

**LOS RETOS GERENCIALES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS
LÁCTEOS DE NARIÑO “COLACTEOS” LIMITADA FRENTE AL TRATADO DE
LIBRE COMERCIO (TLC)**

RICARDO JESÚS BENAVIDES AYALA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES –VIPRI-
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS –FACEA-
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005**

**LOS RETOS GERENCIALES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS
LÁCTEOS DE NARIÑO “COLACTEOS” LIMITADA FRENTE AL TRATADO DE
LIBRE COMERCIO (TLC)**

RICARDO JESÚS BENAVIDES AYALA

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO
DE ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**DIRECTOR
DOCTOR: CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES –VIPRI-
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS –FACEA-
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006**

RESUMEN

El presente trabajo de grado, el cual se titular “LOS RETOS GERENCIALES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO “COLACTEOS” LIMITADA FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)”, simplemente pretende insinuar a la alta dirección de la empresa aludida, que sin la implementación del Sistema de Gestión de Calidad contenido dentro de la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2000, no será posible competir con empresas de países desarrollados, los cuales ingresarán sus productos a nuestro país, en razón de que el tratado mencionado, indudablemente, es una realidad.

No obstante dicha pretensión, contiene además el análisis estratégico de dicha sociedad cooperativa, el cual se basa en las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la misma, resaltándose de antemano, que si bien es cierto el tratado de libre comercio, en primera instancia, es una amenaza, dada la ambición comercial de toda empresa, irremediablemente, es una oportunidad. Oportunidad que debe saber sobrellevar la empresa que quiere mantenerse dentro del mercado, no solo, nacional, sino internacional.

Finalmente, cabe destacar, que una empresa no podría producir productos con calidad, ni aprovechar la oportunidad de internacionalización que brinda el tratado librecambista sin un gerente preparado y consciente de que cada amenaza es un reto.

ABSTRACT

The present grade work, which is titled "The managerial challenges of the Cooperative of Milky products of Nariño "COLACTEOS" it's limited in front of the treaty of free trade (TLC)", it simply seeks to insinuate to the high direction of the mentioned company that without the implementation of the system of administration of quality contained inside the Colombian technical norm NTC ISO 9001:2000, it won't be possible to compete with companies of developed countries, which entered their products to our country, in reason that the mentioned treaty, undoubtedly, it is a reality.

Nevertheless this pretense, also contains the strategic analysis of this cooperative society, which it is based on the weaknesses, opportunities, strengths and threats of the same one, being stood out ahead of time that although it is certain, the treaty of free trade, in first instance, it is a threat, given the commercial ambition of all company, hopelessly, is an opportunity. Opportunity that it should not know to take on the company that wants to stay inside the market, even so, national and international.

Finally, it is highlighting that a company could not produce products with good quality, neither taking advantage the opportunity of internationalization that offers the treaty free cambist without a prepared and aware manager to take advantage that each threat is a challenge.

GLOSARIO

Retos. Son los desafíos o luchas que confrontan las personas ante diversas circunstancias, sean de índole personal, laboral o social. Es la capacidad para enfrentar el cambio y ser partícipe del mismo.

Gerencia. Es el control y seguimiento para obtener resultados.

Gerente. Es el ejecutivo que trabaja en el nivel intermedio de las empresas, está subordinado a otros ejecutivos del nivel institucional (directores) y dirige a otros ejecutivos del nivel operacional (supervisores). Además es quien consigue que el bien o servicio llegue oportunamente al cliente o a la comunidad, para lo cual tiene a disposición y administra todos los recursos disponibles y hace que otros realicen el trabajo necesario.

Gestión. Comprende todas las actividades organizacionales que implican el establecimiento de objetivos y metas y la evaluación de su cumplimiento y del desempeño institucional, así como el desarrollo de una filosofía de operación que garantice la supervivencia de la organización en el sistema social correspondiente.

Dirección. Función orientada principalmente hacia el desempeño de las personas, puesto que estas son los recursos que dan vida a los demás recursos empresariales.

Administración. Sistema que busca la consecución de unos fines o políticas institucionales a través de actividades tales como la planeación, la organización, la dirección y el control, utilizando recursos humanos técnicos y financieros dentro de un medio ambiente interno y externo. Es claro que la administración es un proceso y un sistema de organización que se retroalimenta en tanto exista una institución, organismo y personas que la activen y desarrollen.

Cooperativa. Se constituyen a través de un acuerdo cooperativo, que no es nada diferente a un contrato celebrado por un número determinado de personas, con el objeto de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro. De ahí que se considere a la cooperativa como una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la misma, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Empresa. Toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios.

Gestión de Empresas Cooperativas. Abarca todas las actividades organizacionales que implican el establecimiento de objetivos y metas y la evaluación de su cumplimiento y del desempeño asociativo, así como el desarrollo de una filosofía de operación que garantice la supervivencia de la cooperativa en el sistema social correspondiente, a fin de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Tratado de Libre Comercio (TLC). El Tratado de Libre Comercio Norteamericano (TLC), es un acuerdo económico, cuyo nombre original es North American Free Trade Agreement (de donde resultan las siglas NAFTA, como también es conocido), que establece la supresión gradual de aranceles, y de otras barreras al librecambio, en la mayoría de los productos fabricados o vendidos en América del Norte, así como la eliminación de barreras a la inversión internacional y la protección de los derechos de propiedad intelectual en dicho subcontinente.

Estrategia. Son los cursos de acción que permiten alcanzar los objetivos implicando necesariamente la adopción de planes, al igual que la consecución, combinación y asignación de recursos en el largo plazo.

Estructura Organizacional. Por un lado representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia y, por el otro, su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa. El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y como dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos.

Perfil Gerencial. Capacidad de hacer productivos los conocimientos; posición que se toma para dirigir la empresa, dentro de su interior y por fuera de ella, a fin de posicionarla dentro del mercado.

Liderazgo. Es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. Es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer.

Calidad. La calidad es sencillamente darle satisfacción a las necesidades y expectativas de los clientes (tanto internos como externos). La buena calidad está dada en función de los requerimientos o necesidades de los clientes. El control

total de calidad es garantizar el sostenimiento de la calidad actual y su mejoramiento gradual y permanente.

TABLA DE CONTENIDO

		Pág.
	RESUMEN DE LA PROPUESTA	III
	ABSTRACT.....	IV
	GLOSARIO	V
	INTRODUCCIÓN	14
1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1.	TEMA	16
1.2.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4.	OBJETIVOS	17
1.4.1.	Objetivo General	17
1.4.2.	Objetivos Específicos	17
2.	JUSTIFICACIÓN	18
3.	METODOLOGÍA	19
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	19
3.2.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	19
4.	MARCO REFERENCIAL	20
4.1.	MARCO JURÍDICO	20
4.2.	MARCO TEÓRICO	21
4.2.1.	EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)	21
4.2.1.1.	¿Qué es el Tratado de Libre Comercio?.....	21
4.2.1.2.	El Sector Lácteo dentro del Tratado de Libre Comercio	25
4.2.1.3.	Contexto de Control Constitucional	28
4.2.1.4.	¿Cuál es el papel de la Corte Constitucional?.....	29
4.3.	EL SISTEMA GERENCIAL Y LA CONSOLIDACIÓN GERENCIA.....	32
4.3.1.	El Perfil Gerencial Global de un Gerente que debe Afrontar El Tratado de Libre Comercio (T.L.C).	32
5.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	40
5.1.	PRESENTACIÓN DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO “COLACTEOS” LIMITADA	40
5.1.1.	Breve Reseña Histórica	40
5.1.2.	Su misión, visión, valores, principios y política de calidad.....	41
5.1.2.1.	Misión.	41
5.1.2.2.	Visión	42
5.1.2.3.	Valores	42
5.1.2.4.	Principios	42
5.1.2.5.	Política de Calidad	43

5.1.3.	Su Estructura Organizacional	43
5.2.	LA GERENCIA DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO “COLACTEOS” LIMITADA	44
5.2.1.	Caracterización del Gerente de Colácteos	44
5.2.2.	El Perfil del Gerente de Colácteos frente al Tratado de Libre Comercio	47
5.3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COOPERTIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO “COLACTEOS” FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO	49
5.3.1.	Generalidades de la Empresa	49
5.3.1.1.	Actividad Productiva	49
5.3.1.2.	Estilo de Dirección	49
5.3.1.4.	Direccionamiento Estratégico	50
5.3.1.5.	Preparación del Plan	50
5.3.2.	Diagnóstico Estratégico	51
5.3.2.1.	Perfil de capacidad interno (P.C.I.).....	51
5.3.2.1.1.	Análisis de la cultura cooperativa bajo el entorno del Tratado de Libre Comercio	51
5.3.2.1.2.	Distribución de las capacidades	53
5.3.2.1.3.	Matriz de impacto de la capacidad interna	53
5.3.2.1.4.	Matriz de evaluación de factores internos (M.E.F.I.).....	54
5.3.2.1.5.	Interpretación	56
5.3.3.	Perfil de Amenazas y Oportunidades del Medio (P.O.A.M.).....	56
5.3.3.1.	Definición de las variables de entorno	56
5.3.3.2.	Distribución de variables	57
5.3.3.3.	Matriz de impacto (P.O.A.M.)	58
5.3.3.4.	Matriz de evaluación del factor externo (M.E.F.E.)	58
5.3.3.5.	Interpretación del indicador	59
5.3.4.	Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.	60
5.3.4.1.	Matriz de impactos M.E.F.I. y P.O.A.M.	61
5.3.4.2.	Estrategias Fo, Fa.....	62
5.3.4.3.	Estrategias Do, Da	63
5.3.5.	Análisis de Vulnerabilidad.....	64
5.3.5.1.	Identificación de puntales de negocio	64
5.3.5.2.	Definición de la mayor amenaza sobre puntales	64
5.3.5.3.	Evaluación de las consecuencias	65
5.3.5.4.	Matriz de vulnerabilidad y capacidad de respuestas	66
5.3.5.5.	Interpretación del indicador	67
5.3.5.6.	Estrategias para mejorar la capacidad de respuesta	68
5.4.	FORMULACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO	70
5.4.1.	Matriz de posición estratégica y acción (PEEA)	70
5.4.1.1.	Posición estratégica	70
5.4.1.1.1.	Posición estratégica interna	70
5.4.1.1.2.	Posición estratégica externa	70
5.4.1.1.2.1.	Fortaleza industrial.....	70

5.4.1.1.2.2.	Diagrama P.E.E.A. y definición del perfil	72
5.4.2.	Matriz de Boston	73
5.4.2.1.	Definición de las plantas y productos	73
5.4.2.2.	Diagrama de la matriz de Boston	74
5.4.2.3.	Interpretación de la Matriz de Boston	75
5.4.3.	Matriz de la Política Direccional (M.P.D.).....	76
5.4.3.1.	Variables de atractividad del mercado	77
5.4.3.2.	Variables de competitividad de la empresa	77
5.4.3.3.	Interpretación de la matriz de política direccional	78
5.4.3.4.	Estrategias de política direccional	78
5.4.4.	Preliminares del Plan de Acción	79
5.4.4.1.	Definición de estrategias	79
5.4.4.2.	Proyectos estratégicos	80
5.4.4.3.	Indicadores de gestión	81
5.4.4.3.1.	Índice de gestión corporativa	81
5.4.4.3.2.	Índices de gestión por unidad estratégica de negocio por unidad operativa	81
5.4.4.3.3.	Índice de actividad	82
5.4.5.	Plan de acción enfocado al Perfil Gerencial para afrontar el Tratado de Libre Comercio	82
	RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN	87
	CONCLUSIONES	88
	BIBLIOGRAFÍA	89
	ANEXOS.....	90

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla No. 1.	DISTRIBUCIÓN DE LAS CAPACIDADES SEGÚN SU EFECTO EN EL SISTEMA INTERNO DE LA EMPRESA	53
Tabla No. 2	EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD BAJO EL CRITERIO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO	54
Tabla No. 3	CRITERIO PRÁCTICO DE LA EVALUACIÓN. DEBILIDADES Y FORTALEZAS	55
Tabla No. 4	FACTORES INTERNOS CLAVES.....	55
Tabla No. 5	DISTRIBUCIÓN DE LAS CAPACIDADES SEGÚN SU EFECTO EN EL SISTEMA INTERNO DE LA EMPRESA.	57
Tabla No. 6	EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD BAJO EL CRITERIO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO...	58
Tabla No. 7	CRITERIO PRACTICO DE EVALUACIÓN. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	59
Tabla No. 8	FACTORES EXTERNOS CLAVES	59
Tabla No. 9	HOJA DE TRABAJO, MATRIZ DOFA	60
Tabla No. 10	MATRIZ DE IMPACTO DE LA DOFA	61
Tabla No. 11	ESTRATEGIAS DE MANEJO DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS CON LAS FORTALEZAS	62
Tabla No. 12	ESTRATEGIAS DE MANEJO DE LAS OPORTUNIDADES Y LAS AMENAZAS CON LAS DEBILIDADES	63
Tabla No. 13	PUNTALES DEL NEGOCIO	64
Tabla No. 14	PRINCIPAL AMENAZA SOBRE LOS PUNTALES	65
Tabla No. 15	EVALUACIÓN DE LAS AMENAZAS SOBRE LOS PUNTALES	66
Tabla No. 16	POSICIONAMIENTO DE PUNTALES CxP FRENTE A LA CAPACIDAD DE RESPUESTA	67
Tabla No. 17	ESTRATEGIAS PARA LA CAPACIDAD DE REACCIÓN.....	69
Tabla No. 18	VALORACIÓN DE LOS POSICIONAMIENTOS	71
Tabla No. 19	DIAGRAMA P.E.E.A.	72
Tabla No. 20	PLANTAS DE PROCESAMIENTO Y PRODUCTOS	74
Tabla No. 21	MATRIZ DE BOSTON	75
Tabla No. 22	PONDERACIÓN DE VARIABLES DE ATRACTIBILIDAD.....	77
Tabla No. 23	PONDERACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	77

Tabla No. 24	MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL	78
Tabla No. 25	PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	80
Tabla No. 26	PLAN DE ACCIÓN – OBJETIVO UNO	82
Tabla No. 27	PLAN DE ACCIÓN – OBJETIVO DOS	83
Tabla No. 28	PLAN DE ACCIÓN – OBJETIVO TRES	83
Tabla No. 29	PLAN DE ACCIÓN – OBJETIVO CUATRO	84
Tabla No. 30	PLAN DE ACCIÓN – OBJETIVO CINCO	84
Tabla No. 31	PLAN DE ACCIÓN – OBJETIVO SEIS	85
Tabla No. 32	PLAN DE ACCIÓN – OBJETIVO SIETE	85

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO COLACTEOS Ltda..	90

INTRODUCCIÓN

Colombia es un país subdesarrollado y básicamente agropecuario, dentro de este país, está Nariño. La economía del Departamento de Nariño está basada en la agricultura, la ganadería y, en menor medida, la artesanía, el turismo, la minería y la pesca. Los productos agrícolas más destacados son el trigo, la cebada y las papas. Entre los metales que se explotan se destaca el oro, la plata y el cobre. Y, dentro de esta entidad territorial, se encuentra el Municipio de Pupiales, cuyas principales actividades económicas son la agricultura (maíz, trigo, cebada y papa), ganadería (levante y leche), comercio y artesanía de la lana.

Ahora bien, centrados en la ganadería, se tiene que la misma se refiere a la cría de animales que tiene como objeto obtener un aprovechamiento de los mismos. Se habla de ganadería, normalmente, cuando los animales se desarrollan en un estado de domesticación, siendo su aprovechamiento, principalmente, el de la carne, la leche, el cuero, los huevos, entre otros productos.

Ante la situación económica planteada, en el año de 1994, la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos” Limitada, concretó la idea de construir plantas de procesamiento, como un factor de desarrollo técnico en la industria lechera del Departamento de Nariño, de cara al siglo XXI y frente a la política económica de internacionalización de la economía, a fin de colocar a la industria láctea del Departamento, en condiciones competitivas en los mercados subregionales.

Empero, los retos gerenciales de esta empresa cooperativa, de hoy en adelante, estarán dirigidos a enfrentar el Tratado de Libre Comercio (TLC), entendido éste como un acuerdo económico internacional, que pretende establecer la supresión gradual de aranceles y de otras barreras al librecambio, en la mayoría de los productos fabricados o vendidos en Norte América, así como la eliminación de barreras a la inversión internacional y la protección de los derechos de propiedad intelectual en dicho subcontinente.

Es por eso, que a través de este trabajo, se intentará establecer las características que debe tener el gerente de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos” Limitada frente al Tratado de Libre Comercio –TLC-, puesto que si bien es cierto, los diálogos entre los gobiernos norteamericano y colombiano, son sostenidos coetáneamente con la presentación de este documento, indudablemente se aprecia que la

firma del tratado mencionado, será inevitable, dada la falta de autonomía política del gobierno colombiano, el cual se ha caracterizado en los dos últimos cuatrienios, por ser el mejor aliado de la potencia norteamericana en Latino América.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 TEMA

LOS RETOS GERENCIALES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO “COLÁCTEOS” LIMITADA FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Es muy claro que el Tratado de Libre Comercio con EE,UU ya se negoció, los productos incluidos y excluidos, las condiciones de intercambio, las tarifas y todo lo que abarca el acuerdo está definido. El sector lácteo es uno de los temas incluidos en el TLC, actividad productiva que es desarrollada por la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos” y que en cabeza de su gerente debe afrontar los retos que esto implica -competitividad, desarrollo de mercados, procesos administrativos, canales de distribución, precios de los productos, etc. -. Por lo anterior, la parte gerencial de la empresa de este estudio debe estar preparada y contar con las aptitudes, actitudes, valores, habilidades, desarrollar sus potencialidades, es decir, reunir un conjunto de características que favorezcan de manera positiva el progreso y desarrollo de la Empresa.

Cabe destacar, que hasta el momento la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos”, ha demostrado ser una de las pioneras en nuestro departamento en lo que respecta al sector lácteo, logrando un posicionamiento definido. Sin embargo, con el TLC en marcha se debe hacer un estudio de la actual parte gerencial con el fin de que se proyecte al mercado global con estándares altos de calidad.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles deben ser las características que debe tener el gerente de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos” Limitada frente al Tratado de Libre Comercio (TLC)?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer las características que debe (n) tener el (os) gerente (s) de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos” Limitada frente al Tratado de Libre Comercio (TLC).

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Conocer la estructura organizacional y el modelo gerencial de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos” Limitada.
- ❖ Saber cuáles son las condiciones contenidas dentro del Tratado de Libre Comercio (TLC) con respecto al sector lácteo.
- ❖ Señalar adecuadamente el perfil gerencial que debe asumir, de ahora en adelante, la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos” Limitada.
- ❖ Identificar las estrategias gerenciales que debe asumir la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos” Limitada para afrontar el tratado de Libre Comercio (TLC).

2. JUSTIFICACIÓN

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

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

De no enfrentarse los retos que el Tratado de Libre Comercio “TLC” impone, las empresas colombianas en general y la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos” Limitada en especial, quedarán sumidas en crisis más agudas que las causadas por la denominada apertura económica de principios de los noventa, puesto que ésta a diferencia del convenio librecambista, no desmontó del todo las barreras impositivas e inversionistas foráneas, así se camufle con el pretexto de su escalonamiento.

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Durante el desarrollo de éste trabajo, se empleó la investigación cualitativa, en virtud de que, previo conocimiento de la estructura organizacional y modelo gerencial de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos” Limitada, se conceptualiza y propone el tipo de características que debe tener su gerente para afrontar los desafíos que próximamente impondrá el Tratado de Libre Comercio (TLC). Además, a partir de esta situación, académicamente se establece cuáles son las estrategias -más adecuadas- que debe implementar la cooperativa objeto de estudio en este nuevo escenario nacional e internacional.

3.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para recoger la información se recurrió a la observación directa, puesto que se hizo usanza de la realidad económica comercial en la que se desenvuelve la cooperativa citada y las negociaciones actuales del tratado mentado, a fin de estructurar una propuesta gerencial.

Los datos secundarios se consiguieron mediante libros, tesis, revistas, artículos periodísticos, publicaciones en Internet y otras investigaciones no determinadas.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO JURÍDICO

Pese a la relevancia de este tema, no se ha establecido investigación alguna que aborde el tema gerencial frente al tratado de libre comercio, menos si se trata de empresas sin ánimo de lucro como las cooperativas. No obstante existe información suficiente relacionada con este tipo de sociedades, así como del tema gerencial; de ahí que, en este trabajo, se hable -en particular- de una cooperativa enfrentada a un tratado ligeramente difundido, pero indiscutiblemente agudo.

En síntesis, se dice que las cooperativas, desde el punto de vista jurídico, se basan en la ley 79 del 23 de diciembre de 1988, la cual propone dotar al sector cooperativo de un marco propio para desarrollarlo como parte fundamental de la economía nacional; y, se constituyen a través de un acuerdo cooperativo, que no es nada diferente a un contrato celebrado por un número determinado de personas, con el objeto de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro. De ahí que se considere a la cooperativa como una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la misma, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Diez años después de la expedición de la ley 79 ya citada, el día 4 de agosto de 1998, se promulgó Ley 454, cuyo objeto persigue determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, entendida ésta como el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Por otro lado, el Tratado de Libre Comercio Norteamericano (TLC), es un acuerdo económico, cuyo nombre original es North American Free Trade Agreement (de donde resultan las siglas NAFTA, como también es conocido), que establece la supresión gradual de aranceles, y de otras barreras al librecambio, en la mayoría de los productos fabricados o

vendidos en América del Norte, así como la eliminación de barreras a la inversión internacional y la protección de los derechos de propiedad intelectual en dicho subcontinente.

4.2. MARCO TEÓRICO

4.2.1. EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)

4.2.1.1. Qué es el Tratado de Libre Comercio?. Como se dijo en apartes anteriores, el Tratado de Libre Comercio Norteamericano (TLC), es un acuerdo económico, cuyo nombre original es North American Free Trade Agreement (de donde resultan las siglas NAFTA, como también es conocido), que establece la supresión gradual de aranceles, y de otras barreras al librecambio, en la mayoría de los productos fabricados o vendidos en América del Norte, así como la eliminación de barreras a la inversión internacional y la protección de los derechos de propiedad intelectual en dicho subcontinente. El Tratado de Libre Comercio (TLC) fue firmado por Canadá, México y Estados Unidos el 17 de diciembre de 1992, y entró en vigor el 1 de enero de 1994. Los respectivos signatarios del Tratado fueron el primer ministro canadiense Brian Mulroney, el presidente mexicano Carlos Salinas de Gortari y el presidente estadounidense George Bush.

El 7 de octubre de 1992, en la ciudad texana de San Antonio (Estados Unidos), los representantes de los gobiernos mexicano, estadounidense y canadiense Julio Puche, Carla Hills y Michael Wilson firmaron el protocolo del acuerdo que acabaría por convertirse en el Tratado de Libre Comercio Norteamericano (TLC), en presencia de los principales mandatarios de sus respectivos países: Carlos Salinas de Gortari, George Bush y Brian Mulroney. El Tratado de Libre Comercio fue firmado definitivamente, por estos últimos, dos meses más tarde, y entró en vigor el 1 de enero de 1994.

El Tratado de Libre Comercio (TLC), según el modelo del Tratado de Libre Comercio estadounidense-canadiense, entró en vigor desde 1989, por el cual fueron eliminados o reducidos muchos de los aranceles existentes entre ambos países. Tras varios años de debate, el Tratado de Libre Comercio (TLC) fue aprobado en 1993 por las respectivas asambleas legislativas de Canadá, México y Estados Unidos. Exigía la inmediata supresión de los aranceles que gravaban la mitad de las mercancías estadounidenses exportadas a México. Otros aranceles irían desapareciendo progresivamente durante un periodo aproximado de 14 años.

Canadá fue el primer signatario que ratificó el acuerdo: el parlamento canadiense adoptó las medidas necesarias el 23 de junio de 1993. En Estados Unidos, el debate sobre el Tratado de Libre Comercio (TLC) dividió a los miembros del Partido Demócrata y del Partido Republicano y provocó una gran oposición por parte de los grupos sindicalistas y ecologistas. Muchos temían perder su trabajo, a consecuencia del traslado de fábricas estadounidenses a México, donde la mano de obra era más barata y la aplicación de las leyes sobre medio ambiente y derechos laborales menos rígida. Los grupos ecologistas se opusieron al Tratado de Libre Comercio (TLC), porque les preocupaba la presumible falta de medios para aplicar controles de contaminación y seguridad en los alimentos. En respuesta a estas dudas, en 1993 se aprobaron tres tratados complementarios sobre temas medioambientales y laborales. Tras una larga batalla, el Congreso estadounidense aprobó el Tratado de Libre Comercio (TLC) en el mes de noviembre. En México, las objeciones se referían tanto a la posible pérdida de soberanía económica como al temor de que el acuerdo reforzara la posición del hegemónico Partido Revolucionario Institucional (PRI). A pesar de todo, el acuerdo fue finalmente ratificado en el mes de noviembre.

Incluso después de su aprobación, el Tratado de Libre Comercio (TLC) siguió siendo tema de debate entre sus partidarios y detractores. La administración del presidente estadounidense Bill Clinton afirmó que el pacto había creado 100.000 puestos de trabajo en Estados Unidos durante su primer año de vigencia; por el contrario, sus críticos argumentaban que el aumento de las importaciones, exigido por el Tratado de Libre Comercio (TLC) a Estados Unidos, provocó la pérdida de puestos de trabajo. El Tratado de Libre Comercio (TLC) supuso la caída de la bolsa mexicana tras una devaluación gubernativa del peso, en diciembre de 1994, que demostró las debilidades estructurales y la incompleta modernización del sistema económico y político mexicano. Además de la falta de consenso sobre el número de puestos de trabajo, generados o destruidos con el Tratado de Libre Comercio, los economistas han considerado que resulta complicado apreciar los cambios económicos provocados por el Tratado a partir de otros factores.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) constituyó el segundo espacio de libre comercio más grande del mundo, sólo superado por el Espacio Económico Europeo (EEE), que entró en vigor al mismo tiempo que el Tratado de Libre Comercio (TLC). Mediante la unión de Canadá, México y Estados Unidos en un mercado abierto, el Tratado de Libre Comercio (TLC) pasó a englobar a un total de 365 millones de consumidores. Las conversaciones sobre la posible inclusión de todos los países latinoamericanos en el Tratado de Libre Comercio (TLC) (a excepción de Cuba) comenzaron a finales de 1994. Las negociaciones para que Chile

ingresara en el Tratado de Libre Comercio (TLC) se iniciaron de manera oficial en 1995, incluyendo planes para la creación de un espacio de libre comercio que abarcara todo el continente americano a principios del presente siglo.

En Colombia existe un preocupante desconocimiento acerca de este tema. De ahí que, deba empezarse por conocer aspectos básicos de lo que significa el Tratado de Libre comercio (TLC) y su negociación, para así, previa preparación, afrontar con éxito lo que se viene encima.

El Tratado de Libre Comercio que se está negociando actualmente entre los gobiernos norteamericano y colombiano, es un acuerdo mediante el cual estos países acuerdan reglas para realizar un intercambio de productos, servicios e inversiones, sin restricciones y bajo condiciones de transparencia.

Los argumentos expuestos por el gobierno colombiano ante el país es que el Tratado de Libre Comercio (TLC) que pretende firmarse con el gobierno norteamericano, es importante y conveniente porque se constituye en un medio eficaz para garantizar el acceso de los productos colombianos a los mercados exteriores, de una forma fácil y sin barreras. Arguye –también– que permite que se aumente la comercialización de productos nacionales y, por consiguiente, se genere más empleo, se modernice el aparato productivo, se mejore el bienestar de la población y se promueve la creación de nuevas empresas por parte de inversionistas nacionales y extranjeros. Dice además, que bajo dicha situación, el comercio sirve para abaratar los precios que paga el consumidor por los productos que no se producen en Colombia.

El gobierno colombiano insiste en afirmar que el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos tiene ventajas, puesto que permite a los empresarios colombianos entrar al mercado más grande del mundo. De no suscribir dicho tratado, el país se estaría marginando, toda vez que países similares a Colombia han firmado o están próximos a suscribir dicho tratado, lo que implicaría que los productos colombianos no puedan competir con los de estos países.

Dice que Colombia actualmente goza de las preferencias derivadas de la lucha contra el narcotráfico a través de la Ley Andina de Preferencias Arancelarias y Erradicación de la Droga (ATPDEA), dado que le permite que más de 6000 productos entren libremente al país norteamericano, pero sólo hasta el 31 de diciembre de 2006, puesto que a partir de esta fecha, dichos productos tendrán que pagar nuevamente gravámenes arancelarios, en el evento de no suscribirse el Tratado de Libre Comercio

(TLC). Es decir, que con la firma del pacto librecambista, las preferencias mencionadas podrían ser permanentes.

Ante las críticas realizadas al Tratado de Libre Comercio (TLC) que el gobierno colombiano está por firmar, éste responde que en cualquier negociación se corren riesgos, puesto que pueden haber empresas ganadoras y perdedoras, pero que frente a esto Colombia cuenta con un grupo de negociadores bien preparados que intercambian propuestas y discuten, observando el bienestar de los empresarios colombianos, de los consumidores y del país en general. Y agrega, que Colombia dispone de ventajas naturales en la mayoría de los productos y ventajas adquiridas en la producción de otros. De ahí que insista en invitar a los empresarios colombianos a mejorar los productos, para fabricarlos con mayor eficacia, superior calidad, mejor tecnología y con precios competitivos.

Para la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), el gobierno colombiano, a través del Ministerio de Comercio Exterior, ha establecido canales de consulta permanentes con las demás entidades del sector público, el sector privado, la sociedad civil, la academia y el congreso, con el objeto de informar detalladamente sobre el alcance de las negociaciones y recibir recomendaciones para ser tenidas en cuenta en la construcción de la posición nacional. Empero, estos canales de consulta, en realidad, han tenido eco frente a quienes comparten la posición gobiernista, vetando así, a quienes critican la misma.

Específicamente el Tratado de Libre Comercio (TLC) propuesto entre Estados Unidos y Colombia, Ecuador y Perú, se inició con una serie de rondas de negociación, para llegar a la firma del acuerdo en el primer semestre del presente año (2005).

La primera ronda tuvo lugar en Cartagena (Colombia) los días 18 y 19 de mayo de 2004, reunión en la cual se presentaron oficialmente a los negociadores de cada país y se definieron las reglas del juego y la metodología que regirá la negociación, así como también se conformaron 14 mesas de negociación.

La segunda ronda se celebró en Atlanta (EE.UU.) entre los días 14 y 18 de junio de 2004. En esa ronda se dio análisis a la matriz de interés elaborada por Colombia, avalada y enriquecida por los demás países andinos y básicamente el trabajo en las mesas fue de intercambio de información, presentación de las legislaciones de cada país y análisis de intereses entre las partes.

La tercera ronda se dio en Lima (Perú), del 26 al 30 de julio de 2004 y la cuarta ronda en Fajardo (Puerto Rico) del 13 al 17 de septiembre de 2004.

La quinta y sexta rondas se llevaron a cabo en Guayaquil del 25 al 29 de octubre de 2004 y nuevamente en Estados Unidos del 13 al 17 de diciembre de 2004.

Las últimas se han llevado a cabo durante el presente año (2005) y el jefe de la negociación por Colombia es el doctor Hernando José Gómez.

4.2.1.2 El Sector Lácteo dentro del Tratado de Libre Comercio (TLC).

La primera propuesta colombiana dentro de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) fue -y es- la cadena productiva del sector lácteo. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Andrés Felipe Arias explicó – en la séptima ronda de negociaciones- que el sector lácteo es el de más potencial ofensivo exportador en este tratado y por eso fue el primer paquete concreto que el gobierno colombiano planteó, el cual fue acordado con el sector privado, con el fin de generar muchas ventajas y oportunidades en materia de generación de empleo. El paquete negociado tocó temas técnicos puntuales de contingentes, aranceles, tasas de crecimiento de los contingentes, plazos de desgravación, condiciones con respecto a los subsidios y a la exportación que Estados Unidos otorga.

Dentro de las propuestas puntuales, están el denominado “Cero por Cero” (productos donde no hay sensibilidades) y el lácteo. El paquete denominado “Cero por Cero” pretende que las partes (Colombia y Estados Unidos) logren una canasta de desgravación inmediata, es decir, entren sin arancel de forma inmediata tan pronto entre en operación el tratado, con productos de la cadena hortofrutícola (hortalizas y frutas) y de alcoholes, productos que pueden ser de bajo o mediano interés para los países pero con gran potencial exportador para Colombia.

En el tema agrícola, potencialmente se balanceará el área de los lácteos donde Estados Unidos tiene interés en temas como quesos fundidos y Colombia en quesos frescos y yogures, entre otros. O sea, virtualmente de manera recíproca, habrá una exención arancelaria entre los dos países, a fin de ingresar cada uno sus productos de interés.

No obstante lo anterior, debe tenerse claro que el sector lácteo -y el tema agrícola en general- colombiano, es un área demasiado sensible, dado que mientras el agro en los Estados Unidos goza de subsidios gubernamentales, en Colombia no ha existido una auténtica política en este campo.

Para el doctor ANDRÉS FELIPE ARIAS, Ministro de Agricultura de Colombia, “hay la posibilidad de hacer un paquete balanceado de intereses donde el sector lácteo colombiano pueda ser un gran negociador

de este acuerdo”¹ Además cuando se refiere al tema de la agricultura, dentro del cual se encuentra el sector lácteo, dice:

Como el resto de bienes, su objetivo es que los productos agropecuarios se puedan vender en el exterior sin aranceles ni trabas administrativas. Adicionalmente se busca corregir las medidas que generan “distorsiones” al comercio de estos productos, como son los subsidios en materia agropecuaria. Igualmente, se busca que las medidas sanitarias, relacionadas con la prevención y control de las enfermedades de las plantas y animales, se apliquen de manera que no constituyan un medio de discriminación contra nuestras exportaciones.

(...)

En lo relativo a subsidios, se busca evitar que los países “financien”, a través de políticas, a sus exportadores, haciéndolos injustamente más competitivos que aquellos de países con menos recursos. Respecto del “dumping” y derechos compensatorios, se trata de evitar que los países vendan en otros mercados sus productos por debajo del valor con que los venden en su propio mercado, siempre que dichas exportaciones causen un daño a las industrias de los países importadores. En general, busca evitar las prácticas comerciales que creen desventajas y distorsiones artificiales al comercio entre los países”².

Según el doctor JUAN CARLOS RAMÍREZ, Director en Colombia de la Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL), “las decisiones económicas no son neutras, sino que sus efectos son diferentes según las actividades económicas y los diferentes grupos que componen la población. Las ganancias del TLC parecen ser parciales para algunos sectores industriales y de servicios y, según diferentes estudios, ofrecen potenciales beneficios para trabajadores calificados y para algunos segmentos de los no calificados”³.

La Asociación de Exportadores (ADEX), manifiesta “que uno de los campos en los que la falta de integración no debería ser admisible es en la conformación de cadenas productivas, que incluso la industria láctea tiene

¹ Frase tomada de internet

²Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Las 100 preguntas del TLC, Impreso por Panamericana Formas e Impresos S.A. Primera Edición, Bogotá D.C.,2.004, p 10 y 11

³ Frase tomada de internet

que revisar su enfoque y mirar más de cerca la experiencia mexicana para fortalecer su potencial exportador”⁴

Por lo anterior, es importante que los mecanismos que se adopten para el sector productivo se ajusten a los cambios que traería el tratado de Libre Comercio (TLC).

ROLANDO PISKULICH, Gerente General de la Asociación de Industriales Lácteos (ADIL), opina “que no se está mirando al TLC como una posibilidad de exportar lácteos. Si bien en su conjunto el TLC será beneficioso para el país, en el corto plazo el sector lácteo no tendrá beneficio alguno mientras Estados Unidos mantenga sus subsidios. Por eso desde un comienzo hemos pedido que los lácteos estén exceptuados del acuerdo...porque se perderá más de lo que se va a ganar. Estaríamos arriesgando un mercado de US\$ 800 millones cuando podríamos exportar a lo mucho US\$ 30 millones”⁵.

Otra desventaja que se observa, es la siguiente:

De cien partidas arancelarias del sector leche y productos lácteos (capítulo 0401 a 0406) en la lista de solicitudes presentada por Colombia a Estados Unidos, el 73% reportó barreras sanitarias y técnicas en ese mercado. Así lo definen los cálculos de Fedesarrollo con datos de la Andi al hacer un análisis de competitividad del sector y que sirve de base para Mostar las perspectivas de esas industrias en el Tratado de Libre Comercio que actualmente negocian los países andinos con Estados Unidos.

De acuerdo con el organismo, el cual elaboró un estudio en asocio con la Cámara de Comercio de Bogotá, denominado “Impacto del TLC en la región Bogotá - Cundinamarca” y dirigido al sector de productos lácteos, el tema sanitario y técnico se cuenta dentro de las principales solicitudes hechas al equipo negociador y al gobierno por parte de este tipo de empresas.

Es así como uno de los temas más relevantes es la equivalencia al sistema sanitario colombiano en materia de inspección y certificación de procedimientos industriales, lo que implica entre otros aspectos, agilizar los trámites necesarios para certificación y aceptar productos

⁴ Idem

⁵ Frase tomada de internet

provenientes de zonas libres de aftosa o de zonas de baja prevalencia, de acuerdo con reconocimiento de la OIE (Organización Internacional de Epizootias), a partir de la entrada en vigencia del TLC.

Las funciones de la FDA (Food And Drug Administration) y Usda (United State Departamento of Agriculture) en el país norteamericano, en Colombia son realizadas por el Invima y el ICA respectivamente. Sobre este tema, recientemente el director del Instituto de Vigilancia de los Medicamentos y los Alimentos (Invima), Julio César Aldana, señaló que de cara a un acuerdo comercial es fundamental lograr una armonización sanitaria. “Si verificamos las buenas practicas de manufactura de Estados Unidos, esperamos que ellos vengan a verificar y a certificar a los laboratorios colombianos para que los empresarios tengan la oportunidad de acceder al mercado norteamericano” afirmó⁶.

4.2.1.3 Contexto del Control Constitucional. Después de un proceso de negociaciones largo entre los gobiernos de EEUU y Colombia sobre las disposiciones del TLC, los equipos están revisando detenidamente los textos acordados y, muy pronto, una vez suscrito, se someterá al proceso de aprobación interna en cada país. Después de realizado este trámite, los Estados firmantes, lo ratificarán y, a partir de ese momento, sus disposiciones serán obligatorias para las partes.

En Colombia, el proceso de aprobación interna es particularmente complejo, en comparación con otros países.

La Rama Judicial, tiene un papel crucial en el proceso de aprobación interna de un Tratado Internacional. Es una manifestación especial de la función genérica de Control de Constitucionalidad de las leyes, que por su importancia se le asigna a una de las altas cortes, precisamente especializada en esta función.

En la práctica, el TLC es particularmente complejo, por las siguientes razones:

1. El Tratado no utiliza un lenguaje sencillo y fácilmente comprensible. Los magistrados tendrán que extraer el sentido de la mayoría de sus disposiciones, cuyo entendimiento completo puede escapar incluso a juristas expertos. El texto vendrá lleno de remisiones o anexos que hacen

⁶ Frase tomada de internet

difícil configurar la unidad normativa (“la norma jurídica completa”) cuya constitucionalidad en cada caso habrá de evaluarse.

2. La Corte en este caso deberá prestar particular atención a los principios constitucionales en materia de relaciones internacionales. Estos principios son genéricos y se prestan para múltiples interpretaciones. La corte, a través de su jurisprudencia, intenta siempre darles contenidos a esas formulaciones abstractas de la Constitución, como “Soberanía Nacional” y “Respeto a la Autodeterminación de los Pueblos”.

3. El complejo ejercicio jurídico que se le avecina a la corte se hace más difícil en un ambiente tan polarizado.

4. La cuestión constitucional más interesante tiene que ver con el papel del juez constitucional al evaluar políticas económicas fundamentales.

4.2.1.4. ¿Cuál es el papel de la Corte Constitucional? Con el fin de ilustrar las enormes dificultades metodológicas a las que se enfrentará la Corte, vale la pena mencionar, algunos de estos problemas:

1. Las cláusulas de estabilidad y seguridad para los inversionistas estadounidenses.

Esto puede estimular un aumento en la inversión productiva de largo plazo, con efectos positivos en la generación de empleo.

2. El impacto del TLC sobre la agricultura nacional y su posible incompatibilidad con el principio constitucional que establece que “La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado”.

Podría consistir también en una disminución en el costo de la canasta básica de los hogares colombianos, que podrán conseguir alimentos importados más baratos, lo cual es consistente con postulados constitucionales sobre la vida digna, la igualdad material y el mínimo vital.

En todo caso, los magistrados tomarán una decisión que tan solo se basan en pronósticos, proyecciones, conjeturas o supuestos que no pueden ser comprobados enteramente, otra alternativa es abstenerse por completo de entrar en consideraciones valorativas, con base en el argumento de que las relaciones internacionales le corresponden en exclusiva a la rama ejecutiva, que se trata de una decisión de política pública en la cual hay beneficiados y perjudicados.

Atendidas las diferencias entre una reforma laboral y un tratado de libre comercio, la corte haría bien en aproximarse al control constitucional del TLC con un criterio análogo al que aplicó en el caso que se acaba de citar: sin renunciar completamente a su función. Estos antecedentes jurisprudenciales constituyen, además, un llamado de atención que Gobierno y Congreso habrán de tener en cuenta.

Con el objetivo de proveerle a la Corte Constitucional algunas herramientas de análisis para la revisión de constitucionalidad del tratado, a continuación se resumen los principales resultados de algunos estudios que Fedesarrollo ha realizado recientemente sobre el efecto del TLC en la economía colombiana.

Se hace referencia a los posibles impactos del tratado sobre el crecimiento económico de corto y mediano plazo, sobre los diferentes sectores de la economía y sobre el segmento más pobre de la población del país.

 **Efectos sobre el crecimiento.** El TLC va a tener un efecto positivo sobre el crecimiento económico colombiano. Los resultados indican que el efecto positivo crece en el tiempo, a medida que se va cumpliendo con el calendario de eliminación y/o reducción de aranceles. El TLC, no se materializa y Colombia pierde las preferencias arancelarias ATPA – ATPDEA, debido a que este es un beneficio unilateral por parte de EE UU que vence en diciembre de este año, los productos colombianos deberán enfrentar los aranceles vigentes en el sistema General de Preferencias, que son mayores a los actualmente vigentes.

 **Efectos sectoriales.** Como en la mayoría de tratados de libre comercio, las consecuencias económicas de corto y largo plazo serán heterogéneas dependiendo de cada actividad económica. Algunos sectores podrán ampliar y aprovechar el nuevo potencial de mercado, al punto de convertirse en actividades cada vez más importantes dentro de la estructura productiva nacional. Por el contrario, otros sectores enfrentarán una fuerte competencia producto de importaciones más competitivas. Estas actividades económicas se contraerán, a menos que los productores nacionales tomen las medidas necesarias.

Lo anterior es importante en la medida en que el diseño de políticas públicas de compensación, que el Gobierno ya ha anunciado públicamente, debe tener claro cuáles son los sectores beneficiados y cuáles serán los sectores afectados que deberán enfrentar importantes procesos de ajuste.

En segundo lugar, los resultados sobre incidencia sectorial muestran que la desgravación arancelaria será beneficiosa para las actividades vinculadas a la cadena de textiles y el cuero, específicamente las prendas de vestir y el calzado, en las cadenas de azúcar, los dulces y chocolatería, de forma indirecta el transporte también aumentará significativamente su dinámica económica.

Se espera una contracción en las actividades industriales metalmeccánicas, desde las manufacturas básicas hasta la maquinaria pesada.

Tercero, en materia de competitividad, los indicadores revelan que los sectores más competitivos son los principales renglones de las exportaciones, como el carbón, el petróleo, las flores y el café. Además de estos sectores, se encontró que Colombia puede competir en los mercados internacionales con exportaciones de productos vinculados a las cadenas productivas del azúcar, el textil y la madera.

Finalmente, hay un importante número de sectores que debido a la naturaleza del comercio entre Colombia y EEUU, tienen un alto potencial exportador hacia ese país. Como productos agrícolas y agroindustriales como el cacao, las frutas procesadas, las hortalizas y las legumbres. De igual forma, productos industriales como muebles, joyas y prendas de vestir también revelan un alto potencial exportador.

 **Efectos Sociales.** Uno de los aspectos más relevantes del TLC es el efecto que este podría tener sobre la situación económica de la población más pobre. Puede afectar por medio de dos canales: 1) sobre sus ingresos y 2) sobre el costo de los productos que consume. Por el contrario los ingresos aumentarán en la medida en que estos se originen en los sectores económicos ganadores con el TLC. De otra parte, el TLC reducirá los precios de algunos bienes, producto de importaciones más baratas y, en algunos casos, más competitivas. En la medida en que estos productos ocupen un espacio importante en el consumo de la población más vulnerable, el tratado será positivo para su capacidad adquisitiva.

En cuanto a los precios de productos, bienes importantes en la canasta familiar experimentarán una disminución en sus precios. Tal es el caso de cereales, granos, harinas, artículos de aseo, verduras, frutas y carne.

Como conclusión podemos decir que el desafío de la Corte Constitucional en su revisión del tratado será el de ponderar múltiples opiniones, no para tomar partido por una de ellas, sino para medir la proporcionalidad y razonabilidad de las cláusulas penales del TLC. En opinión de Fedesarrollo, si la corte aplica los criterios de interpretación constitucional que ella misma ha reconocido como válidos, es probable que se encuentre la gran mayoría de las cláusulas de tratado como razonables, proporcionales y adecuadas al logro de importantes objetivos constitucionales, como el crecimiento económico, el mejoramiento del ingreso, la generación de empleo, el abaratamiento de los bienes de primera necesidad, la educación, la libre competencia, la libertad económica y de empresa y el bienestar de los ciudadanos del común.

4.3. EL SISTEMA GERENCIAL Y LA CONSOLIDACIÓN GERENCIAL

4.3.1. El Perfil Gerencial Global de un Gerente que debe afrontar El Tratado de Libre Comercio (T.L.C). Para el enriquecimiento del presente trabajo, referente en general, a los retos gerenciales, en el contexto cooperativo, frente al Tratado de Libre Comercio (TLC), vale la pena mencionar al doctor LUIS LOBO GUERRA, cuando dice que:

En su aspecto general, la cooperación se da cuando varios individuos, consciente o inconscientemente, coordinan la realización de una actividad, sea ésta de tipo económico o de otro tipo, dejando de lado si ellos persiguen o no la búsqueda de un objeto común. La cooperación, en el sentido de coordinación de acciones individuales, comprende no solo el actuar de una misma dirección porque así lo desean los sujetos, sino también aquella forma que es provocada por motivos externos, como, por ejemplo, la que será también entre los ciudadanos de un país motivados por la decisiones del Estado o la que se realiza dentro de una organización cualquiera, causada por la división del trabajo o de sus reglamentaciones internas⁷ (1).

Con base en lo anterior, se tiene que la cooperación se constituye en el presupuesto indispensable para conformar una cooperativa, la cual según el autor citado:

⁷ LOBO GUERRA, Luis. Aspectos Doctrinarios de la Gestión Cooperativa, Edición Instituto de Estudios Rurales, Tercera Edición, impresión Javegraf Bogota – Colombia 2.003 P 11

(...) tiene un importante objetivo de servicio social dentro de la comunidad. Pero no podemos olvidar que la cooperativa tiene como premisa no tener pérdidas, puesto que, como asociación, es una organización “sin ánimo de lucro”; por lo tanto –y es aquí donde radica una de sus particularidades-, tiene que cumplir tanto como objetivos económicos como con objetivos sociales. Cuando estos se llevan a cabo, se alcanza su crecimiento y desarrollo⁸.

Por otro lado, para el doctor ALBERTO RODRÍGUEZ GÓMEZ, las cooperativas son “asociaciones autónomas de personas, que se unen voluntariamente, para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, mediante la creación de una empresa, sin ánimo de lucro de propiedad conjunta y democráticamente controlada, sujeta a unos valores y principios maestros”⁹ (Negrillas fuera de texto).

De acuerdo con lo anterior, las cooperativas son empresas y según JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA:

Las empresas son el principal factor dinámico en la economía de una

nación y a la vez constituyen un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económico-social justifica la transformación actual, más o menos rápida, a que tienden los países según el carácter y eficacia de sus organizaciones, fenómeno que no es la primera vez que se repite en la historia, ya que en todo tiempo hubo pueblos en los que el espíritu de empresa tuvo más intervención en la evolución y la expansión que los políticos y militares de su época.

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener por ello un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva, que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo de la actualidad¹⁰.

⁸ Ob. Cit, P38

⁹ RODRIGUEZ GOMEZ, Alberto. Funciones y Responsabilidades de los Organismos de Dirección y Control, FUNDECOOP, San Juan de Pasto, 1998, P 1

¹⁰ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Administración de Pequeñas y medianas empresas, Internacional Thomson Editores, Edición Quinta, México D.F.2.002, P 64

Por su parte, el doctor ALBERTO DOMINGO AJENJO considera que: “Empresa es el conjunto de elementos organizados de producción orientados a un fin concreto”¹¹.

El artículo 25 del Código de Comercio define por empresa “(...) toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio”. El establecimiento de comercio, según el Artículo 515 de la misma obra, es el “(...) conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa. Una misma persona podrá tener varios establecimientos de comercio, a su vez un solo establecimiento puede pertenecer a varias personas y destinarse al desarrollo de varias actividades comerciales”.

De acuerdo con el profesor CARLOS ARTURO VELÁSQUEZ RESTREPO, al referirse a empresa dice:

La empresa posee una importancia en sí misma dentro de la economía de mercado, que sobra explicar. La empresa, es motor de desarrollo dentro de la economía desde el punto de vista de la productividad y el crecimiento económico como tal, también es instrumento de desarrollo social en la medida en que genera empleo, riqueza, tributos.

Su importancia implica, que la empresa en Colombia cuenta con factores de protección que radican en mecanismos como:

La protección de la libre y real competencia.

La regulación y la protección de la propiedad industrial.

La unidad e integridad del establecimiento de comercio, como conjunto de bienes materiales e inmateriales destinados a la realización de la actividad económica organizada, se protege en la medida que cuando se vaya a liquidar una sociedad, si hay varios establecimientos, este se haga de manera que dentro de la distribución se mantenga la integridad de cada uno de ellos, evitando el fraccionamiento¹².

Como puede verse, las cooperativas no son ajenas a la acepción empresarial, habida cuenta que reúnen las condiciones para ser tratadas

¹¹ AJENJO, Alberto Domingo, Dirección y Gestión de Proyectos. Alfa Omega Grupo Editor. S.A. Madrid España, 2.000, P 17

¹² VELÁSQUEZ RESTREPO, Carlos Arturo, Instituciones de Derecho Comercial, Biblioteca Jurídica Dike, Segunda Edición, Medellín Colombia 1998, P 191

como empresas; empresas que para bien o para mal son representadas, por regla general, por gerentes.

El término gerencia (management) se ha empleado como sinónimo de administración, o de quien administra, sea en las empresas o en las demás organizaciones.

El gerente, ejecutivo que trabaja en el nivel intermedio de las empresas, está subordinado a otros ejecutivos del nivel institucional (directores) y dirige a otros ejecutivos del nivel operacional (supervisores).

La tarea básica del nivel intermedio de la empresa es la mediación, la reducción de la incertidumbre traída del ambiente de tarea por el nivel institucional, para transformarla en programas y operaciones estandarizados en el nivel operacional. El nivel intermedio se encarga de la conducción de la actividad humana (motivación, liderazgo y comunicación), teniendo en cuenta el estilo de dirección definido en el nivel institucional. En otras palabras, el nivel intermedio se encarga de la gerencia de las empresas. Por tanto, es imprescindible conocer la naturaleza humana, ya que la empresa está constituida por personas que ocupan cargos diferentes, en niveles diferentes, y realizan tareas diferentes.

Como las personas son diferentes entre sí, y tienen conocimientos y especializaciones diferentes, la función de la gerencia es bastante compleja. Puesto que el gerente consigue los objetivos del departamento gracias a las personas, la eficiencia y la eficacia alcanzadas en el desarrollo de las tareas dependen sobremanera del conocimiento que tengan respecto de las personas. Las empresas están constituidas por personas.

El nivel institucional corresponde al nivel más elevado de la empresa y se sitúa en la periferia de la organización, es decir, en la capa organizacional de la empresa que se enfrenta al ambiente externo. En este nivel, los administradores son responsables de las relaciones de la empresa y el ambiente externo y trazan la estrategia empresarial más además para alcanzar los objetivos pretendidos por la empresa. En este sentido, sobre sale la función administrativa de dirección de la acción empresarial, pues es necesario que las actividades empresariales, las tareas departamentales y las operaciones se cumplan de acuerdo con lo planeado y organizado. Aquí interviene la función de dirección, orientada principalmente hacia el desempeño de las personas, puesto que estas son los recursos que dan vida a los demás recursos empresariales.

Para el doctor GUILLERMO HERNÁN MARTÍNEZ LOZANO, la gerencia o dirección:

Es influir en los colaboradores para que realicen lo convenido. Significa crear una atmósfera de armonía para lograr las metas en forma simple y natural.

Dirigir es guiar, aconsejar, conducir, mandar; es enseñar a los colaboradores como ejecutar lo planeado. Es liderar a la gente para que siga al gerente en pos de las metas. Se requiere por parte del gerente, una clara habilidad para la comunicación, que permita a sus colaboradores entender de manera precisa y clara lo que se desea alcanzar.

La motivación es parte fundamental de la labor del gerente, por cuanto deben descubrir el motor interior que mueve a la acción individual y su nexos fundamental con el logro de los objetivos de la empresa. Es necesario entonces determinar aquellos factores motivacionales que permitan la creación de un medio vital de realización personal, a nivel material y espiritual, dejando el debido espacio a la creatividad, innovación y sentido crítico constructivo que se traduzcan en beneficios para la organización del individuo.

El líder, es el individual al que el grupo le otorga el papel de dirigir y coordinar las actividades grupales relevantes para la tarea, o es quien en ausencia de un líder designado sobrelleva la responsabilidad primaria de desempeñar tales funciones.

Los líderes, son personas que pueden expresarse integralmente, lo que implica que saben quienes son, cuales son sus fortalezas y debilidades; saben que quieren y porque lo quieren y como comunicar a los demás lo que desean para obtener su colaboración y apoyo; saben como alcanzar sus propósitos.

Un líder debe rendir cuenta de su gestión, y para ello, necesita información relevante y oportuna. En el curso de un trabajo el líder debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ha utilizado los recursos?*
- ¿Qué resultados se han obtenido?*
- ¿Cómo utilizará el resto de los recursos?*
- ¿Qué resultados espera alcanzar?*

La gerencia ha tenido que modificar también su concepto y su papel dentro de la organización. Para la doctora MARÍA FERNANDA CABAL ESCANDÓN¹³, estos son algunos de los factores de cambio:

1. Gerencia de los trabajadores no empleados.
2. Gerencia para el cliente.
3. Gerencia compartida.
4. Gerencia universal.

Con respecto a la gerencia de los trabajadores no empleados, esta autora manifiesta que uno de los cambios se debe a que cada vez más las personas trabajan para las organizaciones, pero no son empleadas de ellas. También se han generalizado las alianzas, de manera que las empresas pueden crecer vigorosamente, sin que se aumente necesariamente su estructura, mediante el trabajo en uniones temporales con profesionales o grupos de profesionales interesados en una nueva oportunidad de negocio.

Dice que con esta tendencia, las formas usuales de poder, comunicación, manejo de información, toma de decisiones, supervisión del trabajo, alicientes y sistemas de motivación quedan totalmente desvirtuadas. Más aún, pueden convertirse en obstáculos para la productividad de la empresa.

Discurre adicionalmente, que aun cuando se necesiten los gerentes, cada vez se requerirán menos dentro de una organización, es decir, en menor número, pues cada vez hay menos cosas que gerenciar adentro y muchas más que manejar afuera de la misma empresa. Entre otras razones, porque en equipos de alto rendimiento, aún siendo vinculados laboralmente con la empresa, las personas exigirán menos la asignación delegada de funciones y de esta manera, menos control.

En relación con la gerencia para el cliente, la doctora CABAL ESCANDÓN, argumenta que este factor como frase puede tomarse en varios sentidos. Por un lado, es el reconocimiento a que la permanencia con éxito dentro del mercado depende, precisamente, de la capacidad de poner la organización al servicio del cliente, en cuanto le agregue valor real o percibido por su relación con la empresa. La gerencia debe permitir que sea el mercado el que impulse el negocio a través de un mejor conocimiento del cliente y sus deseos.

¹³ CABAL ESCANDON, Guillermo Hernán, Control Global de Gestión, Biblioteca Jurídica Dike, Primera Edición, Medellín 1999, P 26 y 27

Pero –dice- adicionalmente también puede entenderse la expresión gerencia para el cliente como la capacidad de la empresa para ejercer su acción sobre el cliente, esto es, gerenciarlo. Educarlo para que distinga la calidad y este dispuesto a pagar por ella; para que exija respeto en sus relaciones con la organización; para que exprese sus opiniones y se convierta en el primer controlador de la calidad y capacitarlo cuando se requieran nuevas formas de interacción son aspectos que se incorporan en la dirección del cliente.

Manifiesta además que también puede incluirse aquí la visión ampliada del gerente sobre sus nichos de mercado desplazándola del ámbito del cliente local hacia la esfera del cliente universal.

Frente a la gerencia compartida, la misma autora expresa que una de las características más destacadas de la gerencia de esta época es el reconocimiento a la imposibilidad de encontrar en un solo individuo el sinnúmero de habilidades y destrezas que se requieren para ejercer la compleja acción de dirigir una empresa. Planear, controlar, dirigir, organizar, requiere de perfiles humanos con características diferentes y no se puede exigir a un individuo que sea muy capaz en todas las áreas. Con esta idea se despoja al gerente de los estereotipos sociales que se fueron construyendo sobre la personalidad prácticamente privilegiada de quienes ocupan los cargos de dirección y abrió la posibilidad de que los individuos normales, con habilidades para unos sectores y limitaciones en otros, puedan considerarse como buenos gerentes, siempre y cuando entiendan la interacción que debe mantener con otros, en un grupo de gerencia que opere como uno de alto desempeño y, a la vez, para que complementen su visión y sus destrezas.

Con base en lo anterior, la doctora CABAL ESCANDON concluye que la gerencia compartida, se trata de líderes que tienen la habilidad de articular el poder y las capacidades que existen en otros, mediante sistemas de estímulos que generan consecuencias positivas para que el individuo refuerce los conceptos y actitudes hacia las características personales, la autonomía y la libertad. Estos gerentes también se encuentran en capacidad de asumir los conflictos desde una perspectiva más amplia, como resultado de la presencia de intereses diversos tratando de proponer alternativas de solución política a los conflictos.

Finalmente en relación con la gerencia universal, la autora citada afirma que esta es quizá el factor de cambio que menos explicaciones requiere dada la incontrolable tendencia a la inserción multilateral en la economía mundial, por parte de todos los países, dentro de un esquema de libertad de mercados; sin embargo, esta tendencia no parece querer revertir ni

virar hacia un esquema diferente en el mundo durante las primeras décadas del siglo XXI.

Si bien es cierto el gerente de cualquier empresa debe desarrollar sus habilidades, dentro de los factores brevemente retomados de la autora arriba mencionada, no es menos cierto que el gran esfuerzo que deben adelantar ahora las cooperativas está en ajustar sus condiciones de operación y administración a las tendencias del entorno renovando los procesos gerenciales para asegurar la capacidad de gestión de la cooperativa y transformarse en agentes de desarrollo local, insertándose dentro de las cadenas productivas de las regiones. La pertenencia en este engranaje económico no puede ser posible sino a través de la capacidad de identificar proyectos productivos sostenibles que vinculen los recursos financieros adaptándolos según los flujos de los negocios y garantizar el retorno de la inversión con el posicionamiento en el mercado de productos competitivos.

Para el doctor ALBERTO RODRÍGUEZ GÓMEZ, citado en líneas anteriores, el gerente de una empresa cooperativa debe tener habilidades de: planificador, puesto que debe actuar con base en planes, programar susceptibilidades, evaluar en función de objetivos, diseñar, hacer y evaluar, manejar el tiempo; organizador, ya que debe definir el trabajo necesario, distribuirlo adecuadamente y delegar sus responsabilidades; comunicador, pues debe intercambiar información, informar oportunamente, saber escuchar y manejar mensajes claros y precisos; motivador, puesto que está en la obligación de inculcar objetivos, estimular la acción, reconocer aciertos y evaluar creativamente; negociador, ya que debe analizar los problemas y no a las personas, crear opciones de beneficio mutuo y buscar criterios objetivos; y, servidor, dado que diseña y hace en función del asociado, presta atención y tiene voluntad para servir y, en definitiva, busca la satisfacción del cliente.

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. PRESENTACIÓN DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO “COLÁCTEOS” LIMITADA

5.1.1. Breve Reseña Histórica. En la década de los setenta, un grupo de ganaderos de Nariño en búsqueda de alternativas de solución a los problemas del sector agropecuario como la superproducción de leche, decidieron unirse y organizarse para sacar adelante la ganadería en la región mediante la explotación de leche. Nace entonces en 1974 la idea de asociarse.

Así las cosas, el 2 de marzo de 1977, 30 ganaderos de la región quienes habían madurado la idea y contaban con el apoyo y la colaboración de la misión técnica del Gobierno Holandés, firmaron el acta de constitución de la Cooperativa de productos Lácteos de Nariño, con domicilio en la ciudad de Pasto, cuyo objetivo primordial era el e agrupar a ganaderos del Departamento, garantizándole perspectivas de desarrollo en su campo de acción.

La cooperativa dio inició a sus actividades de producción y comercialización con la planta de Guachucal donde se captaba y enfriaba la leche para venderla a otros departamentos.

En 1979 se hacen las primeras pruebas de pasteurización para ser vendida en la región en presentación bolsa, con el nombre de “Ñapanguita”, pero la falta de experiencia en mercadeo y en su manejo, hicieron desistir temporalmente de este propósito.

En julio de 1984, tras algunos estudios se lanza nuevamente al mercado leche pasteurizada de Coprolácteos, la cual se comercializó inicialmente en Pasto, gracias a la aceptación y demanda se extendió a todo el Departamento de Nariño y a otros como Cauca y Valle.

Entre 1985 y 1986, la Cooperativa inicia en Cali el expendio de leche Colácteos al adquirir una planta pasteurizadora.

En 1993, se inició un proceso de renovación de equipo y maquinaria de las plantas así como un proceso administrativo que se enmarcaba en los siguientes aspectos:

- Consolidación de la estructura organizacional administrativa y financiera de la cooperativa.
- Consolidación del mercado con proyección nacional e internacional.
- Nuevas estrategias de mercadeo.
- Construcción y remodelación de la estructura básica industrial.
- Comercialización con competitividad y eficiencia.
- Planeación y desarrollo de nuevos productos.
- Proyectos de mejoramiento y proyección institucional.
- Constitución de una nueva planta.

Es así como se logra el desarrollo e introducción a nuevos mercados de los productos: quesillo, queso mozzarella, yogurt con cereal, queso campesino semimagro, queso fresco, queso fundido, yogurt en bolsa, yogurt con café, quesito.

En 1997 se adquiere la marca Tapioca, bajo la cual se procesa toda la línea de fermentado, así como el queso cuajada tapioca, quesillo semigrasa, queso tipo sándwich, yogurt sin azúcar, jugos y agua. En este mismo año se realiza la inauguración de la nueva planta ubicada en el municipio de Pupiales, destinada a la producción de quesos frescos e hilados.

En la década de los noventa toma auge el desarrollo de las marcas blancas, es decir las maquilas, en donde la cooperativa comienza a trabajar esta figura para clientes importantes como Rica Rondo, Cafam, Olímpica, Aro (Makro), Cedenalco, Éxito.

En el año 2000 la cooperativa, empieza su proceso exportador hacia el país de Venezuela, proceso que ha resultado exitoso y que se ha mostrado como una alternativa de desarrollo para esta empresa, de ahí la iniciativa de buscar nuevos mercados y, entre ellos se encuentra el de la Comunidad Andina.

En el año 2005 y en el próximo 2006, los productos de la cooperativa tendrán que competir, dentro de sus propios mercados, con productos norteamericanos, en virtud de que el Tratado de Libre Comercio (TLC), será una realidad.

5.1.2. Su misión, visión, valores, principios y política de calidad

5.1.2.1. Misión. Contribuir al desarrollo económico, social y cultural de los asociados y del gremio ganadero de Nariño a través de la presentación de servicios y de la captación de leche, producción, distribución y comercialización de productos lácteos de calidad, adecuada tecnología y personal comprometido; buscando cada día mejorar la calidad de vida del

talento humano y de todas aquellas personas que intervienen en la distribución y comercialización de sus productos.

5.1.2.2. Visión. Consolidarnos como empresa líder en el Sur Occidente Colombiano con capacidad de responder a las necesidades del mercado nacional e internacional, apoyados en una adecuada tecnología y un talento humano desarrollado integralmente; que garantice crecimientos mayores al promedio de la industria láctea, para generar mayor satisfacción al Asociado en la comprensión del Sistema Cooperativo.

5.1.2.3. Valores. Como toda organización disponemos de una cultura empresarial la cual está compuesta principalmente por los valores, creencias, tradiciones, por el espíritu de solidaridad, igualdad, ayuda mutua, participación e interés por el bienestar colectivo y además contamos con una administración abierta al cambio, que estimula en sus trabajadores el sentido de pertenencia para el logro de resultados empresariales destacados, como consecuencia de alcanzar con esfuerzo niveles satisfactorios de eficiencia y calidad.

5.1.2.4. Principios

-  **Los proveedores:** Cada uno de nuestros proveedores es un aliado en el cumplimiento de nuestra actividad de producción y comercialización, por tal razón les brindamos un trato justo, respetuoso y amigable.
-  **Talento humano:** Es el núcleo vital de nuestra organización, puesto que contamos con hombres y mujeres comprometidos en el desarrollo empresarial, regional, personal, profesional, cultural, familiar.
-  **La competencia:** Se constituyen en un estímulo para cada día ser mejores, siempre bajo los principios de ética, respeto, lealtad.
-  **Los asociados:** Son la base de la organización. Son los responsables de ser eficientes para lograr rentabilidad que garantice el fortalecimiento de la Cooperativa (patrimonio colectivo) para el desarrollo del sector económico al cual pertenece, generando así desarrollo humano, bienestar social y económico entre sus componentes.
-  **El país:** Actuamos con altos valores éticos, pensamos siempre en el desarrollo social y económico de las nuevas generaciones de nuestra región y de nuestro país Colombia, así como también en nuestros recursos naturales y su conservación.

5.1.2.5. Política de Calidad. La política de calidad de la cooperativa está sustentada por el desarrollo y mejoramiento continuo de un sistema de gestión de calidad que permite cumplir con los siguientes propósitos principales:

Captación de leche de calidad a sus asociados.

Producción, distribución y comercialización de leche y derivados lácteos inocuos con buen nivel de calidad y como resultado de una tecnología adecuada, contando con el personal comprometido, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

Educación, capacitación y entrenamiento permanente a los asociados y trabajadores para su desarrollo y competencia.

Prestación de servicios cooperativos de una manera eficiente y eficaz para satisfacción y confianza de sus asociados.
Aplicación rigurosa del sistema HACCP en todas las fases de la producción de derivados lácteos.

Implementación de un mecanismo de trazabilidad que permita hacer seguimiento del origen de la materia prima hasta la mesa y en esa forma asegurar la calidad de inocuidad de todos los productos.

5.1.3. Su Estructura Organizacional. Por tratarse de una cooperativa, su estructura organizacional se basa en la Ley 79 de 1988 ya citada, toda vez que cuenta con los órganos de administración, dirección, vigilancia y fiscalización precedentemente aludidos. O sea, su órgano principal es la asamblea general, de la cual se deriva el consejo de administración. Entre estos dos organismos, se encuentra el revisor fiscal. Cuenta con un gerente general, quien es elegido por el consejo de administración.

No obstante lo anterior y dada la indiscutible influencia empresarial de la cooperativa, el gerente general cuenta con el apoyo de un comité técnico por planta y por jefaturas de asesorías jurídica, interna y de planeación. De dicha Gerencia se desprenden –además- las subgerencias comercial, técnica, administrativa y financiera. La subgerencia comercial está facultada para introducir los productos de la cooperativa dentro del mercado. La subgerencia técnica es la responsable de las plantas procesadoras de Aranda (Pasto), Guachucal, Pupiales y Cali, las cuales son regentadas por directores de planta respectivamente. La subgerencia administrativa, por su parte, es la encargada de dirigir los departamentos de relaciones industriales, de servicios cooperativos y almacenes agropecuarios. Del departamento de servicios cooperativos se desprenden las áreas de asistencia técnica, programas especiales y servicio de

crédito. Por otro lado, la subgerencia financiera está integrada por los siguientes departamentos: contabilidad, cartera, almacén, costos y presupuesto, tesorería y sistemas. Ésta subgerencia se relaciona directamente con el área de servicio de crédito, la cual, como se dijo anteriormente, depende directamente de la subgerencia administrativa.

5.2. LA GERENCIA DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO “COLÁCTEOS” LIMITADA

El consejo de administración de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos” Limitada, legal y estatutariamente es el organismo encargado de elegir el representante legal de la empresa; responsabilidad que recae en el gerente general.

El gerente general de la empresa cooperativa objeto de este proyecto, además de representarla en cualquier escenario y de ejecutar su política general, es el responsable de dirigir las plantas procesadoras de Aranda, Guachucal, Pupiales y Cali, a través del subgerente técnico, quien coordina la producción láctea, mediante los directores de planta respectivos. Es el encargado de administrar, con el apoyo del subgerente del ramo, la comercialización y el mercadeo de los productos procesados en cada una de las plantas aludidas, los cuales ya han penetrado diferentes mercados, dentro del ámbito nacional e internacional, en el caso específico de Venezuela. También es el responsable de la gestión financiera de la cooperativa; función que la desempeña mediante el concurso del subgerente financiero.

Empero, las funciones descritas brevemente en el párrafo inmediatamente anterior, serían difíciles de desarrollar, si el gerente general no contará con el apoyo directo de los asesores jurídicos, administrativos y financieros de la empresa, quienes consultan la normatividad y la realidad mercantil del momento para emitir sus conceptos.

El gerente general de esta empresa, en la actualidad, es el responsable de consolidar la misma dentro del mercado nacional y proyectarla hacia el mercado internacional, puesto que indiscutiblemente tendrá que ser el faro donde enrumbe su organización; consolidar la estructura organizacional de la empresa y consolidar, remodelar y actualizar la estructura básica industrial.

5.2.1 Caracterización del Gerente de Colácteos. El gerente de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño, “Colácteos” limitada, actualmente recae sobre la persona de: Dr. IVÁN CAVIEDES, cuyo perfil gerencial se basa en la cobertura como calidad de los productos, los

empleados y los clientes, ha dirigido la empresa por mas de 20 años y es considerado persona fundamental en el sostenimiento de la empresa.

En cuanto al manejo de personal, el Dr. Caviedes es muy estricto en los requerimientos académicos y personales para el desempeño de las funciones en la Cooperativa, son muy altos los niveles que exige, sobretodo en conocimientos y educación, los aspirantes preferidos son aquellos que poseen buenas carreras, algo de experiencia y sobretodo gran capacidad de trabajo, además de ello muchos profesionales rescatan el hecho que el gerente de la cooperativa afirma que se debe utilizar los conocimientos con el fin único de mejorar la empresa, unido a ello, la gerencia del capital humano ha sido marcada por el gerente con una buena remuneración salarial, por lo cual el empleado da una dedicación exclusiva en cuanto a conocimiento y trabajo; en pro de las metas de la empresa, es considerado una persona amable pero estricta en materia de selección del grupo de trabajo que lo rodea y sobretodo de sus colaboradores mas cercanos, tiende a ser una persona que da mucha importancia al sistema jerárquico de la empresa, lo que se refleja en su forma de administrar y su trato hacia las personas

En el aspecto financiero, es una persona calculadora, con mucho conocimiento de las herramientas útiles para la toma de decisiones, para el es fundamental asignar los recursos presupuéstales que permitan lograr los objetivos, metas y misiones de la empresa, así como para la implementación de nuevos proyectos e invertir también en la remuneración e inducir la nivelación y el crecimiento en el ámbito privado personal, de forma tal que se mejore la capacidad y la vocación. No obstante, el rol del gerente como una persona intuitiva a pesar de ser fundamental tanto en la constitución, desarrollo y expansión de la empresa, como en la preservación de la calidad tiene tendencia a la burocratización de la cooperativa, aspecto que sin duda se ha reflejado en los sistemas financieros, mas considera que el capital económico no es una rueda suelta en el amplio manejo de la empresa.

En materia gerencial considera que los estudios de factibilidad y los correspondientes planes de financiación, son una herramienta gerencial y a veces de carácter teórico, mas siempre considera que es fundamental para el emprendimiento de un nuevo proyecto, en cuanto a la planeación y sistemas de planeación, es importante considerar que el actual gerente de la cooperativa tiene un amplio conocimiento en esta área y la considera vital para la buena marcha de la empresa.

En el conocimiento técnico posee criterios y bases de los procesos técnicos apropiados, la capacidad de análisis del diseño básico de la ingeniería del proceso, pero el sistema de toma de decisiones de carácter

técnico tiene su aprobación siempre y cuando el equipo delegado para tal fin, sea subgerencia u otro de alto nivel, hayan establecido y consolidado la mejor decisión, la opinión en materia técnica para el mejoramiento de un proceso o procedimiento del gerente, es básica y se opta como política de manejo; así mismo considera que las políticas publicitarias y las formas de promoción del producto, se deben hacer con el conocimiento y cierta propiedad en la región y la localidad, desde luego las características propias del área, considerando la consolidación que tiene la empresa en su ámbito regional.

El perfil del actual gerente en materia de cambios en sus sistema de gerencia, tiende a ser de carácter conservador, sobretodo ante situaciones internas de la empresa, es amante al cambio tecnológico que involucre mejor ritmo en el trabajo, mas no es copartidario del sistema global en base a la tecnología, por desconfianza o falta de determinación, mas bien es un gerente de principios arraigados en el sistema tradicional de la administración con un toque de modernismo, las situaciones exógenas las afronta como hechos reales que generan beneficios o daños, oportunidades o amenazas, basa su administración en la gerencia de planes de acción, como un todo coordinado, además de que sobresale una cualidad importante en este punto, la cual es la adaptabilidad a las condiciones, en lo cual tiene un notable desempeño.

Considera que la programación es un instrumento fundamental, pues permite obtener informes sobre la evolución general de la empresa y para el control de la terminación de ciertas actividades principales, y desde luego, para medir las consecuencias en costos y tiempos de retrasos no controlados oportunamente o de beneficios que se puedan capitalizar de alguna forma.

Para el gerente actual los proyectos tienen un tamaño y grado de complejidad donde todos los puntos señalados deben tenerse en cuenta, sin embargo, no todo proyecto conlleva este grado de complejidad, hay proyectos que el gerente es el mismo dueño y gestor, otros en los cuales participa como coprotagonista y los últimos que son de gestión propia de los empleados, mas en todos considera que son importantes, en la medida de sus condiciones y utilización de recursos, en como afecta a la empresa, sobretodo en las funciones estratégicas de los pilares de desarrollo y sostenimiento de la empresa.

Se ha definido al gerente actual de la Cooperativa, como una persona muy comunicativa e informada, con un sistema ágil y eficiente de flujo de información, lo que le garantiza un mejor control de la empresa, considerando a todos las personas que en ella laboran, relaciona la programación, la ejecución y la comunicación como el sistema de avance

en el manejo de la gerencia, mas es distintivo en la manera de tratar a sus empleados, rigiéndose a un sistema jerárquico y con carácter autoritario. Unido a ello las sugerencias y recomendaciones dadas por los empleados, las considera útiles y las coloca en práctica a todos los niveles, más esta pendiente de los seguimientos y progresos que tenga.

Se puede definir al actual gerente de la Cooperativa, que posee una personalidad empresarial en la cual se resalta la objetividad dada por el sentido de que es capaz de someterse a la realidad sin transformarla, guiada por un principio de sagacidad que le permite definir el que hacer ante una situación y con que contrarrestarla sin que cause mayores efectos negativos, se rescata de él la capacidad de consejo, la previsión y la cautela como cualidades básicas importantes.

5.2.2. El Perfil del Gerente de Colácteos frente al Tratado de Libre Comercio. Al considerar el punto de vista teórico del gerente global y confrontarlo con el perfil del actual gerente de la cooperativa de productos lácteos "Colacteos" limitada, descritos en anteriores líneas, y considerando el Tratado de Libre Comercio, como el reto gerencial mas importante del mundo contemporáneo, es claro que se debe establecer un perfil idóneo y adecuado a este complejo sistema gerencial, mas aun si la condiciones se consideran como situaciones reales.

Para definir el perfil adecuado, el esfuerzo principal de la gerencia debe esta enfocado a generar operaciones que se encuentren encaminados naturalmente a mejorar el rendimiento de sus negocios y en la mejora de los beneficios en sistemas financieros. Específicamente, el negocio que ostente los mejores resultados en proporciones tenderá a tomar decisiones basadas en el efecto que éstas tendrán en las proporciones actuales de la empresa con ello se tiende a retardar el incentivo para el desarrollo y la expansión, porque disuade del incentivo de desarrollar los negocios más rentables, lo que se plantea; resumiendo, es que es una gerencia de carácter descentralizado en su organización, con independencia y con una cabeza gerencial mas ajustada al perfil del nuevo gerente, dedicado mas a los pormenores de su empresa y flexible a que la rentabilidad no es el único mecanismo de mostrar resultados, la expansión del mercado como alternativa a futuro y el mejoramiento o aseguramiento de los sistemas de control y planeación institucional son los pilares fundamentales del perfil del gerente que afronta un Tratado de Libre Comercio.

Por otro lado, la participación que debe tener el nuevo gerente en las condiciones de mercado, que es una de las mediciones mas comunes que se realiza como la forma de evaluar al gerente, debe involucrar a éste desde cualquier punto de vista, concentrando su atención en los nuevos

movimientos y productos, instalando sistemas de control y vigilancia en puntos de venta, conociendo la naturaleza del mercado y las condiciones cambiantes de la empresa y las fuerzas competitivas a las que se encuentra sujeta, es allí donde el gerente debe ser de criterio agresivo, sin llegar a extremos, cuidando de ganar mercados importantes sin descuidar el ya consolidado, aprovechando cualquier ventaja competitiva de las empresas similares o definiendo políticas contra las amenazas más palpables del medio, por ello el gerente debe tener el mejor flujo de información para toma de decisiones, siendo una persona visionaria y persistente de las buenas conductas y oportunidades del mercado, eso si esta actividad no se puede realizar individualmente y requiere que se tenga un equipo de trabajo multidisciplinario, guiado por los principios y bases fundamentales de la empresa como son su visión, misión y objetivos corporativos.

Para la economía en conjunto de la Cooperativa, no ha sido difícil desarrollar en los últimos años índices de productividad, que deben ser mejor aprovechados por la gerencia moderna, la productividad debe ser gerenciala bajo todo el sistema de la palabra, esta relación entre producción y factores productivos, es la más vulnerable ante el tratado, de ella derivan la capacidad productiva y la optimización y estandarización del producto, así mismo el factor de calidad.

En sentido colectivo, el gerente debe considerar que la mejor forma de examinar la productividad, en base a criterios técnicos y a conocimientos adecuados, con la ayuda de proyectos de gestión en calidad, desde el punto de vista de las empresas individuales, sin embargo, la productividad no puede medirse exclusivamente en cuanto al producto en función de un factor basado en horas de trabajo o similar, debe concatenar la capacidad de las demás empresas de producir, las alianzas estratégicas y el intercambio tecnológico son opciones que el gerente debe asumir como propias, considerando el bienestar de la empresa y su función productiva principalmente, esto se puede ver reflejado en la habilidad directa o la forma de contribuir a introducir algún cambio en la distribución de la instalación o diseño del producto, llevando con ello a un mejor sistema de productividad.

En el manejo de la función administrativa, la gerencia debe tener en cuenta que el tratado es una condición que afecta al mercado, por lo que sus políticas de publicidad deben basarse en resaltar lo mejor del producto y estudiar más a fondo quienes son nuestros clientes, la correcta planificación de nuevos productos deben hacer parte de este gerente, con funciones de gran habilidad empresarial y una adecuada respuesta al cambio, que permita consolidar la empresa desde el más mínimo rincón hasta las altas esferas educativas, es así como debe mejorar los sistemas

de control de inventario, control financiero y manejo de recursos, así como establecer mejores criterios de decisión, basados en la planificación y manejo de personal, optimizando de mejor manera, sin sobrecargar a ninguna parte de la función integral de la empresa.

En el contexto del perfil idóneo de gerente ante el Tratado de Libre Comercio, es importante considerar que éste debe basar sus esfuerzos sobre pilares de un plan de acción, como son:

- ✚ Alianzas estratégicas
- ✚ Oferta y demanda del mercado
- ✚ Satisfacción integral del cliente
- ✚ Consolidación financiera
- ✚ Planeación estratégica
- ✚ Calidad

Ello unido a las condiciones descritas en el perfil óptimo gerencial, permitirán a la empresa generar un correcto sistema de manejo y afrontar de mejor manera los cambios del Tratado de Libre Comercio.

5.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO “COLACTEOS” FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

5.3.1 Generalidades de la Empresa

5.3.1.1 Actividad productiva. Captación, producción, distribución y comercialización de productos derivados de la leche, en sus procesos tipo nivel cero (leche pasteurizada), nivel uno (quesos al fresco, maduros, blandos y semiblandos, derivados fermentados, arequipe, crema de leche). Cuyos principales canales de comercialización son los departamentos de Nariño, Valle, Cundinamarca, Antioquia, estableciendo como punto principal de venta la capital del departamento.

5.3.1.2. Estilo de dirección. La cooperativa decidió establecer un mecanismo de producción y comercialización, debido a la alta oferta de leche que se presentaba en el departamento, en estudios realizados, se notó tres regiones importantes: el municipio de Guachucal, cuya planta de procesamiento es la más antigua, la planta del municipio de Pasto, dedicada a procesos de pasteurización y homogenización principalmente y la planta del municipio de Pupiales, con la más moderna tecnología de producción de quesos frescos. Enfocando a la empresa con carácter cooperativo por los senderos de la competitividad y el bienestar social, con mejoras constantes en la calidad de sus productos y la capacidad de

producción, unido a ello, procesos administrativos mas eficaces con personal capacitado y con amplio conocimiento.

5.3.1.4 Direccionamiento estratégico. Las directrices de la cooperativa, están basadas a buscar nuevos nichos de mercado y condiciones mas adecuadas de comercialización, debido a la fluctuación de precios, la importación de productos como papa y las políticas nacionales de apertura, la cooperativa tiene tendencias hacia una transformación en su sistema de comercialización y adecuación a las necesidades de nuevos mercados, en el aspecto pecuario se comienza a conocer recuperaciones importantes, así mismo en otras alternativas agrícolas como los pastos.

5.3.1.5 Preparación del plan. La empresa cooperativa, objeto de estudio y en especial su gerencia, tienen que afrontar dos tipos de complejidades, una externa de la organización que corresponde a sus múltiples mercados; donde cada uno de estos mercados y sus grupos de clientes atraviesan por un proceso de cambio que al ampliarse la empresa los negocios se volverán más complejos; un segundo aspecto de esta complejidad es el que se desarrolla dentro de la empresa a medida que crecen las exigencias del mercado y se plantea un nuevo sistema de comercio entre países, patrocinado por el gobierno nacional. El gerente debe enfrentar estos tipos de complejidad a través del análisis estratégico, el cual ofrece un proceso para enfrentar estas situaciones de la mejor manera, mediante un sistema dinámico y constante, definido en un plan de acción.

El análisis estratégico depende de la disponibilidad de información, varias personas de la organización participan en el proceso de análisis, en las cuales se exigirá un esfuerzo muy diferente del que muchos ejecutivos están acostumbrados.

Un pequeño grupo del personal interpretaran la información y decidirá que indican los datos primarios acerca del pasado y futuro de la empresa; un grupo mas pequeño de ejecutivos, tomaran las decisiones criticas que a la larga se convertirán en el propio plan, esto es aplicable y el gerente con su propio liderazgo deberá conducir todo este proceso en toda la organización.

Para que el plan tenga utilidad debe tener rumbo, definición clara de los negocios de mañana, el tratado de libre comercio, como futuro de la empresa y la expansión de la empresa desde sus diferentes ángulos, fijarse metas reales para la organización, con un plan de acción adecuado al sistema nuevo de competencia y competitividad.

5.3.2. Diagnostico Estratégico

5.3.2.1. Perfil de capacidad interno (P.C.I.).

5.3.2.1.1. Análisis de la cultura corporativa bajo el entorno del Tratado de Libre Comercio. A continuación se enumeran y explican las fortalezas y debilidades presentes en la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos” Limitada y su gerencia definidas bajo el entorno del tratado de libre comercio (TLC):

1. **Credibilidad gerencial:** Las cualidades humanas y profesionales del gerente, permiten a los empleados, socios, clientes y distribuidores, dar credibilidad a la empresa; es una persona con una amplia experiencia, conciente de los nuevos retos de los mercados y la gerencia de hoy.
2. **Tecnología contemporánea:** Los procesos productivos y de mercadeo cuentan con las herramientas adecuadas para su función, entrando en un sistema de continuo cambio en pro del mejoramiento de las funciones económicas, productivas y sociales, dando estabilidad y colocando a la cooperativa a la vanguardia a nivel regional y nacional en procesos, maquinaria y tecnología.
3. **Personal administrativo y operativo:** tiene amplias capacidades intelectuales y es óptimo para el desempeño de su labor; se encuentra en constante capacitación en temas afines y complementarios a su nivel de cargo y tipo del mismo.
4. **Cantidad de personal:** La cooperativa presenta rasgos de subutilización de personal en algunas áreas, tendiendo a establecerse un sistema de burocracia.
5. **Sistema organizacional del personal:** La cooperativa tiene un sistema organizacional tipo vertical, tendiendo a establecer jerarquías por cargos directivos hasta operativos.
6. **Calidad en producto:** El producto terminado tiene una calidad aceptable y es reconocido a nivel nacional, mas no se equipara a productos similares de la competencia nacional.
7. **Calidad de la materia prima:** La calidad de las materias prima principal (leche), es adecuada, sin llegar a ser optima, esta deficiencia se debe a factores del índole fisicoquímico (calidad de la leche).

8. **Mercados expansivos internacionales:** La cooperativa tiene poco mercado expansivo, salvo contadas negociaciones con empresas de la republica de Venezuela.
9. **Sistema de constitución:** Por ser cooperativa, se encuentra regida por la ley, dicho modelo organizacional, muestra poca flexibilidad en todos los factores lo que impide que la empresa sea mas activa, tendiendo a ser un sistema de lenta marcha.
10. **Variedad de productos terminados:** Se tiene un gran surtido de productos terminados que poseen una aceptable demanda en el mercado.
11. **Manejo financiero de las utilidades:** debido al tipo de sociedad que posee la empresa, las utilidades deben ser distribuidas conforme a la Ley, impidiendo que la empresa tenga opciones de competitividad con recursos de su propio esfuerzo.
12. **Capacidad financiera:** La empresa tiene una amplia capacidad financiera basada en las acciones de sus socios, como en el producto de su sistema productivo.
13. **Cartera con proveedores de fácil cobro:** los sistemas contables y la adecuada auditoria interna, permiten establecer que la empresa tiene un manejo adecuado de sus finanzas en cartera.
14. **Logística operativa:** La cooperativa tiene una adecuada logística en sus áreas: administrativa, comercial y técnica, permitiendo un mejor desempeño de sus funciones.
15. **Publicidad:** No se cuenta con estrategias de publicidad agresivas y se limitan a la publicidad visual y en los puntos de distribución.

5.3.2.1.2. Distribución de las capacidades

**TABLA No 1.- DISTRIBUCIÓN DE LAS CAPACIDADES
SEGÚN SU EFECTO EN EL SISTEMA INTERNO DE LA EMPRESA**

CAPACIDAD DIRECTIVA
Credibilidad gerencial.
Logística operativa.
Sistema de constitución.
CAPACIDAD COMPETITIVA O DE MERCADEO
Publicidad.
Variedad de productos terminados.
Mercados expansivos internacionales.
CAPACIDAD FINANCIERA
Manejo financiero de las utilidades.
Capacidad financiera.
Cartera con proveedores de fácil cobro.
CAPACIDAD TECNOLÓGICA O DE PRODUCCIÓN
Tecnología contemporánea.
Calidad en producto.
Calidad de la materia prima.
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO
Personal administrativo y operativo.
Cantidad de personal
Sistema organizacional del personal

Fuente: Esta investigación 2.005

5.3.2.1.3 Matriz de impacto de la capacidad interna. Dada la distribución de las capacidades, estableceremos cuales de las condiciones identificadas son fortalezas y cuales debilidades, así mismo evaluaremos el impacto que tienen en la empresa. Considerando que: “M” será impacto mayor y “m” será impacto menor.

**TABLA No 2.- EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD
BAJO EL CRITERIO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

DIAGNOSTICO INTERNO COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO LTDA. COLACTEOS	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	M	m	M	m
CAPACIDAD DIRECTIVA Credibilidad gerencial. Logística operativa. Sistema de constitución.	X	X	X	
CAPACIDAD COMPETITIVA O DE MERCADERO Publicidad. Variedad de productos terminados. Mercados expansivos internacionales.		X	X X	
CAPACIDAD FINANCIERA. Manejo financiero de las utilidades. Capacidad financiera. Cartera con proveedores de fácil cobro.	X	X		X
CAPACIDAD TECNOLÓGICA O DE PRODUCCIÓN. Tecnología contemporánea. Calidad en producto. Calidad de la materia prima.	X	X	X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO Personal administrativo y operativo. Cantidad de personal Sistema organizacional del personal		X X	X	

Fuente: Esta investigación 2.005

5.3.2.1.4 Matriz de evaluación de factores internos (M.E.F.I).
Evaluamos las fortalezas y debilidades, dadas en la tabla No 1, según criterio de importancia para la empresa, se selecciona las mas relevantes de cada grupo de distribución de las capacidades, para nuestro análisis tomaremos como importantes a todas las variables de manejo, debido a que el efecto se debe considerar con el factor mas conjunto, a dichas capacidades se les asigna un valor ponderativo de importancia, luego analizamos la clasificación hecha en la tabla No 2: y evaluamos su impacto así:

**TABLA No 3.- CRITERIO PRACTICO DE EVALUACIÓN
DEBILIDADES Y FORTALEZAS**

CLASIFICACIÓN	TIPO DE DEBILIDAD O FORTALEZA
1	Debilidad Mayor
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Mayor

Por ultimo multiplicamos la ponderación por la clasificación dada en la tabla No 3 y obtenemos un indicador al final, que someteremos a interpretación.

**TABLA No 4.- FACTORES INTERNOS CLAVES
COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO LTDA
COLACTEOS**

TIPIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD	Pond	CLASIFICACIÓN				Px C
		1	2	3	4	
CAPACIDAD DIRECTIVA.						
Credibilidad gerencial.	0.10				X	0.40
Logística operativa.	0.05			X		0.15
Sistema de constitución.	0.05	X				0.05
CAPACIDAD COMPETITIVA O DE MERCADEO.						
Publicidad.	0.10	X				0.05
Variedad de productos terminados.	0.05			X		0.15
Mercados expansivos internacionales.	0.05	X				0.10
CAPACIDAD FINANCIERA.						
Manejo financiero de las utilidades.	0.07					0.14
Capacidad financiera.	0.07			X		0.21
Cartera con proveedores de fácil cobro.	0.06				X	0.24
CAPACIDAD TECNOLÓGICA O DE PRODUCCIÓN.						
Tecnología contemporánea.	0.05			X		0.20
Calidad en producto.	0.12				X	0.36
Calidad de la materia prima.	0.03	X				0.03
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO.						
Personal administrativo y operativo.	0.10			X		0.30
Cantidad de personal	0.07	X		X		0.07
Sistema organizacional del personal	0.03					0.09
		INDICADOR				2.54

Fuente: Esta investigación 2.005

5.3.2.1.5. Interpretación. Este indicador nos permite definir que el estado actual de la cooperativa no establece que se encuentre lo suficientemente preparada para asumir cambios repentinos del mercado, aun si este se encuentra en previo aviso, debido a que no esta fortalecida internamente, tendiendo a una etapa de transición de pasar de una debilidad menor a una fortaleza menor.

5.3.3. Perfil de Amenazas y Oportunidades del Medio (P.O.A.M)

5.3.3.1 Definición de las variables del entorno. A continuación se identifican las oportunidades y amenazas encontradas en la empresa, bajo el efecto del tratado de libre comercio, como amenaza fundamental de la estabilidad productiva de la empresa:

1. **Nuevos mercados de expansión:** Las condiciones nuevas de un tratado de libre comercio definen que habrá una apertura de mercados, lo que permite a empresas movilizar sus productos de forma más fácil.
2. **Competitividad agresiva:** puede ser que se obligue a las empresas a una disminución de la calidad para vender, competencia de otras empresas del ramo; de tipo multinacional.
3. **Tecnologías mas avanzadas:** La apertura de fronteras abre una gran expectativa por las técnicas mas adecuadas de manejo y procesamiento
4. **Nuevos productos frutos del TLC:** Se puede presentar una sobresaturación del mercado con productos de manejo de la empresa cooperativa, lo que da variedad al cliente y definirá el mejor criterio de compra.
5. **Cambios bruscos relación C/B:** El manejo del tratado, permite que la relación costo/beneficio, no sea estable, debido a la fluctuación constante de la oferta y la demanda
6. **Nuevos capitales de inversión de origen extranjero:** El ingreso de capitales extranjeros, puede consolidar a la cooperativa como ente en crecimiento a nivel regional.
7. **Nuevos compradores internacionales:** En el manejo de la oferta y la demanda, las empresas medianas no tienen gran oportunidad de negociación frente a compradores fuertes.
8. **Libertad de precios o liberación de precios:** El manejo de los

sistemas de mercadeo y venta, realizan variaciones en el sistema financiero de la cooperativa. Esto asociado a la calidad definirá el puntal del cliente como comprador principal.

9. **Credibilidad en la empresa:** El prestigio de la cooperativa, con sus proveedores, clientes y socios, es vital para la consolidación de una empresa productiva
10. **Poca expansión a nivel nacional:** La cooperativa es considerada como una mediana empresa, lo que limita la expansión de sus mercados.
11. **Posicionamiento de la empresa en zona de frontera:** La cercanía a la frontera con la República del Ecuador, no se considera ventajosa en estos momentos para el manejo de estrategias de apertura de mercados.
12. **Zona no productora de materia prima de calidad:** Al tener un Standard adecuado de leche para mejorar rendimiento y sostenibilidad de la empresa.

5.3.3.2. Distribución de las variables

TABLA No 5.- DISTRIBUCIÓN DE LAS CAPACIDADES SEGÚN SU EFECTO EN EL SISTEMA INTERNO DE LA EMPRESA

ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO.
Nuevos productos frutos del TLC.
Cambios bruscos relación C/B.
Nuevos capitales de inversión de origen extranjero.
ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIALES.
Nuevos compradores internacionales.
Libertad de precios o liberación de precios.
Credibilidad en la empresa.
ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.
Nuevos mercados de expansión.
Competitividad agresiva.
Tecnologías más avanzadas.
ANÁLISIS DEL ENTORNO GEOGRÁFICO.
Poca expansión a nivel nacional
Posicionamiento de la empresa en zona de frontera.
Zona no productora de materia prima de calidad.

5.3.3.3. Matriz de impacto (P.O.A.M). Definimos cuales de las condiciones identificadas son oportunidades y cuales amenazas, así mismo evaluaremos el impacto que tienen en la empresa “M” será impacto mayor o “m” será impacto menor, según sea una fortaleza o una debilidad.

TABLA No 6.- EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD BAJO EL CRITERIO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

ANÁLISIS EXTERNO COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO Ltda.. COLACTEOS	AMENAZA		OPORTUNIDA D	
	M	m	M	m
ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO. Nuevos productos frutos del TLC. Cambios bruscos relación C/B. Nuevos capitales de inversión de origen extranjero.	X	X	X	
ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIALES. Nuevos compradores internacionales. Libertad de precios o liberación de precios. Credibilidad en la empresa.	X		X	X
ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO. Nuevos mercados de expansión. Competitividad agresiva. Tecnologías más avanzadas.	X	X		X
ANÁLISIS DEL ENTORNO GEOGRÁFICO. Poca expansión a nivel nacional. Posicionamiento de la empresa en zona de frontera. Zona no productora de materia prima de calidad.		X X	X	

Fuente: Esta investigación 2.005

5.3.3.4. Matriz de evaluación del factor externo (M.E.F.E.) Evaluamos las oportunidades y amenazas, según criterio de importancia para la empresa, selecciono las más relevantes y se les asigna un valor ponderativo de importancia, luego analizamos la clasificación así:

**TABLA No 7.- CRITERIO PRACTICO DE EVALUACIÓN
AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

CLASIFICACIÓN	TIPO DE DEBILIDAD O FORTALEZA
1	Amenaza Mayor
2	Amenaza Menor
3	Oportunidad Menor
4	Oportunidad Mayor

Por ultimo se multiplicó la ponderación por la clasificación (CxP) y obtengo un indicador al final.

**TABLA No 8.- FACTORES EXTERNOS CLAVES
COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Pond	CLASIFICACIÓN				PxC
		1	2	3	4	
ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO.						
Nuevos productos frutos del TLC.	0.15	X				0.15
Cambios bruscos relación C/B.	0.05		X			0.10
Nuevos capitales de inversión de origen extranjero.	0.10			X		0.30
ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIALES.	0.05				X	0.20
Nuevos compradores internacionales.	0.15	X				0.15
Libertad de precios o liberación de precios.	0.05			X		0.15
Credibilidad en la empresa.						
ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.	0.07			X		0.21
Nuevos mercados de expansión.	0.07	X				0.07
Competitividad agresiva.	0.11		X			0.22
Tecnologías más avanzadas.						
ANÁLISIS DEL ENTORNO GEOGRÁFICO.	0.15		X			0.30
Poca expansión a nivel nacional.	0.10		X			0.20
Posicionamiento de la empresa en zona de frontera.	0.05				X	0.20
Zona no productora de materia prima de calidad.						
	1	INDICADOR				2.51

Fuente: Esta investigación 2.005

5.3.3.5. Interpretación del indicador. En nuestro medio la entrada de nuevos competidores en un mercado estable, nos implica una consolidación nuestro mercado y aprovechar inmediatamente las oportunidades, antes que las amenazas prosperen en un escenario financiero que favorezcan los límites de dichas acciones y se transformen en un sistema de competencia.

5.3.4. Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (D.O.F.A). Realizamos una hoja de trabajo con los datos obtenidos de las matrices MEFI y POAM, que se indica en la Tabla 9.

**TABLA No 9.- HOJA DE TRABAJO MATRIZ D.O.F.A
COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO LTDA.
COLACTEOS**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Nuevos capitales de inversión de origen extranjero. ✚ Nuevos compradores internacionales. ✚ Credibilidad en la empresa. ✚ Nuevos mercados de expansión. ✚ Zona no productora de materia prima de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Nuevos productos frutos del TLC. ✚ Cambios bruscos relación C/B. ✚ Libertad de precios o liberación de precios. ✚ Competitividad agresiva. ✚ Tecnologías más avanzadas. ✚ Poca expansión a nivel nacional. ✚ Posicionamiento de la empresa en zona de frontera ✚ Posicionamiento de la empresa en zona de frontera.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Credibilidad gerencial. ❖ Logística operativa. ❖ Variedad de productos terminados. ❖ Capacidad financiera. ❖ Cartera con proveedores de fácil cobro. ❖ Tecnología contemporánea. ❖ Calidad en producto. ❖ Calidad de la materia prima. ❖ Personal administrativo y operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sistema de constitución. ❖ Publicidad. ❖ Mercados expansivos internacionales. ❖ Manejo financiero de las utilidades. ❖ Cantidad de personal

Fuente: Esta investigación 2.005

5.3.4.1. Matriz de Impactos M.E.F.I Y P.O.A.M

**TABLA No 10.- MATRIZ DE IMPACTO DE LA DOFA
BAJO CRITERIO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

FORTALEZAS	IMPACTO		OPORTUNIDADES	IMPACTO	
	M	M		M	m
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Credibilidad gerencial. ❖ Logística operativa. ❖ Variedad de productos terminados. ❖ Capacidad financiera. ❖ Cartera con proveedores de fácil cobro. ❖ Tecnología contemporánea. ❖ Calidad en producto. ❖ Personal administrativo y operativo. ❖ Sistema organizacional del personal 	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos capitales de inversión de origen extranjero. • Nuevos compradores internacionales. • Credibilidad en la empresa. • Nuevos mercados de expansión. • Zona no productora de materia prima de calidad. 	X	X
	X	X		X	X
	X	X		X	X
	X	X		X	X
	X	X		X	X
	X	X		X	X
	X	X		X	X
DEBILIDADES	IMPACTO		AMENAZAS	IMPACTO	
	M	m		M	m
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sistema de constitución. ❖ Publicidad. ❖ Mercados expansivos internacionales. ❖ Manejo financiero de las utilidades. ❖ Calidad de la materia prima. ❖ Cantidad de personal 	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos productos frutos del TLC. • Cambios bruscos relación C/B. • Libertad de precios o liberación de precios. • Competitividad agresiva. • Tecnologías más avanzadas. • Poca expansión a nivel nacional. • Posicionamiento de la empresa en zona de frontera 	X	X
	X	X		X	X
	X	X		X	X
	X	X		X	X
	X	X		X	X

Fuente: Esta investigación 2.005

5.3.4.2. Estrategias Fo, Fa.

**TABLA No 11.- ESTRATEGIAS DE MANEJO DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS CON LAS FORTALEZAS
COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO – COLACTEOS Ltda.**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>A. Nuevos capitales de inversión de origen extranjero.</p> <p>B. Nuevos compradores internacionales.</p> <p>C. Credibilidad en la empresa.</p> <p>D. Nuevos mercados de expansión.</p> <p>E. Zona no productora de materia prima de calidad.</p>	<p>I.Nuevos productos frutos del TLC.</p> <p>II.Cambios bruscos relación C/B.</p> <p>III.Libertad de precios o liberación de precios.</p> <p>IV.Competitividad agresiva.</p> <p>V.Tecnologías más avanzadas.</p> <p>VI.Poca expansión a nivel nacional.</p> <p>VII.Posicionamiento de la empresa en zona de frontera</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>1. Credibilidad gerencial.</p> <p>2. Logística operativa.</p> <p>3. Variedad de productos terminados.</p> <p>4. Capacidad financiera.</p> <p>5. Cartera con proveedores de fácil cobro.</p> <p>6. Tecnología contemporánea.</p> <p>7. Calidad en producto.</p> <p>8. Personal administrativo y operativo.</p> <p>9. Sistema organizacional del personal</p>	<p>1.C.-Apalancar las excelentes estrategias gerenciales en pro de la expansión del mercado.</p> <p>4.A.-Elaborar planes financieros para el mejoramiento de la empresa.</p> <p>3.B.-Ampliar los mercados con amplias gamas de productos.</p> <p>7.D.-Expandir mercados y procesos para la consolidación de la cooperativa.</p> <p>9.E.-Establecer planes de mejoramiento continuo de la calidad de la materia prima</p>	<p>3.I.-Establecer estrategias competitivas aprovechando la gama de productos de la empresa.</p> <p>2.II.- manejar parámetros adecuados de costos y beneficios con sistemas de manejo mas modernos.</p> <p>6.V.-Adecuación a ritmos y manejos de sistemas productivos más actuales.</p> <p>8.IV.-Estimulación a la mejor producción y a la mejora continua del mercado.</p> <p>9.II.- Disminuir el personal y aumentar la capacidad de aprovechamientos de la empresa.</p>

Fuente: Esta investigación 2.005

5.3.4.3. Estrategias DO, DA.

TABLA No 12.- ESTRATEGIAS DE MANEJO DE LAS OPORTUNIDADES Y LAS AMENAZAS CON LAS DEBILIDADES COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO – COLACTEOS LTDA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>A. Nuevos capitales de inversión de origen extranjero.</p> <p>B. Nuevos compradores internacionales.</p> <p>C. Credibilidad en la empresa.</p> <p>D. Nuevos mercados de expansión.</p> <p>E. Zona no productora de materia prima de calidad.</p>	<p>I. Nuevos productos frutos del TLC.</p> <p>II. Cambios bruscos relación C/B.</p> <p>III. Libertad de precios o liberación de precios.</p> <p>IV. Competitividad agresiva.</p> <p>V. Tecnologías más avanzadas.</p> <p>VI. Expansión a nivel nacional.</p> <p>VII. Posicionamiento de la empresa en zona de frontera</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>1.Sistema de constitución.</p> <p>2.Publicidad.</p> <p>3.Mercados expansivos internacionales.</p> <p>4.Manejo financiero de las utilidades.</p> <p>5.Calidad de la materia prima.</p> <p>6.Cantidad de personal</p>	<p>1.A.-Definir mejores opciones de organización de la empresa.</p> <p>2.B.-Establecer planes de publicidad con mejoras a la calidad y venta de los productos.</p> <p>4.D.- Planificar la expansión por medio, mediante un nuevo sistema de manejo de utilidades.</p> <p>5.E.-Posicionar a la empresa con una excelente calidad de materias primas e insumos en pro de la calidad.</p>	<p>1.I.-Mejorar los sistemas que tienen la actual forma de constitución para evitar una arremetida del mercado.</p> <p>2.IV.-Adecuar las estrategias competitivas.</p> <p>3.VI.VII.-optimizar programas de expansión con productos y beneficios.</p> <p>5.V.-Mejorar aspectos de calidad en materia prima con técnicas nuevas de la expansión de mercado</p>

Fuente: Esta investigación 2.005

5.3.5. Análisis de Vulnerabilidad

5.3.5.1. Identificación de puntales del negocio. En el negocio de la recepción, procesamiento, distribución y comercialización, de derivados lácteos; como principal actividad productiva de la cooperativa, los puntales para su éxito, son los indicados en la Tabla 13.

**TABLA No 13.- PUNTALES DEL NEGOCIO
COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO – COLACTEOS LTDA**

PUNTAL	DESCRIPCIÓN
P1	Amplia variedad de productos derivados de la leche
P2	Solidez financiera y de manejo de recursos.
P3	Alta calidad en sistemas de producción y distribución de productos, unido a precios adecuados en infraestructura y maquinaria adecuada para la producción
P4	Consolidación en el mercado regional

FUENTE: Esta investigación 2.005

5.3.5.2. Definición de la mayor amenaza sobre puntales. Para cada de los factores claves del negocio o puntales, se define una amenaza; bajo el criterio de las consecuencias del Tratado de Libre Comercio; que tiene mayor incidencia sobre cada puntal descrito en la tabla 13, para el caso de la empresa, dicha amenaza se describen en la tabla 14.

**TABLA No 14.- PRINCIPAL AMENAZA SOBRE LOS PUNTALES
BAJO EL CRITERIO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO
COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO – COLACTEOS
LTDA**

PUNTAL	PRINCIPAL AMENAZA
Amplia variedad de productos derivados de la leche	Libre comercio entre países, lo que facilita el ingreso de gran variedad de productos.
Solidez financiera y de manejo de recursos.	Ingreso de nuevos capitales extranjeros de empresas multinacionales.
Alta calidad en sistemas de producción y distribución de productos, unido a precios adecuados en infraestructura y maquinaria adecuada para la producción	Mejores tecnologías y menos costosas en países con mas trayectoria en el manejo de lácteos.
Consolidación en el mercado regional	Apertura de fronteras económicas e invasión del mercado regional y nacional.

Fuente: Esta investigación 2.005

5.3.5.3 Evaluación de las consecuencias. Es importante entonces, definir que efecto evaluativo causan las amenazas sobre cada puntal, para ello se define en primera medida, la ponderación (de 0a 100) según la importancia y probabilidad de ocurrencia de la amenaza, luego se establece el impacto en la empresa de la eventual ocurrencia de la amenaza (0 bajo impacto hasta 10 mas alto impacto), para finalizar el análisis, se multiplica la probabilidad por el impacto (Pxl), valor que se comparara con el criterio de la capacidad de respuesta, considerando que 0 es la mas baja capacidad de respuesta y 10 la mas alta capacidad de respuesta. Estos pasos se realizan en la Tabla 15.

TABLA No 15.- EVALUACIÓN DE LAS AMENAZAS SOBRE LOS PUNTALES CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO – COLACTEOS LTDA

Puntales	Amenaza sobre los puntales	Probabilidad de ocurrencia de la amenaza (1)	Impacto en la empresa ante la ocurrencia (2)	P x I (1x2)	Capacidad de respuesta de la empresa
Amplia variedad de productos derivados de la leche	Libre comercio entre países, lo que facilita el ingreso de gran variedad de productos.	0.25	7	1.75	8
Solidez financiera y de manejo de recursos.	Ingreso de nuevos capitales extranjeros de empresas multinacionales.	0.25	3	0.75	3
Alta calidad en sistemas de producción y distribución de productos, unido a precios adecuados en infraestructura y maquinaria adecuada para la producción.	Mejores tecnologías y menos costosas en países con mas trayectoria en el manejo de lácteos.	0.25	5	1.25	4
Consolidación en el mercado regional	Apertura de fronteras económicas e invasión del mercado regional y nacional.	0.25	8	2.00	7

Fuente: Esta investigación 2.005

5.3.5.4. Matriz de vulnerabilidad y capacidad de respuesta. Para lograr una mejor interpretación del resultado descrito en la tabla 15, ilustramos

cada puntal en un sistema de cuadrantes, basado en el diagrama de vulnerabilidad, posicionando a cada puntal en el perfil de la capacidad de reacción frente a la probabilidad de ocurrencia por el impacto en la empresa, después se interpreta la tabla y se definen estrategias, los cuadrantes y puntales se describen en la tabla 16.

**TABLA No 16.- POSICIONAMIENTO DE PUNTALES
CxP FRENTE A LA CAPACIDAD DE RESPUESTA
COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO – COLACTEOS
LTDA**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA POR IMPACTO												2.25
								P4				2.00
									P1			1.75
												1.50
					P3							1.25
												1.00
				P2								0.75
												0.50
												0.25
												0.00
CAPACIDAD DE RESPUESTA												

FUENTE: Esta investigación 2.005

5.3.5.5. Interpretación del indicador. La tabla 16 indica que la distribución de los puntales, en el manejo y éxito del negocio en la cooperativa, bajo el

criterio del Tratado de Libre Comercio, refleja a nivel general que dos puntales (P2 y P3), se consolidan debajo de los estándares de manejo; por el contrario los puntales P1 y P4, se verifican con poca incidencia respecto a la eventual definición del tratado.

El puntal P1, que hace regencia a la parte productiva y comercial de la empresa, siendo su principal fuente de ingresos, se define en la tabla 16 con alta probabilidad de respuesta, ante la amenaza del ingreso libre de productos, lo que permite concluir que la empresa a pesar de conocer los efectos primarios del tratado, tiene un plan definido, basado en su calidad, adoptando las estrategias definidas dentro de las tablas 11 y 12. Generando una expectativa mejor ante la inminente realización de la amenaza.

El puntal P2, que referencia el recurso económico, se encuentra establecido en un bajo nivel de ocurrencia por el impacto en la empresa, pero en caso de sucederse la capacidad de respuesta no es la adecuada, los capitales extranjeros tienen menores posibilidades de ingreso al sector, pero si lo hicieren, no se tiene una capacidad amplia o un plan definido para su confrontación.

El puntal P3, el cual trata de la tecnología y calidad integral de la empresa, se encuentra en un sistema de alerta, lo que facilita la movilización de toda la acción empresarial, ante la amenaza, la posibilidad de ocurrencia, es alta, pero la empresa aun cuando no se encuentra en su mejor nivel, tiene una acción y respuesta adecuada al sistema.

El puntal P4, que define el mercado, se ve altamente consolidado en la matriz de posicionamiento de puntales, lo que se define en una amplia posibilidad de ocurrencia y una media capacidad de respuesta, además se define como el manejo adecuado con el puntal P1, debido a que la complementariedad de ellos es notable y hacen parte integral de la empresa.

5.3.5.6. Estrategias para mejorar la capacidad de respuesta. El objetivo final del posicionamiento de los puntales, es definir la capacidad ante la inminente ocurrencia de un evento, el tratado de libre comercio en caso de llegarse a consolidar, afectaría claramente a toda la empresa, afectando directamente a los cuatro puntales principales, es decir, el sistema organizativo y operativo de la empresa. Por ello es importante definir estrategias según los puntales que se describen en la Tabla 17.

TABLA No 17.- ESTRATEGIAS PARA LA CAPACIDAD DE REACCIÓN

COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO – COLACTEOS LTDA

PUNTAL	ESTRATEGIA
Amplia variedad de productos derivados de la leche	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar estudios de nuevos mercados y potencializar el ingreso de productos de la empresa 2. Planificar la producción de nuevos productos que en el mercado tengan demanda y no se encuentren dentro de la línea de producción de la empresa.
Solidez financiera y de manejo de recursos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un sistema financiero mas adecuado al contorno del tratado, con mecanismo de evaluación y participación mas eficaces. 2. Estructurar las metas financieras con nuevos modelos de planificación estratégica.
Alta calidad en sistemas de producción y distribución de productos, unido a precios adecuados en infraestructura y maquinaria adecuada para la producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la competitividad tecnológica y de manejo de todos los sistemas productivos y de comercialización mediante tecnologías regionales mejoradas 2. Perfeccionar la infraestructura para optimizar la producción y el montaje de nuevas líneas, en el marco de la investigación industrial y la calidad del producto.
Consolidación en el mercado regional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afirmar el mercado nacional, en zonas de alta demanda y con mercadeo adecuado 2. Fortalecer la calidad de manejo, publicidad y venta de los productos, innovando el sistema actual de negociación con proveedores y consumidores.

FUENTE: Esta investigación 2.005

5.4. FORMULACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.4.1. Matriz de posición estratégica y acción (PEEA)

5.4.1.1. Posición estratégica. La posición estratégica interna se basa en dos factores a desarrollar, las fortalezas financieras y la ventaja competitiva. Los cuales se los analizará para la cooperativa en todas las acciones para lograr rentabilidad, estas se definen en:

- Posición estratégica interna.
 - Fortaleza Financiera (FF).
 - Ventaja Competitiva (VC).

- Posición estratégica externa.
 - Estabilidad Ambiental (EA)
 - Fortaleza Industrial. (FI)

5.4.1.1.1. Posición estratégica interna

1. Fortaleza Financiera (FF).

- Buena liquidez.
- Alto índice de rotación de inventarios.
- Utilidad neta en crecimiento.

2. Ventaja Competitiva (VC).

- Calidad de los insumos.
- Aumento de participación en el mercado.
- Lealtad del consumidor.

5.4.1.1.2. Posición estratégica externa.

1. Estabilidad Ambiental (EA)

- Aumento sustancial de la demanda.
- Cambios tecnológicos en la producción primaria.
- Buen rango de precios en los productos.

5.4.1.1.2.1. Fortaleza Industrial. (FI)

- Estabilidad financiera.
- Utilización adecuada de recursos.

- Potencial de crecimiento.

a. Valoración de posicionamientos

Para valorar los puntos de posición estratégica en el ámbito de la empresa, se optó por un valor de 0 para la menor valoración y 6 para la mayor valoración, parámetros establecidos para diagramar el sistema en la tabla 19, mediante datos de la Tabla 18.

**TABLA No 18.- VALORACIÓN DE LOS POSICIONAMIENTOS
COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO –
COLACTEOS LTDA**

FACTORES DE LA MATRIZ PEEA	VALORACIÓN
Posición estratégica interna.	
Fortaleza financiera (FF)	
Buena liquidez.	3
Alto índice de rotación de inventarios.	4
Utilidad neta en crecimiento.	6
PROMEDIO	6.5
Ventaja competitiva. (VC)	
Calidad de los insumos.	-1
Aumento de participación en el mercado.	-3
Lealtad del consumidor.	-3
PROMEDIO	-3.5
Posición estratégica externa.	
Estabilidad ambiental (EA)	
Aumento sustancial de la demanda.	-4
Cambios tecnológicos en la producción primaria.	-3
Buen rango de precios en los productos.	-1
PROMEDIO	-4
Fortaleza industrial. (FI)	
Estabilidad financiera.	6
Utilización adecuada de recursos.	4
Potencial de crecimiento.	3
PROMEDIO	6.5

FUENTE: Esta investigación 2.005

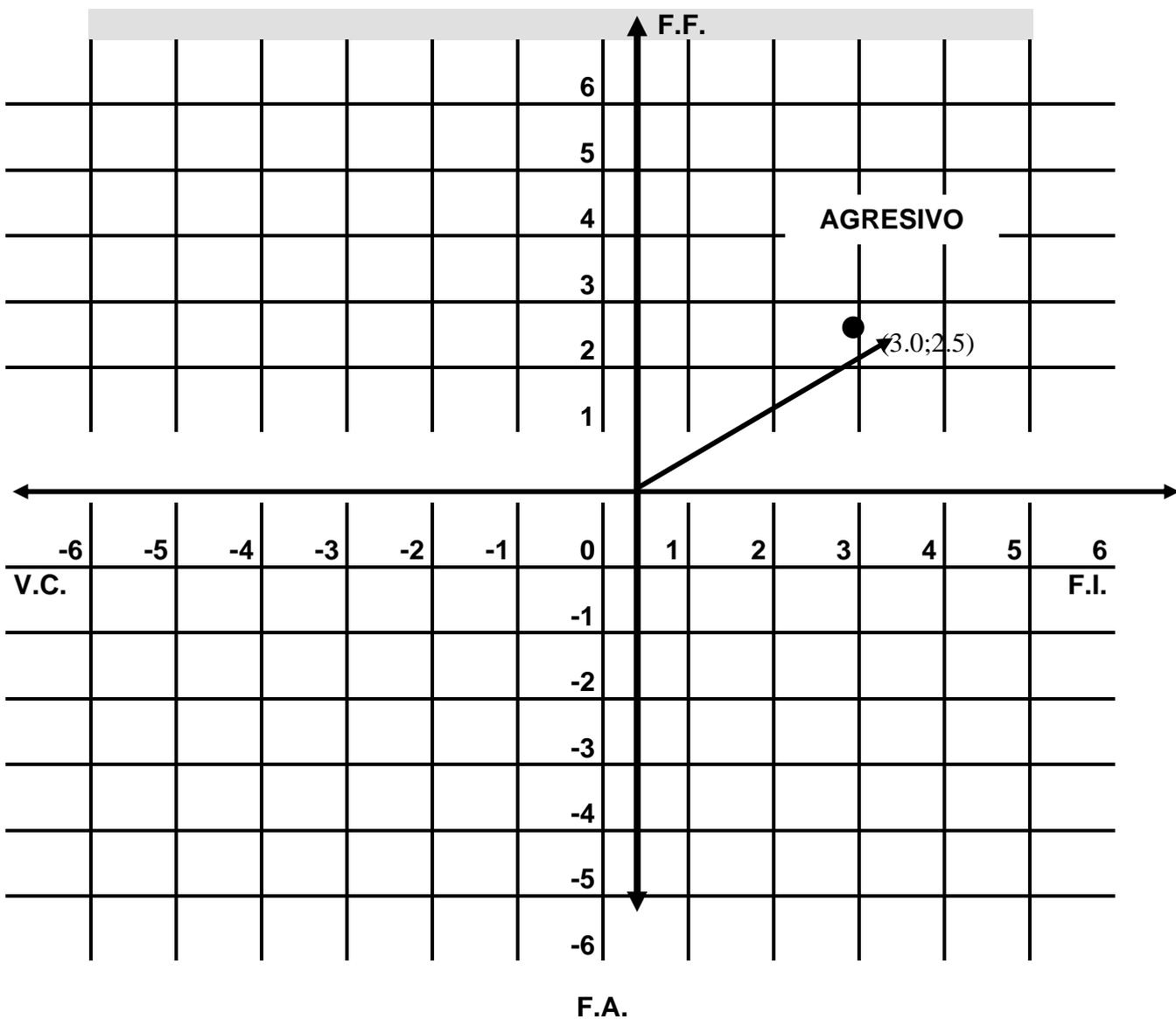
Para diagramar el sistema de perfil de la empresa, con su posición estratégica, debemos definir el punto donde se encuentra definido, para ello comparamos las ventajas competitivas menos las fortalezas industriales para el eje X; las fortalezas financieras menos la estabilidad medioambiental para el eje Y.

Donde:

Eje X : VC + FI
Eje X : $(-3.5) + 6.5 = 3.0$
Eje Y : FF + EA
Eje Y : $6.5 + -4 = 2.5$

5.4.1.1.2.2. Diagrama P.E.E.A y definición del perfil.

TABLA No 19.- DIAGRAMA P.E.E.A



Fuente: Esta investigación 2.005

Teniendo en cuenta la dirección del vector y la localización en el primer cuadrante, donde se indica un perfil claramente agresivo, la empresa tiene un equilibrio entre sus fortalezas industriales y sus fortalezas financieras, esta relación permite conocer que existe buena relación entre la liquidez, aumento del índice de rotación de inventarios, el aumento en la utilidad neta y su estabilidad financiera, la buena utilización de recursos y el potencial de crecimiento, lo que implica una relación directa y complementaria que se debe mantener, las políticas de consolidación en el mercado deben mejorarse a fin de enfrentar el tratado de libre comercio, las condiciones también muestran que la posición en la cual se encuentra no determina una alta vulnerabilidad, en tanto que sus sistemas de planificación, organización y control se encuentren mas flexibles al manejo de nuevos sistemas o a cambios en los mercados.

5.4.2. Matriz de Boston. Esta matriz nos permite clasificar todos los productos que produce la empresa en función de su posición actual y de sus perspectivas de rentabilidad futura, esto en cuanto a como estos productos participan en el mercado y al crecimiento del mismo.

5.4.2.1. Definición de las plantas y productos. La cooperativa de productos lácteos de Nariño “Colacteos”, tiene una amplia gama de productos, los cuales se producen en diferentes plantas, los cuales tienen amplia aceptación en el mercado regional, consolidándose como una empresa líder en productos lácteos, por su parte el tratado de libre comercio, establece un cambio brusco en la relación costo/beneficio, que afecta en primera medida a las plantas de producción en su oficio básico de manejo como se indica en la Tabla 20.

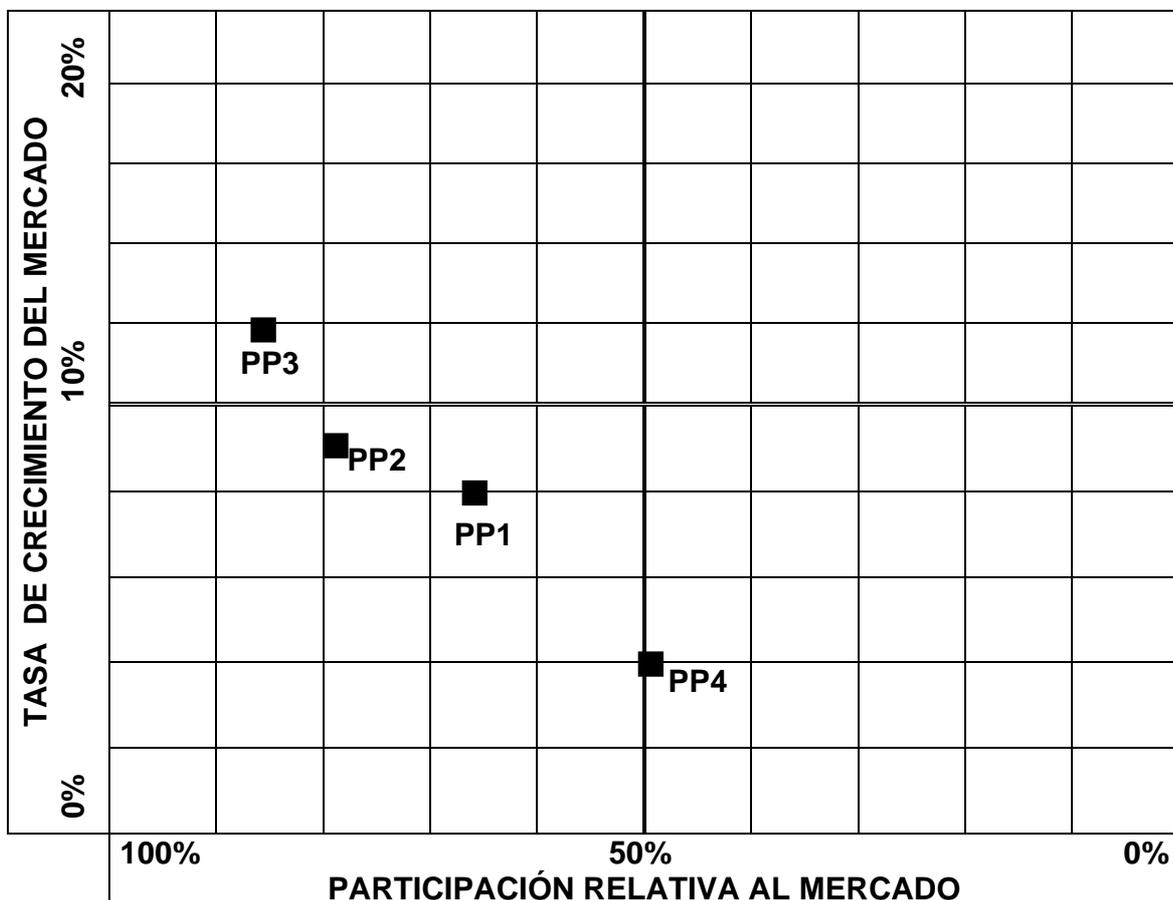
**TABLA No 20.- PLANTAS DE PROCESAMIENTO Y PRODUCTOS
COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO – COLACTEOS
LTDA**

TIPO	UBICACIÓN DE LA PLANTA	PRODUCTOS	% EN EL MERCADO REGIONAL	CRECIMIENTO DEL MERCADO REGIONAL
PP1	Planta Aranda	Yogurt, Yogurt con cereal, Kumis, Crema de leche, Arequipe, Leche Light.	65%	8%
PP2	Planta Guachucal	Quesos maduros (par-mesano, holandes, gra-tinar, gorda, edam, hostien), Queso fresco (Campesino, costeño, casero, cuajada), mantequilla	80%	8.5%
PP3	Planta Pupiales	Quesos doble crema, mozzarella, sandwichero y fundido.	70%	12%
PP4	Planta Cali	Lecha pasteurizada, jugos y agua pasteurizada	50%	20%

FUENTE: COLACTEOS LTDA 2.005

5.4.2.2. Diagrama de la matriz de Boston. Para poder graficar cada planta de producción se determino la participación en la actividad principal del negocio y en el mercado, teniendo en cuenta que el crecimiento del mercado varía de acuerdo a los productos de la planta, en el ámbito regional. El cual se muestra en la Tabla 21.

**TABLA No 21 MATRIZ DE BOSTON
COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO –
COLACTEOS LTDA**



FUENTE: Esta investigación 2.005

5.4.2.3 Interpretación de la Matriz de Boston. A nivel general, los productos de la empresa se encuentran correctamente posicionados en el mercado local, aunque las condiciones de crecimiento no son muy favorables, se tiene que las plantas en general muestran un crecimiento concatenado con su producción, tomando gran parte del mercado, con un apalancamiento comercial que permiten manejar los sistemas productivos de manera que los sistemas de mercadeo no se vean afectados.

Bajo el criterio del tratado de libre comercio, la función gerencial del sistema dado por la matriz de Boston, se establece en que dicho crecimiento, unido a la matriz de DOFA, con sus estrategias correspondientes, un gran cambio en el pilar fundamental de la empresa no solo con sus productos sino con su

infraestructura y organización, por ello es determinante definir en el plan de acción todas las funciones correspondientes a la eventual administración con un sistema nuevo de mercado y mercadeo, bajo el ingreso de nuevos productos en el mercado local y con la tendencia de consolidación empresarial de las empresas nacionales para afrontar la alta oferta que trae consigo fugas de capital en ventas.

La expansión de la empresa, dada la buena posición dentro del mercado, es factible a mediana escala, se debe pensar en opciones nacionales y mercados latinoamericanos, mas abiertos y de mejor o igual rentabilidad, mediante planes que permitan visualizar y mejorar la misión de la empresa o en su defecto reestructurarla para condiciones posteriores, el Tratado de Libre Comercio, da oportunidades a empresas con amplia variedad de productos, lo importante es contar con una consolidación adecuada y en bases fundamentales de manejo.

5.4.3. Matriz de la Política Direccional (M.P.D). Esta matriz nos permite comparar el atractivo del mercado en un criterio de manejo del Tratado de Libre Comercio frente a la capacidad competitiva de la empresa, determinando si en el mercado en el que actúa; es atractivo o no y en que medida.

La política de competencia como instrumento para la reducción de la pobreza hace que la promoción y preservación de mercados competitivos se constituya en un instrumento eficaz para la reducción de la pobreza.

En efecto, la aplicación efectiva de una política de competencia, trae consigo que las empresas, en su afán de aumentar el número de clientes que las prefieran, sean mas eficientes, con el objeto de ofrecer productos y/o servicios mas variados, a menor precio y con menor calidad, en beneficio de los consumidores, en otras palabras, promover la competencia permite alcanzar precios justos y razonables y, por ende, que más personas tengan acceso a bienes y servicios de primera necesidad, lo que permite la reducción de la pobreza. Si no tenemos competencia, los consumidores nos vemos avocados a adquirir el bien o servicio en las condiciones que ponga el monopolista, quien no tiene ningún incentivo para ofrecer condiciones favorables de venta, calidad, precios y servicios para los consumidores.

Si las empresas están en un estado competitivo, se ven incentivadas a buscar la forma de producir a un menor costo, es decir, a mejorar la eficiencia y competitividad de la compañía, innovando en las formas de producción y comercialización, para brindar mejor calidad y precios, lo que favorece a todos los segmentos de la sociedad, incluyendo a los más pobres, que tienen bajo este esquema mas facilidades para acceder a los bienes y servicios de primera necesidad.

Una política eficiente de competencia favorece el crecimiento económico, al hacer más eficientes los diferentes mercados, lo que contribuye a la reducción de la pobreza. Y decimos que el crecimiento económico ayuda a la reducción de la pobreza en la medida que implica, entre otros, un efecto sobre el empleo, al generar mayores puestos de trabajo, y un aumento en la recaudación de impuestos, los que sí se utilizan en debida forma, es decir en servicios e infraestructura a la que tengan acceso los pobres implican una disminución de la pobreza.

5.4.3.1 Variables de atractividad del mercado

TABLA No 22. PONDERACIÓN DE VARIABLES DE TRACTIVIDAD COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO – COLACTEOS LTDA

VARIABLE	PONDERACIÓN (1 MENOR, 5= MAYOR)
Ingreso de nuevos competidores	2
Crecimiento del mercado	1
Políticas arancelarias	2
Nivel de consumo de los productos	3
Innovaciones tecnológicas	2
Rentabilidad	4
Apertura de fronteras	3
PROMEDIO	2.4

FUENTE: Esta investigación 2.005

5.4.3.2. Variables de competitividad de la empresa

TABLA No 23. PONDERACIÓN DE LA COMPETITIVAD DE LA EMPRESA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO – COLACTEOS LTDA

VARIABLE	PONDERACIÓN (1 MENOR, 5= MAYOR)
Buena capacidad financiera	4
Excelente administración	3
Buena distribución y comercialización	3
Adaptabilidad al mercado	2
Equilibrio de precios	3
Calidad en productos ofrecidos	4
Buena planificación y control	4
PROMEDIO	3.2

Fuente: Esta investigación 2.005

**TABLA No 24. MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL
COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO – COLACTEOS
LTDA**

		COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA					
		Alto		Medio		Bajo	
		5	4	3	2	1	0
ATRACTIVIDAD DEL MERCADO	Alto	5	4	3	2	1	0
	Medio						
	Bajo						

FUENTE: Esta investigación 2.005

5.4.3.3. Interpretación de la matriz de política direccional. La matriz de política direccional, indica que en el momento no es atractivo el mercado, debido a un crecimiento lento alejándose de las posibilidades de que la empresa emprenda acciones de expansión o de ataque agresivas, mas un si existen expectativas de cómo va a funcional el Tratado de Libre Comercio.

Los resultados nos muestran que la empresa reacciona de manera oportuna frente a su competitividad, no en un sentido rápido, pero tiene un corto margen de preparación; es una posición en la cual debe consolidarse, desarrollándose en el mercado local y nacional, logrando así mayor fidelidad de sus clientes y manteniendo su posición en el mercado par poder seguir existiendo y enfrentar la arremetida del cambio de políticas de mercadeo de alta trascendencia.

5.4.3.4. Estrategias de política direccional. Las estrategias a plantear se deben dirigir hacia un aumento en la fidelidad de los clientes que se tiene en la empresa, mejorando la publicidad y marketing, y así mismo expandir su mercado, buscando alternativas que permitan mantener la condición de líder mediante alianzas o cambios en las condiciones de negociación.

Estas estrategias deben estar dirigidas a consolidarse en el mercado local y nacional, mediante una mejor adaptabilidad de la empresa a las nuevas condiciones del mercado, conservando su honestidad y la buena definición

de precios establecidos con los clientes y proveedores respectivamente, con un seguimiento de las actividades críticas del negocio para poder corregir y tener capacidad de respuesta inmediata a las dificultades del medio, a los cambios que se susciten con el tratado y a su competencia.

La apertura económica, que implica la continua firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) entre los estados, hace necesaria la inclusión de normas sobre competencia, de lo contrario, los TLC pueden terminar en el fracaso. Se recomienda especialmente a los países más avanzados negociar unas normas claras y equitativas sobre competencia. De no ser así la apertura puede causar graves problemas a las economías de sus países. Las normas de competencias en los convenios internacionales de comercio deben propender por fortalecer las agencias de competencia en los diferentes países. También es fundamental establecer canales de comunicación y cooperación entre las diferentes oficinas de competencia, bien sea a través de acuerdos formales (tratados) o de manera informal (comunicaciones, llamadas, etc.).

5.4.4. Preliminares Del Plan De Acción

5.4.4.1. Definición de estrategias. Las estrategias que se plantean son coherentes con las decisiones tomadas en el tiempo, en forma global de la empresa y no solo en la actividad principal del negocio, para alcanzar los objetivos estratégicos plantados por la gerencia.

Estas estrategias pueden determinar una mayor ventaja competitiva de la empresa frente al Tratado de Libre Comercio, para ello se debe perfilar sistemas que permitan una mejor optimización al momento de establecer una estrategia, dichos perfiles son:

1. **Alianzas estratégicas:** las cuales permiten a la empresa obtener beneficios mutuos y enfrentar mejor las condiciones del medio, evitando la competencia en los mismos mercados.
2. **Capacidad empresarial:** permite lograr un buen nivel trabajo con calidad y responsabilidad acorde con las necesidades del cliente, fortaleciendo los vínculos de negociación de la gerencia con proveedores.
3. **Políticas de manejo de personal:** con el objetivo de brindar buena producción, administración y venta.
4. **Administración eficaz del producto:** niveles de inventarios moderados, menos devoluciones por vencimiento y puntos de stock establecidos con

esquemas para determinar la calidad, venta y preferencia de los productos ofrecidos.

5. **Optimización financiera:** Reducir la inversión del capital y gastos innecesarios, definir políticas de reducción de gastos.
6. **Marketing de venta:** promover la imagen corporativa de la empresa a través de medios publicitarios, de la calidad de sus productos y de la confianza en la empresa. Mejorando la comunicación de los empleados y directivos, con una participación activa de los clientes en la definición de gustos y tendencias.
7. **Adaptabilidad al mercado:** mejorar los procesos de adaptación hacia un mercado cambiante.

5.4.4.2. Proyectos estratégicos. De acuerdo a los objetivos estratégicos planteados anteriormente se retoman los más significativos con sus estrategias correspondientes para la elaboración de proyectos en la empresa, los cuales se indican en la Tabla 25.

**TABLA No 25. PROYECTOS ESTRATÉGICOS
COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO –
COLACTEOS LTDA**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROYECTO
Establecer nuevas y mejores políticas financieras	Fortalecimiento financiero de la empresa.	Planes de optimización de recursos.
Lograr reafirmar la imagen de la cooperativa en la región.	Reafirmar el prestigio y la buena reputación que tiene la cooperativa	Publicidad
Buscar la fidelidad del cliente establecido.	Atributos adicionales a la compra de los productos en la cooperativa	Satisfacción organoléptica y fisicoquímica
Lograr una mayor satisfacción del cliente.	Entrega al cliente de productos de calidad y a precios cómodos.	Satisfacción del cliente
Buscar el bienestar social de la región.	Participación activa de los clientes y del personal de la empresa en acciones sociales	Bienestar social
Mejorar las relaciones de la empresa con sus proveedores y su competencia.	Mejoramiento de las condiciones de negociación de la gerencia. Lograr convenios con las empresas del sector.	Relaciones publicas
Crear en el personal un sentido de pertenencia hacia la empresa.	Establecer nuevos estímulos en el personal para elevar el nivel de ventas.	Recompensas

FUENTE: Esta investigación 2.005

5.4.4.3 Indicadores de gestión. Los índices de gestión son una unidad de medida gerencia, y permite evaluar el desempeño de la cooperativa frente a sus metas, objetivos con sus grupos de referencia.

En el trabajo realizado solo se menciono algunos de ellos ya que su complejidad no permitió determinarlos todos de manera cuantitativa.

5.4.4.3.1. Índice de gestión corporativos.

- ✚ **Rentabilidad global de la empresa.** En la cooperativa se podría plantear la relación entre ventas totales de todos los productos que ofrece la compañía con sus costos totales operacionales
- ✚ **Índice de crecimiento.** La relación entre crecimiento del mercado y su porcentaje de participación en el mercado.
- ✚ **Participación en el mercado.** Se establece la relación de crecimiento del mercado local y la fracción del mercado de la competencia.
- ✚ **Índice de satisfacción del cliente.** Se podría relacionar la frecuencia de los clientes en la cooperativa con el número de clientes fieles o con el margen de ventas de todos sus clientes.

5.4.4.3.2. Índices de gestión por unidad estratégica de negocio y por unidad operativa.

- ✚ **Índice de ejecución presupuestal.** Las cifras de ejecución presupuestal establecidas en el año con los proyectos a ejecutar en ese año (publicidad, capacitación).
- ✚ **Índice de eficiencia.** Las utilidades brutas en el año sobre las ventas totales de los diferentes productos, nos cuantifica el margen bruto de utilidades en la empresa.
- ✚ **Índice de eficacia.** Nos permite cuantificar los resultados inmediatos del nivel de adaptabilidad de la empresa de la empresa. La relación sería grado de atraktividad del mercado sobre el nivel de flexibilidad al cambio.

También se puede plantear un índice de rotación de productos en base a la relación nivel de inventarios y ventas diarias.

Otro puede ser el índice de deserción de clientes basado en la relación número de clientes fieles y grado de satisfacción del cliente.

5.4.4.3.3. Índice de actividad. La relación se da en variables de comercialización de los productos y del servicio al cliente.

- **Índice de impacto.** La relación que existe entre las ventas del primer competidor y las ventas de la cooperativa nos cuantifica en que nivel de competitividad se encuentra la empresa.
- **Índice de capacitación.** Es un índice de equidad y Se podría cuantificar en cuanto al presupuesto de capacitación existente en la compañía y el número de personal dispuesto a recibir capacitación.
- **Índice de cartera vencida.** Relacionando el nivel de créditos aprobados en la cooperativa y el tiempo de recuperación del dinero.
- **Índice de reclamos en os productos.** Nos permitirá cuantificar la calidad de productos vendidos, comparando los productos vendidos en la empresa y los productos vendidos por la competencia, también nos muestra el grado de satisfacción del cliente.

5.4.5. Plan de Acción Enfocado al Perfil Gerencial para Afrontar el Tratado de Libre Comercio

**TABLA No 26. PLAN DE ACCIÓN
OBJETIVO UNO**

DETALLE	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO	Buscar la fidelidad del cliente.
ESTRATEGIA FUNCIONAL	Esclarecer cualquier inquietud del cliente hacia la empresa
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	Buscar formas de acercamiento y consolidación del cliente
ESTRATEGIA CORPORATIVA	Alianza estratégica
METAS	Aumentar la frecuencia de visita del cliente en la empresa
ACCIONES	Recibir a cualquier cliente con la atención que se merece.
RESPONSABLE	Laboratorio de diseño Vendedores Gerente
TIEMPO	inmediato
INDICADOR OPERACIONAL	Frecuencia del cliente

FUENTE: Esta investigación 2.005

**TABLA No 27. PLAN DE ACCIÓN
OBJETIVO DOS**

DETALLE	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO	Lograr una satisfacción total del cliente.
ESTRATEGIA FUNCIONAL	Determinar las diferentes necesidades que tiene el cliente y el grado de satisfacción.
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	Ofrecer precios favorables y gran variedad de productos. Generar atributos adicionales del producto.
ESTRATEGIA CORPORATIVA	Alianza estratégica
METAS	Atraer nuevos clientes potenciales
ACCIONES	Establecer un mejor servicio al cliente como la entrega del producto por fuera de la empresa
RESPONSABLE	Atención al cliente Vendedores Gerente
TIEMPO	inmediato
INDICADOR OPERACIONAL	Frecuencia del cliente

FUENTE: Esta investigación 2.005

**TABLA No 28. PLAN DE ACCIÓN
OBJETIVO TRES**

DETALLE	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO	Reafirmar la imagen de la cooperativa
ESTRATEGIA FUNCIONAL	Dar a conocer a la gente las condiciones del medio y la fortaleza de la cooperativa
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	Mostrarse en el medio como una empresa emprendedora y generadora de progreso
ESTRATEGIA CORPORATIVA	Alianza estratégica
METAS	Llegar rápidamente y positivamente a la mente del cliente
ACCIONES	Publicidad y manejo de marketing en ventas
RESPONSABLE	Publicidad y mercadeo Subgerencia de Mercadeo
TIEMPO	1 año
INDICADOR OPERACIONAL	Encuestas de satisfacción

FUENTE: Esta investigación 2.005

**TABLA No 29. PLAN DE ACCIÓN
OBJETIVO CUATRO**

DETALLE	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO	Capacitación del personal y asistencia en punto de venta
ESTRATEGIA FUNCIONAL	Permitirle al personal conocer mas acerca de los productos vendidos en la cooperativa
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	Dar al cliente mejor servicio y asesoramiento en la compra de sus productos.
ESTRATEGIA CORPORATIVA	Convenios con entes educativos
METAS	Capacitar a personal administrativo y operativo.
ACCIONES	Rapidez del personal en la solución de problemas en cuanto a la utilización y usos de los productos ofrecidos
RESPONSABLE	Área de capacitación - Área de marketing
TIEMPO	6 meses
INDICADOR OPERACIONAL	%incremento en ventas - Encuestas de satisfacción

FUENTE: Esta investigación 2.005

**TABLA No 30. PLAN DE ACCIÓN
OBJETIVO CINCO**

DETALLE	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO	Reducir los costos
ESTRATEGIA FUNCIONAL	Eliminar procesos y actividades innecesarias en la empresa
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	Consolidar financieramente la empresa hacia la inversión de capital
ESTRATEGIA CORPORATIVA	Reducción de gastos.
METAS	Sanear deudas viejas contraídas en la empresa y reducir sus gastos operacionales
ACCIONES	Identificar que actividades no son funcionales y de importancia para la empresa
RESPONSABLE	Personal administrativo y contable
TIEMPO	12 meses
INDICADOR OPERACIONAL	Reducción en los índices de gastos

FUENTE: Esta investigación 2.005

**TABLA No 31. PLAN DE ACCIÓN
OBJETIVO SEIS**

DETALLE	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO	Lograr mejor adaptabilidad de la empresa al cambio de las reglas del mercado
ESTRATEGIA FUNCIONAL	Lograr una estabilidad frente a los cambios en la política establecida
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	Establecer planes inmediatos que permitan reaccionar con prontitud y enfrentar la competencia
ESTRATEGIA CORPORATIVA	
METAS	Lograr una flexibilidad para adaptarse rápidamente a las circunstancias del medio
ACCIONES	Establecer precios moderados del producto en base a su fluctuación y a su calidad.
RESPONSABLE	Gerente
TIEMPO	Constante
INDICADOR OPERACIONAL	Nivel de respuesta al cambio

FUENTE: Esta investigación 2.005

**TABLA No 32. PLAN DE ACCIÓN
OBJETIVO SIETE**

DETALLE	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO	Mejorar y establecer nuevos sistemas de integración con los proveedores
ESTRATEGIA FUNCIONAL	Solucionar los problemas comunicación y de pedido de los productos de fabrica
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	Obtener garantías en la calidad del producto y en su entrega. Como también obtener un buen nivel de precios
ESTRATEGIA CORPORATIVA	
METAS	Mejorar el nivel de rivalidad de la empresa y la capacidad de reacción

DETALLE	DESCRIPCIÓN
ACCIONES	Buscar nuevas ventajas competitivas a mejorar las relaciones comerciales y lograr la generación de mayor confianza por parte de los proveedores
RESPONSABLE	Gerente Equipo interdisciplinario
TIEMPO	3 meses
INDICADOR OPERACIONAL	Precios de compra bajos Entrega del producto oportunamente Variaciones de ventas en nuevo mercado

FUENTE: Esta investigación 2.005

RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN

1. La cooperativa deberá considerar estabilizar sus factores económicos partiendo de una socialización de actividades productivas, mediante campañas publicitarias conllevando a lograr una consolidación en el mercado regional y nacional.
2. Establecer una expansión en el mercado basado en el ofertamiento de productos por parte de la empresa a clientes potenciales, basándose en los nuevos estilos y tendencias del mercado.
3. Las capacidades estratégicas del negocio deben mejorarse en calidad, atributos y entrega de productos, en los puntos de venta y redes de distribución.
4. Los cambios en las decisiones comerciales que se estimen convenientes en el negocio deben relacionarse con las estrategias del negocio.
5. La adaptabilidad a las nuevas condiciones de mercadeo y las alternativas buenas y malas que trae El Tratado de Libre Comercio, deben concatenarse con el plan de acción y la evaluación de los efectos en el tiempo.
6. Se deben establecer nuevos indicadores de gestión que permitan un seguimiento del plan y una oportuna reacción de la gerencia ante los cambios del medio.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados de crecimiento lento en el mercado las ventas solo podrán provenir de los clientes ya establecidos y de los clientes de la competencia resultando muy costoso y difícil lograr atraer este nicho de mercado, sin conocer las consecuencias de cambios abruptos en el mercado y el efecto económico dado por el Tratado de Libre Comercio.
2. La rivalidad entre las empresas y la cooperativa, no es considerada agresiva pero el ingreso probable de nuevos competidores, ante una política individual de mercadeo, no es recomendable para el sostenimiento; el plan de acción contempla una alternativa de alianza estratégica que se considera viable.
3. Debido a que la empresa tiene una participación moderada en el mercado y al crecimiento lento del mismo por las políticas del gobierno y a las nuevas condiciones de los clientes y a la fluctuación del mercado; la cooperativa tiende a estabilizarse económicamente, optando solo por el sostenimiento de su mercado frente a la competencia de la región y de posibles competidores del Tratado de Libre Comercio.
4. En el diagnóstico estratégico se logro establecer el nivel actual de la empresa y su evolución en comparación con el desarrollo del sector. Como también permite identificar cuales son sus falencias y fortalezas, las cuales requieren de una inmediata atención por parte de la gerencia.
5. La investigación realizada en la organización permitirá a la gerencia tomar acciones inmediatas a la consolidación de sus clientes en el mercado, elevando su nivel de satisfacción a través de programas de mejoramiento en el servicio al cliente.
6. El estudio realizado a la cooperativa se perfiló que las diferentes situaciones de vulnerabilidad que pueden presentarse en la empresa, en todos sus ámbitos de manejo; como también el aprovechamiento de dichas circunstancias para que la gerencia tenga argumentos válidos de decisión y pueda afrontar retos difíciles en la comercialización de productos lácteos.

BIBLIOGRAFÍA

AJENJO, Alberto Domingo. Dirección y Gestión de Proyectos. Alfa Omega Grupo Editor, S.A. de C.V. Madrid, España, 2.000.

CABAL ESCANDON, María Fernanda. Sistemas de Información Gerencial. Edición Instituto de Estudios Rurales –IER-, Segunda Edición, Impresión Javegraf, Bogotá-Colombia, 2.003, págs. 29 a 31.

COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO Ltda.. Así es. Colácteos San Juan de Pasto, 2.005.

LOBO GUERRA, Luis. Aspectos Doctrinas de la Gestión Cooperativa. Edición Instituto de Estudios Rurales – IER, Tercera Edición. Impresión Javegraf, Bogotá- Colombia, 2.003.

MARTÍNEZ LOZANO, Guillermo Hernán. Control Global de Gestión. Biblioteca Jurídica Dike, Primera Edición, Medellín, 1.999. Págs. 26 y 27.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Las 100 preguntas del TLC. Impreso por Panamericana Formas e Impresos S.A. Primera Edición, Bogotá D.C. 2.004.

RODRÍGUEZ GÓMEZ, Alberto. Funciones y Responsabilidades de los Organismos de Dirección y Control. Fundecoop, San Juan de Pasto, 1.998.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Internacional Thomson Editores, Quinta Edición, México D.F., 2.002.

VELÁSQUEZ RESTREPO, Carlos Arturo. Instituciones de Derecho Comercial. Biblioteca Jurídica Dike, Segunda Edición, Medellín, 1.998.



ANEXOS



ANEXO A. ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO – COLACTEOS Ltda..

