté. “las condiciones de los factores se ven afectadas por las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital, la política educativa y otras intervenciones por el estilo. [...] Los entes gubernamentales establecen normas o reglamentos locales concernientes al producto que delimitan las necesidades de los compradores o influyen sobre ellas”⁴⁵. Es pertinente en el desarrollo del estudio analizar las estrategias que el gobierno ha adoptado para el crecimiento del sector lácteo del municipio.

5.4.2.6. El azar. Con el fin de no dejar sin mencionar en su teoría ninguna variable determinante de la competitividad, Porter también se refiere al azar con el objetivo de explicar que los eventos imprevistos también juegan un papel fundamental en la historia de las empresas Exitosas, eventos repentinos que crean discontinuidades que permiten hacer cambios en la posición competitiva, pero que a la vez generan impactos asimétricos entre las naciones.

⁴⁴ DIMENSION EMPRESARIAL.COM. ¿Qué es el modelo de diamante Michael Porter?. [En línea:] <www.dimensionempresarial.com/1772/%C2%BFque-es-el-modelo-de-diamante-michael-porter/> (Citado en junio de 2013)

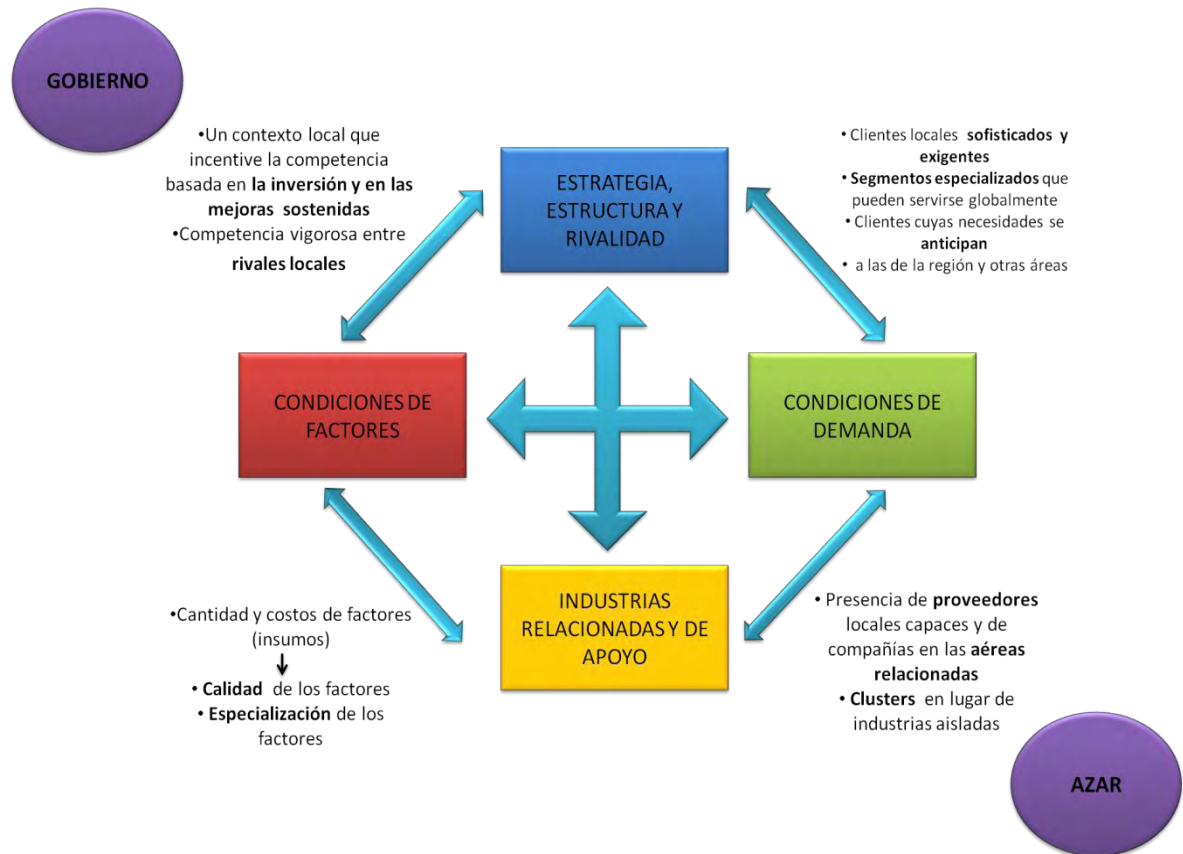
⁴⁵ PORTER. Óp. Cit. p. 181

Para Porter *“los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidad que propician algunos cambios en la posición competitiva, pueden anular las ventajas de los competidores previamente consolidados y crear el potencial para que las empresas de una nueva nación puedan ocupar sus puestos para conseguir una ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones”*.⁴⁶

El azar surge de eventos repentinos que influyen en la posición competitiva de ciertas empresas que saben moverse ante los cambios. Estos eventos pueden ser nuevos inventos tecnológicos, cambios en las tendencias de los mercados, decisiones políticas, guerras, eventos de la naturaleza, entre otros. El sistema completo queda así:

⁴⁶ *Ibíd.* p. 178

Figura 1. La competitividad y ambiente empresarial nacional, año 2013.



Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones – Michael Porter.

Como se puede analizar en la gráfica estos determinantes son mutuamente dependientes, puesto que el efecto de uno depende del estado de otros. Debido a que el diamante es un sistema interactivo, en el que las partes se refuerzan unas a otras, en el desarrollo de este estudio es necesario estudiar la aplicación de esta teoría dentro del sector lechero puesto que los productores del Municipio de Pasto deben competir eficientemente y generar ventajas competitivas frente a la competencia nacional y del exterior, los productores de nuestra región no podrán seguir haciéndolo solamente con base en las ventajas de precios y subsidios sino

que tendrán que mejorar la calidad de sus productos de acuerdo con las exigencias del mercado internacional.

5.5. MARCO SOCIOECONÓMICO

La década de los 90 ha marcado un cambio en la vida de las comunidades colombianas, la economía colombiana mostró una significativa pérdida de dinamismo.

Durante 1999 y el 2000 el país enfrentó simultáneamente una caída del PIB, una crisis del sistema financiero y de deudores del sistema hipotecario, una crisis fiscal de los gobiernos territoriales junto con la manifestación de pasivos contingentes (pensiones y garantías concesionales de infraestructura) y un desbalance creciente en las finanzas públicas del gobierno central. Toda esta problemática ocurrió en el contexto de un limitado acceso a recursos de financiamiento externo y aumento en la actividad de los grupos violentos.⁴⁷

Por otro lado de acuerdo con la CEPAL, como resultado de la crisis económica de los últimos años hoy el país tiene cinco millones más de pobres, para un total de 25.3 millones de personas, se puede observar que según esta misma entidad, La población bajo la línea de pobreza e indigencia, aunque se redujo en la década del 90 sigue un notable crecimiento en el 2001, gracias a la crisis del final de la década que elevaron el desempleo y la tendencia decreciente de la pobreza se revirtió, por lo que Colombia sigue siendo el segundo país con mayor porcentaje de población pobre en Latinoamérica.

En muchos municipios del departamento de Nariño se han reportados índices de necesidades básicas insatisfechas (NBI) muy altos, esto sumado a que el 59.4% de la población del departamento pertenece a la zona rural, lo cual nos puede dar luces respecto a las variables como la pobreza y el abandono del Estado para en

⁴⁷ Documento conceptual de proyecto Colombia. 2006. p. 1 [en línea:] <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=739693>> (Citado en octubre de 2014)

ellas implementar políticas y programas de inversión social que realmente beneficien a más del 70% de la población del pacífico que reporta carecer de condiciones dignas de vida.

Nariño sólo participa con el 0.2% de las exportaciones del país y con el 5% de las exportaciones hacia el Ecuador; soporta el 20% más que el promedio nacional de pobreza, de necesidades básicas insatisfechas y de indigencia y el 12% más que el promedio nacional en miseria, hacinamiento crítico y desnutrición crónica; tiene el 20 % menos de cobertura en energía, acueducto y alcantarillado que la del promedio nacional; y que el 72% de nariñenses viva bajo la línea de pobreza ubicándonos entre los cinco más altos del país y el 47% bajo la línea de Indigencia.”⁴⁸ Hablando específicamente del sector lechero este cuenta con “porcentajes de pobreza considerablemente por encima de los niveles de pobreza a nivel nacional (62.1% de la población rural bajo línea de pobreza comparado con 45.1% a nivel nacional⁴⁹.

El Departamento de Nariño, como parte de la unidad nacional, también es producto del desarrollo capitalista desigual y tardío, de la diferenciación estructural socioeconómica centralizada del país, de las políticas macroeconómicas del Estado, de la influencia del comportamiento de la economía mundial y regional.

La poca importancia de la producción de Nariño dentro del modelo exportador del país, de cultivos no tradicionales, ha impedido su ingreso a la ola modernizadora e industrializadora del país. En Nariño se han identificado 12 cadenas productivas, una de ellas es la cadena láctea, la cual se caracteriza por ser de las más importantes del departamento y del municipio.

⁴⁸Editorial.udenar.edu.co/revistas/tendencias/contenidos/Vol4.1/chu...

⁴⁹MARTÍNEZ BETANCOURT, Jesús. Universidad y sociedad: los retos sociales de la Universidad de Nariño. 2003. p. 7

Nariño comprende dos regiones altamente productoras de leche. “La primera se ubica en el municipio de Pasto y la segunda corresponde a los municipios de Guachucal, Cumbal, Túquerres e Ipiales, zona denominada la provincia. En el altiplano predomina el minifundio, explotado por poblaciones campesinas e indígenas”.⁵⁰ “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 varía entre 6 a 22 litros / día”⁵¹ .

En Nariño existe potencialidad de aumento de la productividad a partir del mejoramiento del manejo de los pastos y mejoramiento de la gestión empresarial de las fincas entre otros. La tendencia del sector es hacia un tipo de organización cooperativa principalmente en pequeños y grandes productores ubicados en los municipios de Pasto, Pupiales y Guachucal. Los derivados de los lácteos producidos en Nariño son destinados principalmente a la zona centro del país, Eje cafetero, Bogotá y Cundinamarca⁵². Mientras que la producción de leche fresca, genera auto abastecimiento para la ciudad de Pasto, logra satisfacer las necesidades internas de consumo.

El sector lácteo representa el 33% del PIB agropecuario y genera aproximadamente 150.000 empleos en 38.000 predios, frente a estas cifras, la asociatividad y el accionar planificado de los diferentes actores regionales, son las únicas herramientas para disminuir el impacto de los tratados y políticas adoptadas por el gobierno nacional, en adelante se ve la necesidad de identificar como fortalecer este sector puesto que como ya se ha mencionado es uno de los sectores de mayor importancia en el departamento y de su desarrollo dependen muchas familias.

⁵⁰ CEPAL. El clúster de los lácteos. Colombia. Proyecto estrategia de desarrollo de clúster entorno a recursos naturales: su crecimiento e implicaciones distributivas y medioambientales. 1998. p. 52

⁵¹ UNIVERSIDAD PONTIFICIA JAVERIANA. Caracterización de la cadena láctea en el departamento de Nariño. Cali, Octubre del 2003. p. 36

⁵² BOLAÑOS INSUASTY, Magali y otros. Aproximación socioeconómica, cultural y técnica de los Asociados en las zonas de Pupiales, Pasto y Guachucal. Colácteos. Pasto, 1997.

5.6 MARCO LEGAL

Este marco contiene las leyes más importantes que comprenden la producción y comercialización de leche.

5.6.1 Ley 7 de 1991. Objeto de la Norma. LEY MARCO DEL COMERCIO EXTERIOR EN COLOMBIA. Se considera Ley Marco, puesto que se crea a partir de la necesidad de una legislación para el ejercicio de importación y exportación que trajo consigo la apertura económica que inicia en Colombia en 1990.

Determina los principios rectores que Colombia debe tener en cuenta en materia de comercio exterior, lo cual hace posible la integración y penetración a otros mercados.

Así mismo se vio la necesidad de entidades que regulen estas operaciones, estas son: CONSEJO SUPERIOR DE COMERCIO EXTERIOR, MINISTERIO DE INDUSTRIA COMERCIO Y TURISMO, BANCOLDEX, Y FONDO DE MODERNIZACIÓN ECONÓMICA.

5.6.2. Ley 9° de 1991. Objeto de la Norma. LEY MARCO DEL RÉGIMEN CAMBIARIO EN COLOMBIA. Esta ley establece una clara regulación de las operaciones cambiarias en Colombia, igualmente instaura un control sobre ellas y es regida por los principios de igualdad, universalidad y automaticidad, entre sus propósitos esta promover, fomentar y estimular el comercio exterior de bienes y servicios en particular las Exportaciones a fin de incentivar a los exportadores y aumentar su competitividad en los mercados externos con un tipo de cambio legal y equitativo.

5.6.3. Ley 89 de 1993. Objeto de la Norma: ESTABLECER CUOTA DE FOMENTO GANADERO Y LECHERO. Esta ley pretende crear un fondo monetario, cuyos recursos serán manejados por el FONDO NACIONAL DE GANADO, con el fin de dar un apoyo preferencial al sector y fomentar el consumo de la producción de leche y carne.

5.6.4. Decreto 4003 de 2004. Mediante el cual el Instituto Colombiano de Agricultura, facultado por el Ministerio de Agricultura, establece el procedimiento administrativo, para la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos, medidas sanitarias y fitosanitarias en el ámbito agroalimentario. Establece entre otras, los parámetros para aquellos reglamentos técnicos, medidas sanitarias y fitosanitarias de emergencia que afecten el comercio internacional. Sin modificaciones ni actualizaciones.

5.6.5. Decreto 4589 de 2006. Objeto de la Norma. SE ADOPTA EL ARANCEL DE ADUANA Y OTRAS DISPOSICIONES. Se decreta que la exportación de mercancías estará libre de gravámenes, por tal razón se genera un incentivo para la salida de productos hacia mercados internacionales. Última actualización: 29 de julio del 2009 sin modificaciones relevantes ni cambios de la normativa.

5.6.6. Tratados de Libre Comercio suscritos por Colombia y vigentes. Colombia ha suscrito diversidad de tratados de libre comercio con otros países para tener una relación comercial preferencial y duradera, que les permita a los empresarios colombianos vender sus productos sin el pago de impuestos. Acuerdos de Libre Comercio con:

✚ ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA. (15 de mayo del 2012): En la medida que los aranceles son rebajados o eliminados como consecuencia de los acuerdos bilaterales, plurilaterales o multilaterales, las medidas no arancelarias (MNA) cobran importancia como obstáculo al comercio. En ese

sentido, las normas técnicas son una de las principales MNA por su alto costo para los productores, incluyendo tanto los costos directos de materiales y pruebas exigidas como también posibles des economías de escala resultantes de la necesidad de satisfacer normas distintas en diferentes mercados, la falta de apoyo por parte del gobierno colombiano para mejorar las condiciones de los productores lecheros y fomentar el crecimiento del sector, hace que la comercialización informal sea superior y las exportaciones sean mínimas.

- ✚ UNION EUROPEA (19 de mayo de 2010): La Unión Europea es considerada, por sus cifras, el mayor productor y exportador de leche y sus derivados del mundo, todo gracias al apoyo que reciben del gobierno por medio de subsidios a los productores y también a la competencia desleal.

Esto genera un gran impacto negativo al sector lechero del Municipio de Pasto porque, a diferencia de la Unión Europea, este no cuenta con total apoyo del gobierno y debido a la falta de tecnificación la mano de obra es mucho más costosa y esto limita su comercialización formal.

5.6.7 Decreto 616 de 2006. Por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendan, importe o exporte en el país; este decreto tiene gran impacto en el mercado de leche cruda del departamento y su creación fue basada en el CODEX ALIMENTARIUS que rige la obtención, procesamiento y comercialización tanto nacional como internacional de la leche. Se modifica parcialmente el 24 de Agosto del 2006 con el decreto 2838 del 2006 y se dictan otras disposiciones.

5.7. MARCO CONCEPTUAL

ARANCEL: Es un impuesto o gravamen que se debe pagar por concepto de importación o exportación de bienes.⁵³

CLUSTER: Un "clúster" es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un "clúster" podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral.

CLUSTERS ECONOMICOS: las concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas en sectores próximos, e instituciones asociadas (como por ejemplo universidades, agencias gubernamentales, asociaciones empresariales, etc.) en ámbitos particulares que compiten pero que también cooperan".

DÉFICIT PÚBLICO: Conocido también como déficit presupuestario y se refiere a una diferencia negativa al comparar los ingresos y gastos de las administraciones públicas para un período previamente definido.

DEMANDA INTERNA: se refiere a la cantidad total de bienes y servicios que los residentes de un país compran o consumen.

⁵³ Universidad autónoma del Caribe. Aranceles. [En línea:] <www.slideshare.net/delanis10/arancel> (Citado en noviembre de 2013)

DEMANDA INTERNACIONAL: La demanda agregada representa la cantidad de bienes y servicios que los habitantes, las empresas, las entidades públicas y el resto del mundo desean y pueden consumir del país para un nivel determinado de precio.⁵⁴

DEMANDA RECÍPROCA: incorpora la demanda por bienes que se importan y la oferta por bienes que se exportan.⁵⁵

DESGRAVACION GRADUAL DELARANCEL: Eliminación paulatina de los impuestos que se deben pagar por conceptos de importaciones o exportaciones de bienes.

EFICIENCIA ECONÓMICA: Producir al menor costo posible. Condiciones productivas que proveen el máximo producto con los recursos y la tecnología disponibles.⁵⁶

ECONOMÍAS DE ESCALA: se entiende por economía de escala las ventajas en términos de costes que una empresa obtiene gracias a la expansión. Existen factores que hacen que el coste medio de un productor por unidad caiga a medida que la escala de la producción aumenta. El concepto de "economías de escala" sirve para el largo plazo y hace referencia a las reducciones en el coste unitario a medida que el tamaño de una instalación aumenta.⁵⁷

ECONOMÍA GLOBAL: es un sistema económico en el que las fronteras estatales no son el marco básico de actividad. La globalización de la economía es visible en tres aspectos: 1. La práctica del registro legal de las empresas en países que no

⁵⁴ [En línea:] <<https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/.../r36226.doc>> (Citado en noviembre de 2013)

⁵⁵ LEANDRO, Gabriel. ALCA: ¿oportunidad o amenaza?. [En línea:] <www.auladeeconomia.com/articulos.htm> (Citado en noviembre de 2013)

⁵⁶ BCV. Banco Central de Venezuela. [En línea:] <www.bcv.org.ve/c1/abceconomico.asp> (Citado en febrero de 2014)

⁵⁷ Economía de escala. [En línea:] <http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_escala> (Citado en febrero de 2014)

son el de origen. 2. La existencia de multinacionales. 3. La mundialización del comercio, la producción y las finanzas.

ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS: esta se refiere a la implementación de técnicas y estrategias que tiendan a homogenizar los procesos de creación de un producto ya sea por medio de la tecnología, las comunicaciones y los transportes. La estrategia de estandarización consiste en considerar que el mercado es global para el producto. Es decir, que a pesar de las diferencias entre naciones, las empresas ofrecen el mismo producto en todos los mercados. Esto ayuda a reducir los costos de adaptación y ayuda a la gente a identificar los productos en donde quiera que se encuentre.

FACTORES MACROECONÓMICOS: son factores pertinentes en una economía amplia, en el plano regional y nacional y afecta a una gran población, en lugar de a unos pocos individuos, los factores macroeconómicos como el desempleo, la inflación, el ahorro y la inversión son los indicadores clave de rendimiento económico y son seguidos de cerca por los gobiernos, empresas y consumidores.

FACTORES MICROECONÓMICOS: La microeconomía se ocupa del estudio de agentes individuales como consumidores y las empresas y su toma de decisiones económicas.

GLOBALIZACIÓN: el fenómeno de apertura de las economías y las fronteras, como resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas, la difusión de la información, los conocimientos y las técnicas, y de un proceso de desregulación.⁵⁸

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA: el proceso que conduce a la intensificación de los intercambios de cualquier naturaleza entre estados naciones

⁵⁸La globalización. Junio de 2010. [En línea:] <<http://la-globalizacion.blogcindario.com/2010/06/00001-la-globalizaci-oacute-n.html>> (Citado en marzo de 2014)

definidos con referencia a un territorio. Una economía internacional liga mercados nacionales territorialmente circunscritos a través de flujos transfronterizos de capitales, de mercancías de personas y de informaciones.⁵⁹

LIBRE CAMBIO: Sistema económico que favorece el comercio internacional, suprimiendo especialmente los aranceles y aduanas.⁶⁰

PRODUCTIVIDAD: Es la relación directa entre la producción obtenida (bienes o servicios de calidad) y los recursos o insumos utilizados para generar dicha producción (recurso humano, materias primas, servicios y otros gastos).

SALVAGUARDIA: medidas de emergencia para proteger la industria nacional que se ve amenazada ante el creciente aumento absoluto o relativo de las importaciones. Estas medidas consisten en la restricción temporal de las importaciones que afectan con dañar o causar daño grave al sector nacional los cuales no están preparados para competir con los productos importados. Las medidas de salvaguardias a diferencia de las medidas antidumping y las medidas compensatorias no requieren una determinación de práctica desleal⁶¹

TIPO DE CAMBIO: la relación cambiaria que existe entre dos monedas de distintos países. Este dato establece qué cantidad de una moneda X se obtiene a cambio de una moneda Y. En otras palabras, señala cuánta plata se puede comprar con la divisa de otro país.

VENTAJA COMPETITIVA: Condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior; o realizarlas de una forma peculiar que les permite

⁵⁹Universidad Nacional de Colombia. Óp. Cit.

⁶⁰ Librecambio. [En línea:] <www.wordreference.com/definicion/librecambio> (Citado en marzo de 2014)

⁶¹Salvaguardias. [En línea:] <<http://es.wikipedia.org/wiki/Salvaguardias>> (Citado en marzo de 2014)

crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar.⁶²

⁶²Infomipyme. [En línea:] <www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline> (Citado en marzo de 2014)

6. ASPECTOS METODOLOGICOS

6.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación planteado en este proyecto, según su alcance interno, es Descriptivo, Explicativo y Analítico.

6.1.1. Estudio Descriptivo: se propone identificar elementos y características de la incidencia de la internacionalización de la economía en el sector lácteo del departamento de Nariño, caracterizando las situaciones y describiendo el comportamiento que tiene el sector frente a este fenómeno; basándonos en mediciones como la participación en el mercado, el crecimiento económico, el IDH y la calidad de vida.

6.1.2. Estudio Explicativo: se propone comprobar la hipótesis que el estudio ha planteado, identificando y analizando las causas del problema y sus resultados expresados en hechos verificables.

6.1.3. Estudio Analítico: Mediante el análisis de la información recolectada, se logran proponer estrategias que le permitan a las empresas locales del sector lechero posicionarse en la Ciudad de Pasto.

6.2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

6.2.1. Fuentes Primarias: Se realizaron visitas y entrevistas no estructuradas a los entes gubernamentales encargados de velar por el bienestar del sector lácteo tales como: el ministerio de agricultura y entes como SAGAN (sociedad de agricultores y ganaderos de Nariño), visitas a empresas dedicadas a la producción de lácteos en Nariño como son COLÁCTEOS Y LACTEOS ANDINOS, además de las 13 asociaciones y cooperativos de lecheros del municipio entre las más

reconocidas: Agrolácteos de la cocha, cooperativa Nariñense de Lácteos, Fundación de Lácteos PROLASUR, cooperativa Regional de Pequeños productores de lácteos, Asociación de distribuidores de leche y sus derivados, para conocer las experiencias, dificultades y oportunidades que se han presentado en su medio.

6.2.2. Fuentes Secundarias: son las fuentes bibliográficas determinadas en r y que suministren información del desarrollo del fenómeno en el proceso pre aperturista y después del proceso aperturista.

6.2.3. Fuentes Terciarias: son las bases de datos e información virtual que se puede obtener en internet y plataformas virtuales.

6.3. TÉCNICAS PARA LA INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con el fin de obtener la información adecuada y precisa en este caso se aplicaron encuestas a los consumidores y a los productores de leche y, entrevistas no estructuradas dirigidas a las entidades encargadas de velar por el buen funcionamiento del sector tales como SAGAN (sociedad de agricultores y ganaderos de Nariño) y secretaría de Agricultura del Departamento, entre otros.

6.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio son los consumidores de leche⁶³ y las empresas legalmente constituidas productoras de leche. Sin embargo, se aclara que existen productores que aunque no están registrados legalmente en Cámara de Comercio afectan al mercado de este producto por tanto también se los tiene en cuenta.

⁶³ DANE INFORMACION ESTADISTICA PASTO-2013 –Total población de 18 a 68 años y mas = **304.011**
HOMBRES: 134.672 MUJERES: 160.339

6.5. HIPÓTESIS

Hi: La escasa aplicación de las herramientas que generan competitividad en el sector lechero del municipio de Pasto ha impedido que el sector tenga un fuerte posicionamiento en el mercado. Entre las variables contempladas, están:

- ✚ VARIABLE DEPENDIENTE: posicionamiento en el mercado
- ✚ VARIABLE INDEPENDIENTE: herramientas que generan competitividad
- ✚ DEFINICION DE VARIABLES OPERACIONAL:
 - ✓ Posicionamiento en el mercado.
 - ✓ % de participación en el mercado
 - ✓ % de exportaciones de productos del sector lechero
 - ✓ % de tecnología aplicada en las empresas.
 - ✓ Número de empresas certificadas con BPM para poder exportar sus productos

Las herramientas que sirven para medir el grado o nivel de competitividad en la región, están:

- ✚ % de tecnología y factores especializados aplicados en las empresas.
- ✚ Número de empresas legalmente constituidas y manejo de la organización
- ✚ % de participación de empresas regionales en el mercado
- ✚ % de producción de leche
- ✚ % de demanda de leche en el municipio de Pasto.
- ✚ Nivel de rivalidad entre las empresas del sector lechero del municipio y su competencia.
- ✚ Numero de clúster económicos existentes en el sector.

Para el desarrollo de este estudio se realizaron 384 encuestas⁶⁴ a consumidores del producto y por el otro lado se lograron encuestas a empresas obtenidas de bases de datos suministradas por cámara de comercio, SAGAN y por medio de la observación investigativa. En total se realizaron 400 encuestas con las cuales se procede a obtener los resultados que se aclaran en los capítulos posteriores. La información se procesó en tablas de Excel, las cuales arrojaron gráficos que permitieron evidenciar detalladamente el comportamiento del sector durante el año 2013.

⁶⁴ Tamaño de muestra para población finita $(n) = N \times (Z^2 (P \times Q)) / d^2 (N-1) + (Z^2 (P \times Q))$ donde:
N = Total de la población (304.011)
Z² = 1.962 (si la seguridad es del 95%)
p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
d = precisión (en este caso deseamos un 5% = 0.05)
n= 384 Encuestas.

7. DESARROLLO DEL PROYECTO DE MONOGRAFIA

Las formas en que las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva en los sectores mundiales están relacionados estrictamente con los factores de producción, este punto está dirigido a ellos y a la forma en cómo se presentan en el sector lechero del municipio de Pasto.

7.1. CAPITULO 1. FACTORES DE PRODUCCIÓN NECESARIOS PARA COMPETIR EN EL SECTOR LECHERO DEL MUNICIPIO DE PASTO.

Para que el sector lechero del municipio de Pasto sea Competitivo se debe cumplir con ciertos atributos o determinantes que conforman su entorno, el presente estudio tiene como objeto estudiar en qué situación se encuentra este partiendo del análisis de esos determinantes competitivos que Porter señala como necesarios para la creación de ventaja competitiva nacional, los cuales los describe por medio de “el diamante de Porter”, en este diamante el primer eslabón lo denominó “Condiciones de los factores”.

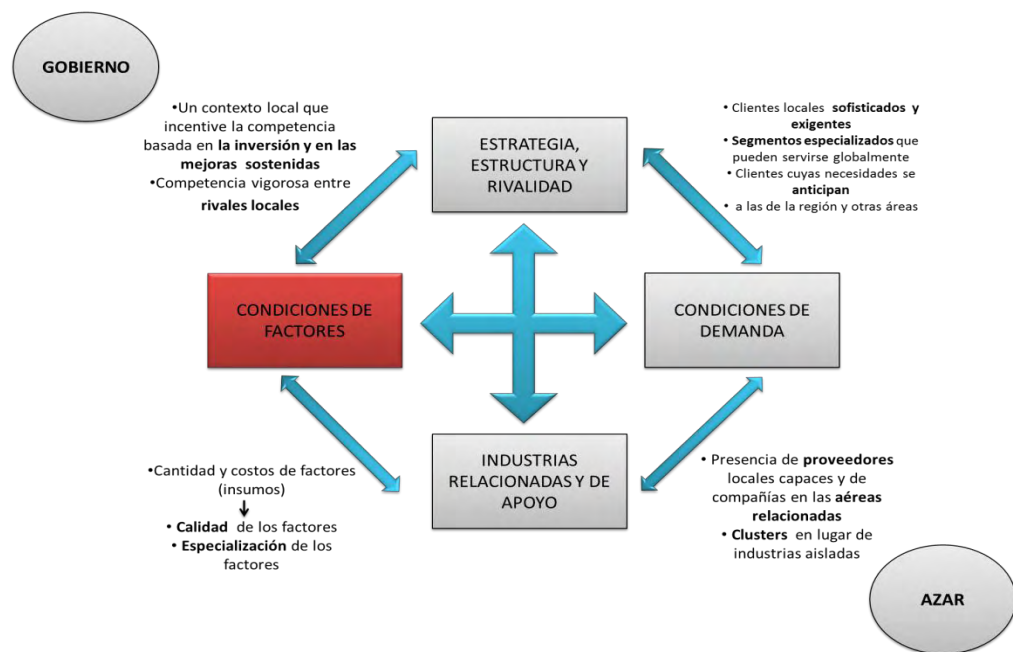
Los factores de producción; capital, tierra y trabajo generalizando, entre otros, son los insumos necesarios para producir y competir en el mercado. Estos factores en cuanto a su dotación o cantidad son diferentes para cada nación y de igual forma para cada productor, pero más aún, estos factores se diferencian dependiendo de la capacidad y rapidez de transformarlos y perfeccionarlos. Según Porter, las condiciones de los factores logran diferenciar el producto y de esta forma desarrollan la ventaja competitiva en el mercado, para lograr con éxito este objetivo e incrementar significativamente los beneficios es necesario que estos factores se encuentren en las siguientes condiciones, si se permite generalizar un poco, los determinantes pueden ser:

- ✓ La mano de obra especializada a bajo costo
- ✓ Materia prima barata

✓ Innovación de la Maquinaria

Según Porter “Las empresas consiguen ventaja competitiva cuando su base central permite y apoya la más rápida acumulación de activos y técnicas especializados”.⁶⁵

Figura 2. Condiciones de los factores en el diamante de Porter



Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones – Michael Porter.

Esto quiere decir que es importante que un sector cuente con factores de producción o en otras palabras insumos necesarios para competir, el papel que desempeñan estos factores no es tan simple como a primera vista se puede observar.

⁶⁵ PORTER. ÓP. Cit. p. 111

7.2.1 Dotación de los factores. Según Porter, estos factores no son los que se heredan sino que se crean dentro de una nación, para estudiar estos factores se hace necesario agruparlos en categorías genéricas así:

- ✚ Recursos humanos
- ✚ Recursos físicos
- ✚ Recursos de conocimiento
- ✚ Recursos de capital
- ✚ Infraestructura

7.2.1.1 Recursos humanos. En esta categoría Porter hace referencia a “la cantidad, cualificación y costo del personal, teniendo en cuenta las horas normales de trabajo y la ética de trabajo imperante. Los recursos humanos pueden desglosarse en una miríada de categorías”⁶⁶ por tal razón en esta categoría se analizara a profundidad como está el sector lechero en lo relacionado con los recursos humanos.

Según lo obtenido de las encuestas realizadas a los productores de leche del municipio de pasto se pudo determinar en primer lugar que la cantidad de empleados oscila entre 33 y 600 empleados. En este orden de ideas, se pudo observar que la menor cantidad de empleados se presentan en las fincas productoras de leche y la mayor cantidad para la empresa de Colácteos, estos empleos son tanto directos como indirectos; en total según la información suministrada el sector lechero de Pasto genera 1.044 empleos; pero este dato no debe ser tomado de forma exacta porque como se dijo anteriormente hay una parte de la producción que es informal, la cantidad difiere mucho entre el dato mayor y el menor, dejando a la vista la brecha que hay entre los dos tipos de producción de lácteos que se observan en el municipio.

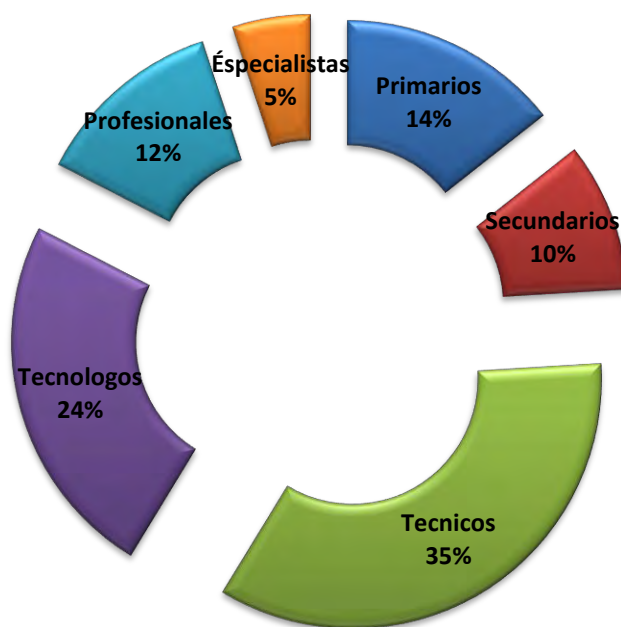
⁶⁶ Ibíd. p. 114

Tomando esto en cuenta, se tiene que el 57% de los empleos pertenecen a la empresa de Colácteos y el resto se reparten entre las demás empresas y fincas; Andinos genera el 13%, La victoria otro 13% y el 17% restante lo generan las fincas que se dedican a la producción de leche en el municipio. Más sin embargo y después de explicar lo anterior, se debe revisar más a fondo las características específicas que tiene la parte de recursos humanos que posee el sector y verificar así si este es competitiva o no, lo cual se abordara posteriormente.

En cuanto a la cualificación de los recursos humanos del sector lechero del municipio de pasto; la investigación arrojó que el 35% de los recursos humanos del sector son Técnicos, el 24% Tecnólogos, el 12% Profesionales, el 5% Especialistas, el 13% Estudios Primarios y 10% Estudios Secundarios. Se debe aclarar en este punto que el nivel educativo Primario y Secundario predomina en la producción que se realiza en las fincas en una proporción de 90% con estudios primarios y 10% con secundarios. (Obsérvese figura 1) se puede analizar rápidamente que el porcentaje perteneciente al nivel educativo de especialista es mínimo y poco competitivo para el sector, puesto que la innovación y competitividad requiere de conocimientos avanzados o especializados.

Se debe tener en cuenta que las empresas más tecnificadas son pocas, en comparación con la cantidad de pequeños productores minifundistas del sector, quienes son los que proveen la materia prima a dichas empresas. Se puede decir que la experiencia en la actividad que desarrollan estos pequeños productores es empírica puesto que su nivel educativo es mínimo.

Gráfica 1. Nivel educativo del personal del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013.



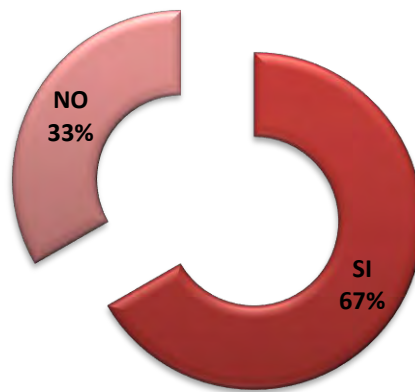
Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013.

Basándose en la encuesta realizada a productores se pudo obtener los siguientes datos: a la pregunta si los productores de leche realizan o no capacitaciones. Los resultados arrojaron que el 67% de los productores de leche, realizan capacitaciones a sus empleados, contra un 33% que no lo hace (ver GRAFICA 2), lo cual expresa que el sector se preocupa verazmente por la calidad de la producción. Tratando de actualizarse para generar competitividad y evolucionar en los procesos productivos para lograr ser más eficientes.

Por otro lado, es posible afirmar que ese 33% que no realiza capacitaciones a su personal o trabajadores proviene de las fincas lecheras del municipio. Además se debe aclarar que las capacitaciones están a cargo de COPROLACTEOS Nariño

(Colácteos), que es la empresa encargada de difundir y actualizar a la región en los mecanismos y métodos de producción.

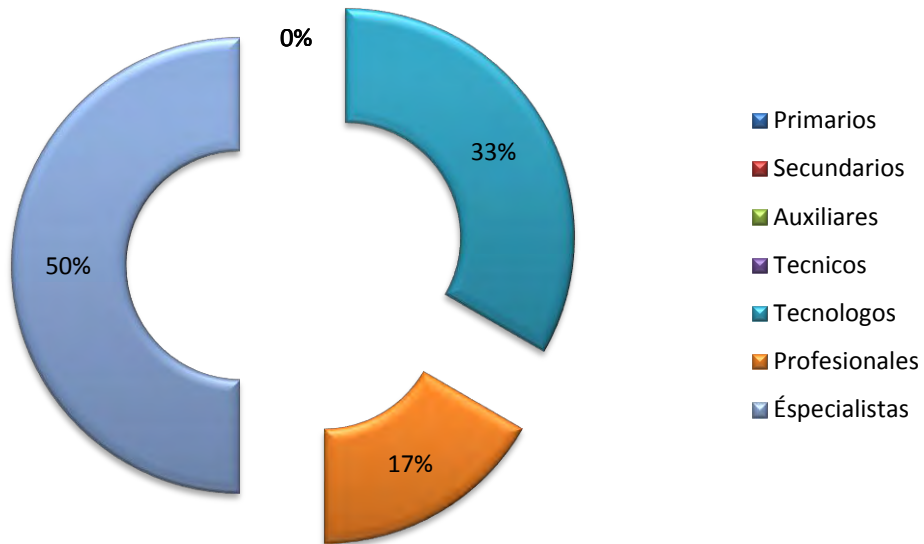
Gráfica 2. Realización de capacitaciones en las empresas productoras de leche del municipio de Pasto. Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Con respecto a los sistemas de selección de personal, un 20% de los negocios pertenecientes al sector poseen dichos sistemas, mientras el otro 80% no los posee, obviamente las empresas grandes como Colácteos, Andinos, la Victoria y pocas fincas; entre ellas la finca del SENA, tienen estos sistemas bien diseñados, mientras que los demás negocios se los considera como familiares y por tanto no se involucran con procesos selectivos de personal.

Gráfica 3. Nivel de estudios del encargado de la selección del personal del sector lechero del municipio de Pasto, 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

La existencia de dichos sistemas diseñados para la selección del personal en las empresas significa que poseen trabajadores de calidad, cualificados para desarrollar las actividades que se les asigne en los procesos productivos que se lleven a cabo en la producción; con eficiencia y en los menores tiempos posibles, por lo tanto la existencia de estos sistemas en las empresas refleja un aspecto importante en la presencia de ventajas competitivas en el sector, que en este caso solo es del 20% para el total de productores tanto grandes como pequeños. Se podría decir también que la falta de capacitación de los pequeños productores causa rezagos en la producción.

Las personas que realizan los procesos de selección en las empresas que poseen dichos sistemas en un 50% son especialistas, 17% profesionales y 33%

tecnólogos (obsérvese grafica 3), lo cual significa que los negocios dedicados a la actividad láctea que realizan estos procesos están bien estructurados y encaminados hacia el logro de la competitividad, ya que tienen procesos de selección estandarizados que permiten una mayor objetividad al momento de escoger a sus colaboradores.

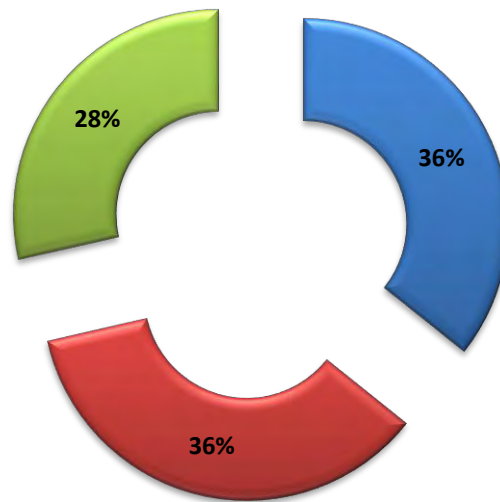
Los factores de contratación de personal del sector lechero de Pasto se dividen en tres: Experiencia laboral, formación y referencias; siendo los dos primeros los más importantes; cada uno de ellos con un porcentaje representativo del 36%, 36% y 28% respectivamente (ver GRAFICA 4).

El factor referencias básicamente es usado en las pequeñas fincas productoras, pero en síntesis se puede afirmar que el sector en cuanto a la selección de personal se muestra riguroso en cuanto al conocimiento sobre la actividad en la producción láctea. Es decir que los productores se preocupan por el conocimiento y experiencia en la actividad, aunque no en menor proporción se muestra que las referencias son importantes para la vinculación.

Las empresas y fincas del sector lechero de Pasto en un 33% cuentan con un manual de funciones para el persona (ver GRAFICA 5). La existencia de un manual de funciones para cada cargo en un negocio u empresa evidencia la responsabilidad por parte de la empresa con el desarrollo diario de cada actividad, encaminándose hacia la competitividad en el sector, mejorando y facilitando el trabajo de sus empleados.

Gráfica 4. Factores de contratación de personal del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013

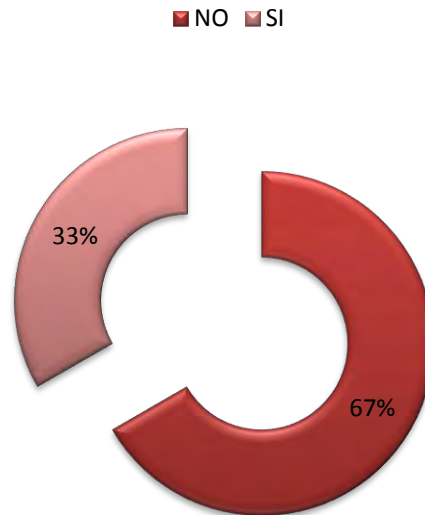
■ Experiencia Laboral ■ Formacion ■ Referencias



Fuente: Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Igualmente un manual de funciones también deja a la vista el esfuerzo de las empresas por cumplir con su misión y su visión en el mercado, puesto que tienen el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unifica criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Sin embargo; el análisis realizado refleja que son menos de la mitad los negocios que se ocupan de desarrollar sistemas de gestión de calidad, de salud ocupacional, de mejorar y vigilar cada uno de los procesos productivos (33%), frente al gran número de negocios que no lo está haciendo (67%) en este orden de ideas se puede decir que empresas como Colácteos, La Victoria y Andinos trabajan con certificación de calidad ISO, lo cual propende por estandarizar la mayoría de esos procesos y finalmente encaminarse hacia la eficiencia y competitividad.

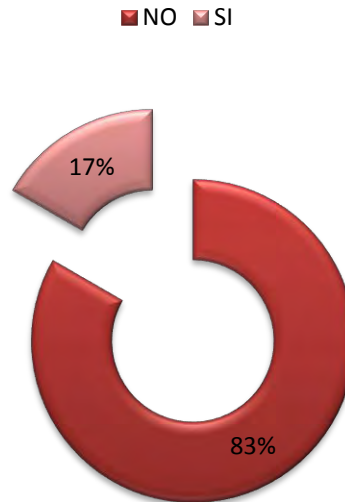
Gráfica 5. Tenencia de manual de funciones en el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

En cuanto a la tenencia de sistemas de evaluación de los procesos productivos del sector lechero del municipio de Pasto, se puede afirmar según el estudio realizado que los negocios en su medida y de acuerdo a la estructura empresarial realizan en un 17% eventos de evaluación de los procesos productivos (ver GRAFICA 6), con el propósito de mejorar cada vez más, sin embargo aquí se hace evidente la brecha entre la forma de producción artesanal y la industrial que obviamente realiza estos procesos utilizando mecanismos más especializados.

Gráfica 6. Tenencia de procesos de evaluación en el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Es evidente que las grandes empresas de lácteos existentes en el municipio sean las que realicen estos procesos de evaluación de procesos, puesto que aparte de ser productoras, también son acopiadoras y transformadoras; actividades que requieren mayor cantidad de protocolos y procesos los cuales requieren de constante vigilancia con el fin de obtener productos de buena calidad y evitar errores en dichos procesos.

7.2.1.2 Recursos físicos. En esta categoría Porter señala los factores que forman parte de los recursos físicos “la abundancia, calidad, accesibilidad y coste de la tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras, fuentes de energía hidroeléctrica, y otros recursos materiales. Las condiciones climatológicas pueden considerarse una parte integral de los recursos físicos de una nación, lo mismo que pueden hacerse con su localización geográfica y tamaño. La localización respecto a otras naciones que sean proveedoras o clientes afecta a los costes de

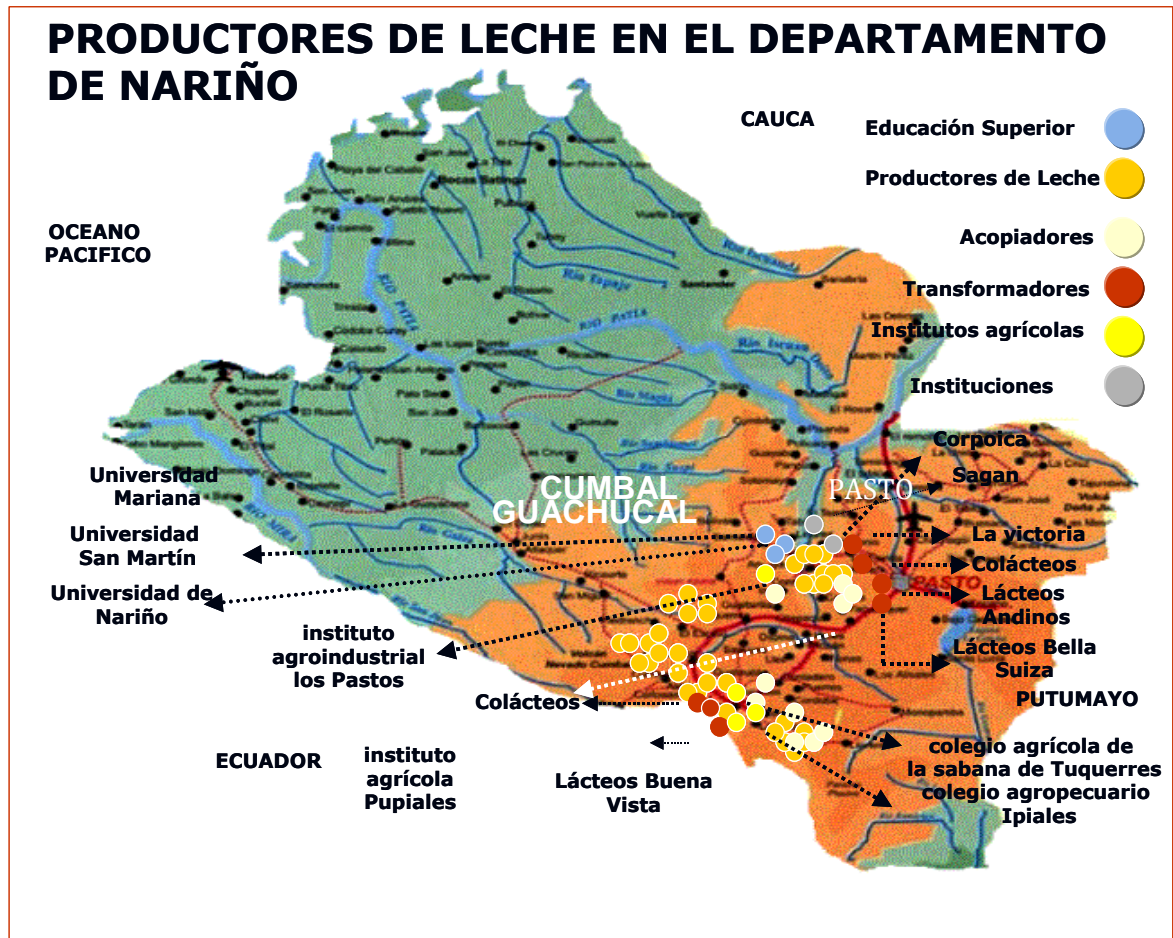
transporte y a la facilidad de los intercambios culturales y empresariales”⁶⁷ al respecto a continuación se presenta un análisis de los recursos físicos con los que cuenta el sector lechero del municipio de Pasto.

El municipio de Pasto está considerado uno de los principales productores y centros de acopio del departamento de Nariño. El altiplano nariñense comprende dos regiones altamente productoras de leche. La primera se ubica en el municipio de Pasto y la segunda corresponde a los municipios de Guachucal, Cumbal, Túquerres e Ipiales, zona denominada la provincia. En el altiplano como se dijo anteriormente predomina el minifundio, explotado por poblaciones campesinas e indígenas (Obsérvese figura 3).

Este tipo de productores son quienes le proporcionan la materia prima a las grandes empresas de la región, las cuales funcionan como centro de acopio y también procesan y transforman el producto para ser sacado al mercado con buenos estándares de calidad. En la cadena láctea, el eslabón primario o productores de leche hace referencia a aquellos actores que realizan las actividades de cría y levante de ganado vacuno que produce leche para producción especializada y / o doble propósito, la cual es vendida al eslabón de acopiadores o transformadores directamente.

⁶⁷ PORTER.ÓP. Cit. p. 114

Figura 3. Productores de leche en el departamento de Nariño



Fuente: Caracterización de la cadena láctea en el Departamento de Nariño. CIECI -2003.

En la siguiente tabla se observa que en el municipio de Pasto se producen diariamente 50.598 litros de leche en 23.930 hectáreas, correspondientes a 3.231 predios. De las cuales solo 6.000 hectáreas pertenecen a praderas mejoradas, que son propiedad de las grandes empresas, mientras más del doble de hectáreas (17.930) pertenecen a praderas tradicionales minifundistas.

Los productores de leche en el municipio de Pasto no sobrepasan las 10 hectáreas, de acuerdo con el ministerio de agricultura un 76% tienen este tamaño de predio, con una producción de leche diaria en el 63% de los predios menor a 30

litros. El 88% de los predios tienen entre 1 y 6 cabezas de ganado, que producen en promedio un volumen diario de 22 litros / predio⁶⁸.

Tabla 1. Cabezas de ganado, producción diaria de litros de leche, N° Predios, Hectáreas Pradera tradicional, Hectáreas Praderas mejorada – Nariño, 2010.

| Municipio Año 2001 | Prod. % litros de leche Día /has. | Pradera Trad- has | Pradera Mejor- has | Total has Praderas |
|-----------------------|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Aldana | 12.030 | 2.985 | 544 | 3.676 |
| Cuaspúd | 15.816 | 1.760 | 700 | 2.547 |
| Cumbal | 34.600 | 10.000 | 5.000 | 15.200 |
| Guachucal | 60.588 | 7.500 | 3.155 | 10.695 |
| Ipiales | 31.640 | 15.336 | 239 | 15.585 |
| Pasto | 50.598 | 17.930 | 6.000 | 23.930 |
| Potosí | 13.800 | 4.980 | 295 | 5.275 |
| Pupiales | 36.120 | 2.510 | 1.608 | 4.378 |
| Sapúyes | 27.880 | 4.000 | 3.500 | 7.560 |
| Tangua | 15.464 | 4.000 | 450 | 4.770 |
| Túquerres | 34.800 | 14.000 | 1.500 | 15.545 |
| Total 11 Mpios | 333.336 | 85.001 | 22.991 | 109.161 |
| Total Nariño | 505.214 | 323.223 | 35.796 | 361.803 |

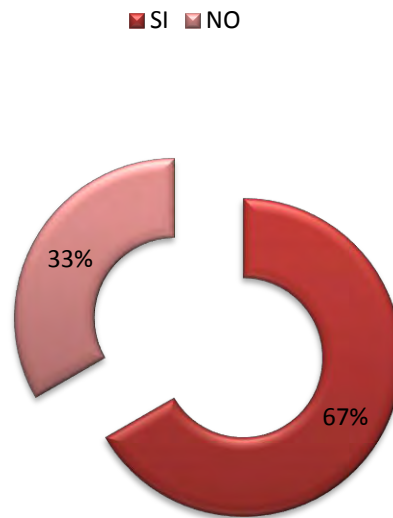
Fuente: Consolidado Agropecuario Acuícola y pesquero 2010. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Secretaria de Agricultura y Medio Ambiente- UMATA de Nariño, FEDEGAN Fondo Nacional del Ganado. Sub. Dirección Técnica. Programa Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa.

En cuanto a la posesión de tecnologías adecuadas se pudo obtener la siguiente información para el sector lechero del municipio de Pasto: El 67% de los negocios del sector lechero de Pasto considera que posee tecnología adecuada para desarrollar su actividad económica y que dicha condición de su tecnología le

⁶⁸ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, Secretaria de Agricultura y Medio Ambiente-UMATA de Nariño FEDEGAN. Fondo Nacional del Ganado. Sub. Dirección Técnica. Programa Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa. Consolidado Agropecuario Acuícola y pesquero. 2010.

permitirá crecer y mantenerse en el mercado. En contra de ello existe un 33% que no tiene las condiciones tecnológicas y que por tanto se asume piensan desaparecer del mercado o dedicarse a otra actividad económica (ver GRAFICA 7).

Gráfica 7. Tenencia de tecnología para el crecimiento del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2001

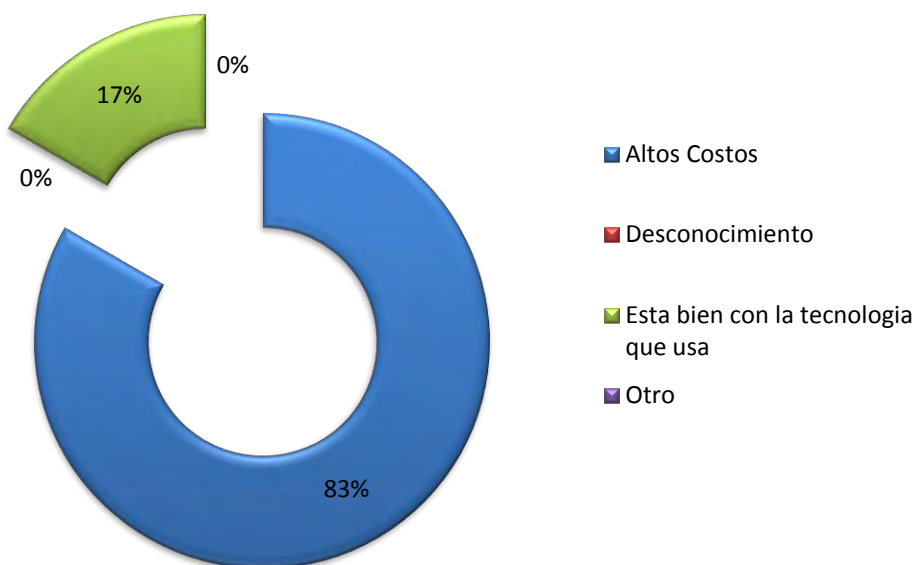


Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013.

Sin embargo cabe anotar la opinión subjetiva de los propietarios de pequeñas fincas para quienes sus condiciones tecnológicas son óptimas sin compararse con los grandes productores de leche. Los pequeños productores artesanales que se han dedicado a esta actividad por largos años, desarrollan unos procesos que han pasado en enseñanza de generación en generación y por tal razón piensan que sus condiciones tecnológicas son suficientes para mantenerse en el mercado. La realidad es que al sector lechero le hace falta tecnificarse más, en especial en la parte del pequeño productor con el fin de que el negocio sea más rentable, para

esto como se verá más adelante influye en gran parte el nivel de asociatividad de los pequeños y los grandes productores.

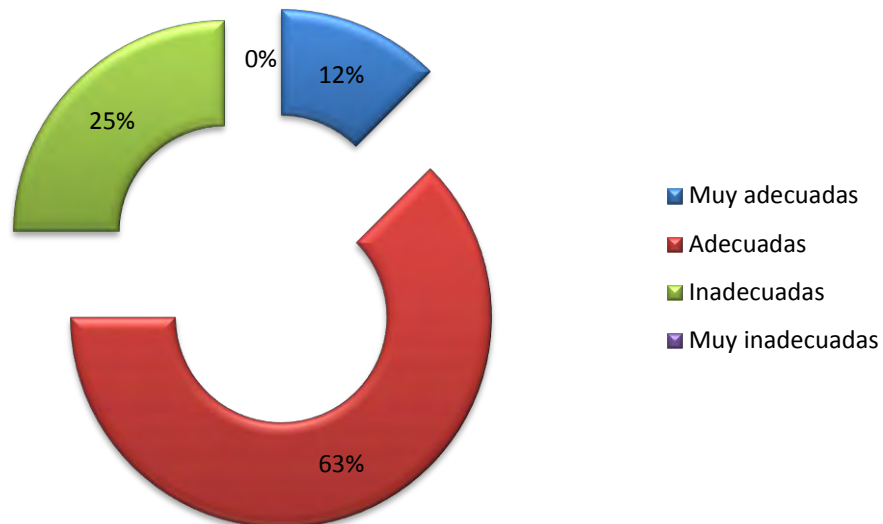
Gráfica 8. Limitantes para acceder a tecnología en el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013.

Los limitantes para obtener dicha tecnología que brindaría sostenibilidad a las empresas y fincas del sector lechero se debe principalmente a los altos costos de la misma (83%), para lo cual los pequeños productores ven muy pocas soluciones sin la colaboración del estado, como se verá posteriormente durante el desarrollo de la investigación. La tecnología usada por el sector lechero es de gran costo, las maquinas procesadoras de la leche por ejemplo para el proceso de pasteurización, entre otra maquinaria necesaria utilizada por las grandes empresas lecheras, se han obtenido o comprado en grupo o en otras palabras en asociación

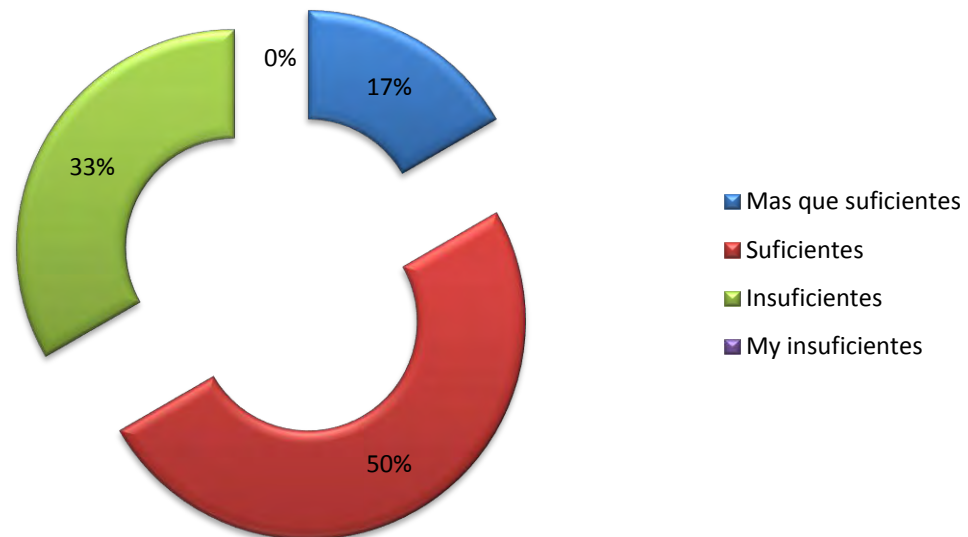
Gráfica 9. Tenencia de instalaciones adecuadas para el proceso productivo de lácteos en el municipio Pasto – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013.

Y digamos que este es otro limitante entre líneas que se debe resaltar: La falta de asociatividad para la compra de maquinaria y equipo, con el fin de tecnificar la producción. En cuanto a las instalaciones que poseen las empresas el 63% opina que ciertas instalaciones son adecuadas, el 12% considera que son muy adecuadas (se puede asumir que dentro de este porcentaje se encuentran las empresas de Colácteos, Andinos y La Victoria), y el 25% que sus instalaciones son inadecuadas; quienes contestaron que tienen unas instalaciones muy adecuadas y adecuadas son básicamente las grandes fincas y las grandes empresas como se viene observando.

Gráfica 10. Disponibilidad de terrenos del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

La disponibilidad de terrenos para la cría y engorde del ganado es considerado por las empresas y propietarios de las fincas en un 50% como suficientes, en un 17% como más que suficientes en contra de un 33% que opina que la disponibilidad de sus terrenos es insuficiente, este porcentaje complementa al anterior aspecto (ver GRAFICA 10); son los pequeños productores los dueños de esta situación de desventaja, puesto que sus ganancias por cantidad de bovinos que les es posible tener por hectárea es mínima, ya que a más cantidad de bovinos, mas producción y más ganancia dado que el precio pagado al producto es controlado o nivelado en lugar de estar sujeto a las fuerzas de oferta y demanda del mercado.

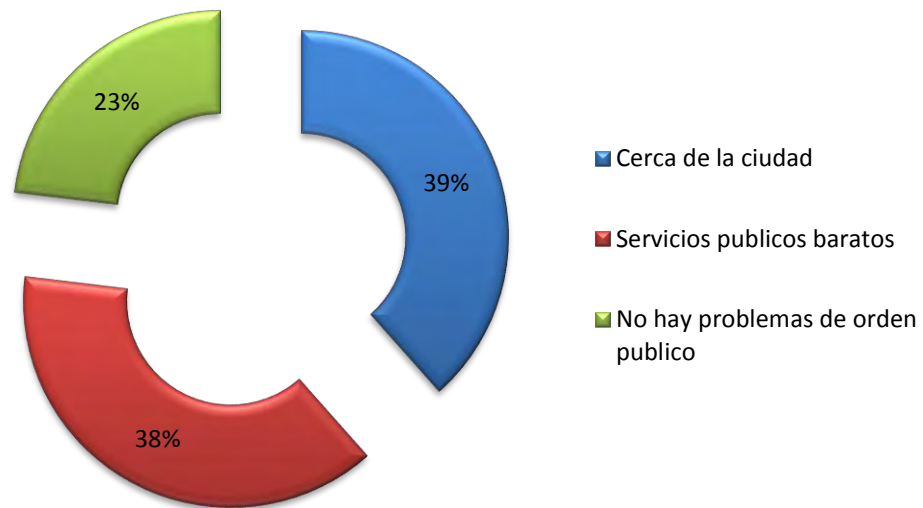
Estas consideran que el municipio cuenta con condiciones climáticas, ambientales y de ubicación favorables para el sector y que por tanto las instalaciones tanto de las fincas como de los centros de acopio y de las plantas de procesamiento son

adecuadas para la producción de leche ya que generan bajos costos siendo esta una excelente inversión. Sin embargo para los pequeños productores se tiene que no poseen instalaciones adecuadas o que están en malas condiciones para dicha producción (25%).

El punto correspondiente a las ventajas de la ubicación de las plantas de producción, permite contrarrestar el aspecto negativo con relación a la falta de tierras de los pequeños productores minifundistas, puesto que pese a esa situación, se puede decir que la ubicación de todas las fincas y plantas de producción del municipio de Pasto tienen una ventaja en cuanto a su ubicación; durante la investigación se observó que dicha ubicación tiene tres ventajas a considerar (ver GRAFICA 11):

- Que las plantas de producción están cerca de la ciudad (39%); por cuanto así el producto es más barato con respecto a otros.
- Que los servicios públicos son baratos (38%); por tanto se puede decir que es un costo competitivo para las empresas regionales frente a otras.
- Que no se han visto afectados directamente por los problemas de orden público; situación que se convierte en ventaja con respecto a los costos que genera la violencia en otras regiones.

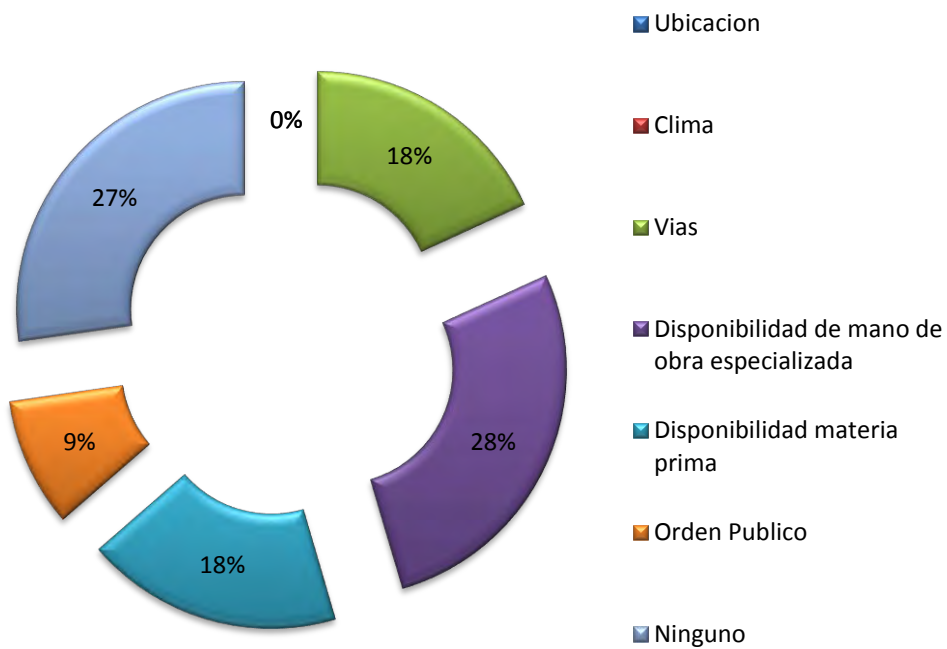
Gráfica 11. Ventajas de la ubicación de las plantas de producción del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Ciertamente también se habla de unos limitantes en cuanto a los recursos físicos de la actividad dentro de los cuales el más importante es la falta de mano de obra especializada con 28%, seguido de la falta de disponibilidad de materia prima 18%; esto es en cuanto a determinados insumos como por ejemplo un pasto especial para la cría y engorde del ganado, con 18% las vías se han convertido en un limitante del municipio; pero esencialmente se presenta esta situación por las construcciones y reparaciones que se están llevando a cabo durante este periodo, el 9% se refiere al limitante de orden público; más que todo al que se presenta con la delincuencia común en las vías de distribución del producto en el municipio.

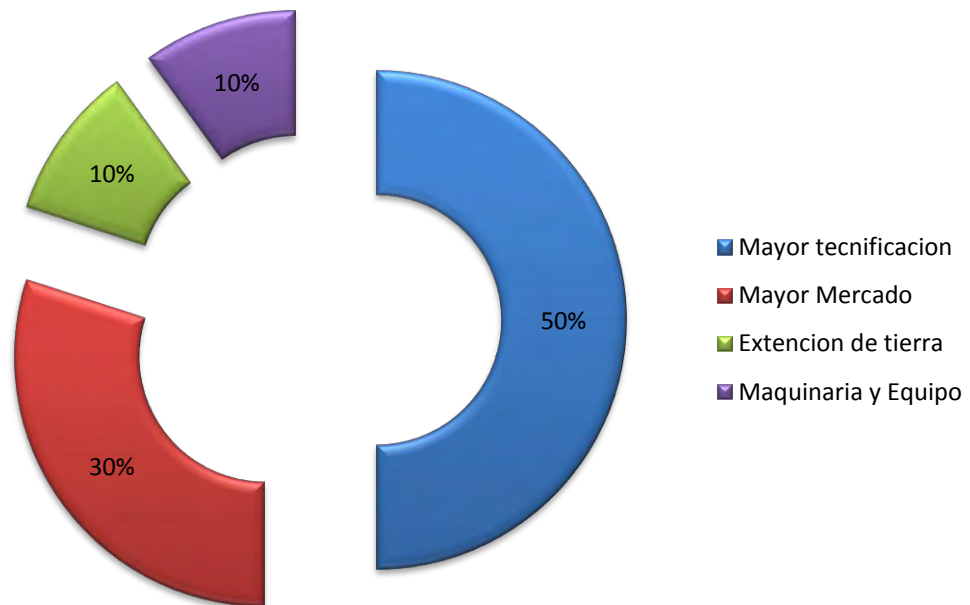
Gráfica 12. Limitantes físicos para el desarrollo de la actividad del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Limitantes, como ubicación y clima no tienen porcentaje porque son considerados ventajas del sector en el municipio y el otro valor importante corresponde a la característica de Ningún Limitante con el dato de 27% (ver GRAFICA 12), lo cual significa que gran parte de los productores del sector opina que no se tiene limitantes en la región estudiada y que más bien se encuentran desarrollando su actividad con buenas ventajas comparativas frente a otras regiones.

Gráfica 13. Aspectos a mejorar a largo plazo en el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Los negocios del sector están de acuerdo con que a largo plazo tienen que mejorar en aspectos como los que se observan en la gráfica 13, principalmente con los que tienen que ver con la tecnificación (50%), seguido de un mayor y más amplio mercado para difundir el producto (30%), y en menor rango con la extensión de tierra y la maquinaria (10% y 10% respectivamente).

Los porcentajes que arroja la investigación muestran que las empresas quieren encaminarse hacia la consecución de la competitividad y por sus aspiraciones es posible ver y decir que tienen bien definido el camino a seguir, por tanto se dice

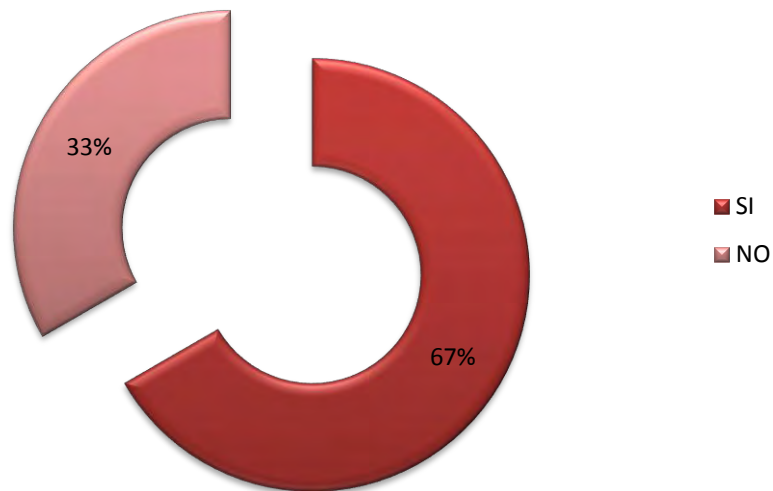
que el principal objetivo para el sector a largo plazo es tecnificarlo y esto es tema de innovación en consecuencia de obtención de competitividad.

7.2.1.3 Recursos de conocimiento. En esta categoría se pretende analizar la dotación que se tiene respecto a conocimientos científicos, técnicos y de mercado que tengan que ver con el desarrollo del sector lechero del municipio de Pasto y que importen e influyan en este sector.

Estas fuentes que para Porter son “fuentes de conocimiento que se encuentran en las Universidades, los organismos estatales de investigación, las entidades privadas de investigación, las instituciones oficiales de estadística, las obras científicas y empresariales, los informes y bases de datos sobre la investigación de mercado, las asociaciones gremiales y otras fuentes” se analizarán a continuación.

Puesto que hay cierta información confidencial para cada empresa las preguntas para conocer este aspecto fueron muy generales, pero se logró tener datos importantes para conocer los recursos de conocimiento que posee o no el sector lechero de Pasto. Se pudo saber inicialmente que solo el 33% del sector realiza estudios de investigación para conocer, actualizarse y avanzar en el mercado (ver GRAFICA 14). Significa que el sector debe realizar más esfuerzos en este sentido.

Gráfica 14. Realización de estudios e investigaciones de mercado en el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013



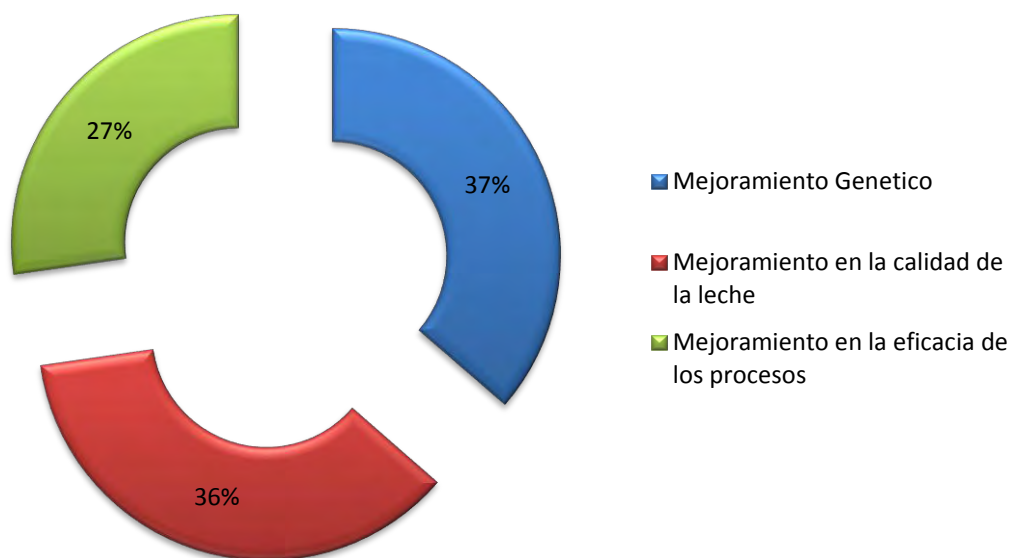
Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

En consecuencia; quienes si han realizado estudios de investigación aseguran que estos han contribuido en tres ámbitos esenciales (ver GRAFICA 15). Como es evidente las investigaciones ayudan a tomar decisiones acertadas, en primer lugar han mejorado la genética de los bovinos (37%), con ello casi en igual proporción también se ha mejorado la calidad de la leche (36%), por otra parte derivado de los estudios que pudiesen realizar las empresas y negocios del sector es posible lograr eficacia y eficiencia en los procesos productivos con el fin de lograr competitividad (27%).

Se observa en este punto que el factor más importante de quienes dirigen las empresas o negocios de lácteos del municipio es la experiencia. Se sabe que esta actividad es tradicional de la región por cuanto se puede decir que los productores

de leche de Pasto poseen este factor importantísimo, pero que aún falta especializarlo.

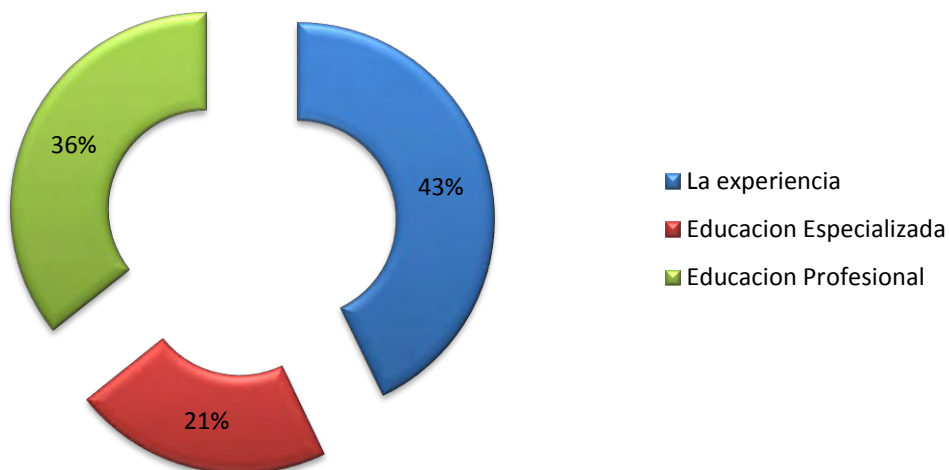
Gráfica 15. Contribución al realizar investigaciones por empresas del sector lechero de Pasto – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Según las encuestas realizadas durante la investigación, quienes dirigen las empresas y negocios pertenecientes al sector lechero del municipio de Pasto, consideran como factores importantes para ejercer liderazgo en el sector; en un 43% la experiencia, en un 35% educación profesional y el un 21% educación especializada, garantizando en parte, el éxito de las operaciones empresariales (ver GRAFICA 16).

Gráfica 16. Características de quienes dirigen las empresas y negocios del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

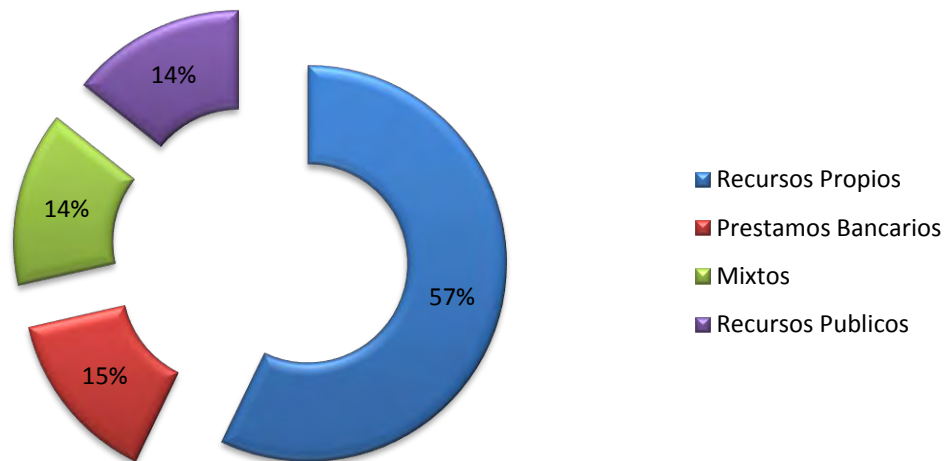
Porter hace referencia a la cantidad y el costo del capital disponible para financiar el sector “la cuantía total de recursos de capital de un país y las formas en que se aplican se ven afectadas por la tasa nacional de ahorro y por la estructura de los mercados nacionales de capital, aspectos que varían mucho de uno a otros países.”⁶⁹ En cuanto a recursos de capital se puede analizar que en lo referente a maquinaria y equipo el sector lechero difiere según el tipo de producción.

7.2.1.4 Recursos de capital. Los negocios pertenecientes al sector lechero de Nariño se financian en su mayoría con recursos propios (57%), en segunda instancia a base de préstamos bancarios (15%), y por último con recursos públicos y mixtos estos son las fincas entre ellas la finca del SENA (ver GRAFICA 17). Con estos datos se puede afirmar que el sector lechero al estar financiado por recursos

⁶⁹ PORTER. Óp. Cit. p. 115

internos o propios en más de la mitad de las empresas que lo conforman tiene una ventaja puesto que las ganancias no se desvían al pago de pasivos u obligaciones con terceros.

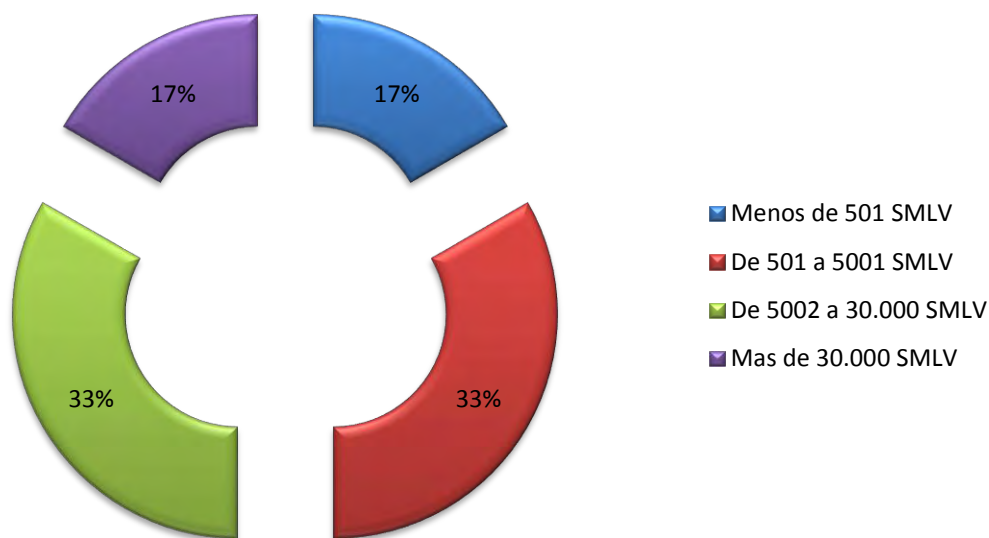
Gráfica 17. Financiamiento del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013.

Teniendo en cuenta esto; el sector lechero se convierte en un polo para inversión segura. En lo referente a la estimación de activos de las empresas se logró identificar que existen pocas empresas grandes en el municipio también se observa que las empresas pequeñas son un porcentaje menor al esperado (17%) , una buena parte que se puede decir están en el rango de medianas empresas (33%) . (Obsérvese grafica 18)

Gráfica 18. Estimación del capital que poseen las empresas del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013.



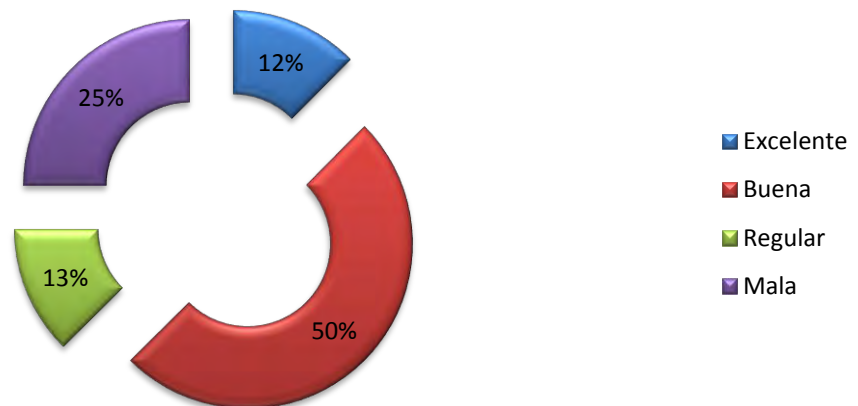
Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Solo el 17% de los productores estiman su capital su capital en menos de 501 SMMLV (Salarios Mínimos Legales Vigentes), correspondientes a los pequeños productores, en este punto se debe resaltar el aspecto artesanal del sector lechero. Un 33% de las empresas encuestadas estiman su capital entre 501 y 5000 SMMLV y el mismo porcentaje estiman su capital entre 5001 y 30000 SMMLV. Lo cual nos indica que es un capital representativo con el que generalmente cuenta el sector para su desarrollo, esto nos permite aclarar la importancia del sector dentro del desarrollo de la región.

7.2.1.5 Infraestructura. Se refiere a toda la infraestructura disponible y que afecte a la competencia, incluyendo sistemas de transporte, las Tics (Tecnología de Información y Comunicación), los métodos de pago o de transferencia de fondos,

las asistencias sanitarias, y mucho más. Un análisis de las condiciones de infraestructura en la que se desenvuelve el sector lechero del municipio de Pasto ayudara a estudiar cómo se encuentra el sector al respecto.

Gráfica 19. Consideraciones de los productores del sector lechero de Pasto acerca de la infraestructura que poseen – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Los productores en un 50% consideran que su infraestructura es buena, un 12% excelente, un 13% regular y en contra de eso un 25% que opina que su infraestructura está mal diseñada, principalmente porque este porcentaje pertenece a las pequeñas fincas productoras de leche con falta de capital y tierras. Como se mencionó anteriormente en el punto que se trató sobre los recursos físicos del sector. (Ver GRAFICA 19).

Para Porter, las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva si poseen factores de bajo costo o de calidad singularmente elevada de los tipos en particular que sean más significativos para la competencia de un sector determinado. Para el sector lechero de Pasto como se viene explicando, se tienen dos polos para los cuales se observan infraestructuras diferentes, existe una parte

demasiado básica, tradicional y artesanal en la producción lechera y otra que es industrializada, que posee plantas de procesamiento y de acopio, para cuyos propósitos poseen una infraestructura adecuada y especializada.

En cuanto a la calidad, cantidad y costos de los factores de producción, se puede decir que están disponibles y a la mano, sin embargo, existen rezagos en cuanto a tecnificación y mano de obra especializada. Si el sector logra interferir positivamente estos dos aspectos tanto en la parte industrial, pero con mayor fuerza en la parte artesanal del sector es posible fortalecerlo y encaminarlo más hacia la competitividad. No se debe olvidar las consideraciones de los productores como por ejemplo que dentro del personal del sector solo el 5% es especialista y que aún existe niveles educativos primarios en la producción lo cual deja a la vista el atraso, además que como se verá posteriormente la cadena láctea en el municipio la cual está en manos básicamente de tres empresas representativas en el mercado, las cuales son: Colectaos, Andinos y La Victoria.

Para lograr una ventaja competitiva a partir de estos factores es necesario tener en cuenta la Eficiencia y la efectividad con que se desplieguen estos factores. Aquí entra en juego la importancia de la tecnología que se usa para la movilización de dichos factores, los conocimientos prácticos sobre tecnologías y los recursos humanos más capacitados frecuentemente pueden utilizarse en una variedad de sectores, como dice Porter “la mera disponibilidad de factores no es suficiente para explicar el éxito competitivo, puesto que, virtualmente todas las naciones tienen algunos conjuntos atractivos de factores que nunca se ha desplegado en los sectores apropiados o que se ha desplegado deficientemente”⁷⁰.

⁷⁰ PORTER. Óp. Cit. p. 116

7.2.3. Jerarquía entre factores:

Porter destaca dos distinciones particularmente importantes. La primera distinción hace referencia a la distinción entre factores básicos y avanzados y la segunda distinción hace referencia a la especificidad de los factores de producción.

7.2.3.1 Distinción entre factores básicos y avanzados. “Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semi especializada y los recursos ajenos a largo plazo”⁷¹. Estos factores generalmente se heredan de forma pasiva o su creación requiere una inversión privada o social relativamente modesta o carente de complicaciones, la ventaja que estos factores aportan al sector es insostenible. Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado, y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas. La gran mayoría de estos factores se han tenido que desarrollar y explotar a lo largo del tiempo mediante inversiones sostenidas tanto humano como monetario, por lo que son escasos.

Para el sector lechero de Pasto, en la diferenciación entre factores básicos y avanzados establecidos por Porter se observa que; los básicos (recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semi especializada) son adecuados y se encuentran a la mano de los productores pequeños y grande. Y los avanzados (infraestructura digital de comunicación y el personal altamente calificado) tienen características rezagadas.

Se puede afirmar que la región en cuanto sus factores básicos y entre ellos a sus condiciones ambientales es afortunada para el tipo de producción que se está tratando en la investigación, recuérdese que según las encuestas realizadas los productores consideran en su mayoría que los recursos naturales se encuentran a

⁷¹ *Ibíd.* p. 117

disposición (Clima, ubicación, terrenos, etc.). Sin embargo, se encuentra también evidente que la escala de las fincas pertenecientes al sector se ha convertido en una debilidad de la cadena láctea del municipio, también se sabe según estudios realizados por el ministerio de agricultura que el ganado bovino existente en la región de Nariño y por consecuencia en Pasto es poco competitivo.

Cuando se habla de factores avanzados, con lo anteriormente mencionado, es posible decir que en el sector lechero del municipio de Pasto hace falta un programa de investigación más riguroso, tanto en las grandes empresas, en las pequeñas fincas como en la academia para evolucionar y avanzar en la selección genética orientada a la obtención de un tipo de bovino más apropiado y competitivo. Dentro del estudio de los factores avanzados del sector se es posible evidenciar las falencias del mismo; al sector le hace falta promover la innovación más que todo en las pequeñas fincas productoras de leche, los canales de distribución son bastantes cerrados (los acaparan unas pocas empresas regionales en comparación a la cantidad de empresas existentes en el mercado cuando debería ser al contrario), el sector no tiene incentivos para la inversión en el mismo debido al desconocimiento del negocio en la región, las pequeñas productoras tienen un deficiente manejo sanitario del producto debido a la poca tecnificación y a la debilidad en la aplicación de sistemas de gestión de calidad, sistemas de evaluación y control de la producción.

A pesar de las debilidades mencionadas se debe resaltar la solidez empresarial de algunas organizaciones como Colácteos que posee programas de desarrollo, investigación y transferencia de tecnología en alianza con la academia (La Universidad de Nariño en sus carreras de Zootecnia, Veterinaria e Ingenierías relacionadas), que tienen avanzada tecnología en la producción de lácteos además ha logrado penetrar tanto en el mercado nacional como en el internacional. Se destaca también el papel de las empresas de Lácteos Andinos y Lácteos la Victoria.

Empresas como Colácteos, la cual tiene sus inicios en los años 70s con la unión de 30 ganaderos con el apoyo y colaboración de la misión técnica del Gobierno Holandés, que adquirió en el año 1993 otras empresas (entre ellas TAPIOKA), que tiene un mercado abierto hacia otros departamentos como el Cauca y el Valle, que trabaja para grandes clientes como Rica Rondo, CAFAM, Olímpica, Aro (MAKRO), Éxito, entre otros, que tiene exportaciones importantes hacia Venezuela y otras regiones de la Comunidad Andina y que además ocupa el tercer lugar de las 100 cooperativas más grandes del País; encuentra su compañía regional y pequeña competencia en Lácteos Andinos, Lácteos La Victoria, Lácteos Chambú y Lácteos las Palmas (en el encano) cuya iniciación está entre los años 80s y 90s, diez años menos de experiencia en el negocio, con menor cantidad de socios, con productos diversificados igualmente pero en menor proporción, con mercado en los mismos departamentos como el Cauca y el Valle; pero con dos debilidades en cuanto al nivel de exportaciones y clientes nacionales y regionales de mediano rango.

Con estos datos se observa que a lo largo del tiempo las inversiones en las grandes empresas de leche por la mejor dotación de recursos han desplazado la producción artesanal de leche del municipio. Y que básicamente el problema que se identifica al estudiar estos factores avanzados esta tanto en la tecnificación de las empresas como en los canales de distribución; se debe aclarar que en el municipio de Pasto hay tres canales para el sector lechero:

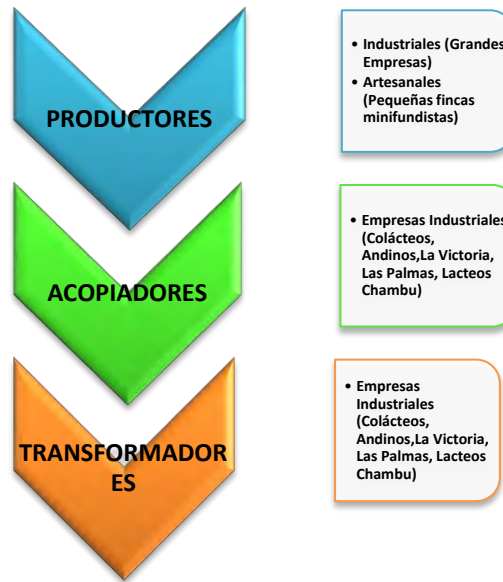
- ✓ Canal Tradicional (Domicilios y Negocios pequeños)
- ✓ Canal Intermedio (Autoservicios y Mercados Barriales)
- ✓ Canal Grandes Cuentas (Supermercados e Hipermercados y grandes expendios) quienes cuentan con la mejor infraestructura para comercializar toda la gama alta de productos de las empresas, además de vender el gran volumen de la producción)

Por tanto a pesar de que la región tenga los mejores factores básicos, se puede decir que los avanzados están concentrados en pocas empresas, aquellas que han logrado asociatividad y buenos niveles de inversión, con el fin de mejorar la calidad de su producto y llevarlo así a los grandes mercados. En este orden de ideas, se puede afirmar que el sector cuenta con los factores básicos, lo cual genera fácil acceso para las empresas en cuanto a facilidad de aprovisionarse o abastecerse de los insumos, y esto les da la oportunidad de mejorar sus rendimientos. En Pasto dicho sector cuenta con dos ubicaciones estratégicas:

- a.** Cercana al campo para el aprovisionamiento de la materia prima.
- b.** Cercana al comercio de la ciudad para reducir los costos de llevar el producto hacia las manos del consumidor, por ejemplo la reducción de los costos de transporte.

Refiriéndose a los factores avanzados que son los más significativos para conseguir la ventaja competitiva se puede decir que tanto en los productos diferenciados como en la tecnología usada para producir el producto de la leche..

Figura 4. El sector lechero del municipio de Pasto. Año 2013.



Fuente: La presente investigación. Año 2013.

Teniendo en cuenta esas dos ubicaciones, es posible decir que el sector lechero de la ciudad de Pasto tiene una ventaja competitiva, ya que tiene fincas lecheras en los corregimientos correspondientes al municipio mencionados en el punto 1.5.4 referente al Marco Espacial y por tanto las empresas ubicadas en la ciudad no solo funcionan como centro de acopio sino también como transformadoras. Es así como se puede decir que el sector lechero de Pasto se divide en tres:

Sin embargo, la cultura de la demanda del producto en el municipio, no ha dejado caer dicha producción llamada por esta investigación como artesanal y es posible decir por los datos arrojados en el presente estudio que hay un considerable porcentaje de personas que consume este producto generado de este tipo de producción (Revise el punto 2.2 dedicado a la demanda del producto). Aun así, la desventaja es marcada para los pequeños productores dadas las condiciones sobre todo de este tipo de factores debido a los siguientes puntos a destacar:

- a. La inversión en productos diferenciados y tecnología es difícil porque exigen grandes cuantías de dinero que los pequeños productores no poseen.
- b. La inversión en productos diferenciados y tecnología exige que sea constante tanto en dinero como en factor humano y los pequeños productores difícilmente pueden conseguir esa constancia que se requiere debido a lo dicho en el capítulo 1.

Más sin embargo, es importante mencionar que los factores avanzados se crean sobre los básicos. Por tanto, para los pequeños productores artesanales existe la opción de crear este tipo de factores, aunque, se requiere de un gran esfuerzo tanto monetario como de conocimiento, para igualar las condiciones de competencia en cuanto a las ventajas que tienen las empresas grandes sobre las pequeñas. En este orden de ideas en este espacio es posible encontrar una solución para este lado del sector lechero que se analizara más detalladamente en el punto 2.6 de la investigación dedicado en detalle a dicha discusión.

7.2.3.2. Distinción entre factores de producción según su especificidad; generalizados y especializados. Los factores generalizados incluyen todos aquellos factores que pueden utilizarse en una amplia gama de sectores estos pueden ser básicos o avanzados, por ejemplo; un factor generalizado y a la vez avanzado puede ser un programador informático altamente cualificado, es un factor avanzado pero a la vez es generalizado pues se utiliza en una amplia gama de sectores. Estos factores incluyen según Porter “una red de carreteras, una provisión de recursos ajenos, o una dotación de empleados bien motivados con formación universitaria”⁷². “Los factores especializados comprenden al personal con formación muy específica, infraestructura con propiedades peculiares, bases

⁷² *Ibíd.* p. 119

de conocimiento en unos campos particulares y otros factores pertinentes para una limitada gama de sectores o incluso para uno solo de estos”⁷³.

En lo referente a los factores generalizados; las empresas lecheras del municipio pueden contar una buena red de carreteras para sus canales de distribución sean estos tradicionales, intermedios o de grandes cuentas, de igual forma poseen buena provisión y abastecimiento de los recursos para la producción, pero, en la dotación de empleados motivados con formación universitaria se encuentra la dificultad y disparidad entre los productores industriales y los artesanales.

Dentro de los factores especializados se observa más acentuada la desigualdad entre grandes productores y productores artesanales de leche recuérdese que solo el 5% del personal que trabaja en el sector es especializado y que aun preexiste más que todo en las pequeñas fincas productoras el nivel educativo primario lo cual causa rezago en el sector. Y más aún cuando se trata de la infraestructura propia para este tipo de producción, como se mencionó anteriormente; la escala de las fincas lecheras no es adecuada, es decir que existe un número de productores minifundistas que no tienen capacidad asociativa por lo tanto genera esta falencia en los factores especializados.

El problema radica en el monto y la forma de inversión de los dos tipos de productores identificados en esta investigación; porque los factores generalizados son básicamente de apoyo para la producción y en el municipio se puede decir que se dispone de ellos, pero los factores especializados requieren inversiones complejas, especializadas y continuas; y por tal razón estos factores son escasos en la pequeña producción artesanal de leche, causando la evidente competencia desigual y haciendo a su vez que las grandes empresas desarrollen una marcada ventaja competitiva, obedeciendo al hecho de que mientras las pequeñas empresas poseen solo los factores básicos y generalizados haciendo su

⁷³ *Ibíd.* p.119

producción rudimentaria, las grandes empresas disponen tanto de los factores básicos y generalizados como también de los avanzados y especializados.

Son los factores especializados los que ofrecen una base sustentable para la ventaja competitiva más que los factores generalizados puesto que los generalizados se los puede obtener por medio de redes empresariales. Es así como Porter señala que esta ventaja competitiva “se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados”⁷⁴, en el sector de estudio se puede tomar como ejemplo el caso de Colácteos que ha aprovechado con responsabilidad la existencia de dichos factores generalizados y ha usado los especializados; como la implementación de mejoramientos genéticos para los bovinos y la tecnificación de las plantas procesadoras para ocupar el tercer lugar entre las cien cooperativas más grandes del País. “Por el contrario, la ventaja competitiva basada en factores básicos y/o generalizados es rudimentaria y frecuentemente efímera, no durara más allá del momento en que una nación, frecuentemente embarcada en un proceso de desarrollo, es capaz de ponerse a su misma altura”⁷⁵.

En este sentido se puede observar que la parte de la producción del sector lechero que es artesanal tiene estas características, esta tipo de producción tiene un canal de distribución corto, es solamente el tradicional, mientras que las grandes empresas usan los tres canales de distribución; esto se presenta porque el producto que se obtiene artesanalmente es de baja calidad y no cuenta con sistemas de evaluación y control como lo son por ejemplo los controles sanitarios y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) como condición básica de FEDEGAN.

⁷⁴ *Ibíd.* p. 120

⁷⁵ *Ibíd.* p. 120

La asociación de lecheros del departamento que manejan la certificación de la norma ISO 9001:2000 en todas las plantas, cumpliendo también con lo establecido en la Legislación colombiana para analizar peligros. Por tanto; se puede señalar que los factores especializados son por lo general depreciables, es decir nunca van a seguir siendo los mismos especializados si se quedan como están, se deben alimentar y perfeccionar constantemente, sobre todo los que tengan que ver con recursos humanos y recursos de conocimiento.

7.2.3.3. Creación de factores. Como ya se mencionó anteriormente y según Porter “Los factores más importantes para conseguir ventaja competitiva más sustentable y de orden superior, los más avanzados y especializados se crean”⁷⁶ y no se debe dejar de lado el hecho que para que estos existan, se requieren altas y continuas inversiones, lo cual no es fácil hacer, aquí juega un papel principal el sector privado puesto que son las empresas las más interesadas y las que conocen mejor que nadie cuales son los factores avanzados y especializados necesarios, así que “las inversiones directas de la empresas, asociaciones gremiales y particulares para la creación de los factores, así como una estrecha coordinación de las inversiones públicas y privadas, son características de los sectores nacionales que más éxito alcanzan en proyección internacional”⁷⁷

El sector lechero de Pasto, en la producción industrial ha mostrado avances en la creación de factores, puesto que es evidente la diferenciación y diversificación de productos, poseen mano de obra especializada y con experiencia, entre otras características nombradas anteriormente. Sin embargo en la parte artesanal del sector lechero de la ciudad es necesario crear estos factores y terminar con la esa parte informal, atrasada y rezagada del sector que es lo que no le permite avanzar; para tal objetivo se sugiere la opción de la intervención del estado en el apoyo a inversiones y/o subsidios que apalanquen a este tipo de productores y

⁷⁶ *Ibíd.* p. 121

⁷⁷ *Ibíd.* p. 122

sea más igualitaria la competencia, puesto que como se dijo anteriormente se debe aprovechar los factores básicos y generalizados que se tiene en la región.

Principalmente para que los pequeños productores tengan un buen lugar en el mercado, su producto debe tener valor agregado puesto que los factores básicos y generalizados se encuentran casi de forma natural en la región. Para ello las empresas del sector lechero más representativas de la región tienen una característica similar y es que son asociaciones o sociedades, mientras que los pequeños productores funcionan de forma solitaria en el mercado, con una cadena de distribución cerrada.

7.2.3.4. Desventajas selectivas en los factores. Según Michael Porter en la realidad “la desventaja en factores básicos, tales como la escasez de mano de obra, la carencia de materias primas domesticas o la incidencia de unas condiciones climatológicas adversas, crean presiones para innovar en su presencia [...] como resultado la ventaja competitiva de la empresa puede consolidarse y hacerse más sustentable”.⁷⁸ Es decir, que estos factores básicos se pueden eludir o sustituir por medio de la innovación, a su vez cuando hay innovación se crean nuevas ventajas, además de generar economía. Así pues, se puede observar que se debe contar con cierto grado de adversidad en los factores que obligue a reaccionar y buscar alternativas innovadoras, no está de más recordar en este punto así como en los demás que su buen funcionamiento depende de los otros determinantes del diamante. Por ejemplo es significativa la presencia de una activa rivalidad domestica (uno de los determinantes del diamante) que ejerce presión sobre las empresas y las induce a buscar ventajas más duraderas sobre sus rivales locales mediante la innovación.

⁷⁸ *Ibíd.* p. 124

Pues bien; debido a las falencias de ciertos factores en determinada parte del sector y más explícitamente en el eslabón primario se identificaron las siguientes desventajas selectivas:

- ✓ El eslabón primario, en su producción artesanal no tiene economías de escala significativas dada la baja asociatividad de los productores.
- ✓ No se presenta diferenciación de los productos, debido a la baja tecnificación y presencia de factores avanzados.
- ✓ La parte primaria del sector no tiene acceso a la investigación y el desarrollo tecnológico.
- ✓ No tienen oferta de crédito y otros instrumentos financieros.
- ✓ Para ellos los requerimientos de capital son demasiado cuantiosos para ingresar o avanzar en el negocio.
- ✓ No se presenta segmentación de mercado, ni marcas, ni publicidad puesto que esto requiere de conocimientos y tecnificación.
- ✓ La mano de obra existente en esta parte del sector es básicamente de nivel primario y secundario.
- ✓ Puesto que existe una estandarización de los procesos de la cadena por medio de la normatividad, se tiene un sistema de pago al productor que le quita poder de negociación al mismo, ya que los precios están establecidos.

Actualmente se tiene una fórmula para establecer el precio base por la calidad; con la Resolución 012 de 2007 que establece el sistema de pago al productor, en donde se disponen los niveles de calidad de la leche para que los productores tengan la posibilidad de acceder a un precio competitivo. Para ello, con el fin de determinar el precio de compra de la leche cruda, las empresas acopiadoras y transformadoras realizan pruebas de laboratorio a muestras de leche que recolectan mensualmente de cada productor lechero.

De acuerdo con los resultados del laboratorio de propiedad de cada comprador, se establece el precio de la leche cruda, sin presentarse oportunidad de negociación por parte de los productores de leche. Hoy por hoy este precio por litro oscila entre \$ 800 a \$ 900 pesos. La cantidad de información que manejan las grandes empresas acopiadoras y transformadoras del municipio; es mucho mayor que la de dichos productores primarios lo cual les quita poder de negociación.

7.3. CAPITULO 3. COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DEL SECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE PASTO.

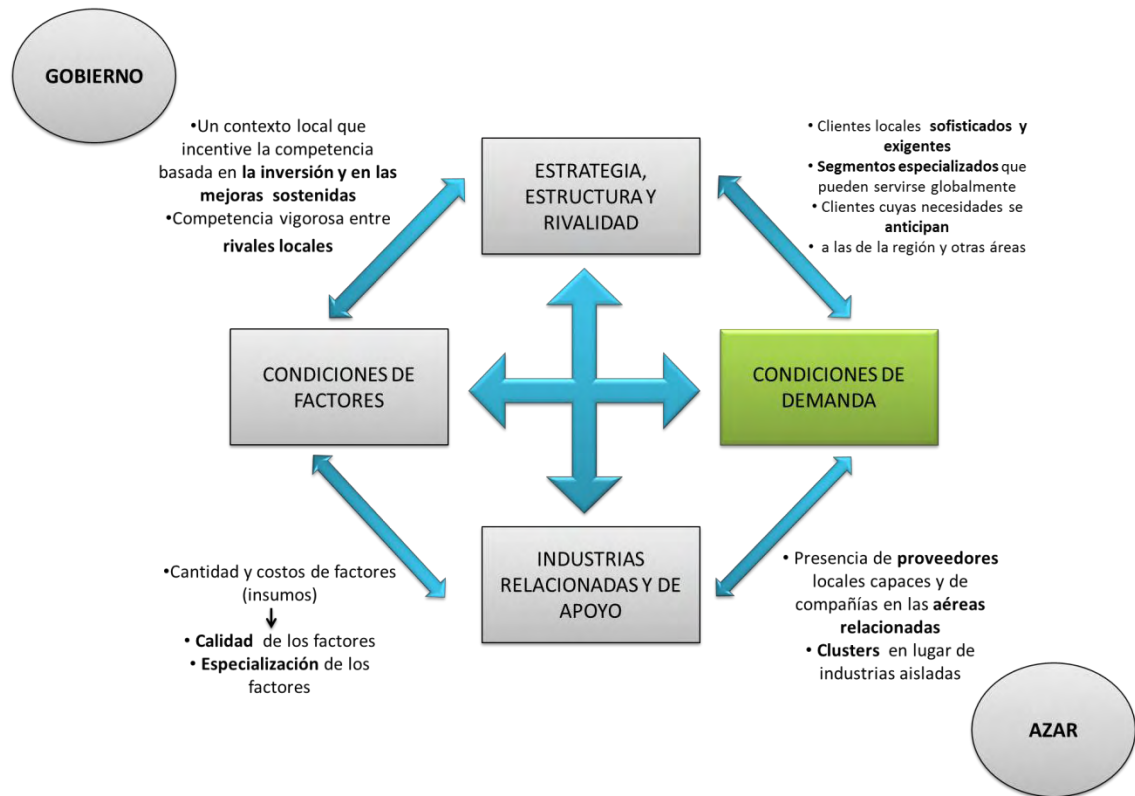
Condiciones de la demanda es el segundo determinante genérico de la ventaja competitiva nacional, este determinante es importante puesto que “conforma el ritmo y carácter de la mejora y la innovación por parte de las empresas de una nación”⁷⁹(Véase FIGURA), estos atributos son:

- ✚ Composición de la demanda interior
- ✚ Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior
- ✚ Internacionalización de la demanda interior

En este estudio de competitividad se identifican los atributos genéricos que conforman la demanda interior y que se deben abordar para identificar el comportamiento del sector lechero del municipio de Pasto.

⁷⁹ Ibíd. p. 129

Figura 5. Condiciones de la demanda en el diamante de Porter.



Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones – Michael Porter.

7.3.1. Composición de la demanda interior o naturaleza de las necesidades del comprador. En este determinante Porter establece que la composición de la demanda interior influye para que determinado sector consiga ventaja competitiva puesto que la demanda interior brinda a las empresas del sector local una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana que la que pueden tener sus rivales extranjeros, además que estos compradores presionan para que las empresas innoven más a prisa y alcancen ventajas competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros.

Porter señala que: “las presiones de los compradores para que se mejoren los productos se sienten más viva y frecuentemente en el mercado doméstico, donde

la proximidad y la similitud cultural facilitan una comunicación más clara y frecuente.”⁸⁰ Es por esta razón que el diseño fundamental de un producto refleja casi siempre las necesidades del mercado doméstico. Porter habla de tres atributos genéricos de la demanda interior que son significativos para conseguir ventaja competitiva nacional:

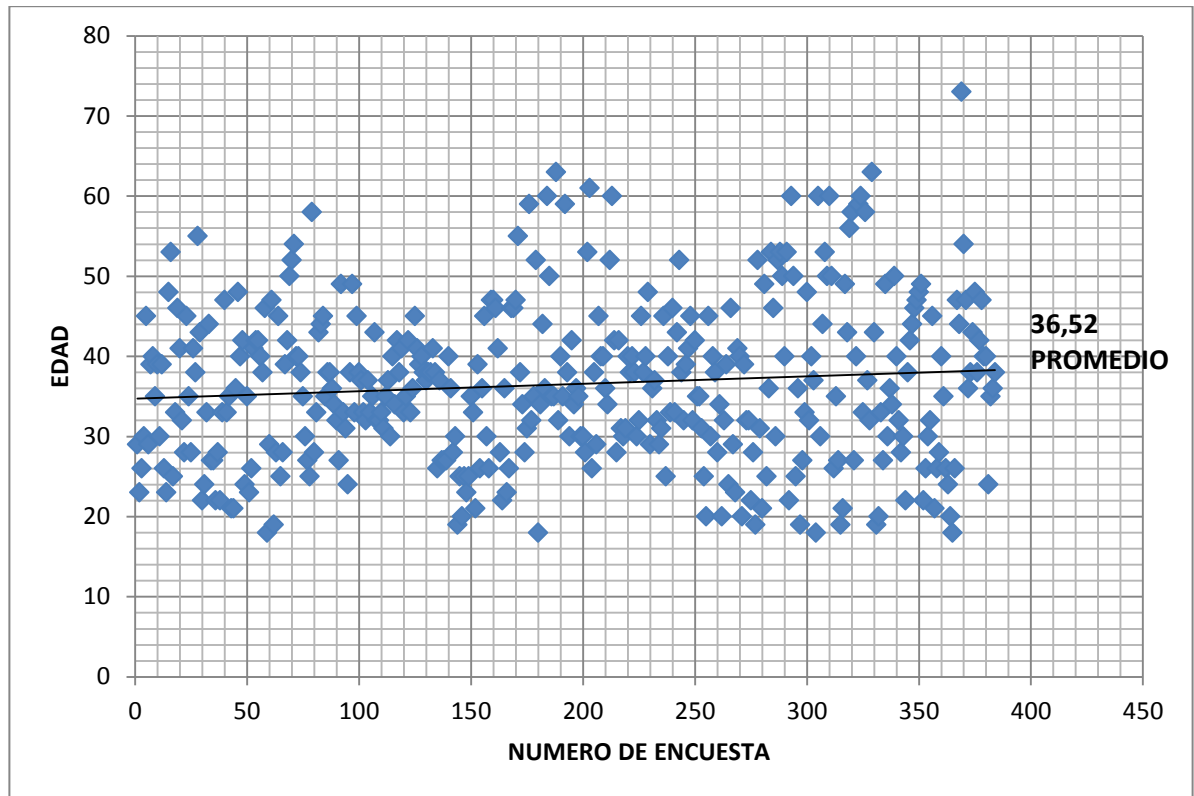
- ✚ Estructura segmentada de la demanda
- ✚ Compradores entendidos y exigentes
- ✚ Necesidades precursoras de los compradores

Las condiciones de la demanda interior son el determinante con más influencia en las variaciones de la ventaja competitiva puesto que mide la dinámica e innovación.

7.3.2. Estructura Segmentada de la Demanda. En la mayoría de los sectores se acostumbra a segmentar la demanda, así que el papel que desempeña la estructura de segmentos es reclamar la atención y definir las prioridades de las empresas de una nación. Generalmente para la comercialización de un producto son los segmentos más grandes de una nación los que reciben una mayor atención por las empresas de la nación, mientras que los pequeños o menos rentables suelen pasarse por alto. Ahora bien Porter señala que “Las naciones pequeñas pueden ser competitivas en segmentos que representen una participación importante de la demanda interior, pero a la vez deben tener una participación pequeña en la demanda de otros sitios, incluso aunque el tamaño absoluto del segmento sea mayor en otras naciones”.

⁸⁰ Ibíd. p. 130

Gráfica 20. Edad de los consumidores de leche en el municipio de Pasto – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto diciembre de 2013

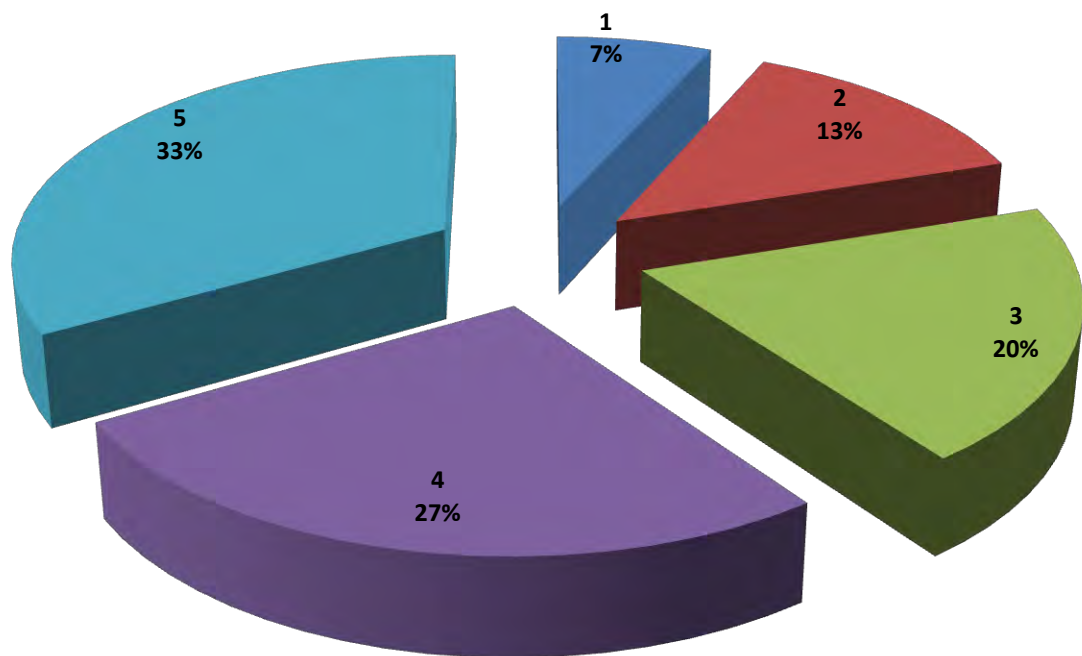
Para entender el tipo de demanda que tiene el sector lechero del municipio de Pasto, se realizó un diagnóstico que revela las necesidades del comprador, los nichos de mercado que mejor perciben y consumen el producto entre otras características que poco a poco se irán desarrollando en este espacio. El promedio de edad que tienen los clientes es aproximadamente de 36.52 años, un promedio de edad que sugiere que los compradores según la muestra tomada tienen cierta forma de ser solventes. El dato menor es de 18 años y el mayor es de 73 años, lo que sugieren estos números es que la demanda de los productos lácteos es amplia, existen consumidores con poder y decisión de compra de todas las edades. Una amplia demanda local como se verá más adelante es una ventaja que genera competitividad.

El estrato donde se presenta un consumo con más frecuencia y en mayores cantidades de leche; es el estrato cuatro y cinco con un porcentaje de 27% y 33% respectivamente, en contrapartida se observa que el consumo de leche es menor en los estratos más bajos, 20% en el estrato tres, 13% en el dos y 7% en el uno, (ver GRAFICA), esto se debe al bajo nivel de ingreso que se presenta en estos estratos, pero que pueden ser un nicho de mercado importante, donde es posible aplicar estrategias en los precios & cantidad del producto.

Los resultados de estos análisis nos permiten analizar la exigencia de la demanda puesto que a mayor nivel de ingresos mayor calidad de los productos buscados y por lo tanto existe una mayor exigencia a la hora de buscar los productos para satisfacer el mercado si en total un 60% de consumidores tienen el poder adquisitivo para adquirir productos de calidad esto obligaría a las empresas de lácteos a crear en el mercado la necesidad de productos de más alta calidad, lo cual puede propender para que los clientes se conviertan en clientes sofisticados y entendidos

Por otro lado, los datos permiten decir que con respecto al género quienes deciden la compra de leche son las mujeres con un 60% frente a un 40% que representa al género masculino; esto se puede deber a que por lo general las mujeres las encargadas de proveer a su casa los productos primarios de consumo finalmente son quienes hacen la compra de este producto para la alimentación del día a día de sus hogares, y este es un dato que se debe tener en cuenta por las empresas a la hora de dirigir el producto hacia el cliente.

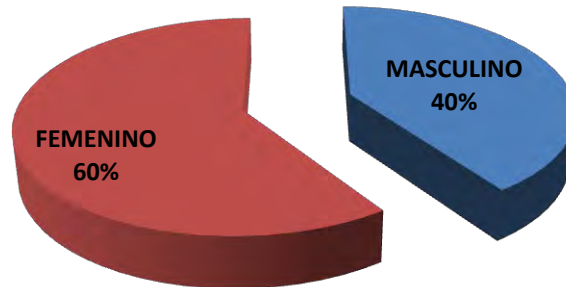
Gráfica 21. Estrato de los consumidores de leche – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto diciembre de 2013.

Con respecto al nivel de ingresos con que cuentan los consumidores para comprar un producto como la leche y la porción del ingreso dedicada a dicho producto, es posible decir según los datos obtenidos de la investigación; que las personas en promedio gastan \$36.156,65 pesos aproximadamente (VER GRAFICA 23).

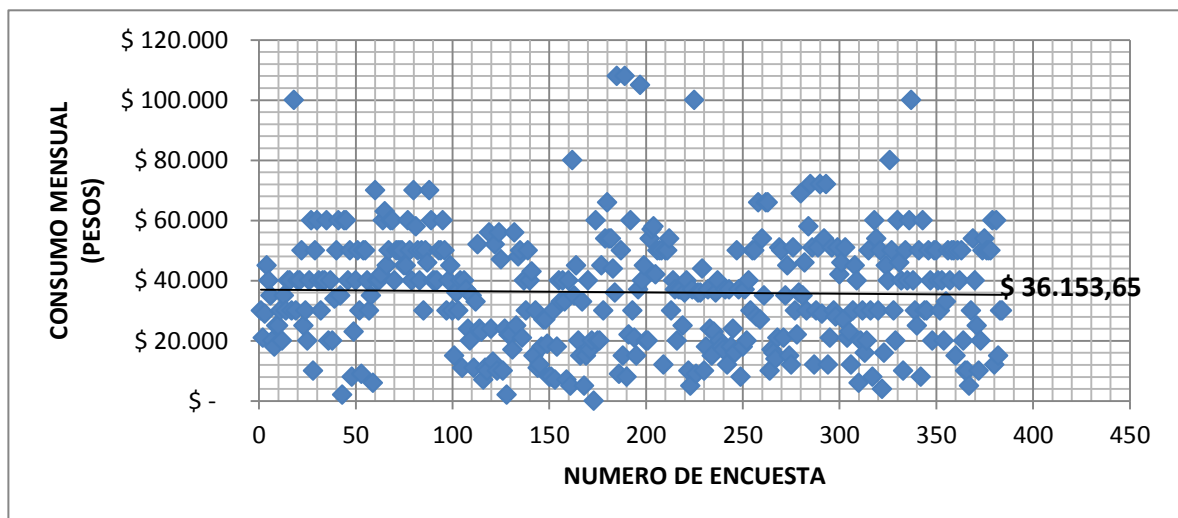
Gráfica 22. Género de los consumidores de leche – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto diciembre de 2013

En la compra mensual de leche, siendo el dato mayor \$108.000 pesos y el dato menor \$0 pesos y \$2.000 pesos, por tanto hay discrepancia entre lo que se dijo anteriormente.

Gráfica 23. Consumo mensual de leche (Miles de pesos) – Año 2013.

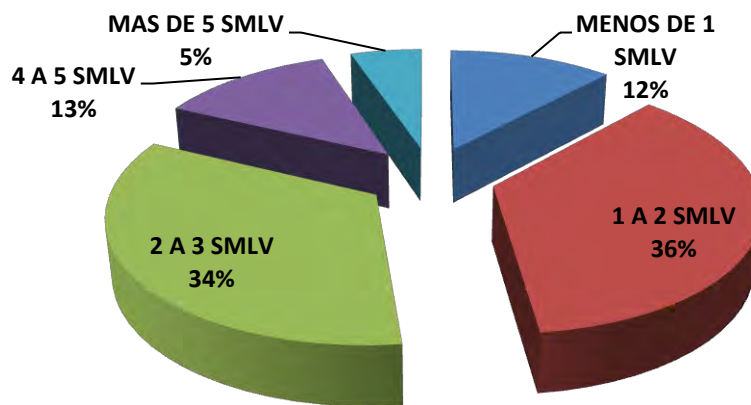


Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto diciembre de 2013

Los estratos que más consumen leche son los más altos y se esperaría que el consumo mensual sea más grande, la explicación de este dato; es que hay una encuesta de una persona que no consume leche por tanto jalona los datos hacia el dato menor, pero aun así es posible decir que de 384 encuestas que se realizaron solo una persona no consume leche y esto hace que el producto tenga certeza de su venta.

Otra explicación de la cantidad de dinero gastado en el producto es que el 36% de la muestra establecida para el estudio recibe un salario entre 1 y 2 salarios mínimos, seguido de un 34% que gana de 2 a 3 salarios mínimos y solo un 13% de 4 a 5 salarios mínimos (VER GRAFICA 24), por tanto el dinero dirigido a la compra de este producto en cierta forma es mínimo, ya que los hogares hoy por hoy intentan reducir gastos.

Gráfica 24. Nivel de Ingresos de los consumidores de Leche – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto diciembre de 2013

Los estratos que más consumen leche son los más altos y se esperaría que el consumo mensual sea más grande, la explicación de este dato; es que hay una encuesta de una persona que no consume leche por tanto jalona los datos hacia el dato menor, pero aun así es posible decir que de 384 encuestas que se realizaron

solo una persona no consume leche y esto hace que el producto tenga certeza de su venta.

Hasta este punto con los datos que se han expuesto se pueden percibir que las necesidades del comprador local sugieren que el consumo de leche es relativamente bajo debido a los ingresos y esto a su vez puede evidenciar que el precio de la leche frente al consumidor no es el más preciso para incrementar ventas, sin embargo, es importante reconocer que los productores de leche debido a la alta competencia de marcas han reducido su precio al máximo para no tener pérdidas y ser competitivos en el municipio de Pasto.

No obstante, el 99% de las personas consumen leche, eso quiere decir que la venta del producto está garantizada en la ciudad de Pasto, el inconveniente está realmente en la cantidad o las proporciones y frecuencia en que este producto es consumido por las personas de los diferentes estratos. Entendiendo lo anterior es posible decir que la demanda interna del sector lechero del municipio de Pasto está compuesta principalmente por personas con una edad promedio de 36 años, caracterizándose los estratos 4 y 5 por ser los estratos que con mayor frecuencia consumen leche, que los niveles de ingresos promedio de los compradores esta entre 1 y 3 salarios mínimos legales y en su generalidad son mujeres. Lo cual deja a la vista ciertos segmentos del mercado a los cuales los productores pueden dirigir estrategias.

7.3.3. Compradores entendidos y exigentes. Según Porter “*Las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva si los compradores domésticos son, o están entre, los compradores más entendidos y exigentes de todo el mundo para el producto o servicio en cuestión. Tales compradores son una especie de ventana desde la que pueden contemplarse con toda claridad las necesidades de los clientes más avanzados*”.⁸¹

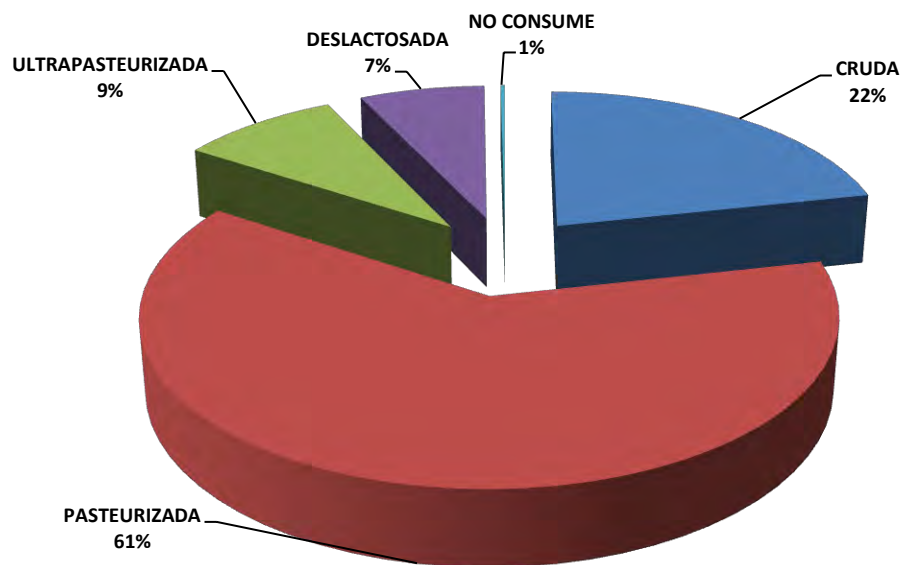
Esto se debe a que estos compradores presionan a las empresas locales para que alcancen unos niveles altos en lo que respecta a la calidad, características y servicios de los productos. En referencia a los compradores entendidos exigentes, los productores de leche tanto pequeños como grandes están de acuerdo en un 100% en que los consumidores de la región son consumidores entendidos y exigentes; las preferencias de consumo que tienen los compradores de leche dan una idea del tipo de consumidores con que cuenta el sector; se tienen las siguientes características que van a servir durante toda la investigación, porque de estas depende la demanda que tiene el producto y la forma en cómo las han percibido las empresas y de igual forma han dado respuesta a estas preferencias.

Se puede observar que los consumidores del producto de leche son cada vez más educados y exigentes en cuanto a la variedad y calidad de la leche, el 61% prefiere la leche pasteurizada frente a un 22% que prefiere la llamada *leche cruda*, 9% *ultra pasteurizada*, 7% *deslactosada* y 1% no consume (1 encuesta) (obsérvese grafica 25). Una razón para que se presente esto tiene que ver con el nivel de ingresos que perciben los diferentes estratos, se puede decir que los estratos altos consumen leche más costosa de variedad más específica y dedica una porción relativamente más grande de su ingreso comparada con la de estratos inferiores que prefieren una variedad de leche más sencilla y de menor costo.

⁸¹ *Ibíd.* p. 130

En este orden de ideas, los consumidores de leche escogen el producto principalmente según la calidad el 50%, según el precio el 32%, con menor importancia según la marca, la presentación y finalmente el sabor con el 2%. Esto corrobora que los consumidores de leche de la ciudad de Pasto están cada vez más instruidos acerca del producto y sus exigencias requieren que las empresas cumplan con las expectativas de los clientes (obsérvese figura 26).

Gráfica 25. Tipo de leche que prefieren los consumidores – Año 2013.

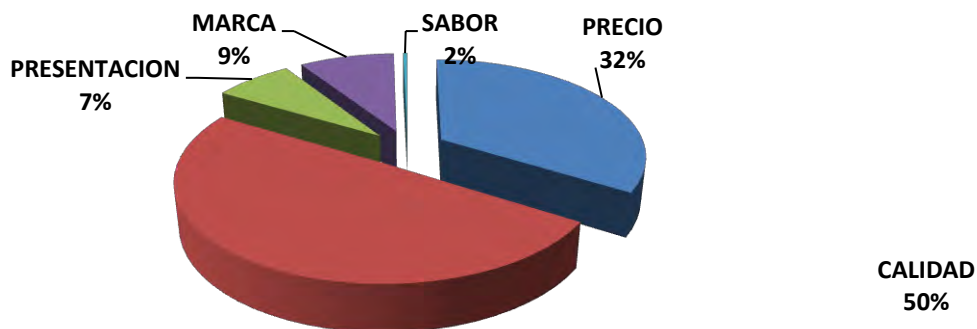


Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto diciembre de 2013

Que los consumidores estén informados acerca de las tendencias de consumo, juega un papel importante en la competitividad del sector, principalmente porque obliga a los productores a mejorar y crear más variedad de productos. Sin embargo para el caso del municipio de Pasto cuya producción presenta rezagos, es difícil que los productores se adapten de forma rápida a las diferentes tendencias de consumo.

Los lugares donde se encuentran disponibles los productos influyen a la hora de tomar la decisión de compra del tipo de leche y la marca de la misma para los consumidores.

Gráfica 26. Variables de consumo de leche – Año 2013.

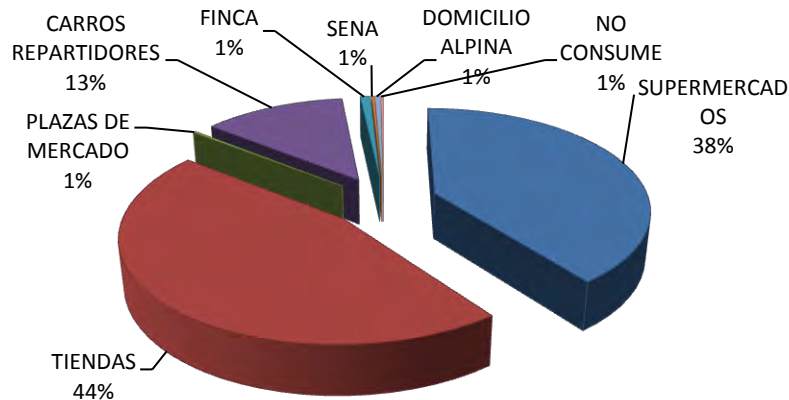


Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto diciembre de 2013

Se observa que las tiendas son el principal lugar donde las personas consiguen el producto (46%), en segundo lugar los supermercados (40%), en tercer lugar los carros repartidores y en menor instancia las plazas de mercado, las fincas, Sena y el domicilio de Alpina (obsérvese grafica 27).

Es importante resaltar que las empresas se ponen el producto cerca del consumidor para facilitar su consumo, hasta el momento solo Alpina tiene domicilios, dándole un plus a sus productos, sin embargo como se verá más adelante los consumidores prefieren las marcas regionales. En este sentido estas variables son definitivas para las empresas a la hora de atender las necesidades del cliente. Los consumidores prefieren comprar su producto en las tiendas del municipio de Pasto principalmente por la cercanía siendo este un producto principal en la canasta familiar de consumo diario.

Gráfica 27. Lugar donde los consumidores prefieren comprar leche, 2013.

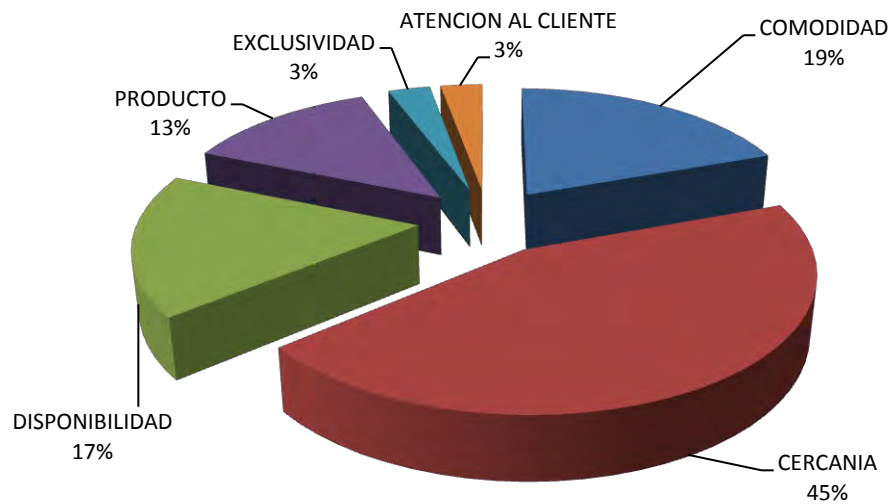


Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto diciembre de 2013

En este punto se refleja la estrategia de venta agresiva que tienen todas las empresas de lácteos, puesto que se encuentra gran variedad de marcas de leche en los diferentes puntos de venta y distribución del producto. La segunda variable que busca el consumidor para realizar la compra es la comodidad, que va bastante ligada a la variable cercanía.

Las razones de las personas para realizar la compra en estos lugares en ese orden se debe básicamente a la cercanía representada en el 45% de la muestra, la comodidad con el 19%, la disponibilidad el 17%, porque tiene el producto el 13%, por exclusividad y atención al cliente el 3% (ver GRAFICA 28). En respuesta a lo anteriormente expuesto el consumo que hacen las personas se dirige a ciertas marcas las cuales regionalmente responden más rápida y eficientemente a las necesidades de los consumidores del producto.

Gráfica 28. Variables del lugar de consumo de leche – Año 2013



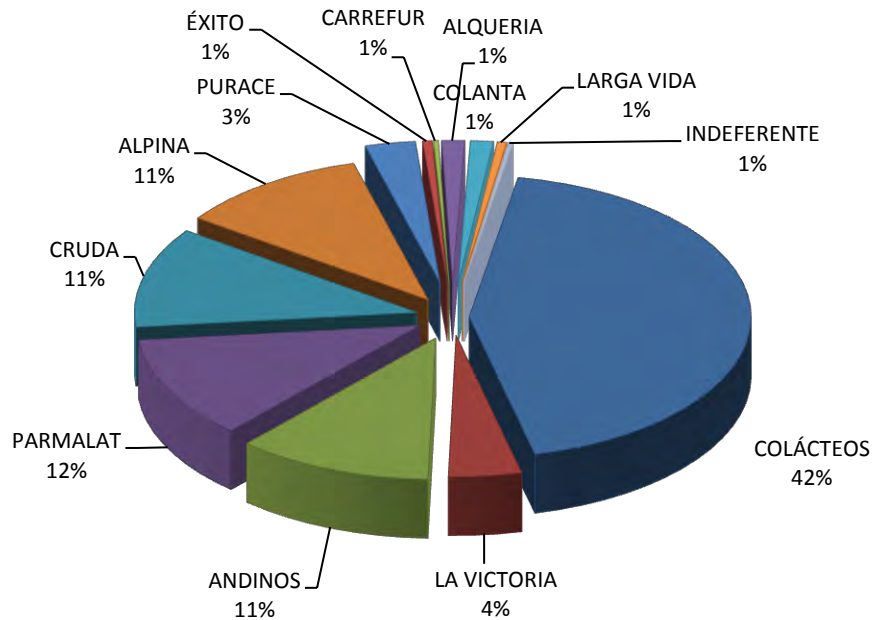
Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto diciembre de 2013

Es así, como la marca de leche más demandada en la ciudad de Pasto es Colácteos con el 42%, puesto que es una empresa regional con recorrido, que ha logrado posicionarse en toda la ciudad, en seguida Parmalat con el 12% de la muestra debido a su calidad e internacionalización muy reconocida, también se mira un porcentaje muy cercano referente a la Leche Cruda con el 11% debido a la cultura de la región que se decide a realizar esta compra en los carros repartidores, seguido de Alpina y Andinos con la misma proporción y en menor porcentaje La Victoria, Puracé, Alquería entre otras (ver GRÁFICA 29).

De esto se puede decir que la empresa que mejor ha respondido a las expectativas regionales de los consumidores es Colácteos. Quiere decir que el 16% de consumidores escogen una marca de leche que es de la región. Aspecto que les da una ventaja a las empresas regionales frente a las nacionales por lo menos dentro de la región, esta demanda interna preferente, motiva a los productores y los empuja a retribuir la fidelidad de sus consumidores con productos de mejor calidad y procesos con altos estándares de eficiencia, esto

finalmente propende en un mejoramiento de la competitividad de esta empresa que finalmente se ha caracterizado por su sostenibilidad en el mercado.

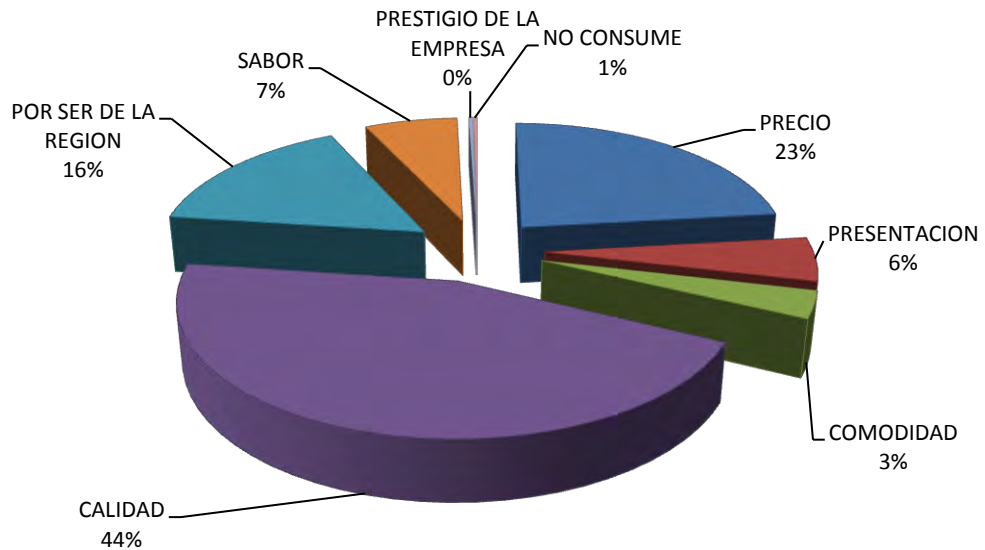
Gráfica 29. Preferencia de marca de leche – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto diciembre de 2013

Los motivos que tienen los consumidores al realizar la compra están evidenciados en la siguiente grafica (ver GRAFICA 30) y se resumen en la calidad (44%) y el precio (26%) que ofrece la marca. Hay una variable importante de gran relevancia para la elección de la marca que es por ser de la región representada por un 16% de la muestra. Las variables como sabor, presentación o comodidad no son tan influyentes a la hora de decidir la compra de los consumidores estas variables se presentan en porcentaje menos significativos 7%, 6% y 3% respectivamente.

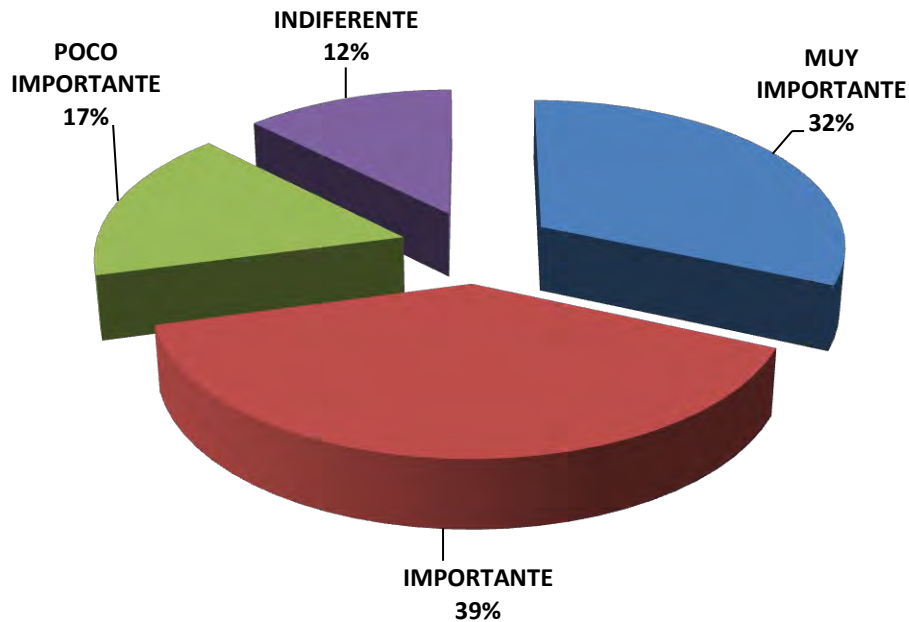
Gráfica 30. Variables de marca – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto diciembre de 2013

Hasta el momento la investigación expresa el modo en que las empresas perciben e interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador del producto de la leche en la ciudad de Pasto. De igual forma se ha identificado las marcas más sobresalientes en el mercado de la ciudad y entre las cuales compiten. Se evidencia por tanto que para el consumidor la marca de la leche que consume es en un 39% importante, en un 32% muy importante y que a grandes rasgos es posible decir que los compradores cada día exigen más calidad en el producto y presionan a las empresas locales para que innoven de forma más rápida y así estas alcancen ventajas competitivas, además de eso que la empresa que tiene mejor capacidad para percibir e interpretar las necesidades del comprador es Colácteos y se debe tener en cuenta que es una empresa regional y que puede este ser un motivo para captar de mejor forma lo que busca el cliente local a la hora de comprar el producto.

Gráfica 31. Importancia de la marca de leche – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto diciembre de 2013

La demanda se compone según el carácter de las necesidades del comprador local; los compradores locales pueden hacer que las empresas consigan ventajas competitivas si presionan a las mismas a innovar, a incrementar el ritmo de producción y así mejorar la calidad del producto, es decir, que si las empresas cuentan con una demanda ilustrada puede llegar a desarrollar una ventaja competitiva por vía de sus exigencias. Las empresas pueden actuar de acuerdo a las necesidades del comprador y de esta forma alcanzar eficiencia y eficacia, aumentando sus ventas y lograr crear una ventaja competitiva desde el entendimiento y comprensión de los consumidores.

Según lo anterior las empresas dedicadas a la producción de leche del municipio de Pasto, deben definir prioridades teniendo en cuenta y tratando de abarcar todas las necesidades concretas de los compradores de este producto. Es así, como

para las empresas es adecuado contar con esa demanda instruida ya que exigen mejoras en los productos y en este sentido las empresas mejoraran su calidad y desarrollaran ventajas competitivas sobre otras. Y en conclusión se debe buscar tener una demanda rápida y no lenta a la hora de reflejar necesidades refinadas para no estar en desventaja.

Al parecer, según el consumo de las variedades de leche, la ciudad de San Juan de Pasto cuenta con una demanda interior que sabe del producto en cuestión y capta rápidamente las tendencias acerca del consumo de leche (Ver GRAFICA 31) por tal razón las grandes empresas han variado en su producto debido al reflejo de la demanda interior sobre las nuevas necesidades y tendencias del mercado.

En este caso tenemos una ventaja competitiva para las grandes empresas y desventaja para las pequeñas empresas artesanales ya que la demanda de este tipo de leche es más reducida cada vez, el 22% de la muestra prefiere comprar leche cruda.

7.3.4. Necesidades precursoras de los compradores. “Las empresas de una nación consiguen ventajas si las necesidades de los compradores domésticos son precursoras de las necesidades de los compradores de otras naciones. Esto significa que la demanda interior ofrece un temprano indicador de las necesidades de los compradores que más van a generalizarse.”⁸² Los compradores de la ciudad de Pasto no son precursores de las tendencias de consumo, la evidencia de esto es que aún existe un porcentaje elevado de consumo de leche cruda (22%), lo cual deja a la vista la presencia de informalidad en la producción lechera. En lugar de ser precursores los compradores son receptores de las tendencias mundiales y las empresas del sector le dan respuesta a ellas.

⁸² *Ibíd.* p. 136

Porter señala que “Si la demanda interior es lenta a la hora de reflejar las nuevas necesidades, sobre todo las necesidades más refinadas, las empresas de esa nación están en desventaja”⁸³. En concordancia con lo dicho anteriormente en cuanto a que hay un 22% que aun consume leche cruda se puede decir que este argumento de Porter se cumple para la ciudad de Pasto, por tanto existe esta desventaja.

7.3.5. Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior:

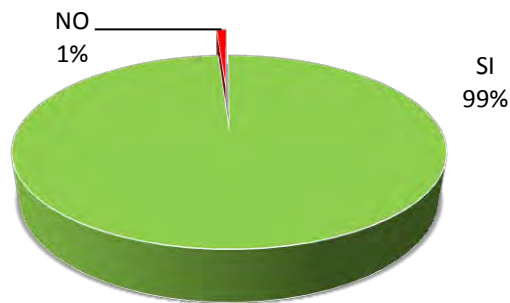
Una vez la demanda cumpla con los anteriores atributos de composición, también es necesario estudiar el tamaño y pautas de crecimiento, lo cual puede reforzar la ventaja nacional de un sector, puesto que está demostrado que el tamaño del mercado desempeña un papel complejo en la ventaja nacional, pero además debe tenerse en cuenta otros aspectos. En este tema se analizaran

- ✚ El tamaño de la demanda interior
- ✚ El número de compradores independientes
- ✚ La tasa de crecimiento de la demanda interior
- ✚ La temprana demanda interior
- ✚ La temprana saturación

Porter señala la importancia de contar con un tamaño de demanda interior grande, puesto que este hecho conduce finalmente a lograr economías de escala, una demanda interior grande anima a las empresas del sector a invertir en instalaciones, desarrollo tecnológico, y en mejoras de productividad.

⁸³ Ibíd. p. 137

Gráfica 32. Porcentaje de consumidores de leche – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto diciembre de 2013

Con respecto a lo anterior el tamaño y pautas del crecimiento de la demanda; se puede observar debido al porcentaje (Ver GRAFICA 32) que el tamaño de la demanda interior es grande; ya que el producto es consumido en un 99% de la muestra solo se tiene una persona que no consume dicho producto en la muestra poblacional, la cual refuerza la ventaja competitiva del sector lechero en la ciudad de San Juan de Pasto.

7.3.6. Tamaño de la demanda interior. *“Una gran demanda interior no es una ventaja a menos que se produzca para segmentos que también gocen de demanda en otras naciones”*⁸⁴ Si bien el tamaño del mercado interior es una ventaja si fomenta la inversión y la reinversión, cuando este ofrece oportunidades muy amplias, puede ser que la empresa no viera la necesidad de iniciar actividad internacional de ventas lo que podría minar el dinamismo y convertirse en desventaja. Teniendo en cuenta estos puntos se pasara a analizar el tamaño de la demanda interior en el municipio de Pasto.

Un gran mercado interior es un punto fuerte a favor del sector, debido a la existencia de economías de escala o de aprendizaje ya que incentiva a las empresas a hacer inversiones agresivas en grandes innovaciones en cuanto a

⁸⁴ Ibid. p.. 139

infraestructura, tecnología y por consiguiente mejora la productividad, lo cual genera ventajas competitivas. Entonces, a mayor tamaño de demanda interna, mayor estímulo para inversión de las empresas locales y finalmente mayor competitividad. Una gran demanda interna puede considerarse como una ventaja natural que con esfuerzo se puede aprovechar con facilidad; es el caso del sector lechero.

Se puede decir que el sector lechero de la ciudad de San Juan de Pasto, está en sus etapas iniciales y por tanto va en buen camino en las decisiones de inversión para primero lograr satisfacer la demanda interior aprovechando los recursos naturales de la región, para lograr ganar competitividad y exteriorizar su producto a nivel nacional y si quiere a nivel internacional.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, aplicado al caso del sector lechero de Pasto se puede decir que cuenta con una ventaja competitiva en cuanto al tamaño de la demanda interior, sin embargo tiene grandes necesidades de inversión, ya que tiene altos niveles de incertidumbre y le hace falta más avances de tecnología, mano de obra más especializada; falencias que es posible suplir o remplazar con el tamaño de la demanda interior, mientras las empresas se vuelven más eficientes para competir en un mercado más externo. Por tanto el tamaño de la demanda interior para el sector lechero de la ciudad, por ahora genera una ventaja competitiva y más aún cuando se sabe que es una demanda especializada o con conocimiento del producto; ya que la calidad de la demanda interior es más importante que la cantidad de la misma a la hora de determinar la ventaja competitiva, puesto que este tipo de consumidores y compradores inciden radicalmente en la innovación.

7.3.7. Números de compradores independientes. Para Porter no es conveniente que sean pocos los clientes que dominan el mercado interior para un producto o servicio, es decir no es conveniente que existan los monopolios, antes

bien “Un buen número de compradores independientes crea un mejor entorno para la innovación”⁸⁵ esto porque gracias a estos clientes diferentes se va a ampliar la información y fomentar el progreso y la inversión.

En el caso de la ciudad de Pasto, el sector lechero cuenta con una variedad de compradores, por ejemplo, se observa que el consumo de los estratos 1, 2 y 3 tienen un nivel de consumo más bajo que los estratos 4 y 5, debido a su ingreso más reducido, es posible que las empresas dirijan estrategias en cuanto a cantidad y precio para incrementar las ventas en dichos segmentos del mercado, por otra parte, se observa que hay personas desde los 18 hasta los 73 años que realizan consumo efectivo del producto, lo cual sugiere que como es sabido el producto es altamente competitivo ya que es un alimento primordial de consumo diario. Con respecto a los canales de distribución de las empresas pertenecientes al sector lechero del municipio de Pasto, se obtuvo la siguiente información en cuanto a sus clientes, la cual deja una idea de la gran demanda del producto en el municipio de Pasto.

Tabla 2. Cantidad de clientes de los canales de distribución de las empresas productoras de leche – Pasto 2013.

| Tipología | Urbano | Periferia | Total |
|-----------------------|--------------|------------|--------------|
| Cabeceras de Barrio | 197 | 1 | 198 |
| Cafeterías | 345 | 27 | 372 |
| Educativos | 146 | 11 | 157 |
| Mini mercados | 41 | 1 | 42 |
| Restaurantes. Premium | 8 | 0 | 8 |
| Restaurantes | 359 | 59 | 418 |
| Tiendas | 2.522 | 236 | 2.758 |
| Total Pasto | 3.618 | 335 | 3.953 |

Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

⁸⁵ Ibid. p. 140

Este es un aspecto muy importante dentro de la demanda interior, así como el tamaño es importante, este debe ir acompañado del crecimiento constante que debe tener, puesto que de esto depende la tasa de inversión, si hay un rápido crecimiento de la demanda, las empresas se obligan a adoptar nuevas tecnologías, nuevas instalaciones grandes y eficaces con plena confianza de su aprovechamiento pleno, si no existiera ese crecimiento las empresas no verían la necesidad de invertir en estos factores.

En el último año, el consumo de leche en Colombia se incrementó dos por ciento, por lo que este se estima en 141 litros per cápita, informó la Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegán). “El crecimiento del consumo se debe a que en 2012 subió la producción de leche entre un 2 y 2,5 por ciento, y el acopio del alimento en 5,2 por ciento, lo que a su vez causa una mayor demanda y, por ende, aumento en el consumo”, señaló Marcela Roza, economista de Fedegán.

7.3.8. Tasa de crecimiento de la demanda interior. Fedegán estima que las cifras podrán incrementarse aún más, en la medida que los estratos bajos de la población puedan mejorar el ingreso, pues estos grupos sociales no están consumiendo leche y derivados lácteos. El nariñense promedio según SAGAN consume 70 litros de leche anualmente en el 2013, mientras que en el año 2012 fue de 67 litros.

Lastimosamente no se dispone de más datos para hacer los cálculos y por tanto lo único que se puede decir es que entre el año 2012 y 2013 la tasa de crecimiento de la demanda interior de Nariño se la calculó en 4.47%⁸⁶, con ello se puede observar que las empresas regionales deben invertir más rápidamente debido al rápido crecimiento de la demanda interior, obsérvese que el crecimiento de la demanda del departamento es mayor que el del nacional.

⁸⁶ $(V_{\text{present}} - V_{\text{past}}) / V_{\text{past}} * 100$

7.3.9. Temprana Saturación. Esta obliga a las empresas a seguir innovando y perfeccionando, “Un mercado interior saturado crea unas intensas presiones para bajar los precios, introducir nuevas características, mejorar el rendimiento del producto y ofrecer otros incentivos para que los compradores se animen a cambiar los productos antiguos por versiones más modernas. La saturación aumenta la rivalidad local, [...] el resultado final suele ser la desaparición de unas cuantas empresas locales y la supervivencia de las restantes, fortalecidas y más innovadoras”⁸⁷.

Para este caso; es posible que la llamada Saturación de la demanda no presiona a las empresas locales a bajar sus precios al máximo, por lo cual las empresas han buscado diversificar sus productos según los gustos o captando las necesidades externas; dicho de otra forma, vender en el extranjero y evitar la rivalidad interior y la presión a la baja de los precios. Muchas veces como resultado de la saturación se obliga a las empresas a incursionar en mercados extranjeros. Pero se debe tener en cuenta algo importante, según Porter “La pronta saturación es una ventaja solo en el caso de que la composición de la demanda interior induzca a las empresas de una nación a la fabricación de productos que se deseen en el extranjero y a dotarlos de características igualmente deseables”⁸⁸

En el sector lechero de Pasto se hace evidente que las grandes empresas como por ejemplo Colácteos, Andinos y La Victoria, han logrado especializarse y diversificar sus productos, .la presión que se ejercen entre las mismas grandes empresas incluyendo a las pequeñas fincas productoras de leche; suprimen el factor precio como determinante de competencia entre ellas (se verá más adelante en el punto 5) y por tanto se puede afirmar que este aspecto de la teoría de Porter no se presenta en el municipio de Pasto.

⁸⁷ PORTER. Óp. Cit. p. 143

⁸⁸ Ibíd. p.. 144

Se refiere a todos los consumidores móviles, que viajan frecuentemente a otras naciones, estos son por así decirlo una oportunidad de hacer acto de presencia en el extranjero a las empresas de una nación y a aquellas compañías multinacionales que deciden tratar con proveedores de productos nacionales para que provean a sus diferentes puntos multinacionales.

7.3.10. Internacionalización de la demanda interior. Así como la composición de la demanda interior es la raíz de la ventaja nacional y el tamaño y pautas de crecimiento amplían esa ventaja nacional al afectar las inversiones que se hacen, “las condiciones de la demanda interior contribuyen a ello mediante mecanismos en cuya virtud se internacionaliza la demanda interior y tira hacia el exterior de los productos y servicios de una nación”⁸⁹ esto se logra mediante:

- ✚ Compradores locales móviles o multinacionales
- ✚ Influencias sobre las necesidades extranjeras

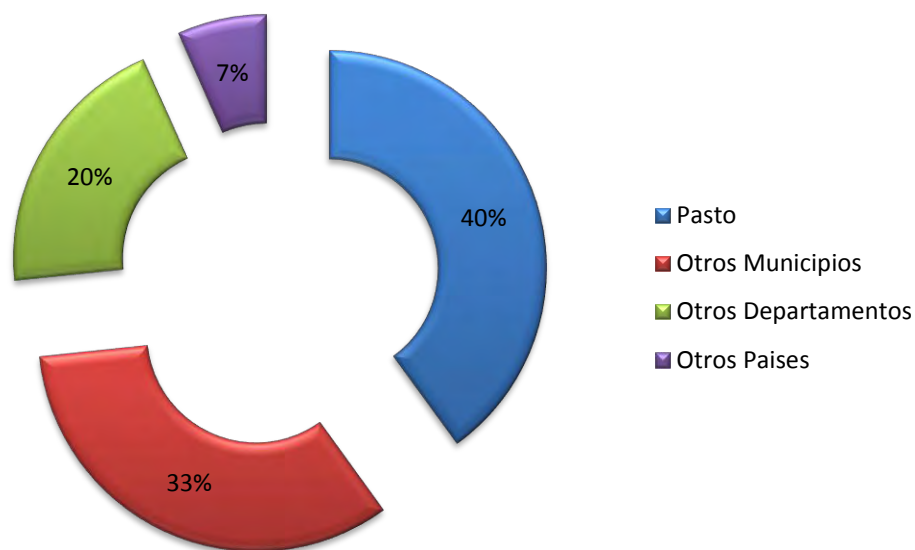
Para el presente estudio este aspecto solo será nombrado puesto que se tiene información sesgada y deficiente de este asunto, sin embargo se conoce que las grandes empresas dentro del desarrollo de su visión y misión tienen como objeto expandirse no solo por la región, sino a nivel nacional e internacional.

7.3.11. Compradores locales móviles o multinacionales. De las encuestas realizadas a productores se logró saber que el 7% del sector realiza actividades de exportación, las empresas más importantes que han logrado internacionalizar sus productos corresponden a las empresas de Colácteos principalmente, Lácteos Las Palmas quien empezó su actividad exportadora hace once años y Lácteos Andinos con productos como el queso. También se pudo determinar que el 20% del sector tiene el destino de una parte sus productos en otros departamentos como el Cauca y el Valle, este dato corresponde a las empresas de Colácteos, Andinos y La Victoria. De información secundaria obtenida principalmente del

⁸⁹ Ibíd. p. 144

ministerio de agricultura, el DANE y otras investigaciones similares se pudo saber que el principal receptor de las exportaciones de leche del departamento de Nariño y en consecuencia del municipio de Pasto es Venezuela y en menor instancia están: Chile, Perú, Estados Unidos y por ultimo Ecuador, aunque siendo frontera del departamento debería ser el más importante socio del sector.

Gráfica 33. Destinos de la producción del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013.

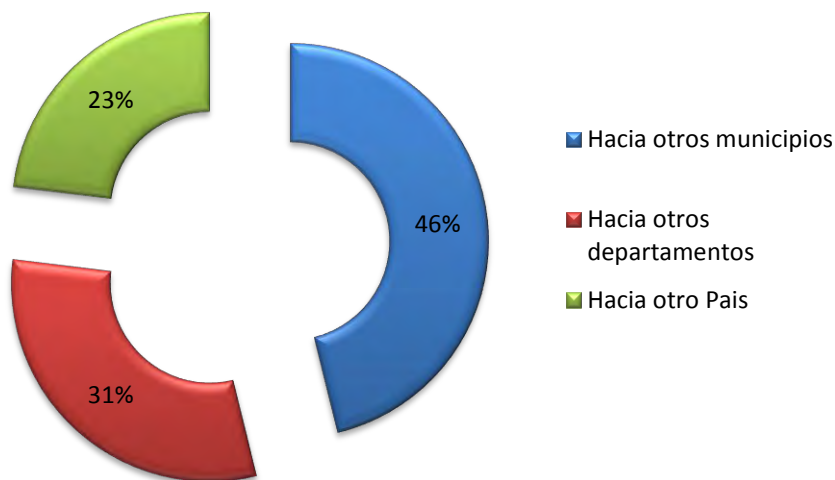


Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Las empresas y fincas productoras de leche consideran que tienen posibilidades de expandirse hacia otros mercados, el 55% considera que solo tiene opciones de expandirse hacia otros municipios del departamento de Nariño, el 31% opina que si puede llegar a otros departamentos del País y el 23% que puede ampliar su mercado en otros países como Perú y Ecuador. Los productores de leche del municipio pueden expandirse hacia otros mercados porque poseen todos los factores básicos, sin embargo deben adaptarse a las tendencias mundiales de

consumo, para esto se requiere de mayor tecnificación de los procesos y calificación del personal, entre otros factores.

Gráfica 34. Posibilidades del sector lechero de Pasto para ampliar su mercado – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Las necesidades de los compradores domésticos se transmiten mediante las alianzas comerciales y políticas. Se dedujo del estudio realizado por el CIECI 2013; que el producto que puede sustituir la leche líquida es la leche en polvo.

7.3.12. Influencias sobre las necesidades extranjeras. En países como Estados Unidos y más cerca algunos países que tienen tendencias de consumo un tanto americanizadas como Chile, Brasil y Perú, el consumo de leche en Polvo es importante y más aún su producción; para obtener una tonelada de leche en polvo se requiere aproximadamente de 8.7 toneladas de leche líquida. Por tanto, sería interesante que el sector lechero del municipio empezará a especializarse en este producto de tipo exportación con mayor valor agregado y en ello tratar de incluir a las pequeñas fincas productoras puesto que para la producción de la leche en

polvo se necesita más cantidad de leche líquida, que si solamente se la exporta en cierto volumen como se está explicando líquido.

7.3.13. La interacción de las condiciones de la demanda. “Las diversas condiciones de la demanda interior se pueden reforzar entre si y alcanzar su máximo significado en diferentes etapas de la evolución de un sector”⁹⁰

En el análisis anterior se identifica claramente que es lo más importante que debe generar las condiciones de la demanda que es la inversión y la innovación y poder competir a medida que pase el tiempo en segmentos cada vez más perfeccionados. Es por eso que se debe dar una mayor atención al análisis de los clientes exigentes, las necesidades domésticas, el rápido crecimiento y la pronta saturación que son ventajas decisivas y duraderas, las otras son importantes para reforzar esa ventaja y ayudan a mantenerla.

Debido a que el diamante es un sistema que no puede contemplarse por separado cabe señalar que las condiciones de la demanda dependen de otras partes del diamante por citar un ejemplo “sin una fuerte rivalidad doméstica, el rápido crecimiento del mercado interior o un gran mercado interior pueden inducir a la autocomplacencia en lugar de estimular la inversión”⁹¹

Los mecanismos mediante los cuales se transmite a los mercados extranjeros las preferencias domesticas– Internacionalización de la demanda interior: Refiere a los mecanismos mediante los cuales se exterioriza el producto, estos son; (1) Los compradores locales móviles; mecanismo que sugiere lograr la fidelidad de los compradores con la marca de leche, (2) Influencias sobre las necesidades extranjeras; generar ventas en el extranjero mediante la trasmisión de las necesidades entre compradores domésticos hacia compradores extranjeros, métodos para transmitir la demanda interior hacia extranjero y finalmente (3) La

⁹⁰ *Ibíd.* p.. 147

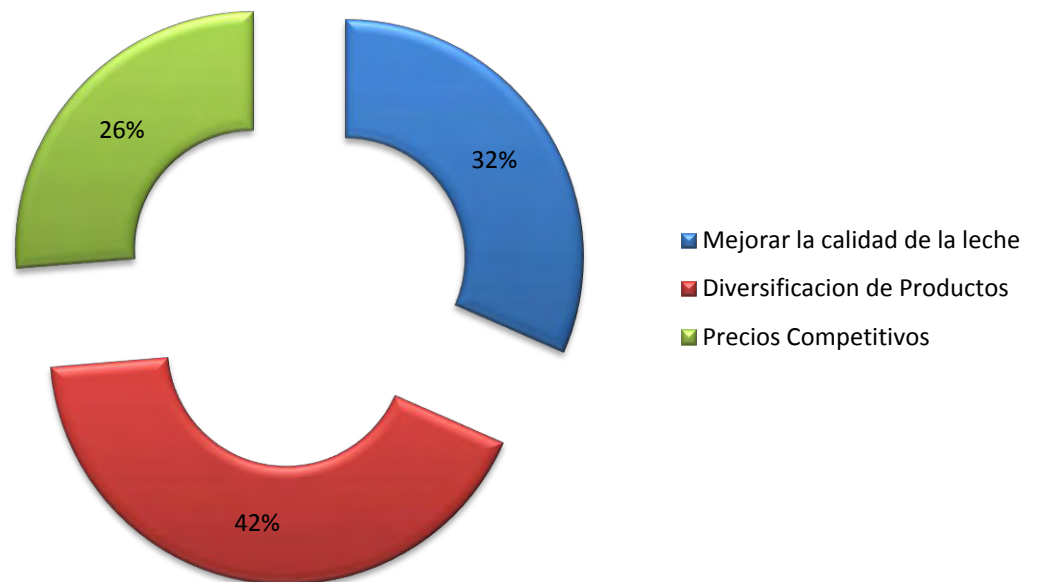
⁹¹ *Ibíd.* p. 147

interacción de las condiciones de la demanda; desde la combinación tanto del tamaño de la demanda interna y su nivel de saturación, como de la naturaleza y condiciones de los compradores.

Muy bien, para el estudio se determinó que la internacionalización está en alcances para las empresas grandes productoras de leche, es decir que poseen los factores necesarios, de los cuales se habló en el punto 2.1, además para las cuales las condiciones de la demanda se refuerzan mutuamente. Para estas empresas es posible lograr la fidelidad de los clientes y que se transmita las características del producto entre compradores internos y externos.

Por otra parte el tamaño de la demanda interna es grande y está en crecimiento, además se posee un tipo de consumidores entendidos, exigentes y con conocimientos específicos acerca del producto lo cual ha motivado a este tipo de empresas en el sector a mejorar la calidad, características y precio del producto, en este orden de ideas es importante reconocer que las empresas han diferenciado el producto que ofrecen, hoy por hoy es posible encontrar cualquier tipo de leche fabricado por las empresas regionales, en condiciones de excelente calidad preferida por los compradores domésticos. Sin embargo, del lado de los productores artesanales, se encuentran deficiencias y desventajas pese a que la demanda de este producto (leche cruda) tiene un porcentaje considerable en la muestra investigada (22%) no es suficiente y no cumple con los factores necesarios en el Diamante de Porter para tener una ventaja competitiva, por tanto es necesario fortalecer esta parte del sector lechero de la ciudad de Pasto.

Gráfica 35. Estrategias para difundir los productos lácteos del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto diciembre de 2013

Se sabe que hay un porcentaje de los productores de leche de Pasto que ha difundido su producto hacia otras regiones como el Cauca y el Valle del Cauca y hacia otros países principalmente Venezuela; las estrategias básicamente se tratan de la generación de valor agregado, el 42% de las estrategias refieren a la diversificación de productos, el 32% a la mejora en la calidad de la leche y el 26% a lograr precios bajos y competitivos. No obstante, los productores no consideraron como estrategia la adaptación de sus productos a los que tienen alta tendencia de consumo a nivel mundial. Se debe aclarar además, que las empresas que realizan esta actividad exportadora son aquellas empresas acopiadoras y transformadoras.

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Observatorio Agrocadenas de Colombia, los países de América Latina no son grandes productores. Algunos de ellos son importadores netos de lácteos, sin embargo, la mayor parte del consumo se obtiene de la producción interna, la cual crece a tasas positivas. El principal productor en esta región es el Brasil con 23 millones de toneladas, Argentina con 7.7 millones de toneladas y Colombia en tercer lugar con 6 millones en el 2003.

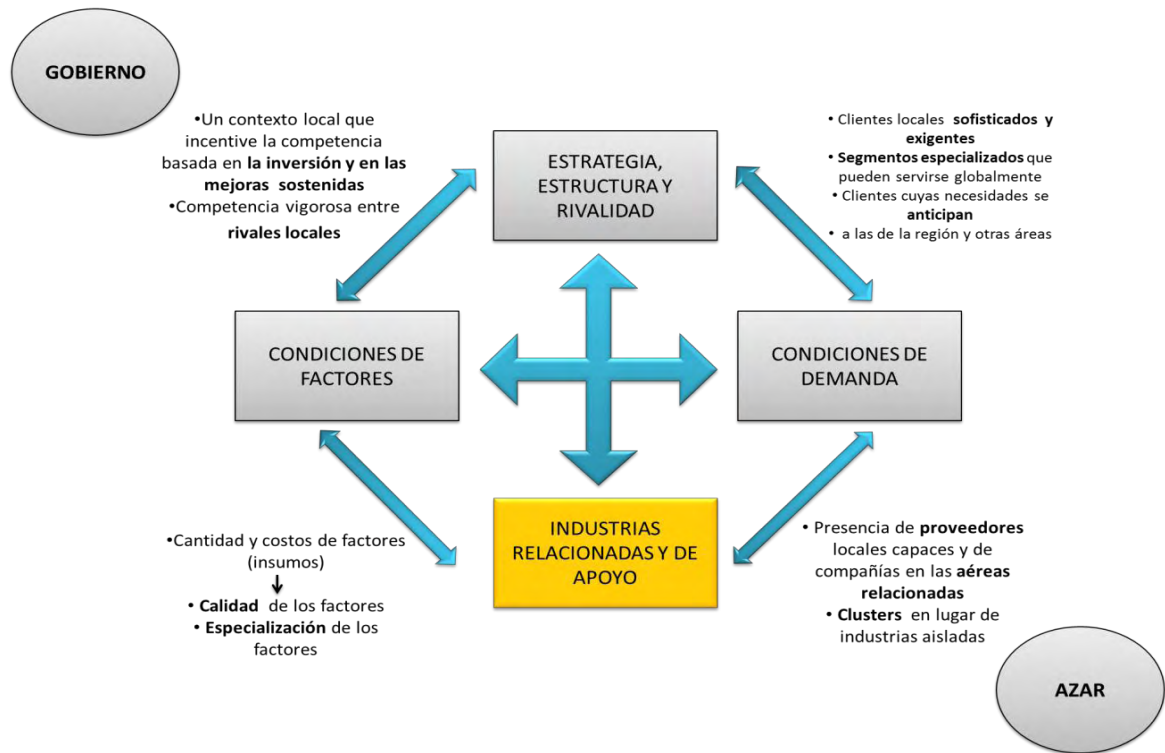
Aclarándose que el desarrollo de la producción lechera de Colombia estuvo estrechamente relacionado con su ubicación en regiones de clima frío, gracias a la mejor adaptación de las razas importadas y que una de las principales ventajas de la ganadería lechera en Colombia ha sido su cercanía a los principales centros de consumo como el Oriente Antioqueño, el Altiplano Cundiboyacense y Nariño; se puede decir que las grandes empresas de la región han sabido aprovechar muy bien estas condiciones básicas del sector del que trata la investigación, el punto clave que se puede observar y en el que concuerdan estas empresas; es que todas son una unión estratégica de ganaderos con un mismo propósito, logrando ventajas competitivas casi igualitarias a las del resto del país e incluso a las de empresas internacionales.

Sin embargo y debido a los rezagos de la parte artesanal del sector es posible decir que aún se deben hacer esfuerzos para fortalecer la producción lechera, en cuanto a la creación de factores avanzados y especializados.

7.4. CAPITULO 4. RELACION DEL SECTOR LECHERO CON LAS INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO.

El tercer determinante (véase FIGURA 6) hace referencia a la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean competitivos, es decir, empresas nacionales que se dediquen a la fabricación de materias primas o insumos excepcionalmente buenos y aquellas empresas que se benefician de la producción del sector en estudio, a continuación se realizará un estudio detallado de las dos partes y su relación con el sector lechero del Municipio de Pasto.

Figura 6. Industrias conexas y de apoyo en el diamante de Porter.



Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones – Michael Porter.

7.4.1 Ventaja competitiva en sectores proveedores. *La presencia de un sector proveedor que sea internacionalmente competitivo crea ventaja en la medida que:*

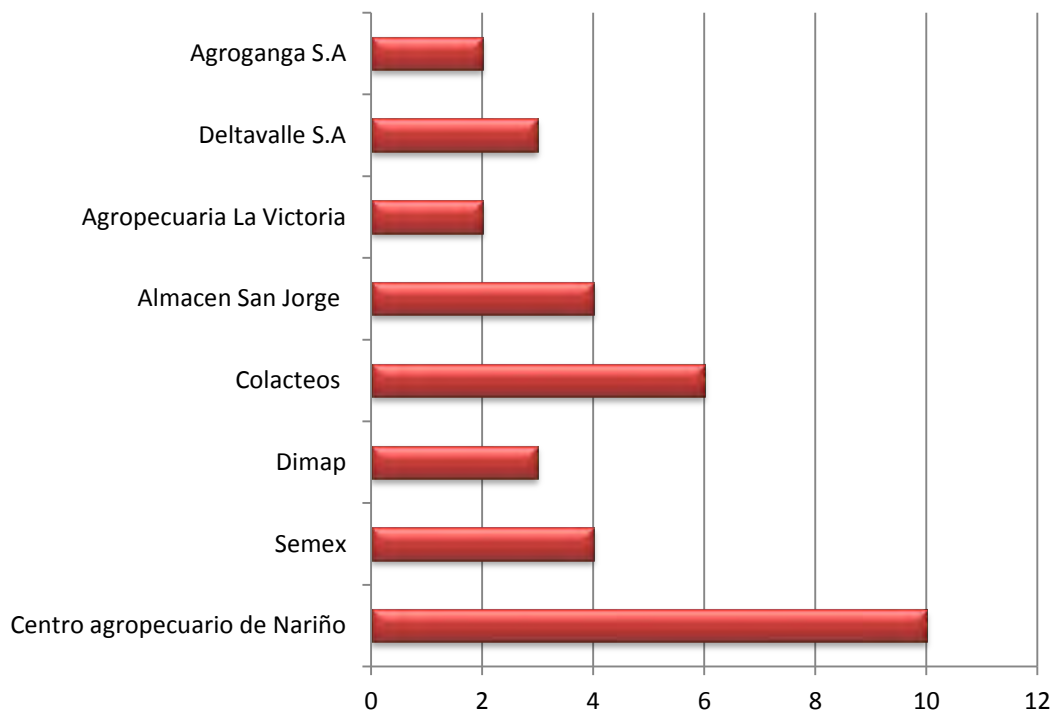
- ✚ El acceso al producido es de manera eficaz, pronto, rápido y con costos preferenciales aunque no siempre sean los más bajos.
- ✚ Los proveedores establecidos en el propio país pueden aportar a una coordinación continuada “el establecimiento de tales enlaces se ve facilitado por la proximidad de las actividades esenciales y a la alta dirección de los proveedores”⁹²
- ✚ Proceso de innovación y perfeccionamiento, el cual se logra cuando los “Proveedores ayudan a detectar a las empresas nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de la tecnología más avanzada”⁹³, es preferible contar con proveedores competitivos nacionales a tener que depender de proveedores acreditados nacionales, cabe resaltar la importancia de que el proveedor nacional tenga relevancia y acogida internacional, puesto que puede aportar innovación tecnológica, un proveedor “cautivo” es decir, que dependa de un solo comprador o que no sea reconocido a nivel nacional no puede aportar y no existiría beneficio mutuo.

El sector lechero de la ciudad de Pasto posee proveedores y sectores conexos, que son competitivos, experimentados, que le ofrecen a las empresas pertenecientes al sector un acceso eficaz, rápido y oportuno a los insumos necesarios para producir el producto. Dicho ya, que el sector lechero cuenta con una proximidad y disponibilidad interior excelente por parte de los proveedores de insumos, es posible decir que dado el lugar que ocupan los proveedores en la cadena productiva de la leche, estos generan una ventaja potencial al existir una coordinación entre proveedor y consumidor, y al aprovisionar debidamente con eficiencia y eficacia a las empresas en los insumos que se emplean de forma constante y que tienen gran importancia para la innovación y la internacionalización.

⁹² *Ibíd.* p.. 150

⁹³ *Ibíd.* p. 152

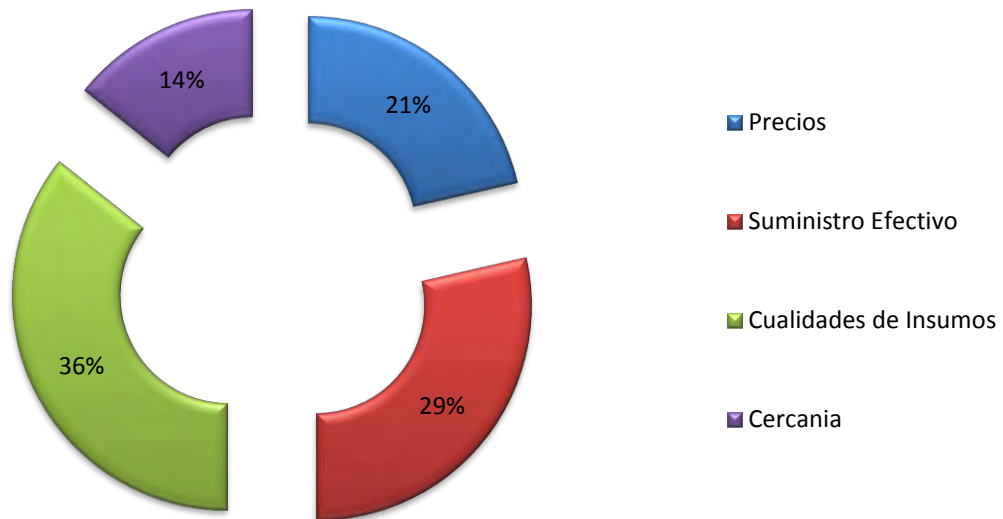
Gráfica 36. Proveedores de Insumos agropecuarios y de fabricación alimenticia para el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto diciembre de 2013.

Según información suministrada por las empresas y fincas que colaboraron con la investigación se pudo obtener la siguiente información con respecto a los proveedores; se encontraron 8 proveedores importantes para el sector en la ciudad de Pasto, de los cuales se destacan dos; el principal es el centro agropecuario de Nariño quien suministra insumos a la mayoría de las empresas y fincas del sector y el segundo es Colácteos que también es proveedor de insumos para la fabricación láctea alimenticia, además de dar capacitaciones a los pequeños productores, quienes le suministran la materia prima (leche cruda), para ser procesada y transformada en productos con valor agregado.

Gráfica 37. Aspectos para la selección de proveedores para el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013.



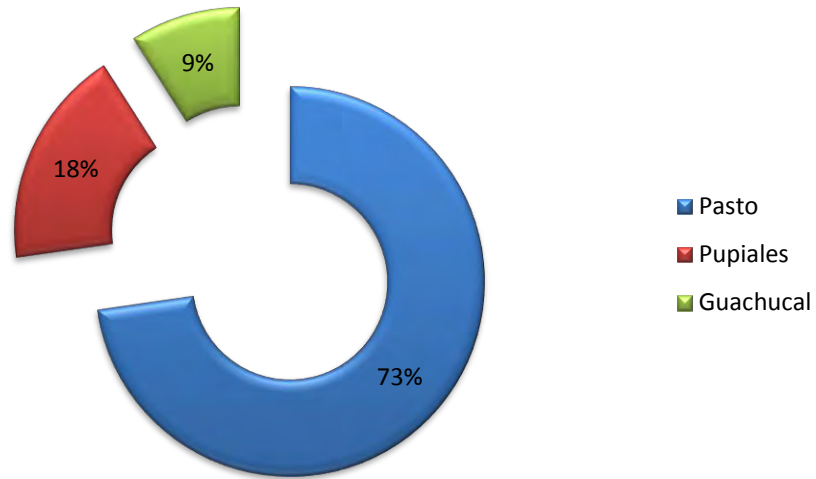
Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

La antigüedad de los proveedores oscila entre los 50 años y los 2 años, con respecto a esto las mayores compras son realizadas al proveedor más antiguo (Centro Agropecuario de Nariño), la selección del proveedor se hace en especial basada en cuatro aspectos, el principal es la calidad y cualidades de los insumos con el 36%, seguido del suministro efectivo con el 29%, los precios con el 21%, y por último con menor importancia la cercanía de los proveedores con el 14%.

Por otra parte también se logró saber que la materia prima para las empresas productoras, acopiadoras y transformadoras de leche (grandes empresas) proviene primordialmente de la ciudad de Pasto en un 73%, de Pupiales en un 18% y de Guachucal un 9%. Se puede afirmar por tanto que en cuanto a la disponibilidad de materia prima, esta tiene una gran ventaja muy competitiva que es la cercanía, puesto que rebaja los costos del transporte de la misma. Otra ventaja que se observa es que Pasto puede autoabastecerse del producto,

sumado a esto que tiene una demanda bastante amplia, se puede decir que tiene ya de hecho un consumo asegurado de su producto.

Gráfica 38. Origen de la materia prima para las empresas del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013

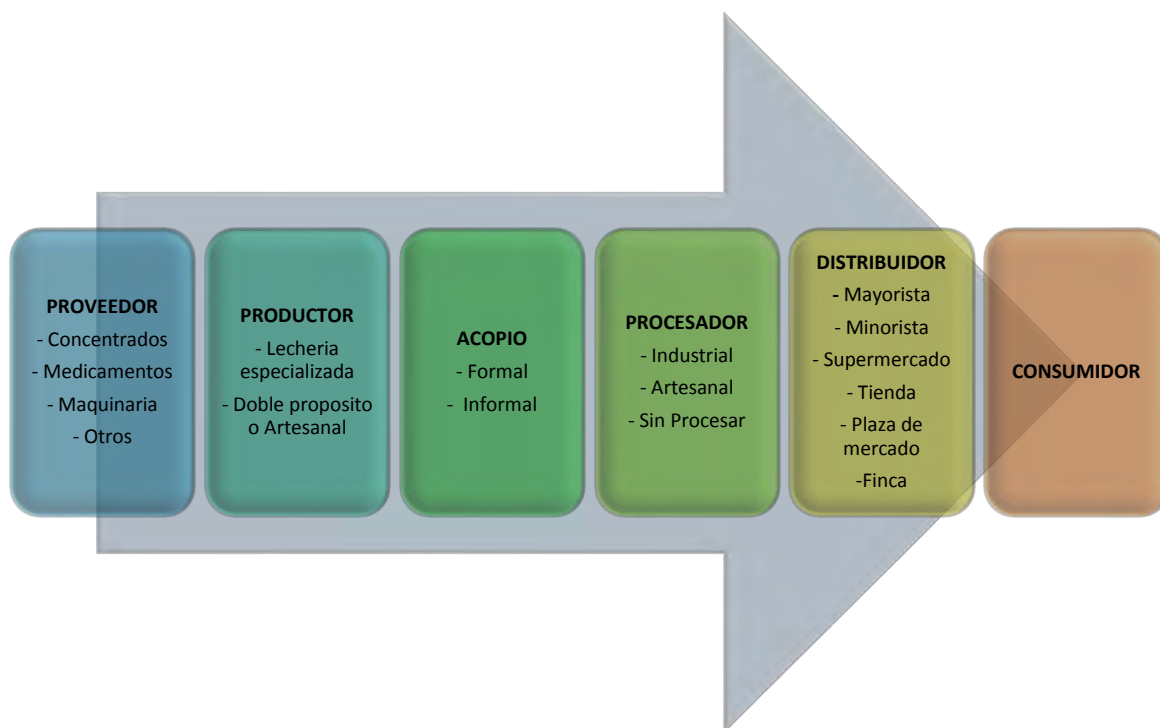


Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Con respecto a la Cadena láctea, esta se estructura a partir de la relación entre ganaderos, acopiadores, cooperativas y empresas industriales procesadoras. En la medida que la actividad ganadera es muy significativa dentro de la actividad agropecuaria y agroindustrial del país, la producción de leche, como producto básico de ésta, es relevante en la dinámica de la economía nacional⁹⁴.

⁹⁴MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Observatorio Agro cadenas Colombia. Año 2013

Figura 7. Cadena productiva del sector lechero en Pasto – Año 2013.



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Observatorio Agro cadenas Colombia- Año 2013

La cadena productiva de la producción de leche en Pasto, está bien estructurada y se esquematiza en la siguiente figura. Empieza en primer lugar por los proveedores, pasa por los productores, por los centros de acopio que por lo general son los mismos procesadores, después pasa por los distribuidores y finalmente a las manos del consumidor final.

En Colombia la Cadena de lácteos está compuesta por dos partes principales. El primero comprende la producción de leche cruda o de doble propósito. Y segundo, es el industrial, en el cual se produce una amplia gama de productos lácteos o derivados de la leche como leche pasteurizada, leche ultra pasteurizada, leche evaporada, leche condensada, leche en polvo, leche maternizada, leche

instantánea, leches ácidas o fermentadas, crema acidificada, leches saborizadas, dulces de leche, mantequilla, y quesos.

Los sub productos de la leche tienen diferentes características físico-químicas, como resultado de los distintos tipos de procesamientos a la cual es sometida la leche cruda. Ellos son, principalmente:

- ✚ Leche pasteurizada: Leche apta para el consumo humano resultante de su exposición a altas temperaturas, y enfriamiento rápidamente, con el cual se eliminan bacterias. Antes de ser pasteurizada, la leche se somete a pruebas de calidad, y es higienizada, homogenizada y pre pasteurizado.
- ✚ Leche ultrapasteurizadas: El proceso de obtención es similar a la pasteurizada. La diferencia radica en que en este caso la leche es sometida a temperaturas más altas, el proceso calentamiento- enfriamiento se repite varias veces, y el producto final se envasa en cajas “Tetra BrikAsceptic” y bolsas de múltiples capas, que permiten mantener la leche en perfecto estado sin ser refrigerada antes de ser abierto el empaque.
- ✚ Leche en polvo: Se obtiene tras desecar la leche líquida, que previamente ha sido estandarizada, homogenizada, y pasteurizada.
- ✚ Leche condensada: Consiste fundamentalmente en leche y crema, a las cuales se les ha extraído parcialmente el agua después de tratamiento térmico y de concentración. Normalmente se le añade sacarosa para darle estabilidad y seguridad bacteriológica al producto.
- ✚ Mantequilla: Es una especie de emulsión de la grasa de la leche y del agua, la cual se obtiene por el batido de la crema. La crema es aquella parte rica

en grasa que es separada de la leche por centrifugación o simple separación de la nata después de un proceso de calentamiento.

- ✚ Queso: Es un producto cuyo contenido es fundamentalmente caseína y grasa. Según la proporción de ésta última los quesos pueden ser grasos, semigrasos o magros; y según su consistencia se dividen en quesos de pasta blanda y dura. La riqueza en grasa de los quesos depende del tipo de leche que se utiliza para su elaboración.

- ✚ Yogur: Se obtiene a partir de la fermentación de la leche y a través de la intervención de varias especies bacterianas. Otro producto que se obtiene por procesos similares es el kumis.

- ✚ Lactosuero: Es un subproducto de la quesería que se utiliza principalmente en la panificación y elaboración de galletas, con un alto contenido de proteínas y de lactosa.

Los procesos de los productos explicados anteriormente son procesos industriales, los cuales tienen ventajas ante todo sanitarias frente a los procesos artesanales que existen en Pasto y de igual forma requieren de mejor calidad y cantidad de insumos, es preciso por tanto señalar y diferenciar los recursos que se usan entre las dos producciones. Como se menciona durante la investigación las grandes empresas requieren de más inversión, de más y mejores insumos, etc.

Tabla 3. Principales recursos para la producción de leche industrial y artesanal de Pasto – Año 2013.

| PRODUCCION INDUSTRIAL | PRODUCCION ARTESANAL |
|---|---|
| • Energía | • Energía |
| Mano de obra especializada fija y temporal | Mano de obra tradicional temporal – familiar |
| Ganado Holstein, Pardo Suizo, Criolla, y respectivos cruces | Ganado Holstein, Pardo Suizo, Criolla, y respectivos cruces |
| • Maquinaria, Equipo y Tecnología | • Equipo rudimentario |
| • Tierra | • Tierra |
| Grandes potreros e instalaciones especializadas | Pequeños potreros e instalaciones rudimentarias |
| • Insumos | • Insumos |
| Fertilizantes | Fertilizantes |
| Pesticidas | Pesticidas |
| Concentrado | Concentrado |
| Insumos Veterinarios | Insumos Veterinarios |
| Vitaminas | Sal mineralizada |
| Sal mineralizada | Agua |
| Agua | Energía Eléctrica |
| Energía Eléctrica | Cantinas |
| Gas | Camión de Transporte |
| Internet | |
| En publicidad | |
| Empaques | |
| Transporte especializado | |
| • Financiero | • Financiero |
| Inversión continua | Inversión espontanea |
| • Gastos Administrativos | |
| • Cuota Fedegán | |

Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Esto debido que su cadena y canal de distribución es más extendido o prolongado y porque posee gran variedad de productos también ya expuestos. Al analizar esta

parte de la investigación es posible evidenciar las deficiencias más marcadas de la producción artesanal, que son las que causan la débil competitividad del sector, la primera es la ausencia de recurso humano calificado o especializado, seguido de esto el desconocimiento de técnicas y métodos así como de tecnología específica, de igual forma la deficiente cantidad de tierras de los pequeños propietarios además de la existencia de instalaciones poco adecuadas, y finalmente la ausencia de marca y de publicidad lo cual limita el posicionamiento y decisión de este tipo de producción.

La leche se encuentra constituida por más de 100.000 diferentes moléculas y cada una posee un papel diferente al facilitar de nutrientes (energía, proteína, grasa, minerales y vitaminas) o protección inmune. La leche es producida por la madre solamente cuando el joven mamífero nace y durante tiempo suficiente a continuación, para asegurar la nutrición del lactante. En el caso de la vaca, la producción de leche comienza como respuesta al primer parto, la gestación es de nueve meses y por tanto al año se tienen solo tres meses para preñarla nuevamente y que el parto sea cada año. El productor lechero busca maximizar la producción de leche manteniendo la vaca cerca de su pico de producción durante todo lo que se pueda en su vida. Esto significa que la meta del productor es la de asegurar que las repetidas preñeces y el parto se continúen entre sí lo más cerca posible, y que la producción de leche se detenga (secado) solamente por el tiempo suficiente para asegurar que el tejido mamario se encuentre listo para asumir la máxima producción tan pronto como el próximo parto se presente.

Durante este proceso tanto el rumiante como el producto de la leche derivado de el mismo requieren de insumos y tienen diferentes etapas según el tipo de producción que se visualizaran más adelante durante el desarrollo de la investigación, pero lo que es claro es que la producción empieza **Primero**; por la siembra del pasto que es principalmente el llamado *kikuyo*, para mantener el pasto es necesario el uso de fertilizantes.

El potrero inicial es usado por 40 a 50 días después se cambia de potrero para que el inicial sea tratado con el fin de hacer rodamiento y guardar la calidad. Por hectárea productiva se tienen de 4 a 6 vacas, además por cada 3 a 4 hectáreas se usa 10 bultos de fertilizantes y en una cantidad mucho menor los pesticidas en caso de ser necesarios. **Segundo;** por el suministro de nutrientes en el concentrado como alimento esencial del rumiante, por cada vaca se utiliza más o menos un bulto de 40 kilos semanalmente, es decir que diariamente una vaca consume aproximadamente 5.7 kilos de concentrado, en cuanto a vitaminas y sal mineralizada se proporciona en una cantidad menor, las vitaminas se usan a consideración del productor. Y de aquí se desprende las etapas de la producción de leche según el tipo de producción.

Para entender mejor el lugar de los proveedores durante la producción de leche es importante conocer las etapas de la misma. Lo que muestra este proceso, es que los proveedores están presentes en casi toda la producción, ya que el producto proviene de un ser vivo, de una determinada raza productora que requiere de constante cuidado, desde la crianza hasta la disposición del consumidor, de este proceso depende la calidad del producto, es decir la obtención asegurada de un producto saludable y libre de bacterias y microorganismos.

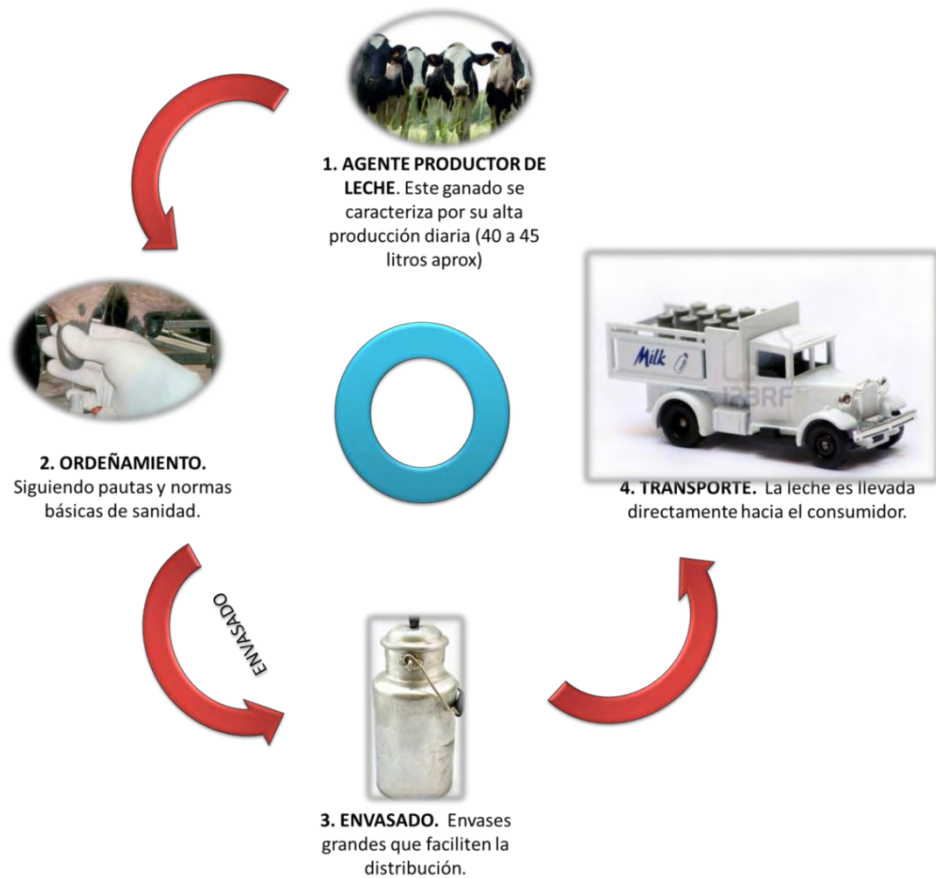
Figura 8. Etapas de la producción de lechería especializada – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013.

Para el tipo de producción industrial los proveedores están presentes desde la primera etapa hasta la última, es decir, desde la manutención del agente productor de leche pasando por el ordeño con los diferentes insumos veterinarios y técnicos que garantizan la calidad de la leche, cuando se realiza el transporte para que la leche sea llevada a las plantas de procesamiento es necesario insumos en tecnología para la refrigeración de los termos de recolección, para poner en marcha el móvil de transporte, para reparaciones, entre otros.

Figura 9. Etapas de la producción de lechería artesanal – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013.

Por su parte en la cuarta etapa se usa energía eléctrica, agua, tecnología, entre otros y para el envasado se usan empaques y mano de obra especializada, finalmente para la distribución del producto es necesario otros insumos como los de publicidad y nuevamente el transporte para llevarlos a manos de los consumidores.

En la forma de producción artesanal se hace la utilización de insumos desde la manutención del agente productor de leche en cuanto al suministro de pasto, concentrado, agua y algunos insumos veterinarios, para el ordenamiento se usa una mano de obra temporal y básicamente familiar, a la hora de envasado se

utiliza cantinas grandes en las que caven máximo 40 litros y finalmente el producto es llevado sin más cuidado y haciendo los mínimos gastos en transporte en un camión. Mas sin embargo, la ventaja es que el producto llega directamente a manos del consumidor, mientras que la otra forma de producción utiliza los intermediarios, como las tiendas y los supermercados.

Otra característica importante frente al propósito de lograr la ventaja competitiva es que el sector lechero no depende de proveedores extranjeros, es decir, que los proveedores son domésticos y las ventajas exactamente se ven justificadas en los menores costos transaccionales, en la facilidad de conseguir la información más pronto para que de esta forma las empresas tomen decisiones oportunas y adecuadas. A continuación se nombran algunos de los proveedores de los productores tanto industriales como artesanales; información obtenida en esta investigación.

LA VENTAJA COMPETITIVA EN SECTORES CONEXOS.

Los sectores conexos son aquellos en los que las empresas coordinan o comparten actividades de la cadena de valor cuando compiten o comprenden productos complementarios es importante que los sectores conexos sean acreditados internacionalmente pues brinda oportunidades para el flujo de información y los intercambios técnicos además de nuevas oportunidades. *“El éxito nacional en un sector es particularmente probable si la nación tiene ventaja competitiva en un buen número de sectores conexos”*⁹⁵

Teniendo en cuenta que los sectores conexos son aquellas secciones del mercado con las cuales es posible compartir, coordinar y crear alianzas en actividades de la cadena productiva se pudo obtener que una parte mínima del sector lechero en municipio de Pasto realice alianzas, con otras empresas o negocios relacionados.

⁹⁵ Ibíd. p. 156

Solo el 33% de los productores realiza este tipo de negociaciones o se puede decir que tiene empresas conexas, este porcentaje representa especialmente a las grandes empresas que saben y tienen conocimiento de la importancia de tener este tipo de sociedades.

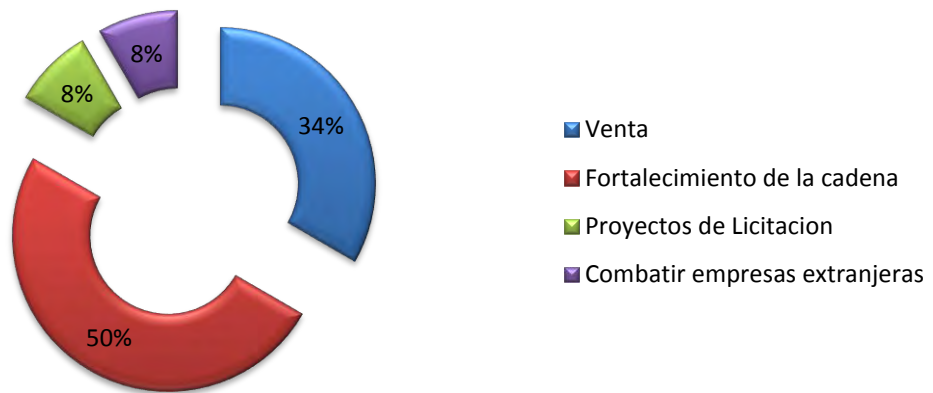
Gráfica 39. Existencia de negocios conexos a las empresas del sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Hay cuatro motivos por los cuales se realiza este tipo de alianzas, en primer lugar por fortalecimiento de la cadena (50%), en segundo por realizar la venta (34%) por ejemplo de residuos; como el lactosuero que es un insumo de industrias alimenticias como la panadería y la chocolatería, tercero por proyectos de licitación (8%) y cuarto aunque debería tener más importancia hoy por hoy en una economía abierta; esta combatir a empresas extranjeras (8%). Como se dijo anteriormente se las empresas de la región se adaptan muy difícilmente a las tendencias de consumo, por eso este motivo debería tener mayor importancia.

Gráfica 40. Motivos por los cuales las empresas del sector lechero de Pasto tienen un negocios conexos a ellas – Año 2013.



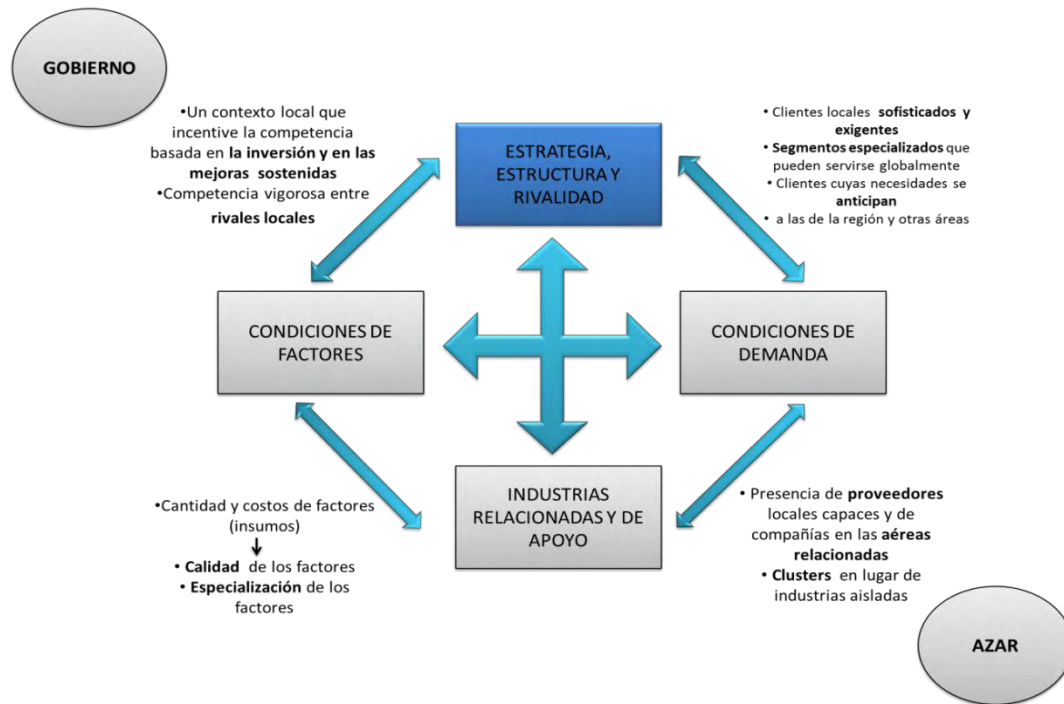
Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Lo que se logra teniendo sectores conexos aliados; es optimizar las oportunidades de intercambio de información, igualmente la actualización de técnicas que incrementan la productividad de las empresas. La proximidad y afinidad de los sectores conexos fortalecen la cadena de producción. Pasto en el sector lechero presenta una deficiencia en este punto puesto que hay pocas empresas que realmente saben la importancia de tener negocios conexos a ellas.

7.5. CAPITULO 5. ESTRATEGIAS DE ESTRUCTURA EMPRESARIAL ADOPTADAS POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR LECHERO DEL MUNICIPIO DE PASTO.

Este cuarto determinante (véase FIGURA 10) se refiere al contexto en el cual se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior en el sentido de desempeñar un papel fundamental en la innovación y en perspectivas de éxito internacional.

Figura 10. Estrategia, estructura y rivalidad en el diamante de Porter.



Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones – Michael Porter.

El acoplamiento de las anteriores opciones permite obtener una completa ventaja nacional, a continuación se estudiará cada una de ellas.

7.5.1 Estrategia y estructura de las empresas domésticas. No hay nación en donde exista uniformidad entre las empresas, “No hay un sistema de dirección que sea universalmente apropiado. Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las prácticas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores”⁹⁶ Cada empresa tiene un estilo de organización de acuerdo a las necesidades que se han presentado en el tiempo de funcionamiento formación, capacitación, orientación de líderes, medios para la toma de decisiones, relación entre trabajadores, en fin, innumerables aspectos tanto en métodos de dirección y

⁹⁶ *Ibíd.* p. 158

técnicas de organización que crean ventajas o desventajas a la hora de ser competitivos en su sector.

Se tiene dos estructuras empresariales evidentemente marcadas en el proceso de la producción de leche, este fenómeno se presenta prácticamente por el rezago e informalidad del tipo de producción artesanal. Se resume en dos: (1) La estructura empresarial industrial donde la jerarquía básicamente empieza por el Gerente o Representante Legal y termina en los trabajadores o empleados. Y (2) La estructura empresarial artesanal donde la jerarquía no presenta un orden adecuado, puesto que quien dirige la producción también es quien la procesa y la vende.

7.5.2. Metas:

“Las naciones alcanzarán el éxito en sectores donde estas metas y motivaciones estén en línea con las fuentes de ventaja competitiva”⁹⁷. Se logra el éxito cuando hay un verdadero compromiso y esfuerzo. Dentro de metas se detalla los siguientes componentes:

- ✚ Metas de la compañía.
- ✚ Metas de los empleados
- ✚ La influencia del prestigio o de la prioridad nacional sobre las metas.
- ✚ La importancia del compromiso continuado.

Porter afirma que el problema de trazar metas está en que no hay una relación entre lo que la empresa desea alcanzar y la motivación de sus empleados y directivos.

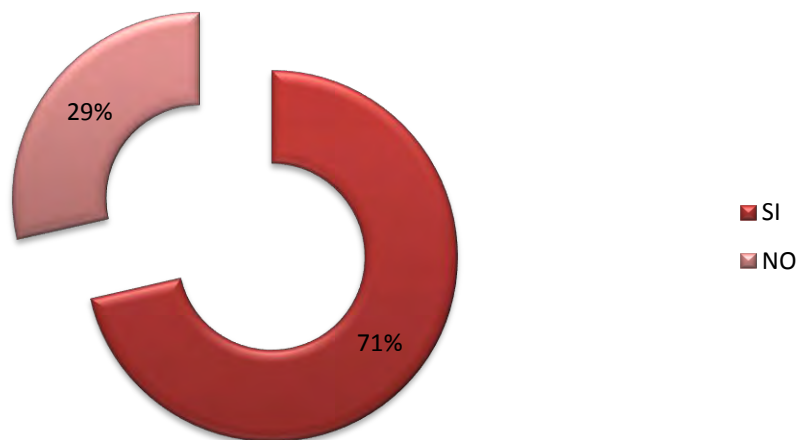
7.5.3 Metas de la compañía. Se determinan por: la estructura de la propiedad, la motivación de los propietarios de los recursos propios y ajenos, la acción social y

⁹⁷ *Ibíd.* p. 160

los incentivos que conforman la motivación de la alta dirección. Deben encajar con las necesidades del sector.

Las empresas bien estructuradas del sector lechero del municipio de Pasto, tienen ventajas sobre las otras, puesto que tienen un orden y una legalidad en sus procesos lo que les deja como resultado productos de excelente calidad, más competitivos. Respecto a esto se tiene que el 71% de la muestra tomada de los productores tiene registro en cámara de comercio y está legalmente constituida, en contra de un 29% que no registra cámara de comercio.

Gráfica 41. Porcentaje de empresas del sector lechero de Pasto que registran o no su actividad en Cámara de Comercio – Año 2013.

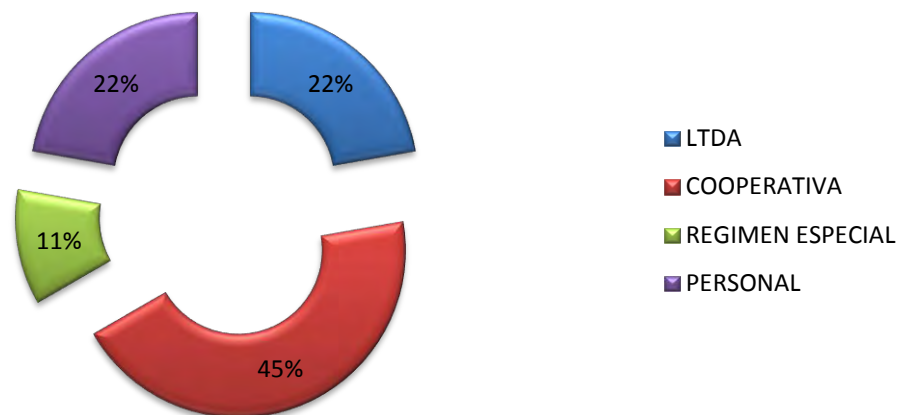


Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

La forma predominante en que están constituidas dichas empresas es en cooperativa y permite ver que las empresas debidamente estructuradas se han asociado en cooperativas.

Se puede contar con un importante, reconocido y muy bien capacitado recurso humano, pero si el sector no cuenta con prestigio o prioridad nacional, sus esfuerzos pueden ser vanos. El prestigio internacional se puede lograr con el éxito internacional, valga la redundancia del término y este a su vez mantiene la ventaja en el sector, la prioridad nacional puede atribuirse no solo al sector en general sino a aspectos en particular que sean parte de varios sectores, funciona como un motivador. “El papel del prestigio nacional a la hora de estimular la ventaja competitiva nacional puede ampliarse para sentar un punto más amplio: las naciones tienden a ser competitivas en actividades que se admira o de las que se dependen”⁹⁸

Gráfica 42. Formas de constitución de las empresas del sector lechero de Pasto – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Para alcanzar un buen nivel de desarrollo que de forma individual jamás se podría obtener, estas cooperativas poseen estatutos y objetivos claros que generan una visión centrada hacia la consecución de las metas de los asociados.

⁹⁸ *Ibíd.* p. 167

7.5.4 Metas de los empleados. La motivación de las personas que dirigen y que trabajan en una empresa pueden traer o dificultar el éxito en determinado sector, todo depende del estímulo de cada uno para desarrollar sus habilidades para crear y mantener una ventaja competitiva. Es importante considerar:

- ✚ El sistema de retribución que se aplique a los empleados.
- ✚ Relación entre director o empleado y la compañía.
- ✚ Actitudes de los trabajadores hacia las cualificaciones y las actividades de la compañía, dependen de su formación profesional, técnica y del orgullo.
- ✚ Actitud hacia la asunción de riesgos.

Mediante observación se puede resaltar que las grandes compañías del municipio de Pasto, como Colácteos, La Victoria y Andinos, puesto que siguen la normatividad ISO, cuentan con los programas de seguridad laboral dentro de los cuales se establece el COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional),

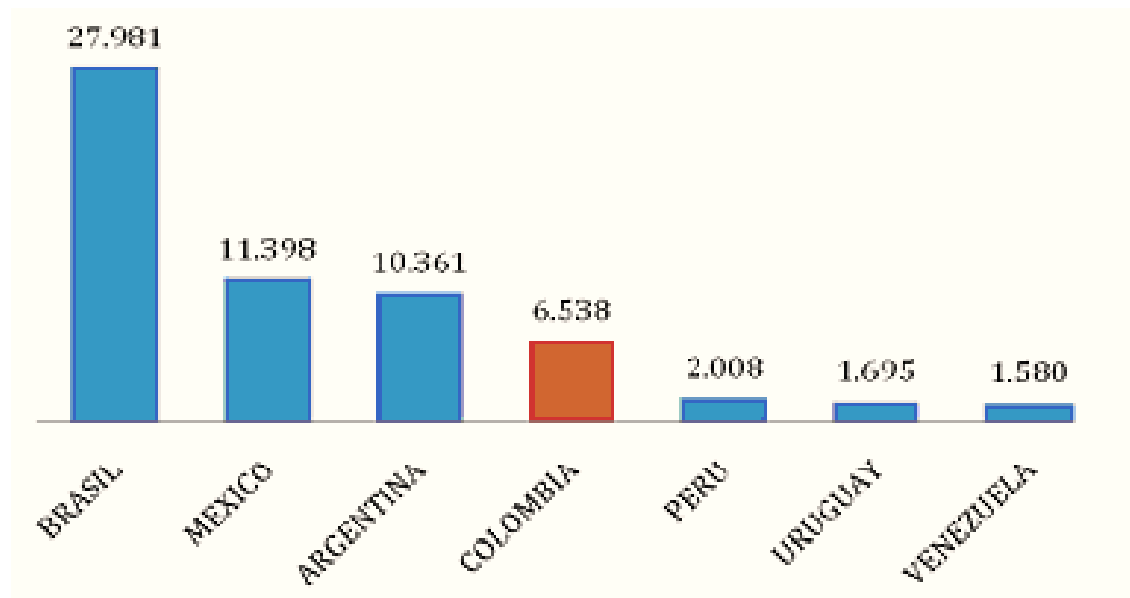
7.5.5 La influencia del prestigio o de la prioridad nacional sobre las metas.

En el 2009, Colombia era el cuarto productor de leche en América Latina, superado solo por Brasil, México y Argentina. Esto muestra que en los últimos veinte años, Colombia ha experimentado un crecimiento interesante en la producción de leche que proviene, sobre todo, de la especialización del sector lechero. No obstante se destaca la necesidad de una política integral para el sector que permita incrementar sus niveles de productividad.

El hecho que Colombia se encuentre libre de aftosa, ha servido para que algunos países, especialmente centroamericanos, puedan permitir la entrada de lácteos, a pesar que falta mucho camino por recorrer, los acuerdos comerciales y la integración permitirán que este sector tenga grandes ventajas en comparación con los países de la región.

En Nariño el proceso productivo de la cadena está integrado desde la producción de materias primas hasta la producción de bienes de consumo final, según el ministerio de agricultura para el año 2010; la recolección de leche realizada por los acopiadores de Nariño está distribuida en 14 municipios del departamento, sin embargo el 80% se concentra en la zona denominada la Provincia y Pasto.

Gráfica 43. Producción de leche fresca en América Latina – Año 2009.



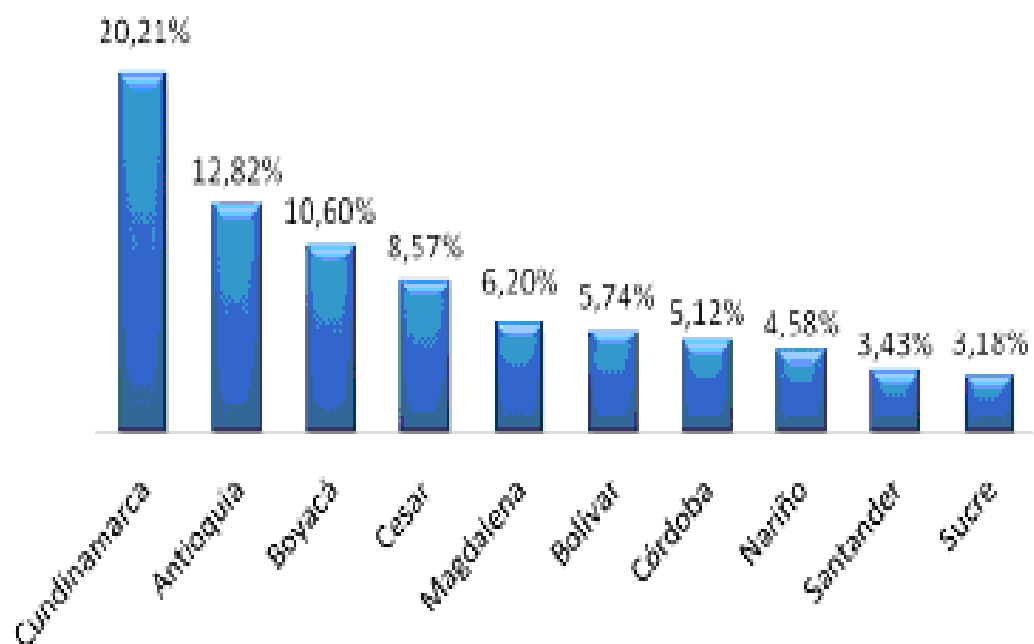
Fuente: FEDEGAN – Año 2009

Nariño se encuentra en los diez principales departamentos productores de leche, ocupando el octavo lugar, tiene empresas como ya se miró, representativa tanto a nivel nacional como en el exterior, principalmente debido a la ubicación geográfica y la calidad del ganado bovino, aunque presente una debilidad con la presencia del rezago en su producción artesanal.

Puesto que las investigación en esta parte se demuestra bastante cualitativa debido a la reserva de información que tienen las empresas con estos aspectos se pudo obtener que los productores están conscientes de que poseen los recursos naturales del medio o los factores básicos y generalizados, pero que deben

mejorar esencialmente en la tecnificación de la producción. Todas las alternativas planteadas por los productores de leche, tanto pequeños como grandes que se observan en la siguiente gráfica; tienen que ver con que el sector lechero necesita pasar por un proceso de tecnificación para permanecer en el tiempo con éxito.

Gráfica 44. Principales departamentos de producción de leche en Colombia – Año 2009.



Fuente: Encuesta Nacional Agropecuaria – Año 2009

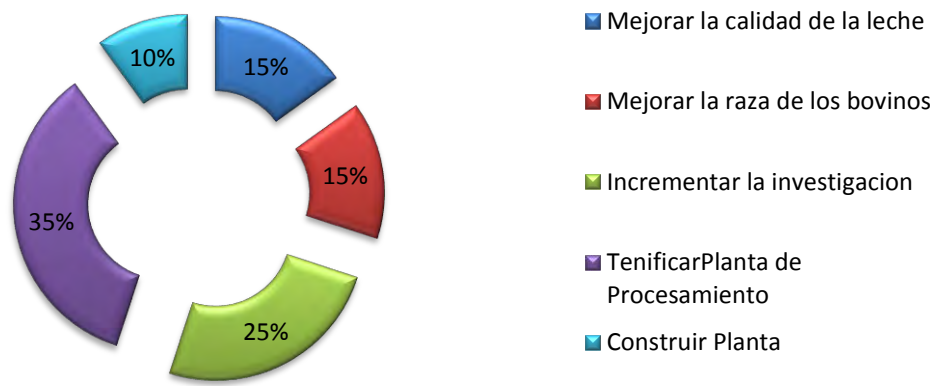
La leche que distribuyen los acopiadores está destinada a procesos de transformación el 85%, lo que en beneficio para la cadena indica un mayor grado de desarrollo y valor agregado, de este volumen el 96% va a transformadores grandes y pequeños, el 4% restante va a microempresas queseras⁹⁹.

7.5.6 La importancia del compromiso continuado. Las metas de las personas y las empresas se ven reflejadas en el compromiso de las personas en su profesión

⁹⁹ UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Revista Tendencias. San Juan de Pasto. Año 2006.

y las empresas en su capital y los recursos humanos, de esta manera se logra una ventaja competitiva, esto no quiere decir que una vez se alcanza una ventaja no se debe buscar mantenerla, “frecuentemente, las innovaciones son más necesarias cuando la rentabilidad corriente es baja”¹⁰⁰.

Gráfica 45. Alternativas del sector lechero del municipio de Pasto para mantenerse con éxito en el mercado – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013.

¹⁰⁰ *Ibíd.* p. 168

Se debe tener en cuenta que las empresas comprometidas también fracasan puesto que pueden carecer de dotes tecnológicos e importante recurso humano; el compromiso no garantiza el éxito, pero la carencia de este lo hace inalcanzable. Los productores opinan que los factores para alcanzar el éxito y permanecer en el mercado tienen que ver con cinco aspectos mencionados a continuación en la gráfica, el principal con una representación del 35% es la Tecnificación de la Planta, pero un dato interesante es que los pequeños productores estuvieron de acuerdo en la construcción de una planta de producción, lo cual permite ver que tienen una visión más o menos clara de las necesidades del sector para lograr ser más competitivo.

7.5.7 Rivalidad doméstica:

“Las naciones que ocupan posiciones de liderazgo a escala mundial suelen tener unos cuantos rivales locales de gran fortaleza...”¹⁰¹ En una constante lucha por ser el mejor, importantes empresas que triunfan a nivel internacional compiten a diario en sus mercados de origen y se presionan unas a otras para mejorar e innovar, en medio de esta rivalidad la innovación y las mejoras tecnológicas se reconocen como componentes esenciales para la ventaja competitiva en un sector. La rivalidad doméstica no se limita a temas de precio, la tecnología es determinante para lograr una ventaja nacional sustentable.

Dentro de la rivalidad de debe diferenciar el hecho de competir con empresas nacionales a competir con rivales extranjeros lo cual frecuentemente adopta formas mucho más beneficiosas para la nación. La rivalidad entre empresas domésticas en muchas ocasiones no solo es por el tema económico puesto que puede entrar en el terreno emotivo e incluso personal, “Los rivales domésticos luchan no solo por participación en el mercado, sino también por los mejores

¹⁰¹ *Ibíd.* p. 168

empleados, los avances técnicos y, más en general por el <<derecho a alardear>>¹⁰² Los rivales extranjeros ven la competencia de manera analítica, al contrario que los nacionales, puesto que el éxito es distante del tema emotivo y personal y generalmente se lo atribuyen a ventajas “injustas” o inesperadas. La constante presión y competencia nacional no solo crea una ventaja competitiva en el propio país, sino que también obliga a buscar nuevas oportunidades en el mercado extranjero, el mismo hecho de tener una importante experiencia de competitividad a nivel nacional hace que el hecho de entrar a un mercado extranjero no se vea limitado, “el proceso de rivalidad doméstica da como resultado unos supervivientes más fuertes”¹⁰³.

Este proceso crea ventajas para todo un sector que logra mejorar la innovación, la amplitud de productos y enfoques lo cual crea defensas importantes para evitar la entrada de competencia extranjera, las empresas locales imitan y mejoran las buenas ideas de los rivales extranjeros logrando innovación constante y acelerada beneficiosa para la nación. Ninguna empresa puede detener esta retroalimentación porque el simple hecho de que el personal pase de una a otra empresa hace que la información se difunda y por más que se quiera evitar es imposible acaparar todos los conocimientos y cualificaciones. “la totalidad del sector nacional progresa más de prisa que sus rivales extranjeros”¹⁰⁴

Esta competencia no solo crea ventajas sino que también evita que se generen algunas desventajas en el sentido que la unión de varias empresas de un sector puede evitar la intervención gubernamental que sofoque la innovación o entorpezca la misma competencia, además logra enfocar el apoyo oficial hacia formas más constructivas que benefician a todo el sector como por ejemplo la inversión en factores especializados. Este hecho hace que el grupo de competidores domésticos creen un entorno sólido que permita crear y mantener

¹⁰² *Ibíd.* p. 171

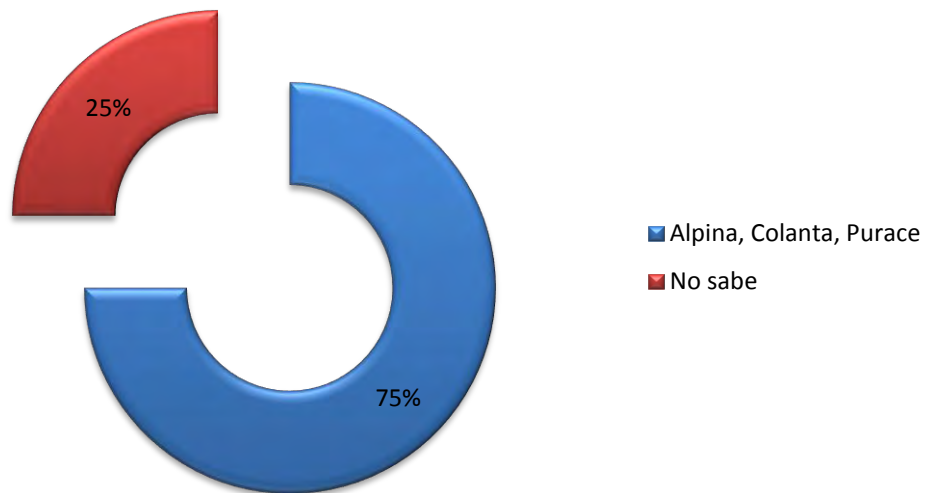
¹⁰³ *Ibíd.* p. 172

¹⁰⁴ *Ibíd.* p. 173

una ventaja competitiva sobre empresas extranjeras. “el hecho de que haya un buen número de competidores domésticos ni es suficiente para determinar el éxito. Si no hay una rivalidad efectiva entre los competidores, se anulan las ventajas de la competencia doméstica”¹⁰⁵

Se identifican tres empresas que son consideradas competencia por las empresas productoras de leche tanto grandes como pequeñas del municipio de Pasto; estas son: con un 75% ALPINA, COLANTA Y PURACÉ. Sin embargo existe un 25% que no conoce de la competencia, este desconocimiento representa una desventaja y va en contra de la consecución de la competitividad, es un porcentaje de productores que básicamente esta estático sin innovación, ni tecnificación para mejorar sus procesos productivos.

Gráfica 46. Empresas que son competencia para el sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013.

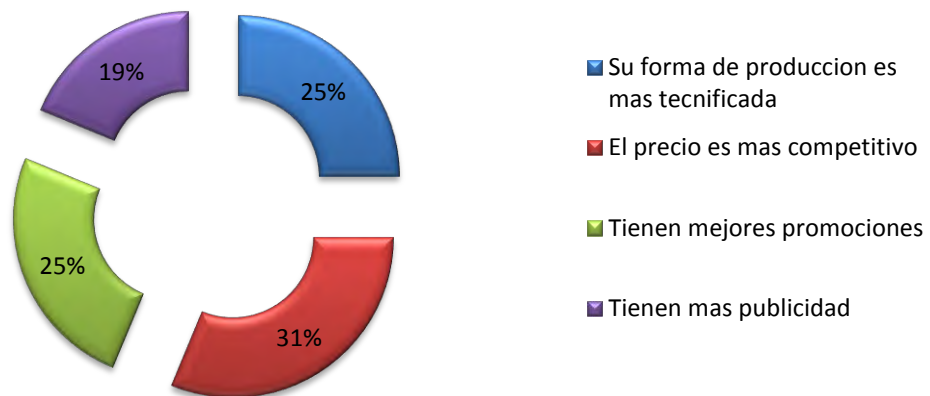


Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

¹⁰⁵ *Ibíd.* p. 175

En este orden de ideas, las encuestas arrojaron que un 60% de las empresas productoras de leche de pasto sienten presión generada por la competencia, esta presión se presenta básicamente por cuatro motivos, el principal es referente a que el precio es más competitivo con un 31%, pero el motivo más importante es que las empresas consideran en un 25% que la competencia tiene una forma de producción más tecnificada, puesto que esta les permite sacar al mercado diversos productos, minimizar los tiempos de producción, entre otros beneficios que en consecuencia maximiza la eficiencia y efectividad, así como también las ganancias de los productores.

Gráfica 47. Motivos por los cuales las empresas del sector lechero de Pasto se sienten presionadas por la competencia – Año 2013

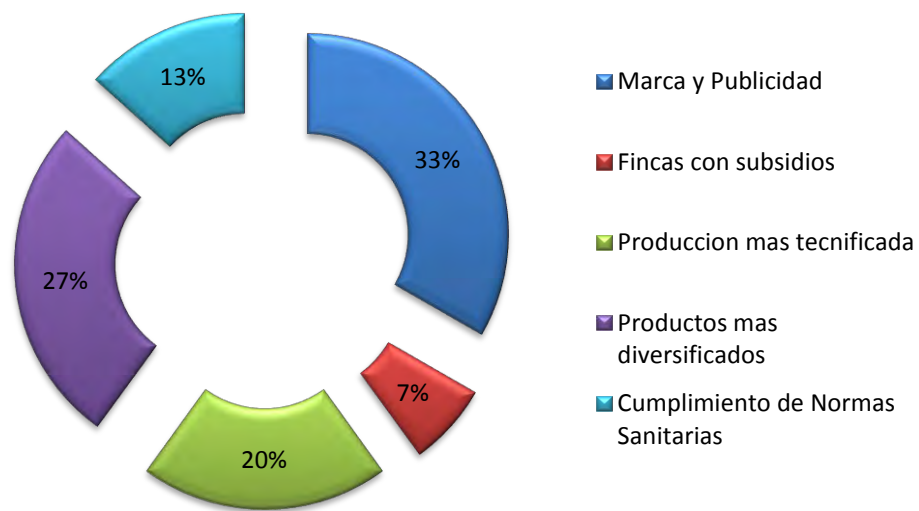


Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Por otro lado están los factores que generan competencia entre las mismas empresas del sector, dejan a la vista que la gran debilidad del sector en cuanto a que las empresas grandes; presentan productos más diversificados o más variedad de productos puestos a disposición del consumidor en mejores y más prolongados canales de distribución, mientras que los pequeños productores tienen menos variedad si es que no solo venden leche líquida, este aspecto

representa el 27%, sigue predominando es hecho de que hay unas empresas evidentemente más tecnificadas que otras (27%).

Gráfica 48. Factores de competencia entre las mismas empresas del sector lechero de Pasto – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

También se observa que los productores están de acuerdo en que cumplen con un mínimo de normas sanitarias y que deben mejorar (13%), el factor de competencia con más importancia entre los competidores de la región con un 33% es que las grandes empresas tienen marca y publicidad, lo que refleja la ausencia de recursos financieros de la parte artesanal del sector puesto que este aspecto tiene grandes costos de inversión, finalmente se observa que dentro de los factores de competencia interna en el municipio de Pasto; se suprime el factor precio, la respuesta es que dicho precio es equivalente para todos los productores y juega a favor de los grandes negociantes del sector.

Por otra parte, se considera como rivalidad la existencia de informalidad en el sector lechero, refiriéndose a la venta de leche cruda que va dirigida directamente a manos del consumidor, lo cual impide que la productividad de la leche en cifras sea real, afectando los índices económicos de la región y aun con mayor relevancia en el sector.

Formación de empresas. La rivalidad domestica depende de la formación de nuevas empresas que se convierten en competidores o intrusos y esto a su vez mejora la ventaja competitiva pues alimenta el proceso innovador del sector, “Las nuevas compañías sirven de nuevos segmentos y prueban nuevos métodos que los rivales más antiguos no llegan a identificar o a los que pueden responder por falta de flexibilidad”¹⁰⁶

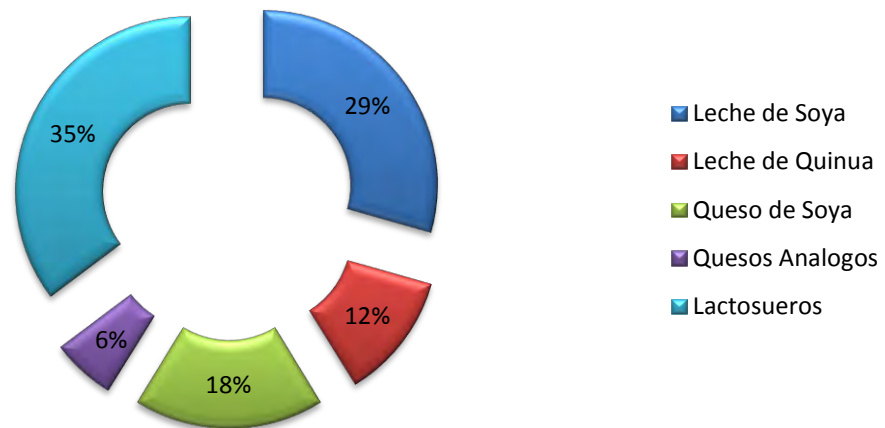
Existen dos mecanismos básicos para formar nuevas empresas. Uno es la creación de empresas nuevas que pueden derivarse de otras ya existentes, ser fundadas por empleados de sectores a fin o empleados de proveedores y clientes o también pueden surgir durante la formación académica, entre otras múltiples posibilidades. El otro mecanismo se refiere a la diversificación interna hacia nuevos sectores por parte de empresas establecidas, es decir “El éxito nacional en un sector se beneficia de la activa incorporación interna por parte de empresas de sectores conexos”¹⁰⁷

Basándose en la investigación, se pudo saber que debido a la situación actual del sector por el momento no hay aparición de nuevas empresas representativas en el mercado. Pero se ha puesto en evidencia una creciente tendencia al consumo de sustitutos, o por lo menos a la aparición de estos de forma más frecuente en los canales de distribución tanto tradicionales como en los intermedios y en los de grandes cuentas; en estos últimos es más predominante.

¹⁰⁶ *Ibíd.* p. 175

¹⁰⁷ *Ibíd.* p. 177

Gráfica 49. Porcentaje de amenaza por sustitutos considerado por los productores de leche del municipio de Pasto – Año 2013



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013.

Estos sustitutos van dirigidos especialmente a la población de estratos más altos y como se supo en el presente estudio; el sector lechero tiene establecido su comercio en este segmento, recuérdese que en los estratos 3, 4 y 5 son donde se consume más lácteos con una representación de 20%, 27% y 33% respectivamente, por tanto la aparición de este tipo de productos sustitutos se convierte en una amenaza.

7.6. CAPITULO 6. ANALISIS DEL PAPEL DEL GOBIERNO Y EVENTOS IMPREVISTOS, QUE HAN AFECTADO EL MICRO ENTORNO, MESO ENTORNO, MACRO ENTORNO DEL SECTOR LECHERO DEL MUNICIPIO DE PASTO

Productos como leche de soya, leche de quinua, queso de soya, quesos Análogos y lactosueros, constituyen hoy por hoy en una amenaza para los productos lácteos

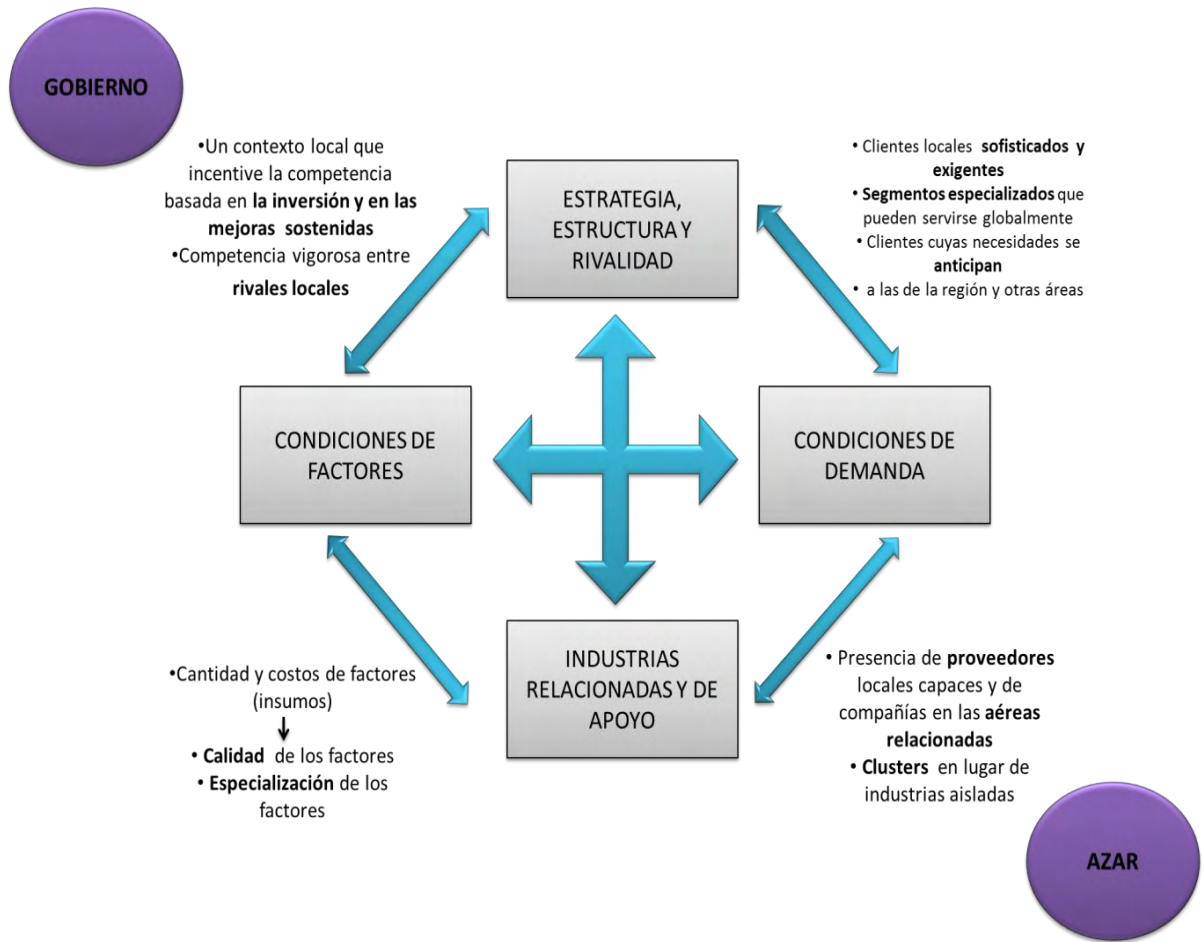
(obsérvese la siguiente Grafica); el mayor porcentaje se concentra en la producción de lactosueros, es decir que el 35% de los productores de leche del municipio de Pasto consideran como amenaza la aparición de este producto en el mercado; debido a que dicho producto está siendo vendido en el mercado como derivado de la leche, siendo este en realidad un subproducto de los procesos industriales utilizado en la industria alimenticia como la panadería y la chocolatería.

El lactosuero es un residuo y tiene ciertas características nutritivas diferentes a las de la leche, de este se producen productos como leches saborizadas, leche en polvo, entre otros. En consecuencia de esto en el sector lechero de Pasto se puede tomar esto como una alternativa de producción paralela, puesto que el lactosuero es un subproducto residual de los procesos industriales de la leche. Las variables finales tienen que ver con el papel del Gobierno y los sucesos imprevistos.

En cuanto al papel del gobierno este puede ser visto por muchos como una “vital influencia en la moderna competencia”¹⁰⁸ que puede ser positiva o negativa. Los entes gubernamentales pueden establecer normas o reglamentos a determinado producto, lo cual delimita las necesidades del mercado al cual se dirige o influye sobre las personas que lo conforman, aunque también actúa como comprador sin dejar de influir en el mercado.

¹⁰⁸ *Ibíd.* p. 181

Figura 11. El papel del gobierno y el azar en el diamante de Porter.



Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones – Michael Porter.

“La política gubernamental influye también en la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, por medio de mecanismos tales como la regulación de los mercados de capitales, la política fiscal y la legislación antitrust”¹⁰⁹. Porter afirma que el hecho de presionar el mercado y mantener una constante innovación, puede resultar contraproducente para generar una ventaja nacional puesto que en muchas ocasiones estas acciones pueden superar los costos de los factores llevando a las empresas a situaciones más insostenibles y sensibles al precio. Aunque el Gobierno pueda actuar al respecto y liberarlas de las presiones puede

¹⁰⁹ *Ibíd.* p. 181

llegar a ser contraproducente, por lo tanto no puede ser la única fuente de ventaja competitiva nacional.

7.6.1 Papel del gobierno. “El gobierno puede rebajar o elevar las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, y viceversa, pero que carece de la capacidad de crearla por sí mismo”¹¹⁰. *Según las encuestas realizadas a los productores del sector objeto de estudio se pudo saber que solo el 29% del sector opina que el gobierno le brinda apoyo a la producción lechera del municipio, en contra de un 71% que opina lo inverso. Pero estos datos se presentan básicamente por desconocimiento por parte de los productores en especial de los pequeños y artesanales. Cada uno de estos documentos definió unas estrategias y objetivos para lograr un avance en el desarrollo del sector, consignados en los siguientes cuadros:*

Tabla 4. Acuerdo de Competitividad del Sector Lácteo Para Colombia– Año 2010.

| ESTRATEGIA | OBJETIVO | LÍNEA DE ACCIÓN | METAS |
|---|---|---|---|
| 1 Modernización Tecnológica e Integración | Mejorar la productividad, competitividad y la escala de producción de la cadena láctea en las principales microcuencas lecheras del país, a través de la investigación y transferencia de tecnología, la disminución de los | Identificar y priorizar las demandas tecnológicas de la cadena para orientar de manera eficiente los recursos de investigación y transferencia de tecnología a que pueda acceder el sector. | Recursos permanentes para la investigación en la cadena láctea, tanto públicos como privados. |
| | | | Centro especializado para la investigación en la cadena productiva. |
| | | Apoyar el diseño y difusión de instrumento de política de gobierno nacional por medio de los cuales se impulse la asociatividad y la inversión en infraestructura de acopio. | Incremento de la red de frío y capacidad de higienización |
| Evaluar la factibilidad de | | | |

¹¹⁰ *Ibíd.* p. 183

| | | | |
|-------------------------------------|--|--|---|
| | costos de producción, el fortalecimiento empresaria y de la infraestructura de acopio y procesamiento, así como de la integración horizontal y vertical de la cadena. | consolidar una red nacional de acopio y distribución de leche y sus derivados | |
| | | Evaluar e impulsar estrategias para disminuir los costos de producción, transporte y procesamiento de leche y sus derivados. | Lograr costos de producción competitivos internacionalmente |
| | | Acompañar la labor del SENA y el Ministerio de Educación para el mejoramiento de la oferta educativa en el sector y el nivel de escolaridad de los trabajadores del eslabón primario de la cadena. | Incrementar la oferta y nivel educativo de los trabajadores de la cadena. |
| 2 Formalización de la cadena láctea | Promover la formalización de los agentes de la cadena láctea que no cumplen con la normatividad establecida para su respectiva actividad, y analizar el funcionamiento y cumplimiento de la normatividad sanitaria y de inocuidad de la cadena láctea, con el fin de que el gobierno modifique y expida nuevas normas sanitarias y de regulación del | Actualización de la legislación sanitaria e inocuidad para la cadena láctea. | Higienización de un 65% de la producción nacional de leche |
| | | | Certificación en Buenas Prácticas del 25% de los productores. |
| | | Evolución de estrategias para impulsar la formalización, desarrollo y fortalecimiento de la industria artesanal. | Obtención de la denominación de origen para productos lácteos regionales |
| | | Seguimiento de la gestión de las entidades de Inspección, Vigilancia y Control de sanidad - IVC | Mejoramiento de la cobertura y capacidad operativa de las entidades IVC |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | mercado interno del producto y sus derivados | | |
| 3 Sistema de precios, calidad y funcionamiento de los mercados lácteos. | Lograr que el mercado de la leche cruda funcione de manera transparente y equitativa, impulsando el mejoramiento de la calidad de la leche y la reducción de la estacionalidad en la producción nacional. | Diseño de un sistema de pago al productor que cuente con los mecanismos que garanticen su cumplimiento y sea competitivo internacionalmente | Sistema de pago por sólidos útiles de la leche con una red nacional de laboratorios que verifiquen el pago por calidad. |
| | | Socialización del sistema de pago y sus modificaciones a nivel nacional. | |
| | | Análisis de alternativas para facilitar la comercialización de leche cruda. | |
| 4 Desarrollo de conglomerados | Impulsar el desarrollo de conglomerados productivos, definiendo zonas con ventajas competitivas para la producción y procesamiento de leche y generando las condiciones óptimas para aprovechar sus ventajas comparativas. | Definir el perfil y las caracterizar las micro cuencas lecheras del país evaluando su potencial y ventajas competitivas. | Contar por lo menos con dos conglomerados lácteos de talla mundial, de acuerdo a indicadores de productividad, calidad de leche, costos de producción, costos de transacción, etc. |
| | | Formular programas de desarrollo y planes de acción para que las microcuencas lecheras seleccionadas se conviertan en conglomerados lácteos de talla mundial. | |
| | | Diseño y socialización de instrumentos de política y de programas que promuevan la competitividad y la inversión en los conglomerados lácteos. | |
| | | Mantener la competitividad de los conglomerados lácteos a | |

| | | | |
|-----------------------------------|---|---|--|
| | | través de la promoción de la investigación, transferencia de tecnología e innovación de cada una de las zonas priorizadas. | |
| 5 Promoción del consumo | Impulsar el desarrollo de conglomerados productivos, definiendo zonas con ventajas competitivas para la producción y procesamiento e leche y generando las condiciones óptimas para aprovechar sus ventajas comparativas. | Diseño de campaña educativa sobre el consumo de leche cruda y sus derivados. | Incrementar el consumo per cápita nacional de productos en un 15% |
| | | Diseño de una campaña genérica de promoción de consumo de productos lácteos. | |
| | | Impulsar las compras de productos lácteos institucionales y programas sociales | |
| | | Analizar las tendencias mundiales del consumo y promover el desarrollo de nuevos productos. | |
| 6 desarrollo de mercados externos | Consolidar a capacidad exportadora de la cadena láctea, diversificando sus mercados de destino y productos de exportación. | Identificar y priorizar los mercados objetivo para los productos lácteos colombianos de acuerdo a la demanda y condiciones de acceso arancelarias y no arancelarias | Lograr la apertura de nuevos mercados para exportación, superando para el 2015 las 30.000 toneladas de productos lácteos exportados. |
| | | Formular un plan estratégico exportados para la cadena láctea. | |
| | | Hacer seguimiento a las negociaciones internacionales que adelante el gobierno y defender los intereses de | |

| | | | |
|------------------------------------|--|---|---|
| | | sector lácteo. | |
| | | Hacer seguimiento a la política comercial del gobierno y de control de contrabando. | |
| 7 Fortalecimiento institucional | Hacer un seguimiento permanente al estado competitivo de la cadena y al desarrollo de las estrategias planteadas en este acuerdo, así como participar en el diseño y socialización de indicadores, normatividad y de instrumentos de política relacionados con el sector lácteo. | Participar en la política nacional de competitividad del gobierno en su calidad de Organización de la Cadena del sector lácteo colombiano | Resolución del MADR Reconociendo al CNL como la organización de la cadena. |
| | | | Integración a la política nacional de competitividad |
| | | Seguimiento al estado competitivo de la cadena del cumplimiento del CONPES 3675 de 2010 y del desarrollo de las estrategias del presente acuerdo. | Indicadores de cumplimiento del Acuerdo y del CONPES 3675 de 2010 |
| | | Diseño y montaje de un sistema de información para la cadena láctea. | Página web del CNL, con la normatividad e información estadística de la cadena. |
| | | Socialización de la normatividad e | |

Fuente: CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LA SALLISTA. Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias. Evolución y desarrollo del sector lácteo en Colombia desde la perspectiva del eslabón primario (producción) – Año 2011.

Dentro del análisis de los acuerdos lácteos de Colombia se encuentran: EL Acuerdo de competitividad del sector lácteo en Colombia de 2010, el documento CONPES de la cadena láctea 2010 y un proyecto que se empezó en el presente año en conjunto con la Gobernación del departamento y el Ministerio de Agricultura

Tabla 5. Documento CONPES 3676 para el sector lácteo en Colombia – Año 2010

| Estrategia Planteada |
|---|
| Alternativas de alimentación |
| Plan de mejoramiento genético |
| Desarrollo del mercado de insumos agropecuarios |
| Capacitación |
| Reconversión de actividades |
| Asociatividad |
| Financiación |
| Certificación |
| Establecimiento de microcuencas y plan de acción sectorial |
| Reevaluación de costo de los servicios públicos |
| Formalización del sector (incentivo a la tecnificación) |
| Investigación |
| Abastecimiento y manejo de excedentes (campañas de fomento) |
| Pago de la leche y acreditación de laboratorios |
| Diversificación de exportaciones – Plan exportador y sellos de calidad |
| Mejoramiento en condiciones de inversión y disminución de riesgo financiero |
| Vigilancia |
| Capacitación |

Fuente: CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LA SALLISTA. Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias. Evolución y desarrollo del sector lácteo en Colombia desde la perspectiva del eslabón primario (producción) – Año 2011.

Teniendo en cuenta los objetivos del acuerdo de competitividad y el documento CONPES 3676, es posible decir hasta donde la presente investigación lo permite; que en el municipio de Pasto se han seguido estas directrices; por ejemplo el sistema de pagos al productor y la selección de las zonas más productivas del departamento de Nariño, entre ellas considerada como la más importante; la zona

de Pasto y en segunda estancia la zona correspondiente a los municipios de Guachucal, Cumbal, Túquerres e Ipiales, denominada la provincia, pese a que en esta región predomine el minifundio de explotación familiar campesina.

Para el departamento de Nariño, en el presente año se realizó una reunión en el mes de diciembre liderada por el Departamento de Planeación Nacional, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Industria y Comercio para dejar sentados todos los proyectos estratégicos que tiene el sector lácteo del departamento de Nariño, como estrategia para garantizar su sostenibilidad y competitividad frente a los retos del TLC con Estados Unidos. Siendo esta la primera vez que el departamento de Nariño incluye los proyectos del sector lechero y que se deben llevar a cabo en los próximos 10 años.

Nariño viene trabajando la matriz de competitividad del sector lácteo, “tiene 4 estrategias que están orientadas al fortalecimiento de los eslabones de la cadena, como ganadería rentable y sostenible, fortalecimiento institucional y de las organizaciones a través del desarrollo de procesos asociativos, investigación y transferencia tecnológica y la apertura y consolidación de mercados”, expone William Narváez, Secretario de la Cadena Láctea en Nariño. Narváez, sostiene que son necesarios tres (3) logros básicos para que Nariño sea sostenible y competitivo:

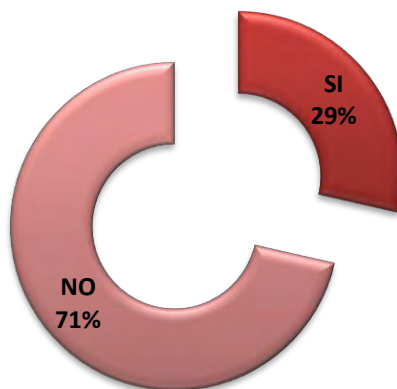
- El Compromiso del Gobierno nacional fue de aportar \$2.000 millones para 2013 para proyectos de asistencia técnica específica en el sector lácteo.
- Para que el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, pueda cumplir con sus funciones de inspección y vigilancia de las zonas de excelencia sanitaria se solicitó al Departamento de Planeación Nacional enviar recursos para fortalecerlo, y así garantizar procesos de certificación, continuar con programas

de aftosa, brucelosis y tuberculosis, de manera que haya un impacto mayor en el próximo año.

- Apoyar la conformación del Consejo Regional Lácteo para participar dentro de las estrategias del Gobierno nacional y hacer aportes tanto a las modificaciones que se realizan al tema del CONPES 3676 y a la misma política del Ministerio de Agricultura, en su acuerdo de competitividad del 2010.

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

Gráfica 50. Conocimiento de parte de los productores del apoyo del Gobierno hacia el Sector Lechero de Pasto – Año 2013

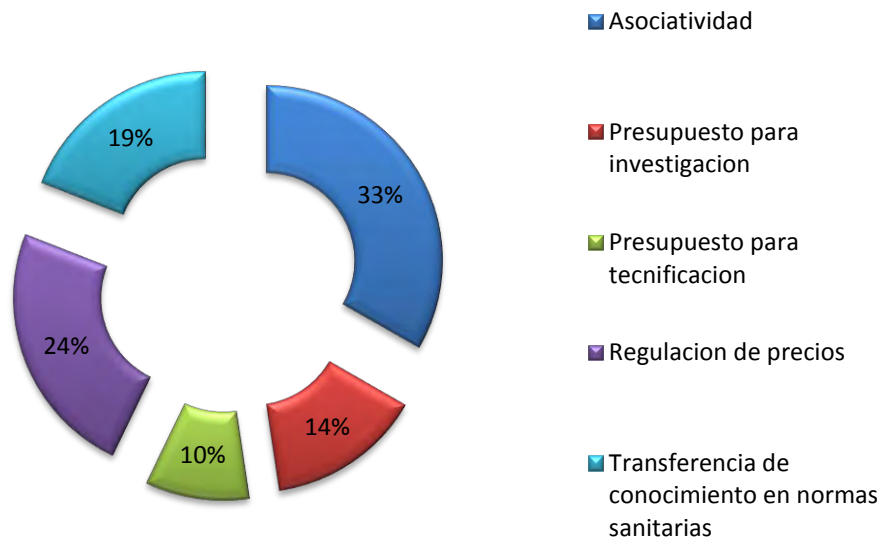


Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

El gobierno departamental aporta cerca del 20% de recursos de contrapartida, a través de los recursos de regalías el fondo de compensación y recursos propios del departamento, el 40% corresponde a entidades nacionales como el Ministerio de Industria y Comercio, el Ministerio de Agricultura, el Departamento de

Planeación Nacional, INVIMA, el Ministerio de Salud y Protección Social, y el 40% son recursos del sector privado.

Gráfica 51. Estrategias consideradas por los productores de leche del municipio de Pasto implementadas por el estado para impulsar el sector – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Teniendo en cuenta los tres documentos puestos a disposición del sector lechero, de los productores de leche del municipio de Pasto que están en conocimiento del apoyo brindado por el gobierno al sector (29%), en contra de un 71% de productores que tienen desconocimiento de dicho apoyo que puede brindar el estado a esta actividad, este porcentaje corresponde en gran parte a los pequeños productores minifundistas de la región, que paradójicamente es a quienes van dirigidos los programas de apoyo y desarrollo del sector.

La investigación con relación a este aspecto arrojó que el 33% de los productores de leche tanto grandes como pequeños; están de acuerdo con que las estrategias que tiene el gobierno para ellos tienen que ver principalmente con la asociatividad,

en segundo lugar se encuentra la regulación de los precios con un 24% , la transferencia de conocimientos en normas sanitarias con un 19%, presupuesto para la investigación 14%, y por último presupuesto para la tecnificación con un 10%, aunque esta estrategia debería promoverse mucho más. Todo dirigido hacia la mejorara de la calidad del producto, a crear valor agregado y mejorar la competitividad del sector en el municipio.

7.6.2. Papel de la casualidad. Por otra parte Porter no quiere dejar ningún factor que pueda influir de lado así que también se refirió al suceso imprevisto o al azar en su teoría. El papel de la casualidad en muchas ocasiones representa un papel importante dentro de la competitividad, puesto que estas circunstancias casuales hacen que a veces una región sobre salga y se vuelva más competitiva cundo estos favorecen o viceversa.

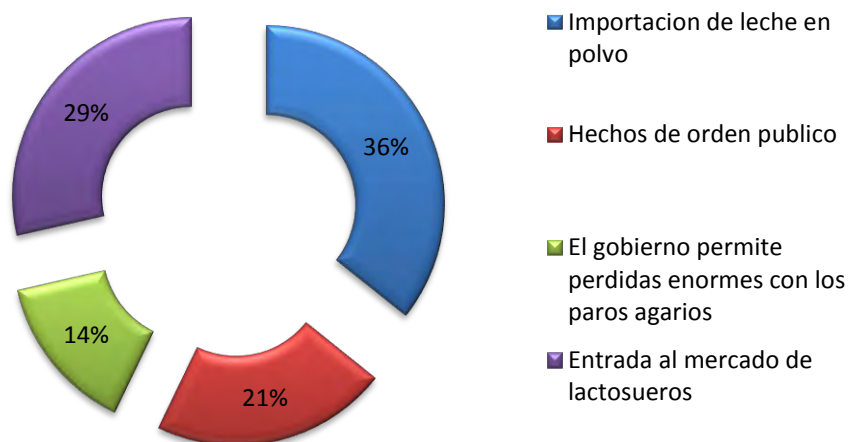
Estos acontecimientos casuales son “incidentes que tiene poco que ver con las circunstancias de una nación y frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente del Gobierno nacional.”¹¹¹ Estos acontecimientos crean discontinuidades y propician cambios en la posición competitiva.

Estos elementos casuales por lo general alteran las condiciones del diamante y generan cambios importantes. Teniendo en cuenta esto según Porter “Las naciones que experimentan en primer lugar o con mayor gravedad el efecto de un acontecimiento casual pueden tomar prontas medidas ocuparse de él.”¹¹²

¹¹¹ *Ibíd.* p. 178

¹¹² *Ibíd.* p. 179

Gráfica 52. Hechos fortuitos que han afectado al sector lechero del municipio de Pasto – Año 2013.



Fuente: CIM FACEA UDENAR. Esta investigación, Pasto octubre de 2013

Como se ha analizado estos acontecimientos casuales pueden generar cambios pero que sean o no positivos para determinada región depende en gran medida del desarrollo de su diamante, así pues “La nación con el diamante más favorable será la que más probabilidades tendrá de convertir los acontecimientos casuales en ventaja competitiva.”¹¹³

7.7. CAPITULO 7. POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA EL SECTOR LECHERO DEL MUNICIPIO DE PASTO.

- ✓ Siendo que el municipio de Pasto tiene como herencia rentable los factores correspondientes a los naturales gracias a la ubicación geográfica de la región, también en cuanto al conocimiento de la producción debido a la experiencia, ya que la producción láctea es una actividad tradicional en la región; la posible solución se debe dirigir a los factores que tienen que ver

¹¹³ *Ibíd.* p. 179

básicamente a los factores avanzados y especializados y a la creación de los mismos dirigidos a los pequeños productores artesanales de leche; de esta forma reducir o cerrar la brecha entre las grandes empresas y las pequeñas, ya que es posible que la ventaja competitiva con la que cuentan las grandes empresas sea derivada de las desventajas de las pequeñas empresas y que con el tiempo se ha marcado aún más dicha brecha entre productores.

- ✓ Es necesario que se creen factores desde la continua inversión para lograr el perfeccionamiento de los mismos. Se debe también encontrar mecanismos creadores de factores especializados en la región de esta forma incrementar la ventaja competitiva de los productores artesanales de leche aprovechando aún más los factores de los que ya disponen (básicos y generalizados). Pero es compleja la situación, debido a las decrecientes ganancias de los pequeños productores por tanto es necesario que los esfuerzos gubernamentales estén estrechamente relacionados con los productores. Se debe buscar una especie de unión entre empresas o productores artesanales para producir y diferenciar el producto. En otras palabras, unir fuerzas en cuanto a inversión, ya que se necesita que esta sea directa y continúa por parte del sector privado (los productores artesanales) y del sector público (el estado), con el fin de aprovechar los factores generalizados y básicos, así como desarrollar los factores especializados y avanzados.
- ✓ Es preciso establecer de alguna forma estrategias de precios diferenciados dependiendo de ciertos segmentos del mercado identificados durante la investigación, que pueden tomarse como nichos de mercado hacia los cuales dirigir el producto de diferente forma a la tradicional y estandarizada. Es decir, se puede diferenciar precios dependiendo del estrato; en la investigación se observa que el consumo para los tres primeros estratos es

bajo; para el estrato 1 es de 7%, para el estrato 2 es de 13%, para el estrato 3 es de 20%, mientras que para el estrato 4 es de 27% y para el 5 es de 33%. Es así, como las empresas pueden dirigir una estrategia combinando precios y cantidad de su producto para llegar a los segmentos donde la demanda es baja por insuficiencia de ingresos, es posible disminuir la cantidad de leche en las porciones de venta y en consecuencia el precio para que el poder adquisitivo de los tres primeros estratos alcance perfectamente para esta compra; de esta forma estimular y aumentar la demanda del producto.

- ✓ De otro lado, se observa que las mujeres son quienes hacen la compra del producto en un 60% por tanto es importante considerar la opción de dirigir estrategias publicitarias hacia el cliente de género femenino, la mujer es base de la familia y en la mayoría de hogares es quien administra los ingresos, por tanto esta puede ser una iniciativa para incrementar la demanda del producto.
- ✓ Los pequeños productores del municipio de Pasto, deben aprovechar todos los beneficios que una empresa como lo es Colácteos les brinda, tomar los conocimientos que esta empresa les transfiere a beneficio propio, pero de los cuales ellos pueden mejorar su producto y crecer. Colácteos es el principal acopiador y transformador del Departamento de Nariño, por tanto por medio de esta empresa es posible fortalecer la cadena láctea, gracias a la transferencia de información que ella le puede brindar a todo el sector.
- ✓ También, es posible armar alianzas estratégicas con los sectores conexos. Por ejemplo aprovechar el consumo creciente de lactosueros; subproducto obtenido de los procesos industriales de la leche en especial de la confección del queso, creando una línea de productos a base del lactosuero tomando sus características positivas y generándole valor agregado.

- ✓ Para lograr mejorar la calidad del producto se necesita de la aplicación de sistemas de gestión de calidad en todas las empresas de lácteos del municipio y de igual forma la tecnificación de los procesos. El sector debe consolidarse en unión con el estado, lograr acuerdos y alianzas importantes para analizar y cumplir los requisitos necesarios para fortalecerse y ser competitivos en la cuestión de la calidad de la leche y su tecnificación. Con ello el estudio refiere a que el sector requiere de la diversificación de los productos y esta a su vez de la tecnificación del sector, de esta forma mejorar los canales de distribución y trasladar los productos regionales de los canales tradicionales, hacia los intermedios y a los de grandes cuentas; puesto que estos últimos son más prologados y es donde se encuentra el mayor número de consumidores.

- ✓ Con respecto al gran desconocimiento de los productores acerca de los beneficios que les puede brindar el gobierno y también de los procesos que este adelanta en la comercialización de los lácteos, es posible que el sector solicite a los encargados de dichos proyectos del estado dirigidos al sector, la difusión de esta información hacia todos los productores del municipio de Pasto.

- ✓ Por otra parte, es evidente que la demanda doméstica del producto de la leche en la ciudad de Pasto es grande y saturada, por tal razón la opción que evita la guerra entre precios para las empresas es exteriorizar el producto. Para ello, el sector lechero de Pasto tendrá que innovar su producción, puesto que hay una tendencia mundial al consumo de leche en polvo. Por medio del estudio del CIECI¹¹⁴ se sabe que los mayores importadores de leche en polvo son: Brasil con el primer puesto, Argelia en segundo lugar, Países bajos en tercero, China lleva el puesto cuatro, Venezuela el quinto puesto, México el número 13, Perú el 20, Colombia

¹¹⁴ CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

está en el puesto 27, y por debajo del están países como Canadá (puesto 34), Bolivia (puesto 39), Estados Unidos (puesto 42), Chile (puesto 43), Paraguay (puesto 57), Argentina (puesto 61), Panamá (puesto 68), Ecuador con el puesto 89 y Uruguay en el puesto 157. Es así como teniendo en cuenta estos datos de los vecinos del departamento fronterizo de Nariño y principales socios comerciales de Colombia, se puede ver una oportunidad de negocio con respecto a la leche en Polvo; Venezuela sería el objetivo principal de dichas exportaciones, también Perú porque según el CIECI es incapaz de autoabastecerse internamente, al contrario de Ecuador que ocupa el puesto 89, por eso a pesar de ser el vecino más cercano sería un socio con mínima importancia para el sector lechero.

- ✓ Frente a la distribución del producto se hace evidente que la producción artesanal tiene una ventaja al llevar el producto directamente a las manos del consumidor, por tanto una alternativa para lograr ventaja competitiva en la distribución del producto sería implementar el servicio a domicilio, con esto se evitan los intermediarios, se incrementa la fidelidad de los clientes y se aumentan las ganancias.
- ✓ El profesionalismo en el Departamento de Nariño se incrementa cada año con fuerza y tanto pequeños como grandes productores de la Ciudad y sus alrededores deben cambiar la forma de contratación de sus colaboradores, pues es necesario aprovechar el nivel educativo de la población para innovar y aplicar en sus procesos técnicas que les permitan el total aprovechamiento de sus producción.
- ✓ Las grandes compañías tratan de adaptarse a los reglamentos necesarios para cumplir con Sistemas de Gestión de Calidad, que aseguran la eficiencia y eficacia de sus empleados. De otra parte, dentro de la escala nacional de producción de leche en Colombia; Nariño ocupa el octavo lugar

como uno de los principales departamentos de producción de este producto. Los productores concuerdan con que es necesaria la tecnificación de sus áreas de procesamiento como un factor para asegurar el éxito en el mercado. Se consideran principales rivales del sector lechero del municipio a empresas nacionales como Alpina, Colanta y Puracé.

- ✓ Aunque el gobierno implementa continuamente estrategias direccionadas al mejoramiento de la competitividad del sector solo el 29% de este tiene conocimiento de estas estrategias.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que el municipio de Pasto es una región con factores de producción básicos ideales para la producción de leche (tierra, mano de obra no especializada y condiciones climáticas adecuadas), mediante este estudio se determinó que actualmente el sector no cuenta con los suficientes factores de producción avanzados y especializados en lo que tiene que ver con recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimiento y recursos de capital e infraestructura. Por otro lado si bien es cierto, el municipio de Pasto se caracteriza por su alto consumo de leche mediante el estudio se pudo determinar que los estratos que más consumen leche procesada y de buena calidad son los estratos 3, 4 y 5, mientras que los estratos 1 y 2 prefieren consumir la leche que se comercializa de manera informal. El promedio de edad de los clientes es de 36 años y el 61% de la muestra prefiere consumir leche pasteurizada, lo que permite concluir cierta exigencia en el mercado. La marca preferida por los consumidores de Pasto es Colácteos.

Los proveedores más representativos para el sector son; el centro agropecuario de Nariño y la Empresa Colácteos, la relación que existe entre estas empresas con los productores se basa en la experiencia que poseen. Por otro lado, se puede decir que Colácteos forma un clúster económico con los productores, puesto que vende insumos a sus asociados, brinda capacitaciones y asesorías, al mismo tiempo que funciona como acopiador y transformador de la materia prima que los productores del eslabón primario de la región le venden. En cuanto a su constitución el estudio pudo determinar que la mayoría de las empresas y fincas lecheras cuentan con un registro en Cámara de Comercio o están legalmente constituidas, que la forma predominante de dichas constituciones es la cooperativa.

RECOMENDACIONES

Se hace necesario mejorar los factores de producción especializados y avanzados, puesto que estos son los generadores de ventajas competitivas del sector además se debe generar más consumo de leche de calidad en los estratos 1 y 2 del municipio de pasto, puesto que estos estratos son un nicho del mercado muy representativo para el crecimiento del sector, para lo cual se puede aprovechar que la marca preferida por los consumidores es una marca regional (Colácteos).

Se debe fortalecer la cadena láctea del municipio de Pasto, empezando por los proveedores; aunque se sabe que ellos tienen conocimientos sobre el tema, no está de más algo de especialización, puesto que los proveedores son quienes transmiten información específica y nuevas técnicas a los productores. De otra parte, los pequeños productores de Nariño deben aprovechar que cuentan con una de las principales empresas lácteas del país, como lo es Colácteos.

Es necesario lograr que todas las empresas lácteas del municipio de Nariño se constituyan legalmente y que apliquen sistemas de gestión de calidad con el fin de mejorar cada vez más el producto y de que este sea más competitivo. El Gobierno debe cerciorarse de que las ayudas que ofrece lleguen a cada productor de leche, pues de los pequeños productores encuestados ninguno conocía del hecho y sentía abandono por parte del estado, por el contrario, es para ellos un hecho que el Gobierno no tiene intenciones de cooperar con el sector. También es vital que el sector tenga muy en cuenta las tendencias mundiales acerca del consumo de lácteos.

BIBLIOGRAFIA

AYALA RUIZ, Luis Eduardo. Articulo modelo del diamante de Porter, 22 de noviembre de 2009

BOLAÑOS INSUASTY, Magali y otros. Aproximación socioeconómica, cultural y técnica de los Asociados en las zonas de Pupiales, Pasto y Guachucal, Colácteos. Pasto, 1997

CASAS, Irenarco. ¿Podríamos hacer de Colombia un país exportador de leche y sus derivados en el próximo siglo?

CEPAL. El clúster de los lácteos. Colombia. Proyecto estrategia de desarrollo de clúster entorno a recursos naturales: su crecimiento e implicaciones distributivas y medioambientales. 1998.

CONFECÁMARAS; CEPAL. Escalafón de la competitividad de los Departamentos en Colombia, Informe Final. Bogotá, 2002.

CONSEJO NACIONAL DE POLITICA ECONOMICA Y SOCIAL –CONPES- Política Nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, Bogotá.

CORPONARIÑO. Plan de Acción Institucional 2007-2012. San Juan de Pasto. Diciembre de 2011.

DÍAZ VELÁSQUEZ, Diego Mauricio. Ensayo, las condiciones económicas del Departamento de Nariño-Colombia frente al tratado de libre comercio con los Estados unidos de América,

FEDEGAN. “Como afecta el TLC con la UE a los ganaderos colombianos?”. 2010

FEDEGAN. Cifras de Referencia. Marzo 2010.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Formulan proyecto para fortalecer la cadena láctea en la Región de Frontera del Departamento de Nariño. San Juan de Pasto, 19 de mayo de 2013.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan regional de competitividad de Nariño 2010-2032, primera edición. Nariño

LONDOÑO GUINGE, Leopoldina. Economía Colombiana y política económica. Medellín, 2008.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Observatorio Agro cadenas Colombia. 2013

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, Secretaria de Agricultura y Medio Ambiente- UMATA de Nariño, Fedegan Fondo Nacional del Ganado. Sub. Dirección Técnica. Programa Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa. Consolidado Agropecuario Acuícola y pesquero. 2010.

OXFAM SOLIDARITÉ; Dossier Agriculture familiale et production laitière. 2007

PBEST ASESORES y J.M. CASTELLS. Estudios sobre la competitividad y la productividad de la cadena de lácteos en Colombia. Santa fe de Bogotá. Junio, 1997

PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Edición original, Buenos Aires Argentina. Editorial Vergara. 1990

PROEXPORT COLOMBIA. Sector Lácteo en Colombia. Enero 2011.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Revista Tendencias. San Juan de Pasto. Año 2006.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA JAVERIANA. Caracterización de la cadena láctea en el departamento de Nariño. Cali, Octubre del 2003.

VILORIA DE LA HOZ, Joaquín. Economía de Nariño, ruralidad y aislamiento Geográfico. Bogotá, Junio de 2007.

NETGRAFIA

[www.adelnarino.org/index.php?option=com_content&view=article&id=213:formula n-proyecto-para-fortalecer-la-cadena-lactea-en-la-region-de-frontera-del-departamento-de-narino&catid=35:comunicadosprensa.](http://www.adelnarino.org/index.php?option=com_content&view=article&id=213:formula-n-proyecto-para-fortalecer-la-cadena-lactea-en-la-region-de-frontera-del-departamento-de-narino&catid=35:comunicadosprensa)

<http://ec.europa.eu/agriculture/agrista/2009/tableen/D20-3-42031.pdf>

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/1599&format=HTML&aged=0&language=ES&glanguage=en>

www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2007011/lecciones/contenido/2internacionalizacion_globalizacion.html

Rosildadelcarmenhernandez.blogspot.com/2009/04/internacionalizacion-de-la-economia.html

www.dimensionempresarial.com/1772/%C2%BFque-es-el-modelo-de-diamante-michael-porter

www.produccioncatamarca.gov.ar/Publicacione

www.pnud.org.co

www.slideshare.net/delanis10/arancel

<http://economyclusters.blogspot.com>

<https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/.../r36226.DOC>

www.auladeeconomia.com/articulos.htm

www.bcv.org.ve/c1/abceconomico.asp

http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_escal

<http://la-globalizacion.blogcindario.com/2010/06/00001-la-globalizaci-oacute-n.html>

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2007011/lecciones/contenido/2internacionalizacion_globalizacion.html

www.wordreference.com/definicion/librecambio

<http://es.wikipedia.org/wiki/Salvuardias>

www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline

ANEXOS

Anexo A: Formato de encuesta

FORMATO DE ENCUESTA

MONOGRAFÍA: ESTUDIO DEL SECTOR LECHERO DEL MUNICIPIO DE PASTO. A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD DEL DIAMANTE DE PORTER.

A- INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

| | |
|--|---|
| A.1.1 ¿Nombre de la Empresa o Razon Social? _____ | |
| A.1.2 ¿Nombre y Cargo de quien suministra la información? _____ | |
| B. PRIMER FACTOR: Conocer cuáles son los factores de producción con los que cuentan las asociaciones y empresas lecheras del municipio de Pasto RECURSOS HUMANOS | |
| B.1.1 ¿Cuántos empleados tiene su empresa? _____ | B.1.5 ¿A la hora de contratar personal ¿Qué Factores tiene en cuenta para su contratación? |
| B.1.2 ¿El personal de su empresa es? (respuesta en %) a. Bachilleres _____ b. Auxiliares _____ c. Tecnicos _____ d. Tecnólogos _____ e. Profesionales _____ f. Especialistas _____ g. Otro ¿Cuál? _____ | a. Experiencia laboral _____ b. Formacion acorde al cargo _____ c. Referencias personales _____ d. Ninguna de las anteriores _____ e. Otra ¿Cuál? _____ |
| | B.1.6 ¿La empresa cuenta con manual de procedimientos y funciones? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| B.1.3 A la hora de contratar personal, ¿su empresa cuenta con un sistema de selección de personal? SI <input type="checkbox"/> B.1.4 NO <input type="checkbox"/> B.1.5 | B.1.7 ¿Realiza Procesos de Evaluación de desempeño en su empresa? SI <input type="checkbox"/> (pase a B.1.7.1) NO <input type="checkbox"/> |
| B.1.4 ¿La persona encargada de la selección del personal ¿que nivel de escolaridad certifica? _____ | B.1.7.1 ¿Con que frecuencia realiza estos procesos de evaluación? a. Trimestral _____ b. Semestral _____ c. Anual _____ d. Otro ¿Cuál? _____ |
| B.1.8. ¿A que valor asciende el costo de la nomina mensual de su empresa? _____ | |
| B.1.9. ¿Ha brindado capacitación a sus empleados? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | |
| B.1.9.1 ¿En que temas los han capacitado? _____ _____ | |
| B.1.9.2 ¿Con que frecuencia realiza estos procesos de capacitación? _____ | |
| B.1.9.3 ¿Qué porcentaje de su planta de personal ha capacitado? _____ | |

B.2.- RECURSOS FISICOS

| | |
|---|--|
| <p>B.2.1. ¿Su empresa cuenta con la tecnología y maquinaria necesaria para desarrollar su actividad económica, de manera que le permita crecer y mantenerse en el mercado?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> | <p>B.2.5. ¿Cuales considera Usted que son las limitaciones para no poder acceder a nuevas tecnologías para la producción?</p> <p>a. Altos Costos <input type="checkbox"/></p> <p>b. No estar dando equinaria <input type="checkbox"/></p> <p>c. Esta bien con la tecnología que utiliza actualmente <input type="checkbox"/></p> <p>d. Otro ¿Cual? <input type="checkbox"/></p> |
| <p>B.2.2. ¿Que maquinaria y equipos considera necesarios para desarrollar su actividad económica</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>B.2.6. Usted considera que las instalaciones para desarrollar su actividad productiva son:</p> <p>a. Muy Adecuadas <input type="checkbox"/></p> <p>b. Adecuadas <input type="checkbox"/></p> <p>c. Inadecuadas <input type="checkbox"/></p> <p>d. Muy Inadecuadas <input type="checkbox"/></p> |
| <p>B.2.3. ¿Que maquinaria especializada le hace falta a su Empresa para ser mas competitiva en el mercado?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>B.2.7. ¿Cree usted que su empresa tiene los recursos necesarios para permanecer en el mercado y ser competitiva?</p> <p>a. Talento Humano SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>b. Infraestructura SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>c. Tecnología y Maquinaria SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>e. Capital Financiero SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> |
| <p>B.2.4. Cuentan con tecnología innovadora para el control de sus procesos de producción y comercialización.</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> | <p>B.2.8. ¿Cuántos metros² u hectáreas destina para las siguientes actividades:</p> <p>a. Pastoreo _____</p> <p>b. Ordeño _____</p> <p>c. Procesamiento _____</p> <p>e. Envase _____</p> |
| <p>B.2.8. ¿Cuántos metros² u hectáreas destina para las siguientes actividades:</p> <p>a. Pastoreo _____</p> <p>b. Ordeño _____</p> <p>c. Procesamiento _____</p> <p>e. Envase _____</p> | <p>B.2.10. ¿La ubicación de su Planta de producción que ventajas o desventajas le trae a su negocio? ¿por qué?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>B.2.9. Considere que la disponibilidad de estos terrenos es:</p> <p>a. Mas que suficientes <input type="checkbox"/></p> <p>b. Suficientes <input type="checkbox"/></p> <p>c. Insuficientes <input type="checkbox"/></p> <p>d. Muy Insuficientes <input type="checkbox"/></p> | <p>B.2.11. ¿Considera que las tierras en las cuales pasta su ganado lechero, son las mas adecuadas para el desarrollo de esta actividad?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____</p> |
| <p>B.2.12. ¿Para ser mas competitivo y lograr la permanencia en el mercado a largo plazo, que cree que le hace falta a su empresa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>B.2.14. ¿Cuales de las siguientes limitantes considera Usted dificultan el normal desarrollo de su actividad económica y Porque?:</p> <p>a. Ubicación de la empresa <input type="checkbox"/></p> <p>b. Condiciones Climáticas <input type="checkbox"/></p> <p>c. Infraestructura vial <input type="checkbox"/></p> <p>d. Disponibilidad de mano de obra <input type="checkbox"/></p> <p>e. Disponibilidad de materias primas <input type="checkbox"/></p> <p>e. Orden Público <input type="checkbox"/></p> <p>f. Otra ¿Cual? <input type="checkbox"/></p> |
| <p>B.2.13. La infraestructura de su empresa es:</p> <p>a. Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>b. Buena <input type="checkbox"/></p> <p>c. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>d. Mala <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>B.2.15. ¿Que desventajas o ventajas tiene su infraestructura respecto a la de su competencia?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |

B. 3 RECURSOS DEL CONOCIMIENTO

| | |
|---|--|
| <p>B.3.1. ¿Su empresa ha desarrollado algún tipo de investigación o estudio relacionado con su actividad productiva?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> B.3.2. ¿Cual? _____</p> <p>NO <input type="checkbox"/> ¿Porque? _____</p> | <p>B.3.2. ¿ Este estudio o investigación realizada por su empresa en que le ha contribuido?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
|---|--|

B. 3.3 Para dirigir su empresa se basa en:

| | |
|--|--|
| <p>a. La Experiencia</p> <p>b. Educacion informal</p> <p>c. Educacion formal</p> <p>d. Educacion profesional</p> <p>e. ¿Otro? Cual _____</p> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
|--|--|

B. 3.4 ¿En referencia a que, su empresa determina los siguientes factores:

| | | | | | |
|--------------------------------|----|----|----|----|----|
| a. Precio | a. | b. | c. | d. | e. |
| b. Calidad | a. | b. | c. | d. | e. |
| c. Imagen del producto | a. | b. | c. | d. | e. |
| d. Promociones y descuentos | a. | b. | c. | d. | e. |
| e. Diversidad en los productos | a. | b. | c. | d. | e. |

a. Mercado b. Competencia c. Propia (investigacion) d. estudios referentes e. Otro ¿Cuál? _____

B.4 RECURSOS DE CAPITAL

B.4.1 ¿ Como se financia mayoritariamente su empresa?

| | |
|--|--|
| <p>a. Recursos Propios</p> <p>b. Prestamos Bancarios</p> <p>c. Propios y Bancarios</p> <p>d. Procedentes de su actividad economica</p> <p>e. ¿Otro? Cual _____</p> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
|--|--|

| | |
|---|--|
| <p>B.4.2 ¿En cuanto estima el valor de sus activos?</p> <p>a. Menos de 501 SMLV</p> <p>b. De 501 a 5001 SMLV</p> <p>c. De 5002 a 30000 SMLV</p> <p>d. Mas de 30000 SMLV</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> | <p>B. 4.4 ¿Cuantos litros de leche produce su Empresa mensualmente?</p> <p>a. De 100 a 150</p> <p>b. De 151 a 200</p> <p>c. De 201 a 300</p> <p>d. De 301 a 500</p> <p>e. De 501 a 1000</p> <p>f. Mas de 1000</p> <p>g. ¿Otro? Cuantos</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> |
|---|--|

| | |
|--|---|
| <p>B. 4.3. ¿Cuál sería el ingreso mínimo mensual para satisfacer todas las necesidades su empresa?</p> <p>\$ _____</p> | <p>B. 4.5 ¿Cuantos litros de leche vende al mes?</p> <p>a. De 100 a 150</p> <p>b. De 151 a 200</p> <p>c. De 201 a 300</p> <p>d. De 301 a 500</p> <p>e. De 501 a 1000</p> <p>f. Mas de 1000</p> <p>g. ¿Otro? Cuantos</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> |
|--|---|

OBSERVACIONES

C. CONDICIONES DE LA DEMANDA

| | |
|--|---|
| <p>C.1.1 ¿A qué porcentaje de la población están dirigidos sus productos, de acuerdo a la siguiente categoría?</p> <p>Estrato</p> <p>a. 1 _____</p> <p>b. 2 _____</p> <p>c. 3 _____</p> <p>d. 4 _____</p> | <p>C.1.2 ¿Considera Ud. que su empresa satisface completamente las necesidades del consumidor o es necesario trabajar en la innovación de otros productos?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>¿Porque? _____</p> <p>_____</p> |
| <p>C.1.3 ¿Cual es el principal destino de sus productos?</p> <p>a. Nuestro municipio</p> <p>b. Otros municipios de Nariño ¿Cuales? _____</p> <p>c. Otros Departamentos de Colombia ¿Cuales? _____</p> <p>d. Otros ¿Cuales? _____</p> | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>C.1.4 ¿Tiene Ud. conocimiento del % de participación de sus productos en los siguientes mercados.?</p> <p>a. Municipal</p> <p>b. departamental</p> <p>c. nacional</p> <p>d. internacional</p> | <p>C.1.5 ¿Qué diferencia su producto, de los que ofrecen sus competidores?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>C.1.6 ¿Qué características cree Usted, que los consumidores prefieren a la hora de comprar sus productos?</p> <p>a. precio</p> <p>b. calidad</p> <p>c. presentación</p> <p>d. cantidad</p> <p>e. marca</p> <p>e. otro ¿cual? _____</p> | <p>C.1.7 ¿Tienen algun valor agregado? ¿Cual? _____</p> <p>_____</p> <p>C.1.8 ¿Considera Ud. que los compradores de la ciudad de Pasto son exigentes? ¿Por que? _____</p> <p>_____</p> |
| <p>C.1.9 ¿Qué estrategias ha implementado para satisfacer las necesidades de sus clientes exigentes?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | |
| <p>C.1.10 ¿Las enfermedades derivadas del consumo de leche afecta los niveles en las ventas?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>¿Porque? _____</p> | |
| <p>C.1.11 ¿Cuentan con un portafolio de servicios adecuado para afrontar este tipo de dificultades?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> | <p>C.1.15 ¿Que estrategias utilizarán para cumplir con sus metas?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>C.1.12 ¿Cómo está organizado su canal de distribución?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>C.1.17 ¿Qué estrategias ha implementado para innovar sus productos en el mercado?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>C.1.13 ¿Han considerado Uds. la posibilidad de ampliar su mercado?</p> <p>a. Otro municipio ¿a donde? _____</p> <p>b. A otra ciudad dentro del país ¿a donde? _____</p> <p>d. A otro país ¿a donde? _____</p> | <p>C.1.18 ¿Considera Ud. que su empresa tiene ventaja al ser productor regional respecto a los productores locales, nacionales o internacionales? ¿Por que? _____</p> <p>_____</p> |
| <p>C.1.14 ¿Cuál ha sido el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de venta promedio en el último año?</p> <p>2012 y 2013</p> <p>a. crecimiento <input type="checkbox"/> _____</p> <p>b. decrecimiento <input type="checkbox"/> _____</p> | <p>C.1.19 ¿En cuanto al mercado, su empresa ha desarrollado algun estudio? De que tipo? _____</p> <p>_____</p> |
| <p>C.1.15 ¿Cuál es su proyección de ventas en los próximos meses?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>C.1.20 ¿Cuales han sido las contribuciones de estos estudios para su empresa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |

D. INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

| | |
|---|---|
| <p>D.1.1. ¿Cuáles son sus principales proveedores?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>D.1.5. ¿Cuáles considera como las ventajas de sus proveedores respecto a los de su competencia?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>D.1.2. ¿Que importancia tiene cada uno de sus proveedores respecto al total de ellos (% de 0 a 100)</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>D.1.7. ¿Su empresa a tenido alguna fusion con otras empresas del sector?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>D.1.3. ¿Durante cuantos años tiene la relacion proveedor-cliente (especificar por cada uno de ellos)</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>D.1.8. ¿Tiene en el momento algun tipo de alianza estrategica con empresas del sector? ¿Con quien?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>D.1.4. ¿De donde proviene la materia prima que le suministran sus proveedores?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>D.1.9. ¿Qué tipo de alianza o concertacion tienen y cual es la finalidad de la misma?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>D.1.5. ¿Por que seleccionó Usted a estos proveedores?</p> <p>a. Por sus precios <input type="checkbox"/></p> <p>b. Por el suministro efectivo de informacion. <input type="checkbox"/></p> <p>c. Por las cualidades de los insumos <input type="checkbox"/></p> <p>d. Por su cercanía <input type="checkbox"/></p> <p>e. Otra ¿Cuál? <input type="checkbox"/></p> <p>_____</p> | <p>D.1.10. ¿Existe alguna alianza entre empresas locales para combatir a las empresas extranjeras?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>D.1.11. ¿Cómo piensan las empresas locales enfrentar la posible entrada de rivales internacionales al mercado regional?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |

GOBIERNO

| | |
|--|---|
| <p>D.1.12. ¿Reciben algún apoyo del gobierno para combatir la competencia internacional?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>D.1.16. ¿En épocas de crisis, el gobierno ha brindado su apoyo a los productores, de que forma?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>D.1.13. ¿Existe algun tipo de intervencion del gobierno que ha propendido por el crecimiento del sector economico ¿Cuál?, en que ha aportado.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>D.1.17. ¿Existen actualmente proyectos que aporten al posicionamiento de los productores en la región?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>D.1.14. ¿Cómo ve Ud. la posición de los productores locales de leche en el mercado regional?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>D.1.18. ¿Cómo piensa enfrentar el Gobierno la posible entrada de rivales internacionales al mercado regional?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>D.1.15. ¿El gobierno ha implementado estrategias para fomentar el consumo regional?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>D.1.19. ¿Cuáles son las inversiones que el Gobierno ha hecho en beneficio del sector lechero del municipio de Pasto?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>D.1.21. ¿Qué hecho fortuito ha iniciado positiva o negativamente sobre el sector en los últimos años? y ¿de que manera?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | |

E. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA DE LA EMPRESA Y RIVALIDAD

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <p>E.1.1. ¿Su empresa está registrada ante la Cámara de Comercio? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>E.1.2. ¿A que régimen pertenece su empresa? _____</p> | <p>E.1.10. ¿Que productos del mercado los considera como productos sustitutos a los que Usted produce? _____ _____ _____</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>E.1.3. ¿Qué tipo de empresa es? a. Ltda. <input type="checkbox"/> c. Cooperativa <input type="checkbox"/> b. S.A. <input type="checkbox"/> d. Personal <input type="checkbox"/> e. Otra ¿Cuál? <input type="checkbox"/> _____</p> | <p>E.1.11. ¿Su producto es único o el marca diferenciado? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>E.1.4. ¿Cuáles empresas considera Ud. que son su principal competencia? ¿porqué? _____ _____</p> | <p>E.1.12. ¿Que estrategias aplica que son de resaltar en su empresa? _____ _____</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>E.1.5. ¿Qué factores de la competencia considera Ud. que son superiores a los de su compañía? _____ _____</p> | <p>E.1.13. ¿Que estrategias utiliza diferentes a las de sus rivales? _____ _____</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>E.1.6. ¿Frente a la competencia como considera que esta su empresa en los siguientes aspectos:</p> <table border="0"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Mal</td> <td style="text-align: center;">Regular</td> <td style="text-align: center;">Bien</td> <td style="text-align: center;">Excelente</td> </tr> <tr> <td>a. Cobertura</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>b. Tecnología</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>c. Amplitud</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>d. Promociones</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>e. Imagen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> | | Mal | Regular | Bien | Excelente | a. Cobertura | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | b. Tecnología | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | c. Amplitud | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | d. Promociones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | e. Imagen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <p>E.1.14. ¿Las inversiones de capital en el último año realizadas por su empresa las puede considerar, a. Mínimas <input type="checkbox"/> b. suficientes <input type="checkbox"/> c. significativas <input type="checkbox"/></p> |
| | Mal | Regular | Bien | Excelente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a. Cobertura | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b. Tecnología | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c. Amplitud | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| d. Promociones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| e. Imagen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>E.1.7. ¿En que qué factor se debe enfocar su empresa para alcanzar el éxito? _____ _____</p> | <p>E.1.15. ¿Que tipo de inversiones ha realizado su empresa en el último año: a. Personal <input type="checkbox"/> b. Maquinaria <input type="checkbox"/> c. Comercialización <input type="checkbox"/> d. Innovación <input type="checkbox"/> e. Otra ¿cual? <input type="checkbox"/></p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>E.1.8. ¿En algún momento ha sentido presión por parte de su competencia y de que forma? SI <input type="checkbox"/> ¿Por qué? NO <input type="checkbox"/> _____ _____</p> | <p>E.1.16. ¿Considera Usted que la organización de su empresa esta a la altura de otras empresas productoras de prestigio nacional? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____ _____</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>E.1.9. ¿Esta misma presión ha llevado a conseguir nuevas oportunidades de negocio? SI <input type="checkbox"/> ¿Cuáles? NO <input type="checkbox"/> _____ _____</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ADICIONALES

F. ENCUESTA A USUARIOS

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|------------|----------------------|------------|------------------|---------------------------------|-------|---------------------|------------------------|-------|-------|--|-------|
| F.1.1 EDAD _____ | | | | | | | | | | | | | |
| F.1.2. SEXO | M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | |
| F.1.3. ESTRATO | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | |
| F.1.4. ¿Cuáles de los siguientes productos lácteos consume y con que frecuencia lo hace? | | | | | | | | | | | | | |
| a. Leche cruda b. Leche pasteurizada c. Leche ultrapasteurizada d. Otro tipo de leche ¿Cuál? | <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">frecuencia</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>_____</td> </tr> </table> | frecuencia | | | _____ | | _____ | | _____ | | _____ | | |
| frecuencia | | | | | | | | | | | | | |
| | _____ | | | | | | | | | | | | |
| | _____ | | | | | | | | | | | | |
| | _____ | | | | | | | | | | | | |
| | _____ | | | | | | | | | | | | |
| Frecuencia a. Diario, b. Semanal, c. Quincenal, d. Mensual e. Otro ¿Cual? | | | | | | | | | | | | | |
| F.1.5. ¿Que variables considera importantes a la hora de adquirir los productos. | | | | | | | | | | | | | |
| a. Buen precio c. Presentación e. Otra ¿Cuál? | <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="text-align: center;">b. Calidad</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="text-align: center;">d. Marca</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table> | | | b. Calidad | | | | d. Marca | | | | | |
| | | b. Calidad | | | | | | | | | | | |
| | | d. Marca | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| F.1.6. ¿Cuál es su nivel de ingresos? | | | | | | | | | | | | | |
| a. Menos de 1 SMLV b. Entre 1 y 2 SMLV | <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>c. Entre 2 a 3 SMLV</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td>e. Más de 5 SMLV</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>d. Entre 4 y 5 SMLV</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table> | | c. Entre 2 a 3 SMLV | | e. Más de 5 SMLV | | | d. Entre 4 y 5 SMLV | | | | | |
| | c. Entre 2 a 3 SMLV | | e. Más de 5 SMLV | | | | | | | | | | |
| | d. Entre 4 y 5 SMLV | | | | | | | | | | | | |
| F.1.7. ¿Aproximadamente cuanto dinero invierte mensualmente en la compra de cada producto? | | | | | | | | | | | | | |
| a. Leche cruda b. Leche pasteurizada c. Leche ultrapasteurizada d. Otro tipo de leche ¿Cuál? | <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;">Dinero Invertido</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td>_____</td> </tr> </table> | | Dinero Invertido | | | | _____ | | | _____ | | | _____ |
| | Dinero Invertido | | | | | | | | | | | | |
| | | _____ | | | | | | | | | | | |
| | | _____ | | | | | | | | | | | |
| | | _____ | | | | | | | | | | | |
| F.1.8. ¿Donde adquiere los productos. | | | | | | | | | | | | | |
| a. Supermercados b. Tiendas | <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>c. Plazas de mercado</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>d. Camios repartidores de leche</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>e. Otro ¿Cuál?</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table> | | c. Plazas de mercado | | | d. Camios repartidores de leche | | | e. Otro ¿Cuál? | | | | |
| | c. Plazas de mercado | | | | | | | | | | | | |
| | d. Camios repartidores de leche | | | | | | | | | | | | |
| | e. Otro ¿Cuál? | | | | | | | | | | | | |
| F.1.9. ¿Que variables tiene en cuenta para escoger el lugar de compra? | | | | | | | | | | | | | |
| a. Comodidad b. Cercanía c. Disponibilidad | <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>d. Producto</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>e. Exclusividad</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>f. Atención al cliente</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table> | | d. Producto | | | e. Exclusividad | | | f. Atención al cliente | | | | |
| | d. Producto | | | | | | | | | | | | |
| | e. Exclusividad | | | | | | | | | | | | |
| | f. Atención al cliente | | | | | | | | | | | | |
| F.1.10. ¿Cual es su marca favorita a la hora de adquirir el producto: | | | | | | | | | | | | | |
| a. Colocateos b. La Victoria c. Andinos | <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>d. Parmalat</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>e. Otra ¿Cuál?</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table> | | d. Parmalat | | | e. Otra ¿Cuál? | | | | | | | |
| | d. Parmalat | | | | | | | | | | | | |
| | e. Otra ¿Cuál? | | | | | | | | | | | | |
| F.1.11. ¿Cuales son las razones por la que escoge la marca: | | | | | | | | | | | | | |
| a. Precio b. Presentación c. Comodidad | <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>d. Calidad</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>e. Por ser de la región</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>f. Otra ¿Cuál?</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table> | | d. Calidad | | | e. Por ser de la región | | | f. Otra ¿Cuál? | | | | |
| | d. Calidad | | | | | | | | | | | | |
| | e. Por ser de la región | | | | | | | | | | | | |
| | f. Otra ¿Cuál? | | | | | | | | | | | | |
| F.1.12. ¿Que tan importante es la marca en su compra: | | | | | | | | | | | | | |
| a. Muy Importante b. Importante | <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>c. Poco importante,</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td>d. Indiferente</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table> | | c. Poco importante, | | | d. Indiferente | | | | | | | |
| | c. Poco importante, | | | | | | | | | | | | |
| | d. Indiferente | | | | | | | | | | | | |

Anexo B. Fotografías Trabajo de Campo

Foto: Finca del Sena Lope, octubre 2013



Foto: Visita lácteos andinos, octubre 2013



Foto: producto preferido en Pasto, octubre de 2013.



Foto: finca el rosario, octubre de 2013.



Foto: Visita Colácteos de Nariño, octubre de 2013.

