ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR DE LAS GRANDES, MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS LÁCTEAS DE NARIÑO AÑO 2018

NIXON RUBÉN PORTILLO

CARLOS ANDRÉS MERA GARZÓN

..

Universidad de Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Departamento de Administración de Empresas y Finanzas

Pasto 2018

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR DE LAS GRANDES, MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS LÁCTEAS DE NARIÑO AÑO 2018

NIXON RUBÉN PORTILLO O.

CARLOS ANDRÉS MERA GARZÓN

Asesor:

WILSON G. REVELO MAYA

Universidad de Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Departamento de Administración de Empresas y Finanzas

Pasto 2018

NOTA DE RESPONSABILIDAD

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

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

Nota de aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

Presidente del Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

_____

San Juan de Pasto, Mayo 2018

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 23
1 TEMA DE INVESTIGACIÓN 24
1.1 Tema 24
1.2 Titulo 24
1.3 Línea y sublinea de investigación 24
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 24
1.4.1 Formulación del problema 27
1.4.2 Sistematización del problema 28
1.5 OBJETIVOS 28
1.5.1 Objetivo general 28
1.5.2 Objetivos específicos 28
1.6 JUSTIFICACIÓN 29
1.7 DELIMITACIÓN 30
1.8 PROCESO METODLOGICO 31
1.8.1 Tipo de investigación 31
1.8.2 Método investigativo 31
2 MARCO REFERENCIAL 32
2.1 MARCO CONTEXTUAL 32
2.2 MARCO TEORICO 46
2.2.1 ESTADO DEL ARTE DE BASE CONCEPTUAL 46
2.2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO 56
2.3 MARCO CONCEPTUAL 76
2.4 Operacionalización de Objetivos 80
2.5 Fuentes de información 82
2.5.1 Fuentes primarias. 82
2.5.2 Fuentes secundarias. 82
2.5.3 Población 83
3 CARACTERIZACION DE ALGUNAS EMPRESAS LACTEAS REPRESENTATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO 87
3.1 COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS NARIÑO LTDA., COLÁCTEOS 90
3.2 LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO 94
3.3 LÁCTEOS LA VICTORIA 96
3.4 LÁCTEOS TAYRONA LIMITADA 97

3.5 LÁCTEOS DE LOS ANDES DE NARIÑO LIMITADA 97
3.6 LÁCTEOS DEL SUROCCIDENTE LIMITADA 98
4 ANALISIS DEL ENTORNO DEL SECTOR LÁCTEO NARIÑENSE PARA IDENTIFICAR LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EN LA CARACTERIZACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN HUMANA EN EL SECTOR DE LAS GRANDES, MEDIANA Y PEQUEÑAS EMPRESAS LÁCTEAS DE NARIÑO 99
4.1 Entorno geofísico 99
4.2 Entorno Ambiental 106
4.3 Entorno Económico 108
4.4 Sectores Productivos 117
4.5 Entorno Social 120
4.6 Entorno demográfico. 128
4.7 Entorno cultural. 129
4.8 Entorno tecnológico. 134
4.9 Entorno jurídico 137
5 ANALIZAR EL SECTOR LÁCTEO NARIÑENSE PARA CONOCER SU AMBIENTE COMPETITIVO 144
5.1 EL DIAMANTE COMPETITIVO 149
5.1.1 Los Factores Productivos. 150
5.1.2 Sectores conexos de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústeres. 158
5.1.3 Las condiciones de la demanda. 166
5.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector. 167
5.1.5 El Papel del Gobierno. 167
5.1.6 El Papel de la casualidad. 168
5.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS 169
5.2.1 Intensidad de la rivalidad. 170
5.2.2 Amenaza de los nuevos entrantes. 172
5.2.3 Poder de negociación de los compradores. 176
5.2.4 Productos sustitutos. 177
6 REFERENCIACION DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS LACTEAS DE COLOMBIA. 180
6.1 SECTOR LÁCTEO EN ANTIOQUIA 180
6.2 COLANTA 182
6.3 SECTOR LÁCTEO EN CUNDINAMARCA 193
6.4 ALPINA 194
6.5 SECTOR LÁCTEO EN COSTA CARIBE 200
6.6 COOLECHERA 201

7 Análisis interno para identificar las debilidades y fortalezas en la caracterización de la gestión humana en el sector de las grandes, medianas y pequeñas empresas lácteas de Nariño. 218
7.1 Análisis de resultados 218
7.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DEL AREA DE TALENTO HUMANO (PCI) 253
7.2.1 Capacidad de objetivos y dominio en las funciones de gestión humana 254
7.2.2 Capacidad de cooperación con el área de talento humano 255
7.2.3 Capacidad de relaciones interpersonales con el área de talento humano 256
7.2.4 Capacidad de liderazgo 257
7.2.5 Capacidad de control de personal 257
7.2.6 Capacidad de toma de decisiones 259
7.2.7 Capacidad de motivación 260
7.2.8 Capacidad prácticas funcionales y emergentes de talento humano 261
7.3 ANALISIS ESTRATEGICO 264
7.3.1 Matriz de perfil oportunidad amenaza (POAM) 264
7.3.2 Matriz competitiva cinco fuerzas de Porter 267
7.3.3 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS 269
7.3.4 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO (MEFI) 273
7.3.5 Matriz DOFA 277
7.3.6 Análisis de vulnerabilidad 284
7.3.7 FORMULACION ESTRATEGICA 293
8 FACTORES CRÍTICOS DE LA GESTIÓN HUMANA EN LAS GRANDES, MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS LÁCTEAS DE NARIÑO. 304
9 DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. 318
9.1 ESTRATEGIAS RESULTANTES 323
9.2 PLAN DE ACCION Y MEJORAMIENTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS, MEDIANA Y GRANDES EMPRESAS LACTEAS DE NARIÑO 334
9.2.1 PLANEACIÓN DEL PERSONAL 336
9.2.2 RECLUTAMIENTO 339
9.2.3 SELECCIÓN DEL PERSONAL 342
9.2.4 CONTRATACIÓN DE PERSONAL 345
9.2.5 INDUCCIÓN 348
9.2.6 FORMACIÓN DE PERSONAL 350
9.2.7 PLAN DE CARRERA 354
9.2.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 357
9.2.9 COMPENSACIÓN DEL PERSONAL 361

9.2.10 BIENESTAR SOCIAL 364
9.2.11 OUTPLACEMENT 367
10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 371
10.1 CONCLUSIONES 371
10.2 RECOMENDACIONES 374
BIBLIOGRAFÍA 377
NETGRAFIA 379

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. El sector lácteo de Nariño en cifras.....45

Cuadro 2. Operacionalización de Objetivos 80

Cuadro 3. Empresas objeto de estudio.....83

Cuadro 4. Clasificación de las empresas lácteas por número de trabajadores.....86

Cuadro 5. Clasificación de empresas según número de personal 86

Cuadro 6. Hidrografía de Nariño 101

Cuadro 7 . Entorno Geofísico 106

Cuadro 8. Entorno ambiental 108

Cuadro 9. Entorno económico 120

Cuadro 10. Entorno social.....128

Cuadro 11. Entorno demográfico.....129

Cuadro 12. Entorno cultural.....134

Cuadro 13. Entorno tecnológico 136

Cuadro 14. Entorno jurídico 141

Cuadro 15. Matriz integral de entornos 143

Cuadro 16. Análisis estructural del sector lácteo.....179

Cuadro 17. Factores de clave de éxito 205

Cuadro 18. Matriz de Perfil Competitivo 206

Cuadro 20 Género de la persona encargada del área de talento humano.....223

Cuadro 21. En que rango se ubica su edad. 224

Cuadro 22. En cuál de las siguientes categorías realizó su pregrado.....225

Cuadro 23 . ¿Tiene formación de posgrado? 227

Cuadro 24 . Experiencia relacionada con el cargo.....229

Cuadro 25. Características de la Gestión Humana de acuerdo a su trabajo. 231
Cuadro 26. Modalidad de contrato 234
Cuadro 27. Suficiencia de los recursos 235
Cuadro 28. Formulación de políticas 237
Cuadro 29. Como gerente de gestión humana, se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área. 238
Cuadro 30 Quién decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano. 240
Cuadro 31 Prácticas funcionales. 241
Cuadro 32 Prácticas emergentes. 246
Cuadro 33. Capacidad de Objetivos 254
Cuadro 34. Capacidad de Cooperación 255
Cuadro 35. Capacidad de relaciones Interpersonales 256
Cuadro 36. Capacidad de Liderazgo 257
Cuadro 37. Capacidad de Control 258
Cuadro 38. Capacidad de Toma de Decisiones 259
Cuadro 39 . Capacidad de Motivación 260
Cuadro 40. Capacidad prácticas funcionales y emergentes 261
Cuadro 41. Matriz de perfil oportunidad amenaza (POAM) 264
Cuadro 42. Matriz competitiva cinco fuerzas de Porter 267
Cuadro 43. Matriz MEFE 269
Cuadro 44. Matriz MEFI 274
Cuadro 45. Matriz DOFA 277
Cuadro 46. Matriz de vulnerabilidad 286
Cuadro 47. Puntajes matriz de vulnerabilidad 290
Cuadro 48. Matriz PEEA 293

Cuadro 49. FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS 323
Cuadro 50. Plan acción de planeación del personal.....336
Cuadro 51. Plan Acción de Reclutamiento. 339
Cuadro 52. Plan operativo de selección de personal.....342
Cuadro 53. Plan Acción de Contratación de Personal 345
Cuadro 54. Plan Acción de Inducción 348
Cuadro 55. Plan Acción de formación de personal.....351
Cuadro 56. Plan Acción plan de carrera 355
Cuadro 57 Plan Acción de evaluación de desempeño 358
Cuadro 58. Plan Acción compensación del personal.....362
Cuadro 59. Plan Acción de Bienestar social.....364
Cuadro 60 Plan Acción de Outplacement.....368

LISTA DE GRAFICAS

GRAFICA 1. Acopio de leche 33

GRAFICA 2. Precios de leche cruda en Colombia 34

GRAFICA 3. Tendencia de Comercialización de quesos en Colombia 35

GRAFICA 4. Leche pasteurizada 36

GRAFICA 5. Leche UHT 37

GRAFICA 6. Leche en polvo 38

GRAFICA 7. Exportaciones 39

GRAFICA 8. Adminsitración estrategica 61

GRAFICA 9. Cambios y transformaciones en el área de Talento Humano 66

GRAFICA 10. Evolución de los factores que determinan la gestión humana 71

GRAFICA. 11. Mapa de Colombia 99

GRAFICA. 12. División Política de Nariño 104

GRAFICA. 13. Municipio de Pasto 105

GRAFICA. 14. Departamento de Nariño 107

GRAFICA. 15. Inversión extranjera 111

GRAFICA 16. Modelo del Diamante Competitivo de Porter 149

GRAFICA 17. Cadena de valor de la leche 163

GRAFICA 18. Interacción entre los integrantes de la Cadena 163

GRAFICA 19. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter 169

GRAFICA 20. Radar de valor empresas lácteas de Nariño 208

GRAFICA 21. Radar de valor Sopesado Empresas Lácteas de Nariño 209

GRAFICA 22. Radar de valor Colanta 210

GRAFICA 23. Radar de valor Sopesado Colanta 211

GRAFICA 24. Radar de valor Alpina.....212
GRAFICA 25. Radar de valor Sopesado Alpina 213
GRAFICA 26. Radar de valor Coolechera 214
GRAFICA 27. Radar de valor Sopesado Coolechera.....215
GRAFICA 28. Comparación Radares de valor.....216
GRAFICA 29. Comparación Radares de valor Sopesados.....216
GRAFICA 30. Tipo de empresa 218
GRAFICA 31. Tiempo de funcionamiento de la empresa.....219
GRAFICA 32. Años de experiencia en esta actividad económica 220
GRAFICA 33. Tamaño de la empresa.....222
GRAFICA 34. Genero de la persona encargada del área de talento humano.....223
GRAFICA 35. En que rango se ubica su edad.....225
GRAFICA 36. Categorías que realizó su pregrado. 226
GRAFICA 37. ¿Tiene formación de posgrado? 228
GRAFICA 38. Último nivel alcanzado en posgrado. 229
GRAFICA 39. Experiencia relacionada con el cargo. 230
GRAFICA 40. Características de la Gestión Humana de acuerdo a su trabajo. 233
GRAFICA 41. Modalidad de contrato. 235
GRAFICA 42. Suficiencia de los recursos 236
GRAFICA 43. Formulación de políticas 238
GRAFICA 44. Participación del gerente de talento humano para la toma de decisiones y cambios en el área. 239
GRAFICA 45. Decisión Sobre La Propuesta De Desarrollo De Talento 240
GRAFICA 46. Prácticas funcionales 245
GRAFICA 47. Prácticas emergentes 252

GRAFICA 48. Análisis de vulnerabilidad 291

GRAFICA 49. PEEA 297

GRAFICA 50. Matriz interna externa (IE) 299

GRAFICA 51. Matriz de la Gran Estrategia 302

GLOSARIO

Gestión humana: "la gestión Humana o la gestión del talento humano es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización**". (**Cuello, C y. Veras M. 2005)

Prácticas de gestión humana: Comprende el concepto de Administración de personal, gestión humana o gestión de recursos humanos, sus diferencias, importancia y elementos esenciales. Existen prácticas de Gestión Humana funcionales y emergentes.

Ventaja Competitiva: "es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras". (Wikipedia, s.f).

Productividad Laboral: en las empresas puede orientarse a la consecución de una serie de objetivos o un buen clima laboral mediante la toma de ciertas acciones y el uso de factores como el tiempo y los recursos. Para conseguir una buena productividad empresarial es necesario llevar a cabo una buena gestión del negocio combinada con las técnicas más apropiadas para de esta forma, alcanzar la sostenibilidad y viabilidad del futuro de la empresa. (LosRecursosHumanos.com, 2015)

En la economía a

Talento Humano: "No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros". (Talentohumano12.galeon.com, s.f)

Humano: concerniente al hombre o propio de él.

Talento: Del latín talentum, la noción de talento está vinculada a la aptitud o la inteligencia. Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento.(Definicion.de, s.f)

Gestión: desarrollar acciones para la consecución de objetivos.

Competencia: aptitud; cualidad que permite que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para alcanzar y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño.

Conocimiento: Conforme el filósofo griego Platón, el conocimiento es aquello necesariamente verdadero. En cambio, la creencia y la opinión ignoran la realidad de las cosas, por lo que forman parte del ámbito de lo probable y de lo aparente.

Desempeño: Relacionado directamente con el alcance de objetivos (o tareas asignadas). Es la forma como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera afirmarse que cada empresa o sistema empresarial debiera poseer su propia medición de desempeño.

Capital humano: Es el incremento en la capacidad de la producción del trabajo obtenida con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se consiguen con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

Innovación: sentido de nuevas ideas e inventos, se dice que de las ideas solo pueden trascender innovaciones después que ellas se implementan como nuevos resultados, servicios o procedimientos y que efectivamente encuentran una aplicación exitosa imponiéndose en el

mercado. En economía, Joseph Schumpeter fue quien incluyó este concepto en su teoría de las innovaciones, en la que lo puntualiza como el establecimiento de una nueva función de producción.

Creatividad: Es el uso del ingenio y la imaginación para propiciar una nueva idea, un enfoque distinto o una nueva solución a un problema.

Beneficios sociales: Constituyen todas las facilidades, ventajas, ventajas y servicios que las empresas brindan a sus empleados para economizarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede sufragar parcial o totalmente, dirigido a todos los trabajadores sin interesar el cargo, son un recurso imprescindible para el sostenimiento de la fuerza laboral ayudando a mejorar la productividad.

Remuneración: Forma parte todo lo que el empleado percibe por su gestión realizada en su trabajo en la empresa. La remuneración incluye todos los componentes del salario directo y los componentes del salario indirecto.

Cargo: Integrada por un conjunto de diligencias que son efectuadas por una persona, ocupando una ubicación formal en el organigrama de la organización y diferenciando se de otros cargos, igualmente precisando el nivel jerárquico.

Elección de personal: Constituye el proceso de designación entre los postulados, el mejor aspirante para ocupar el cargo, aquel que cumple mejor los criterios requeridos para ocupar el cargo vacante.

Reclutamiento: Compendio de técnicas y procedimientos dirigidos a cautivar aspirantes potencialmente calificados y competentes para ocupar cargos dentro de la empresa, pueden ser internos o externo.

Evaluación del desempeño: Valoración sistemática del desempeño, en función de las gestiones que desarrolla, de las metas y resultados que tiene que lograr un individuo en su trabajo, útil para juzgar o apreciar el valor, la excelencia y las cualidades de un individuo y aún más, su aporte al alcance de los objetivos empresariales.

Coaching: "Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. En el entorno empresarial y personal se conoce por Coachingal proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades". (Evered. R y Selman, J. 1998)

Mentoring: "El mentoring es una práctica que se pone en marcha en algunas empresas. Alguien que está empezando en su carrera profesional (el mentorizado) recibe una orientación por parte de quien ya ha acumulado una experiencia y una valía a lo largo de los años. Este tipo de relaciones se establece siempre entre dos sujetos: el mentorizado debe tener un perfil con iniciativa personal y con potencial dentro del esquema de una entidad y el mentor tiene la inclinación por compartir lo que ha aprendido durante su trayectoria". (Definicion.mx, s.f)

RESUMEN

La presente investigación se focaliza en el sector lácteo de Nariño específicamente en la gestión del talento humano, se analizara la situación interna y externa de las empresas de dicho sector, con el fin de determinar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, esto con el fin de diseñar estrategias que contribuyan al mejoramiento de la gestión humana en las empresas que componen este sector, todo esto con el fin de incrementar la competitividad y productividad de las mismas.

El trabajo se canaliza en una interacción directa con el responsable del área de talento humano o funcionarios responsables de las organizaciones incluidas en el estudio, mediante el diligenciamiento de una encuesta, para obtener información adicional, continuadamente se efectúa una proximidad a los entornos sociales, económicos, culturales, tecnológicos y jurídico institucionales entre otros que circundan el sector

Para el análisis externo se utiliza el modelo del diamante competitivo, desarrollado por Michael Porter , aplicado a la cadena de valor del sector lácteo y las organizaciones productivas, explicando el ambiente regional y conjuntamente con el modelo de Porter se examina las cinco fuerzas que rigen la competitividad de las grandes y mediana empresas del sector lácteo, que puntualiza cada elemento, desde el punto de vista interno se diagnostica la gestión de talento humano en el sector, mediante el análisis de resultados en la caracterización empresarial con énfasis en el área de talento humano, donde se analiza el dominio, la experiencia, sus compromisos y responsabilidades en las políticas y prácticas funcionales y emergentes en la gestión humana, permitiendo evaluar sus capacidades internas y al compararlas con sus capacidades externas se establece un análisis estratégico que mide el desempeño situacional estratégico del sector, finalmente se proponen estrategias que permite

gestionar los procesos de talento humano desde su filosofía hasta el mejoramiento de las practicas funcionales y emergentes de la gestión humana.

ABSTRACT

This research focuses on the dairy sector of Nariño specifically in human talent management, analyzing the internal and external situation of companies in the sector, in order to determine weaknesses, strengths, threats and opportunities, this in order to design strategies that contribute to the improvement of human management in the companies that make up this sector, all this in order to increase their competitiveness and productivity.

The work is channeled into a direct interaction with the head of the human talent area or officials responsible for the organizations included in the study, by filling out a survey, to obtain additional information, a proximity to social, economic environments is continuously carried out , cultural, technological and legal institutions among others that surround the sector

For the external analysis, the competitive diamond model, developed by Michael Porter , applied to the value chain of the dairy sector and productive organizations, explaining the regional environment and together with the Porter model, examines the five forces that govern the competitiveness of large and medium-sized companies in the dairy sector, which points out each element, from the internal point of view the management of human talent in the sector is diagnosed, through the analysis of results in business characterization with emphasis on the area of human talent, where domain, experience, commitments and responsibilities are analyzed in the functional and emerging policies and practices of human management, allowing the evaluation of their internal capacities and comparing them with their external capacities, establishing a strategic analysis that measures performance strategic situation of the sector, finally strategies are proposed so it allows to manage human talent

processes from its philosophy to the improvement of functional and emerging practices of human management.

INTRODUCCIÓN

Es imprescindible el óptimo funcionamiento de las empresas para que la economía y el entorno en el cual operan se vea beneficiado, en otras palabras las empresas aportan al desarrollo económico en las regiones, por lo tanto se hace necesario la optimización de sus recursos y uno de ellos, el más importante son las personas, es el único , elemento que evoluciona a medida que pasa el tiempo dentro de la organización, es por esto que se hace necesario el determinar que prácticas y estrategias en la dirección y gestión del talento humano en las organizaciones logra mejores resultados dentro de las mismas, en muchas organizaciones el paso hacia una gerencia más humana se está dando, pero también es verdad que aún existen muchas otras que se estancaron en su proceso de cambio y mejora, ya que su enfoqué fue el lograr ingresos teniendo en cuenta otros factores y no se han dado cuenta que en las personas es donde realmente se encuentra la mayor generación de valor para una empresa.

La gestión humana debe estar interrelacionada con las dirección estratégica, esto por que quienes ejecutan toda acción en una organización son las personas, por esto las personas toman el protagonismo ya que si se quiere que una organización ejecute y diseñe mejores estrategias se debe primero diseñar estrategias para que el recurso o capital humano esté preparado y comprometido con la organización para poder realizar de manera óptima sus actividades, todo esto es un ciclo que termina en generar valor a la organización.

En el ámbito del sector lácteo se hace necesario el mejoramiento de la gestión del talento humano, para ello se diseñaran estrategias que impacten toda la organización desde los colaboradores quienes son los ejecutores de las directrices gerenciales operativas, por tanto dichas estrategias buscan mejorar las prácticas de gestión humana con el fin de incrementar el desempeño de las empresas de este sector.

1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Gestión del talento humano.

1.2 Titulo

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR DE LAS GRANDES, MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS LÁCTEAS DE NARIÑO AÑO 2018.

1.3 Línea y sublinea de investigación

Línea: Gestión y Desarrollo Humano Sostenible.

Sub línea: Gestión gerencial regional,

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector lácteo en Nariño es vital para la economía regional siendo uno de los motores del desarrollo, es por esto que se hace importante el mejoramiento continuo de su funcionamiento con el fin de mantener una tendencia hacia el crecimiento, es por esto que la mejor opción para lograrlo es diseñar mejores procesos de gestión humana, ya que el factor es

capaz de generar valor esto se apoya de la siguiente cita (Mejía, Jaramillo & Bravo, 2006, párr. 57) la cual dice

> "la mejora de la productividad es el resultado de la innovación y esta se define como la aplicación exitosa de nuevos conocimientos a la organización, se tiene establecida la relación dinámica/interactiva con la formación y competencia laboral (aprendizaje). Desde esta perspectiva, el desarrollo de competencias en los empleados conduce a un incremento de la productividad laboral a través de la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos, provenientes de los esfuerzos en la formación".

Esto apunta a la eficiencia y eficacia lo cual a fin de cuentas impacta positivamente en el desempeño de la organización trayendo consigo beneficios monetarios, de imagen corporativa y generador de valor en las organizaciones, por esto se hace necesario el análisis de la gestión empresarial en las empresas lácteas de Nariño, con el fin de determinar cómo mejorar el funcionamiento de las empresas por medio de la gestión del talento humano.

Un artículo investigativo (Portafolio.co, 2014) menciona: "La gestión del talento humano por competencias es un proceso dispendioso pero necesario para aquellas empresas que desean ver materializada su plataforma estratégica y obtener resultados óptimos en el mediano y largo plazo, pues es de gran importancia conocer qué tipo de personal se necesita para lograr las metas establecidas.

"Ya muchas empresas le apuestan a este proceso. Según una encuesta publicada en la revista estadounidense Forbes, para el 96 % de los líderes de las empresas de la Bolsa de Nueva York, es estratégico captar y mantener el mejor talento". Esta conclusión reafirma la idea de mejorar practicas relacionadas con la gestión de las personas, ya que de estas proviene la optimización de los recursos, claro sin dejar de lado el control de costos e inversiones, la planeación y direccionamiento estratégico, los cuales deben estar integrado a

las prácticas de gestión humana con el fin de hacer que su participación dentro de la organización garantice siempre una generación de valor, ya que este activo es el único capaz de crecer y evolucionar dependiendo de su entorno, en este caso la empresa. Es por esto que al diseñar estrategias se busca que las personas se vean influenciadas en su: comportamiento, conocimiento, emociones, sensaciones y de más experiencias que lleven a esas personas a mejorar su accionar en la organización.

La importancia del sector lácteo para Nariño es de resaltar, tanto a nivel de crecimiento económico como en la generación de empleo como se justifica a continuación:

> "La Cadena Láctea en el Departamento de Nariño, posee una creciente importancia dentro de la economía regional; tanto en el eslabón relacionado con la producción de leche, como en su etapa de transformación.
>
> La producción de leche del Departamento de Nariño, aporta aproximadamente el 27% del PIB del sector agropecuario, vinculando la actividad a 39.862 productores diferenciados entre minifundistas, pequeños, medianos y grandes; el minifundio está representado por población indígena y campesina. Estos son más del 80% de los productores" (Entregable 4, s.f, pp. 4).

Por esto es vital fortalecer el sector lácteo, no solo en tecnología u financiación, sino también en la gestión del talento humano con el fin de mejorar la economía regional.

Como es bien sabido para toda empresa es importante funcionar de manera óptima con el fin de maximizar sus utilidades y disminuir sus costos, además la generación de valor, este ha sido el ideal clásico desde que existen empresas, donde predominaban los procesos y los métodos, pero como se menciona anteriormente las personas se están convirtiendo en el epicentro de las acciones estratégicas, ya que estas son el capital más valioso con el que

cuenta una organización “sin personas no hay empresa” por lo tanto existe la necesidad de actualizar la gestión empresarial, “La importancia y las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones que les ayude a mejorar su competitividad así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización” (Espinosa, J. 2014).

Para poder desarrollar la gestión de talento humano es necesario construir estrategias cuya definición dice que “son cursos alternos de acción que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa”. (Garcia & Valencia, 2007, pp. 21), en este caso del sector lácteo y no por que este sea el que más lo necesite, sino más bien por ser un sector agropecuario y tradicional de la región y esto le otorga un valor tanto a nivel económico como social, ya que al mejorar este sector se ven beneficiados tanto los empresarios, como los involucrados en la cadena de valor láctea que en su mayoría son campesinos quienes proveen la leche a las industrias.

1.4.1 Formulación del problema

¿Qué estrategias de mejoramiento se deben tener en cuenta para las prácticas de la Gestión Humana en el sector de las grandes, mediana y pequeñas empresas lácteas en el ámbito de Nariño?

1.4.2 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual en cuanto a la importancia de la gestión humana en las grandes, mediana y pequeñas empresas lácteas de Nariño?
- ¿Cuáles son los factores críticos de la importancia de la gestión humana en las grandes, medianas y pequeñas empresas lácteas de Nariño?
- ¿Qué acciones estratégicas permitirían mejorar los procesos de gestión humana en las grandes, mediana y pequeñas empresas lácteas de Nariño?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Formular estrategias de mejoramiento de la gestión del talento humano en el sector de las grandes, medianas y pequeñas empresas lácteas de Nariño año 2018.

1.5.2 Objetivos específicos

- Caracterizar las grandes, medianas y pequeñas lácteas del departamento de Nariño**.**
- Analizar el entorno del sector lácteo Nariñense para identificar las amenazas y oportunidades en la caracterización de la importancia de la gestión humana en el sector de las grandes, mediana y pequeñas empresas lácteas de Nariño.
- Analizar el sector lácteo nariñense para conocer su ambiente competitivo.

- Realizar un estudio de referenciación, con empresas similares de otras regiones que permita caracterizar la importancia de la gestión humana en el sector lácteo del as grandes, medianas, y pequeñas empresas lácteas de Nariño, con el fin de analizar la aplicación de las mejores prácticas de gestión del talento humano con la capacidad de los recursos de las empresas.
- Realizar un análisis interno que permita identificar las debilidades y fortalezas en la caracterización de la gestión humana en el sector de las grandes, medianas y pequeñas empresas lácteas de Nariño.
- Determinar cuáles son los factores críticos de La gestión humana en las grandes, medianas y pequeñas empresas lácteas de Nariño.
- Diseñar estrategias de mejoramiento que permita gestionar los procesos de la gestión humana en el sector de las grandes, mediana y pequeñas empresas lácteas de Nariño, que les permita aportar a la competitividad del sector en el departamento de Nariño.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La investigación se justifica debido a la importancia tanto de la gestión del talento humano como del sector lácteo en Nariño, estas son factores importantes tanto a nivel teórico como practico, ya que toda teoría administrativa tendrá como fin optimizar el funcionamiento de la mismo y además generar valor, se resalta la importancia del sector lácteo en Nariño por ello es donde se realizara la investigación, con el fin de mejorar la industria desde las prácticas de gestión humana.

La realización de este proyecto de investigación permite un acercamiento frente a cómo funciona en el campo la gestión del talento humano que teóricamente han sido desarrolladas

por diversos autores a nivel internacional, pero que deben ser analizadas desde las dinámicas y realidades regionales.

El proyecto permitirá validar desde lo local la capacidad y versatilidad de la gestión human en contextos regionales como el suroccidente Colombiano, particularmente en el departamento de Nariño.

Con esta investigación se pretende determinar cómo se está gerenciando el talento humano en las empresas lácteas, no por ello las conclusiones resultantes se limitan solo a este sector, por ello es importante el determinar el cómo, con el fin de diseñar acciones de mejora, estas constituyen un producto teórico que podría ser aplicado en otros sectores o contextos.

Por último, el proyecto da paso para comprender como los empresarios conciben la implementación de la gestión humana no de manera independiente, individual y aislada; sino que por el contrario adoptan estrategias de integración, articulación y complementación entre diferentes elementos de las organizaciones.

Desde la perspectiva práctica, los resultados se convierten en un insumo para explicar las dinámicas empresariales y desempeño económico del sector lácteo en Nariño, además el proyecto plantea estrategias puntuales para ser implementadas en las operaciones empresariales a nivel organizacional, estrategias que se fundamentan y son coherentes con la realidad evidenciada en las empresas caso de estudio.

1.7 DELIMITACIÓN

El proyecto de investigación se desarrolló en el Departamento de Nariño, Colombia, puesto que para Nariño el sector lácteo es vital.

La investigación tomo en cuenta el desempeño y dinámica empresarial de las empresas del sector lácteo objeto de estudio entre el año 2017 y 2018.

1.8 PROCESO METODLOGICO

1.8.1 Tipo de investigación

Por tratar este trabajo sobre la Gestión del Talento Humano en el Sector de las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas Lácteas de Nariño, Es Empírico analítico; teniendo en cuenta que se hará un diagnóstico que posibilitará desarrollar una investigación de la realidad actual de las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas Lácteas de Nariño en lo relacionado a la Gestión del Talento Humano, para con esto ello formular estrategias de mejora.

1.8.2 Método investigativo

El método aplicado en esta investigación es Deductivo; puesto que se acopia información acerca de la realidad de las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas lácteas de Nariño en lo relacionado a la Gestión del Talento Humano, a través del empleo de la encuesta, es decir inicia de lo general a lo particular, para luego realizar el consecuente análisis con fundamento en las teorías existentes en lo concerniente a la Gestión del Talento Humano.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

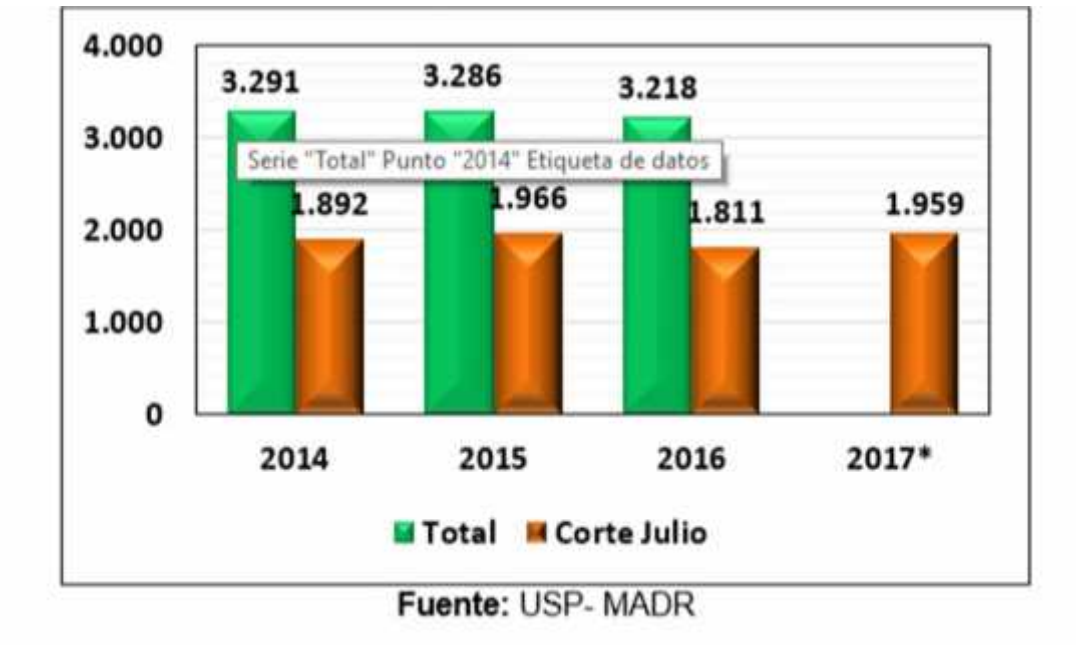
La cadena láctea en nuestro país y departamento integra la producción de leche cruda, el acopio del líquido, la transformación a través del proceso de pasteurización, la producción de leches ácidas, quesos y otros derivados y la comercialización. Previo a abordar la evolución es substancial puntualizar sobre la estructura y defensa de la cadena láctea y su dinámica en el mercado internacional, y examinar la probabilidad de acceso a los mercados de Estados Unidos, México Chile, Venezuela y otras con que Colombia ha pactado o pretende suscribir acuerdos comerciales.

A continuación se mencionan datos tomados de (ASOLECHE, Palacios, A 2017a) publicados en su página web, recientemente el sector lácteo se vio afectado por la variabilidad climática que se presenta en el país, teniendo repercusiones sobre los niveles de producción de leche cruda y por ende en los niveles de leche acopiados por la industria y la dinámica del comercio exterior; adicionalmente, la comercialización de los principales productos también se ha visto resentida por el entorno económico en el que se encuentra el país; sin embargo, durante lo corrido del año 2017 se visualiza una aparente recuperación del sector en torno a los niveles de acopio industrial de leche cruda, mientras que las tendencias de comercialización de los principales productos lácteos continúa a la baja con excepción de las leches UHT.

En *cuanto al acopio nacional, se* encuentra que su comportamiento es creciente a pesar de la desaceleración que se presentó en los dos últimos años con disminuciones de 0.2% y 2.1% en 2015 y 2016, respectivamente (ASOLECHE, Palacios, A. 2017b). Este comportamiento se debe principalmente a los efectos de fenómenos climáticos que afectaron

la producción de leche en el país como se mencionó anteriormente. Con corte a julio de 2017, el acopio formal de leche incrementó 8,2% respecto al mismo periodo de 2016, alcanzando la cifra de 1.959 millones de litros.

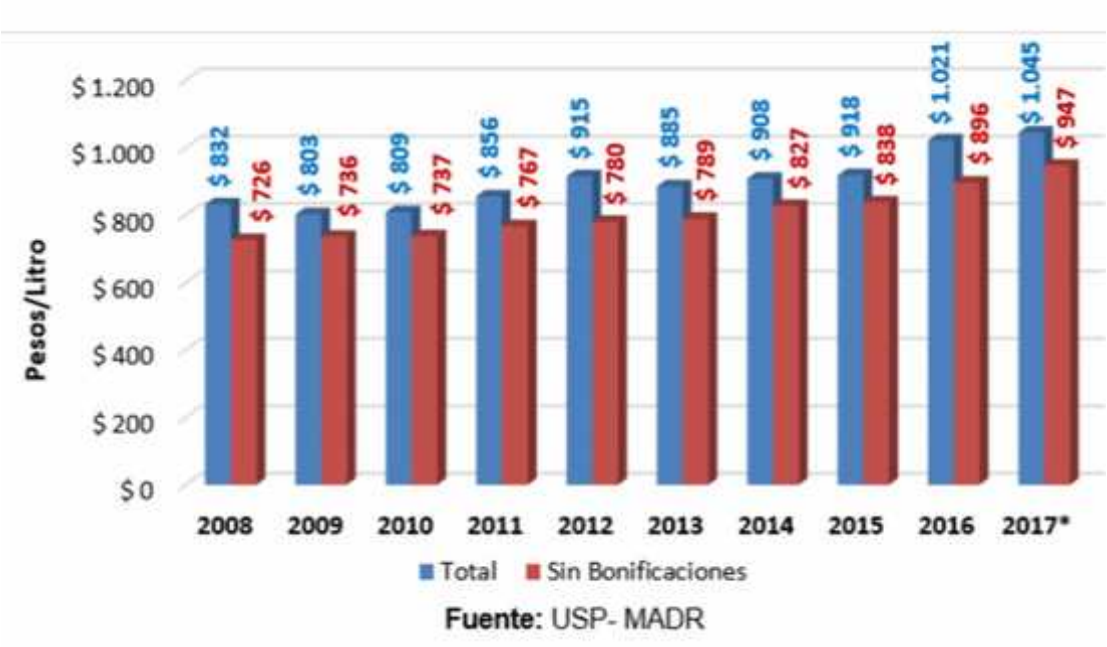
GRAFICA 1. Acopio de leche



Fuente: USP- MADR

Los precios totales pagados al productor de leche cruda en Colombia crecen a una tasa anual promedio de 3.8% desde el año 2011. Únicamente en el 2013 se presentó una disminución del 3%, llegando a $885.3 por litro de leche El mayor crecimiento registrado se presentó en 2016 cuando el valor del litro de leche alcanzó $1,021, un 11% mayor al precio de 2015. El precio promedio de enero a julio de 2017 fue $1,045 por litro, un 3.2% mayor al precio promedio registrado en el mismo periodo de 2016. (ASOLECHE, Palacios, A. 2017c).

GRAFICA 2. Precios de leche cruda en Colombia



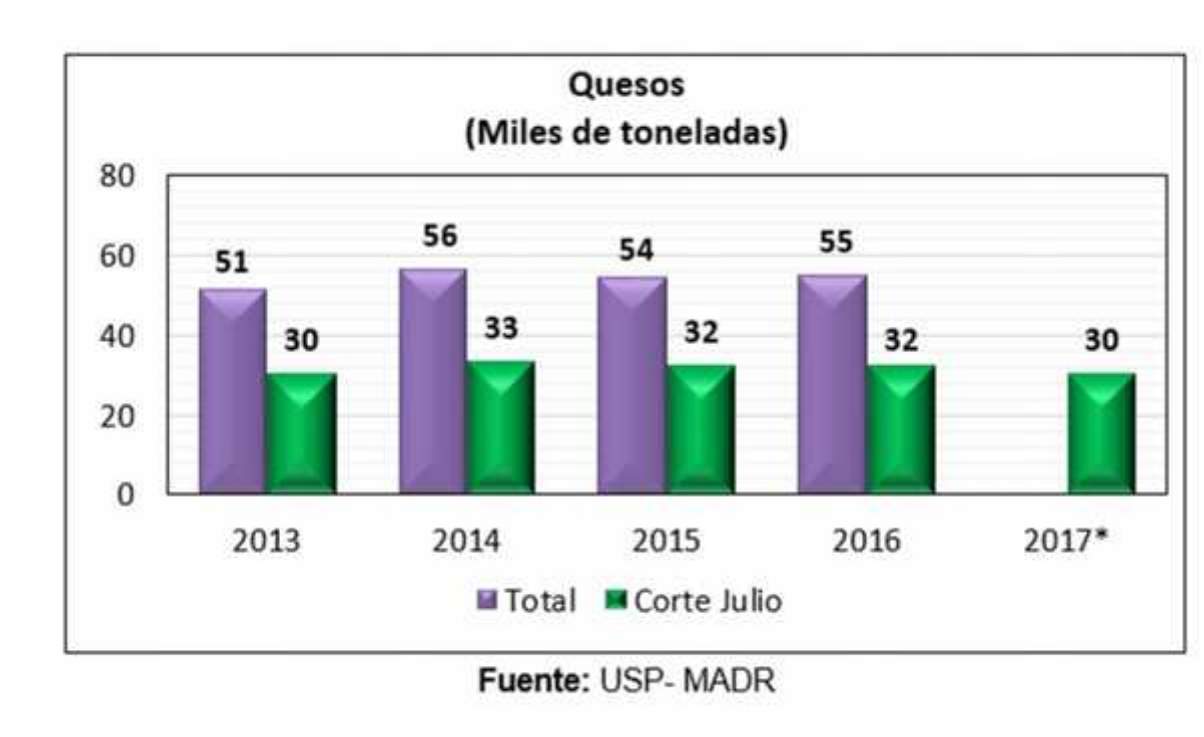
Respecto a los precios sin bonificaciones pagados al productor de leche cruda, en Colombia crecen a una tasa anual promedio de 3,7% desde el año 2011. El mayor crecimiento registrado se presentó en 2016 cuando el valor del litro de leche alcanzó $896, un 5.7% mayor al precio de 2015. El precio promedio de enero a julio de 2017 fue $947 por litro, un 7% mayor al precio promedio registrado en el mismo periodo de 2016. (ASOLECHE, Palacios, A. 2017d).

Las tendencias de comercialización de los principales productos lácteos se comportan de manera decreciente, con excepción de la leche UHT. A continuación, se analizan individualmente cada uno de ellos:

Quesos: A nivel nacional, la comercialización de quesos presentaba un comportamiento creciente hasta 2014 con un incremento promedio de 7% anual desde 2011. Sin embargo, en 2015 disminuyó 4% con 54.4 miles de toneladas y en 2016 su crecimiento fue de 1% con

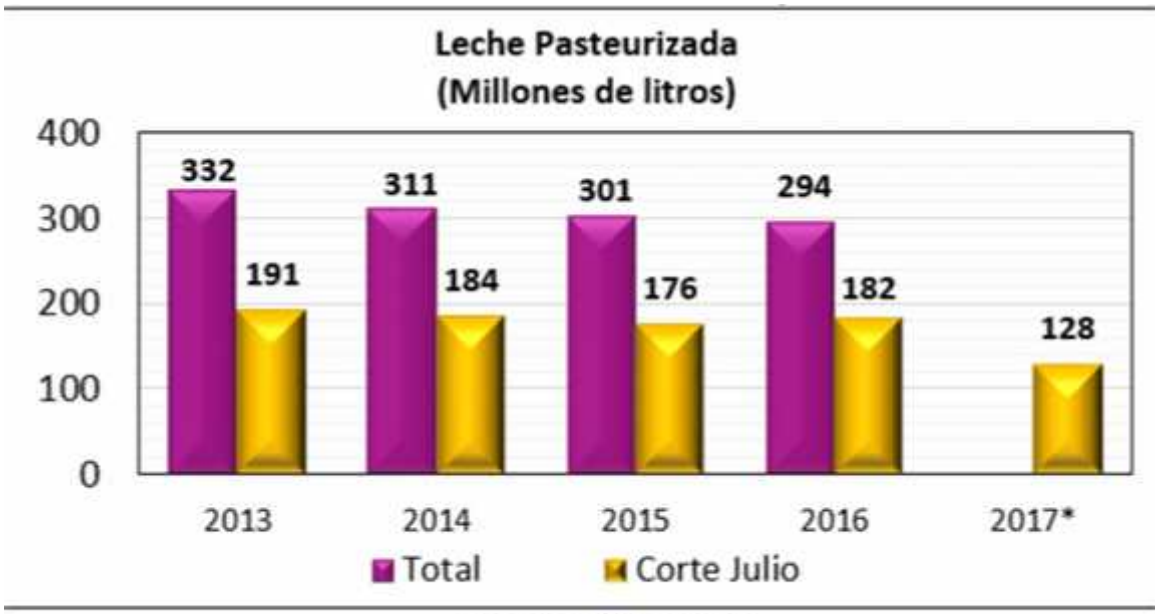
54.9 miles de toneladas. Con corte a julio de 2017, se presenta una disminución de 6.2%, pasando de 32.1 a 30.1 miles de toneladas. (ASOLECHE, Palacios, A. 2017e).

GRAFICA 3. Tendencia de Comercialización de quesos en Colombia



***Leche pasteurizada*:** la comercialización de leches pasteurizadas disminuye anualmente debido a la migración del consumo hacia leches UHT y cambios en las preferencias de los consumidores. En 2013 se comercializaron 332 millones de litros, mientras que en 2016 fueron 294 millones de litros, lo que representa una disminución de 11,3%. Con corte a julio de 2017, se presenta una disminución de 29,6%, pasando de 182 a 128 millones de litros en el mismo periodo de 2016. (ASOLECHE, Palacios, A. 2017f).

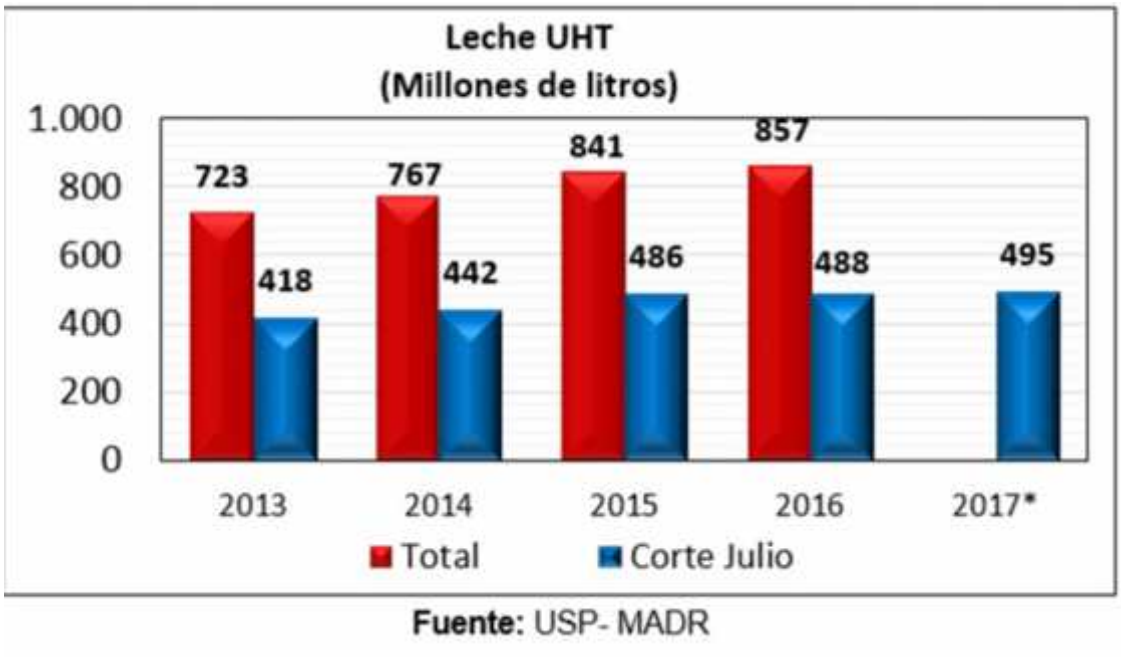
GRAFICA 4. Leche pasteurizada



Fuente: USP- MADR

Leche UHT: su comercialización presenta una tendencia creciente, sin embargo, en 2016 se desacelera dicho crecimiento, ya que se comercializaron cerca de 857 millones de litros, sólo 16 millones de litros (2%) más que en 2015. Con corte a julio de 2017, se presenta un crecimiento de 1,3%, pasando de 488 a 295 millones de litros, comparado con el mismo periodo de 2016. (ASOLECHE, Palacios, A. 2017g).

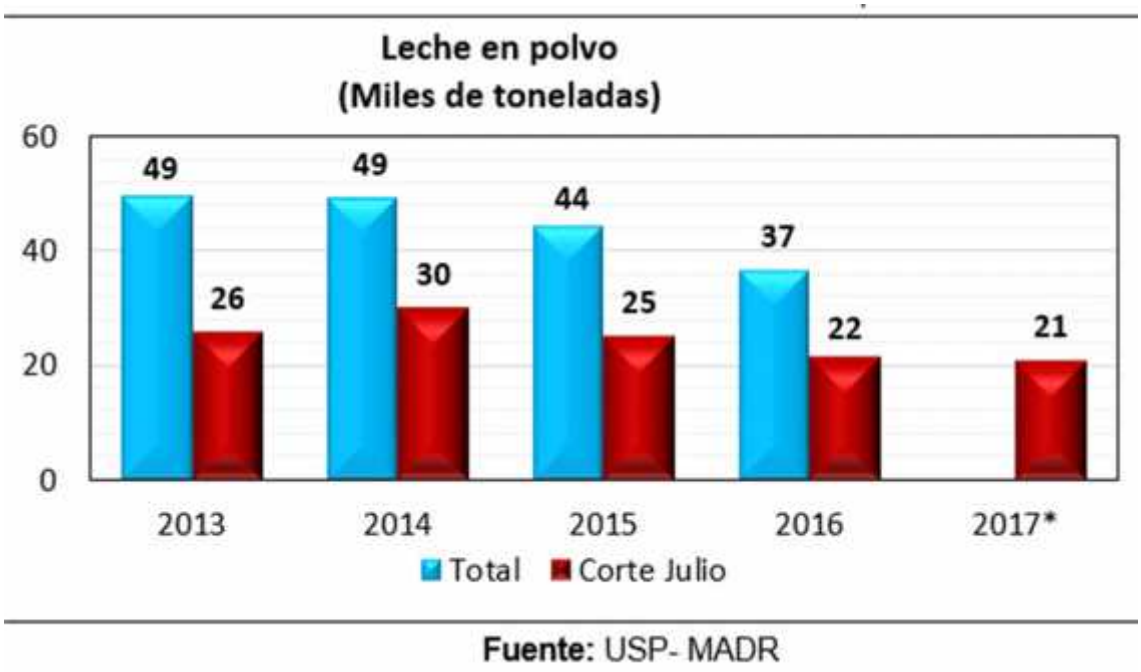
GRAFICA 5. Leche UHT



Fuente: USP- MADR

Leche en polvo: En el año 2013 la comercialización de leche en polvo alcanzó un volúmen de 49,4 miles de toneladas, representando un crecimiento de 19,6 %. Sin embargo, desde el año 2014 la comercialización de este producto disminuyó hasta llegar a 36,6 miles de toneladas en 2016, es decir que desde 2013, se presentó una disminución de 26%. Con corte a julio de 2017, la comercialización de leche en polvo disminuyó 8%, pasando de 12.2 a 11.2 miles de toneladas. (ASOLECHE, Palacios, A. 2017h).

GRAFICA 6. Leche en polvo



Fuente: USP- MADR

La dinámica del ***comercio exterior*** cambia su tendencia, sin embargo la balanza comercial del sector sigue siendo negativa. Desde el año 2010 las importaciones de lácteos en Colombia presentan un comportamiento creciente, su nivel más alto se presentó en el año 2016 con 58.340 toneladas. Durante el primer semestre de 2017 las importaciones se redujeron un 19% al pasar de 32,853 a 26,484 toneladas, respecto al mismo periodo de 2016. (ASOLECHE, Palacios, A. 2017i).

De otra parte, las exportaciones se comportan de forma volátil; desde 2010 los volúmenes más altos exportados fueron de 7.432 toneladas en 2013 y de 7.051 toneladas en 2015; este comportamiento de 2015 se debe al efecto de una medida adoptada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) junto con el Fondo de Estabilización de Precios (FEP) con el fin de fomentar las exportaciones, dada una sobreproducción en el año mencionado. Durante el primer semestre de 2017 las exportaciones presentaron un

crecimiento de 394% al pasar de 325 a 1602 toneladas, respecto al mismo periodo de 2016. (ASOLECHE, Palacios, A. 2017j).

GRAFICA 7. Exportaciones



*Corte a junio. **Fuente:** USP- MADR

El análisis de las anteriores cifras demuestra que si bien el incremento del acopio de leche cruda presenta crecimientos y las cifras de comercio exterior cambiaron su tendencia, las tendencias de comercialización de productos lácteos continúan descendiendo, con excepción de las leches UHT, cuyo crecimiento fue de apenas el 1,3%. El comportamiento creciente de los niveles de acopio podría obedecer a la recuperación de la producción después de los fenómenos climáticos que afectaron al sector; sin embargo las tendencias de comercialización podrían estar deprimidas como consecuencia de la dinámica económica por la cual atraviesa el país. (ASOLECHE, Palacios, A. 2017k).

Conforme FEDEGAN la producción de leche nacional emana de 40% de razas vacunas de doble propósito (producción de carne y leche) entre ellas Normando, Pardo suizo y Cebú, a las que corresponde 95% dela totalidad de la población vacuna del país. La

producción de leche ha tenido una tendencia de crecimiento con cuencas lecheras específicas entre ellas la sabana de Bogotá y el norte de Antioquia, departamentos de la costa atlántica donde se evidencia mejora en la producción pero en menor proporción que en el interior del país. La producción total de leche del departamento de 789.660 litros/día (Consolidado Agropecuario 2013), con un promedio de producción de 5.7 litros/vaca/día, que supera al promedio nacional de 4.5 litros/vaca/día, no obstante se ubica por debajo del promedio de regiones lecheras por excelencia como Cundinamarca 10.1 litros/vaca/día, Risaralda 8.30 litros/vaca/día, Antioquia 7.9 litros/vaca/día. (CONtextoganadero, 2013).

En la cuenca lechera de Nariño existen en la actualidad 34 empresas transformadoras, de estas 24 tienen estructura de gestión de talento humano. Ubicadas en el municipio de Pasto se encuentran 5 empresas destacándose Colácteos, Andinos, la Victoria y Chambú con una tradición superior a 20 años. Estas fábricas iniciaron como cooperativas con pequeñas plantas de transformación con una capacidad de distribución baja y con un recurso humano provisto por la misma familia. A través del tiempo aprovechando el avance tecnológico y la innovación estas empresas fueron creciendo, en la actualidad son factorías consolidadas en el entorno regional.

La leche es un alimento pecuario que necesita un nivel mínimo de transformación para adecuarse al consumo humano y comercializarse. El proceso se denomina pasterización. Las instalaciones industriales que transforman la leche se especializan al manejar un alimento altamente perecedero, la leche, debe vigilarse y analizarse durante todos los pasos de la cadena de frío hasta su llegada al consumidor (Zambrano, s.). Nuestro país se ha ubicado en un cuarto lugar en la producción de leche conforme la oficina de planeación de la Federación Colombiana de Ganaderos, Fedegán, Colombia hubo una producción de 5.200 millones de litros en 2006 y 6.550 millones en 2012, lo que muestra un crecimiento de 100 millones de litros por año, lográndose establecer como el cuarto productor de leche en América Latina

superado por Brasil, Argentina y México y el número 21 en el mundo. La cadena productiva integra la producción de leche cruda, el proceso de industrialización. (CONtextoganadero, 2013)

La producción de leche posee una dinámica que se ve influenciada por el clima en general, estiman dos ciclos de lluvias y verano, y consiguiendo en este contexto obtener un volumen promedio disponible de 2.600 millones de litros año para industrialización; esto evidencia que en el sector aún queda lugar para la "inversión de nuevas empresas procesadoras y/o con interés en la transformación y comercialización de productos lácteos" (Proexport, 2013). La producción total de leche en Colombia se obtiene en un 48% de razas vacunas de doble propósito (producción de carne y leche) entre ellas normando, pardo suizo y cebú, a las cuales corresponde el 95% de la población de vacunos en el país. La producción de leche fresca ha resultado favorecida igualmente con uso de herramientas como innovación y desarrollo tecnológico a través del manejo técnico de las fincas ganaderas, del impulso y mejoramiento genético y de la renovación de los métodos de alimentación del ganado mediante la utilización de pastos tecnificados (Departamento Nacional de Planeación, 2013). La ganadería de leche origina un 3,18% de la ocupación total nacional, equivaliendo al 13,92% de los empleos en el sector agropecuario. La mayoría de los productores de leche alterna la producción agrícola con la producción ganadera y se está diseminada en el territorio nacional (Departamento Nacional de Planeación, 2013). Lo anterior ha generado economías de escala en la producción y mercadeo de la leche, lo mismo en la gestión, transferencia y admisión de tecnologías. En el ámbito agroindustrial la cadena provee 13 mil empleos directos en promedio al año con una aportación media de 2% sobre el total del empleo y de 4% en la producción industrial (Departamento Nacional de Planeación, 2013).

En el país los industrializadores lácteos disponen de distintas clase de leche de acuerdo a las diferentes regiones, que por sus diversas particulares y calidades

composicionales aseguran un mayor o menor rendimiento y pueden utilizarse en la fabricación de una gran escala de productos derivados acorde a los requerimientos del mercado objetivo (Proexport, 2013). En la zona de la Costa Caribe, Santander y Caquetá (Región 3), la leche producida presenta niveles de proteína más altos a los de importantes productores de nivel mundial como Nueva Zelanda, Suiza, Alemania, Estados Unidos y Canadá. En tenencia de grasa, la Región 3 está por encima de los porcentajes alcanzados en Estados Unidos y solo es superada por Nueva Zelanda, Suiza y Alemania (Proexport, 2011). Colombia es una nación comprometida con la calidad de la leche. De allí, a partir de 2009 posee una certificación emanada por la Organización Mundial de la Sanidad Animal (OIE) que proclama a la totalidad del área colombiana como zona libre de fiebre aftosa. Esto constituye una ventaja para los productores, pues les permite mayor penetración a nuevos mercados para exportar. Al tiempo, para cautivar más inversión extranjera, el país dispone de una organización gremial denominada Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegan) direccionada a ordenar y mejorar la acción ganadera como también fomentar su promoción, crecimiento y desarrollo. En contexto, los programas desplegados por esta agremiación entre ellos el Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019 (PEGA) persiguen la modernización y competitividad en una industria próspera y rentable.

Conforme la Agencia de Desarrollo Local, en su capítulo de análisis estructural de los lineamientos estratégicos de la cadena láctea en Nariño (2012) y las investigadoras Karola López y Jenny Argoty, en su análisis del Plan Estratégico Competitivo del sector Lácteo en Nariño, demarca en Nariño dos regiones altamente productoras de leche. La primera se localiza en el municipio de Pasto y la segunda integra a los municipios de Túquerres, Guachucal, Cumbal e Ipiales, zona conocida como la provincia. Esta cuenca lechera se caracteriza por el predominio del minifundio, aprovechado por pobladores campesinas e indígenas.

Hasta la actualidad, la cuenca lechera con sus niveles de competitividad ha satisfecho la demanda interna. No obstante, por el desarrollo de las ganaderías de doble propósito con producción de leche de bajo costo, el país se aproxima a disponer de excedentes exportables, los que, relacionados a las importaciones probablemente implicarán una disminución de precios internos. Los dirigentes de la cadena láctea en Nariño afrontarán una nueva fase más competitiva e internacionalizada, que necesita un entorno adecuado a la innovación y a la eficiencia, la expansión a mercados externos y el aprovechamiento de las ventajas de la cadena láctea (Mejía, 2012).

Analizando las condiciones presentes de la cadena láctea en el departamento de Nariño se caracteriza por una propensión hacia un tipo de organización cooperativa esencialmente en pequeños y grandes productores localizados en los municipios de Pasto, Cumbal, Guachucal, Túquerres e Ipiales.

La principal cooperativa del departamento es la Cooperativa de Productores Lácteos de Nariño, Colácteos, se fundó en el mes de marzo de 1977, con una composición inicial de 30 productores de leche, avanzando en la actualidad a más de 5.000 asociados. El avance comercial de los derivados lácteos en la región de Nariño se activó a partir del establecimiento de esta importante empresa.

La producción de derivados lácteos de la cuenca nariñense abastecen el mercado local y otra parte va dirigida al Valle del Cauca, eje cafetero y a la región centro de Colombia. La estructura de distribución abarca primordialmente dos canales: en el primero, la producción industrial, que se dirige a las diferentes organizaciones distribuidoras que trasladan el producto hasta el consumidor doméstico final e institucional y en cantidades menores al mercado externo. Este canal distribuye actualmente el 85% de la leche comercializada. En ciertos casos, algunas acciones de comercialización son efectuadas por cooperativas. En el

segundo, el saldo de la leche corre por el canal tradicional, en el que se distribuye la transformación artesanal de derivados lácteos y de leche cruda.

La cadena láctea del departamento posee una amplia gama de oportunidades para mantener y aumentar sus mercados a través de la suscripción de alianzas estratégicas con organizaciones nacionales y/o multinacionales para propiciar economías de escala, suscitar innovación y aumentar los canales de distribución. El avance de los municipios de Cumbal y Túquerres a Unidades Especiales de Desarrollo Fronterizo (Decreto 2561 de 1997, reglamentario de la Ley de Fronteras) genera estímulos a la inversión.

La conveniencia de los beneficios de la Ley Páez, referente a la importación de leche en polvo sin aranceles para su transformación en UHT (ultra pasterización), en la capital del departamento del Cauca, se tornaría en una amenaza los productores de Nariño, por otro lado la oferta de instalación de frío y de métodos mecanizados de ordeño a los productores de leche de Nariño de parte la multinacional ubicada en Popayán lograría beneficiarlos, pero produciría un desequilibrio competitivo frente a la cooperativa local.

Las continuas interrupciones del tráfico en la vía Panamericana a originadas en fallas geológicas, movimientos de desorden público en Cauca y en Nariño, son una amenaza a la situación competitiva de esta cadena. A pesar de algunas intervenciones en el mantenimiento de la carretera Panamericana no es suficiente para brindar las condiciones ideales de transporte de alimentos perecederos.

La estabilidad empresarial de Colácteos, su expansión al mercado nacional, los programas de desarrollo y transferencias de tecnología, la actualizada tecnología en la transformación de lácteos componen la primordial fortaleza de la cadena. El inconveniente manejo de los pastos y praderas, el trivial grado de gestión empresarial y la mínima escala de las fincas son visibles debilidades de la cadena.

Cuadro 1. El sector lácteo de Nariño en cifras

ITEM	CANTIDAD
No. de municipios productores	55
No. de predios en producción	39.862
Producción de leche en Nariño	789.660Lts./día
Promedio de salida de leche fresca de Nariño	265.727 Lts./día
Población total bovina	337.861
Vacas en producción	134.173

Fuente: Cadena láctea de Nariño. 2014

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 ESTADO DEL ARTE DE BASE CONCEPTUAL

En este campo de investigación (GALVIS, 2013), en su estudio Planeación Estratégica en la Empresa Confecciones Salome Ltda. (Santiago de Cali – Colombia), la reorganización de las funciones y planes en cada área interna de la organización se basa fundamentalmente en una investigación de clase descriptiva hecha sobre la organización de ciertas funciones en una clínica que intentaba afianzar la cadena productiva que presta los servicios médicos, resultó muy provechosa al permitir definir qué funciones de la empresa y que procesos ocasionaban ineficiencia al interior de la organización y formuló un plan direccionado a disminuir el grado de ineficiencia reinante con la finalidad de asegurar mejores resultados. En este caso la organización principió a exponer desarrollos significativos gracias al aumento porcentual desplegado en las ventas de la empresa, a pesar de esto muestran elevados costos entre su misma producción lo que incidía en el estado de resultados de la organización y más allá, demostraba las dificultades de planeación presentes, un aumento de productos en inventario por falta de demanda, lo que define la ausencia de programación en la producción, esta situación condujo exactamente a organizar una planeación de tipo estratégico que consiguió los siguientes resultados a través de su proceso de trabajo. La formulación del problema resultó: ¿Cómo a partir de un proceso de direccionamiento estratégico, la empresa puede ser más competitiva y enfrentar a su competencia; En primer término en esta empresa se efectuó un examen tanto interno como externo de las actividades que hacía, lo interno posibilitó observar las habilidades que poseía su fuerza laboral y al exterior la fortaleza del sector industrial en la cual se ubicaba.

Conocidas las habilidades de la empresa posibilitó efectuar y precisar estrategias que permitieron acordar elementos de control y gestión de los mismos.

Como consecuencia de un análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, Dofa, se diseñaron estrategias que facilitaron entre otras acciones optimizar tiempos, permitieron la penetración de los productos en otras ciudades, mejorar los productos existentes y aumentar las líneas, perfilar productos para distintos sectores económicos, y el fortalecimiento del recurso humano entre tantos. Este estudio que permitió enmendar otras falencias internas en la empresa resultó al tiempo, causales de los costos elevados en dada unidad producida, gracias a la planeación y a la acertada gestión de los inventarios, se consiguió disminuir los costos de mantenimiento y optimizar la productividad interna.

(AVILA, 2006) La Planeación Estratégica de una organización de servicio especialista en consultoría en sistemas, aplicaciones, instalación, soporte y servidores de misión crítica (Plataforma Unix) situada en Pedro de Alba, México, posibilitó definir la validez de la implementación de la planeación estratégica en lo referente a la mejora de las áreas y procesos de trabajo.

Esta empresa en cumplimiento de su misión quería dentro de su proyecto efectuar una planeación estratégica lista a mejorar las funciones de trabajo que tenía con la finalidad de mejorar los resultados obtenidos hasta ese momento. Para ello se propuso como su principal objetivo el de reconocer las áreas de oportunidad de su organización para mejorar las relaciones de negociación con sus consumidores y constituir mejores procesos para aumentar el grado de actividad del equipo operativo, siendo esta una organización de soporte del servicio tecnológico.

El primordial componente que la empresa definido para su investigación es el de asegurar compromiso de parte de la fuerza laboral interna para que efectúen sus funciones

íntegramente forjando con base en esto mejor calidad de trabajo, y motivando así mismo a que se ocasione fidelidad del cliente, quién interesado y complacido del servicio que recoge de la organización, esté en disposición de regresar a ella para obtener sus servicios. Igualmente, la empresa para tiempo desearía destacar la importancia de instaurar una planeación estratégica con la finalidad de constituir los conocimientos financieros y tecnológicos para propiciar una ventaja competitiva y ubicarse en la avanzada en el área de los negocios, de esta forma, se elaboró la eventualidad de realizar un estudio tanto interno como externo de la organización con el objeto de definir qué aspectos estaban en la disponibilidad de suministrar el avance de los procesos y perfeccionar las relaciones presente en la empresa.

Mediante la Planeación Estratégica la organización realizó lo siguiente: Efectuar un estudio de los métodos y procedimientos usados, hizo juntas directivas semanales con la finalidad de definir las políticas de la organización y sus procedimientos de trabajo, persiguió instaurar los objetivos previos y enunciar estrategias para el cumplimiento de las funciones fijadas.

Posterior a la implementación los aspectos fundamentales que se debían corregir en la empresa, asumiendo como base al estudio tanto internos como externos de la misma, los efectos que se lograron a partir del examen hecho resultaron los siguientes: Se programó la ejecución de una mayor inversión en capacitación para los trabajadores buscando ubicarlos en un nivel más alto de formación y lograsen ofrecer un servicio de mejor calidad a la ofrecida. Otro de los efectos que se suscitó fue el incentivar el incremento de la rentabilidad de plazas mediante la reubicación geográfica de los especialistas del servicio a ciudades con planes beneficiosos de forma transitoria. Igualmente, una de las estrategias que se implementó y que brindó superior efecto fue la documentación y creación de software óptimo preparado para a través del uso de aplicativos, generar avances tecnológicos óptimos que posibiliten a las

organizaciones optimizar su nivel de trabajo y asumir mejores disposiciones en plataformas cuantitativas.

(Massaro, V. 2015,) En su tesis de maestría titulada "¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?", la cual tenía como objetivos los siguientes: Definir la lógica que subyace a la importancia otorgada a la gestión del desempeño en su contribución al aumento en la rentabilidad de la empresa, desde la perspectiva de los gerentes IT y Determinar los criterios utilizados para medir el impacto económico de la optimización de la performance del personal al cierre del ciclo anual. En cuanto a los resultados obtenidos a continuación se mencionan algunas conclusiones de esta investigación: "Los gerentes IT en empresas multinacionales radicadas en Colombia, definen el aporte de la gestión del desempeño de sus empleados a la rentabilidad de la empresa, de la siguiente manera: el desempeño sobresaliente del personal y la retención del talento humano contribuyen más al incremento de la rentabilidad de un negocio, que la estandarización y mejora continua en la calidad de los procesos internos propios de la gestión del talento."

"Hasta donde yo veo, el trabajo en equipo es prioridad, ya que es lo que intentamos generar constantemente para poder sobrellevar nuestro trabajo, tan demandante y complejo." (Gerente de Servicios IT).

En relación a la importancia otorgada por los líderes de las empresas IT que fueron consultadas, al tema de la retención del personal clave y podríamos decir, del personal en general, es válido inferir que la hipótesis principal no se comprobó, porque los líderes en general, en estas empresas, no mencionaron que tuvieran una estrategia de retención del personal clave.

Una de las conclusiones claves de este trabajo fue: se asumían el riesgo que el personal clave se desmotivara y se fuera de la empresa, dejando vacantes puestos claves. Si pensamos en la herramienta que desarrollé en el Capítulo VIII, relacionada con cubrir los puestos claves, me refiero al cuadro de reemplazo, estos líderes y gerentes evidenciaban en sus respuestas, carecer de esta herramienta y reaccionar una vez que sucedían los incidentes críticos, como dijo uno de los entrevistados.

Otra conclusión importantes es : respecto al área de Recursos Humanos, que la misma no presentaba una clara alineación estratégica con las necesidades principales del negocio de la empresa en general, ya que desde la perspectiva de los líderes, no lo estaba, porque más del 70% de los casos opinó frente a la pregunta número 19, que no les parecía que estuviera alineada estratégicamente al negocio de la empresa; opinaron por ejemplo, que el área de Recursos Humanos a veces no acertaba en el tipo de personal que requerían otras áreas para cubrir las necesidades puntuales por proyecto, ya que desconocían el nivel técnico que debería tener el candidato que cubriera esas necesidades.

(LOPEZ, 2008), En su Plan de Direccionamiento estratégico y estudio general del Proyecto Sol de Campo en la ciudad de México, compañía consagrada a ofrecer educación a niños menores de 10 años, se destinó a investigar los problemas causados a partir de la tardanza en los procesos que se hacían internamente en la adquisición de productos además con los procesos que no estaban consiguiendo los efectos deseados en materia de rendimiento académico de los estudiantes. Para ejecutar este trabajo, se realizó fundamentalmente un análisis de las dificultades presentes tanto internos como externos para corroborar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presentaba para la época la organización, y como se debía explotar tanto las condiciones favorables como desfavorables para mejorar su estado.

El estudio produjo como consecuencia que gran parte las debilidades estaban en la ausencia de compromiso del equipo de trabajo para cumplir con sus funciones de forma provechosa e igualmente en que los procesos se encontraban dirigidos a desarrollar excesivos trámites para realizar alguna diligencia consecutiva. Atendiendo esta coyuntura, se logró sentar que era excesivamente trascendental orientar el equipo de trabajo a ejecutar las funciones a través de acciones de motivación y reestructurar el esquema existente para el cumplimiento de las actividades de tal forma que éstas se puedan hacer no solo de forma ágil, sino también de forma adecuada.

El producto del estudio fue beneficioso teniendo en cuenta que mejoró el servicio de educación ofrecido a los niños, situación que se comprobó en evaluaciones de estado de la educación e inclusive facilitó que se ampliaran cupos para que más niños consiguiesen estudiar dentro de su establecimiento, después de realizarles mejorado y ampliación. El proceso de empleo de este trabajo tardó cerca de 6 meses, pero las consecuencias efectivas del mismo se lograron cristalizar en un año.

Título: Mecanismos para la Gestión del Talento Humano en La Casa Abonar en El Año 2005**.** Autora: Leidy Johanna Matabanchoy Mosquera. Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas. Programa de Contaduría Pública. Universidad Mariana. San Juan De Pasto 2005.

Objetivos, propósitos y conclusiones: Dicha investigación pretende establecer mecanismos que posibiliten una mayor organización y cumplimiento de los objetivos y metas del talento humano de la casa comercial Abonar con miras a promover un mejor rendimiento en el desempeño laboral y servicio al cliente. A través de:

- Determinar las herramientas administrativas que utiliza la empresa para el manejo del talento humano.

- Evaluar las condiciones que la empresa brinda a los trabajadores para el cumplimiento de las actividades programadas.
- Elaborar una propuesta de mejoramiento de los procesos motivacionales del talento humano que permita alcanzar un logro óptimo en su desempeño laboral.

A través del cumplimiento y realización de los anteriores objetivos, se logró determinar que las herramientas administrativas que utiliza la empresa para el manejo del talento humano presentan dificultades debido a que la organización no cuenta con el personal suficiente y calificado, además, de la falta de coordinación, trabajo en equipo y los constantes conflictos y malos canales de comunicación existentes entre los compañeros, lo que han ocasionado incumplimiento en las actividades programadas reflejadas en el bajo rendimiento laboral de los trabajadores y mala atención y servicio al cliente.

Así mismo en la dotación de herramientas para los trabajadores existen problemas debido a que el material suministrado no abastece lo suficiente para cumplir con las actividades programadas. Por último, existen problemas de desmotivación debido a que los trabajadores no cuentan con el suficiente tiempo para dedicarse a realizar otras actividades, a capacitarse o compartir tiempo con su familia. Así mismo, los constantes conflictos entre compañeros han dificultado la coordinación y el trabajo en equipo, lo que ha generado alteración al clima organizacional y bajo rendimiento en las diferentes actividades que realizan. Para afrontar el impacto negativo de dichos problemas, se hace necesaria la implementación de aspectos como:

Creación de un ambiente de trabajo positivo, Fomento del espíritu de superación personal, Sentido de pertenecía hacia el grupo, Participación en las decisiones, Involucrar a los trabajadores en los resultados, Feed-Back, Establecer el dialogo, Brindar agradecimiento, Mostrarse atento y Premiar la excelencia. Así mismo se hace necesaria la implementación de

procedimientos de Gestión de Talento Humano, es decir: procesos de reclutamiento, inducción, contratación, motivación, entre otros**.**

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Título**:** Prácticas de gestión del talento humano en las áreas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación en las micro y pequeñas empresas transformadores de alimentos afiliadas a ACOPI en la Ciudad de Pasto, Nariño 2009 2010

Autora: Benavides Morales, Viviana Marcela, Programa de Administración de Empresas, Universidad de Nariño, 2009.

Objetivos, Propósitos y Conclusiones: Identificar las prácticas de la gestión del talento humano en las áreas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación adoptadas y aplicadas por las micro y pequeñas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI, Nariño, con el fin de formular una propuesta de mejoramiento y fortalecimiento que contribuya a su desarrollo y proyección empresarial.

La investigación encontró que se observaron en las pequeñas empresas estudiadas algunas falencias que deben ser solucionadas mediante procesos de mejoramiento para una adecuada gestión del talento humano y no requieren grandes inversiones, sino que se trata de organizar al personal en torno a una dependencia de personal concertando tareas para lograr mayor pertinencia y así mejorar la productividad de la organización. El estudio aporta a la presente investigación la importancia de indagar en cualquier empresa sobre los procesos de

reclutamiento, selección, inducción y capacitación del talento humano, lo que conllevará a mejorar la satisfacción laboral del trabajador.

Título: Plan de Mejoramiento para la Gestión Del Talento Humano en las Mipymes del Sector Industrial Manufacturero en Pasto Durante el Periodo 2013.

Autoras: Laura Marcela Guerrero Rojas y Yessika Fernanda Ochoa Gordillo.

Esta investigación responde a la problemática descrita a continuación: Actualmente en las micro, pequeñas y medianas empresas del Municipio de Pasto la formación y desarrollo del talento humano no es considerado un factor clave de éxito, desestimando su aporte al desarrollo productivo y a los procesos de innovación (a partir de la creatividad) que como individuos pueden aportar a la organización; en gran medida por todos los factores propios del ser humano que influyen en la forma de pensar y trabajar. La innovación, los procesos de toma de decisiones y funciones críticas de éxito de las organizaciones, dependen fundamentalmente del aspecto humano, a tal punto que hoy el talento humano es considerado "como una verdadera ventaja competitiva que supone una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización" (Bonet, l. 2010).

De lo anterior surgió la problemática a resolver la cual es: ¿Cómo mejorar la gestión del Talento Humano en las Mipymes del sector industrial manufacturero de Pasto?, lo cual genero el siguiente objetivo general. Analizar los procesos de Gestión del Talento Humano, tales como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño en las Mipymes del sector industrial manufacturero de Pasto, con el fin de diseñar un plan de mejoramiento.

Del desarrollo de esta investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones: Las empresas del sector industrial manufacturero, requieren de la creación de una área de Talento Humano, con todos los procesos administrativos, que asesore a la Gerencia y a toda la organización en los procesos de personal y aporte ideas que orienten y permitan una adecuada planificación de este recurso, ya que se pueden reducir costos como los ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección. Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, ya que es indispensable para el desarrollo de actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.

Entre las principales dificultades que presentan las empresas, se identifica: la inadecuada practica de reclutamiento, la deficiente selección de personal, la ausencia de inducción y evaluación de desempeño y la poca capacitación, por esta razón, los trabajadores sienten el poco reconocimiento que la empresa les ofrece por su entrega laboral, por su participación y el desarrollo de sus actividades; este debería ser el principal motivo por el cual la empresa debería incentivar y ofrecer a los trabajadores con mayor talento y destrezas, oportunidades de crecimiento profesional.

No se puede seguir pensando que solo las grandes empresas están en capacidad para desarrollar áreas de gestión humana avanzada, mientras que las Pymes se limitan a ocuparse de actividades que tienen que ver con la administración de la nómina, seguridad social y conflictos laborales. Hay que ganarle la partida a ese tiempo perdido en la curva de aprendizaje y transferencia de las mejores prácticas de gestión.

Por último, al ser diseñados e implementados los procesos básicos de Gestión del Talento Humano, en las empresas del Sector Industrial Manufacturero, se proporcionan los

cimientos necesarios, para aumentar la eficiencia y salud de los trabajadores, asegurando su supervivencia, desarrollo humano y empresarial

2.2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Tiene como objetivo explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (logro de objetivos con la mejor utilización de recursos), y la efectividad social (impacto) de las organizaciones, (Méndez, 2000, pp.27).

(Fred R. David, 2003, p.5) afirma que “la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”

"Si no sabemos a dónde vamos, es probable que no lleguemos a ninguna parte".(Guia de Calidad, 2011). “la Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos” (David, F. 2013). Apoyándose en el anterior pensamiento, es factible puntualizar a la Gerencia Estratégica, como un instrumento para planear, gestionar y organizar los recursos y las transformaciones, donde se precisan los objetivos de la empresa y se constituyen estrategias para obtenerlos, establecida en un liderazgo asertivo de los directivos de la organización para asumir las disposiciones que conciernan de forma que favorezcan la consecución de los objetivos y la sostenibilidad de la organización.

(Drucker, P. 1984) planteó su concepción sobre la dirección estratégica, afirmando que la misma es un proceso continuo que consiste primero, en adoptar decisiones y riesgos empresariales de manera sistemática y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; segundo, en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones; y tercero, en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas por medio de la retroacción sistemática organizada.

Según (Teece, Pisano, y Schuen, 1997), la RBV considera que las empresas son sistemas superiores y estructuras rentables no sólo porque se dedican a realizar inversiones estratégicas que pueden disuadir la entrada y subir los precios por encima de los costos de largo plazo, sino por ofrecer una calidad o rendimiento del producto notablemente superior. Así mismo, las firmas son heterogéneas respecto a sus recursos/capacidades/dotaciones.

De acuerdo con (Teece, Pisano y Shuen, 1997), basados en las teorías de Schumpeter, la cuestión fundamental en el campo de la gestión estratégica es la comprensión de la manera cómo las empresas alcanzan y mantienen su ventaja competitiva. Para estos autores, el mundo empresarial está conformado por aspectos relacionados con una competencia basada en la innovación, la relación precio-desempeño, el incremento de las utilidades y la "destrucción creativa".

La Gerencia estratégica demanda el reconocimiento de amenazas y oportunidades externas de una organización, lo mismo que las debilidades y fortalezas internas, la instauración de la misión en una empresa, la determinación de objetivos, la implementación de estrategias alternativas, el estudio de dichas alternativas y la disposición de cuales elegir. La aplicación de las estrategias necesita que la empresa determine metas, plantee políticas, motive a sus trabajadores y garantice recursos de tal forma que las estrategias establecidas

puedan ser ejecutarse de manera exitosa. La evaluación de estrategias demuestra los efectos de la aplicación y la formulación.

Los mecanismos elementales al interior de los procesos de la gerencia estratégica que toman importancia se basan en la observación interna de las fortalezas y las debilidades presentes en la empresa, internamente a su medio actual, las acciones que efectúa y los recursos con que cuenta en ese instante. Esta situación determina una sucesión de factores distintos que parten desde los recursos físicos que tiene la empresa, los recursos económicos, la capacidad de endeudamiento que define los niveles de crédito que puede obtener, la cantidad de personas que efectúan sus labores dentro de la empresa, el grado de profesionalización y formación que poseen los colaboradores dentro de ella, la contribución que pueden ofrecer cada uno a las actividades de la organización y los recursos intelectuales que dispone.

El proceso para elaborar un modelo de gestión fundamentado en el direccionamiento estratégico se inicia con la información orgánica de la empresa, enfatizando en un estudio de la situación de la misma en el medio o sector al cual corresponda precisando la misión, visión, valores, principios corporativos, creencias y cultura organizacional y de esta forma comprender la empresa y su razón ser de la actividad económica que profesen; después se realizará un diagnostico interno y externo para definir la situación organizacional y conseguir prever el futuro, determinando las amenazas y oportunidades externas, lo mismo que sus debilidades y fortalezas internas; conforme los resultados se analizan y se determinan las estrategias y los objetivos que posibiliten alcanzar la meta esperada, inspeccionando consecutivamente el entorno que encierra la organización y precisando planes de acción, políticas e igualmente la fijación de recursos y talento humano que sea indispensable, para concluir el presupuesto, la evaluación y el control de la planeación que posibilita conseguir

con éxito el objetivo planteado a través de indicadores de gestión que facilite tasar y evaluar lo planeado frente a lo realizado.

Pretendiendo conseguir implementar la gerencia estratégica en la organización es pertinente conservar motivado al personal y obligado con los objetivos empresariales vinculándolos al proceso y por otro lado se debe establecer los incentivos pertinentes para cautivar y motivar a los directivos claves de la empresa toda vez que el éxito estratégico tiene que suceder en la esfera individual y organizacional, es decir, que solo sucede cuando directivos como funcionarios laboran por conseguir los objetivos empresariales mediante las estrategias encauzadas a la complacencia de los clientes y la calidad de cada uno de sus procesos.

Modelo de Planificación Estratégica de (Fred David, 2008), el cual se desglosa en tres etapas, con las siguientes fases:

1. Formulación de la estrategia.

   a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
   b. Realización de una auditoria externa e interna.
   c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
   d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

2. Implantación de estrategias.

   a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
   b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

3. Evaluación de la estrategia

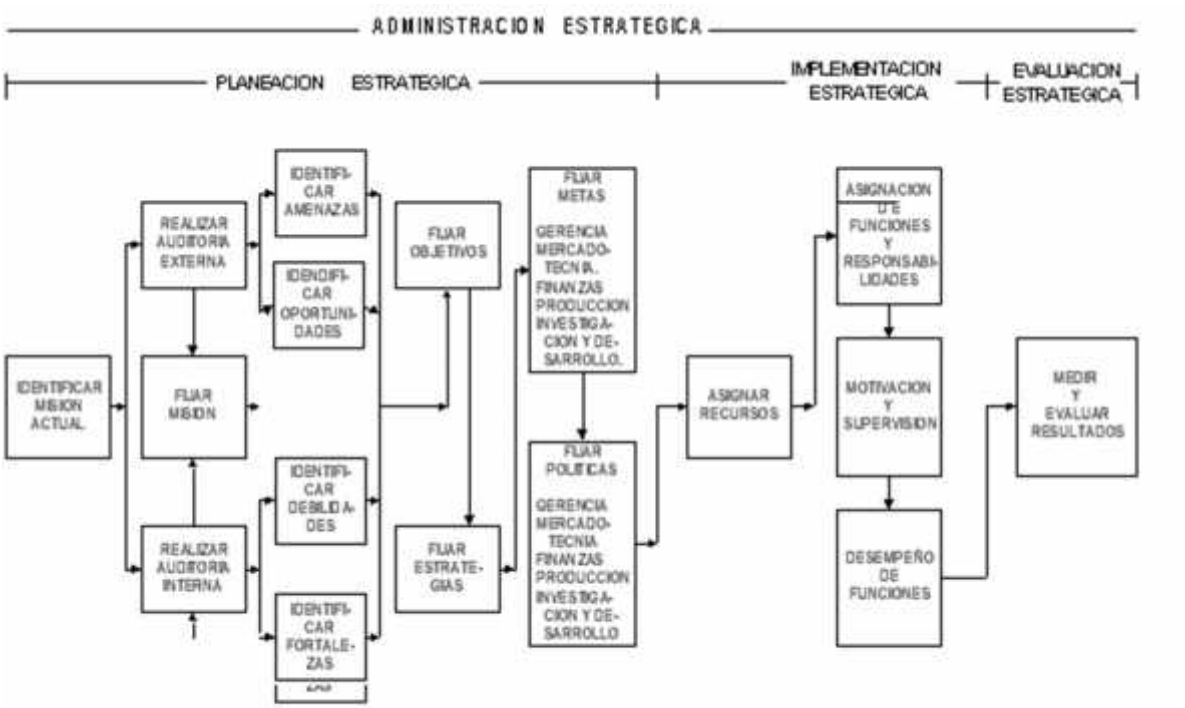
a. Medición y evaluación del rendimiento.

Así mismo David establece que las auditorias tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización.

"La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.". El autor considera esta etapa como la más exigente y que requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados.

En la última etapa, evaluación de la estrategia, David manifiesta que "los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información." Del mismo modo, el autor plantea que en esta etapa existen tres actividades fundamentales: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales: 2) la medición del rendimiento, y la toma de medidas correctivas."

GRAFICA 8. Adminsitración estrategica



Fuente. DAVID, Fred

La planeación “Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlo” (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998, p. 5), compendiando que la planeación estratégica en el interior de una empresa tiene relación con la misión, visión, objetivos y van de la mano conos procesos que la empresa desarrolla para ser competitiva y permanecer en el mercado. De allí que la planeación en los recursos humanos, es un componente imprescindible en la organización por que otorga su soporte a la gerencia en lo concerniente a verificación externa de la situación de la competencia en la parte de salarios y de beneficios extendidos a sus trabajadores de igual forma las oportunidades y amenazas referente a los cambios para mejorar. Por otra parte, al interior debe analizar la organización las fortalezas y las debilidades igualmente si la capacitación es pertinente también establecer si los objetivos de la empresa se están

cumpliendo a fin de formular factores a mejorar y posteriormente constituir un plan y aplicarlo en la organización.

La planeación de recursos humanos no constituye un fin como tal; es un medio que permite comprobar cómo actúa la competencia en aspectos como el implemento de la estrategia de cambio. Únicamente la estrategia global (estrategia de evolución y estrategias funcionales) posee un sentido. En materia de formulación estratégica, se trata de recurrir a ciertos análisis en el campo de recursos humanos (análisis de las oportunidades y amenazas, análisis de las debilidades y fortaleza) para garantizar que las cuestiones de recursos humanos se aborden en el tiempo de la definición de tácticas estratégicas. (WILL, T. Le Louarn, J. y Guerin, G. 1997).

Este estilo de planeación es un instrumento de conducción del cambio, pues si desea instituir o erigir un futuro anhelado previendo lo que la empresa tendrá que hacer para acomodarse a la inestabilidad del entorno, atendiendo la voluntad de los directivos. Esta se ejerce en dos fases: una consideración sobre el futuro (lapso de análisis) y asumir una decisión preventiva (lapso de decisión). Se requiere sobre todo una reflexión referente del futuro. Esto involucra análisis que facilite construir la visión estratégica. Mientras esta fase de análisis, los ejecutivos se asignan en un proceso intelectual ininterrumpido, examinándose acerca de las amenazas y oportunidades que esconda el medio (desarrollo del mercado, análisis de competidores, cambio de la fuerza de trabajo, etc.) y relativo a las debilidades y fortalezas de la empresa (evaluaciones, competencias del talento humano, etc.). (Mintzberg,, H. 1994) define lo que él llama las tres falacias de la planificación estratégica. De este modo, y en relación a este asunto, define cómo:

“La falacia de la independencia”. (Mintzberg,, H. 1994) esboza que al enunciar la estrategia es preciso pensar en todo el proceso de dirección y que no es factible establecer el

diseño de la estrategia, porque debido a su origen se inclina a combinar la formulación con otros componentes que salen del proceso de dirección (Garrido, 2003).

"La falacia de la formalización". Igualmente, Mintzberga firma que es más simple planear una estrategia a mediante de un proceso formal; sin embargo, con dificultad se efectúa coherente y práctico con un ambiente eficiente, toda vez que la estrategia nace de toda empresa y que se va montando paso a paso.

"La falacia de la predicción". Lo mismo que Mintzberg, expresa que puede vaticinarse el entorno, por lo menos de una manera exacta. Siendo así las previsiones se presenta de forma puntual y los productos continuamente son los pretendidos. No obstante, por la competitividad es difícil augurar sus gestiones y resultados. Por esto, la planeación estratégica se da mediante instrumentos formales que le dan terreno a la gestión estratégica y que incluye al menos los siguientes aspectos: El objetivo básico es la obtención de una ventaja competitiva; b) Gradualmente, la gestión estratégica se presenta como algo de escasa proyección en los propósitos corporativos; c) Finalmente, la gestión estratégica se distingue de la planificación por aumentar el grado en que inicialmente se propuso. (Garrido, S. 2003).

También, una de las actuaciones del área de recursos humanos es intervenir en el planeamiento general de la empresa. Tendrá por una parte planificar los costos de su área que puede ser estimada como un centro de costos, sin embargo, adicionalmente es muy importante por qué podrá aportar, participar y colaborar en el planeamiento general, (Alles, M. 2007).

Las competencias fundamentales pueden ser un conocimiento técnico o una tecnología determinada que brindar a los usuarios un valor sin par y que diferencia a una empresa de las demás. Desde la visión de la empresa una competencia es un grupo de habilidades y tecnologías, y no una única habilidad o tecnología aislada (Chiavenato, 2009).

ESTRATEGIA

La configuración de la organización es contradictoria. De un lado, “la estructura sigue la estrategia” razón por la cual es un efecto; sin embargo, por otro lado, la estrategia de mañana surge de la estructura de hoy, brindando luz, o al menos variando la estrategia construida por los dirigentes. No existe estrategia pura establecida externamente a una estructura. La estructura es al tiempo causa y efecto de la estrategia (Sallenave, 1990).

Como individuo que idea la estrategia, el gerente estratega, se obliga a demarcar la ventaja competitiva potencial de su organización, sobre la cual descansara al final su estrategia. En su papel de constructor transforma esta ventaja en una brecha de recursos en provecho en la empresa y en menoscabo de la competencia, es decir, elige el mejor ataque, el que le posibilite “acertar en el blanco gracias a la libertad acción obtenida con una buena economía de fuerzas”, conforme lo enunciado por (Clausewizt en Sallenave, 1990).

La estrategia entendida como disciplina académica, nace en el campo de la organización de las compañías en los años cincuenta y es producto de la transmisión al campo de las grandes organizaciones de ciertos principios de planificación del desarrollo anticipadamente utilizados por los planeadores gubernamentales en las instancias macroeconómicas. El comienzo de las grandes corporaciones por un lado y la carencia de instrumentos para la coordinación que abarcan lapsos mayores a un año poseyó como efecto la búsqueda de instrumentos de planificación a largo plazo orientadas a obtener la dirección y coherencia de los objetivos de las organizaciones a largo plazo (Garrido, S. 2003).

Las organizaciones para desarrollarse, crear utilidades y mantenerse en el mercado deben tener claro su destino, es decir haber precisado su direccionamiento estratégico, este

direccionamiento estratégico lo forman los principios corporativos, la misión y la visión de la empresa. El direccionamiento estratégico valdrá de marco de referencia para el estudio de la situación actual de la empresa tanto internamente como externamente. (Serna, H. 1996).

Al conducir una estrategia de recursos humanos se tiene que desarrollar el potencial estratégico de los individuos que conforman una empresa necesita un recio compromiso del área de recursos humanos con los propósitos estratégicos de la misma. El gerente tendrá que transformar las estrategias organizacionales en prioridades de recursos humanos, afirmándose en la estrategia empresarial arrancando por la visión y la misión que deben estar visiblemente precisadas. (Alles, M. 2008).

(Ansoff , I. 1976), define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

(Tabatorny y Jarniu, 1975), plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Conforme (Chiavenato, I. 2007) en la era de la información emergen los equipos de trabajo como personas. Los equipos de gestión remplazan las áreas de recursos humanos y gestión de personas. Tendría que afirmar igualmente que la gestión de talento humano puede trasladar a terceros la conducción de las labores operativas y en cuanto a los trabajos de dirección son encargados a los gerentes de línea quienes se transforman en administradores de personas. Los equipos de recursos humanos poseen la competencia de ser consultores internos para posibilitarle al área finalizar con las acciones estratégicas que la empresa tiene de manera global, el pensamiento es que los trabajadores que en esta situación son los

administrados se transforman en actores activos que obtienen la habilidad de gestionar los demás recursos de la organización. Análogamente a esto los individuos se consideran socios de la empresa puesto que poseen la probabilidad de asumir decisiones, cumplir metas y conseguir resultados, parece por lo observado que esto se expresa en contribuir a la satisfacción de las necesidades del usuario.

En la era de la información, conectarse con los individuos ya no es un inconveniente y se tornó en una salida para la empresa; asimismo dejo de ser un reto para cambiarse en una ventaja competitiva. Naturalmente el área de recursos humanos se ha tenido que acomodar ágilmente a las nuevas tendencias y paulatinamente convertirse en gestión del talento humano. Corresponde diferenciar que corresponde dejar de ser una dependencia cerrada, que acapara y centraliza a ser una dependencia abierta que participa y que descentraliza.

GRAFICA 9 Cambios y transformaciones en el área de Talento Humana

Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1950)	**Era de la industrialización neoclásica (De1950 a 1990)**	**Era de la información (Después de 1990)**
• Comienzo de la industrialización y formación del proletariado • Transformación de los talleres en fabricas • Estabilidad rutina,	• Expansión de la industrialización y el • mercado de candidatos • Aumento del tamaño delas fábricas y el comercio mundial	• El mercado de servicios sobrepasa el mercado industria l(bienes manufactu-rados) • Adopción de unidades de negocios

mantenimiento • y permanencia • Adopción de estructuras tradicionales y departamentalización funcional y divisional • Modelo mecanicista, burocrático • Estructuras altas y gran amplitud de control • '*Necesidades de orden y rutina	• inicio del dinamismo del ambiente: Inestabilidad y cambio. • Adopción de estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales • Modelo mecanicista, estructuras planas y amplitud de control más reducido•• • Necesidad de adaptación	para sustituir las grandes organizaciones • Dinamismo, turbulencia y cambios externos • Adopción de estructuras orgánicas y adhocraticas • Modelos orgánicos agiles flexibles y variables • •Necesidades de cambio
Departamento de personal Departamento del relaciones lnd.	Departamento de recursos humanos. Departamento de gestión del talento humano.	Equipos de gestión del talento humano
Personas vistas como mano de obra	Personas vistas como recursos humanos	Personas vistas como socias

Fuente: Chiavenato I. (2007), Gestión del Talento Humano

Administración de personal o administración de Recursos Humanos

En una aproximación al concepto: “la gestión Humana o la gestión del talento humano es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización”. (Cuello C. VERAS M, 2005).

(Chiavenato, I. 2002) define la Gestión del Talento Humano como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño”.

(García y Casanueva, 1999), “más que en la Gestión Humana se centran en la Gestión de Recursos Humanos y afirman que ésta es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos”.

En dicho orden de ideas, se logra identificar con mayor facilidad la concepción de lo que es la Gestión o Administración del Talento Humano. Reconociendo a ésta como: “un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. (SALDARRIAGA, J, 2008)

Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación de las personas, para la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro” (Ibíd.). Una de sus principales características es su flexibilidad, dinamismo y carácter contingencial, ya que maneja conceptos y técnicas generales, que son modificadas y

adaptadas por cada una de las organizaciones, de acuerdo a sus requerimientos, situación organizacional, ambiente, tecnología, políticas y directrices vigentes dentro de la empresa.

Son muchas las opiniones y concepciones de la Gestión de Talento Humano, sin embargo, palabras más, palabras menos, todas apuntan a la misma idea de ver a sus trabajadores como eje fundamental dentro de las organizaciones, sobre el cual se deben emplear esfuerzos, para su atención, formación, capacitación y motivación.

A continuación se presentan las definiciones de autores como (CASTILLO, J. 1993), con el fin de ahondar un poco más sobre el tema: (Byars, L. y Rue L. 1997, p. 4), definen la Administración de Personal como "el área de la administración relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa. Por ejemplo: determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace en los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados".

(Flippo, E., 1990), a su turno visualiza la Administración del Personal como: "la planeación, organización, dirección y control de la obtención, desarrollo, compensación, integración y mantenimiento del personal con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización". [es en este punto donde se destaca la asociación de los procesos administrativos, con el manejo y direccionamiento del Talento Humano].

El Profesor Mexicano Fernando Arias Galicia define a la administración de los recursos humanos así: "es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y

conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general" (García, F. 1978).

Es así como bajo las anteriores definiciones, se logra dar introducción a la idea de que la Gestión del talento Humano, no debe ser vista como un aparte de la empresa, por el contrario el desarrollo de esta actividad va ligada a los procesos administrativos de Planear, organizar, dirigir y controlar.

Adicionalmente para (Castillo, J. 2006), ésta es definida como: "el sistema administrativo constituido por la planeación, coordinación, organización, dirección y control de las actividades necesarias para crear condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones".

Respecto al mismo tema (Saldarriaga, J. 2013) menciona:

> "En Colombia, Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la gestión humana y determinan que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano; lo que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan al menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, ellos son: características socio-político- económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes. Esta concepción aporta un espectro mucho más amplio de lo que es la gestión humana y, por ende, de los aspectos que deben tenerse

en cuanta en el momento de realizarla. Aquí se visiona un hombre que se encuentra inmerso en un momento histórico específico y en una organización con particularidades que la hacen diferente de las otras, pero que debe ser abordado de manera integral"

En cuanto a la evolución de la Gestión humana en relación con algunos factores determinantes, cabe señalar en el siguiente cuadro No 10, propuesto en la investigación: "Gestión Humana En Las Organizaciones Un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias Y Perspectivas De Investigación". (Hernández, C. Álvarez C. y Naranjo, J. 2006). la aproximación a este tema nos muestran fechas claves referentes al tema.

GRAFICA 10. Evolución de los factores que determinan la gestión humana

Periodos / Factores	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Concepción ser humano	...	Hombre económico racional	Hombre social	Hombre organizacional	Hombre psicológico
Concepción trabajo	Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercancía libre mercado
Características del momento histórico	Mejoramiento industrial	Movimiento obrero	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Relaciones laborales (factor determinante)	Huelgas	Salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregulación
Teorías aplicadas a la gestión	Economía clásica, administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismo sistémico, relaciones Humanas	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia teórica

Factores \ Periodos		1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Gestión humana	Problema central	Comportamiento del trabajador en el taller	Eficiencia del taller	Condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo	Logro de la estrategia del negocio y gestión de lo cultural	Respuesta a problemas críticos del negocio
	Objetivo básico	Alinear valores e intereses de los trabajadores con los de propietarios	Organizar el trabajo y la supervisión	Lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para garantizar productividad	Desarrollar recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales	Apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales
	Acciones principales	Bienestar físico y mental del trabajador	Administración del personal	Negociación colectiva, participación, enriquecimiento tarea	Prácticas de alto rendimiento	Gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión estratégica del área
	Identificación del área	Secretarías de bienestar	Departamento de Personal	Departamento de Relaciones Industriales	Departamento de Recursos Humanos	Dirección de Talento Humano

Fuente: Gestión Humana en Las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación.

Esta evolución ha conllevado mayores exigencias hacia estas dependencias y las ha obligado a modernizar sus estructuras, roles y prácticas, a fin de convertirse en generadoras de valor para sus compañías (Boston consulting group, 2008)".lo anterior citado en (Hernández, C. Álvarez C. y Naranjo, J. 2006).

Cabe señalar también que las prácticas de Gestión Humana se presentan de manera diferente según el tamaño de las empresas, a continuación referenciamos algunas distenciones que involucran a algunas prácticas tratadas en esta investigación: "el proceso de selección es diferente según el tamaño de empresa. En general, las grandes emplean criterios socioculturales y técnicos (desde el reclutamiento hasta la vinculación), mientras que en las pymes predominan los centrados en la referenciarían, las entrevistas y las certificaciones (Calderón y Álvarez, 2006, pp. 16)". En relación a la siguiente practica: "En el caso de la formación o capacitación, se podría concluir que en materia de capacitación la realidad en el país ha mejorado (CORPES, 1995), pues muchas empresas están implementando modelos de

gestión por competencias, que trascienden la visión independiente del desarrollo de las prácticas aisladas y poco congruentes con el desarrollo estratégico" (Calderón y Álvarez, 2006, pp. 16a). En cuanto a la compensación (Calderón y Álvarez, 2006, pp. 17) menciona:

> "La globalización ha llevado a aquellos quienes están a cargo de moldear y ajustar los esquemas de compensación a lidiar con nuevas formas de remunerar el talento humano. En este contexto, el sistema retributivo se presenta con un grado de desarrollo "incipiente". De acuerdo con (Calderón, Montes y Tobón, 2004), a pesar de ser esta práctica una de las primordiales para generar compromiso y motivación en la organización y de que en sistemas más desarrollados está asociada al rendimiento o a la consecución de metas, en el país básicamente está limitada —con excepciones— a cumplir con los requisitos de ley y carece en gran parte de una orientación estratégica"
>
> El estudio "Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral". nos menciona muy claramente esta relación, a saber:

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. Lo anterior implica una política de dirección de las personas que debe ser formulada, apropiada y empoderada, que compromete a todos los ámbitos directivos con personas a cargo, donde el área de recursos humanos se constituye en el corazón de la función, al convertirse en el socio estratégico de la dirección y en el vocero de los empleados.

Desde esta perspectiva, la gestión humana está estrechamente relacionada con otros procesos de las empresas y otros elementos de la gestión exitosa, entre ellos: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación. Por lo tanto, a partir de reconocer el papel de los recursos y capacidades internas para cumplir la estrategia, empezó a desempeñar un papel fundamental tanto el capital humano como el área que los dirige, el primero como fuente de talentos y la segunda como capacidad de soporte. (Barney y Wright, 1998; Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1997; Jiménez y Sanz, 2005) lo anterior se encuentra referenciado en el documento: (Hernández C, Naranjo G y Álvarez C. 2010, pp. 6).

Por su parte, la cultura organizacional y la gestión humana están estrechamente ligadas; incluso se ha llegado a afirmar que la gerencia de los recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organizacional (Berg, 1986). La influencia es recíproca, pues las prácticas de recursos humanos deben encajar en la cultura para que sean efectivas y se retengan en el tiempo (Chow y Lui, 2007), y las prácticas a su vez refuerzan la cultura y la influencian mediante la información suministrada y los comportamientos inducidos (Chan, Shaffer y Snape, 2004). Algunos de los mecanismos más expeditos para intervenir en la orientación deseada de la cultura organizacional están relacionados con lo que hace la gerencia de recursos humanos (Yeung, Brockbank y Ulrich, 1991; Schein, 1988; Begley y Boyd, 2000; Naranjo, Sanz y Jiménez, 2010). Todas las citas anteriores se referencian en el documento (Hernández C, Naranjo G y Álvarez C. 2010, pp. 7).

La gestión del conocimiento es una práctica avanzada de gestión humana, pues trata en esencia de generar, difundir, apropiar y aplicar el conocimiento, donde las personas deben ser competentes, mantener actitud positiva al cambio, estar motivadas y dispuestas para la acción y contar con las habilidades para su aplicación (Slagter, 2009; García, Llorents y

Verdú, 2006; Jiménez y Sanz, 2007). La citas anteriores se referencian en el documento (Hernández C, Naranjo G y Álvarez C. 2010, pp. 7).

La gestión humana aporta a la productividad de la empresa, pues al formar y motivar a las personas, las vuelve más eficientes, y ello minimiza costos; además, al fomentar prácticas de alto rendimiento, reduce los tiempos del ciclo productivo (Birdi et al., 2008; de Menezes, Wood y Gelade, 2010), agrega valor al crear ambientes creativos proclives a la innovación (Mclean, 2005) y cuando apoya la creación de una cultura de la calidad, está incidiendo directamente en esta (Perdomo, 2009). La citas anteriores se referencian en el documento (Hernández C, Naranjo G y Álvarez C. 2010, pp. 7).

En dicho orden de ideas, se logra identificar con mayor facilidad la concepción de lo que es la Gestión o Administración del Talento Humano. Reconociendo a ésta como: “un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad.

Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación de las personas, para la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro” (Ibíd.). Una de sus principales características es su flexibilidad, dinamismo y carácter contingencial, ya que maneja conceptos y técnicas generales, que son modificadas y adaptadas por cada una de las organizaciones, de acuerdo a sus requerimientos, situación organizacional, ambiente, tecnología, políticas y directrices vigentes dentro de la empresa.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Gestión humana: "la gestión Humana o la gestión del talento humano es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización**". (**Cuello, C y. Veras M. 2005)

Prácticas de gestión humana: Comprende el concepto de Administración de personal, gestión humana o gestión de recursos humanos, sus diferencias, importancia y elementos esenciales. Existen prácticas de Gestión Humana funcionales y emergentes.

Ventaja Competitiva: "es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras". (Wikipedia, s.f).

Productividad Laboral: en las empresas puede orientarse a la consecución de una serie de objetivos o un buen clima laboral mediante la toma de ciertas acciones y el uso de factores como el tiempo y los recursos. Para conseguir una buena productividad empresarial es necesario llevar a cabo una buena gestión del negocio combinada con las técnicas más apropiadas para de esta forma, alcanzar la sostenibilidad y viabilidad del futuro de la empresa. (LosRecursosHumanos.com, 2015)

En la economía a

Talento Humano: "No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros". (Talentohumano12.galeon.com, s.f)

Humano: concerniente al hombre o propio de él.

Talento: Del latín talentum, la noción de talento está vinculada a la aptitud o la inteligencia. Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento.(Definicion.de, s.f)

Gestión: desarrollar acciones para la consecución de objetivos.

Competencia: aptitud; cualidad que permite que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para alcanzar y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño.

Conocimiento: Conforme el filósofo griego Platón, el conocimiento es aquello necesariamente verdadero. En cambio, la creencia y la opinión ignoran la realidad de las cosas, por lo que forman parte del ámbito de lo probable y de lo aparente.

Desempeño: Relacionado directamente con el alcance de objetivos (o tareas asignadas). Es la forma como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera afirmarse que cada empresa o sistema empresarial debiera poseer su propia medición de desempeño.

Capital humano: Es el incremento en la capacidad de la producción del trabajo obtenida con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se consiguen con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

Innovación: sentido de nuevas ideas e inventos, se dice que de las ideas solo pueden trascender innovaciones después que ellas se implementan como nuevos resultados, servicios o procedimientos y que efectivamente encuentran una aplicación exitosa imponiéndose en el

mercado. En economía, Joseph Schumpeter fue quien incluyó este concepto en su teoría de las innovaciones, en la que lo puntualiza como el establecimiento de una nueva función de producción.

Creatividad: Es el uso del ingenio y la imaginación para propiciar una nueva idea, un enfoque distinto o una nueva solución a un problema.

Beneficios sociales: Constituyen todas las facilidades, ventajas, ventajas y servicios que las empresas brindan a sus empleados para economizarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede sufragar parcial o totalmente, dirigido a todos los trabajadores sin interesar el cargo, son un recurso imprescindible para el sostenimiento de la fuerza laboral ayudando a mejorar la productividad.

Remuneración: Forma parte todo lo que el empleado percibe por su gestión realizada en su trabajo en la empresa. La remuneración incluye todos los componentes del salario directo y los componentes del salario indirecto.

Cargo: Integrada por un conjunto de diligencias que son efectuadas por una persona, ocupando una ubicación formal en el organigrama de la organización y diferenciando se de otros cargos, igualmente precisando el nivel jerárquico.

Elección de personal: Constituye el proceso de designación entre los postulados, el mejor aspirante para ocupar el cargo, aquel que cumple mejor los criterios requeridos para ocupar el cargo vacante.

Reclutamiento: Compendio de técnicas y procedimientos dirigidos a cautivar aspirantes potencialmente calificados y competentes para ocupar cargos dentro de la empresa, pueden ser internos o externo.

Evaluación del desempeño: Valoración sistemática del desempeño, en función de las gestiones que desarrolla, de las metas y resultados que tiene que lograr un individuo en su trabajo, útil para juzgar o apreciar el valor, la excelencia y las cualidades de un individuo y aún más, su aporte al alcance de los objetivos empresariales.

Coaching: "Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. En el entorno empresarial y personal se conoce por Coachingal proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades". (Evered. R y Selman, J. 1998)

Mentoring: "El mentoring es una práctica que se pone en marcha en algunas empresas. Alguien que está empezando en su carrera profesional (el mentorizado) recibe una orientación por parte de quien ya ha acumulado una experiencia y una valía a lo largo de los años. Este tipo de relaciones se establece siempre entre dos sujetos: el mentorizado debe tener un perfil con iniciativa personal y con potencial dentro del esquema de una entidad y el mentor tiene la inclinación por compartir lo que ha aprendido durante su trayectoria". (Definicion.mx, s.f)

2.4 Operacionalización de Objetivos

Cuadro 2 Operacionalización de Objetivos

Ítem	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	SUPUESTOS
1	**Caracterizar La Gestión Humana En las grandes, Mediana y Pequeñas Empresas Lácteas de Nariño**	Consulta de fuentes primarias, secundarias y terciarias	Internet Anuario estadístico cámara de comercio y secretaria departamental de agricultura Registro mercantil de las empresas Investigaciones realizadas Entrevistas	No. de grandes y mediana empresas /no total de empresas Encuestas diligenciadas / no de encuestas planeadas Eficiencia de la información Referencias comprobables / total de referencias	información desactualizada encuestas mal diligenciadas tiempo encuestas y cuestionarios mal elaborados
2	**Diagnóstico de la gestión humana en las grandes,**	Análisis e interpretación de	Software especulado Vaciado de entrevistas	No de metas cumplidas / total metas	Desconfianza del proceso, inasistencia

	mediana y Pequeñas Empresas Lácteas De Nariño	resultados Consulta de expertos Análisis comparativo de la gestión humana Análisis de graficas	Fuentes documentales	información revisada/ información recibida entrevistas ejecutadas / entrevistas planeadas	de los actores, apatía, subjetividad en la evaluación de variables.
3.	**Determinación de las estrategias y prácticas más competitivas de la gestión humana en las grandes, mediana y pequeñas Empresas Lácteas de Nariño**	Análisis de la información comparación con estudios especializados	Fuentes Documentales	Matrices, Variables Fundamentales, Priorización Y Tendencias	Subjetividad en la evaluación. Escenarios con alta incertidumbre.
4	**Acciones estratégicas al**	Plan operativo de mejoramiento	Matrices de diseño de estrategias	Estrategias realizadas/estrate	Falta de Información

	mejoramiento de la gestión humana en las grandes, mediana y pequeñas Empresas Lácteas De Nariño	Diseño de procesos y procedimientos	Formulación de programas	gias formuladas Procesos realizados/ procesos planeados	Sobre Nuevos Procesos de Gestión Humana

2.5 Fuentes de información

2.5.1 Fuentes primarias.

Este trabajo se encauzara en un contacto personal con el responsable del área de talento humano de las empresas incluidas en este trabajo, a través de la realización de entrevistas (Anexo A) y el trámite de un cuestionario (anexo B), con el objeto de percibir directamente el escenario actual concerniente a la gestión del Talento Humano en las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas lácteas de Nariño.

2.5.2 Fuentes secundarias.

Para adquirir información suplementaria que posibilite la comprensión y el desarrollo de los objetivos de este trabajo, se basará en la investigación documental, entre ellos; libros,

tesis, revistas especializadas en el tema, artículos de internet, especialmente en teoría de recursos y capacidades, donde el capital humano y su administración son origen de competitividad de las empresas.

2.5.3 Población

Se realiza el estudio destacando al sector lácteo del Departamento de Nariño. El sector al cual están categorizadas las empresas, están dedicadas a la producción y comercialización de los productos derivados de la leche, que comprende todas las actividades relacionadas con la transformación y comercialización.

A continuación se muestran las empresas contempladas como objeto de este estudio, entendiéndose que se aplicara el instrumento de recolección de información (encuesta y entrevista) únicamente a las empresas que cuenten con área de gestión humana establecida y que estén comprendidas como grandes, medianas y pequeñas, de acuerdo al número de personal. Estas son según el cuadro 3.

Cuadro 3. Empresas objeto de estudio

Empresa		Localidad	Departamento
1	COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO LTDA.	PASTO	NARIÑO
2	LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA.	PASTO	NARIÑO
3	LA PRADERA INDUSTRIA	PASTO	NARIÑO

	ALIMENTICIA DE NARIÑO LTDA.		
4	ALIANZA ORBE LTDA.	PUPÍALES	NARIÑO
5	LÁCTEOS LAS DOS PALMAS S A	GUACHUCAL	NARIÑO
6	LÁCTEOS TAYRONA LTDA.	IPIALES	NARIÑO
7	INDUSTRIAS ALIANZA LAC E U	IPIALES	NARIÑO
8	HELADOS ELYSS E U	PUPIALES	NARIÑO
9	INDUSTRIAS ALIFRONT E U	IPIALES	NARIÑO
10	SOCIEDAD DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE LECHE DE FUNES ASOLFUNES SAT	FUNES	NARIÑO
11	LÁCTEOS DEL SUR OCCIDENTE LTDA.	LA FLORIDA	NARIÑO
12	INDUSTRIA DE LÁCTEOS SAN PEDRO LTDA.	CUMBAL	NARIÑO
13	LÁCTEOS DEL SUR LA VICTORIA S A S	IPIALES	NARIÑO
14	LÁCTEOS MARQUESOLAC LTDA.	TANGUA	NARIÑO
	Empresa	**Localidad**	**Departamento**
15	SÚPER CREAM SAS	PASTO	NARIÑO

16	INDULAC EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO DE CUMBAL	CUMBAL	NARIÑO
17	LÁCTEOS ALSACIA SAT	NARIÑO	NARIÑO
18	LÁCTEOS LA GRANJA DEL SUR LTDA	NARIÑO	NARIÑO
19	FABRICA DE DERIVADOS LÁCTEOS LA SIBERIANA LTDA	PUPIALES	NARIÑO
20	PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS UNILACT LTDA	GUACHUCAL	NARIÑO
21	LÁCTEOS DE LOS ANDES DE NARIÑO LTDA	PUPIALES	NARIÑO
22	RANCHO SAN LUIS SAT	ALDANA	NARIÑO
23	INDUSTRIAS LA COLINA EU	PUPIALES	NARIÑO
24	COOPERATIVA LECHERA DE NARIÑO	PASTO	NARIÑO

Fuente: Cámara de Comercio

Cuadro 4. Clasificación de las empresas lácteas por número de trabajadores

TAMAÑO EMPRESAS	TOTAL EMPRESAS LACTEAS NARIÑO	PROPORCION	EMPRESAS CON AREA DE TH OBJETO ESTUDIO	PROPORCION
GRANDE	4	12%	2	6%
MEDIANA	3	9%	3	9%
PEQUEÑA	27	79%	19	56%
TOTAL	**34**	**100%**	**24**	**71%**

Fuente: Cámara de Comercio

En el cuadro 5, se analiza la clasificación de la empresa de acuerdo a su tamaño con relación al número de empleados en cada una de las empresas del sector, y la de mayor proporción porcentual se encuentra la pequeña empresa con un 56%, la mediana con el 9% y la gran empresa con el 6%, además se visualiza la clasificación hecha con base a la ley 590 del 2000 (CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 590 de 2000), según el cuadro No 6, en el cual se catalogan así:

Cuadro 5. Clasificación de empresas según número de personal

CLASIFICACION	DESDE	HASTA
PEQUEÑA	**1**	**50**
MEDIANA	**51**	**200**
GRANDE	**201**	**EN ADELANTE**

Fuente. Cámara de Comercio. 2014

3 CARACTERIZACION DE ALGUNAS EMPRESAS LACTEAS REPRESENTATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

Reseña histórica del Departamento de Nariño:

Hacia el siglo XVI el territorio de lo que hoy es el departamento de Nariño existía habitado por tres grupos indígenas distintos, quienes conservaban relaciones de reciprocidad comercial. Los grupos eran los Pastos, ubicados en el altiplano sur; los Abades, localizados en las vertientes entre las montañas de los Andes del río Pascual, y los Quillacingas, situados en la orilla derecha del río Güáitara, hasta la región cálida de los ríos Mayo y Juanambú.

Al arribo de los descubridores de América, los cultivos primordiales de los pueblos indígenas eran el maíz, el fríjol, los frutales y el fique. De acuerdo a Cerón (2005), "La abundancia de fique y su importancia en la tasación tributaria es corroborada por los cronistas". También, en los valles de los ríos Patía, Juanambú. Los indígenas poseían pequeñas explotaciones de oro y sembraban, aparte de los anteriores, coca, algodón y añil.

A través de la época colonial, se constituyeron haciendas ganaderas en la zona del Patía y se acrecentó la extracción de oro en Barbacoas, producción que se trasladaba a Casa de la Moneda en Popayán. Las difíciles condiciones de los esclavos condujo a que gran cantidad de ellos se evadieran de las minas de Iscuandé y Barbacoas, originándose el cimarronaje y estableciendo palenques en zonas de difícil penetración: "A finales del siglo XVIII la insurgencia en el valle del Patía es considerada como un problema insoluble para las autoridades españolas", ya que el pueblo cimarrón se consagró al robo en las propiedades rurales y a los viajantes que transitaban la ruta Popayán-Pasto. Sumado, a la marginalidad y la impotencia del Estado colonial en el territorio facilitaron el origen de cultivos ilícitos de tabaco y el montaje de trapiches, en los cuales se destilaba aguardiente que se comerciaba como contrabando.

Los primeros 20 años del siglo XIX trasladaron a las colonias españolas los anhelos de libertad gestados en torno a la Revolución Francesa, la independencia de los Estados Unidos entre otros sucesos históricos acaecidos en Europa en el transcurso de esta época. Un acontecimiento concluyente que activaría los sueños de Independencia de las colonias hispanas resultó la invasión de España a manos del ejército de Napoleón en 1808 y la captura del Rey Fernando VII.

Por el caos originado por la invasión francesa, diversas ciudades hispanas en América constituyeron Juntas de Gobierno, tal fue el suceso de Quito en 1809. Los quiteños pretendían ampliar su zona de dominio hasta la provincia de Pasto, sin embargo las fuerzas revolucionarias resultaron vencidas en Funes (Nariño) por los realistas pastusos. El destacamento de Quito se reforzó e iniciaron una nueva cruzada contra Pasto en 1811, villa que ocuparon y en donde ejecutaron toda cadena de barbaridades. Estos sucesos incitaron en los pastusos sentimientos de repudio a la Independencia. Conforme el economista pastuso Armando Montenegro, “ante el temor y rechazo a los intentos de invasión por parte de los revolucionarios quiteños, Pasto siempre cerró filas alrededor de sus ejércitos, su religión y ante todo de sus convicciones monárquicas”. Sumado al triunfo sobre los quiteños en 1809, se tiene que evocar que en este territorio además vencieron e hicieron cautivo al “Precursor” Antonio Nariño en 1814; también que el indígena realista Agustín Agualongo realizó la ofensiva a los patriotas hasta 1824 (Montenegro, 2002).Otro suceso fue el asesinato del mariscal venezolano Antonio José de Sucre en 1830. En seguida de la Independencia y una vez dominada las guerrillas pro realista, el militar caucano José María Obando, jefe militar de la provincia, pretendió establecer el gobierno y la economía del territorio.

Ubicada en el Valle de Atriz, en Valladolid (España) en fecha 17 de junio de 1559, le fueron dados a Pasto el escudo de armas, en un par de cédulas reales diferentes suscritas por la soberana Juana de Austria, quién era hermana del rey Don Felipe II y el cual se compone

de un castillo de plata y en los laterales cuatro leones de oro, en la parte inferior del castillo emana un río de aguas azules y blancas que cruza en medio de árboles verdes, un prado amarillo y superficie verde y el nombre de la localidad “San Juan de Pasto” que continúa estando como oficial.

A mitad de 1811 un destacamento del ejército de Quito, dirigido por Pedro de Montúfar es despachado desde Tulcán (Ecuador) hacia Pasto para ocupar la ciudad y anexarla al Estado de Quito; Simultáneamente obtuvo el mandato de añadir a Barbacoas. Se tenía que aprovechar las ocasiones expansionistas hacia el norte con el objeto, hecho publicar el auto de reunión y anexión de la Provincia de los Pastos a la autoridad del gobierno de Quito, los proclame por súbditos que disfruten de su legal protección. De esta suerte, el 11 de septiembre de 1811 ingresaban los quiteños victoriosos a la ciudad de Pasto, con lo que conseguían una inicial e trascendental anexión, que llevó a denominarse Provincia de los Pastos. Luego, en el mismo año, Quito restituiría los territorios a la Junta del Cauca.

Mientras las guerras emancipadoras de Colombia, Pasto asumió la causa monárquica a mando de Agustín Agualongo y Estanislao Merchancano por lo que, mientras las llamadas campañas del Sur, obedeciendo la directriz de Simón Bolívar, hacia diciembre de 1822 el batallón Rifles con el comando de Antonio José de Sucre, ataca a la ciudad el día 24 de diciembre, evento evocado como la navidad trágica, consumando cualquier tipo de desmanes, matando a más de 400 civiles, entre ancianos, mujeres y niños, e incorporando contra la voluntad a más de 1.000 hombres. Mujeres y Niños que se estimaba en condiciones de combatir resultaron reclutados y deportados a Quito, Cuenca y Guayaquil. El ejército violenta domicilios y roba los templos, confiscando bienes atendiendo la orden de tributos forzados emanado se Simón Bolívar. El Coronel Cruz Paredes, de origen venezolano, ató a 14 Pastusos, y en forma personal los lanzó por un abismo del río Güáitara.

Ante la lealtad monárquica, luego de conseguir la independencia de España, padeciendo el efecto tanto económico como político de una extendida guerra perdida y aunado a su escenario geográfico, Pasto se conservó aislado estableciéndose una postura conservadora, costumbrista y de embelesamiento cultural con relación a la otra parte de la nación.

Hacia el siglo XIX, mientras una de las guerras civiles que identificaron esa etapa de la historia de Colombia, en 1861 Pasto fue por un semestre capital temporal de Colombia por disposición de un dirigente conservador, el general Leonardo Canal González, quien intentó afrontar desde esta localidad cambiada en cuartel insignia de la resistencia frente a los liberales radicales, al cabecilla liberal Tomás Cipriano de Mosquera.

3.1 COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS NARIÑO LTDA., COLÁCTEOS

En el año 1904 se crea el departamento de Nariño, con lo cual la ciudad de Pasto es nombrada su capital. Hacia 1944, en el gobierno del presidente Alfonso López Pumarejo se hallaba en Pasto asistiendo a una parada militar, el coronel Diógenes Gil, jefe de la VII Brigada del ejército, lo hizo prisionero en la alborada del día 10 de julio como parte de la intento golpe militar popular como golpe de Pasto. La sublevación militar malogró dentro de 48 horas, y al otro día el Presidente López inició el retorno a Bogotá, por la ruta de Ipiales, para reanudar el gobierno.

En el decenio del año1970, los ganaderos del departamento de Nariño, deciden unirse e impulsar el desarrollo de la ganadería, organizándose para lograr exportar leche a buenos precios. Hacia el año 1974 nace la iniciativa de constituir una Cooperativa. Sucedió el día 2

de marzo de 1977, momento en que 30 ganaderos del territorio quienes ya poseían la idea madura de agremiarse y con la ayuda y aporte de la misión técnica del gobierno Holandés, se rubricó el Acta de constitución de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño, con residencia en la ciudad de Pasto.

Han transcurrido 38 años desde su fundación, plasmando uno de los trascendentales propósitos para los cuales fue fundada: Asociar a ganaderos de Nariño, asegurándoles un futuro de desarrollo en su área de acción. En la actualidad los objetivos propios de la Cooperativa señalados en sus disposiciones se especifican a la luz de los principios cooperativos, la prosperidad económica y social del sector ganadero de Nariño.

La Cooperativa se empieza con la planta enfriadora del municipio de Guachucal en donde se acopia la leche la cual primeramente se enfría para comercializarla a otros departamentos. En el año de 1979 se efectúa el primer ensayo de pasterizar leche y se lleva al mercado la leche pasterizada con el nombre de Ñapanguita, sin embargo la poca experiencia en la dirección y mercadeo causan que este intento no de fruto, en este lapso se haga esencial la contribución de la Misión Holandesa con su experiencia y conocimientos.

En el mes de julio de 1984, se incursiona nuevamente en el mercado con leche pasterizada de la Cooperativa de Productos Lácteos, Coprolácteos, primeramente en Pasto, dada su admisión y demanda se amplió a todo el departamento de Nariño y actualmente hacia el departamento del Cauca y Valle, eje cafetero, centro del país entre otros. En el periodo 84-88 la Cooperativa ensancha su planta de procesamiento de quesos y derivados para el primer trimestre del año 1987, empieza la fabricación de yogur y kumis en modo de vaso y garrafa.

En el lapso de los años1985-1986, la Cooperativa comienza en la ciudad Cali la venta leche Colácteos, al obtener una planta pasteurizadora. Iniciado el año 1993, se emprende un proceso administrativo que se encuadra en seis aspectos básicos:

- Consolidación de la disposición organizacional administrativa y Financiera de la Cooperativa.
- Consolidación del mercado con trascendencia nacional e internacional.
- Edificación y remodelación de la estructura básica industrial.
- Mercadeo con competitividad y eficiencia.
- Planeación y desarrollo de nuevos productos.
- Planes de mejoramiento y proyección institucional.

De esta forma se consigue el desarrollo e penetración en nuevos mercados para los productos: queso, quesillo, yogur con cereal, queso mozzarella, queso fresco, queso fundido, queso campesino semiduro, quesito, yogur en bolsa, yogur con café.

En el año de 1997 se obtiene la marca Tapioka, produciendo toda la gama de fermentados con esta firma, también queso cuajada tapioka, queso tipo sándwich, quesillo semigraso, yogur sin azúcar, jugos y agua. En este mismo se hace lanzamiento de una nueva fábrica situada en el municipio de Pupiales, dispuesta a la elaboración de quesos frescos e hilados. En este decenio toma apogeo el impulso de las líneas blancas, ello es las maquilas, Colácteos se ocupa de esta forma para usuarios tan relevantes como Cafám, Rica Rondo, Cadenalco-Éxito, Aro (Makro), Olímpica. El actual portafolio de productos que tiene la Cooperativa lo compone:

- Leche pasterizada
- Yogur
- Yogur cereal
- Kumis
- Crema de leche
- Arequipe

- Quesos maduros: Parmesano, gratinar, holandés, gouda, edam. sanduchero
- Quesos frescos: Campesino, quesillo, doble crema, fundido, industrial, fresco, molido
- Mantequilla
- Jugos
- Agua

Estos productos se procesan en las distintas plantas que tiene Colácteos situadas en Guachucal, Pasto, Pupiales, y Cali. La Cooperativa desde el aspecto legal está tutelada por la Ley Cooperativa, Ley 79 de 1988, ley 454 y conforme a sus estatutos sancionados por la asamblea General de Asociados.

Para el año 2001 Colácteos, inicia su carrera exportadora con destino a Venezuela, proceso que fue exitoso hasta que este país dejó de pagar sus compromisos y que se mostró como una opción de crecimiento para la empresa, de allí la decisión de escudriñar nuevos mercados, y como los de la Comunidad Andina.

Colácteos se ha situado en el tercer puesto dentro de las cien Cooperativas más grandes de Colombia, como se publicó en la revista Colombia Cooperativa. Fue miembro con su Gerente de instituciones gremiales como Analac, Ancolac, Corpoica, Comisión Nacional de Aftosa, Sagan, Banco de la República de la Regional Sur Occidental.

Colácteos es entonces una empresa asociativa multi-activa sin ánimo de lucro, instituida con el objeto de producir bienes y servicios con el propósito solventar las necesidades de sus asociados y de la sociedad en general.

Es una empresa que cotidianamente labora por el mejoramiento continuo y se apropia todos los retos que ello conlleva, ha fijado una política integral con el fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios, colaboradores, proveedores y sociedad en general;

ayudados por individuos competentes que han orientados sus esfuerzos en torno a la consecución de sus metas igualmente incorpora la tecnología apropiada con el objeto de asegurar la inocuidad en los productos y evitar la presencia de actividades de contrabando, terrorismo y la inoculación de sustancias ilegales en la producción y comercialización de su producción, reforzando de esta forma una organización sólida financieramente y con responsabilidad social, sostenible en el tiempo y reconocida en el mercado.

Mediante sus establecimientos despliega una cobertura nacional, disponiendo de una gran infraestructura que la erige en el canal de distribución más destacado de la nación. Todo punto de ventas de la empresa forma parte de una sucursal, la que se responsabiliza de la administración y la ejecución de las políticas empresariales.

En la actualidad Colácteos cuenta con más de 5.000 asociados situados en: 4 sedes administrativas y 775 puntos de venta.

La empresa se ubica en el puesto 3 en ventas entre entidades cooperativas y puesto 19 entre los mayores empleadores de Colombia. Genera 600 empleos directos y 26.000 empleos indirectos. Hace presencia en 27 departamentos, 32 zonas, 160 ciudades y 435 puntos de venta con servicio a domicilio. Atiende 72 millones de clientes al año de los cuales 5 millones a domicilios.

3.2 LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO

Lácteos Andinos de Nariño es una organización fundada en el mes de octubre de 1982, como fruto de estudios económicos en el departamento de Nariño, en el que los productos lácteos son elevadamente representativos en el mercado.

A mediados de 1984 se inicia la producción, con tres operarios, manejando 3.000 litros de leche al día, para elaborar quesos frescos. Luego se le asigna una superior proyección a la empresa, incrementando el capital y la participación social, logrando en el año 1991 edificar una nueva fábrica, incursionando con la fabricación de leche pasterizada, la elaboración tecnificada de yogur y la diversificación en la línea de quesos. Actualmente, la empresa tiene 68 empleados directos y 70 empleados indirectos. Posee una capacidad de pasterización de leche de 5.000Ls/h y se procesan 18.000 litros de leche diarias, incluyendo leche pasterizada, quesos frescos (prensados, molidos e hilados) y maduros, yogur (entero y semidescremado), crema de leche, arequipe, bebidas lácteas, queso de untar y requesón.

Lácteos Andinos es una empresa insignemente nariñense, que impulsa el desarrollo regional. Cuenta con la experiencia necesaria, se ha trabajado con instituciones gubernamentales especialmente con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Alcaldías, distintas fundaciones y cooperativas logrando magníficos resultados. La empresa participó en el l y ll concurso nacional de quesos en Santafé de Bogotá en los años 2007 y 2008, efectuado por el CNLM (Consejo Nacional de la Calidad de la leche y prevención de la mastitis), donde se obtuvo seis medallas entre oro, plata y bronce por la calidad en los quesos, en lo atinente a presentación, sabor y acatamiento de exigencias microbiológicos y fisicoquímicos. La gama de quesos se encuentra certificada por Invima HACCP (análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos); La empresa estuvo entre las primeras organizaciones a nivel nacional en recibir esta certificación de parte de esta entidad de control y vigilancia. El certificado se alcanzó en junio del año 2006 y posibilita que la organización esté en capacidad de exportar quesos a otras naciones.

3.3 LÁCTEOS LA VICTORIA

La empresa es una sociedad por acciones simplificada con sede en el municipio de Pasto, fue fundada en 1972 en el municipio de Cumbal por el señor Diomedes Portilla que fue también socio fundador de Colácteos. En el año 1975 es traslada a la ciudad de Pasto buscando mayor crecimiento en el orden comercial. Para la época el mercado lácteo de esta ciudad era poco explorado, lo que posibilitó el desarrollo de la empresa que con el tiempo pasó a ser empresa de nivel interdepartamental.

Lácteas La Victoria tiene en su objeto social la finalidad de general empleo, ofrecer productos de calidad, producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus socios y de la comunidad general. La empresa cuenta con maquinaria y equipo de alta gama para el procesamiento de sus productos entre ellos yogur, jugos y queso campesino. Se caracteriza por la entrega de productos económicos.

La empresa genera 15 empleos distribuidos en las tres secciones: administrativa, productiva y distribución. La Junta Directiva asume las decisiones en conjunto acerca de los objetivos a lograr. La sección administrativa se encarga de fijar las tareas a los trabajadores de producción. El gerente evalúa los resultados y rinde cuentas a la Junta de Socios.

El área de recursos humanos se encarga de gestionar la administración de personal, también de conservar y optimizar las relaciones laborales entre la empresa y los colaboradores, promoviendo un ambiente armónico de trabajo. Invierte en capacitación continua buscando su formación como profesionales y personas. Realiza procesos de reclutamiento y selección de personal, administra la estrategia de compensaciones, desarrolla e incentiva acciones de responsabilidad social buscando mayor contribución e integración con la comunidad.

3.4 LÁCTEOS TAYRONA LIMITADA

Es una empresa de sociedad limitada fundada en el año 2007 encargada de procesar leche líquida. Está ubicada en el municipio de Ipiales aprovechando las ventajas que le otorga al territorio la Ley de Fronteras y el establecimiento de Ipiales como zona Franca, aprovecha sus características competitivas para la transformación de la leche en productos tales como quesos, yogur, mantequilla. Genera cinco empleos directos, sus productos abastecen parte del mercado del municipio de Ipiales y sur de Nariño.

3.5 LÁCTEOS DE LOS ANDES DE NARIÑO LIMITADA

Esta empresa es una sociedad limitada establecida en el año 2007 dedicada al procesamiento de leche líquida. La sede está en el municipio de Pupiales, recoge la producción local y la transforma en derivados como quesos, yogurt, mantequilla. Genera 06 empleos directos, sus productos abastecen el mercado local y parte del municipio de Ipiales.

Esta empresa no es ajena a problemas de las pequeñas empresas lácteas como la baja competitividad del sector en procesos nacionales, presentan debilidades muy marcadas en cuanto a la inexistencia de un sistema de información de la cadena láctea en tiempo real; alto nivel de informalidad en cuanto al acopio y transporte de la leche, la escasa promoción del consumo de la leche y sus derivados, insuficiente infraestructura para la cadena de frio, escasa asociatividad en el departamento de Nariño. Igualmente inmersa en un modelo de

producción lechera departamental que se mantiene igual desde tiempos ancestrales, no hay innovación, con poca investigación para el mejoramiento productivo.

3.6 LÁCTEOS DEL SUROCCIDENTE LIMITADA

Es una empresa familiar fundada en 1985 situada en el municipio de La Florida denominada inicialmente como Lácteos La Florida y desde hace tres años asumió la razón social de Lácteos del Suroccidente Ltda., genera seis empleos directos. La empresa elabora yogur, kumis, crema de leche, queso campesino, queso doble crema, quesadillas, quesillo y mantequilla. Distribuye los productos en el mercado local y la ciudad de Pasto. A través de su punto de venta en la planta procesadora del poblado de La Florida distribuye sus productos a la población de los municipios del Suroccidente de Nariño como El Tambo, Los Andes, Sandoná, Ancuya y Linares.

4 ANALISIS DEL ENTORNO DEL SECTOR LÁCTEO NARIÑENSE PARA IDENTIFICAR LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EN LA CARACTERIZACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN HUMANA EN EL SECTOR DE LAS GRANDES, MEDIANA Y PEQUEÑAS EMPRESAS LÁCTEAS DE NARIÑO

Generalidades del departamento de Nariño

4.1 Entorno geofísico

GRAFICA. 11. Mapa de Colombia



Fuente: IGAC

Como se observa en la gráfica 11., el departamento de Nariño está localizado al suroeste de Colombia. En este territorio se distinguen cinco unidades geomorfológicas, cada una con características particulares: la llanura Pacífica constituida por una gran acumulación

de materiales semiconsolidados pliopleistocénicos y nuevos; la cordillera Occidental conformada por rocas volcánicas y metasedimentarias de carácter simático del cretáceo; la depresión Cauca-Patía, compuesta por rocas sedimentarias del terciario y un relleno de elementos volcánicos de la edad pliopleistocena que constituyen el altiplano nariñense; la cordillera centro-oriental, integrada por un bloque de carácter siálicointegrado por rocas del precámbrico y el piedemonte andino-oriental, que constituye de una secuencia de rocas sedimentarias del mesozoico y cenozoico.

Con estas particularidades y la localización del departamento, prevalece un patrón tectónico y volcánico muy activo que se mira en la intensa deformación y fractura de las rocas y la permanente actividad sísmica, volcánica y de actividades de remoción en masa. Conforme estudios realizados por la Asociación Colombiana de Ingeniería el departamento de Nariño tiene una amenaza sísmica alta que contiene ciertos fenómenos entre estos la licuefacción de arenas y materiales no consolidados, deslizamientos, tsunamis e inundaciones. El departamento acredita cerca de una veintena de volcanes, casi todos con estructura estratovolcánica de erupciones explosivas que forman diversos escenarios de amenaza, estas dependen básicamente de la energía y periodicidad en sus episodios de actividad. Los volcanes Galeras, Azufral, Chiles, Cumbal, Doña Juana y Cerro Negro se consideran activos históricos.

Hidrografía. Como se mira en el cuadro 6., el departamento de Nariño pertenece a las vertientes del Pacífico y del Atlántico, y las zonas hidrográficas pacífica y amazónica; en la primera de ellas se ubican las cuencas de los ríos Mira, Patía, San Juan de Micay, y en la segunda la cuenca del río Putumayo.

Cuadro 6. Hidrografía de Nariño

Vertiente	Zona Hidrográfica	Cuenca	Subcuenca
Del Pacífico	Pacífica	Río Mira	San Juan Güisa
		Río Patía	Mayo, Juanambú, Güáitara, Telembí, Magüi, Patía Viejo
		San Juan de Micay	Tapaje, Iscuandé
Del Atlántico	Amazónica	Putumayo	San Miguel, Güamuez

Fuente: IGAC

Las lagunas de mayor extensión son: Telpis, Santo Domingo, Negra, El Encanto, Mejía, Cristo Rey, La Cocha, El Silencio, El Trueno, Arpi, Cumbal, Taminanguito, Verde, La Caldera, Cuaspud y el sistema lagunar del complejo volcánico Doña Juana. La laguna de La Cocha sobresale por su tamaño, ubicación geográfica y por situarse en el punto de confluencia de la región andino-amazónica posee una extensión de 225.000 has. El clima de la zona posee características amazónicas, tiene niveles de lluvias altos y preeminencia de condiciones de gran humedad originando diferentes microclimas y microambientes.

Por otra parte, los humedales de mayor tamaño son Ciénaga Larga, La Calera, Las Cochas, El Común y Bellavista del Rosal, entre muchos. Los páramos integran el paisaje del departamento entre ellos Chiles, Cumbal, El Tauso, complejo volcánico Doña Juana y Cerro Juanoy, Paja Blanca, Azufral, Gualcalá, Bordoncillo, Galeras, Azonales de la Cocha, Alcalde y Patascoy. La laguna costera consigue una extensión de 12 mil has. Los Manglares como los arrecifes y las praderas recubren una inmensa importancia al formarse como uno de los ecosistemas de gran productividad biológica.

Geografía. El departamento de Nariño está ubicado en el suroccidente de Colombia, entre los 00°31”34” y 02°41”08” de latitud norte y los 75°51”19” y 79°01”34” de longitud oeste. Posee una superficie aproximada de 3.326.506 ha, equivalente al 2.9% de la extensión del territorio nacional. Delimita al norte con el departamento del Cauca, al sur con la República del Ecuador, al oriente con los departamentos de Putumayo y Cauca, y al occidente con el Océano Pacífico. Resulta trascendental destacar su condición de frontera internacional, lo que posibilita una articulación socioeconómica entre la cordillera de los Andes, el corredor pacífico y el pie de monte amazónico, un gran segmento del cordón fronterizo con Ecuador pasa por las selvas húmedas del corredor pacífico y del Amazonas.

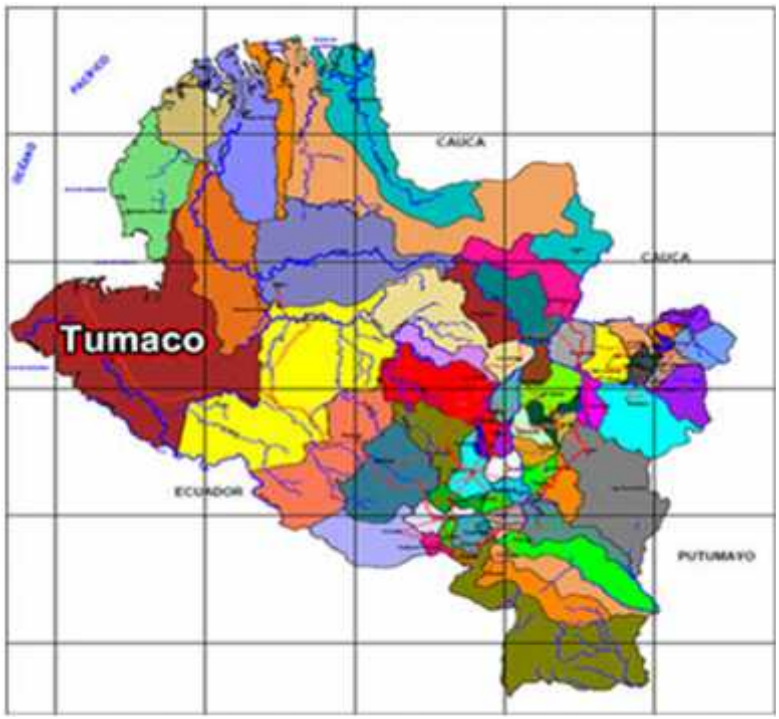
Acorde a su geografía, el departamento de Nariño se parte en tres zonas naturales: la Llanura del Pacífico, que ocupa el 52% de su territorio; la Región Andina, con el 46%; y la Vertiente Amazónica, con el 2%. La Región Andina comprende la mayor parte la población del departamento también de los municipios, las instituciones administrativas del Estado y las ocupaciones económicas.

El entorno agro-climático parte desde el nivel del mar hasta las alturas superiores a 4.000 metros sobre el nivel del mar. La cordillera de los Andes posee gran importancia en la geografía de Nariño. Específicamente, el nudo de los Pastos, penetración de la cordillera al territorio nacional, y el Macizo colombiano, la estrella hídrica más importante de Colombia. En el Macizo, catalogado por la Unesco como reserva de la biósfera, nacen los principales ríos de Colombia: el Magdalena, el Cauca, el Caquetá y el Patía. Esta región se erige en un punto importante de comunicación que posibilita la circulación a otros departamentos del sur de Colombia. Históricamente, el Macizo de Colombia ha sido espacio de colonización y confrontación por la tierra.

El municipio de Pasto está situado en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está asentada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y está muy próxima a la línea del Ecuador. El territorio municipal en total tiene 1.181 km² de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km².

División Política y Administrativa. Política y administrativamente Nariño está divido en 64 municipios como se observa en la Figura 3.2. Otras figuras de ordenación territorial como los resguardos indígenas, los territorios colectivos de comunidades afro descendientes y de colonización; y los parques nacionales naturales y las áreas protegidas, también desde el punto de vista del manejo ambiental. Los municipios de Nariño son: Albán, Aldana, Ancuya, Arboleda, Barbacoas, Belén, Buesaco, Colón, Consacá, Contadero, Córdoba, Cuaspud, Cumbal, Chachagüí, Cumbitara, El Charco, El Rosario, El Tablón, El Peñol, El Tambo, Francisco Pizarro, Funes, Guachucal, Güaitarilla, Gualmatán, Iles, Imues, Ipiales, La Cruz, La Florida, La Llanada, La Tola, La Unión, Leiva, Linares, Los Andes, Magüi Payán, Roberto Payán, Samaniego, Sandoná, San Bernardo, San Lorenzo, San Pablo, San Pedro de Cartago, Santa Bárbara, Santa Cruz, Sapuyes, Taminango, Tangua, Tumaco, Túquerres y Yacuanquer.

GRAFICA. 12. División Política de Nariño



Fuente: IGAC

San Juan de Pasto es capital del departamento de Nariño y cabecera del municipio de Pasto. Esta ciudad ha sido eje administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es además conocida como “Ciudad sorpresa de Colombia”. Como capital departamental, aloja las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones del Estado. El nombre provienepor el pueblo indígena de los Pastos (Pas=gente y to=tierra) o gente de la tierra, que moraba el Valle de Atrizalarribo de los conquistadores españoles. El nombre oficial la cabecera municipal que corresponde al área urbana es San Juan de Pasto, en honra a su patrono San Juan Bautista.

La Alcaldía alberga la rama del poder ejecutivo del municipioy trabaja en conjunto con el Concejo, órgano del poder administrativo. El área urbana está constituida por 12 comunas. La zona rural está integrada por 17 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, El Socorro, Genoy, Gualmatan, Jamondino, Jongovito, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco, San Fernando y Santa Bárbara. En la Grafica 13., se aprecia la ubicación del municipio de Pasto.

GRAFICA. 13. Municipio de Pasto



Fuente: IGAC

En el siguiente cuadro se consignan las variables con mayor peso en el entorno geofísico que se constituyen en amenazas y oportunidades para el sector.

Cuadro 7 . Entorno Geofísico

EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Grandes, medianas y pequeñas empresas lácteas de Nariño
ENTORNO: Geofísico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El departamento de Nariño presenta una amenaza sísmica alta por la ubicación de varios volcanes	A	X			
Desarrollo del turismo de aventura y econturismo aprovechando la diversidad paisajista de Nariño	O			X	
Desarrollo hidroeléctrico y de producción de energía geotérmica	O			X	
Desarrollo minero sostenible	O			X	
Nariño posee suelos apropiados para el desarrollo técnificado de ganadería de leche	O			X	

Fuente: Esta investigación

4.2 Entorno Ambiental.

En el departamento de Nariño se destacan tres provincias biogeográficas: Chocó, Norandina y un sector de la Amazonía como se mira en la Figura 3.4. La provincia del Chocó va desde el occidente de Panamá hasta la Provincia del Oro en el Ecuador; en el departamento de Nariño incumbe a la llanura pacífica y el pie de monte occidental de la cordillera Occidental. La Provincia Norandina contiene la Sierra Nevada de Santa Marta, la Serranía del Perijá, las cordilleras Oriental, Central y Occidental, los valles de los ríos Magdalena y Cauca, el Macizo Colombiano y el Nudo de los Pastos; en Nariño está conformada por el Macizo Andino. La Provincia Amazónica compuesta por el pie de monte amazónico de la cordillera centro oriental.

GRAFICA. 14. Departamento de Nariño



Fuente: IGAC

El Clima en la región de Nariño varía según su Biogeografía siendo en la Llanura del Pacífico: húmedo y cálido en el litoral pacífico, húmedo a muy húmedo y templado en las llanuras. El Macizo colombiano: cálido seco, templado y frío en las vertientes interandinas. El Nudo de los Pastos: clima templado, húmedo en las vertientes interandinas y frío a extremadamente frío en los altiplanos. El Pie de monte amazónico: clima templado a cálido.

La ciudad de San Juan de Pasto está en un valle interandino a una altitud de 2.527 msnm y está al pie del volcán Galeras, la nubosidad es muy alta. La precipitación varía en todo el municipio, resultando moderada (cercana a 800 mm)

La zona urbana, ubicada en la Región Andina, y media en el Lago Guamuez o Laguna de la Cocha, enlazada fuertemente con la región Amazónica. La temperatura promedio al año es 13.3 °C, la visibilidad es 10 km y la humedad va de 60% a 88%.

En el siguiente cuadro se señalan las variables con mayor valor en el entorno ambiental que se constituyen en amenazas y oportunidades para el sector.

Cuadro 8. Entorno ambiental

EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Grandes, medianas y pequeñas empresas lácteas de Nariño
ENTORNO: Ambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Deterioro de la diversidad en fauna y flora por la presencia de cultivos ilícitos	A	X			
Ventajas comparativas por la fertilidad de los suelos, riqueza en la diversidad de flora, fauna, mineria, diversidad de climas, hidrografía y biodiversidad en las tres zonas naturales de Nariño	O				X
Desarrollo en producción verde	O			X	
Desarrollo en venta de servicios ambientales	O			X	

Fuente: Esta investigación

4.3 Entorno Económico

Entorno macroeconómico nacional

A continuación se describe la inversión extranjera en Colombia tomando datos de la revista (Dinero.com 2017), en lo cual se destaca las siguientes cifras:

> En línea con los pronósticos de los analistas, la economía colombiana creció apenas un 1,8 por ciento durante el 2017, cifra que está por debajo del rango meta.
>
> Por su parte, en el cuatro trimestre del año, que comprende los meses de octubre, noviembre y diciembre, el Producto Interno Bruto en Colombia fue de 1,6 por ciento.
>
> Los sectores que más sumaron fueron agricultura, ganadería y caza con 4,9%; establecimientos financieros y seguros 3,8%; servicios sociales, comunales y

personales 3,4%; comercio, restaurantes y hoteles con 1,2%; suministro de electricidad, gas y agua 1,1%.

Mientras que los que más restaron fueron explotación de minas y canteras (3,8%); industria manufacturera (1,0%); construcción (0,7%); transporte y comunicaciones (0,1%).

En el cuarto trimestre de 2017, Las ramas con mayor crecimiento en ese periodo fueron Servicios sociales, comunales y personales con 3,7%, Establecimientos financieros y seguros con 3,4% y Suministro de electricidad, gas y agua con 2,3%.

El director del DANE, Mauricio Perfetti del Corral, manifestó que “el comportamiento de Servicios sociales, comunales y personales se explica por la variación positiva de los servicios de administración pública y defensa con 4,6% y servicios sociales y de salud de mercado con 3,6%”.

El crecimiento del sector Establecimientos financieros y seguros en el cuarto trimestre de 2017, se explica por la variación positiva de servicios de intermediación financiera con 6,5% y de servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda con 2,6%.

El crecimiento del sector Suministro de electricidad, gas y agua en el cuarto trimestre de 2017 fue 2,3%, lo que se explica por la variación de energía eléctrica con 2,4% y agua y servicios de alcantarillado con 2,3%.

Las ramas de actividad que presentaron variaciones negativas durante el cuarto trimestre de 2017 fueron Industria manufacturera con -1,4% y Transporte, almacenamiento y comunicaciones con -1,0%.

Finalmente, el director del DANE, Mauricio Perfetti del Corral, resaltó que en el cuarto trimestre de 2017 seis de las nueve ramas crecieron positivamente. (Portafolio.com, 2017)

Con respecto a la inversión extranjera en Colombia el panorama se describe de la siguiente manera: Durante el 2017 la Inversión Extranjera Directa en el país sumó US$14.518 millones, lo que representa un incremento de US$669 millones frente al reporte de US$13.849 millones del 2016.

El Ministerio de Hacienda destacó que, si se descuentan los recursos por la venta de Isagen en el 2016, la Inversión Extranjera Directa entre cada año habría incrementado US$4.30 millones, un “récord” en crecimiento según la misma entidad.

GRAFICA. 15. Inversión extranjera



Fuente: Ministerio de Hacienda

El sector que más aportó fue transportes, almacenamiento y comunicaciones con una inversión total de US$3.465 millones, seguido del sector petrolero con US$3.458 millones y los servicios financieros y empresariales con US$1.662 millones.

Según un artículo de la revista dinero, (Dinero.com, 2017) En la orilla contraria se ubicaron el sector agropecuario con inversión extranjera directa por US$241 millones, servicios comunales con US$398 millones y electricidad, gas y agua con US$472 millones

La ministra de Comercio, María Lorena Gutiérrez, señaló que “el aumento de la inversión extranjera directa, que incluso superó la meta de US$14.000 millones que nos habíamos trazado, es una señal de que somos una economía muy atractiva en el mundo”.

Sin embargo, no todas las noticias son buenas. La Inversión Extranjera de Portafolio fue de US$7.793 millones durante el mismo 2017, lo que representa una caída de US$1.114 millones frente a los US$8.908 millones que se habían registrado en el 2016.

De acuerdo con el reporte del Banco de la República, la caída en la inversión de portafolio se dio por cuenta del sector público, que pasó de una reporte de US$9.292 millones en el 2016 a uno de US$6.695 millones, una caída de US$2.597 millones que no alcanzó a ser completamente compensada con el incremento de inversión en el sector privado.

La caída de inversión de portafolio en el sector público fue consecuencia de una disminución de US$3.601 millones en la compra de títulos TES, que cayeron desde US$7.382 millones en 2016 hasta US$3.781 millones en el nuevo año.

Por el contrario, la venta de bonos públicos alcanzó los US$2.914 millones, un incremento de US$1.003 millones frente a los US$1.910 millones que se habían reportado el año anterior.

Por su parte el sector privado reportó un crecimiento en la inversión extranjera de portafolio de US$1.483 millones y alcanzó los US$1.099 millones en el 2017, luego de haber terminado el 2016 en rojo con un saldo negativo de US$384 millones.

Pese a que la inversión extranjera en los mercados internacionales también cayó en US$246 millones y terminó el 2017 en US$854 millones, en los mercados locales el crecimiento fue sobresaliente al totalizar US$245 millones, un incremento de US$1.729 millones frente al reporte negativo en US$1.484 millones del 2016. (Dinero.com, 2017)

Según un reporte del (Banco de la Republica, 2017) se describen los siguientes datos:

Las tasas de interés de intervención se mantendrán en 4,75% para diciembre del 2017. En esta decisión, la Junta tomó en consideración principalmente los siguientes aspectos:

En noviembre la inflación se incrementó más de lo esperado y se situó en 4,12%. Excepto el grupo de regulados, todos los grandes componentes del IPC registraron variaciones anuales algo mayores que las proyectadas. El promedio de los cuatro indicadores de inflación básica dejó de caer y se situó en 4,54%.

Las expectativas de inflación registraron cambios leves. Las de los analistas para diciembre de 2017 y 2018 se sitúan en promedio en 4,01% y 3,46%, respectivamente. Aquellas derivadas de los papeles de deuda pública se mantienen por encima del 3%.

La cuenta corriente ha seguido su ajuste gradual y ordenado. Para el tercer trimestre, el déficit de cuenta corriente fue de 3.4% del PIB.

La actividad económica del país sigue débil y las nuevas cifras confirman la persistencia de un crecimiento económico por debajo del potencial, por lo cual se espera que la subutilización de la capacidad instalada de la economía se siga ampliando.

La Junta señaló que el balance de riesgos es similar al considerado en la reunión anterior y destacó que, con las reducciones realizadas en los meses anteriores, se ha disminuido el espacio para continuar bajando la tasa de intervención. En consecuencia, consideró conveniente esperar nueva información y mantener inalterada su tasa de interés de intervención de referencia en 4.75%.

La decisión de mantener la tasa de interés en 4,75% fue por unanimidad.

Indicadores de Coyuntura Económica de Nariño

A continuación se citan algunos resultados del sondeo percepción económica Cámara de Comercio de Pasto I trimestre de 2017:

- La reforma tributaria entro en aplicación a partir del 1 de enero
- A partir del 1 de Febrero la tarifa general del IVA se estableció en 19%
- Según las cifras del DANE la inflación durante el I trimestre alcanzo el 2,52%
- 1,1% PIB primer Trimestre Nacional
- El desempleo Nacional alcanzo el 8,9%
- El salario mínimo se fijó en $737.717
- La tasa de intervención del Banco de la Republica para el I trimestre del año alcanzo el 7%
- Se presentó mayor devaluación por la incertidumbre que genera el curso de la política económica en Estados Unidos.
- 47,3% Proporción de Informalidad I trimestre Nacional

En cuanto al municipio de Pasto tenemos lo siguiente:

- Durante el I trimestre de 2017 la Tasa de Desempleo en Pasto alcanzo el 10,4%

- Pasto presento para este periodo un total de 22.000 desocupados frente a 2.592.000 que se presentaron a nivel nacional.
- La ciudad de Pasto presento durante el I trimestre una Inflación de 2,17%
- 59,7% Proporción de Informalidad I trimestre Pasto

En cuanto a la percepción económica de los empresarios en el primer trimestre de 2017, tenemos los siguientes resultados: El 51% de los empresarios calificaron el primer trimestre del año como un periodo muy Regular en cuanto a la demanda de su producto o servicio, indicando que los ingresos fueron mucho menores que los percibidos durante el mismo periodo del año anterior y que la situación parece no mejorar.

Una de las principales dificultades que enfrentaron los empresarios durante el Primer trimestre del año fue la disminución de sus ventas. El 70% manifestó haber presentado decrecimiento en la venta de sus productos o servicios. El promedio de disminución de ventas durante el trimestre fue 38%.

El Departamento presenta una economía tradicional, basada en el sector primario. Los cultivos de mayor importancia son la papa (45.769 Ha), trigo (30.015 Ha), café (27.607 Ha), fríjol (21.567 Ha), cacao (15.164 Ha), plátano (21.362 Ha), caña panelera (18.0 11 Ha); en menor proporción se cultiva zanahoria, arveja y haba. La población ganadera se estima en 338.486 cabezas de vacunos, 160.885 porcinos, 99.285 equinos, 5.334 mulares, 663 asnales, 18.798 caprinos y 29.132 ovinos. La pesca marítima y continental es igualmente importante; en los sectores altos de los ríos y lagunas se pesca principalmente la trucha, y en el área costera se encuentran criaderos de cama**rón** blanco; las principales especies marítimas son: barrilete, chema, pargo rojo, camarón blanco y camarón tití. El sector industrial en el Departamento tiene registradas 559 industrias y el comercial 6.639 establecimientos; sobresale la pequeña industria, principalmente la manufacturera en

cuero y talla en madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera. Los municipios de mayor actividad comercial son Pasto, La Unión. (Cámara de Comercio de Pasto, 2016)

En materia del Producto Interno Bruto del departamento, en la actualización DANE, Cuentas departamentales a 2015, presenta un crecimiento de 6.9%, con respecto al PIB nacional que es de 4.7%, de acuerdo a la revisión histórica de la economía de Nariño obtuvo en ciertos años niveles de crecimiento superiores a los del país en su conjunto; efectivamente, el PIB nacional creció en promedio en 2.8% anual, en tanto que el de Nariño lo hizo a 4%. No obstante estos mismos históricos anuales muestran que el PIB de Nariño observó altibajos en el transcurso del periodo, que no necesariamente concuerdan con el ciclo de la economía del País; Por ejemplo en 1993 el PIB departamental creció al doble del de Colombia mientras que en 1997 estuvo muy por debajo del nacional.

En el municipio de Pasto el 11,1% de las empresas se dedica a la industria; el 56,0% al comercio; el 28,9% a servicios y el 4,1% a otras actividades. En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden esencialmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. Para adelantar la actividad comercial, especialmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto que fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico en el año 2014 contaba con 23.658 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos. En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería, en pequeña escala hay actividad minera.

4.4 Sectores Productivos

Sector Primario.

El sector primario participa en el 15.6% del PIB departamental (incluido minas y canteras con 1.7%), (Dane – Cuentas Departamentales, 2014). El sector agrícola, que venía de un período descendente en el total de áreas cultivadas desde 1999 (186.219 has., 185.012 has., en 2000 y 170.653 has., en 2001), presentó un ascenso en 2005 cultivando 228.170,2 has., y en 2013 subió a 244.891 has. La superficie destinada a cultivos permanentes presentó un aumento de 68.6% pasando de 84.168 has., en 2001 a 141.945 has.; en 2013 así mismo, para el 2013 el área sembrada con cultivos transitorios disminuyó de 129.302 has., a 102.946 has. Los cultivos que ocupan las mayores extensiones son los de café 35.776 has., plátano 31.546 has., caña panelera 17.272 has., palma africana 13.272 has., coco 6.850 has, maíz 11.088 has y cacao 19.246 has., (Consolidado agropecuario, 2013). El sector pecuario ocupa el cuarto renglón de la producción del departamento. En 2005 hubo 301.902 cabezas de ganado, el 33.8% es ganadería lechera. En 2013 ascendió a 505.345, el 48% son vacas de ordeño es decir 243.526, con niveles tecnológicos del más avanzado al más bajo. La producción total de leche es de 789.660 litros al día aproximadamente (Consolidado Agropecuario, 2013) de los cuales el 50% son industrializados por empresas procesadoras regionales, el 35% se comercializan fuera del departamento y el 15% se destinan al consumo interno.

La pesca en una de las actividades que genera más empleo en la costa pacífica, con un estimado de 125.000 empleos en los departamentos de Nariño, Cauca, Valle y Chocó. El 70% de la captura de productos del mar es de tipo industrial, con un alto índice representado en peces (97%); el 11% es artesanal, cuyo producto más representativo son los crustáceos (32%), destacándose el camarón de aguas someras (80%) de la captura total. Esta actividad

cuenta con una gran variedad de recursos aún sin explotar adecuadamente, en tanto que otros, como el camarón de aguas someras, se encuentran en peligro de extinción. El camarón cultivado a escala industrial y artesanal, en el país desde mediados de 1980, en la costa pacífica la producción representa el 26% (1.357 ton.) del producido nacional, sin embargo, esta actividad ha carecido de un desarrollo tecnológico pesquero planificado que considere los recursos disponibles y sus rendimientos máximos sostenibles. El inadecuado manejo o la dificultad en la aplicación de las acciones de conservación que se ha dado a este recurso, han ocasionado que su participación porcentual no sea considerable.

Sector Secundario

De acuerdo al (DANE - Encuesta Anual Manufacturera, 2014), nueve principales ramas industriales por niveles de producción conforman la estructura industrial del departamento. Del total de la producción industrial, la empresa láctea participa con el 33.7%, carne y pescado 15.1%, productos de café 15%, molinería y sus productos 14.5%, otras manufacturas 12%, bebidas 4.5%, panadería macarrones y fideos 3.5%, muebles 0.9%, actividades de impresión 0.8%. La industria nariñense participa del 4.7% de la composición del PIB departamental.

La construcción en Nariño es una de las ramas más dinámicas jalonada por los programas de vivienda y las obras públicas participando en 11.1% de la estructura del PIB del departamento.

Sector Terciario

El sector terciario en la economía nariñense ha venido obteniendo una importancia trascendental en la creación de valor agregado en los últimos años. El sector terciario de Nariño participa en PIB departamental con los subsectores servicios sociales, comunales y

personales con 28.1%, comercio y servicios de reparación con 10.7%, servicios financieros con 10.3%, restaurantes y hoteles 7.6%, transporte, almacenamiento y comunicaciones con 5.8%, derechos e impuestos 4.4%, electricidad, gas y agua con 1.7%. En total el sector terciario participa con 68.6% del PIB departamental resultando el sector con mayor peso (DANE – Cuentas Departamentales, 2014).

Así mismo teniendo en cuenta la anterior subdivisión de este sector es factible reorganizar las actividades conforme el destino final o intermedio del total o de la gran parte de la actividad. Dentro de los servicios intermedios que dedican la mayor parte de la oferta a otras unidades de producción se encuentran: transporte, almacenamiento y comunicaciones, servicios financieros y servicios a las empresas, derechos e impuestos. Por su lado, el campo de restaurantes y hoteles, servicios sociales, comunales y personales, comercio y reparación, electricidad gas y agua se estiman servicios finales reservados primordialmente al consumo. Resulta así que los servicios finales representan en promedio el 48,1% a lo largo del período y los servicios intermedios tan el 20.5%.

En el siguiente cuadro se señalan las variables con más peso en el entorno económico que se constituyen en amenazas y oportunidades para el sector.

Cuadro 9. Entorno económico

EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Grandes, medianas y pequeñas empresas lácteas de Nariño
ENTORNO: Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento de la economía colombina en 2014. Variación 2013-2014: 4,3% a 4,6%	O			X	
Aumento de la tasa de interés: Tasa de intervención del Banco de la República variación marzo 2014 - marzo 2015: 3,25% a 4,5%	A	X			
Indice de desempleo superior al promedio nacional en 2014: Nacional 8,9% - Nariño 9,9%	A	X			
Economía de frontera	O			X	
Cultura del ahorro	O			X	

Fuente: Esta investigación

4.5 Entorno Social

Migración y Desplazamiento

El fenómeno del desplazamiento ha ocasionado, de una parte, el abandono de la actividad agropecuaria, y de otra, en un aumento de la inseguridad social en las localidades receptoras, que no tienen la capacidad de dar empleo ni bienestar a esta población, que en el año 2003 registró un número 28.448 personas (51,67% hombres, 48,33% mujeres), con una clara ampliación (37.427 registradas en SUR y 79.436 registradas por el CODHES) en 2006, como secuela de la agudización del conflicto armado y de la radicación de cultivos ilícitos trasladados del departamento de Putumayo, como efecto de las fuertes fumigaciones iniciadas en esa zona desde el año 2000.

Las localidades de Pasto, Tumaco, Barbacoas, Samaniego, Taminango y Ricaurte se ubican entre los 50 municipios más impactados por el desplazamiento (como expulsores o receptores). Elembate guerrillero, los fuertes combates entre paramilitares y guerrilleros, el aumento en las áreas plantadas con cultivos ilícitos, la concentración de actividades de

almacenamiento, proceso, comercio y transporte de estupefacientes, son unas de las situaciones a las que se exponen diariamente la población civil del territorio nariñense.

Calidad de Vida

El 65% de la comunidad de Nariño tiene necesidades básicas insatisfechas; el 39% de las viviendas son inadecuadas; el 54,2% de los niños entre los 7 y los 17 años no asiste a la escuela y el 8,4% de la población mayor de 18 años es analfabeta; el 39,8% de la población no está vinculada a servicios básicos de salud y el 49% de los enfermos no son asistidos por carecer de afiliación; el 22,3% de la población infantil menor de 5 años no posee registro de vacunación; el acceso alos alimentos ha decrecido en la población por falta de ingresos; finalmente, el 79,8% está en el nivel de pobreza y el 34,7% en el nivel de miseria (FUPAD y Organización Internacional para las Migraciones OIM, 2007).

Salud

Conforme el Instituto Departamental de Salud el departamento de Nariño a 30 de junio de 2015 alcanzó el 99% de la población afiliada al régimen subsidiado en salud equivalente a 1.129.987 personas de un total 1.139.298, garantizándose el derecho a la prestación de los servicios de salud en todos los niveles de complejidad. Estas cifras acercan al departamento al propósito de la Ley 100 de 1993, de asegurar la afiliación del 100% de la población al Sistema General de Seguridad Social en Salud. Con respecto al régimen contributivo existe una población afiliada en un número de 251.795 que representa el 18% del total de la cobertura de afiliación y hay un 20% de la población sin ningún tipo de afiliación.

En la ciudad de Pasto está la mayoría de instituciones que conforman la red hospitalaria del departamento con 6 hospitales y cuatro clínicas para los niveles dos y tres de

atención; para la asistencia del servicio en el nivel están aparte de los anteriores, siete centros y dos puestos de salud que ofrecen un total 1332 camas hospitalarias para atender la demanda de medicina interna, cirugía, pediatría, partos, obstetricia y psiquiatría básicamente.

En el municipio de Pasto la red de oferta de instituciones públicas está dispuesta en cuatro redes: red norte, coordinada por el Hospital Civil más tres puestos de salud y un centro; red sur, dirigida por el centro de Salud de la Rosa más tres puestos de salud, un centro y una unidad móvil; la red suroriente ordenada por el centro de Salud Lorenzo de Aldana más cinco puestos de salud y un centro y la red de occidente a cargo del centro de salud Tamasagra mas cinco centros de salud y el centro de Zoonosis. Entre los principales centros hospitalarios están:

- Hospital Universitario Departamental de Nariño HUDN
- Clínica Nuestra Señora de Fátima
- Fundación Hospital San Pedro
- Hospital Infantil Los Ángeles
- Hospital Mental Nuestra Señora del Perpetuo Socorro (Salud mental femenina)
- Hospital San Rafael de Pasto (Salud mental masculina)
- Hospital Civil

Educación

En el año 2015 con una población proyectada de 1.744.228 (DANE) la población en edad escolar es 396.138. Existe una planta oficial para atender la educación regular es de 167.389 niños, educación para adultos es 8.851 estudiantes. El comportamiento de la matrícula regular, de cero a grado 13, viene descendiendo desde 2010 de 190.971 a 173.877 en 2014 (Simat Sed Nariño, 2014) con una disminución de la atención con planta docente de 178.274 a 163.090 respectivamente. El departamento de Nariño, es diverso, multicultural y

multiétnico, motivo por el cual se crean referentes socioeconómicos, que son precisos en las particularidades de la población ligada al sector educativo. Igualmente es claro que la situación de alta vulnerabilidad, han ocasionado altos niveles de extra edad o deserción del sistema educativo, que en el futuro requerirán del estado un servicio educativo con modelos flexibles, entre ellos el de mayor impacto el de educación de adultos.

La región cuenta con un buen número de instituciones de educación superior, la Universidad de Nariño la única institución de carácter público la cual por información de la Oficina de Control y Registro Académico (OCARA) en los años 2011 y 2012 matriculó a 10.321 y 10.508 estudiantes respectivamente, cobertura que no satisface la demanda de educación pública superior. Para los estudios técnicos profesionales en la ciudad existen sedes de 10 universidades o centros de estudios superiores siendo el principal la Universidad de Nariño. De acuerdo a la información de la Gran Encuesta Integrada de Hogares, el empleo en personas con educación universitaria es de 80.2%.

Infraestructura

La infraestructura constituye en uno de los substanciales agentes definitivos del desarrollo regional. La experiencia señala que una región bien dotada de infraestructura (redes de transporte, redes de abastecimiento de energía, suministro de agua y alcantarillado, telecomunicaciones, etc.) genera un ambiente apropiado de inversión y, por lo tanto, poseerá una ventaja comparativa referente a otra con menor equipamiento.

Nariño posee una extensión de 4.442 kilómetros de carreteras y caminos, el 90% son destapados y en mal estado, especialmente en épocas de lluvia afectando a residentes del campo, indígenas, afro colombianos y en sí a los pequeños productores. Informes del Fondo

de Prevención Vial, ubican al departamento de Nariño con la peor infraestructura en materia de carreteras de todo el territorio nacional. La región es atravesada por la carretera Panamericana que conduce desde el centro del país a territorio ecuatoriano, presenta un sola calzada, debido al gran tráfico de carga el promedio de velocidad es cercano al 40 km/h. Los grandes abismos sin sistemas de contención aumentan el riesgo. El sistema de carreteras secundario y terciario en su mayoría presenta muchísimas deficiencias de circulación. Las vías de comunicación en la costa pacífica son totalmente precarias, los únicos municipios de 10 de la costa pacífica que tienen vías carreteables son: Tumaco, Barbacóas y Magüi Payán (Con una de las vías más mala del país); los demás se comunican marítima y fluvialmente.

En el área de asistencia sanitaria y agua potable en el departamento de Nariño, de acuerdo al DANE, Sistema Información Geográfica para la Planeación y el Ordenamiento Territorial (SIG-OT), la cobertura del servicio de acueducto en la mayoría del territorio es menor a 90%. Gran parte de los 54 municipios de la Región Andina posee buena cobertura en servicio urbano de acueducto no así los 10 municipios de la Costa Pacífica donde existen grandes deficiencias. La cobertura de acueducto rural en Nariño es menor al 80% particularmente en la mayoría municipios de la Costa Pacífica con carencia total. La cobertura de alcantarillado en el territorio departamental es menor a 60%, en servicio público de alcantarillado urbano las cabeceras municipales de los entes territoriales de la Región Andina lo poseen, no así los de la Costa Pacífica donde se presenta enormes insuficiencias. La cobertura de este servicio en las zonas rurales de Nariño es inferior al 20%, en la población rural dispersa no existe el servicio salvo escasas soluciones de letrinización, en la Costa Pacífica la situación es crítica. En referencia al saneamiento industrial, cuyo objeto es proteger la salud y la seguridad de los trabajadores en entornos industriales además de preservar el medio ambiente natural de los residuos industriales y la contaminación, hay mucho por hacer en la región.

En el aspecto de infraestructura hotelera, a pesar de la condición multiétnica, pluricultural y riqueza natural como la biodiversidad, riqueza paisajística, arquitectónica del departamento de Nariño, esta infraestructura carece de una estructura empresarial sólida y competitiva, el desarrollo de la industria turística es incipiente. Existe carencia de una infraestructura moderna que brinde una oferta con calidad y competitividad impidiendo la competencia con otras regiones, no existe una estandarización en los precios para el turista, poca oferta de profesionales en multilingüismo incluyendo las lenguas de las comunidades indígenas. En este contexto la ciudad de Pasto es la única ciudad que brinda algún tipo de avance en el sector con una oferta de 3.391 camas representando el 3.1% de la oferta nacional. Cabe anotar que en los últimos 30 años la situación de orden público del departamento ha sido difícil unido a la constante amenaza de erupción del volcán galeras ha limitado la inversión en este renglón e igualmente ahuyenta a los turistas.

En el aspecto de disponibilidad adecuada de energía eléctrica, este servicio no cubre gran parte del territorio particularmente en zonas inhóspitas del departamento, la interconexión al sistema de transmisión nacional no incluye a siete de los 10 municipios de la zona del litoral Pacífico. La ejecución del proyecto de interconexión a la Costa Pacífica tiene un año de retraso. Una vez culminado este proyecto permitirá optimizar la calidad de vida de las personas en aspectos como la salud y la educación, al posibilitar acceder a mejores tecnologías para su servicio. La interconexión garantizará continuidad en el suministro de energía eléctrica a la costa Pacífica de Nariño posibilitando desarrollar el potencial pesquero y turístico de la región.

En el campo del servicio de gas, Nariño adolece de disponibilidad de gas natural tanto para el servicio doméstico como vehicular, por lo cual el gas domiciliario usado es el Gas Licuado de Petróleo (GLP) por cilindros resultando más costosa la obtención de esta energía. La solución al problema lo constituye a futuro la interconexión gasoducto Popayán – Pasto.

Una infraestructura moderna posibilita igualar las oportunidades de progreso de las regiones y acabar con el aislamiento de las comunidades. En materia de infraestructura avanzada presentamos un ostensible atraso, no se cuenta por ejemplo de instalaciones logísticas de negocios y sistemas que incluyan bodegas, centros de distribución y embarques, no existen parques industriales, energía especializada, no existe un sistema de transporte de alimentos especializado, ni instalaciones de almacenaje.

En torno a aeropuertos se cuenta con el aeropuerto Antonio Nariño ubicado en el municipio de Chachagüi presenta muchas interrupciones en los vuelos debido a las condiciones meteorológicas desfavorables presentes durante gran parte del año por lo tanto no hay operación nocturna. Existen dos aeropuertos de tamaño medio uno, aeropuerto San Luis de Ipiales, el cual fue intervenido desde el año 2010 para ampliar su pista a 2.500 metros igualmente construir una segunda pista el propósito es obtener la categoría de internacional; hasta el momento por retrasos las obras no han terminado. Dos, aeropuerto La Florida de Tumaco, el cual puede operar en la noche por ahora en misiones militares especiales.

En Colombia la ausencia de una normativa para el desarrollo de infraestructura de telecomunicaciones, ha derivado en que en diferentes zonas del país como el caso de Nariño la calidad de servicios como la telefonía móvil se vea seriamente afectada. En este entorno el desarrollo de Nariño en la materia depende de una nueva regulación que facilite una ordenada expansión de infraestructura en telecomunicaciones en el territorio. Por otro lado ejecutado el proyecto en materia de infraestructura, por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en el propósito de llevar fibra óptica a más del 96% de la población colombiana (1078 municipios), aún falta que los habitantes de la mayoría de poblaciones de Nariño puedan acceder a las ventajas de contar con una conexión de alta velocidad superior a los 20 Mbps, lo cual estimularía el desarrollo de servicios de salud y de educación soportados en la red de banda ancha. Actualmente, según la (Gran Encuesta de Hogares del DANE), la

utilización generalizada de internet por parte de las personas de la región se presenta concentrado en la obtención de información (81.8%) y corrientemente los estudiantes que lo utilizan para actividades de aprendizaje (75.6%), mientras un 71.3% lo emplean como medio de comunicación y, finalmente, en los jóvenes para diligencias de entretenimiento (68.2%). Es minoritario su empleo para las transacciones financieras (5.9%), para las actividades comerciales (4.4%) y con el sector gobierno (1.9%).

En el área de personal especializado en la región, el avance de la función de recursos humanos a causa de la globalización, de los conceptos de creación de valor, de capital humano y la gestión de talentos, los medios, nuevos retos y una revolución de los profesionales, hasta el momento no es la consecuente. La formación gerencial avanzada está a cargo de las universidades de la región como parte del proyecto educativo y de la propuesta curricular universitaria nacional. Esta formación brinda al departamento la generación y aplicación de conocimiento en los programas de especialización y maestría, perfeccionando y adecuando los perfiles de los profesionales en aras de un mejor desempeño de sus disciplinas.

En el plano de los institutos y centros de investigación, apropiación, desarrollo y uso adecuado de la información, el conocimiento y la tecnología está supeditado a lo que realizan las universidades de la región en algunos casos con el apoyo de Colciencias. En la parte sectorial se cuenta con la presencia de CORPOICA, como entidad pública descentralizada, a través del Centro de Investigación Obonuco, ubicado en el municipio de Pasto, cuyo objeto es desarrollar y ejecutar actividades de investigación, tecnología y transferir procesos de innovación tecnológica en el sector agropecuario, por cierto resulta insuficiente a las necesidades de la región.

En el siguiente cuadro, se indican las variables con mayor incidencia en el entorno social que se constituyen en amenazas y oportunidades para el sector.

Cuadro 10. Entorno social

EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Grandes, medianas y pequeñas empresas lácteas de Nariño
ENTORNO: Social

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Desigualdad social en el territorio	A	X			
Intensificación del conflicto en la región	A	X			
Carencia de centros de investigación avanzados	A	X			
Falta de vías de comunicación adecuadas	A	X			
Diversidad étnica	O			X	

Fuente: Esta investigación

4.6 Entorno demográfico.

Según proyección (DANE, 2015), el departamento de Nariño tiene 1.744.228 habitantes, 51% en zonas rurales y 49% en zonas urbanas; el 70.4% de población es mestiza, el 18.8% afro descendiente y el 10,8% indígena (Gobernación de Nariño, 2013). El municipio de Pasto tiene una población proyectada a 2015 de 442.578 habitantes. La cabecera municipal cuya población proyectada a 2015 es 413.302 habitantes, es la segunda ciudad más grande de la Región Pacífica después de Cali. El 6.62% vive en la zona rural y 93.38% habita en la zona urbana; el 97.6% de población blanca y mestiza, el 1.6% afro descendiente y el 0.8% indígena.

En el siguiente cuadro., se presentan las variables con más repercusión en el entorno demográfico que se constituyen en amenazas y oportunidades para el sector.

Cuadro 11. Entorno demográfico

EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Grandes, medianas y pequeñas empresas lácteas de Nariño
ENTORNO: Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Incremento de la población con tendencia a un mayor consumo de productos lácteos	O			X	
Nariño es un departamenteo multiétnico y pluricultural	O			X	
Nariño tiene una población en 2015 de 1,744,228 habitantes	O			X	
Nariño es un departamento expulsor de victimas de la violencia	A		X		

Fuente: Esta investigación

4.7 Entorno cultural.

El departamento de Nariño está identificado por la condición pluriétnica de sus habitantes. Según datos del DANE, la población indígena representa el 10.8% del total de la población; la afrodescendiente el 18.8% y la mestiza 70.4%. Los rasgos culturales, idiosincrasia, sensibilidad y gran arraigo por el territorio nariñense provienen de los primeros habitantes. Nariño fue habitado por los Pastos, Quillacingas, Tumas, Guapios, Iscuandés, Sindaguas, Teñembies, Ingas, Chapanchicas, Pichilimbíes, Kofanes, Patías, Chinchas, tabiles y abades, algunos de ellos hicieron parte del Imperio Inca. Estos pueblos distribuidos en todo el territorio se diferenciaban por sus ritos, lengua, costumbres, grado de desarrollo, vestido caracterizándose todos por dedicación al trabajo. Con la llegada de losespañoles a la región se genera un proceso de aculturización primordialmente a través de la religión, a pesar de la resistencia presentada, sucumbiendo paulatinamente por la fuerza a nuevas creencias,

costumbres, valores en un proceso de mestizaje surgiendo diversidad de expresiones culturales que surgen a través de un proceso de sincretismo. Más adelante con la llegada de la cultura africana al territorio la pluralidad se multiplica surgiendo amplia gama de expresiones culturales que empiezan a caracterizar a la población del sur de Colombia.

En la actualidad existe en el territorio 67 resguardos indígenas localizados en la jurisdicción de 24 municipios, ocupando una extensión de 467.000 hectáreas. Residen en el momento los pueblos indígenas de los Pastos, Awá, Ingas, Emperará-Siapidara, Kofanes y Quillacingas, quienes preservan aún muchas de sus tradiciones y varias de sus lenguas. El pueblo afrodescendiente se agrupa esencialmente en la zona occidental del departamento o andén pacífico, fundamentalmente en los municipios de Tumaco, Francisco Pizarro, Mosquera, Olaya Herrera, El Charco, Santa Bárbara, La Tola, Barbacoas, Maguí-Payán, Roberto-Payán, y en ciertos asentamientos en los municipios de Leiva, Cumbitara y Policarpa. El grueso del componente poblacional es el mestizo habita diseminado a lo largo y ancho del departamento. Esta multiplicidad pluriétnica de la población nariñense es un rasgo esencial que debe tenerse en cuenta como una auténtica fortaleza, por cuanto genera multiplicidad de expresiones simbólicas que afortunadamente se conservan latentes y que hacen de Nariño una región rica en cultura y arte.

El barniz de Pasto, es una técnica decorativa precolombina que usa la resina del arbusto Mopa-mopa utilizada en la decoración de las artesanías típicas generalmente en madera constituyendo en una muestra de la habilidad pastusa. En los objetos se plasman figuras y dibujos coloreados, sobre estos el artesano extiende una fina película, hecha con apoyo de sus dientes y manos, que adhiere al objeto para después recortarla, proporcionándole formas y diseños variados. Una diversificación más sofisticada y costosa es la utilización combinada de la membrana de resina transparente con hojillas de oro o plata y estaño. Al mismo tiempo es muy característica de la región la artesanía de enchapado en tamo objetos de madera

utilizando finas láminas vegetales coloreadas, obtenidas de la pajade cereales como el trigo y cebada con estos se confeccionan dibujos y figuras con efectos similares a los de la incrustación o marquetería. La artesanía en madera se constituye también en un patrimonio de varios municipios de Nariño.

En el arte de la música es popular la presencia de tríos que anima reuniones y fiestas interpretando habitualmente boleros románticos y música colombiana. La música campesina de Nariño con influencia de ritmos ecuatorianos tiene grande aceptación en la zona andina en contraste con los ritmos costeros del pacífico identificados con el currulao. Es destacable también la proliferación de grupos de música andina latinoamericana. La Guaneña, es la canción insignia del territorio nariñense.

Gastronomía

Históricamente los platos típicos de Nariño fueron creados para el consumo casero. La cordillera de los Andes asigna límites y costumbres a este pueblo nacido y crecido bajo su tutela. De allí, no es posible que su gastronomía perdure ajena a esta influencia sumada a la fertilidad de sus tierras y diversidad de climas. El mestizaje ancestral emerge en la cocina nariñense, llena de sabores y variedad de platos típicos. Se encuentra como productos ancestrales la papa, el maíz, el cuy, las papas, los ullocos consumidos por los indígenas habitantes del territorio sureño. La cultura europea nos dejó como herencia el arroz, el trigo, cebada, habas, garbanzos, hortalizas, caña dulce, plátano, café entre otros produciendo un mestizaje culinario nariñense al fusionarse con los productos nativos. Un gran número de comidas tradicionales del territorio están relacionadas con las fiestas regionales, tradicionales y religiosas. El consumo del cuy es más alto en el mes de diciembre y típico en celebraciones especiales. La chicha a base de maíz es un bebida ancestral presente en las mingas, fiestas indígenas y regionales. La juanesca es un plato típico consumido generalmente en semana

santa. Las empanadas de añejo acompañadas con ají de maní son alimentos presentes en toda cafetería y restaurantes. Los lapingachos, hornado y el frito hechos con base en carne de cerdo son tradicionales en Pasto e Ipiales. Entre las sopas tradicionales se destaca la sopa de mote, arrancadas de mote, el locro, la chara, la ñuta o sango, la poliada, arneada. En el litoral pacífico de Nariño entre el variado número de platos preparados con pescados y mariscos se destaca tradicionalmente el tapao y el pusandao con base en carne serrana. Entre las bebidas se destaca el viche o arrechón. La gastronomía del departamento recibe influjo del país ecuatoriano y una influencia primordial en la gastronomía colombiana junto a los departamentos de cauca y valle del cauca. Otros productos de la gastronomía nariñense destacados están:

Panadería. Pambazas, Allullas, Pan de Maíz, Pan de Leche, Pan de Yuca, Empanadas de harina, Empanadas de añejo, Hojaldras, Pandebono, Arepas de mote, Quimbolitos, Tamal nariñense, Empanadas de harina.

Bebidas. Hervidos, coctél caliente con jugo de frutas más licor, aguardiente o chapil.

Postres. Postre de tomates, Dulce de chilacuán (papayuela), Dulce de mora, Dulce de brevas, Dulce de calabaza, Helados de paila, Champus.

Particularmente en el municipio de Pasto la comida típica destaca los cuyes azados, la gallina criolla, papa criolla, habas tostadas y fritas, chicharrones, envueltos. Los platos característicos de la gastronomía típica de San Juan de Pasto son el resultado del mestizaje, y el producto de la fertilidad de las tierras y de la laboriosidad de sus habitantes. El plato típico de Pasto es el cuy asado a la brasa, resaltado el día 7 de enero en el festival del cuy en el sector de la pastucidad como remate de los carnavales de negros y blancos. Entre los postres más característicos se destacan el helado de paila y el dulce de chilacuán o papayuela y amasijos encabezados por los quimbolitos y las empanadas de añejo.

Entre las bebidas distintivas y típicas son los hervidos que es una bebida caliente con base en jugo de frutas como lulo, mora, piña o maracuyá con la adición final de licor artesanal llamado chapil, chancuco o aguardiente.

Arquitectura

La arquitectura nariñense se identifica por su carácter moderno en contraste con un importante patrimonio arquitectónico colonial urbano simbolizado en conjuntos y en propiedades privadas e institucionales. La arquitectura religiosa, que atesora estilos y número, le han otorgado el reconocimiento de "Capital Teológica de Colombia" representada en templos, catedrales y capillas de ellas, las torres, cúpulas, campanarios exteriorizan la mezcla de diversos estilos de diseño. Entre otros se destacan el Templo de San Juan de Bautista, que data del siglo XVIII, la Catedral de Pasto, el Templo de Nuestra Señora de las Mercedes, el Templo de San Agustín, el Templo de Santiago, el Templo de San Sebastián, el Templo de Cristo Rey. En el resto del territorio de Nariño entre muchas mencionamos la basílica de Nuestra Señora de las Lajas, en el municipio de Ipiales, El Santuario de Nuestra Señora de la Playa, en el municipio de San Pablo, el Santuario de Jesús Nazareno, en el municipio de El Tambo, Basílica de Nuestra Señora del Rosario, en el municipio de Sandoná. Forman parte de la infraestructura cultural de la ciudad de Pasto, Museos, Teatros, Centros Culturales, Bibliotecas, Plazas y Parques.

En el siguiente cuadro, se enseñan las variables con mayor efecto en el entorno cultural que se constituyen en amenazas y oportunidades para el sector.

Cuadro 12. Entorno cultural

EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Grandes, medianas y pequeñas empresas lácteas de Nariño
ENTORNO: Cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Nariño presenta una condición multiétnica y pluricultural	O			X	
El turismo cultural congrega en Nariño muchos visitantes especialmente en Carnavales de Negros y Blancos	O			X	
Las artesanías constituyen un patrimonio artístico innato del departamento de Nariño	O			X	
Falta de recursos en la preservación del patrimonio arquitectónico de Nariño	A	X			

Fuente: Esta investigación

4.8 Entorno tecnológico.

Normalmente los entornos han sido cambiantes, sin embargo, en la actualidad, la velocidad estos avances es mayor. El departamento de Nariño no es ajeno a esta realidad y se enfrenta a diversos fenómenos, como el extraordinario desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones -TIC- que impactan y originan nuevas formas de relaciones en la comunidad; la rapidez del progreso técnico en diferentes áreas; la producción de gran cantidad de información y conocimiento que se divulgan inmediatamente; el progreso de sociedades donde el primordial motor de desarrollo es el conocimiento; la globalización en la que hay numerosas naciones, últimamente industrializadas, que compiten de manera agresiva por una fracción, no únicamente de sus mercados locales, sino de mercados extranjeros; la inclinación ascendente a la liberalización comercial.

En este contexto en los últimos años las Grandes y Mediana Empresas Lácteas de Nariño, debido a su capacidad financiera, están aplicando las más recientes tecnologías a los procesos tradicionales, impulsando la integración y optimización de los procesos. El elemento

tecnológico se muestra como una de las áreas organizacionales en las cuales se cimientan las ventajas competitivas de los sistemas productivos de estas empresas. Este sector se encuentra en un contexto hostil por la rivalidad de precios y productos entre las empresas, locales y foráneas, las cuales están en búsqueda permanente de más innovación y satisfacción del cliente.

La cadena láctea de Nariño como estructura de integración de agentes que intervienen en procesos de producción de leche, comercio de suministros, transformación industrial y comercialización de bienes finales, demuestran distintas demandas tecnológicas y de mercado en cada uno de los eslabones de la cadena, estableciendo la necesidad de aumentar la visión de investigación y desarrollo hacia una perspectiva más integrada. Existe un gran desarrollo de las telecomunicaciones e informática, lo que da una inmensa posibilidad de vertebrar de forma dinámica y ágil la logística del sector lácteo.

Las empresas del sector se ven forzadas a renovar la tecnología con la que operan para optimizar sus procesos de transformación; como, la innovación y el desarrollo tecnológico que involucran altos costos indispensables para brindar mayor valor agregado a sus productos y lograr mayores beneficios; la modernización en las técnicas de alimentación del ganado y de mejoramiento genético entre otros asimismo establecen un punto de inicio para aumentar la calidad de los productos que van a producir y mercadear para de esta manera conseguir mayor confianza de los clientes, aumentando la fidelidad de los consumidores. De comienzo a fin, este proceso señala un punto crucial para las empresas ya que, a más de la rivalidad, el sector continuamente se verá precisado a responder a las necesidades que van surgiendo y que piden acción inmediata. Así, el entorno muestra señales de complejidad, por tanto las organizaciones se ven obligadas a responder a condiciones externas, es decir, asignan retos al funcionamiento de las empresas.

En el caso de las Pequeñas Empresas Lácteas de Nariño estas actúan con alto nivel de empirismo en sus operaciones y procesos, donde igualmente se aprecia carencia de filosofía corporativa. La mayoría de estas empresas demuestran más debilidades que fortalezas. La estructuración a nivel de procesos productivos presenta cierto grado de tecnificación, operarios con algún nivel de capacitación. Por sus características de informalidad presenta como debilidades la incipiente actualización tecnológica frente al sector y la adaptación al cambio tecnológico es decir existe inconvenientes de acceso a nuevos desarrollos tecnológicos tornándose en barrera al crecimiento de estas empresas. Además por su cultura no consideran la inversión en las nuevas tecnologías como algo prioritario, razón por la que resultan relegadas en sus procesos de mercadeo.

En el siguiente cuadro, se señalan las variables con mayor influencia en el entorno tecnológico que se constituyen en amenazas y oportunidades para el sector.

Cuadro 13. Entorno tecnológico

EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Grandes, medianas y pequeñas empresas lácteas de Nariño
ENTORNO: Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Las Grandes y Medianas Empresas Lácteas de Nariño acceden a nuevas tecnologías	O			X	
Presencia continuada en el mercado narñense de productos lácteos con innovaciones	O		X		
La cadena láctea de Nariño presenta heterogeneidad en la demanda tecnológica	A	X			
Las Pequeñas Empresas Lácteas de Nariño operan con alto nivel de empirismo	A	X			

Fuente: Esta investigación

4.9 Entorno jurídico

Normas laborales

Estas se deben interpretar acorde a su finalidad que es conseguir la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Entre la normatividad más importante aplicable se tiene:

- Constitución Política de Colombia.
- Código Sustantivo de Trabajo Decretos 2663, 3743 y 905.
- Ley 6 de 1945 por la cual se dictan algunas disposiciones sobre convenciones de trabajo, asociaciones profesionales, conflictos colectivos y jurisdicción especial del trabajo.
- Ley 9 de 1979 constituye el Marco de la Salud Ocupacional.
- Ley 50 de 1990 por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo.
- Ley 100 de 1993 por medio de la cual se crea el Régimen de Seguridad Social Integral.
- Ley 776 de 2002 por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del SGRP.
- Ley 789 de 2002 por el cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social.
- Ley 797 de 2003 por medio del cual se regulan algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones.
- Ley 1010 de 2006 por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

- Ley 1429 de 2010 por el cual se expide la ley de formalización y generación de empleo.
- Ley 1437 de 2011 por el cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.
- Ley 1480 de 2011 por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1562 de 2012 por el cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.
- Ley 610 de 2013 por la cual se regulan algunos aspectos sobre las inspecciones de trabajo y los acuerdos de formalización laboral.
- Decreto Ley 1295 de 1994 por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.
- Decreto 2616 de 2013 por medio del cual se regula la cotización a seguridad social para los trabajadores que laboran por periodos inferiores a un mes.

Normas Tributarias

Las principales normas que atañen al sector lácteo en materia tributaria son:

- Ley 399 de 1997 por la cual se crea una tasa, se fijan unas tarifas y se autoriza al INVIMA su cobro.
- Ley 1314 de 2009 por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera.
- Ley 1607 de 2012 por la cual se expiden normas en materia tributaria.
- Ley 1694 de 2013 por la cual se modifican normas del estatuto tributario.
- Ley 1739 de 2014 por medio de la cual se modifica el estatuto tributario.
- Decreto 624 de 1989 por el cual se expide el Estatuto Tributario.

- Decreto 4670 de 2007 por el cual se modifica temporalmente el arancel para la leche establecido en el Arancel de Aduanas.
- Decreto 1767 de 2013 por el cual se establecen condiciones y requisitos para la declaratoria de existencia de Zonas Francas Permanentes Especiales relacionadas con el sector lácteo.
- Conpes 3675 de 2010 por el cual se fija la Política Nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano.

Normas Comerciales

Las normatividad comercial esencial que rige a la industria del sector lácteo es:

- Ley 101 de 1993 ley general de desarrollo agropecuario y pesquero.
- Ley 811 de 2003 por medio de la cual se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario.
- Ley 963 de 2005 por la cual se instaura una ley de estabilidad jurídica para los inversionistas en Colombia.
- Ley 1731 de 2014 por medio de la cual se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario.
- Ley 1727 de 2014 por medio del cual se reforma el código de comercio.
- Ley 1762 de 2015 por medio de la cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal.
- Decreto 410 de 1971 por el cual se expide el Código de Comercio.
- Decreto 1187 de 1999 por el cual se organiza el fondo de estabilización para el fomento de carne, leche y sus derivados.
- Decreto 4670 de 2007 por el cual se modifica temporalmente el arancel para la leche establecido en el Arancel de Aduanas.

- Decreto 2968 de 2009 por el cual se modifica temporalmente el arancel para la leche establecido en el Arancel de Aduanas.
- Resolución 005109 por la cual se establece el reglamento técnico de los requisitos técnicos de rotulado y etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados.
- Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018.
- Plan de Desarrollo Departamental de Nariño 2015 – 2019.
- Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea colombiana 1999.
- Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea colombiana 2010.

Institución Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –Invima

Las principales disposiciones que permiten al Invima controlar y vigilar la calidad y seguridad de los productos lácteos son:

- Ley 100 de 1993
- Ley 914 de 2004 por el cual se crea el Sistema Nacional de Identificación e información de ganado bovino.
- Decreto 1290 de 1994 por el cual se precisan funciones del Invima.
- Decreto 475 de 1998 por el cual se expiden normas técnicas de calidad del agua potable.
- Decreto 612 de 2000 por el cual se reglamente parcialmente el régimen de registros sanitarios automáticos.
- Decreto 60 de 2002 por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y puntos de control crítico-Haccp en las fábricas de alimentos.
- Codex Alimentarius (FAO/OMS)
- Normas Técnicas Colombianas: NTC512-1, NTC512-2, NTC1419, NTC1036, NTC805, NTC930, NTC4978, NTC750, NTC1343.

- Decreto 2437 de 1983 por el cual se regula la producción, procesamiento, transporte y comercialización de la leche.
- Decreto 0616 de 2006 por medio del cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expenda, importe o exporte en el país.
- Decreto 1880 de 2011 por el cual se señala los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el territorio nacional.
- Resolución 2310 de 1986 por la cual se parcialmente el título V de la Ley 9 de 1979.
- Conpes 3676 de 2011 por el cual se consolida la política sanitaria y de inocuidad para las cadenas lácteas y cárnicas.

En el siguiente cuadro, se muestran las variables con más impacto en el entorno jurídico que se tornan en amenazas y/o oportunidades para el sector.

Cuadro 14. Entorno jurídico

EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Grandes, medianas y pequeñas empresas lácteas de Nariño
ENTORNO: Jurídico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Alto cumplimiento de la normatividad en las Grandes y Medianas Empresas Lácteas	O			X	
Exenciones e incentivos tributarios a la cadena láctea	O			X	
Altas exigencias sanitarias y fitosanitarias en el comercio lácteo internacional	A	X			
Alta informalida legal en las Pequeñas Empresas Lácteas de Nariño	A	X			

Fuente: Esta investigación

En el cuadro 15, se señalan las variables clave que permiten realizar una evaluación del entorno de las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas Lácteas de Nariño permitiendo

descubrir tanto las amenazas como las oportunidades relevantes, convenientes y de mayor repercusión sobre estas organizaciones lo cual posibilita la implementación de las acciones estratégicas eficaces toda vez que el proceso de planificación requiere de recursos y la toma de decisiones trascendentales.

Nariño es una región privilegiada por la posesión de ventajas naturales comparativas acompañada de una vocación agropecuaria de una gran parte de la población que a futuro a través de una efectiva alianza entre la academia, el estado y el sector privado puede fácilmente ser una región con mejores índices de productividad y lógicamente alcanzar unos niveles de competitividad adecuados requeridos por los desafíos en un ambiente de globalización y en el cual está inmersa la cadena láctea del departamento donde por una parte se tienen que mejorar las condiciones de producción para los ganaderos, donde muchas inversiones deben orientarse al mejoramiento de la infraestructura vial y por otra parte en el eslabón industrial debe fortalecerse en un nivel mínimo de eficiencia que posibilite competir con productos nacionales y foráneos.

Cuadro 15. Matriz integral de entornos

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Nariño posee suelos apropiados para el desarrollo tecnificado de ganadería de leche. Representa el 30% de las hectáreas aptas disponibles para la actividad agropecuaria	El sector industrial lácteo requiere de materia prima de calidad	Existe deficiente manejo en las pasturas y una población bovina con resultados en producción de leche optimos	Estas debilidades afectan los costos de producción de la industria láctea y no contribuyen a la competitividad del sector
Indice de desempleo superior superior al nacional en 2014: Nacional 8,9% - Nariño 9,9%	El sector industrial lácteo que representa el 33,7% de la industria regional demanda empleo calificado	El sector industrial regional contribuyó en 2014 a disminuir el desempleo en 6,4%	Las altas tasas de desempleo en la región afectan a la industria láctea por la incidencia en el poder adquisitivo de la población
Aumento de la tasa de interés: Tasa de intervención del Banco de la República variación marzo 2014 - marzo 2015: 3,25 a 4,5%	El sector lácteo de Nariño tiene posibilidades de acceder a financiación especial según documento CONPES 3675 de 2010 con créditos blandos	La posibilidad de acceder a recursos de fomento más económicos incentiva el desarrollo del sector	La ventaja de tener más posibilidades de acceso a capital más barato permite implementar proyectos de mejora en la competitividad del sector
Carencia de centros de investigación avanzados	En el sector lácteo la gestión del conocimiento es un elemento de competitividad de gran incidencia. La gestión del conocimiento conlleva a la transferencia de los conocimientos formales y empíricos para que sean utilizados por quienes conforman el sector	El sector lácteo de Nariño además del conocimiento tradicional debe soportar su crecimiento y desarrollo en nuevas técnologias implementadas en paises donde este sector es altamente desarrollado	Para el sector lácteo de Nariño es imperante asumir conciencia sobre la apropíación y utilización del conocimiento y la implementación de tecnologías de última generación con miras a mejorar la competitividad y poder enfrentar los retos de los TLC
Incremento de la población con tendencia a un mayor consumo de productos lácteos	Para el sector lácteo es valioso que la población aumente el consumo de productos lácteos	Toda industria busca permanentemente ampliar su mercado por lo cual se debe aprovechar esa tendencia de mayor consumo para exceder la satisfacción del cliente	El sector lácteo de Nariño debe sumar todos los esfuerzos para satisfacer efectivamente las necesidades de sus clientes siendo cada día más competitivos
El turismo cultural congrega en Nariño muchos visitantes especialmente en carnavales de Negros y Blancos	El sector lácteo de Nariño basa su desarrollo en el aumento de sus ventas	El sector lácteo debe aprovechar el trurismo para promocionar sus productos y ampliar su mercado	El sector lácteo debe desarrollar estrategías de publicidad con el objeto de cautivar a los turistas hacia el consumo de sus productos que deben ser de calidad
Apoyo del Estado al fortalecimiento de la Cadena Productiva Láctea	El primer eslabón de la cadena láctea requiere de mayor esfuerzo para aumentar su competitividad y fortalecer la cadena láctea	Es necesario generar una simbiosis entre la academía, el Estado y la empresa privada en pos de tornar competitiva la cadena láctea	El sector lácteo que se caracteriza por una alta rivalidad debe aprovechar el apoyo institucional con el objeto de conservar sus clientes con perspectivas de expansión

Fuente: Esta investigación

5 ANALIZAR EL SECTOR LÁCTEO NARIÑENSE PARA CONOCER SU AMBIENTE COMPETITIVO

Nariño es un departamento en su gran mayoría Agrario y entre los muchos sectores productivos, el Lácteo es vital para la economía de muchas personas campesinas y pequeños productores, por lo que la mejora de este generaría gran impacto económico social, la Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño, Sagan, asegura que el departamento es muy significativo para la cadena láctea en Colombia, pues es generador de casi 1.000 litros de leche al día. (Fondo Nacional Ganadero, encuesta de leche, 2016)

"Para nosotros, que generamos el 5% de la producción láctea nacional, la realización de la Gira Técnica es muy importante, porque acá tenemos el mayor número de asociaciones de pequeños productores: ya contamos con 80, aproximadamente", añade Bravo. (CONtextogandero.com, 2013)

Los ganaderos de la región esperan con gran expectativa este evento, pues allí se mostrarán los diferentes proyectos y el desarrollo que ha tenido el departamento de Nariño en la explotación de ganadería especializada de leche en los últimos años.

Por su parte, William Fuentes Riveira, coordinador en Gestión de Proyectos de la Subgerencia de Ciencia y Tecnología de Fedegán, afirma que el desarrollo de este evento en la región es trascendental, porque con los Tratados de Libre Comercio, TLC, que ha suscrito Colombia con la Unión Europea, los pequeños productores que son la gran mayoría de los ganaderos del departamento, podrían desaparecer, afectando la mano de obra, el empleo, la economía rural y la producción de derivados lácteos. (Nariño, sede de la Gira Técnica de Ganadería Nacional). (CONtextoganadero.com, 2013)

Nariño Lácteo, proyecto sostenible que le apuesta al mejoramiento de la calidad de vida de los productores de leche de Nariño

Beneficiarios reciben cerca de 1300 millones de pesos en insumos Nariño Lácteo, proyecto sostenible que le apuesta al mejoramiento de la calidad de vida de los productores de leche de Nariño. El proyecto Nariño Lácteo incluido en el Plan Departamental de desarrollo “Nariño mejor 2012-2015”, busca contribuir en el mejoramiento productivo de los pequeños y medianos productores de leche del Departamento de Nariño y el fortalecimiento empresarial de las asociaciones participantes en el mismo.

A partir de la Matriz Estratégica para el sector Lácteo, construida en el año 2012 se concertó que el Departamento debía establecer como una prioridad la Implementación de Buenas Prácticas Ganaderas como una forma para alcanzar mejores niveles de productividad que aporten a una producción de leche rentable y sostenible, con capacidad de insertarse en mercados internacionales.

La ejecución de Nariño Lácteo, inició en el mes de enero de este año y beneficia a 2.500 productores organizados en 74 asociaciones de 19 municipios. (Nariño.gov.co, 2015). Son cuatro los componentes que se están desarrollando: implementación de buenas prácticas ganaderas, manejo de praderas y sistemas silvo pastoriles, fortalecimiento de infraestructura del sector lácteo con las organizaciones productoras de leche y mejoramiento de la rentabilidad mediante la producción y conservación de forrajes de manera asociativa.

En este contexto se ha avanzado en el fortalecimiento socio empresarial de las asociaciones participantes, a través del diseño de planes de acción socio empresariales que buscan consolidar sus rutas de trabajo.

Así mismo está finalizando el levantamiento de la línea de base que permitirá determinar cuál es el estado real de la producción lechera en las zonas de impacto del proyecto.

De igual manera esta semana inicia la entrega de insumos para mejorar las rutinas de ordeño y la calidad higiénica de la leche. Se distribuirán entre todos los participantes kits completos de ordeño, semillas para pastos, avena, cal, fosforita, miel de purga y levadura, entre otros. El objetivo es aportar a la competitividad y sostenibilidad de manera que los productores puedan enfrentar los retos que suponen los tratados de libre comercio, a través del mejoramiento de la calidad de la leche y de praderas. La inversión en este componente es de más de 1.300 millones de pesos. (Nariño.gov.co, 2015)

La situación geográfica y las condiciones agroecológicas en la que se desarrolla la producción de leche del departamento de Nariño propicia sus extraordinarias condiciones, una de ellas es su localización geográfica, a una altura que va desde los 2.500 y 3.500 m.s.n.m., otra es estar en una zona de suelos de origen volcánico, tierra de mucha fertilidad y atributo orgánico óptimo.

La cadena láctea en el territorio de Nariño tiene una gran importancia al interior de la economía departamental no solo el eslabón asociado a la producción de leche, sino también en el eslabón de la industrialización. En este aspecto la ganadería de leche en la región históricamente ha observado una dinámica creciente en los últimos años pasando de una producción de 445.200 litros/día en el año 1990 a 789.660 litros/día en 2013 (Consolidado Agropecuario 2013) debido principalmente al cambio en la uso de las tierras que anteriormente se dedicaban al cultivo de cereales como el trigo y la cebada.

La producción de leche está presente en 55 de municipios de Nariño. Conforme las cifras del año 2016 por cantidad de producción, en orden de trascendencia sobresalen los municipios de: Guachucal con 128.924 litros día, Cumbal con 128.423 litros/día, Pasto con 90.663 litros día, Pupiales con 106.441 litros/día, Túquerres con 61.097 litros día e Ipiales con 52.921 litros/día. El departamento en total produce 902.129 litros Estos seis municipios acumulan el 63% del total de producción de leche del territorio departamental.(Fondo Nacional Ganadero, encuesta de leche, 2016)

El sector lácteo es uno de los sectores que tiene mayor importancia económica y social por la generación de empleo y se erige como la única fuente de recursos para 39.862 productores ubicados en el primer eslabón de la cadena láctea que comprende la producción de leche cruda, el proceso de pasteurización y la producción de leches ácidas y quesos. Cada productor ocupa en promedio cuatro personas directas en toda la faena. El sector aporta con el 27% del PIB del sector agropecuario (Plan Regional de Competitividad 2010 - 2032). Esta cadena constituye en uno de los sistemas fundamentales para el desarrollo del territorio con un gran potencial en la creación de valor.

El eslabón de la industria láctea del departamento cuenta con 115 empresas asociativas e individuales de las cuales 34 empresas totalmente legalizadas (Cámara de Comercio 2014). Estas organizaciones crean 8.100 trabajos adicionales. Esta industria cuenta con ventajas comparativas entre las principales: la transformación de quesos maduros mediante un proceso natural debido a las condiciones del medio ambiente, resultando óptimas para el adelanto de este proceso, subrayándose en este aspecto los municipios de Pupiales, Guachucal, Cumbal, Ipiales y Túquerres. En la zona se tiene inversión en infraestructura básica con capacidad productiva utilizable, potencial para implantar sistemas de producción sostenibles, amigable con el medio ambiente. También se cuenta con disponibilidad de mano de obra que además es barata situada por debajo del costo del promedio nacional.

El eslabón de la comercialización contiene la oferta departamental de las empresas industriales y artesanales. Las primeras comercializan los derivados lácteos a través de las grandes superficies, supermercados y de intermediarios mayoristas que distribuyen a las tiendas de barrio los productos de mayor aceptación por sus clientes. Igualmente hay empresas que abastecen el sector institucional, otras poseen puntos de venta directo de fábrica. Las empresas artesanales realizan la comercialización de sus productos directamente al consumidor, a plazas de mercado y tiendas de barrio; habitualmente no tienen marca ni vigilancia de vencimiento. Igualmente algunas empresas artesanales que han conseguido cierto avance tecnológico aprovechan la gran aceptación de sus productos, como queso molido y cuajada, tanto en la región como en segmentos de mercado en los departamentos de Valle y Cauca.

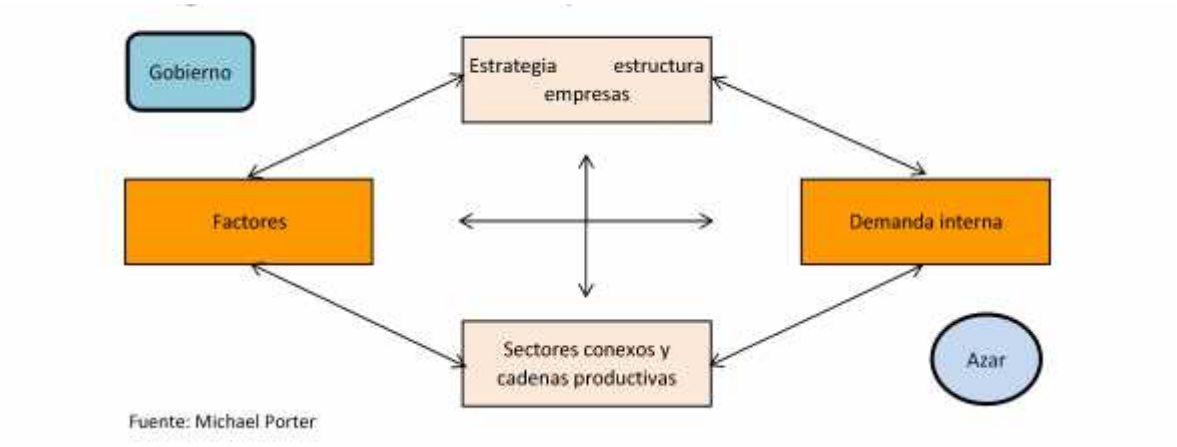
En Nariño en un entorno de paulatina internacionalización económica y vigencia de tratados de libre comercio y pactos comerciales, el sector lácteo deberá hacer un frente común para garantizar la permanencia y ampliación de sus mercados. Este propósito requiere de una solución integral al desarrollo de la cadena láctea, generar economías de escala, establecer alianzas estratégicas, sinergias con organizaciones nacionales y/o extranjeras propiciando el incremento de los canales de distribución para superar las dificultades de productividad, competitividad, innovación, calidad, eficiencia colectiva y costos que presenta en la actualidad este importante sector de la economía nariñense especialmente en los entes territoriales de frontera beneficiados con la Ley de Fronteras.

5.1 EL DIAMANTE COMPETITIVO

Utilizando el Modelo del diamante competitivo, desarrollado por Michael Porter en 1978, aplicado a la cadena de valor del Sector Lácteo en Nariño y las organizaciones productivas, tomadas para el desarrollo del presente trabajo, explicaremos el ambiente regional.

En la Grafica 16., se visualiza el diamante a través del cual se explica el ambiente regional en el que se originan las Grandes, Mediana y Pequeñas empresas lácteas de Nariño y en el que han aprendido como competir. En este entorno geográfico han evolucionado unas organizaciones productivas que compiten entre ellas y están distribuidas en la cadena láctea del departamento.

GRAFICA 16. Modelo del Diamante Competitivo de Porter



5.1.1 Los Factores Productivos.

Una de las fortalezas del sector lácteo en el departamento de Nariño lo constituye la copiosidad de recursos naturales expresado en pasturas mejoradas, tierras fértiles, clima propicio, topografía adecuada al igual que de recursos humanos suficientes. En la actualidad el sector dispone de una potencialidad empresarial y un entorno tecnológico. Este conjunto de factores productivos de los que dispone la región y las empresas transformadoras de leche están propiciando el desarrollo sectorial.

El sector productivo lácteo de Nariño cuenta a 2014 con 115 empresas asociativas e individuales, 24 empresas nativas formales transformadoras de leche frente a la presencia de grandes empresas nacionales como Colanta, Alpina, Alquería, Parmalat, Nestlé y Proleche las cuales se dedican a la elaboración de productos, suministro de servicios y compiten entre sí.

Categorías genéricas de los factores. Recursos humanos:

El departamento de Nariño posee vocación agropecuaria, el sector lácteo es uno de los sectores que tiene mayor importancia en la generación de empleo, puesto que comprende la producción de leche cruda, el proceso de pasteurización y la producción de leches ácidas y quesos. El sector lácteo genera 8.100 empleos directos, está constituido por 39.862 productores. En el entorno regional, según el DANE (Encuesta continua hogares – 2005) el departamento posee una Población en Edad de Trabajo equivalente a 1.346.814 personas de las cuales la Población Económicamente Activa asciende a 829.758 personas de estas 91.420 están desempleadas y 738.339 empleadas y la Población Económicamente Inactiva es de 738.339 personas. En el municipio de Pasto la Población en Edad de Trabajo equivale a 290.543 personas de las cuales la Población Económicamente Activa asciende a 197.296

personas de estas 20.706 están desocupadas, 176.890 ocupadas y la Población Económicamente Inactiva es de 92.947 personas.

La Región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche presenta una debilidad marcada en la capacitación del recurso humano dirigido a habilidades laborales específicas del sector, incipientes niveles de actitudes de emprendimiento y asociatividad. Según la Gran Encuesta Integrada de Hogares las tasas más altas de desempleo se concentran en los trabajadores con educación universitaria (19.8%), en individuos con educación básica secundaria (14.1%). Caso contrario, las menores tasas de desocupación se presentan en los trabajadores con menor nivel educativo, teniendo en cuenta que se aglutinan en actividades por cuenta propia, y en los individuos con estudios de postgrado (12.4%). La cuenca lechera de Nariño presenta bajo costo en el ítem de recurso humano por mano de obra barata ubicándose debajo del promedio nacional.

Recursos físicos:

La Región alta del centro y sur de Nariño está conformada por dos regiones altamente productoras de leche. La primera se sitúa en el municipio de Pasto y la segunda integrada por los municipios de Guachucal, Cumbal, Pupiales, Túquerres e Ipiales, zona conocida como la provincia. En la región predomina el minifundio, laborado por poblaciones campesinas e indígenas. Nariño dispone de 765.113 hectáreas aptas para la actividad agropecuaria (DANE-ENA 2012), de estas 273.258 hectáreas se encuentran en pradera y pastos de corte destinadas a la ganadería de leche (Consolidado Agropecuario 2013). La Región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche tiene como particularidad la disponibilidad, calidad, accesibilidad y valor de los elementos entre ellos la tierra, el agua, energía eléctrica y es una región con vocación agropecuaria.

El departamento cuenta con 55 municipios que producen en alguna medida leche, de los cuales 11 municipios, que conforman la cuenca lechera de Nariño, superan una producción de 30.000 litros/día, estos son: Aldana, Cuaspud, Cumbal, Guachucal, Ipiales, Pasto, Potosí, Pupiales, Sapuyes, Tangua y Túquerres. Cercanos a este promedio de producción están los municipios de Gualmatán, Nariño, La Florida.

Recursos de conocimiento:

La Universidad de Nariño forma parte importante del equipamiento del territorio de Nariño de conocimiento científico, técnico y de mercado esenciales en la producción láctea. Corpoica es una institución de gran importancia en la investigación básica y en el desarrollo y transferencia de tecnología en la cuenca lechera de Nariño lo mismo la participación del SENA y Analac. Al interior de la Región sur de Nariño se han emprendido acciones destinadas a la transferencia de conocimiento como el programa de pasantes en los colegios agropecuarios del territorio vinculando a estudiantes de la Universidad de Nariño de la Facultad de Ingeniera Agroindustrial como también de la Facultad de Ciencias Agropecuarias a los colegios agropecuarios de los municipios de Guachucal, Ipiales, Cumbal, Pupiales y Túquerres. Las Umatas de los municipios productores y la Secretaria de Agricultura del municipio de Pasto también participan de manera importante en la transferencia de tecnología a la cuenca lechera de Nariño.

Recursos de capital:

Existe un mercado comercial y financiero para el suministro de crédito al sector en la cuenca lechera de Nariño con la restricción del miramiento de la banca como un sector de alto riesgo, se exigen más garantías y las cuantías son menores comparados con otros sectores de la economía. La principal línea de crédito es de Finagro dirigido a pequeños, medianos y grandes propietarios. Además, como resultado del compromiso de orden nacional de ayuda a

la competitividad del sector lácteo, estipulado en el documento (Conpes 3675 de 2010), se estructuraron líneas especiales de crédito como el Programa de Desarrollo Rural con Equidad del MADR también el programa de Incentivo a la Capitalización Rural y el Incentivo a la Asistencia Técnica.

Infraestructura:

La Infraestructura vial, de acopio, transporte de leche y servicios públicos en la Región alta del centro y sur de Nariño es deficiente impidiendo la inclusión exitosa en el escenario globalizado actual. Esta situación no permite una eficiente accesibilidad desde y hacia los centros de distribución y a los mercados con precios competitivos generando mayores costos en las distintas actividades productivas que impactan negativamente en la competitividad del sector.

Según los datos proporcionados por el DANE obtenidos de la gran encuesta a los hogares, se obtuvieron los Indicadores básicos de TIC en Hogares con los siguientes valores (DANE, 2018) , En 2017, para el total nacional y de las personas de 5 años y más que usaron computador, 52,4% lo hicieron todos los días de la semana; 38,5% los hicieron al menos una vez a la semana, pero no cada día y 7,7% lo hicieron al menos una vez al mes, pero no cada semana.

En 2017 el 81,5% del total de las personas de 5 años y más que usaron Internet en el total nacional, lo utilizó para redes sociales, el 67,7% para correo y mensajería y el 63,2% para obtener información. En 2017, en las cabeceras, el uso de Internet para redes sociales registró el mayor porcentaje de uso (82,5%), seguido por correo y mensajería (70,8%) y obtención de información (64,6%). En 2016 estos porcentajes fueron 76,9%, 68,7% y 67,6%, respectivamente.

En 2017, en centros poblados y rural disperso, el uso de Internet para redes sociales registró el mayor porcentaje de uso (74,6%), seguido de obtención de información (54,0%) y correo y mensajería (47,1%). En 2016 estos porcentajes fueron 64,6%, 54,0% y 49,7%, respectivamente. (DANE, 2018).

En el área de asistencia sanitaria y agua potable en la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche, de acuerdo al DANE, Sistema Información Geográfica para la Planeación y el Ordenamiento Territorial (SIG-OT), la cobertura del servicio de acueducto en la mayoría del territorio es menor a 90%. Los municipios de la cuenca lechera de Nariño poseen buena cobertura en servicio urbano de acueducto. La cobertura de acueducto rural es menor al 80% presentándose deficiencias en las zonas más apartadas de las capitales y centros poblados de los municipios de la cuenca lechera de Nariño. La cobertura de alcantarillado en el territorio es menor a 60%, en servicio público de alcantarillado urbano las cabeceras municipales de los entes territoriales de la región Andina. La cobertura de este servicio en las zonas rurales de la cuenca lechera de Nariño es inferior al 20%, en la población rural dispersa no existe el servicio compensado en muchos casos con soluciones de letrinización. En referencia al saneamiento industrial, cuyo objeto es proteger la salud y la seguridad de los trabajadores en entornos industriales además de preservar el medio ambiente natural de los residuos industriales y la contaminación a excepción de los municipios de Pasto, Ipiales y Guachucal en el resto de la cuenca este saneamiento es precaria.

En torno a la infraestructura hotelera, a pesar de la condición multiétnica, pluricultural y riqueza natural, paisajística, arquitectónica de la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche, esta carece de una estructura empresarial sólida y competitiva. Existe carencia de una infraestructura moderna que brinde una oferta con calidad y competitividad impidiendo la competencia con otras regiones. En este contexto la

ciudad de Pasto es la única ciudad que brinda algún tipo de avance en el sector, en menor medida la ciudad de Ipiales y ningún avance en el resto de municipios.

En el aspecto de disponibilidad adecuada de energía eléctrica, este servicio cubre la totalidad de la cuenca lechera de Nariño haciendo parte de la interconexión al sistema de transmisión nacional.

En el campo del servicio de gas, los municipios de la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche carece de disponibilidad de gas natural tanto para el servicio doméstico como vehicular, por lo cual el gas domiciliario usado es el Gas Licuado de Petróleo (GLP) por cilindros resultando más costosa la obtención de esta energía. Muchos municipios de de la región sur obtienen, en un nivel considerable, el gas propano del vecino país del ecuador a través del contrabando.

Clasificación de los factores. Básicos.

Las condiciones geográficas en las que se sitúa la producción lechera de Nariño posibilitan apropiadas ventajas. Una de ellas es la posición geográfica, a una altura que fluctúa entre los 2.500 y 3.500 m s.n.m., en un corredor de suelos volcánicos, caracterizados por excelsa fertilidad y calidad orgánica insuperable.

La región alta del centro y sur de Nariño cuenta con ecosistemas estratégicos y a la vez frágiles pertenecientes al distrito de páramos de Nariño y Putumayo, con gran capacidad de captación de agua, como los Páramos de Paja Blanca, Chiles, Cumbal, Azufral, Galeras, Bordoncillo, la Cocha y Patascoy. Estos ecosistemas son estratégicos para la conservación de la biodiversidad y los servicios eco sistémicos, en especial la regulación hídrica de la cuenca lechera del departamento de Nariño.

El clima propio a alturas que van desde los 2.500 a 3.500 m s.n.m. con un promedio de 10.9 grados centígrados favorable a la actividad productora de leche, en el caso de productos derivados lácteos como quesos maduros, el proceso es natural, esto originado por las condiciones del medio ambiente que lo permiten. La región cuenta con disponibilidad de recurso humano no especializado y semi-especializado con costos por debajo del promedio nacional. La presencia de zonas de páramo y humedales originan microcuencas en donde se derivan los ríos y quebradas fundamentales en la despensa de agua para la región.

Avanzados:

En materia de infraestructura avanzada La región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche presenta un notable atraso, no cuenta entre otras con instalaciones logísticas de negocios y sistemas que incluyan bodegas, centros de distribución y embarques, no existen parques industriales, energía especializada, no hay un sistema de transporte de alimentos especializado, ni instalaciones de almacenaje.

En materias de vías, la cuenca lechera de Nariño, no dispone de una infraestructura adecuada. El territorio tangencialmente se sirve de la carretera Panamericana, la cual presenta una sola calzada debido al gran tráfico de carga el promedio de velocidad es cercano al 40 km/h. Los grandes abismos sin sistemas de contención aumentan el riesgo. El sistema de carreteras secundario y terciario la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche en su mayoría presenta deficiencias de movilidad.

En torno a aeropuertos, la cuenca lechera de Nariño tiene acceso al aeropuerto Antonio Nariño ubicado en el municipio de Chachagüi el cual presenta muchas interrupciones en los vuelos debido a las condiciones meteorológicas desfavorables presentes durante gran parte del año por lo tanto no hay operación nocturna. Igualmente en la cuenca está el aeropuerto de tamaño medio San Luis de Ipiales, el cual fue intervenido desde el año

2010 para ampliar su pista a 2.500 metros como también construir una segunda pista con el propósito de obtener la categoría de internacional; hasta el momento por retrasos las obras no han terminado.

La región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche la calidad de servicios como la telefonía móvil es buena. Resta que los habitantes de la mayoría de poblaciones de la cuenca lechera puedan acceder a las ventajas de contar con una conexión de alta velocidad superior a los 20 Mbps, lo que estimularía el desarrollo de servicios de salud y de educación soportados en la red de banda ancha.

En el área de personal especializado en la cuenca lechera de Nariño la evolución de la función de recursos humanos a causa de la globalización, los conceptos de creación de valor, capital humano y la gestión de talentos, los medios, nuevos retos y una revolución de los profesionales, hasta el momento no es la pertinente. La formación gerencial avanzada está a cargo de las universidades de la región como parte del proyecto educativo y de la propuesta curricular universitaria nacional. Esta formación brinda a la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche, la generación y aplicación de conocimiento en los programas de especialización y maestría, perfeccionando y adecuando los perfiles de los profesionales en aras de un mejor desempeño de sus disciplinas.

En el plano de los institutos y centros de investigación, apropiación, desarrollo y uso adecuado de la información, el conocimiento y la tecnología, la cuenca lechera de Nariño está supeditado a lo que realizan las universidades de la región en algunos casos con el apoyo de Colciencias. En la parte sectorial se cuenta con la presencia de Corpoica, como entidad pública descentralizada, a través del Centro de Investigación Obonuco, ubicado en el municipio de Pasto.

Generalizados:

La región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche tiene pavimentadas las carreteras secundarias que unen las capitales de los sus municipios y la carretera Panamericana. Estas vías son de una sola calzada y los diseños no cumplen las normas básicas de ingeniería. Las carreteras terciarias y los caminos son destapados y en mal estado, especialmente en épocas de lluvia perjudicando a residentes del campo, indígenas y en sí a los pequeños productores. La región cuenta con un buen número de instituciones de educación superior, entre ellos la Universidad de Nariño la única institución de carácter público cuya cobertura no satisface la demanda de educación pública superior. En materia de demanda de profesionales de acuerdo a la información de la Gran Encuesta Integrada de Hogares, el empleo en personas con educación universitaria es de 80.2%.

Especializados:

La región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche se encuentra en un nivel de desarrollo que no involucra personal con formación muy específica, no posee infraestructura especializada ni conocimientos especializados en un área de la biotecnología; no se han montado puertos sofisticados para el manejo de elementos químicos a granel; carece de fondos de capital de riesgo preocupados en financiar empresas de software.

5.1.2 Sectores conexos de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústeres.

La región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche se caracteriza por ser una región no industrializada a excepción de las empresas transformadoras de leche como Colácteos, Lácteos Andinos, Lácteos La Victoria, Los Pinos entre otras. Los

insumos requeridos en las actividades pecuarias provienen de la industria foránea al departamento lo mismo para la industria láctea que se provee de maquinaria, aditivos y conservantes, plásticos y envases, azúcar, probióticos entre otros de proveedores nacionales y extranjeros. En la cuenca lechera de Nariño hay presencia de distribuidores de insumos para el sector especialmente para los productores agropecuarios.

Los clientes del sector lácteo están en el mercado regional y nacional, el 35% de la producción de leche va dirigida el departamento del Valle del Cauca y el centro del País, en una cantidad de 276.381 litros/día. El 65%, 513.279 litros/día, se destina al consumo local y las empresas transformadoras en un porcentaje del 85% (Plan Regional de Competitividad). La producción de la industria láctea del departamento está destinada en su mayor parte al mercado interno. Colácteos es la empresa que participa en el mercado fuera del departamento en mayor medida haciendo presencia en 27 departamentos y 160 ciudades, en menor medida incursionan en el mercado venezolano. Entre las actividades complementarias que apoyan al sector están la del transporte, proveedores de insumos y medicamentos, los agricultores de la región, los profesionales de asistencia técnica.

Estas organizaciones constituyen, con las empresas del sector, estructuras organizacionales asociadas como:

Redes Empresariales:

En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche, las empresas grandes, mediana y pequeñas del sector, conservando su independencia jurídica y económica, aprovechando la sinergia de objetivos y actividades establecen relación de cooperación formal e informal sin colocar en peligro el juego competitivo del mercado. La cooperación con duración limitada la realizan con el fin de incrementar sus ventajas competitivas desarrollando acuerdos interempresariales intercambiando bienes, flujos

financieros, flujo de información entre otros. Buscando aumentar la competitividad empresarial se han efectuado niveles de relacionamiento con otros agentes sociales ligándose horizontalmente lo que ha permitido eficiencia colectiva asegurando la supervivencia. En el tema de la cooperación horizontal, el substancial fenómeno está en el nacimiento de alineaciones industriales marcadas por la asociación de empresas. En el caso de los fabricantes de derivados lácteos que ofrece una fusión de intereses para un ganadero, que controla la leche en cantidad y calidad adecuada para la transformación, esto permite generar una cooperación vertical, alianzas de participaciones incluyendo proveedores, consumidores y funcionarios.

Cadenas Productivas:

En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche Nariño, el sector lácteo es uno de los sectores que tiene predominante importancia en la generación de empleo, toda vez que abarca la producción de leche cruda, leche pasteurizada, leches ácidas y quesos.

Como se observó anteriormente la producción láctea posee ventajas comparativas encuadradas dentro de las condiciones geográficas naturales, que facilitan por mencionar un caso, una elaboración del queso en un ambiente óptimo, sumado a lo anterior, siendo la cadena láctea una de las más sólidas regionalmente dispone de una infraestructura apropiada, capacidad y sistemas de producción sostenibles, lo cual se evidencia en todo el proceso de la cadena, partiendo de leche cruda hasta los productos procesados.

Revisando las ventajas competitivas se subrayan la buena aceptación de los productos en el medio local y la región limítrofe. Con el propósito de elaborar un portafolio de productos derivados lácteos, las empresas productoras de la cuenca lechera de Nariño han

efectuado procesos de aproximación y alianzas productivas con los distintos actores locales, tanto públicos como privados.

La cadena láctea en la cuenca lechera de Nariño presenta el primer eslabón, constituido por los proveedores garantes del suministro de los concentrados, medicamentos, y maquinarias. El segundo eslabón conformado por los productores de leche, en un número de 39.862 predios, quienes son responsables de la lechería, bajo el sistema especializado o el sistema de doble propósito aportando alrededor de 789.660 litros/día proveniente de 243.526 vacas en producción (Consolidado Agropecuario 2013). El tercer eslabón compuesto por el acopio de leche cruda formal o informal, correspondiente a las actividades siguientes a la obtención de la leche, se pueden distinguir cuatro participantes: el intermediario, que se encarga de recoger la leche en las fincas, transportarla y venderla a los procesadores; el crudero, que se dedica a la comercialización directa de la finca al consumidor final; el transportador, que es contratado por el procesador para desempeñar este servicio, o realizado por los propios procesadores, cuando se responsabilizan directamente de hacer el acopio de leche en las fincas. En este eslabón se efectúa el procesamiento industrial, integrado tanto por empresas agroindustriales que proveen procesos higiénicos a leche y transforman a la misma en derivados, como los procesadores informales que efectúan su actividad sin el cumplimiento de la normatividad vigente.

En la industrialización de la leche es importante destacar que el mayor componente del costo de fabricación de los productos, lo asume consumo de leche fresca representando aproximadamente el 80% del total, los costos en mano de obra equivalen el 5%, y el 15% sobrante se dedica a otros rubros, como los empaques, elementales en la comercialización de quesos, yogures y leche larga vida. En la región también hay producción informal especialmente en la fabricación de queso campesino para consumo directo y queso industrial como materia prima para la elaboración de otros productos alimenticio.

El cuarto eslabón lo constituye la comercialización presentando tres canales bien definidos:

- El canal tradicional, integrado por el conjunto de tiendas de barrio en todo el departamento y parte del territorio nacional.
- Las grandes superficies, conformado por las cadenas de supermercados y los puntos de venta de fábrica.
- El canal institucional, por medio del cual se canalizan principalmente, las compras públicas para programas asistenciales como el ICBF, alcaldías, instituciones armadas, hospitales, colegios, etc.

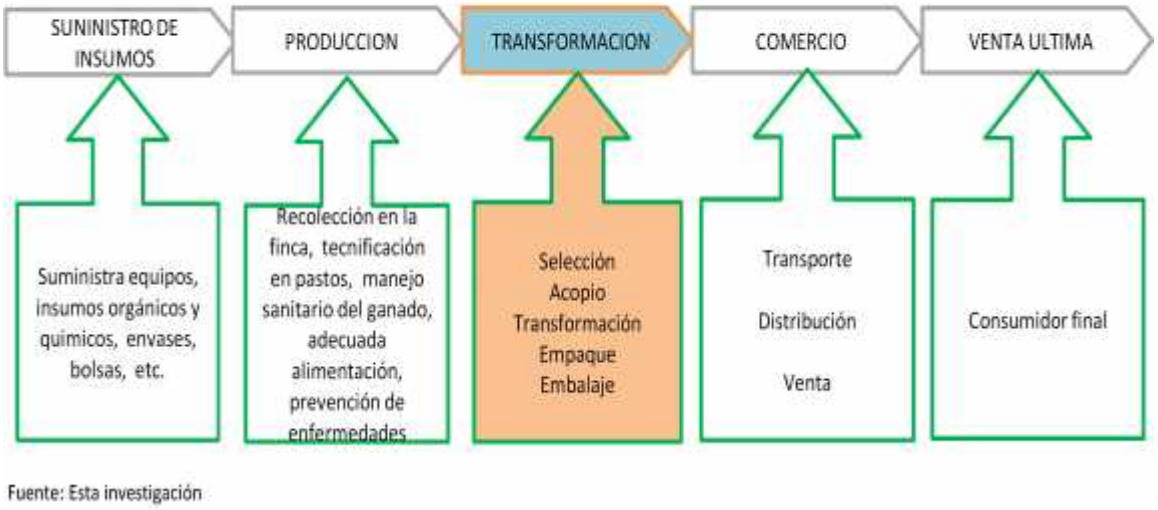
Este eslabón ostenta un alto poder de negociación, por tener contacto directo con el consumidor final, y al desarrollo de estrategias de mercadeo como innovaciones de empaque y presentación, está formado por comercializadores de los productos industrializados lácteos.

El último eslabón constituido por el consumidor final ubicado en cada uno de los 64 municipios del departamento de Nariño quién adquiere o consume el producto influenciado por campañas publicitarias, cumplimiento de expectativas de calidad, costo, preferencia, recomendación, costumbre o simplemente disponibilidad.

Resulta imprescindible en la cadena buscar la competitividad, por ser agente primordiales y determinantes en la medición del crecimiento de un sector y por añadidura, el de una región; propiciando bienestar para los integrantes de la cadena. La competitividad destaca aspectos como: los internos de la empresa (calidad de los recursos humanos, capacidad tecnológica, conocimiento de mercado y adaptabilidad) elementos sectoriales (relaciones adecuadas con clientes y proveedores, mercados de alimentos) acceso a créditos, infraestructura, innovación en estructuras organizacionales entre otros; los que son elementos elementales, para una producción pertinente, con atractivos beneficios y sostenibilidad en el mercado.

La cadena productiva de la leche en la región alta del centro y sur de Nariño se encuentra constituida el conjunto de fases productivas y económicas que van desde la producción, comercialización, industrialización y venta de productos y derivados; hasta el consumo final. Relacionando así, un gran número de actividades afines con el sector lechero entre las ellas las proveedoras de insumos y servicios para la producción e industrialización de la leche. El tratar sobre el conjunto de ciclos que engloba el sector lechero, es destacar la importancia de las interacciones entre agentes y actores de la cadena que establecen un sistema. En la Figura 17., se aprecia los distintos eslabones de la cadena láctea del departamento de Nariño.

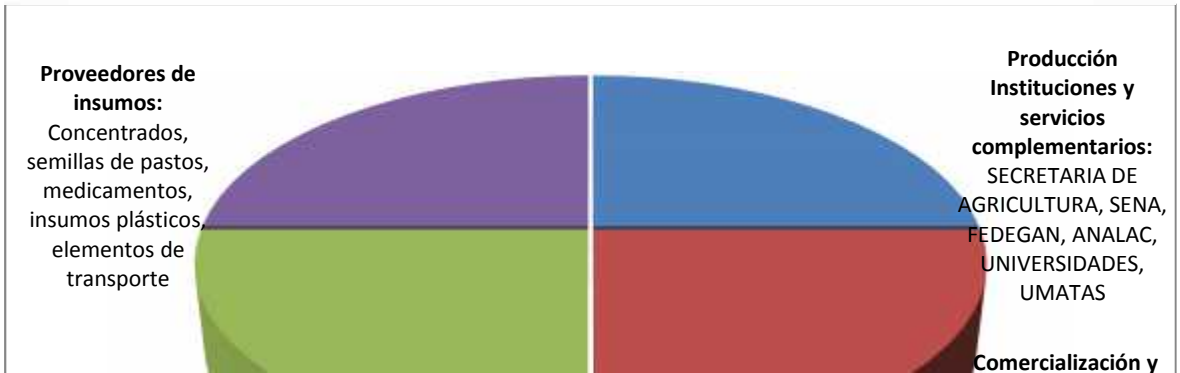
GRAFICA 17. Cadena de valor de la leche



Fuente: Esta investigación

En la gráfica 17, se observa las distintas interacciones dadas al interior de la cadena láctea de la región.

GRAFICA 18. Interacción entre los integrantes de la Cadena



Fuente: Esta investigación.

Clúster:

En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche, fruto de un proceso de análisis estratégico, liderado por la Cámara de Comercio de Pasto, la iniciativa definió la conformación de un clúster como un modelo de negocio más rentable y atractivo para las empresas del sector lácteo en el departamento de Nariño consistente en producir y comercializar productos lácteos diferenciados para responder a tendencias de consumo actuales (funcionales, orgánicos, gourmet, sanos, etc.). Se pretende que cada vez más actores compitan con éxito en este sector y para conseguirlo se identificaron aspectos a mejorar en la cadena de valor y se formuló una manera participativa con actores de la cadena en la región, un plan de acciones de impacto general que estimularán la dinámica de cambio empresarial y que permitirán a que el entorno del sector se ordene con este pensamiento estratégico. Las acciones se encuadran dentro de las necesidades de mejora de producción con calidad, innovación, desarrollo de nuevos productos, diferenciación y conocimiento del consumidor.

Esta cadena configurada en una proximidad geográfica, cultural e institucional propicia la conformación de un clúster o agrupación sectorial, produciendo un mejoramiento continuo,

innovación para mantener la ventaja competitiva, generan acciones de cooperación que requieren un cierto grado de confianza entre los dirigentes de las organizaciones y así generar eficiencia colectiva activa, aumentando la competitividad de las empresas que hacen parte del sector.

La iniciativa de conformación del clúster de la leche en Nariño busca promover la competición y la cooperación simultáneamente. Las empresas lácteas compiten por los clientes y, al mismo tiempo, generan cooperación en diversas otras dimensiones, que esfuerzos aislados no alcanzarían, creando en conjunto una cadena productiva eficiente. Incorporará una nueva forma de distribución espacial de las empresas y de la organización de la cadena productiva láctea, que pronostica la descentralización de los ciclos de la producción, para añadir calidad al producto y articulación entre empresas del mismo nivel de producción, para beneficios de escala.

Juntando una serie de empresas, instituciones y entidades primordiales para la competición, el pretendido clúster creará una red sistémica que instaurará ventaja competitiva sostenible. Ellos pueden incluir abastecedores especializados en componentes, máquinas y servicios o infraestructura específica. También, pueden ampliarse por los canales de distribución, clientes e industrias de productos complementarios, que disponen, similares habilidades, tecnologías e insumos necesarios. Varios de ellos así mismo incluyen instituciones de capacitación y conocimiento dedicados o especializados como las universidades de la región, organizaciones de fomento entre otras.

5.1.3 Las condiciones de la demanda.

En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche cada una de las empresas compite por mantener sus nichos de mercado a la vez que desarrollan estrategias de mercado para ampliarla demanda en el mercado interno. El incremento en el consumo per cápita de productos lácteos en Colombia alienta a los empresarios del sector a seguir con su expansión nacional. De acuerdo a cifras del gremio de las industrias lácteas, Asoleche, muestran que el año 2014 el incremento en leches procesadas consiguió el 6% y en quesos frescos despuntó el 10%. El acrecentamiento obedece a factores que van desde el clima, crecimiento demográfico hasta el incremento en el ingreso de los hogares colombianos. En el aspecto climático, el año pasado presentó pluviosidad moderada que facilitó a los empresarios una provisión adecuada de materia prima. El incremento del poder adquisitivo fue otro aspecto favorable, el consumo per cápita de leche en el país llegó a los 145 litros, superando a varios países de América Latina, pero aún bajo comparado con países desarrollados o al consumo sugerido por la FAO, de 170 litros por persona. La constante en la tasa de crecimiento en 2014, impactó favorablemente al sector, se vendió $6 billones de los cuales el 50% corresponde a leche líquida. Esto permite evidenciar crecimiento en las empresas de la cuenca lechera de Nariño liderado por Colácteos.

En el campo de la innovación, las empresas regionales compiten con la competencia foránea apostando cada vez más a seducir a los consumidores que buscan conservar hábitos de vida saludables. Ernesto Fajardo, presidente de Alpina, sostiene que “hoy nos enfrentamos a consumidores que buscan hábitos de vida saludables y en esa medida una alimentación sana. Es por eso que las compañías del sector estamos llamadas a conocer a profundidad a nuestros consumidores para responder a sus expectativas y a las tendencias de alimentación en el mundo”. La reacción de la demanda de productos lácteos hace prever que este 2015 será

positivo para el sector lácteo regional, a pesar de mantenerse altos costos de producción. La consolidación de la demanda interna está estimulando a la industria láctea a innovar volviéndose más competitivas.

5.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.

En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche la intensidad de la competencia actual del sector industrial lácteo está en el procesamiento y envasado de la leche líquida, así como en la elaboración de derivados lácteos. Este sector actualmente se encuentra en crecimiento, la rivalidad en el sector se caracteriza por la competencia de las empresas nativas lideradas por Colácteos y Lácteos Andinos y empresas foráneas como Colanta, Alpina, Alquería, Parmalat, Nestlé y Proleche. La competencia ha conllevado a establecer estrategias de mercadeo como ofertas especialmente en leche líquida larga vida y yogur con promociones tales como pague 6 lleve 7, mayor cantidad de leche en envase de litro o botella, en el caso de otros productos lácteos se observa competencia en precios directamente. Las grandes empresas están diversificándola producción hacia otros productos de mayor valor agregado (leche de cabra, arequipe y productos en empaques funcionales). Las empresas locales compiten igualmente con puntos de venta de fábrica con menores precios en todos sus productos.

5.1.5 El Papel del Gobierno.

En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche la Gobernación de Nariño trabaja en el impulso y cofinanciación de todos los proyectos estratégicos del sector lácteo de Nariño que posibiliten garantizar el crecimiento, la sostenibilidad y la competitividad del sector lácteo, frente a los retos del TLC, en el campo nacional e internacional en los próximos 10 años, este propósito es apoyado por el Departamento de Planeación Nacional, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Industria y Comercio.

La región viene trabajando la matriz de competitividad del sector lácteo, con cuatro estrategias que están direccionadas al fortalecimiento de los eslabones de la cadena láctea, como la ganadería rentable y sostenible, el fortalecimiento de las instituciones y las organizaciones mediante el desarrollo de los procesos asociativos, la investigación y la transferencia de tecnologías como la penetración y consolidación de mercados, estas pretensiones para mejorar la competitividad de la cadena láctea en Nariño hace parte del programa Rutas Competitivas, en el cual aúnan esfuerzos el Ministerio de Comercio Industria y Turismo a través de la unidad de desarrollo e innovación de Bancoldex, Impulsa Colombia, la Comisión Regional de Competitividad de Nariño y la Cámara de Comercio de Pasto.

5.1.6 El Papel de la casualidad.

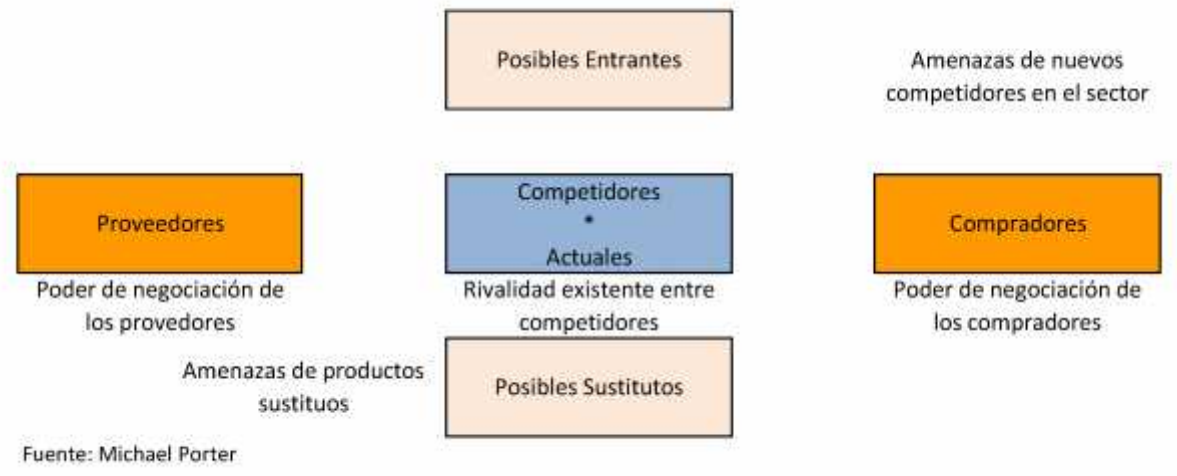
El azar. En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche en los últimos 15 años ha sido afectado por eventos de azar como varios paros campesinos e indígenas en Nariño como también el departamento del Cauca que impidió la salida de los productos lácteos que son altamente perecederos. Los paros de transporte especialmente de camioneros ha impedido durante varios periodos la distribución de los productos lácteos.

Fenómenos naturales como el fenómeno del niño, en otras estaciones, de la niña ha causado cuantiosas pérdidas en el sector sobre todo por la escasez de alimento para el ganado. En algunos periodos se han presentado altas devaluaciones del peso lo que ha implicado altos precios en los insumos importados o insumos con alto contenido de materias primas extranjeras.

5.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Continuando con el Modelo de Porter en esta parte examinaremos las cinco fuerzas que rigen la competitividad de las grandes y mediana empresas del sector lácteo en Nariño. Este modelo nos permite puntualizar cada elemento del Modelo y su contribución a la competitividad del sector, observando la rivalidad de los competidores actuales, las amenazas de nuevos competidores, el ingreso de productos sustitutos, y lógicamente matizando el poder de negociación de los clientes y los proveedores.

GRAFICA 19. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



5.2.1 Intensidad de la rivalidad.

En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche la rivalidad entre los actores económicos de la cadena láctea es intensa en cada uno de los eslabones y se aumenta por las circunstancias de estacionalidad del consumo y de la producción. En tiempos de disminución de la oferta de la producción primaria, aumenta la competencia por la materia prima entre acopiadores, procesadores artesanales e industriales, y en las estaciones de gran producción la competencia es acentuada en la comercialización de los productos derivados y entre los productores de leche para vender el líquido. En este contexto cada uno de los empresarios establece las estrategias para garantizar su permanencia y posicionamiento en el mercado a costa de sus competidores.

Los componentes que determinan el nivel de rivalidad son los siguientes:

Número de competidores. En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche se identifican 115 empresas asociativas e individuales nativas, 24 de ellas, empresas formales procesadoras de leche, frente a la presencia de grandes empresas nacionales como Colanta, Alpina, Alquería, Parmalat, Nestlé y Proleche. Alpina posee una planta de transformadora en el municipio de Guachucal. Estas empresas compiten en todos los eslabones de la cadena láctea principalmente con el precio de sus productos.

Diversidad de competidores. En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche en la actualidad existen muchos competidores atentos a los cambios del mercado donde los consumidores exigen buenos precios, más calidad en productos, en servicios y también aparecen nuevas necesidades por satisfacer.

Crecimiento del sector. En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche el crecimiento del sector equivale al nivel nacional en un promedio de 3.5%. Este crecimiento no garantiza estabilidad en el sector por la tendencia de algunas empresas foráneas a penetrar en el mercado a fin de mantener o mejorar sus resultados.

Costo de almacenaje. En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche los costos de almacenaje en todos los eslabones de la cadena son altos teniendo en cuenta que la leche es un producto altamente perecedero por lo cual la conservación de su calidad y propiedades químicas y nutricionales por lo cual las empresas están obligadas a mantener un alto precio en sus productos para maximizar sus ganancias.

Incrementos de capacidad. En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche las grandes y mediana empresas están en condiciones de realizar incrementos de capacidad por su posibilidad de soportar periodos de inestabilidad.

Capacidad de diferenciación del producto. En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche las empresas diseñan las estrategias para competir en un mercado diferenciándose ya sea por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio, confianza, etc. La diferenciación del producto contribuye mucho en el aumento de clientela y maximización de beneficios.

Importancia para la empresa. En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche el éxito obtenido ante la rivalidad de las empresas garantiza su permanencia y prestigio en el mercado.

Rentabilidad del sector. En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche la rentabilidad del sector ha propiciado la presencia de más competidores. La intensidad de la rivalidad se da por el crecimiento lento de la demanda, competidores con

igualdad de fuerza, los costos de almacenamiento altos, ausencia de diferenciación, barreras de salida altas.

5.2.2 Amenaza de los nuevos entrantes.

En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche la amenaza de ingreso de nuevos competidores en el eslabón primario es alta, por no existir economías de escala, no hay mayor diferenciación de los productos, los requerimientos de capital para ingresar al sector no son demasiado cuantiosos, no es difícil el acceso a la investigación y el desarrollo tecnológico, no hay segmentación del mercados por marcas ni campañas publicitarias, hay financiación y otros instrumentos de crédito. Caso opuesto en el eslabón industrial muestra fortalezas frente a esta amenaza ya que existen economías de escala, posee mercados diferenciados por marca e invierten numerosos recursos en publicidad, igualmente incorporarse en la actividad demanda significativos montos de capital, puesto que se guardan secretos industriales de difícil acceso, a causa de requerir manejo de altos inventarios, ya que entrar a los canales de comercialización como la red de tiendas, las grandes superficies, instituciones no es fácil. Otros factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores:

Barreras de entrada. En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche el grado de dificultad para el acceso de nuevos competidores lácteos en el sector del departamento de Nariño lo podemos observar analizando los siguientes elementos:

Economías de Escala: En la cuenca lechera de Nariño esta ventaja es factible en el eslabón industrial a nivel de las grandes y mediana empresas dada su capacidad instalada el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad para las pequeñas

empresas la producción no es eficiente, el costo unitario será alto y no podrá competir, consecuentemente poseen gran riesgo de salir del sector.

Diferenciación del producto: En la región es constante el diseño de estrategias para diferenciar los productos procesados para posicionarlos y lograr fidelidad del cliente. Para las nuevas empresas resulta difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas teniendo que hacer un esfuerzo mayor e invertir en publicidad, diseño del producto, servicio al cliente, presentación del producto, etc.

Costos de cambio para el comprador: En el territorio el costo de cambio de proveedores no implica un costo significativo para el comprador, lo que no supone la necesidad de rediseñar la estructura de costos.

Acceso a canales de distribución: En la región en el sector los canales de distribución están ocupados por los productos de las empresas locales y foráneas a nivel de los supermercados, tiendas, centros comerciales, instituciones etc., constituyéndose en una barrera para la entrada de nuevos competidores.

Necesidades de capital: En la cuenca lechera de Nariño en el eslabón primario las necesidades de capital no son muy altas no así en el eslabón industria donde para competir se necesita inversión considerable en infraestructura, investigación, publicidad, comercialización, marketing, etc. La inversión alta haciéndose difícil a algunas empresas entrar a competir.

Acceso a tecnologías de punta: En la región las grandes y mediana empresas presentan mejores ventajas en los costos desprendidos de tecnologías no disponibles en el mercado.

Acceso a materias primas: En la cuenca lechera de Nariño las empresas locales por su ubicación, apoyo de la Gobernación y entes territoriales tienen mayores ventajas para acceder a la leche cruda.

Protección gubernamental: En la zona la normatividad es importante para que los ganaderos y procesadores desarrollen su actividad de manera coordinada o estandarizada en las buenas prácticas con el fin de mejorar sin interrupciones, la productividad y la competitividad. Este espacio contiene las normas que atañen a la institucionalidad, la producción de leche, industrialización y comercialización. Fedegán promueve y apoya la normatividad aprobada para vigorizar el sistema de normas sanitarias y trasladar la leche hacia los canales formales y impulsando programas eficaces para la eliminación de la informalidad, con el objeto de controlar el consumo de leche cruda y productos no inocuos y el control del empleo de los lactosueros y su procesamiento. En la normatividad se encuentra entre otros la Ley 09 de 1979, Ley 811 de 2003, Ley 1252 de 2008, Ley 1480 de 2011, decreto 3075 de 1997, acuerdo de competitividad de la cadena láctea de 1999, decreto 0616 de 2006, decreto 02838 de 2006, decreto legislativo 1062 de 2008, decreto 2964 de 2008, decreto 3411 de 2008, resolución 0012 de 2007, normas ISO, etc.

Efecto de la curva de experiencia: En el territorio la experiencia acumulada es importante en los costos en todos los eslabones teniendo en cuenta la alta utilización de mano de obra, operaciones complejas y sofisticadas.

Ventaja absoluta en costos: En la cuenca lechera de Nariño las empresas pioneras en el sector han adquirido la experiencia obteniendo a ventaja en cuanto a los costos.

Reacción esperada: En la región ante el ingreso de nuevos competidores normalmente han enfrentado estrategias de los competidores existentes con publicidad regionalista, promociones, disminución directa de precios entre otras buscando mantener la fidelidad.

Poder de negociación de los proveedores: En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche hay concentración de la oferta de leche y se presenta una baja asociación entre productores de leche lo cual imposibilita tener poder de negociación. La dependencia de los acopiadores de leche es alta ante la inexistencia de sustitutos y ser la materia prima de otras empresas transformadoras, esta varía según la época del año conforme la estacionalidad de la producción, el proveedor puede mejorar su poder de negociación teniendo en cuenta la calidad de la leche que pueda aportar a su comprador. Cuando los productores de leche realizan procesos industriales dando valor agregado para obtener productos derivados y los comercializa incrementa el poder de negociación de los proveedores.

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

Número de proveedores importantes: En la cuenca lechera de Nariño se identifican un buen número de proveedores ascendiendo a 39.862 productores de leche a los acopiadores.

Importancia del sector para los proveedores: En la región el sector es un comprador importante por lo tanto el desarrollo de los proveedores está directamente relacionado con el avance del sector y son proclives a colocar condiciones de abastecimiento razonables.

Costo de cambio de los productos del proveedor: En la zona la materia prima no tiene alta diferenciación, por lo cual el costo de cambio no es elevado y no existen productos sustitutos. El poder de negociación de los proveedores es bajo salvo en las estaciones en las cuales la oferta disminuye.

Posibilidad de integración hacia delante del proveedor: En la cuenca lechera de Nariño los altos costos que implicaría la integración hacia adelante del proveedor no constituye en una amenaza para el sector.

Rentabilidad del proveedor: En el territorio de acuerdo a las ventas que tengan las empresas depende la cantidad de materia prima que se le adquiera al proveedor.

Diferenciación de insumos: En la zona el producto ofrecido por los proveedores no tienen mayor diferenciación uno de otros.

Disponibilidad de insumos sustitutos: En la región la materia prima utilizada por las empresas del sector lácteo no tiene sustitutos.

Impacto de los insumos: En el territorio la calidad de la materia prima adquirida por las empresas industrializadoras mejora el rendimiento de la leche para la elaboración de los derivados.

5.2.3 Poder de negociación de los compradores.

En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche al igual que en el país la participación de la leche como materia prima en la estructura de costos de producción del comprador es bastante alta, de tal forma que dependiendo de la estacionalidad de la oferta el proveedor puede cobrar mayor importancia. Existe una regulación legal de los procesos de la cadena, a través de normas, como el sistema de pago al productor y los reglamentos técnicos para la adquisición, procesamiento de la leche y la fabricación de derivados lácteos, lo que mengua el poder de negociación de los compradores. En las principales regiones productoras es relativamente sencillo cambiar de comprador, por la presencia de distintos compradores, sin embargo en algunos territorios la posibilidad de cambio de comprador no es factible otorgando mayor poder de negociación al comprador.

En la cuenca lechera de Nariño no se cuenta con un sistema de información de precios, mercados y costos para la cadena, y el acceso a la información de las empresas transformadores es mejor que la de los productores de leche brindando esto mayor poder de negociación a los compradores. Su influencia es mayor o menor con base en los siguientes aspectos:

Número de compradores importantes: En la zona existe un porcentaje importante de las ventas del sector lácteo adquirido por compradores implicando buen poder de negociación de estos.

Posibilidad de integración hacia atrás de comprador: En la región las empresas procesadoras no han sido atraídas por esta integración debido a la complejidad en el montaje logístico.

Rentabilidad del comprador: En el territorio en los últimos años se han mantenido los beneficios de los compradores por lo cual han sido constantes los precios de compra a pesar del alto porcentaje de participación de la leche en el costo total de los derivados lácteos.

5.2.4 Productos sustitutos.

En la región alta del centro y sur de Nariño dedicada a la producción de leche la marcada ausencia de productos sustitutos por lo cual no ha sido condicionante en el avance del sector lo que no ha restringido el desarrollo de la demanda y del precio. Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

Disponibilidad de sustitutos actuales y en un futuro: En el mercado de la región hay presencia de leche de soya, quesos de soya, quesos análogos los cuales no afectan el consumo de derivados lácteos porque estos atienden un segmento especial. En un futuro la amenaza está

dada por el ingreso masivo de leche en polvo como producto de la aplicación de los tratados de libre comercio.

Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo: En la cuenca lechera de Nariño en la actualidad no hay presencia de empresas fabricantes de productos sustitutos.

Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido: En el territorio en un futuro la presencia de productos sustitutos con precios competitivos a los productos ofrecidos alteraría la demanda y el nivel de precios del mercado.

Nivel percibido de diferenciación del producto: En la región es factible que los clientes tiendan a consumir productos sustitutos si éstos contienen mejor calidad o se diferencian de los tradicionales.

Costos de cambio para el cliente: En la zona, a futuro en un escenario con precios de los productos lácteos sustitutos más atractivos es probable que los consumidores se inclinen por los precios más bajos.

En la Figura 4.6., con base en el perfil realizado para el sector lácteo se concluye que la operación de las empresas está sumida en un sector relativamente atractivo por lo cual, puede captar a nuevos competidores en un futuro sobre todo de aquellas empresas que se encuentran en el mercado de otros departamentos y que no han incursionado en la región de Nariño.

Cuadro 16. Análisis estructural del sector lácteo

Grandes, Medianas y Pequeñas Empresas Lácteas de Nariño		Marco específico del negocio					Fecha
		Perfil competitivo del sector					
Sector lácteo		Repulsión		N.	Atracción		
		_ _	_		*	**	
1. Competidores actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	Grande	X					Pequeña
Diversidad de competidores	Grande		X				Pequeña
Crecimiento del sector	Lento	X					Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos	X					Bajos
Incrementos de capacidad	Grande				X		Contenido
Capacidad diferenciación del productor	Baja		X				Alta
Importancia para la empresa	Alta	X					Baja
Rentabilidad del sector	Baja				X		Alta
1.2 Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta	X					Baja
Costo de salida	Altos		X				Bajo
Interacción estrategica	Alta		X				Baja
Barreras emocionales	Altas		X				Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas		X				Bajas
2. Posibles entrantes							
Barreras de entrada	Bajas				X		Altas
Economías de escala	Baja					X	Alta
Diferenciación del producto	Bajos				X		Altos
Costos de cambio para el cliente	Amplio				X		Limitado
Acceso a canales de distribución	Bajas				X		Altas
Necesidades de capital	Amplio					X	Limitado
Acceso a materias primas	Amplio		X				Limitado
Protección gubernamental	Baja		X				Alta
Efectos de la curva de experiencia	Bajos				X		Alto
Reacción esperada	Baja		X				Alta
3. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajos		X				Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeña					X	Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto				X		Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta				X		Baja
4. Poder de los comprdores							
Número de clientes importantes	Bajo				X		Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alto				X		Bajo
Rentabilidad del cliente	Baja				X		Alta
5. Productos sustitutos							
Disponilidad de productos sustitutos actuales y en el futuro próximo	Baja	X					Pequeña
Rentabiliadad y agresividad del productor y del producto sustituto	Baja					X	Baja
Perfil Numérico (suma)		6	10		12	4	

Fuente: Esta investigación a partir del modelo de M. Porter (1980)

6 REFERENCIACION DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS LACTEAS DE COLOMBIA.

6.1 SECTOR LÁCTEO EN ANTIOQUIA

El Departamento de Antioquia es el mayor productor de leche en Colombia con una producción aproximada de 3.500.000 litros/día, donde la mayor producción está en las cuencas lecheras del norte y oriente (Fuente: MADR, Séptimo Congreso Internacional de la Industria Láctea). Antioquia concentra el 19% de la producción de leche del país. Se produce bajo un sistema especializado distinguido por un alto avance genético, con elevado desempeño productivo, elevados costos de producción, mínimo manejo gerencial, situado en áreas de alto conflicto de utilización de la tierra, causando una situación de escasa sostenibilidad del sistema, presenta baja competitividad comparado con otros sistemas de producción no solo internos sino externos, sensible a la competencia extranjera.

En Antioquia cerca del 60% de la producción de leche proviene de los municipios de la cuenca del norte con mayor desarrollo, el 40% lo produce el resto de cuencas del departamento. El mayor volumen de producción está en los municipios San Pedro de los Milagros, Santa Rosa de Osos, Belmira, Entrerríos y Don Matías. En el oriente antioqueño los municipios con más alta producción están La Unión y Carmen de Viboral. La ganadería especializada se ubica en las zonas frías del departamento mientras que la ganadería de doble propósito y de cría se sitúa en las regiones cálidas y de clima medio. En otras regiones de Antioquia existen municipios que se han vinculado al mercado de la leche gracias a pequeñas organizaciones como cooperativas. En la mayoría de explotaciones se presentan limitantes

causado por la ausencia de registros contables, de producción lo que imposibilita el estudio empresarial de las fincas.

El mejoramiento de las fincas del norte y oriente antioqueños se ha realizado gracias a programas como inseminación artificial efectuados por entidades oficiales como la Secretaría de Agricultura, las universidades como la Nacional, entidades privadas y productores. La raza predominante es la holstein seguida por la ayrshiere y menos la jersey. En las regiones de doble propósito están presentes los cruces de ganado cebú con razas especializadas. En las zonas con ganadería especializada es más acentuada la alta tecnificación en el manejo de praderas, pastos mejorados, forrrajes, con alto suministro de alimentos concentrados.

En materia de costos de producción por vaca y por hectárea se presenta diferencia entre las distintas regiones del departamento laborándose bajo el propósito de lograr una situación competitiva en un mercado globalizado que tiene el reto de disminuir los costos y optimizar la calidad de los productos lácteos. Las fincas con producción especializada tienen elevados rendimientos pero con una estructura de costos altos por la alta utilización de insumos fabricados con materias primas importadas. La escala de costos está integrada por los gastos en mano de obra, la alimentación animal, sanidad, manejo de praderas, reposición de maquinaria, transporte, combustible, energía, agua entre otros.

Los productores que obtienen mejores precios son los que están ubicados en la periferia de los centros de acopio de las grandes empresas pasterizadoras que atañen a los productores especializados del norte, oriente y Área Metropolitana y a quienes se les descuentan aportes cooperativos, parafiscales, fletes entre otros, en estas regiones igualmente convergen las empresas queseras con similares precios a la leche. En las zonas no especializadas la compra la hacen comercializadores de leche cruda, queseros a más bajos precios a pesar de haber la

presencia de las grandes pasterizadoras que si bien no brindan las mismas ventajas que en las zonas especializadas de alguna forma han permitido mejorar los precios al productor.

Las empresas transformadoras y comercializadoras de productos lácteos más importantes de Antioquia son: Colanta, Proleche, La Fontana, Fresquesitos, Lácteos Rionegro, Prolinco, Lácteos del Norte, Lácteos del Camino. Las dos primeras únicamente distribuyen sus productos a las grandes superficies otra parte de la producción se vende a distribuidores particulares que poseen su propio transporte quienes surten los negocios de los barrios de Medellín y de otros municipios del país. El resto de empresas transformadoras venden sus productos a tiendas, minimercados e instituciones, algunas distribuyen a grandes supermercados porque sus productos poseen el sistema de código de barras. La empresa líder del sector industrial lácteo en Antioquia es Colanta esta condensa en su historia el proceso de avance del sector lácteo en el departamento de Antioquia.

6.2 COLANTA

Hacia el año 1964, al norte del departamento de Antioquia, los pequeños productores de leche pasaban por una situación difícil, la minería del oro, deterioró los suelos y dejándolos poco aptos para la agricultura, con suelos pobres de fertilidad baja o muy baja, ácidos, lo que hacía inevitable su recuperación a través de fertilizantes para el cultivo de pastos, en este entorno el sostenimiento de las familias dependía de la producción de 20 litros de leche al día por familia. Así, La ganadería, surgió como salvadora del norte antioqueño. Se creó entonces, una cultura pecuaria que a futuro giró en derredor al ganado de lechero y con el avance del tiempo consiguió mayor importancia en la región. Benefició a la propensión de la actividad lechera la utilización de los municipios del altiplano de las potencialidades y ventajas como el

clima, la infraestructura vial secundaria existente y la cercanía a Medellín y otras localidades del Valle de Aburrá y especialmente, la aptitud cooperativa de sus pobladores como semilla que surgía inclusive antes de 1964.

En Medellín la situación igualmente era crítica, la administración municipal prohibió la venta de leche cruda a la par que el mercado lechero en un 95% lo dominaba un oligopolio integrado por Proleche, San Martín y Paquita, la leche solo se distribuía pasando un día máximo dos litros por familia, no se vendía los domingos y festivos por otra parte los precios a los ganaderos se les reducía unilateralmente. Pese a esta situación el espíritu de progreso de los pequeños productores antioqueños continuaron adelante. El galeno caucano, Rafael Cerón Escobar, quien el 19 de abril de 1964 convocó a un grupo de campesinos en el kiosko de la fría localidad de Donmatias para esbozarles la idea de constituir una cooperativa lechera. Asistieron 26 personas todos campesinos. Se empezó formando un comité bajo el nombre de "Cooperativa lechera de Donmatias". Luego la cooperativa Colanta comenzó a erigir su historia el 24 de junio de 1964, cuando en el municipio de Donmatías se reunieron nuevamente y asociaron 65 campesinos. La cooperativa inició como local, con la apertura de un almacén de insumos que rápidamente se fue extendiendo a otros municipios; la inscripción de cada socio costaba $ 10,00 pesos y transcurridas varias luchas, malas administraciones y la carencia de apoyo institucional se halló en los 10 primeros años al borde de la quiebra con mandato de liquidación del gobierno nacional.

Por fortuna con la ayuda de la Secretaria de Agricultura y contribuciones del gobierno nacional depegó la cooperativa en este período la empresa privada se interesó en Colanta, en 1973 el contexto cambió totalmente, con la ingerencia de Genaro PerezGutierrez, de profesión médico veterinario y Zootecnista egresado de la Universidad Nacional de Bogotá, ex secretario de agricultura departamental, estudió en Gran Bretaña por tres años, país donde nació el cooperativismo, decidió cambiar el nombre de Coolechera por Colanta, sigla de

Cooperativa Lechera de Antioquia, bajo el lema: “haga todo lo que deba, aunque deba todo lo que haga”. Este propósito con la voluntad de 6.000 asociados y 12.000 productores. El objetivo de Genaro Pérez Gutierrez era la de instalar una planta de concentrados por tener menos costos, sin embargo, era incuestionable que los asociados pretendían una pasterizadora de leche.

El profesional Genaro PerezGutierrez fue quien a la postre fundó la procesadora de leche como tal. El gestor de esta gran empresa, Rafael Cerón Escobar, señalado como uno de los 100 empresarios más importantes del departamento de Antioquia del siglo XX, integró el consejo administrativo de Colanta hasta su deceso el día 8 de Marzo de 1986 en Donmatias. Asimismo es significativo destacar la labor de otros pioneros que no pueden ser ignorados: Pacho Roldan Mejia, Arturo Correa Yepez, Ignacio Builes, Jesus Emilio Alzate, Enrique Giraldo, Alfonso Barreneche y Rafael Giraldo.

Hacia 1974, y dada la crítica situación de Colanta, se hizo imperioso obtener recursos financieros para la ejecución de los proyectos de la nueva administración. Por esto, Cofiagro, Corporación Financiera Agropecuaria concedió un crédito por 20 millones de pesos. Adicional a esto, la gobernación de Antioquia, a través de la Secretaría de Hacienda aportó cinco millones de pesos. Posteriormente, se autorizó un nuevo crédito por 20 millones de pesos de parte del Banco Ganadero y del en esa hora IDEMA, Instituto de Mercadeo Agropecuario, que aportaron $10 millones de pesos cada uno. Colanta colocó como garantías, las firmas del Gerente, Genaro Pérez Gutierrez, y de los participantes del Consejo de Administración. El terreno donde se construyó la planta Caribe, se compró a crédito además los equipos y el edificio que se construiría en Caribe. Los primeros años de este lapso de tiempo de la Cooperativa fueron de tinte pedagógico entre asociados y campesinos. Residía en una tarea de sensibilización de líderes y campesinos acerca de las ventajas del sistema cooperativo en las localidades con vocación ganadera y lechera.

Con una política definida y la obsesión por la calidad y en contra de todos los pronósticos, asumieron la decisión de poner un centro de acopio en Santa Rosa, Antioquia. Allí empezaron acumulando 3.000 litros diarios en la actualidad 300.000. Después, con $500.000 prestados arrendaron el lote donde situaron la primera planta pasteurizadora de Medellín, en el barrio Caribe. Gradualmente, la cooperativa se fue robusteciendo hasta conquistar el mercado de Medellín, paralelamente se crearon nuevos centros de acopio de leche en La Pintada, Yarumal, Puerto Boyacá, Frontino.

Bajo la administración del doctor Genaro Pérez Gutiérrez, los dineros adquiridos en modalidad de préstamo y el trabajo de sensibilización en municipios y localidades del departamento de Antioquia, Colanta se disponía para hacer historia. Por la década de los setenta, Colombia padecía déficit de leche; y el Estado, a través del Idema, tenía la exclusividad de importar leche en polvo la que era transferida a las pasterizadoras para reconvertirla. Hacia 1974 decreció el consumo percápita de leche de acuerdo a estadísticas de la Secretaría de Agricultura; de esta manera, mientras en 1968 el promedio ascendía a 80 kilos anuales, seis años después únicamente llegaba a 57 kilos.

Por el año 1975, la intervención de Genaro Pérez frente a los organismos oficiales da resultados. El 30 de abril de 1975 el Gobierno sanciona la ley mediante de la cual se exonera de tributaciones a la producción lechera. Así, Colanta se aligeró en prepararse, conseguir y tener lista la planta procesadora en el barrio Caribe de Medellín. La puesta en marcha de la planta pasterizadora se dió en 1976, al aquirirse y colocarse en funcionamiento. Fué una pasterizadora usada, obtenida en Estados Unidos por el Gerente.

En forma oficial, y para la memoria de la historia de Colanta, el 25 de julio de 1976, la cooperativa vende los primeros tres mil litros de leche pasterizada. Por la misma fecha proyectaban acopiar 28 mil litros de leche proveniente de los asociados-productores, sin

embargo únicamente recibieron ocho mil; los primeros litros de leche llegaron a Colanta en el camión conducido por el señor Raúl Monsalve, a las 10 de la mañana. La obsesión de llegar al consumidor final, incluso los días festivos y domingos con un producto fresco y de gran calidad, residió el éxito; este fue el principio del final del dominio del oligopolio lechero en Antioquia, debido a que sus debilidades constituyeron en oportunidad y fortaleza para Colanta.

El año 1977 fue calificado como difícil para el sector lechero a causa de las medidas inestables del Ministerio de Agricultura que generaron pánico entre los productores de leche. El organismo aprobó la importación excesiva de leche en polvo para las grandes trasnacionales. Empezó así, una prolongada lucha entre los intereses de Colanta, que constituyen los intereses de sus asociados, y las trasnacionales. En 2012 se importaron 22.685 toneladas y en 2013, 6.452 toneladas, lo que representó una disminución del 72% con respecto al año anterior.

El enorme compromiso de Colanta posibilitó su desarrollo y crecimiento de una manera destacable en la década de los 90. Sus ventas franquearon de $36.000 millones en 1990 a $540.000 millones en el 2000. Una decisión básica en este crecimiento aconteció en 1991, cuando la Federación Nacional de Cafeteros les adjudicó una planta pasteurizadora que poseía en Armenia. Es más, les hizo un crédito por $600 millones, con ese dinero, Colanta canceló el edificio y adquirió en Santa Marta la pasteurizadora La Reina para reubicar los equipos a Armenia. En la actualidad, esa planta produce más de 210.000 litros diarios de leche pasteurizada que abastece a Cali, Palmira, Pereira, Armenia y Manizales entre otras ciudades.

Colanta se la jugó en el negocio de la pulverización de leche, cuando nadie creyó. Para Genaro Pérez, pulverizar la leche constituía la mejor iniciativa para acumular la leche que se

desaprovechaba en tiempos de abundancia. Es más, esta iniciativa la confrontó con el gobierno y Fedegan. El gremio ganadero se inclinaba por la inversión en frigoríficos, idea que Pérez jamás secundó. A pesar de todos los pronósticos, Colanta apostó y montó sus dos primeras plantas pulverizadoras en Córdoba, Planeta Rica y San Pedro en 1999. Así, Entre los años 1996 y 2002 entraron en operación las tres plantas pulverizadoras, las más modernas de Colombia, únicas en su tecnología en la región Andina para la fabricación de leche en polvo aglomerada, entera o descremada, de acuerdo con la demanda.

La colocación en producción de esta infraestructura pulverizadora constituiría la protección del sector lechero en razón a que se procesarían los excedentes de leche en los periodos de "enlechadas", los cuales anteriormente se regalaban con la consecuente pérdida económica para Colanta. Otro resultado de las plantas pulverizadoras residió en que Colombia inició a ser exportador de leche, con lo cual se promovió el aumento de producción, toda vez que la Cooperativa ya disponía de tecnología para procesarla y mercadearla. A la postre, se terminaron los excedentes, y se aseguró la compra de la producción a los asociados y productores. Oficialmente, en 1998 exportó por primera vez leche en polvo, leche evaporada, arequipe y crema de leche, entre otros productos. Hacia el año 2003 exportó 132 millones de litros de leche por US$32 millones, situando a Colombia en el tercer exportador de leche en Sudamérica, detrás de Argentina y Uruguay. En 2013 las exportaciones remontaron a 28 mil millones de pesos.

Colanta continúo su línea ascendente velozmente. El impacto social producido se convirtió en calidad de vida para el asociado y productor de leche a quien por primera vez se le aseguró la compra de su producción. El asociado empezó a recibir asistencia técnica, capacitación y formación que ayudaron a que sus pequeñas parcelas fueran auténticas empresas productivas. De esta forma el asociado comprobó el cumplimiento a cabalidad de los siete principios cooperativos, lo que se transformó en calidad de vida y servicios cooperativos.

Para 1980 Colanta continuó aportando de más valores agregados a la producción lechera. De allí que, las botellas de vidrio, en las que se vendía la leche, fueron caracterizadas con tapas de colores acorde al día de distribución; la implementación de esta práctica acató criterios de control de calidad que garantizaba al consumidor adquirir un producto el día de su distribución. Con todo, el sistema de embotellado de la leche se tornó improcedente y dispendioso, y se incurría en altos costos. De allí que, en 1980 envase de vidrio fue suplido por la bolsa plástica. Los usuarios acogieron de forma favorable e inmediata el cambio de presentación; y para Colanta este avance significó una contribución más a la calidad de la leche. Basados en este crecimiento, en 1983 se vincularon las primeras mercaderistas de La Cooperativa con la responsabilidad de hacer la doble función de cobradoras y vendedoras.

En 1984 se vendió el litro de leche número 500 millones, año en el cual solamente había pasado siete años desde el 25 de julio de 1976 periodo en el que se recibió y vendió la primera botella de leche. Esto, evidenció el beneplácito y preferencia de la leche Colanta entre los consumidores en la década de los ochenta. En contrapartida a la preferencia, posicionamiento y demanda de los consumidores, el portafolio de productos Colanta se diversificó y amplió. Así, surgió la línea de derivados lácteos, que empezaría producción en la planta de San Pedro, previo certificado de marca emanado por la Superintendencia de Industria y Comercio. Con este visto bueno Colanta inició la fabricación de productos lácteos como quesos, bebidas lácteas, mantequilla, refrescos, arequipes, leches azucaradas, dips, entre otros. Los rigurosos controles de calidad, a partir del ordeño de la vaca, hasta las plantas de producción, son la razón del triunfo de los derivados lácteos Colanta desde su inicio.

En la fabricación de quesos y pulverización es importante que la leche tenga porcentajes altos de proteína. En virtud de lo cual, en el año 1999 se detectó con preocupación que la leche acopiada presentaba niveles inferiores a 2,9% de caseína, proteína base para la fabricación de quesos; este porcentaje constituía el promedio general en Colombia. De allí, que en ese año,

el Gerente de La Cooperativa, dirigió esfuerzos para incrementar la proteína en Colanta por encima del 3,15%; meta a alcanzarse a 2002. Y los resultados empezaron a verse. En el año 2000 el promedio general alcanzó el 2,96%; ya en 2001 creció a 3,12%; y en 2002 y 2003 se miraba la consecución de la meta con un categórico 3,20% y 3,23% respectivamente. En 2004 la proteína ascendió a 3.26%. En 2013 el promedio de proteína fue de 3.14%.En la actualidad la cooperativa Colanta posee 7 plantas de recibo de leche a nivel nacional y 14 plantas de procesos distribuidas así:

4 Plantas de pasterización: Medellín, Armenia, Planeta Rica y Funza.

1 Planta de quesos frescos y madurados: San Pedro de los Milagros.

1 Planta derivados lácteos: San Pedro de los M.

3 Plantas pulverizadoras: San Pedro de los M., Planeta Rica y Valledupar.

3 Plantas de leche larga vida UHT: Medellín, Funza y Valledupar.

1 Planta de derivados cárnicos: San Pedro de los M.

1FrigoColanta: Santa Rosa de Osos.

En el año 1994 arrancó Colanta con rotundo éxito, el programa de tanques de enfriamiento de leche en las propiedades de asociados y productores. El programa radicaba en financiar al productor tanques de enfriamiento, casetas y equipos de ordeño, para favorecer a la calidad en la cadena láctea y sus derivados. Después de efectuado el ordeño higiénico, la leche es recopilada rápidamente en los tanques de enfriamiento que interrumpen la propagación bacteriana. En el año 1998 ya habían 1.000 tanques de enfriamiento establecidos, de los estos 260 eran propiedad de grupos asociativos.

Hacia el año 2000 Colanta acopiaba leche fría desde las fincas, donde existían por lo menos 2.000 tanques de enfriamiento. En 2001 la leche fría recibida en las plantas de Colantase aumentó en 17% en relación al año anterior, lo que significó el 70% del líquido adquirido por La Cooperativa. Con la implementación del programa de tanques de enfriamiento, las típicas canecas estaban sentenciadas a terminarse en la Cooperativa. En 2013 se contaba cerca de 7 mil tanques, o sea un 96% de la leche que se adquirió fue fría.

En 2013, Colanta contaba con productores que tecnificaron su procedimiento de ordeño manual a mecánico, y sumaron a más de 1.700; Progresivamente son más los productores atraídos en esta tecnología dada la oportunidad de tecnificación a menor costo, posibilitada por Colanta a través de la alianza con la marca española Flaco, con comercialización exclusiva para Colombia. Este programa fue planteado para incidir favorablemente los costos de producción de leche en las propiedades y promover la inocuidad en las fincas, que no tenían oportunidad de obtener esta tecnología por los altos valores del mercado.

Colanta llegó al siglo XXI con la convicción de continuar siendo la mejor empresa cooperativa del país para bien de sus agremiados, productores, trabajadores y consumidores en general. Igualmente, la intención era continuar progresando ampliándole a su portafolio productos y servicios como estrategia a los retos que plantea la economía globalizada. De la misma forma, el nuevo milenio llegó con la internacionalización de la economía que exigía a Colanta a ser significativamente competitiva, eficiente y productiva, al interior y fuera de la Nación.

Resumidamente, el fortalecimiento de Colanta es la colocación en escena de los beneficios del sistema cooperativo. En 2013, Colanta superó fronteras al obtener el resultado del trabajo de cerca 9.806 agremiados y productores que diariamente contribuyen al crecimiento del

país; crear además de 6.175 empleos directos más de 35.000 empleos indirectos; y adquirir en promedio 2’280.000 litros de leche diarios.

La solidaridad es un valor del cooperativismo, lo que representa servicio y compromiso con la persona más necesitada. Colanta no ha desconocido este valor cooperativo que es cristalizado con sus donaciones de leche. En el periodo de 1995 a 2013 regaló 88 millones de litros de leche a madres y niños en barrios pobres de ciudades como Bogotá, Cali, Medellín, Armenia, Manizales, entre otras. El valor en pesos de estas donaciones sumó 86.000 millones, costeados completamente por La Cooperativa.

El espíritu filántropo se confirmó en el año 1998 con la ejecución del programa “Vaso de leche” en 48 escuelas y colegios de Medellín que favoreció a 19.910 niños. De esta forma, la leche Colanta ayudó a que segmentos marginados y pobres de la población se favorecieran; donaciones que han continuado, ratificando una vez más que el cooperativismo ante todo es bienestar.

A partir de 2003 Colanta ha estimulado el impulso de políticas públicas de nutrición de la nación, junto a las investigaciones hechas por las escuelas de nutrición nacionales y ha intervenido en la contratación estatal, para proveer de lácteos con fortificaciones destinadas a primera infancia, gestantes y escolares, con el fin de contribuir al consumo y beneficio de productos de alta calidad, en la nutrición y desarrollo de los distintos grupos de población.

Para 2013 Colanta constituyó la marca número uno en ventas en el país, con 500 millones de compras. Esta investigación fue efectuada por primera vez Colombia, por la empresa española KantarWorldpanel y abarcó las marcas de productos con mayor consumo de los colombianos. El estudio se efectuó en 4.200 hogares y el liderazgo de la marca Colantase demostró por la cuantía de productos hallados en neveras y despensas, confirmándose el nivel de confianza que el consumidor posee hacia la marca, basada en la calidad Colanta.

Hace más de 25 años, Colanta se ha constituido en líder en el mercado colombiano de la leche. Esto lo ratifica el ser la “Marca más recordada de leche” y una de las “Marcas más queridas”, conforme el estudio de “Top of Mind” de la revista Dinero. Colantaes una marca que genera afecto emocional en sus consumidores, constituyendo uno de los activos más inestimables de la Cooperativa.

Gestión Humana. Colanta considera como activo valioso el factor humano y su talento fijándose como meta la transparencia organizacional. La organización está diseñada para que sus trabajadores logren su crecimiento personal lo que consecuentemente garantiza el desarrollo de la empresa. Colanta ha logrado desarrollar un programa de transferencia de conocimientos ejecutando un plan de capacitaciones en todos los procesos contribuyendo con los conocimientos pertinentes en la mejora de sus actividades. Esto es debidamente documentado garantizando trazabilidad de los avances obtenidos.

Colanta soporta la Gestión Humana en dos pilares, primero la adquisición de conocimiento incentivando la innovación y la creatividad del personal toda vez que la organización se mantiene en un estado permanente de transformación en el cual el conocimiento se debe renovar. El segundo pilar es la transferencia del conocimiento se garantiza que todos los trabajadores se capaciten semanalmente asegurando uniformidad de criterios y posean el uso adecuado de la información.

Colanta en su gestión ha logrado que sus trabajadores sientan que forman parte de una sola familia y tiene pleno convencimiento que hay que retener al personal porque lo conocen profundamente y desde el proceso de selección han desarrollado los vínculos que los hacen parte imprescindible de un todo.

6.3 SECTOR LÁCTEO EN CUNDINAMARCA

El departamento de Cundinamarca es el segundo productor de leche en Colombia con una producción cercana a los 2.900.000 de litros/día aportando con el 16% de la producción nacional. El departamento se encuentra en una localización estratégica, no únicamente en el nivel geográfico sino en el aspecto político administrativo. Esta región está dividida en siete provincias: Guavio, Almeidas, Sabana Centro, Oriente, Sumapaz, Soacha y Ubaté. La producción de leche proviene de ganado especializado con pastos mejorados contando con razas como holstein puro, colombiano y mestizo con una productividad media entre 14 y 15 litros día por vaca.

La producción de leche de la región por su cercanía al enorme centro de consumo de Bogotá no necesita de considerables gastos en transporte o industrialización. En otro aspecto los precios otorgados a los productores logran mejores niveles que en los territorios más alejados de los centros de consumo aunque los costos de producción se elevan sobre todo por los altos costos de la tierra de la sábana de Bogotá. Igualmente los altos rendimientos de la producción del ganado de leche especializado se basan en insumos costosos como los alimentos concentrados fabricados con materias primas importadas.

El departamento de Cundinamarca cuenta con dos cuencas lecheras destacadas: la cuenca del Valle de Ubaté y Chiquinquirá integrada por los municipios de Simijaca, Chiquinquirá y Ubaté. La cuenca de la Sábana de Bogotá conformada al sur por los municipios de Mosquera, Fontibón, Funza, Albán, Bojacá, Sibaté, Soacha, Madrid, Bosa. Al occidente formada por los municipios de Facatativá, Subachoque, Siberia, Tenjo, Tabio, El Rosal, Cota, Cajicá, Chía, Pradera. Al norte integrada por los municipios de Suesca, Tocancipá, Gachancipa, Zipaquirá,

El Sisga. Hacia la autopista está los municipios de Chocontá y Villapinzón y la región de Sopó conformada por los municipios de la Calera y Guasca.

No obstante la extensa tradición de la industria láctea en el departamento de Cundinamarca y de contar con grandes empresas desarrolladas que hacen uso de tecnologías de punta, hacen presencia una buena cantidad de pequeñas y mediana empresas artesanales que no cuentan con registros sanitarios debido al escaso volumen de leche que procesan, la carencia de procesos de transformación estandarizados, mínimo nivel de diversificación en la fabricación y ausencia de buenas prácticas de manufactura. Entre las grandes empresas procesadoras de leche en el departamento de Cundinamarca se encuentra a Alquería, Doña Leche, Alpina, Parmalat, Delay, Algarra, Picos del Sicuara. La empresa líder de Cundinamarca y que además recolecta gran parte de producción de leche del vecino departamento de Boyacá, tercer productor de leche en Colombia con el 12% del total nacional es Alpina.

6.4 ALPINA

Alpina es una empresa multinacional fabricante de alimentos que promociona modos de vida saludables para toda la familia, instituida en Colombia en 1945. Alpina produce, procesa, desarrolla, distribuye, exporta, importa, vende y compra productos alimenticios, especialmente derivados lácteos y bebidas.

La historia de Alpina se construye en torno a dos hombres que, con su perspectiva futurista y su pasión por el trabajo llegaron a Colombia en 1945, provenientes de Suiza. Walter Goggel, quien obtuvo de su abuelo la oportunidad de establecer un negocio propio cerca de Lucerna, al presagiar los vientos de guerra y tras analizar un atlas de América Latina, se desplazó al

Ecuador con su familia y se situó al sur del país, en donde se dedicó a la agricultura. De allí escribió a Max Bazinger, su amigo de juventud, y lo invitó a que viajara a trabajar con él. Los dos iniciaron la elaboración de quesos y mantequilla, lamentablemente el trabajo no progresó debido a la incertidumbre del mercado y a las limitadas condiciones de agua y luz tan básicas en la fabricación de productos lácteos.

Aún en Ecuador, Max Bazinger fue invitado a Colombia por un amigo Suizo para examinar las oportunidades de trabajo en nuestra nación. De esta manera determinaron, en unión de Walter Goggel, ensayar suerte en suelo colombiano. Se trasladaron en búsqueda de localidades aptas para el acopio de leche. Estuvieron en el Valle de Sopó -en la Sabana de Bogotá- y quedaron fascinados por la similitud con los parajes suizos. Desplazándose al pueblo, les nació la idea de radicarse para elaborar quesos y mantequilla. Con un crédito bancario compraron un terreno de siete fanegadas para edificar la fábrica. De esta manera nació la fábrica de quesos suizos Göggel y Bazinger, en una gran casa donde funcionó la naciente planta en Sopó. Los primeros 25 años fueron el afianzamiento de una empresa familiar. En esa época compraban 500 botellas de leche y artesanalmente elaboraban el queso diario. La firma recogía la leche en fincas vecinas en cantinas de 55 litros que los mismos creadores trajeron de Europa. Cuando en el país solo se consumían quesos frescos, Alpina incursionó con emmental, gruyere y parmesano. Pasado el tiempo ganaron un pequeño mercado y la cantidad de botellas de leche transformadas diariamente creció rápidamente. Pleno de optimismo se advertía a Max montar en una carreta halada por un caballo, cuando se desplazaba a la finca productora a recibir leche en cantinas. Entretanto, fue Walter Goggel quien, con un sello que tenía el nombre de Alpinaen manuscrito y en color verde, lo puso sobre uno de los quesos proporcionando el original logotipo de la empresa.

En 1950 se edifica la primera planta industrial con un empréstito bancario, adquirieron un lote de siete fanegadas donde se erigió la primera planta industrial para el proceso de los

derivados lácteos como el yogurt y kumis.A partir de allí y hasta el momento, Alpina ha coexistido con una cultura de calidad, confianza e innovación.

En el año 1975 se suma a la empresa un nuevo conjunto de accionistas colombianos. Culminando la década del 70 se profesionaliza la administración de la empresa. Los socios, antiguos y nuevos, otorgan autonomía a la administración y redimensionan el establecimiento, transformándose de una empresa familiar a una empresa con prácticas globales. En ese periodo se efectúa el lanzamiento de: Arequipe, Finesse, Boggy y leche.

Durante los 80s, Alpina aumentó su cobertura geográfica en Colombia. Fueron pioneros en la transformación lechera adoptando un sistema de pago por calidad de la leche, vigente todavía y ha sido tomado por las otras empresas del sector. Para la época se hace la introducción de: Alpinito, Bonyurt y Leche Alpina UHT. Se compran los activos de Chambourcy (Nestlé) ubicada en Facatativá. Compra de la compañía Passicol situada en Chinchiná. La empresa ascendió de 20.000 clientes a 120.000 en diez años.

Hacia 1995 incursiona en la sectorización geográfica y diversificación en categorías, Alpina se implanta en los mercados mundiales a través de exportaciones. Se hace la introducción de Avena, producto estrella que aumentó la línea de bebidas lácteas. Hubo acrecentamiento de la producción industrial en el país y se empieza el mercadeo en Venezuela y Ecuador. Diversificación en categorías, a mediante el lanzamiento de Baby fabricado en las instalaciones de Chinchiná y refrescos en Caloto. Avance de la tecnología de alimentos en envases asépticos. Se consiguen las autorizaciones de la FDA y del Departamento de Agricultura de Estados Unidos para introducir sus productos a ese país.

Para el año 2000 Alpina obtiene la certificación ISO 9001 concedida por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (Icontec), en la planta de fabricación de Facatativá (Cundinamarca), se transforma en la primera compañía nacional de lácteos en lograr dicha

certificación. Esto ratifica la noción de que todos los productos de Alpina, desde que empieza su fabricación hasta el consumo final, poseen con los más rigurosos controles de calidad.

En el año 2002 Las ventas de la factoría ascienden de US$ 200 MM a US$ 550 MM. Hay avance del concepto de mejora alimentaria, colocando en el mercado productos funcionales de gran valor agregado como Frutto, Regeneris y Yox que optiman el estado de salud y contribuyen al bienestar de los consumidores. Se definen nuevos focos estratégicos (Innovación, Core Business, Modelo Corporativo e Internacionalización). Se adquiere los activos de la empresa lechera Friesland (sello Puracé). Compra de Proloceki en Ecuador (línea el Kiosko).

Para el año 2008 se constituye la Fundación Alpina y el área de Responsabilidad Corporativa como resultado del compromiso con la responsabilidad social empresarial. Las ventas totalizadas superan los US$676 MM. Empieza a funcionar el Centro de Servicios Compartidos (ASC). Se plantea una transformación en el modelo de endeudamiento mediante de la emisión de bonos a largo plazo. Establecimiento de la gerencia en Estados Unidos, con el fin de impulsar el desarrollo del ejercicio local en esa nación. Se Crea el Instituto Alpina, destinado a la investigación en nutrición y alimentación.

Hacia el año 2009 Alpina Productos Alimenticios S.A. colocó bonos por $260.000 millones de pesos en el mercado nacional. Alpina da a conocer su primer informe de sostenibilidad bajo la metodología GRI (Global ReportingInitiative). Se expide la totalidad de los servicios de Alpina Servicios Compartidos (ASC), este Centro de Servicios que ha sido destacado a nivel mundial.

En el año 2010 desarrolla el Modelo Corporativo de Alpina, este se ramifica en tres columnas de crecimiento: Países, Procesos Centralizados y Centro Corporativo. Entra en operación la factoría de Entrerríos, una de las más modernas fabricas de yogurt de América Latina.

Para el año 2011 Alpina determinó los siete desafíos para su sostenibilidad y la de su entorno, y con esto implementa la estrategia de sostenibilidad con perspectiva de negocio. Comienza la edificación de la primera instalación de fabricación de Alpina Foods, en el estado de Nueva York.

Alpina en el momento cuenta con instalaciones de producción en Bogotá, Neiva, Medellín, Pasto, Pereira, Ibagué, Cartagena, Bucaramanga, Barranquilla, Duitama y Villavicencio. Estados Unidos es su primordial mercado de exportación también posee operaciones industriales en Venezuela, Ecuador, Perú y representación comercial en naciones de Centroamérica y el Caribe. En el área de producción ostenta los siguientes indicadores:

Volúmenes de producción de 120.000 a 150,000 litros al día.

La producción de yogurt Alpina en planta de EE.UU. llega a 8.000 toneladas al mes.

En 2008 se procesó más de 2.800 toneladas de fruta.

Alpina se ha preocupado en la fabricación de alimentos funcionales constituyendo productos que, junto de su aporte nutricional, ofrece un beneficio para la salud. Estos atributos deben ser amparados por basta evidencia científica con investigaciones en humanos. Detrás de estos productos funcionales existe una gran inversión de tiempo, capital y estudios científicos. Alpina, mediante alianzas estratégicas, consigue innovar a través de alimentos que preservan la salud humana.

Gestión Humana. Alpina reconoce que el Talento Humano constituye la base esencial de su crecimiento y sostenibilidad. Uno de los siete desafíos que garantizan la sostenibilidad es la construcción de un ambiente laboral estimulante, próspero y retador. Esto le ha permitido a la organización en los últimos años ubicarse en los primeros lugares del ranking de la mejor empresa para trabajar. La empresa genera empleos de calidad cumpliendo con el propósito

superior de propiciar prosperidad colectiva. La Gestión Humana de la empresa se cimenta en el desarrollo de iniciativas como:

Plan corporativo de cultura y clima: Buscando que los trabajadores se apropien de los atributos culturales que permite la empresa destacada por el emprendimiento, la innovación, la confianza y pasión como iconos característicos de su Talento Humano y sus procesos.

Estrategias de convocatoria y movilidad: Brindando oportunidades de desarrollo a través de ascensos, promociones, traslados, asignación de talento a los proyectos y movilidad consiguiendo que sus colaboradores desarrollen competencias y consigan retroalimentación estructurada que mejoren su carrera en la empresa.

Diversidad: Asegura y fomenta la diversidad, valorando y reconociendo las capacidades, experiencias, perspectivas y talentos de sus trabajadores.

Los trabajadores tienen espacios de diálogo directo para conocer sus apreciaciones, sus necesidades e intereses frente a la empresa. Esta estrategia ha permitido implementar planes de acción específicos para promover el compromiso de los colaboradores, pensando el desarrollo de manera integral. Mantiene una política de salarios competitivos y beneficios, oportunidad de movilidad en la organización, programas para nivelar la vida profesional personal, capacitación y entrenamiento continuo implementando el proyecto universidad Alpina y acompañamiento en la gestión de desempeño y en desarrollo de planes de carrera. Los funcionarios pueden escoger modalidades de asistencia entre un horario flexible, medio tiempo, semana comprimida, trabajo remoto.

Alpina promueve, valora y apoya el Talento Humano desde la diversidad, tiene un modelo de competencias organizado con la metodología Lominger que posee siete competencias: orientación al cliente, orientación a la acción, aprendizaje al vuelo, perseverancia, integridad

y confianza, sostenibilidad y creatividad. Igualmente se busca que los colaboradores resalten los atributos de Innovación, pasión, confianza y emprendimiento.

6.5 SECTOR LÁCTEO EN COSTA CARIBE

El eslabón de la producción láctea en la costa Caribe se caracteriza por que los mayores volúmenes de leche provienen de fincas ganaderas de doble propósito, en razón a los bajos porcentajes de la producción especializada de leche, con pastos mejorados, con el 0.5%, ubicada en la cuenca de Córdoba, Sucre y Atlántico, frente a la producción de carne con 60.1% y doble propósito con 39.2%, extendido a lo largo y ancho del Caribe predominando razas provenientes de taurus e indicus (MADR, 2012). La producción de leche en el Caribe aporta con aproximadamente el 30% de la producción nacional siendo más representativa la producción en los departamentos de Cesar, Córdoba y Magdalena aportando el 18%. La productividad por vaca en la región es baja equivalente a 4.3 litros/día.

Como es característico en sector a nivel nacional existen en este territorio altos niveles de informalidad en la producción de leche. La capacidad instalada en el acopio se tiene un grado general de subutilización, que en el departamento de cesar llega al 53% y magdalena asciende a 93%. Con respecto al eslabón industrial el nivel de subutilización inicia desde el 55% en el departamento del Atlántico hasta el 86% en el departamento del Magdalena. Es necesario acentuar que los departamentos con más alta capacidad instalada no son obligatoriamente los departamentos con alta producción lechera. El departamento del Atlántico como muestra posee una capacidad instalada para acopiar 1.020.300 litros/día y 770.000 para industrialización de esto usa únicamente el 34.27% y 45.39%, respectivamente. Esto está vinculado con la localización de la industria en los mayores núcleos de consumo.

La costa Caribe presenta tres cuencas lecheras de trópico bajo, la cuenca de lechera de Córdoba y Sucre que incluye los municipios de Morrosquillo, las Sabanas, Montes de María, Planeta Rica, La Mojana, Pueblo Nuevo y Montelíbano. La cuenca del Cesar compuesta por los municipios de El Banco, Copey y Santa Ana. La cuenca del Atlántico y norte del Magdalena conformada por los municipios de Manatí, Sabanalarga, Ponedera, Luruaco, Candelaria, Piojó, San Juan de Acosta, Baranoa.

Las empresas procesadoras y comercializadoras de productos lácteas más importantes presentes en la costa Caribe son Coolechera, Colanta, Cicolac, Klarens, Coolesar, Lácteas la 16, Cidelco, Cadena de Primavera, Patuca, Lácteas Perijá, San Francisco, La Sierra. La empresa líder de la región Caribe es Coolechera.

6.6 COOLECHERA

Es una empresa cooperativa multiactiva conformada el 16 de abril de 1933 por un reducido grupo de productores de leche del departamento del Atlántico erigiéndose como la segunda organización cooperativa creada en la nación, después de decretada la Ley 134 de 1931 y la primera en el ámbito de la comercialización de leche y productos lácteos. Inicio con el nombre de “Cooperativa de Productores de Leche de la Costa Atlántica Ltda”, con el acta de suscripción de los fundadores, integrado por asociación de ganaderos y productores de leche de la costa Atlántica. La sede principal está situada en la ciudad de Barranquilla. Coolechera es una organización cooperativa de primer grado de derecho privado y sin ánimo de lucro modelo en su campo a nivel nacional.

Las operaciones las comenzó en un lugar ubicado próximo al nuevo matadero en la tradicional calle Soledad. La comercialización se realizaba en envases de metal en cantidades de un cuarto, medio litro y un tercio de litro. Se incursionó en el mercado con mantequilla en empaques metálicos con la marca “La Cooperativa” en medida de cinco libras.

En el año de 1936, a los tres años de fundada, estrena nueva sede en la calle 17, sede vigente de Coolechera donde se efectúan todas sus actuaciones. En marzo del año 1939 inicia a ejecutar el sistema de pasterización de la leche empleada en las operaciones, con la entrada en funcionamiento de maquinaria para recipientes en saludables botellas de vidrio y tapas de cartón en medida de medio y un litro. Luego se incluyó la tapa de seguridad de aluminio. El suministro de estos elementos de embalaje lo hacían empresas extranjeras.

Desde el año de 1950 se empezó a importar nuevos equipos para aumentar la capacidad instalada, 40.000 litros/día, y la diversificación de los derivados lácteos entre ellos la línea de helados. En el año de 1960 la empresa realizó un proceso de modernización de la planta, especialmente en la refrigeración de nuevas máquinas de pasterización y empaque, con el fin de incrementar la eficiencia en el proceso, mejorar la calidad de la leche líquida y los derivados, igualmente se doto de un equipo especializado en la elaboración de quesos maduros, mantequilla y yogur. Para el año de 1963 se adquirió una máquina para la pulverización de leche, 20.000 litros/día, tornándose en pionera de la producción de leche en polvo de la leche de la costa Caribe manejando de esta manera los excedentes de leche en época de invierno y la rehidratación en periodo de escasez. En el año de 1977 se da un avance innovador al envasar la leche líquida en bolsas de polietileno, sustituyendo las botellas de vidrio. Para el año de 1983 con el ánimo de satisfacer la demanda de leche en polvo descremada para fines industriales se monta una segunda fábrica pulverizadora cuya maquinaria dispuso de capacidad para procesar 100.000 litros/día. En el año de 1997 compra equipos de última tecnología para la fabricación de yogur. Con el propósito de afrontar los

retos del nuevo milenio y poder enfrentar, con calidad óptima y rendimiento, en el mercado la fuerte competencia de otras organizaciones del sector adquirió equipo de punta para la elaboración de mantequilla. Para el año 2001 puso en funcionamiento maquinaria de altísima tecnología en la elaboración de quesos.

La ampliación hacia la costa Atlántica se efectúo mediante la instalación de puntos de acopio y enfriamiento, situados en los principales municipios de la región, como Pivijay, Bosconia, Fundación, Calamar entre otros. Igualmente en el año 2003 consiguió obtener la mayor parte de acciones de la empresa láctea “Hato Blanco” como también consiguió integrar a la Cooperativa de Ganaderos de Cartagena, Coodeganltda. Para el año de 2007 con la unión de 178 nuevos socios ganaderos colocan en funcionamiento estrategias de comercio y ampliación de mercados partiendo de las particularidades de cada producto, en el entorno regional que administra cada marca.

En armonía con el desarrollo de Coolechera y con el fin de asegurar una eficiente ejecución en los procesos productivos otorgando una excelente calidad de los productos como también la distribución oportuna a los clientes regionales y nacionales, se empezó el apartamiento tecnológico y secuencial de las áreas para conseguir una organización funcional al interior del llamado Plan Quinquenal dado entre 1988 y 1991. El 27 de noviembre de 2003 con el fin de apoyar el desarrollo de la zona Caribe y enfrenar los nuevos retos del mercado, Coolechera montó la fábrica de leche larga vida, con equipos de envasado Tetra BrikAseptic lo que ha permitido en la actualidad contar con productos en envases tetrapack. En el presente la organización posee un número de 1.028 asociados, entre ellos están seis cooperativas de distintos puntos del territorio costeño que aglutinan alrededor de 1.000 ganaderos adicionales, convirtiendo a la entidad como la cooperativa láctea más distintiva de la costa Caribe.

Gestión Humana. Coolechera a través de la dirección de Gestión Humana centraliza sus esfuerzos en cumplir con sus propósitos en productividad, ambiente laboral y liderazgo. Desde sus inicios se preocupó por la creación de nuevos y mejores perfiles profesionales que le facilitara conformar una oferta laboral atractiva para la región. La cooperativa, obtuvo mayor crecimiento, vinculando cada vez más colaboradores, con un grado de conocimiento alto y una formación integral. Como resultado del emprendimiento y sueño por parte de los directivos, Una de las medidas de mayor importancia que hizo la organización durante el periodo de crisis que obligó a una restructuración en el año 2004, sometidos a la Ley 550, donde se procuró el menor impacto negativo en el equipo de trabajo de producción y comercialización.

Como consecuencia del compromiso y trabajo en equipo en la época de la crisis, Coolechera posee actualmente con un recurso humano valiosamente idóneo, con un grado de compromiso y amor por la organización que labora con altos estándares de calidad soportados con tecnología de punta que permite ofrecer un portafolio de productos atractivo y creciente para sus usuarios. El compromiso de los funcionarios y la dedicación por el trabajo ha obtenido cambios positivos en la situación laboral: Incrementos salariales, Bonificaciones, ascensos entre otros beneficios.

Coolechera hace gestión de los procesos con los trabajadores a través de un ambiente de cooperación, participación, ayuda mutua, desarrollo de una cultura de calidad consiguiendo un excelente desarrollo de competencias de los colaboradores. Se generan espacios abiertos en todos los niveles, mejorando la articulación en la comunicación y confianza entre todos los equipos.

En el cuadro 18, se relacionan los factores claves de resultado de las empresas del sector lácteo en el medio.

Cuadro 17. Factores de clave de éxito

LISTADO DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO	
• Encadenamiento productivo • Dirección y estilo de dirección • Selección de personal • Remuneración • Cultura de la calidad • Prácticas de gestión humana	• Desarrollo y planificación del Talento Humano • Tecnología de producción • Cobertura de mercado • Capital intelectual • Desarrollo e innovación • Responsabilidad social empresarial

Fuente: Esta investigación

Cuadro 18. Matriz de Perfil Competitivo

		Empresas lácteas en Nariño		**COLANTA**		**ALPINA**		**COOLECHERA**	
FCE	**Peso ponderado**	Calificación	Total sopesado	Calificación	Total sopesado	Calificación	Total sopesado	Calificación	Total sopesado
encadenamiento productivo	**0,05**	2	0,10	4	0,10	3	0,15	3	0,15
dirección y estilo de dirección	**0,15**	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60
selección de personal	**0,15**	2	0,30	4	0,60	3	0,45	3	0,45
remuneración	**0,15**	3	0,45	4	0,60	4	0,60	3	0,45
cultura de la calidad	**0,1**	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40
prácticas de gestión humana	**0,05**	2	0,10	4	0,20	3	0,15	3	0,15
desarrollo y planificación del talento	**0,05**	2	0,10	4	0,20	3	0,15	4	0,20

humano									
tecnología de producción	**0,1**	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40
cobertura de mercado	**0,05**	2	0,10	3	0,15	4	0,20	3	0,15
capital intelectual	**0,05**	2	0,10	4	0,20	4	0,20	3	0,15
desarrollo e innovación	**0,05**	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20
responsabilidad social empresarial	**0,05**	2	0,10	4	0,20	3	0,15	3	0,15
	1,00		**2,55**		**3,85**		**3,65**		**3,45**

Fuente: Esta investigación

En el cuadro 19, se encuentra ilustrado el proceso de referenciación de las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas del Sector Lácteo de Nariño con las empresas líderes en varias regiones de Colombia entre ellas Colánta, Alpina, Coolechera a cada una de las cuales se les asigna los pesos de cada factor. Se hizo una medición de valor de cada factor de cada empresa de forma comparativa. El valor 1 concierne a un mal desempeño y el valor 4 atañe al mejor desempeño del factor. El valor sopesado sale del producto del peso de cada factor por el valor. (Ver columna de valores sopesados en la MPC).

Se evidencia que el los principales factores de gestión interno las empresas lácteas están por debajo que las del país, esto podría deberse a la experiencia en cuanto a tiempo en el mercado, tamaño, localización geográfica, economía regional, y demás factores, los cuales

afectan el desempeño al interior de cada empresa y en Nariño se podría decir que las variables internas no son controladas eficientemente como por ejemplo la dirección de la organización está en manos de personas más preparadas académicamente, se tiene mejor remuneración y mejores técnicas de reclutamiento de personal, esto hace que la industria nariñense sea menos competitiva frente a otras empresas nacionales.

GRAFICA 20. Radar de valor empresas lácteas de Nariño



Fuente: Esta investigación

Como se observa al Grafica 20, El Radar de Valor de las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas Lácteas de Nariño no muestra un desempeño extraordinario en ningún factor. Presenta un aceptable desempeño en factores como dirección y estilo de dirección, remuneración, cultura de la calidad, tecnología de producción, desarrollo e innovación. Posee un desempeño crítico en los componentes como encadenamiento productivo, selección de personal, prácticas de gestión humana, desarrollo y planificación de talento humano, cobertura de mercado, capital intelectual y responsabilidad social empresarial.

GRAFICA 21. Radar de valor Sopesado Empresas Lácteas de Nariño



Fuente: Esta investigación

Apreciando la Grafica 21, el Radar de Valor Sopesado de las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas Lácteas de Nariño no indica un extraordinario desempeño en ningún factor. Muestra un aceptable ejercicio en los componentes como dirección y estilo de dirección, remuneración, le siguen selección de personal, cultura de la calidad, tecnología de producción. Posee un frágil desempeño en elementos como encadenamiento productivo, prácticas de gestión humana, desarrollo y planificación de talento humano, cobertura de mercado, capital intelectual, desarrollo e innovación, responsabilidad social empresarial.

GRAFICA 22. Radar de valor Colanta



Fuente: Esta investigación

Al analizar la Grafica 22., el Radar de Valor de la organización Colanta muestra un extraordinario desempeño en los factores como encadenamiento productivo, dirección y estilo de dirección, selección de personal, remuneración, cultura de la calidad, prácticas de gestión humana, desarrollo y planificación de talento humano, tecnología de producción, capital intelectual, desarrollo e innovación, responsabilidad social empresarial. No se mira un desempeño crítico en ningún factor. Se ve un ejercicio aceptable en el factor como cobertura de mercado.

GRAFICA 23. Radar de valor Sopesado Colanta



Fuente: Esta investigación

Revisando la Grafica 23, el Radar de Valor Sopesado de la organización Colanta goza de insuperable desempeño en factores como dirección y estilo de dirección, selección de personal, remuneración. Tiene un aceptable ejercicio en componentes como cultura de la calidad, tecnología de producción. Presenta un pobre desempeño en los elementos como encadenamiento productivo, prácticas de gestión humana seguido de, desarrollo y planificación de talento humano, cobertura de mercado, capital intelectual, desarrollo e innovación, responsabilidad social empresarial.

GRAFICA 24. Radar de valor Alpina



Fuente: Esta investigación

Examinado la Grafica 24, el Radar de Valor de la organización Alpina indica un magnifico ejercicio en los elementos como dirección y estilo de dirección, remuneración, cultura de calidad, tecnología de producción, cobertura de mercado, capital intelectual, desarrollo e innovación. No se visualiza un desempeño difícil en ningún componente. Detenta un desempeño aceptable en los elementos como encadenamiento productivo, selección de personal, prácticas de gestión humana, desarrollo y planificación de talento humano, responsabilidad social empresarial.

GRAFICA 25. Radar de valor Sopesado Alpina



Fuente: Esta investigación

Estudiando la Grafica 25, el Radar de Valor Sopesado de la organización

Alpina presenta magnífico ejercicio en componentes como dirección y estilo de dirección, remuneración. Observa un buen desempeño en los elementos como selección de personal seguido de cultura de la calidad, tecnología de producción. Detenta un modesto desempeño en factores como encadenamiento productivo, prácticas de gestión humana, desarrollo y planificación de talento humano, cobertura de mercado, capital intelectual seguida de desarrollo e innovación, responsabilidad social empresarial.

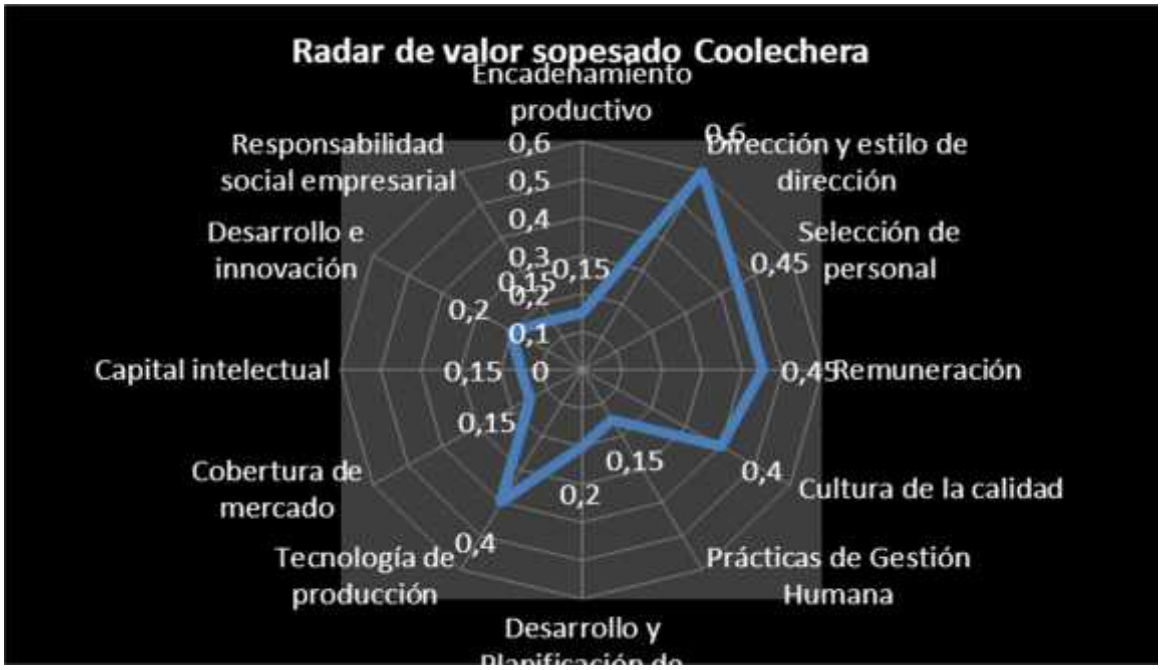
GRAFICA 26. Radar de valor Coolechera



Fuente: Esta investigación

Analizando la Grafica 26, el Radar de Valor de la organización Coolechera enseña un excelente desempeño en los factores como dirección y estilo de dirección, cultura de la calidad, desarrollo y planificación de talento humano, tecnología de la producción, desarrollo e innovación. No acredita un ejercicio crítico en ninguno de los elementos. Ostenta una actuación aceptable en los factores como encadenamiento productivo, selección de personal, remuneración, prácticas de gestión humana, cobertura de mercado, capital intelectual y responsabilidad social empresarial.

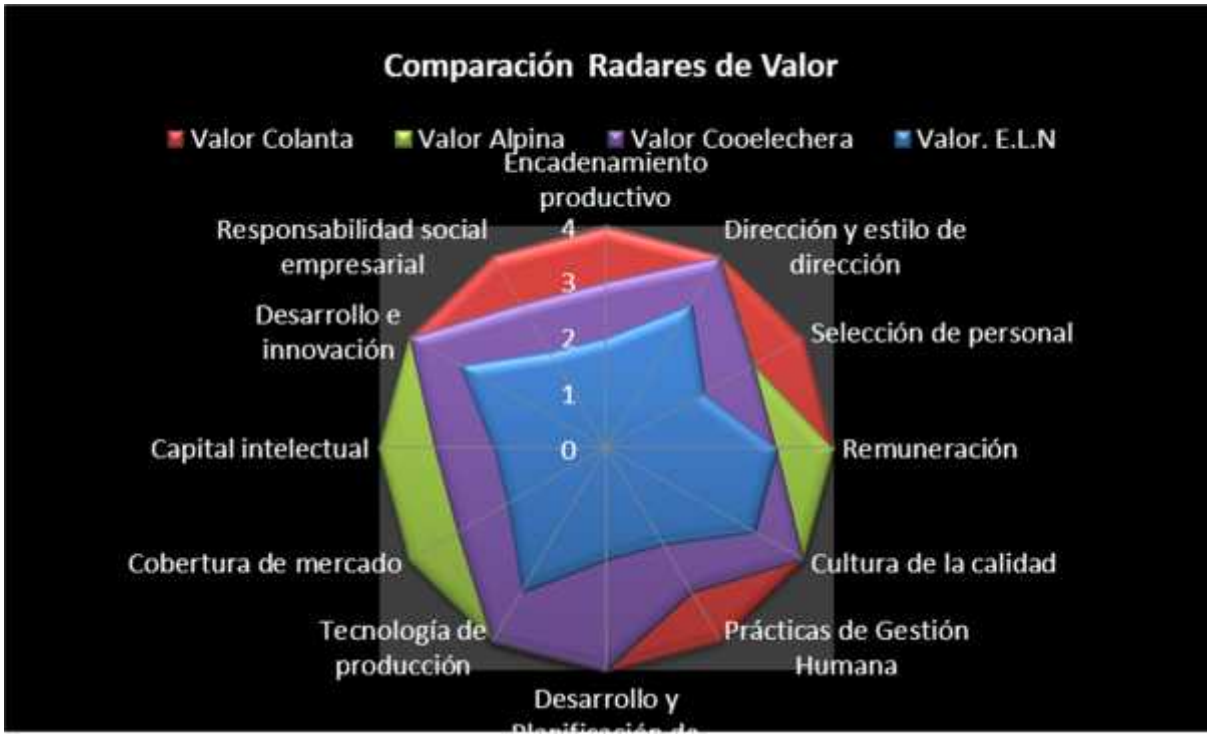
GRAFICA 27. Radar de valor Sopesado Coolechera



Fuente: Esta investigación

Observando la Grafica 27, el Radar de Valor Sopesado de la organización Coolechera ostenta excelente desempeño en factores como dirección y estilo de dirección seguido de selección de personal, remuneración. Tiene un buen ejercicio en elementos como cultura de la calidad, tecnología de producción. Posee un débil funcionamiento en componentes como encadenamiento productivo, prácticas de gestión humana, desarrollo y planificación de talento humano, cobertura de mercado, seguida de desarrollo e innovación, responsabilidad social empresarial.

GRAFICA 28. Comparación Radares de valor



Fuente: Esta investigación

GRAFICA 29. Comparación Radares de valor Sopesados



Fuente: Esta investigación

Análisis e interpretación de resultados. Analizando la información del Cuadro 19., y Graficas 28., y 29., es factible dilucidar que todas las organizaciones no se encuentran en paridad de condiciones; el mayor valor sopesado lo alcanzó la organización Colanta, con una evaluación de 3.95, siendo la organización líder en el sector lácteo colombiano. Continúa en desempeño la organización Alpina, con un valor sopesado de 3.65 distanciándose de la líder. Sigue en desempeño la organización Coolechera, presentando un valor sopesado de 3.45 apartándose aún más de la empresa líder. En último lugar de desempeño se ubican las Grandes, Mediana y Pequeñas empresas lácteas de Nariño obteniendo un valor sopesado de 2.55 colocándose al otro extremo de la organización líder.

De similar forma es factible identificar a las empresas de la competencia con superior poderío en ciertos componentes clave de éxito, exponiendo así la ubicación estratégica de las empresas referenciadas lo que permite determinar los factores frágiles de las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas Lácteas de Nariño para diseñar las estrategias de mejoramiento.

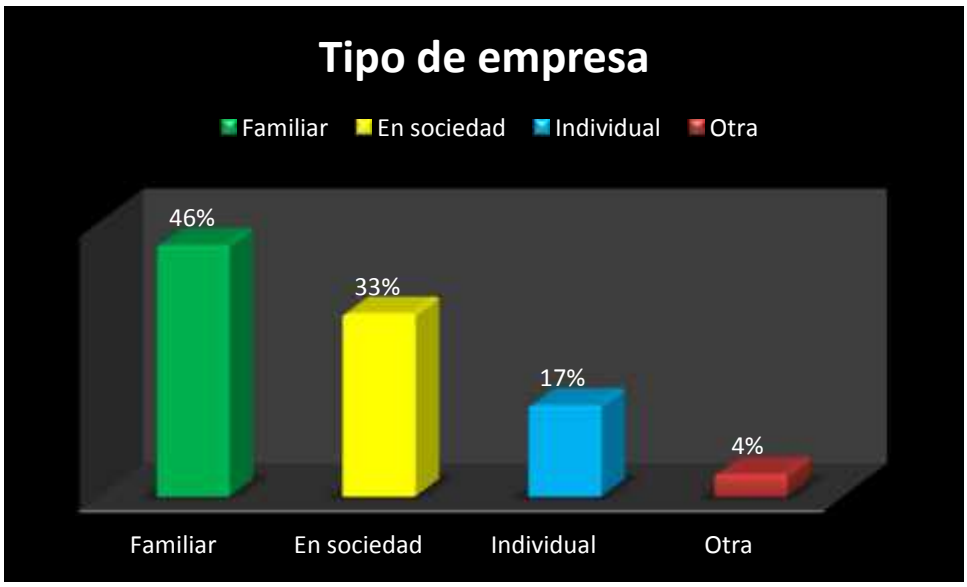
Conforme lo anterior se recomienda a las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas Lácteas de Nariño diseñar una política de encadenamiento productivo buscando tornarlas más competitivas; al mismo tiempo mejorar la gestión financiera para incrementar la capacidad económica y aumentar la contribución en el factor de responsabilidad social empresarial. También se recomienda diseñar las estrategias de mejora en los componentes como dirección y estilos de dirección, selección de personal, remuneración, cultura de la calidad, precio competitivo, presentación y empaque, tecnología de la producción, desarrollo e innovación.

7 Análisis interno para identificar las debilidades y fortalezas en la caracterización de la gestión humana en el sector de las grandes, medianas y pequeñas empresas lácteas de Nariño.

7.1 Análisis de resultados

- **Tipo de empresa.**

GRAFICA 30. Tipo de empresa



Fuente: Esta investigación.

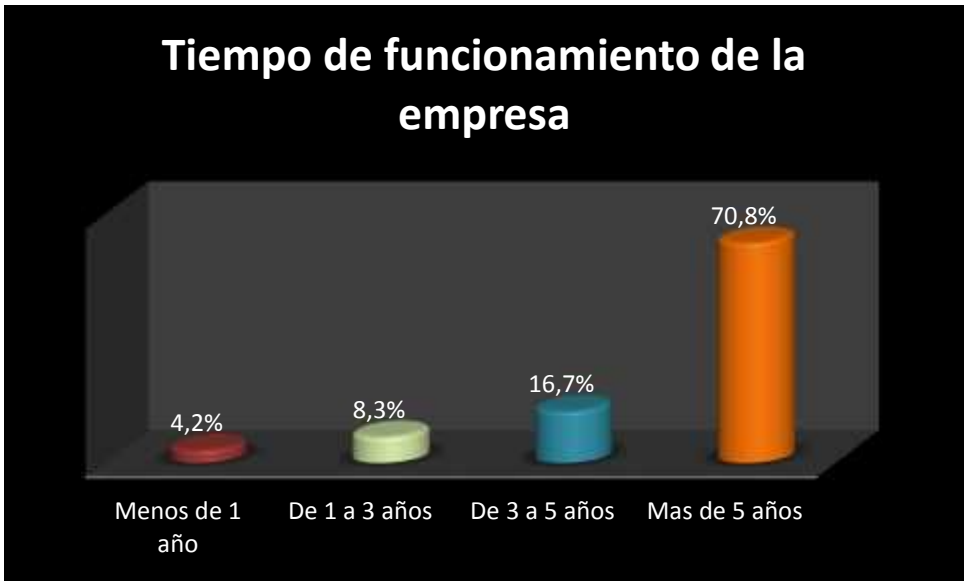
La gran mayoría de empresas de la región, tienen familiares vinculados en la actividad comercial. Tradicionalmente las familias eran conformadas por una numerosa cantidad de miembros, que al tener la oportunidad de trabajar y desempeñarse en empresas familiares, acogieron roles que les permitió asegurarse un puesto en las mismas.

Las empresas modernas, al igual que las familias modernas, involucran familiares en un número bastante reducido, esto debido también a la gran oferta de educación que existe en la

región, dedicándose cada miembro de la familia a actividades en áreas muy diferentes, que no permiten la conjugación de habilidades para conformar una empresa familiar.

- **Tiempo de funcionamiento de la empresa.**

GRAFICA 31. Tiempo de funcionamiento de la empresa.



Fuente: Esta investigación.

Un gran número de empresas desarrolla su actividad desde hace más de 5 años, y un reducido número ha iniciado su actividad hace poco tiempo, buscando abrirse camino en sectores específicos de la economía regional.

Aunque muchas de las empresas presentes en la región tienen una trayectoria reconocida por sus años de experiencia, la reducida competencia en su sector, ha hecho que las mismas se rezaguen en cuanto a modernización se refiere.

Aún conservan maquinaria, equipos y herramienta correspondientes a épocas pasadas, que han sido objeto de múltiples mantenimientos y adaptaciones para adecuarse a las necesidades actuales del mercado, tal vez por los altos costos que se representan en adquisición de nueva tecnología, que en la región no está presente ni disponible.

- **Años de experiencia en esta actividad económica**

GRAFICA 32. Años de experiencia en esta actividad económica



Fuente: Esta investigación.

Los relevos generaciones han asegurado un funcionamiento continuo de las empresas, la oferta universitaria en la ciudad de San Juan de Pasto, con carreras administrativas o afines, han permitido que una gran cantidad de estudiantes al momento de terminar sus estudios, tomen las riendas de los negocios.

En muchas empresas se observa personal joven a cargo de las mismas, a quienes se les ha confiado la gerencia gracias a sus estudios de pregrado o especialización, que garantizan la adecuada gestión de recursos buscando el crecimiento económico para sostener a propietarios y accionistas.

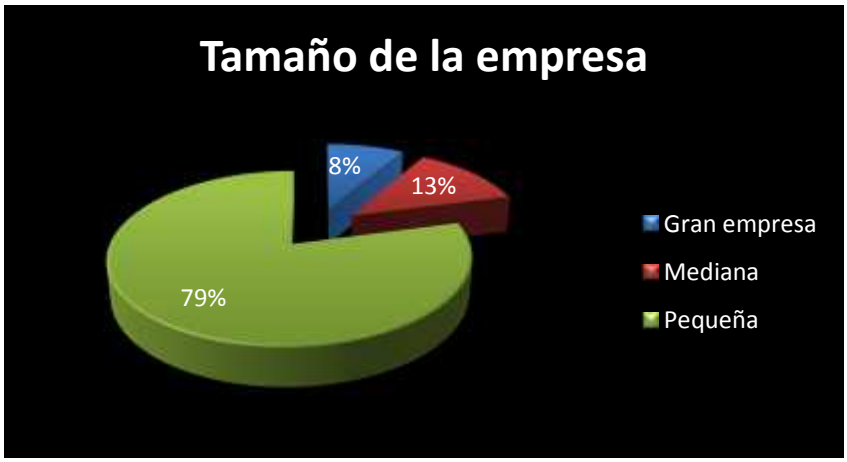
Pregunta 4. Tamaño de la empresa

- **Tamaño de la empresa**

Sector empresarial	Cantidad	Frecuencia relativa
Gran empresa	2	8%
Mediana	3	13%
Pequeña	19	79%
Total	**24**	**100%**

Fuente: Esta investigación.

GRAFICA 33. Tamaño de la empresa



Fuente: Esta investigación.

Se analiza las empresas lácteas con área de talento humano en la ciudad de pasto es de 24, en donde el 8% de estas pertenecen al sector grandes empresas, el 13 % al sector de las mediana, y un 79% al sector de las pequeñas empresas vinculadas a esta investigación.

Muestra que el porcentaje más representativo del sector es la pequeña empresa, representada en un 79%, siendo este el que más aporta al crecimiento económico del Departamento.

CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.

- **Género de la persona encargada del área de talento humano.**

Cuadro 19 Género de la persona encargada del área de talento humano.

Genero	Cantidad	Frecuencia relativa
Masculino	8	33%
Femenino	16	67%
Total	**24**	**100%**

Fuente: Esta investigación.

El cuadro anterior muestra las empresas con área de talento humano, en su mayoría son dirigidas por mujeres en un 67%, mientras que el 33% por el género masculino.

GRAFICA 34. Genero de la persona encargada del área de talento humano



Fuente: Esta investigación.

En el grafico anterior se observa que el área de talento humano está dirigida por el género femenino, predominando un 67% del total de la población encuestada. Esto se debe a que en

el departamento de Nariño, la mujer ha tomado más iniciativa en iniciar estudios superiores y terminarlos satisfactoriamente para acceder al mercado laboral.

- **En que rango se ubica su edad.**

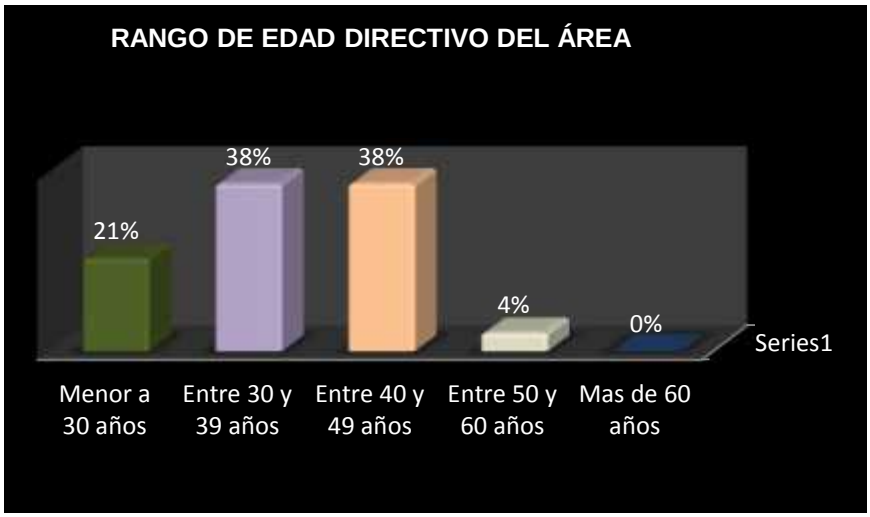
Cuadro 20. En que rango se ubica su edad.

Rango	Cantidad	Frecuencia relativa
Menor a 30 años	5	21%
Entre 30 y 39 años	9	38%
Entre 40 y 49 años	9	38%
Entre 50 y 60 años	1	4%
Más de 60 años	0	0%
Total	24	**100%**

Fuente: Esta investigación.

En el cuadro anterior se observa que las personas que dirigen el área de talento humano en un mayor porcentaje la determinan las personas con edad de 40 a 49 años en un 38%, el 21% dirigido por personas de menor e igual a 30 años.

GRAFICA 35. En que rango se ubica su edad.



Fuente: Esta investigación.

En el grafico anterior se muestra los rangos de edades en los cuales se ubican en su gran mayoría los directivo del área de talento humano, se encuentra una equivalencia del 38% entre 30 a 49 años, Esto se debe a que son organizaciones que ya llevan un posicionamiento en el mercado y exigen en sus directivos experiencia que permita un excelente desempeño de su actividad empresarial.

- **En cuál de las siguientes categorías realizó su pregrado.**

Cuadro 21. En cuál de las siguientes categorías realizó su pregrado.

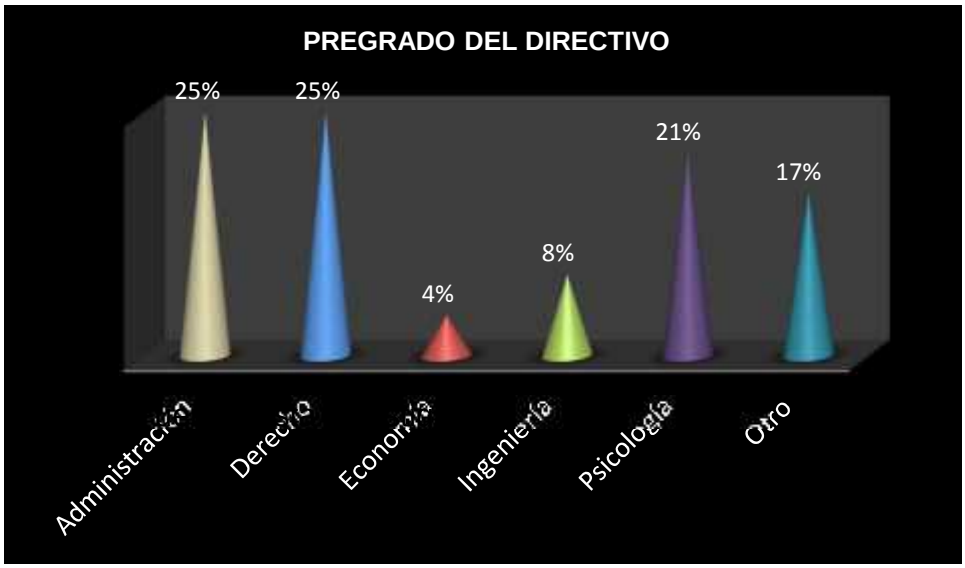
Pregrado	Cantidad	Frecuencia relativa
Administración	6	25%

Derecho	6	25%
Economía	1	4%
Ingeniería	2	8%
Psicología	5	21%
Otro	4	17%
Total	**24**	**100%**

Fuente: Esta investigación.

En el cuadro anterior se hace referencia a que los directivos en esta área, tienen estudios de pregrado; en la cual, el 25% corresponde a profesionales de administración y derecho respectivamente y un 21% tiene estudios de Psicología.

GRAFICA 36. Categorías que realizó su pregrado.



Fuente: Esta investigación.

Las empresas en este sector, existe una alta participación de profesionales que ocupan el cargo de directivos del área de gestión humana con el perfil idóneo para desarrollar los diferentes procesos, y con la formación adecuada para desempeñar su cargo, esto se debe a la vez de que en el Departamento, existen varias universidades que forman este tipo de profesionales principalmente en administración, derecho y psicología.

- **¿Tiene formación de posgrado?**

Cuadro 22 . ¿Tiene formación de posgrado?

Formación de posgrado	Cantidad	Porcentaje
Si	17	71%
No	7	29%
Total	24	100%

Fuente: Esta investigación.

El cuadro 24., muestra que la mayoría de los directivos del área de talento humano poseen estudios de posgrado equivalente a un 71%.

GRAFICA 37. ¿Tiene formación de posgrado?



Fuente: Esta investigación.

Se puede identificar en la Grafica 28, que en un 71% de los directivos estudios de posgrado, por la gran importancia que en los últimos años se le ha dado al área de talento humano, ya existen en Colombia estudios de posgrado específicos al área, como una de las más importantes para el excelente desempeño empresarial.

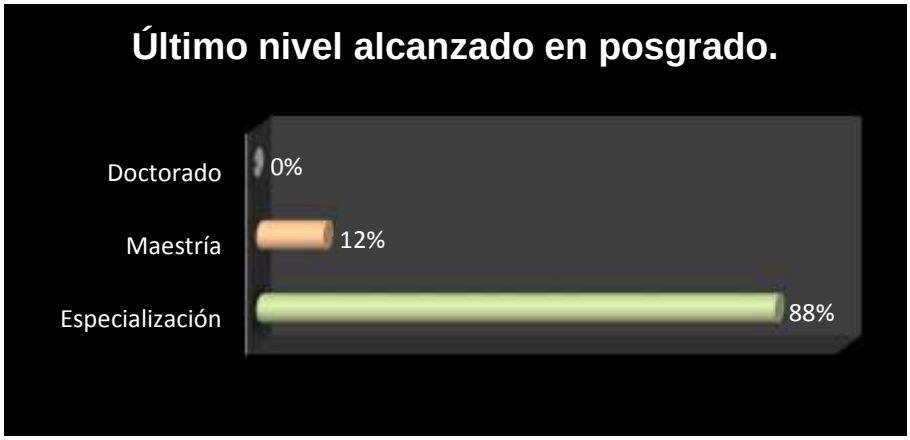
- **Último nivel alcanzado en posgrado.**

Posgrado	**Cantidad**	**Porcentaje**
Especialización	15	88%
Maestría	2	12%
Doctorado	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Esta investigación.

En el cuadro anterior se observa que un 88% de los directivos de área han realizado estudios de especialización, y el 12% en maestría con fundamentos en talento humano.

GRAFICA 38. Último nivel alcanzado en posgrado.



Fuente: Esta investigación.

En la Grafica anterior se hace referencia al nivel de educación alcanzado por los directivos en posgrado es del 88% en especializaciones, seguido por el 12% en maestría. Es decir que las empresas lácteas del Departamento, se cuenta con un nivel de conocimientos en la dirección de esta área.

- **Experiencia relacionada con el cargo.**

Cuadro 23 . Experiencia relacionada con el cargo.

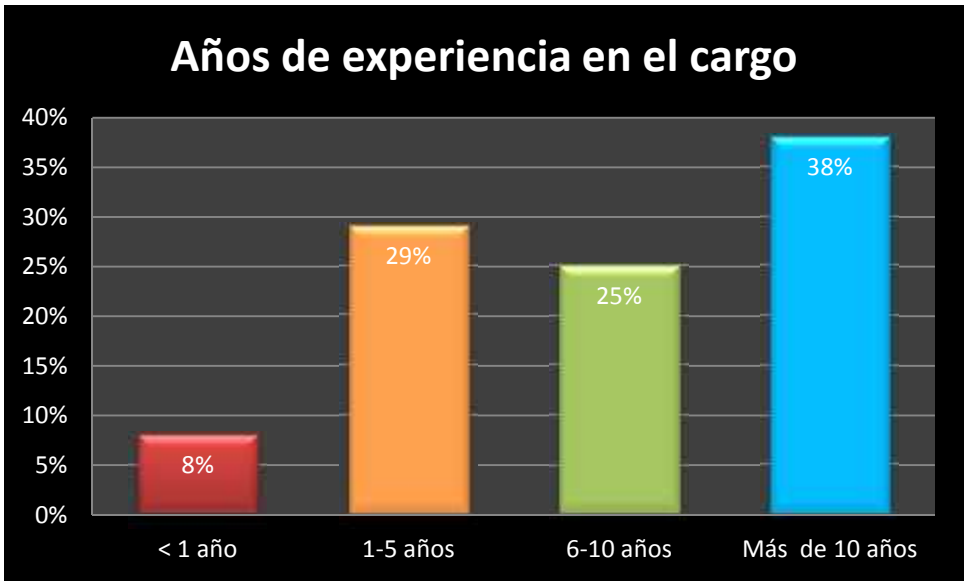
Años de experiencia	Cantidad	Frecuencia relativa
< 1 año	2	8%
1-5 años	7	29%
6-10 años	6	25%

Más de 10 años	9	38%
Total	**24**	**100%**

Fuente: Esta investigación.

En el cuadro anterior se analiza que el mayor porcentaje relacionado con la experiencia se concentra superiores a 10 años (38%), seguido de 1 a 5 años (29%) y de 6 a 10 años con el (25%), lo que permite visualizar l experiencia en el campo directivo de la gestión humana.

GRAFICA 39. Experiencia relacionada con el cargo.



Fuente: Esta investigación.

La Grafica anterior muestra la experiencia relacionada de 10 años en el área de talento humano, equivalente al 38%. Las empresas del sector exigen en sus directivos una experiencia significativa que garantice que las actividades y responsabilidades que conlleva

este cargo se realicen de tal forma que se llegue a la excelencia organizacional, destacando que el talento humano es el factor más importante de una empresa.

- **Califique el grado de aplicación en que usted emplea las siguientes características de la Gestión Humana de acuerdo a su trabajo.**

Cuadro 24. Características de la Gestión Humana de acuerdo a su trabajo.

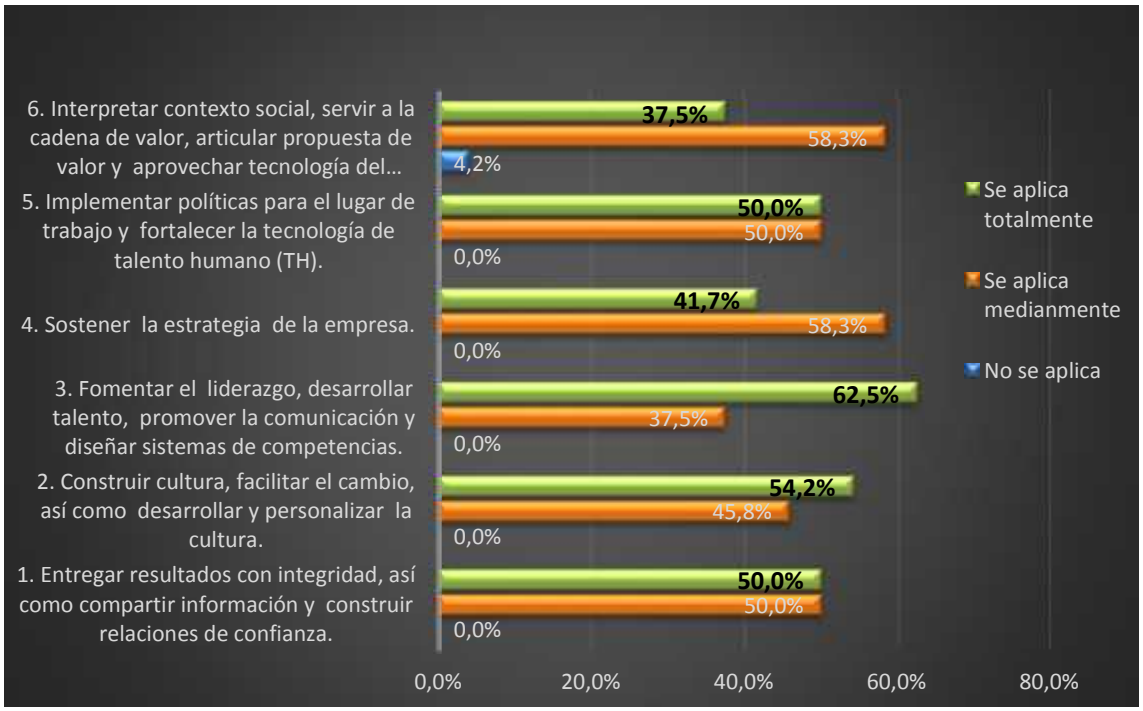
Función	1	2	3
1. Entregar resultados con integridad, así como compartir información y construir relaciones de confianza.	0	12,00	12
	0,0%	50,0%	50,0%
2. Construir cultura, facilitar el cambio, así como desarrollar y personalizar la cultura.	0	11,00	13
	0,0%	45,8%	54,2%
3. Fomentar el liderazgo, desarrollar talento, promover la comunicación y diseñar sistemas de competencias.	0	9,00	15
	0,0%	37,5%	62,5%
4. Sostener la estrategia de la empresa.	0	14,00	10
	0,0%	58,3%	41,7%
5. Implementar políticas para el lugar de trabajo y fortalecer la tecnología de	0	12,00	12

talento humano (TH).			
	0,0%	50,0%	50,0%
6. Interpretar contexto social, servir a la cadena de valor, articular propuesta de valor y aprovechar tecnología del negocio.	1	14,00	9
	4,2%	58,3%	37,5%

Fuente: Esta investigación.

Con relación al cuadro anterior, sobre el grado de dominio de gestión humana, de acuerdo a la función en el área, sobresale la función 3 en un 63% de las empresas, y la función 2 con un 54%, fomentando el liderazgo y cultura empresarial se realiza totalmente, mientras que función 6 se realiza medianamente en el 58% de las empresas.

GRAFICA 40. Características de la Gestión Humana de acuerdo a su trabajo.



Fuente: Esta investigación.

En la gráfica anterior se identifica, que las empresas lácteas aplican las anteriores practicas medianamente, fomentan el liderazgo, desarrollo del talento humano, promueven la comunicación y diseñan sistemas de competencias, que son prácticas para el desarrollo de la cultura organizacional y generar un impacto positivo en el sentido de pertenencia y pertinencia de los colaboradores.

- **En el siguiente cuadro, consigne la cantidad de empleados que laboran en el área de gestión de Talento humano por tipo de contrato.**

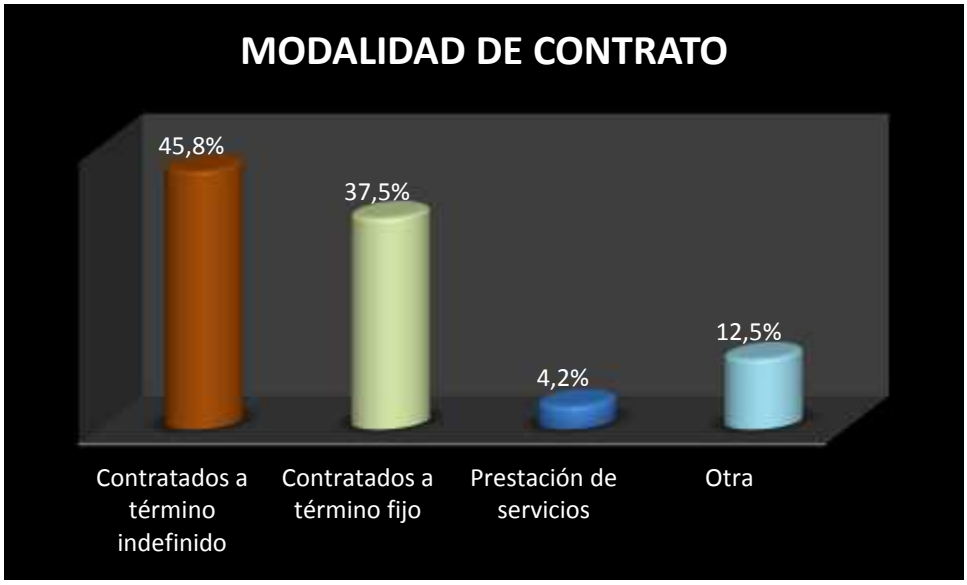
Cuadro 25. Modalidad de contrato.

MODALIDAD DE CONTRATO	CANTIDAD	TOTAL	FRECUENCIA R
Contratados a término indefinido	40 en adelante	11	45,8%
Contratados a término fijo	40 en adelante	9	37,5%
Prestación de servicios	Entre 1 a 10	1,0	4,2%
Otra	11 a 20	3	12,5%

Fuente: Esta investigación.

En el cuadro anterior se hace referencia a la modalidad de contratación de personal en el sector lácteo de Nariño, predominando la contratación a término indefinido y termino fijo en un 45.8% y 37.5% respectivamente.

GRAFICA 41. Modalidad de contrato.



Fuente: Esta investigación.

El tipo de contratación predominante es de término indefinido, esto permite una mayor estabilidad, y es una fortaleza ya que genera una menor rotación de personal, según como se analiza la gráfica anterior.

- **Califique la suficiencia del recurso humano (personal), tecnológico y presupuestal.**

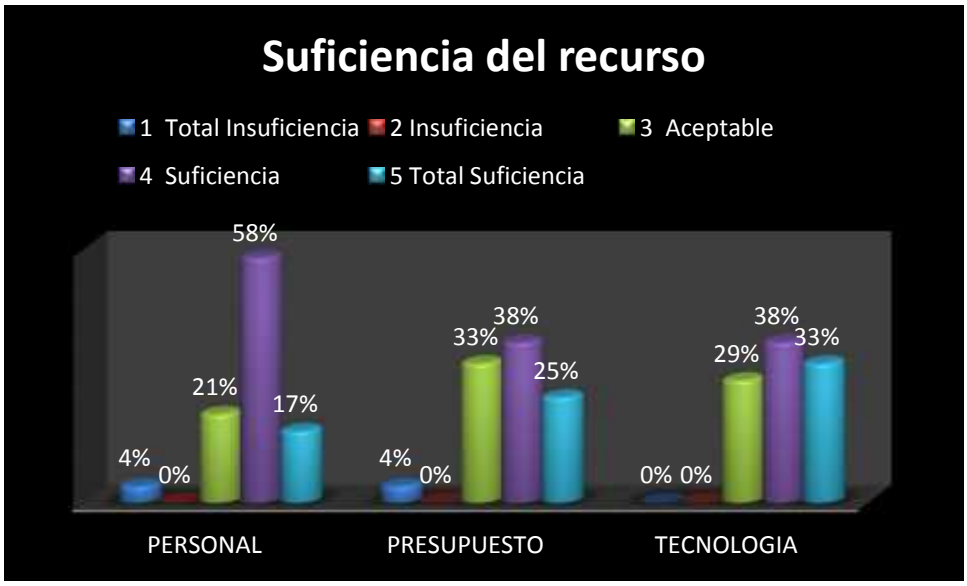
Cuadro 26. Suficiencia de los recursos

Recursos	1 Total Insuficiencia	2 Insuficiencia	3 Aceptable	4 Suficiencia	5 Total Suficiencia	Total

Personal	**1**	**0**	**5**	**14**	**4**	**24**
	4%	0%	21%	58%	17%	100%
Presupuesto	**1**	**0**	**8**	**9**	**6**	**24**
	4%	0%	33%	38%	25%	100%
Tecnología	**0**	**0**	**7**	**9**	**8**	**24**
	0%	0%	29%	38%	33%	100%

Fuente: Esta investigación.

GRAFICA 42. Suficiencia de los recursos



Fuente: Esta investigación.

En la gráfica anterior se refleja que las empresas lácteas, en la gestión humana se cuenta con personal suficiente 58% este valor por encima las otras opciones, con respecto presupuesto y tecnología para desarrollo de funciones específicas del área los porcentajes obtenidos son 38% y 38% respectivamente estos valores no están muy alejados de las opciones aceptable y

totalmente suficientes, esto denota que las empresas en su mayoría cuentan con un buen funcionamiento es estos recursos, el acceso a tecnologías, recursos financieros y las condiciones de formación de personal actuales hacen que las empresas mejoren constantemente.

- **El área de talento humano, en relación a la formulación de políticas de personal:**

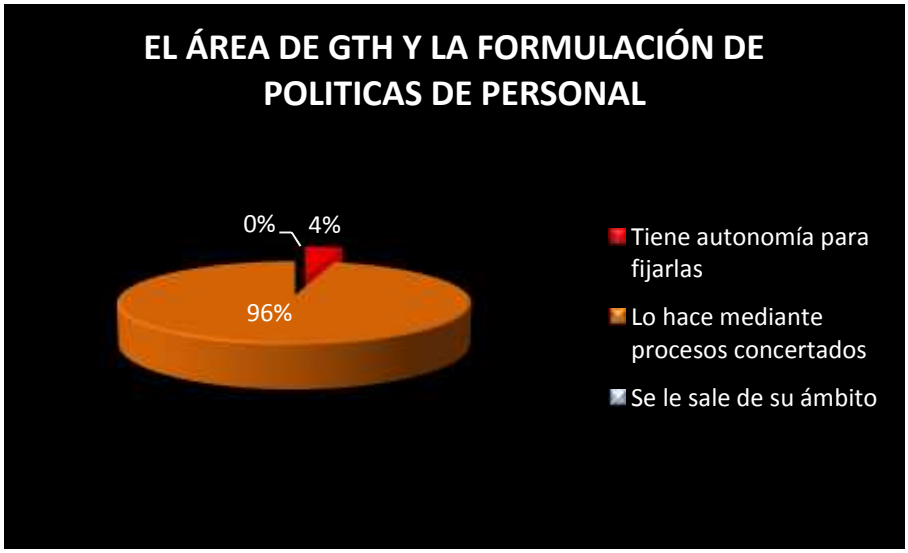
Cuadro 27. Formulación de políticas

Formulación de Políticas	**Cantidad**	**Frecuencia relativa**
Tiene autonomía para fijarlas	1	4%
Lo hace mediante procesos concertados	23	96%
Se le sale de su ámbito	0	0%
Total	**24**	**100%**

Fuente: Esta investigación.

El 96% de las empresas lácteas del Departamento, formulan políticas de personal, y tan solo el 4% tienen autonomía para fijarlas, según resultado del cuadro 29.

GRAFICA 43. Formulación de políticas



Fuente: Esta investigación.

En la gráfica anterior se demuestra que las empresas realiza la formulación de políticas a través de procesos concertados, es decir, se definen por medio de procesos deliberados con los directivos y personal operativo de la organización para la obtención de mejores resultados y por ende la toma de decisiones es efectiva.

- **Como gerente de gestión humana, se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área:**

Cuadro 28. Como gerente de gestión humana, se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área.

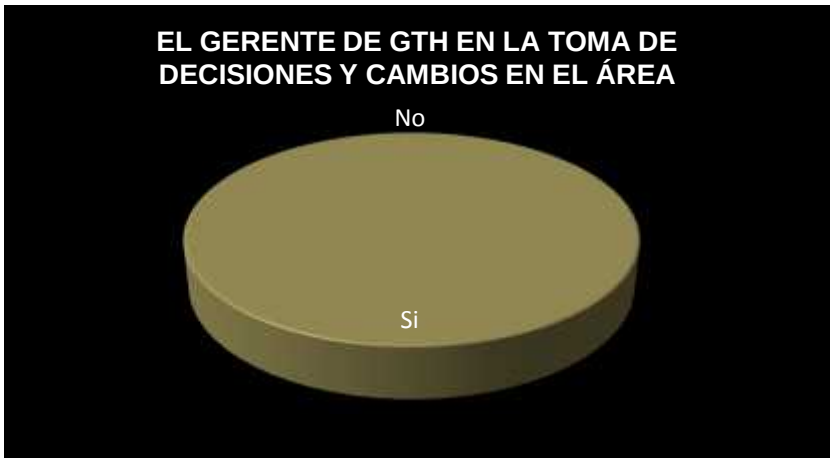
Se tiene en cuenta	Cantidad	Frecuencia relativa
Si	24	100%
No	0	0%

Total	**24**	**100%**

Fuente: Esta investigación.

En las empresas del sector lácteo, tiene como ventaja competitiva, la toma de decisiones y los cambios que se puedan generar en el área, con participación del gerente de gestión humana, como gestor de cambio, son los resultados según la el cuadro anterior.

GRAFICA 44 Participación del gerente de talento humano para la toma de decisiones y cambios en el área.



Fuente: Esta investigación.

La grafica anterior explica, que los directores de talento humano son de gran importancia en la toma de decisiones organizacionales, son empresas flexibles y democráticas que tienen en cuenta a su personal en aspectos estratégicos empresariales.

Pregunta 18. Quién decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano.

Cuadro 29 Quién decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano.

Decisión	Cantidad	Frecuencia relativa
Usted como gerente de talento humano	**0**	**0%**
Se hace concertadamente	**23**	**96%**
Sus superiores	**1**	**4%**
Total	**24**	**100%**

Fuente: Esta investigación.

Según el cuadro anterior el 96% de las empresas, tiene como objetivo en generar propuestas de desarrollo de talento humano, de una forma concertada y de trabajo en equipo, con el propósito de generar las mejor decisiones empresariales

GRAFICA 45 Decisión Sobre La Propuesta De Desarrollo De Talento



Fuente: Esta investigación.

Los directivos del área de talento humano, según la grafica anterior, un 96% deciden frente a propuestas de desarrollo de personal de una manera concertada, es decir que para la formación se tienen en cuenta las necesidades de cada dependencia y de cada colaborador.

Pregunta 19. Evalúe en la siguiente escala el grado en que la Gestión Humana desarrolla las siguientes prácticas, donde se evidencia la existencia de tal item.

Cuadro 30 Prácticas funcionales.

Practica	no se realiza	se realiza medianamente	se realiza totalmente
1. Existe planeación de mediano y largo plazo de personal.	3	14	7
	12,5%	58,3%	29,2%
2. Realiza el aprovisionamiento de personal o lo subcontratan.	3	11	10
	12,5%	45,8%	41,7%
3. Existen planes de capacitación.	3	11	10
	12,5%	45,8%	41,7%
4. Realizan evaluaciones a las capacitaciones.	3	13	8
	12,5%	54,2%	33,3%
5. Existe una escala salarial definida.	8	12	4

	33,3%	50,0%	16,7%
6. Se cuenta con planes de carrera, fuentes, formación y retención de talentos.	8	6	10
	33,3%	25,0%	41,7%
7. Realizan periódicamente evaluaciones de desempeño.	4	10	10
	16,7%	41,7%	41,7%

Fuente: Esta investigación.

Análisis de prácticas funcionales de gestión humana:

El cuadro anterior nos indica el grado de desempeño en que se desarrolla las prácticas de Gestión Humana en las empresas del sector lácteo de Nariño, el cual se obtiene las siguientes interpretaciones:

- **Existe planeación de mediano y largo plazo de personal:** Como resultado tenemos que el 58.3% señalo que se realiza medianamente esta práctica, lo que sugiere que las empresas lácteas cuenta con planeación de formación y retención de talentos de manera no optima a su vez se ejecuta planes de reubicación laboral dentro de la misma organización, pero a su vez estos planes no se siguen rigurosamente o no se realizan a largo plazo prospectivo.

Se considera que este proceso se desarrolla como parte de un sistema de calidad, donde se identifican las necesidades presentadas en cada área, las cuales se evalúan para determinar la prioridad de las mismas, a su vez el área de talento humano determina los perfiles que deben cumplir los candidatos para ocupar las vacantes generadas, como también se asigna un presupuesto para la ejecución de este proceso, basados en la evaluación de desempeño que realizan estas organizaciones, dando prioridad al rendimiento, responsabilidad, liderazgo,

resolución de conflictos, estudios, compromiso, entre otros aspectos, lo cual no se hace de la manera más adecuada sobre todo en las pequeñas empresas ya que son la mayoría.

- **Realiza el aprovisionamiento de personal o lo subcontratan:** Esta práctica obtuvo 45.8% en que se realiza medianamente y el 41.7% se realiza totalmente, esto debido a que las empresas del sector realizan el reclutamiento de manera interna para aprovechar el talento de las personas por su eficiencia laboral, basados en el perfil de estos, y si es necesario recurren en su gran mayoría a bancos de empleo, como Computrabajo, SENA, universidades, con el fin de satisfacer los requerimientos de la empresa, esto teniendo en cuenta que para las pequeñas empresas la situación es un poco menos eficiente.

Para la selección del personal en su gran mayoría se cuenta con un comité, el cual está conformado por un equipo de personal del área de talento humano, como psicóloga, auxiliares, y directivo del área como tal, además participa el gerente general, y los jefes del área en la cual el candidato a evaluar se va a desempeñar, cabe anotar que en la decisión final de selección de personal predomina el punto de vista del gerente general, directivo de talento humano y jefe del área en donde se generó la vacante. Estas empresas en su mayoría aplican herramientas de selección como: entrevista, pruebas de personalidad, pruebas técnicas, examen médico, estudio socioeconómico (visita domiciliaria), verificación de antecedentes.

- **Existen planes de capacitación:** Se puede apreciar que el 45.8% opinan que esta práctica se realiza medianamente y el 41.7% opinan que se realiza totalmente, esto puede sugerir que las empresas tiene una posición indecisa frente a actividades estratégicas de formación como coaching, en cuanto a temas de liderazgo, mentoring para fomentar las buenas relaciones entre colaboradores y mejorar el clima organizacional, counseling, además que esta manera de gestión del talento humano varía según el perfil de la organización.

- **Realizan evaluaciones a las capacitaciones:** En el desarrollo de la investigación se da un resultado de coherencia con los planes de capacitación, donde del total de estas empresas asumen que las capacitaciones se evalúan a través de formatos, en donde se busca identificar su efectividad, en cuanto a la logística y los resultados esperados.

El 33.3% considera estar se realiza totalmente y el 54.2% de las organizaciones las realizan medianamente, además en cuanto a la evaluación de desempeño y que la mayoría de empresas manejan un tipo de evaluación informal, mas no una metodología establecida, solo un pequeño número de empresas emplean metodología de 360° y otro grupo de empresas lo hacen a través de competencias, sugeridas por los sistemas de calidad.

- **Existe una escala salarial definida:** Con relación a esta práctica, se presenta una relación directa con los planes de carrera debido a que los ascensos de los colaboradores permiten a su vez un salario diferente, con base en ello podemos notar que el 50% de las empresas cuentan con esta práctica medianamente, el 16,7% lo realizan totalmente y el 33.3% no lo realizan, podemos notar además que en la mayoría de empresas la escala salarial está dada a partir del salario mínimo establecido por la ley, teniendo en cuenta aspectos como responsabilidades del cargo, jerarquía, estudios, experiencia y otros.

- **Se cuenta con planes de carrera, fuentes, formación y retención de talentos:** Las empresas del sector, como en cualquier otro tienen en cuenta diversos factores a la hora de suplir una vacante, entre ellos el más importante es el reclutamiento y selección interno, lo cual implica tener en cuenta al personal que ya trabaja en la empresa, con el fin de determinar la idoneidad en determinando cargo, de esta manera se genera el plan carrera, para lo cual el 41,7% de las empresas afirmaron contar con esta práctica totalmente, el 25% medianamente y el 33,3% no se realiza, para estos valores se podría pensar que el tamaño y perfil de los gerentes influyen en el desarrollo de este tipo de prácticas.

- **Realizan periódicamente evaluaciones de desempeño:** Esta práctica depende del nivel del cargo por áreas, cumplimiento de metas, cumplimiento de funciones, entorno laboral con el jefe, con sus subalternos, con el cliente, con compañeros de trabajo, pero son muy pocas las que realizan una evaluación basados en una metodología establecida, los resultados obtenidos en las encuestas son los siguientes 41,7% afirman realizar totalmente esta práctica, 41,7% lo realizan medianamente y el 16,7% no lo realizan.

GRAFICA 46 Prácticas funcionales



Fuente: Esta investigación.

Se puede observar, en la gráfica anterior, que la mayoría de empresas con área de talento humano realizan el aprovisionamiento de personal, estas empresas directamente se encargan de los procesos de reclutamiento, selección y contratación, esto se debe a que los profesionales que dirigen esta área en su mayoría son profesionales de administración y derecho (25% respectivamente), los cuales adquieren conocimientos en su formación de

pregrado relacionada con el tema, permitiéndoles a su vez desarrollar esta función, las organizaciones están de acuerdo en la realización de la planeación del personal, es decir que las empresas antes de reclutar personal realizan un estudio de la vacante, con la determinación del perfil adecuado para la misma, debido a que las organizaciones son conscientes del grado de cualificación de las personas, por ello los requerimientos cada vez son más exigentes. Además se puede observar indecisión frente a los planes de capacitación y la evaluación respectiva. Hay debilidades en el sector, en el fomento de planes de carrera, fuentes formación y retención de talentos, esto radica en que el tamaño de las organizaciones estudiadas administrativamente son pequeñas, por lo cual los planes de carrera no presentan mucha prospectiva.

Pregunta 20. Evalúe el grado en que la Gestión Humana desarrolla las siguientes prácticas.

Cuadro 31 Prácticas emergentes.

	Opciones		
Practica emergentes	**1 no se realiza**	**2 se realiza medianamente**	**3 se realiza totalmente**
1. Existen planes de seguridad ocupacional.	12,5%	37,5%	50,0%
2. La estrategia de gestión humana se encuentra alineada con la estrategia de la empresa.	12,5%	66,7%	20,8%
3. Existen planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificación laboral.	16,7%	62,5%	20,8%

4. Existen herramientas para la medición de habilidades y formación en liderazgo.	8,3%	41,7%	50,0%
5. En la empresa se fomenta el trabajo en equipo, la construcción de confianza, el fomento de relaciones internas y externas.	16,7%	37,5%	45,8%
6. Existe un balance vida -trabajo.	20,8%	70,8%	8,3%
7. En la empresa se cuenta con planes para manejar la diversidad cultural y la adaptación en equipos de trabajo internacionales.	41,7%	54,2%	4,2%
8. Existen políticas de responsabilidad social empresarial.	20,8%	41,7%	37,5%
9. Existe alineamiento de la cultura, comunicación de la visión, visibilidad, liderazgo.	8,3%	50,0%	41,7%
10. Se cuenta con coaching, mentoring, counseling, e-learning.	33,3%	54,2%	12,5%

Fuente: Esta investigación.

Prácticas emergentes de gestión humana: según el cuadro anterior nos indica el grado de desempeño en que se aplican y se desarrollan las prácticas emergentes de Gestión Humana, en las empresas del sector lácteo de Nariño.

- **Existen planes de seguridad ocupacional.** Las empresas presentan los siguientes resultados, el 50% realizan totalmente esta práctica, el 37,5% lo hacen medianamente y el 12,5% no lo realizan. Están implementando normas OSHAS 18001, la mayoría manejan un comité paritario, protocolos de seguridad, dependiendo del riesgo de la

misma, manejan un sistema de salud ocupacional bien definido, reuniones con el COPASO, pausas activas, ergonomía laboral y constantemente capacitaciones en temas relacionados con la seguridad y salud de los colaboradores en el trabajo, el porcentaje de empresas que realizan medianamente y no realizan esta práctica puede deberse al tamaño, experiencia en el sector y perfil del gerente.

- **La estrategia de gestión humana se encuentra alineada con la estrategia de la empresa.** El 20% de las empresas dicen realizar esta práctica totalmente, el 66,7**%** lo hacen medianamente y el 12,5% no lo realizan, en la mayoría de empresas esta práctica esta regular, no hay sincronía entre los alcances de la gestión humana y los objetivos organizacionales, por lo tanto se deben realizar acciones de mejora.

- **Existen planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificación laboral.** Las empresas presentan en un 20,8% realizan totalmente esta práctica, el 62,5% lo hacen medianamente y el 16,7% no la realizan; Los planes de reubicaciones, reorientación y recalificación laboral tienen que ver con la movilidad del colaborador dentro de la organización, algunas de estas empresas fomentan el desarrollo de planes de carrera, basados en el perfil del cargo, evaluación de desempeño, rendimiento, capacidad en el puesto de trabajo, estudios y experiencia, de igual manera estas organizaciones realizan planes de capacitación para fortalecer las capacidades de sus colaboradores, con el propósito de que estos puedan remplazar temporalmente en caso de ausencia o incapacidad del titular, y como también pensando en que en un futuro poder ascender a estos colaboradores dentro de la organización.

- **Existen herramientas para la medición de habilidades y formación en liderazgo.** El 50% de las empresas dicen realizar totalmente esta práctica, el 41,7% lo hacen medianamente y el 8,3% no lo realizan, estos resultados evidencian que la mayoría de

empresas le da gran importancia al liderazgo, tal vez porque necesitan de estas habilidades debido al tamaño de la empresa y su mercado, lo cual en pequeñas empresas con menos trabajadores y menor tamaño de su mercado no vean al liderazgo como importante.

- **En la empresa se fomenta el trabajo en equipo, la construcción de confianza, el fomento de relaciones internas y externas:** El 45,8% de las empresas dicen realizar totalmente esta práctica, el 37,5% lo hacen medianamente y el 16,7% no lo realizan, esta práctica presenta falencias en la mayoría de las empresas, esto podría deberse al tamaño y número de trabajadores de esta, además del perfil del encargado de cada área y el del talento humano, además del clima y cultura organizacional, esto varia debido a los diferentes entornos culturales y sociales que presenta los municipios y veredas del departamento de Nariño.

- **Existe Balance vida -trabajo.** Esta práctica de balance vida – trabajo es un equilibrio laboral, en donde la persona ofrece la fuerza laboral a la organización pero así mismo este debe ser recompensado, de esta manera es importante tener un buen manejo de esta, para las empresas objeto de estudio los resultados fueron, el 8,3% afirman realizar totalmente esta práctica, el 70,8% lo hacen medianamente y el 20,8% no la realizan, estos resultados son preocupantes ya que el colaborador no cuenta con tiempo adecuado para disfrutar de otros aspectos de la vida diferentes al trabajo o a la adquisición de conocimientos, esto puede generar un bajo desempeño, de la misma forma este puede negar el establecer relaciones sociales, tanto dentro como fuera de la organización, lo cual es no debería ser así, ya que el ser humano es social por naturaleza.

- **En la empresa se cuenta con planes para manejar la diversidad cultural y la adaptación en equipos de trabajo internacionales.** Las empresas del sector contribuyen a la diversidad cultural y a la adaptación en equipos de trabajos, el 4,2% de las empresas manifiestan estar aplicando en su totalidad esta práctica, el 54,2% lo hacen medianamente y el 41,7% no la realizan, este es un tema al cual no se le presta atención, ya que es algo a lo que no se está habituado, pero es necesario estar preparados, para conocer las diferentes procedencias y cultura de los colaboradores, con el fin de adaptar estrategias que sean más objetivas dependiendo a quien le sea dirigida, esto en el departamento de Nariño es importante ya que este departamento al igual que otros es multicultural por lo tanto se hace necesario es desarrollo de esta práctica .

- **Existen políticas de responsabilidad social empresarial. E**l 37,5% de las empresas manifiestan estar aplicando en su totalidad esta práctica, el 41,7% lo hacen medianamente y el 20,8% no la realizan. Responsabilidad social empresarial son actividades obligatorias para las empresas, que generan impacto y así mismo inciden de manera directa en la imagen de la organización, en la sociedad y en el medio ambiente, es por esta razón que algunas empresas manifiestan tener políticas de responsabilidad como brindar becas para los trabajadores, vinculación a desplazados, con discapacidad, actividades con las comunidades etc., de la misma forma cuentan con planes de seguridad ocupacional establecidos por la ley 1562 de 2012, contando con el apoyo de las ARL.

- **Existe alineamiento de la cultura, comunicación de la visión, visibilidad, liderazgo.** El 41,7% de las empresas del sector objeto de estudio manifestaron realizar totalmente esta actividad, el 50,0% medianamente y el 8,3% no la realizan, en

la mayoría de las empresas se fomenta liderazgo en las empresas, desarrollan el talento, promueven la comunicación y diseñan sistemas de competencias, lo cual a su vez les permite fortalecer la cultura organizacional, desarrollando capacidades de liderazgo en sus colaboradores, crear un buen clima organizacional, para que así se vea reflejado un incremento en la productividad y en la formación de capacidades intelectuales.

- **Se cuenta con coaching, mentoring, counseling, e-learning.** El 12,5% de las empresas realizan esta práctica en su totalidad, el 54,2% lo hacen medianamente y el 33,3% no realizan esta práctica**,** Esta práctica en su mayoría es realizada por las grandes y medianas empresas, ya que implica una inversión considerable la cual debe acompañarse de otras actividades para garantizar su efectividad, entre estas prácticas se encuentra aplicación de las estrategias de formación como: el coaching, lo desarrollan por medio de convenios con grupos de conferencistas, encargados de capacitar en temas relacionados y necesarios, según la necesidad; el mentoring más que todo en las empresas se desarrolla como parte del proceso de inducción, donde un colaborador que conoce la organización se encarga de adaptar el nuevo personal, el counseling se desarrolla en muy pocas empresas, las cuales tienen psicólogo, quienes ayudan a la resolución de conflictos y asesoramiento a colaboradores que estén pasando por momentos de crisis o dificultad, y el E.learning se desarrolla por medio de capacitaciones virtuales que realizan los colaboradores al hacer usos de institutos que brindan este tipo de formación.

GRAFICA 47. Prácticas emergentes



Fuente: Esta investigación.

En la gráfica anterior, se interpreta un análisis de las prácticas emergentes, que son funciones en la administración de gestión humana que se han ido incorporando en el vital desempeño de esta importante área, en la gráfica se puede observar que la práctica que más se desarrolla entre estas organizaciones son las relaciones con entidades de seguridad social, con una puntuación de 50% , esto se debe a que todas estas organizaciones presentan acreditación de calidad, y un requisito para poder acceder y mantener estas certificaciones es tener una estrecha relación con las ARL, a través de capacitaciones, actividades de prevención y salud laboral. Sin embargo la practica en la cual los gerentes de talento humano están en (41,7% de no realización), existencia de políticas y prácticas de responsabilidad social, esto refleja que a pesar de los tratados de libre comercio presentados, las organizaciones aún no han adoptado

un nivel de globalización e internacionalización, esto a su vez es porque en su gran mayoría estas organizaciones no presentan capacidad exportadora, ni tampoco un nivel de competitividad internacional.

7.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DEL AREA DE TALENTO HUMANO (PCI)

Por medio de la matriz de Perfil de Capacidad Interna, se realizó el proceso de análisis y consulta referente a las debilidades y fortalezas de las pequeñas, mediana y grandes empresas lácteas, principalmente en el área de talento humano. Las categorías que se evaluaron fueron las siguientes:

- Capacidad de objetivos
- Capacidad de cooperación
- Capacidad de relaciones interpersonales
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de control
- Capacidad de toma de decisiones
- Capacidad de motivación
- Capacidad de Practicas funcionales y emergentes de gestión humana

7.2.1 Capacidad de objetivos y dominio en las funciones de gestión humana

Cuadro 32. Capacidad de Objetivos

DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
1. Conocimiento de la misión		X	M
2. Conocimiento de la visión		X	M
3. Conocimiento de las políticas, estrategias, y procesos de gestión humana		X	M
4.Conocimiento de los objetivos del área y de la organización		X	M

Fuente: Esta investigación

En el cuadro anterior se hace referencia a la capacidad de objetivos, que tuvo cuatro aspectos significativos como fueron la Misión, Visión, las políticas, estrategias, procesos y Objetivos del área y organizacionales de las empresas del sector lácteo. Estos aspectos estuvieron debidamente establecidos, por esto puede decirse que se reconoció que estos aspectos son fundamentales, tener conocimiento de ellos sirve para identificar la razón de ser de las empresas y del área de talento humano.

7.2.2 Capacidad de cooperación con el área de talento humano

Cuadro 33. Capacidad de Cooperación

DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
1. Liderazgo por parte de la gestión humana	X		M
2. Trabajo en equipo		X	M
3. Capacidad de interrelación y formulación de políticas de personal	X		M
4. habilidad y eficiencia en consecución de recursos, presupuesto y tecnología	X		M
5. Cooperación entre las áreas funcionales y coherencia entre los planes de acción del área con las metas organizacionales	X		m

Fuente: Esta Investigación

La empresas cuentan con alto nivel de cooperación en la aplicación de las practicas funcionales de talento Humano, como muestra el cuadro 35., donde las empresas del sector, muestran la capacidad de liderazgo y buen manejo del área al apoyar el alcance de

las metas que tiene las empresas, el trabajo en equipo es un factor fundamental de las empresas del sector lácteo, la cooperación y la colaboración de los ejes transversales.

7.2.3 Capacidad de relaciones interpersonales con el área de talento humano

Cuadro 34. Capacidad de relaciones Interpersonales

DESCRIPCION DEL DIAGNÓSTICO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
1.Formulacion de propuestas desarrollo de personal	X		M
2.Realización de programas de fortalecimiento de personal	X		M
3. Habilidad para crear espacios de dialogo y solución de conflictos	X		M
4. Grado de incidencia y confianza de parte de Gestión Humana en la formulación de la estrategia de la empresa.	X		M

Fuente: Esta Investigación

En el cuadro 35., se enfatiza en las empresas del sector lácteo, que tienen interés en crear espacios de integración fuera de las rutinas laborales que permita generar bienestar organizacional, laboral y clima organizacional.

7.2.4 Capacidad de liderazgo

Cuadro 35. Capacidad de Liderazgo

DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
1. Habilidad de liderazgo	X		M
2. Facilidad de comunicación empresarial		X	M
3. Confianza y responsabilidad social y laboral	X		m
4. Oportunidades de liderazgo del área, dentro de la empresa	X		m

Fuente: Esta Investigación

Según el cuadro 36., La dirección del talento humano de las empresas del sector lácteo, a pesar de ser positivo carecía de poder de trasmitir el sentido de liderazgo, desarrollo de talento humano a los colaboradores y esto afecta la productividad de las empresas, la facilidad de comunicación, la confianza y las oportunidades de liderazgo son variables que miden la productividad y la competitividad empresarial con base al fortalecimiento de la planeación y capacitación del personal.

7.2.5 Capacidad de control de personal

Cuadro 36. Capacidad de Control

DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
1. Evaluaciones de desempeño		X	M
2. Control de indicadores de eficacia y de impacto en la gestión humana	X		m
3. Indicadores de gestión	X		M
4. Auditorías Internas	X		M
5. Indicador de Ausentismo	X		M

Fuente: Esta Investigación.

En el cuadro 37., se muestra la capacidad de control y los mecanismos del área de talento humano para tener un referente de variables relativas al compromiso y desempeño laboral, la mayor debilidad está representada por las evaluaciones de desempeño con el mayor impacto debido a que no se realizaban periódicamente y no tuvieran la funcionalidad real para lo que fueron diseñada.

7.2.6 Capacidad de toma de decisiones

Cuadro 37. Capacidad de Toma de Decisiones

DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
1. Autonomía en la Toma de decisiones y promueve la innovación.		X	M
2. Participación en el diseño de políticas y estrategias organizacionales		X	M
3. Existe autonomía, empoderamiento, flexibilidad y participación en la toma de decisiones.	X		M

Fuente: Esta Investigación

Teniendo en cuenta el cuadro 38., con respecto a la capacidad de toma de decisiones, en donde es un proceso fundamental que le permite a las empresas del sector, contar con mayores alternativas en soluciones concertadas a los conflictos organizacionales o a la adopción de prácticas funcionales o emergentes de talento humano, se analiza que hay debilidades en la autonomía y participación, esto por ser organizaciones piramidales y no se le brindó la autonomía suficiente al área de gestión humana de las empresas para brindar soluciones pertinentes a la gestión humana.

7.2.7 Capacidad de motivación

Cuadro 38 . Capacidad de Motivación

DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
1. Remuneración e incentivos adecuados		X	M
2. congruencia de la estrategia competitiva de la empresa y las prácticas de gestión humana.		X	M
3. Relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo, los jefes y subordinados		X	m
4. Condiciones generales de trabajo (Puesto de trabajo, ergonomía, iluminación) y competencias de integración y capacidad de gestionar el cambio.		X	M
5. Reconocimiento, responsabilidad, y política de ascensos		X	M

Fuente: Esta Investigación

En el cuadro 39., hace referencia a que el área de talento humano debe desarrollar practicas funcionales de talento humano, que permitan generar valor empresarial e innovación, por ello

es importante evaluar la remuneración adecuada, los incentivos, las relaciones interpersonales, las condiciones generales del trabajo y reconocimiento, responsabilidad y política de ascensos, que son la ventaja competitiva para el sector.

7.2.8 Capacidad prácticas funcionales y emergentes de talento humano

Cuadro 39. Capacidad prácticas funcionales y emergentes

DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
1. Planeación y aprovisionamiento de personal	X		M
2. Prácticas enfocadas a la formación y desarrollo de los empleados		X	M
3. Planes de capacitación y carrera de personal acorde a los nuevos desarrollos y desafíos tecnológicos (educación, comunicación y entrenamiento).		X	M
4. Escala salarial		X	M
5. Evaluación de desempeño		X	M
6. Planes de seguridad ocupacional y social	X		M
7. Reubicaciones, balance vida trabajo		X	M

8. responsabilidad social		X	M

Fuente: Esta Investigación

En el cuadro 40 representa las prácticas funcionales y emergentes de talento humano, donde son funciones en la administración de gestión humana que se han ido incorporando en el vital desempeño de esta importante área, con el propósito de generar valor, eficiencia de las operaciones del área y generar ventajas competitivas, con el propósito de aumentar desempeño y productividad laboral.

Finalizado el diagnostico interno del área de gestión humana, en las empresas del sector lácteo de Nariño, se analizó un gran esfuerzo en cuanto al clima y cultura organizacional de las empresas que afectan directamente en el correcto desarrollo del cumplimiento de los objetivos empresariales, al iniciar la evaluación con la capacidad de objetivos, los colaboradores no tenían el verdadero conocimiento de las directrices generales en las que se basa la empresa y el área de talento humano, la razón de ser y hacia dónde va encaminada el área, esto dificulta que los colaboradores, generen sentido de pertenencia. En la capacidad de cooperación se evidencio un comportamiento positivo en el fomento del liderazgo, cultura, personal calificado, estabilidad, comunicación e interrelación entre los colaboradores, pero su principal debilidad está en el trabajo en equipo, donde el área de talento humano debe aplicar y crear estrategias encaminadas a las practicas funcionales y emergentes, cuyo propósito es generar ventaja competitiva y valor empresarial.

Por otro lado, las relaciones interpersonales con el área de talento humano, fueron bien trabajadas por las diferentes áreas de las empresas del sector lácteo con el área, mejorando el clima organizacional, esto se debe a la capacidad de la planeación y aprovisionamiento de personal, a los planes de seguridad ocupacional y social, a los perfiles de cargos definidos. En

cuanto al fomento del liderazgo en el área de gestión humana, mostraron una mejor comunicación; el trabajo radicó en mejorar las comunicaciones con las demás áreas de la compañía, a la estandarización de procesos empresariales, con el fin de que el área de talento humano pueda evaluar el desempeño de los colaboradores.

La capacidad de control es una de las más importantes funciones y en la que se encontró que no se aplicó correctamente los planes de capacitación y entrenamientos en el sector, no hay una autonomía en la toma de decisiones empresariales, la falta de parámetros de estructuración de una escala salarial, la selección de personal no es tan objetiva en cada una de las empresas del sector, falencias en la evaluación de desempeño, entre otras. Y en la capacidad de prácticas funcionales y emergentes de talento humano, se analizó que muchas de las empresas del sector poseen debilidades, porque no se promueve por las empresas la aplicación de estas como modelo de competencias en el talento humano y como responsabilidad frente a las exigencias competitivas de un modelo económico como lo es la globalización. Entre los problemas más críticos encontrados para la gestión humana entre las empresas del sector están: resistencia al cambio, falta de autonomía y centralismo en las decisiones, relaciones con las otras áreas , falta de compromiso directivo con el desarrollo de los programas, asignación de recursos insuficientes, problemas de comunicación, dificultad para traducir la efectividad del área en cifras, desconocimiento del valor estratégico del área, cultura local y sobrecarga de responsabilidades.

7.3 ANALISIS ESTRATEGICO

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado de las empresas del sector lácteo del Departamento de Nariño y analizar la evolución de las factores externos e internos que afectan a su desarrollo, a la generación de valor y a la eficiencia de sus operaciones, es decir, del entorno, de los recursos y capacidades de las empresas del sector. Este análisis sirve para que la organizaciones conozcan en cada momento su posición ante su reto estratégico frente a la globalización y a las exigencias en productividad, desempeño y eficiencia empresarial.

7.3.1 Matriz de perfil oportunidad amenaza (POAM)

Cuadro 40. Matriz de perfil oportunidad amenaza (POAM)

	Oportunidad		**Amenaza**		**Impacto**		
VARIABLES	Alta	Baja	Alta	Baja	Alto	Medio	Bajo
ENTORNO AMBIENTAL							
Deterioro de la diversidad de fauna y flora por la presencia de cultivos ilícitos			X		X		
Ventaja comparativa por la fertilidad de suelos riqueza en la diversidad de flora y fauna, minería, diversidad de clima, hidrografía y biodiversidad en las tres zonas naturales de Nariño.	X				X		
Desarrollo de producción verde		X				X	

desarrollo en ventas de servicios ambientales		X				X	
ENTORNO ECONOMICO							
Crecimiento de la economía Colombiana		X				X	
Incremento de las tases de interés : tasa de intervención banco de la republica			X		X		
índice de desempleo superior al promedio nacional			X		X		
economía de frontera		X				X	
cultura de ahorro		X				X	
ENTORNO SOCIAL							
Desigualdad en el territorio			X			X	
conflicto y violencia en la región			X				X
carencia de centros de investigación			X				X
falta de vías de comunicación adecuadas			X			X	
diversidad étnica		X					X
ENTORNO DEMOGRAFICA							
Incremento de la población con tendencia al consumo de productos lácteos		X			X		
Departamento multiétnico y pluricultural		X					X
Número de habitantes		X				X	
Víctimas de la violencia				X			X

ENTORNO CULTURAL							
Nariño presenta condición multiétnica y pluricultural		X					X
el turismo cultural congrega en Nariño muchos visitantes especialmente en carnavales		x				X	
Las artesanías constituyen un patrimonio artístico innato del departamento de Nariño		x					X
Falta de recursos en la preservación del patrimonio arquitectónico de Nariño			x			X	
ENTORNO TECNOLOGICO							
Accesibilidad a nuevas tecnologías		x			X		
Producción de lácteos con innovaciones		x				X	
La cadena láctea presenta heterogeneidad en la demanda tecnológica			x		X		
las Pequeñas empresas lácteas de Nariño cuentan con alto nivel de empirismo			x		X		
ENTORNO JURIDICO							
Cumplimiento de la normatividad		x				X	
Exenciones e incentivos tributarios a la		x			X		

cadena láctea							
Altas exigencias sanitarias y fitosanitarias en el comercio lácteo internacional			x		X		
Alta informalidad legal en las pequeñas empresas lácteas			x		X		

Fuente: Esta investigación.

La anterior matriz es el resultado del análisis del entorno realizado en capítulos anteriores.

Esta matriz es retomada en la siguiente (MEFE), es esta se unieron algunas variables, con el fin de agrupar y simplificar el análisis.

7.3.2 Matriz competitiva cinco fuerzas de Porter

Cuadro 41. Matriz competitiva cinco fuerzas de Porter

	Oportunidad		**Amenaza**		**Impacto**		
	Alta	Baja	Alta	Baja	Alto	Medio	Bajo
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Número de competidores			x		X		
Diversidad de competidores				x	X		
Crecimiento del sector			x			X	
costos fijos o de almacenaje			x		X		

incremento de capacidad		x			X		
capacidad de diferenciación del producto				x	X		
rentabilidad del sector		x			X		
BARRERAS DE SALIDA							
Especialización de los activos			x		X		
Costo de salida				x	X		
Interacción estratégica				x	X		
Barreras emocionales				x	X		
Restricciones sociales o del gobierno				x	X		
BARRERA DE ENTRADA							
Economía de escala		x				X	
Acceso a canales de distribución		x			X		
necesidades de capital		x				X	
acceso a materias primas				x	X		
protección gubernamental				x		X	
efecto de la curva de experiencia		x				X	
PODER DE LOS PROVEDORES							
Número de proveedores importantes				x	X		
Importancia del sector para proveedores		x				X	
Costo de cambio del proveedor	x				X		
Integración hacia adelante del proveedor	x					X	
PODER DE LOS COMPRADORES							
número de clientes importantes	x				X		

integración hacia atrás del cliente	x					X	
rentabilidad del cliente	x				X		
PRODUCTOS SUSTITUTOS							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en el futuro próximo				x	X		
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutos		x			X		

Fuente: Esta investigación.

7.3.3 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), permitió evaluar los principales factores externos en relación con el sector de las pequeñas, mediana y grandes empresas del sector lácteo del Departamento de Nariño, para su estudio se realiza una ponderación en la cual se establece una calificación entre 1,0 y 4,0.

Con respecto a las oportunidades y amenazas externas, teniendo en cuenta que 4,0 es el valor más alto con una reacción alta y 1,0 es valor más bajo con una deficiente reacción. A continuación se muestran los resultados obtenidos de las empresas del sector lácteo del Departamento de Nariño

Cuadro 42. Matriz MEFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO (MEFE)	

Factores determinantes	Nivel de importancia	Calificación	R.P
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de la economía, economía de frontera y cumplimiento de la normatividad en el sector.	0,03	3	0,09
Supresión de barreras comerciales y T.L.C	0,03	3	0,09
Oferta de programas externos de capacitación específica en el sector lácteo por el desarrollo sostenible y las ventajas comparativas del Departamento	0,13	4	0,52
Generación de convenios con entidades certificadoras gestión de procesos mundiales con nuevas tecnologías.	0,05	3	0,15
Nuevas teorías y prácticas de gestión humana de trascendencia mundial	0,06	3	0,18
Vinculación de personal que brinde novedosas ideas a las empresas del sector lácteo a bajo costo.	0,04	3	0,12
Certificación de calidad en las empresas del sector lácteo y polo de desarrollo en producción limpia y	0,05	3	0,15

exenciones e incentivos tributarios.			
Incremento poblacional, tendencia consumo productos derivados de la leche y presencia de aliados internacionales	0,03	3	0,09
AMENAZAS			
Deterioro del ecosistema Nariñense por presencia de cultivos ilícitos y generan otro tipo de actividades laborales fuera de la ley	0,15	1	0,15
Fuga de información en el sector.	0,03	2	0,06
Altos índices de rotación de personal en el sector empresarial de Nariño.	0,03	1	0,03
La carencia de centros de investigación, no permite generar el personal acreditado para algunos procesos tecnificados y la heterogeneidad en la demanda tecnológica.	0,03	2	0,06
Índice de desempleo en la región y los altos costos en la formación académica.	0,045	2	0,09
Riesgo asociado a las condiciones externas económicas, desigualdad	0,03	2	0,06

social e intensificación del conflicto en región			
Precios internacionales y alta oferta en el mercado y exigencias fitosanitarias desmedidas.	0,09	1	0,09
Competencia desleal en el mercado nacional e internacional y posicionamiento de competidores foráneos	0,045	2	0,09
Empirismo en el sector y competencia informal	0,05	2	0,1
Falta de factores de movilización de la producción hace generar una baja competitividad en el primer eslabón de la cadena y Elevados costos de higienización	0,05	2	0,1
TOTAL	**1**		**2,22**

Fuente: Esta Investigación

CALIFICACION IMPORTANCIA

1 AMENAZA MAYOR

2 AMENAZA MENOR

3 OPORTUNIDAD MENOR

4 OPORTUNIDAD MAYOR

En el cuadro 43., en la aplicación de la Matriz MEFE, se observó que la puntuación no fue superior a la media (2.22), lo que evidenció que el área de Talento Humano de las empresas del sector lácteo, no responden efectivamente a las oportunidades presentadas frente a las amenazas existentes en el medio. La aplicación de estrategias pretende fortalecer el aprovechamiento de las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas.

7.3.4 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO (MEFI)

La matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) evaluó las principales factores internos en el área de talento humano de las pequeñas, mediana y grandes empresas del sector lácteo del Departamento de Nariño, de esta forma se ponderaron las fortalezas y debilidades que se encontraron en el interior del área, teniendo en cuenta que se puede obtener una calificación alta de 4,0 como fuerza mayor o por el contrario de 1,0 como el menor valor obtenido y siendo una debilidad mayor.

CALIFICACION IMPORTANCIA

- 1 - debilidades mayores
- 2 - debilidades menores
- 3 - fortalezas menores
- 4 - fortalezas mayores

Cuadro 43. Matriz MEFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO (MEFI)			
Factores determinantes	**Nivel de importancia**	**Calificación**	**R.P.**
FORTALEZAS			
Se cuenta con el personal calificado e idóneo en el sector	0,09	4	0,36
Estabilidad del personal en el promedio de las empresas	0,04	3	0,12
Comunicación efectiva entre el Área de Talento Humano y las distintas áreas de las empresas del sector	0,04	4	0,16
Estandarización de procesos,			
Indicadores de control de gestión referentes a Salud ocupacional, clima organizacional y capacitaciones.	0,03	3	0,09
Perfiles de cargos definidos y manuales de funciones establecidos	0,05	4	0,2
Planeación y aprovisionamiento de personal	0,04	3	0,12
Planes de seguridad ocupacional y social	0,03	3	0,09
DEBILIDADES			
Carencia de planes de capacitación y entrenamiento	0,04	1	0,04

No existe autonomía en la toma de decisiones y existe comunicación piramidal en todas las empresas	0,03	2	0,06
Escala salarial no establecida y no existe un sistema de incentivos y reconocimientos	0,2	2	0,4
La selección de personal no es objetiva.	0,05	1	0,05
No existe cronograma de actividades en el área de talento humano y no hay una planeación efectiva del trabajo	0,07	1	0,07
No se promueven los espacios de integración de personal y laboral	0,02	2	0,04
Formación de personal, planes de capacitación y carrera de personal	0,04	1	0,04
Escala salarial y evaluación de desempeño de personal	0,03	1	0,03
Planes de responsabilidad social	0,2	1	0,2
TOTAL	**1**		**2,07**

Fuente: Esta investigación.

En el cuadro 44., en la aplicación de la matriz MEFI, se denoto que la puntuación fue inferior a la media (2.5), lo que indico que el área de talento humano de las empresas del sector lácteo no respondían a las debilidades existentes en el medio, lo cual deben establecer mejoras en las estrategias del área, aprovechando de forma eficaz las fortalezas y reduciendo al mínimo los efectos negativos.

7.3.5 Matriz DOFA

Cuadro 44. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA GESTION HUMANA DEL SECTOR DE LAS GRANDES, MEDIANA Y PEQUEÑAS EMPRESAS LACTEAS DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO		
DOFA	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
	1) Oferta de programas externos de capacitación específica en el sector lácteo por el desarrollo sostenible y las ventajas comparativas del Departamento. 2) Generación de convenios con entidades certificadoras gestión de procesos mundiales 3) Nuevas teorías y prácticas de gestión humana	1. Pérdida de personal idóneo por vinculación con la competencia 2. Fuga de información del sector 3. Alta índices de rotación de personal en el sector empresarial de Nariño 4. La carencia de centros de investigacion, no permite generar el personal acreditado para algunos procesos tecnificados

	de trascendencia mundial 4) Vinculación de personal que brinde novedosas ideas a las empresas del sector lácteo a bajo costo. 5) Sistemas de información de gestión y polo de desarrollo en producción limpia	5. Índice de desempleo en la región y los altos costos en la formación académica 6. Riesgo asociado a las condiciones externas económicas, desigualdad social e intensificación del conflicto en región
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS – FO**	**ESTRATEGIAS – FA**
1. Se cuenta con el personal calificado e idóneo en el sector lácteo del Departamento 2. Estabilidad del personal en el promedio de las empresas 3. Comunicación efectiva entre el área de talento humano y las distintas áreas de las empresas del sector	(F1-O1) Mejorar la distribución del personal calificado tanto técnica como administrativamente, para ubicarlo en el área y la actividad correcta para generar eficiencia, productividad y desempeño laboral. (F2-F4-O2) Crear planes de capacitación, que fomenten el mejoramiento del clima organizacional, el sentido de pertenencia y	(A1-F2) Diseñar incentivos y planes de capacitación que impacten directamente en la retención del personal idóneo y el aseguramiento de una mayor efectividad laboral (A2-F3) Establecer e impulsar un sistema de gestión de conocimiento, creando sentido de pertenencia y valor de la información

4. Estandarización de procesos, indicadores de control de gestión referentes a Salud ocupacional, clima organizacional y capacitaciones. 5. Perfiles de cargos definidos y manuales de funciones establecidos. 6. Planeación y aprovisionamiento de personal, planes de seguridad ocupacional y social. 7.	actualización de sus conocimientos en el área, a través de convenios con los que el sector cuenta como los son el SENA, entidades privadas y certificadas y así incrementar los indicadores de gestión del área. (F3-O3) Implementar un modelo de gestión por competencias. (F3-O5) Fortalecer los sistemas de información de gestión y generación de nuevas ventajas competitivas a través de nuevos modelos de producción.. (F4-O4) Atraer y buscar personal calificado o especializado para ciertos procesos de certificación. (F5-O3) Analizar las habilidades y capacidades	(A3-F2) Brindar mejores oportunidades en planes de carrera, incentivos, bienestar y demás factores que logren la disminución de la rotación de personal. (A4-F1) Apoyar y participar en la creación de centros de investigación en la cadena láctea y la contratación de personal con las respectivas certificaciones que los acreditan como profesionales en el área requerida. (A5-F2-F4) Crear auxilios educativos por parte del sector lácteo, cumpliendo así con las normas y procesos de SGC y mejorando los indicadores de gestión y fomentar la cultura académica en el sector (A6-F3) Desarrollar de un programa

	con las que cuenta el personal de sector, mejorar los perfiles establecidos. Rediseñar los nuevos perfiles de cargos basándose en la nueva exigencia del modelo por competencias. (F5-F6-O5) fortalecer la planeación y aprovisionamiento de personal de acuerdo al establecimiento de los perfiles de cargo y con el apoyo del personal y generar las propuestas de mejora en sistemas de gestión, productividad y desempeño laboral.	concientización y sensibilización al personal del sector lácteo sobre las condiciones externas económicas, cultura al emprendimiento y trastornos del conflicto enfocado al manejo de la situaciones que afectan al desempeño laboral, evaluación y control del indicadores de productividad y eficiencia
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS – DO**	**ESTRATEGIAS – DA**
1. Carencia de planes de	(D1-O1) Desarrollar e implementar un plan de	(D1-A6) Incluir en el plan de capacitación

capacitación y entrenamiento 2. No existe autonomía en la toma de decisiones 3. Escala salarial no establecida y no existe un sistema de incentivos y reconocimientos 4. La selección de personal no es objetiva 5. No existe cronograma de actividades en el área y no hay una planeación efectiva del trabajo 6. No se promueven los espacios de integración laboral. 7. Formación de personal, planes de carrera	capacitación y entrenamiento a partir de los recursos internos de las empresas del sector y apoyándose en las oportunidades de formación que brinda el SENA buscando el fortalecimiento del capital humano y la ventaja competitiva que este representa. (D2-O3-O5) Proponer la descentralización de decisiones, permitiendo desarrollo autónomo por parte de la dirección del área de Talento Humano que permita que las decisiones no siempre finalicen en la alta dirección de las empresas. (D3-O1) Desarrollar e implementar una política de salarios, incentivos y reconocimientos. Crear un programa de incentivos apoyado por la gerencia financiera y estímulos laborales	formación relacionada al manejo de las condiciones externas, cultura al emprendimiento y manejo a los conflictos, inteligencia emocional, y temas que fortalezcan al sector lácteo. (D2-A5) Proponer un plan de trabajo donde el área de Talento Humano en compañía del área financiera de las empresas del sector, presenten un presupuesto que valide la posibilidad de apoyar la formación y desarrollo académico de los empleados. (D3-A1-A2-A3) Crear un sistema de compensación, que vaya ligado con un plan de carrera, formación de personal, que incentive el desarrollo profesional y que

8. Falta de una evaluación de desempeño objetiva 9. Planes de responsabilidad social	D4-O5) Vincular un outsorcing de selección de personal, el cual garantice la efectividad, idoneidad y objetividad dentro del proceso selección. (D5-O1) Establecer un cronograma de trabajo que le facilite las tareas y actividades, apoyados por la ARL en el caso de salud ocupacional y de entidades certificadas. (D5-O2-O5) Establecer un plan de capacitación y formación de personal y planes de carrera con los diferentes convenios que permitan certificar los procesos de gestión y generar ventajas competitivas a través de los nuevos modelos de producción. (D6-D8-O5) Implantar un modelo de gestión por	propenda a disminuir la filtración de información o salida de personal. (D4-A3-A4) Vincular un Outsourcing en la selección de personal especializado que cumplan con requerimientos específicos, que reclute personal acreditado, de tal manera que evidencia la disminución en la rotación de personal. (D5-A3) Implementar un modelo de bienestar laboral, de trabajo y responsabilidad social para generar cultura y clima organizacional. (D6-A6) Establecer mesas de ayuda enfocadas al acercamiento del personal hacia el área de Talento Humano y disminuir el

	competencias y modelos de evaluación de desempeño donde interactúe la parte directiva y operativa de la empresa, como insumo para la ruptura de la comunicación piramidal e iniciar así la gestión para el establecimiento de comunicación horizontal, Establecer mesas de ayuda enfocadas al acercamiento del personal hacia el área y dirección de talento humano.	impacto de la crisis económica regional y nacional que puedan rediseñarse nuevos temas enfocados directamente a la dirección optima del Recurso humano.

7.3.6 Análisis de vulnerabilidad

Al realizar un análisis del negocio se han identificado ciertos factores fundamentales de desarrollo, los cuales en determinado momento si no se hace un adecuado manejo se pueden convertir en amenazas para el logro de los objetivos organizacionales planteados. Por lo dicho se muestra la importancia de llevar a cabo la evaluación de las consecuencias de situaciones desfavorables para la empresa que se puedan presentar en caso de que las variables que sirven de pilar para el crecimiento se vuelvan amenazas. Con este análisis se puede estar preparado ante la concurrencia de dichas situaciones hipotéticas.

Variables que se han identificado como puntales

- **P1** Crecimiento de la economía, economía de frontera y cumplimiento de la normatividad en el sector.
- **P2** Oferta de programas externos de capacitación específica en el sector lácteo por el desarrollo sostenible y las ventajas comparativas del Departamento
- **P3** Vinculación de personal que brinde novedosas ideas a las empresas del sector lácteo a bajo costo.
- **P4** Certificación de calidad en las empresas del sector lácteo y polo de desarrollo en producción limpia y exenciones e incentivos tributarios.
- **P5** Precios internacionales y alta oferta en el mercado y exigencias fitosanitarias desmedidas.
- **P6** Empirismo en el sector y competencia informal

P7 Perfiles de cargos definidos y manuales de funciones establecidos

P8 Planeación y aprovisionamiento de personal

P9 Carencia de planes de capacitación y entrenamiento

P10 No existe autonomía en la toma de decisiones y existe comunicación piramidal en todas las empresas

P11 No existe cronograma de actividades en el área de talento humano y no hay una planeación efectiva del trabajo

P12 Formación de personal, planes de capacitación y carrera de personal

P13 Escala salarial y evaluación de desempeño de personal

Situación de peligro

P1 Decrecimiento de la economía, economía libre en las fronteras y normatividad en el sector rígida.

P2 Inexistencia de programas externos de capacitación específica en el sector lácteo para el desarrollo sostenible y las ventajas comparativas del Departamento

P3 Escases de personal que brinde novedosas ideas a las empresas del sector lácteo a bajo costo.

P4 No se cuenta con certificación de calidad en las empresas del sector lácteo y polo de desarrollo en producción limpia e inexistencia de incentivos tributarios.

P5 Precios internacionales bajos y alta oferta en el mercado y exigencias fitosanitarias desmedidas.

P6 Empirismo en el sector y competencia informal

P7 No existen Perfiles de cargos definidos ni manuales de funciones establecidos

P8 No se cuenta con planeación y aprovisionamiento de personal

P9 Carencia de planes de capacitación y entrenamiento

P10 No existe autonomía en la toma de decisiones y existe comunicación piramidal en todas las empresas

P11 No existe cronograma de actividades en el área de talento humano y no hay una planeación efectiva del trabajo

P12 No se cuenta con planes de formación de personal, planes de capacitación y carrera de personal

P13 Escala muy baja salarial y no se evalúa el desempeño de personal

Cuadro 45. Matriz de vulnerabilidad

Puntal	Amenaza	Consecuencia
P1 Crecimiento de la economía, economía de frontera y cumplimiento de la normatividad en el sector.	**P1** Decrecimiento de la economía, economía libre en las fronteras y normatividad en el sector rígida.	Puede ocasionar despidos y deterioro en las condiciones contractuales de los colaboradores y en caso extremo el cierre de la empresa.
P2 Oferta de programas externos de	**P2** Inexistencia de programas externos de	Falta de preparación técnica para realizar de

capacitación específica en el sector lácteo por el desarrollo sostenible y las ventajas comparativas del Departamento	capacitación específica en el sector lácteo para el desarrollo sostenible y las ventajas comparativas del Departamento	manera óptima sus actividades.
P3 Vinculación de personal que brinde novedosas ideas a las empresas del sector lácteo a bajo costo.	**P3** Escases de personal que brinde novedosas ideas a las empresas del sector lácteo a bajo costo.	Sería casi imposible lograr innovar y crecer empresarialmente en este sector y las pequeñas empresas se verían forzadas a vender.
P4 Certificación de calidad en las empresas del sector lácteo y polo de desarrollo en producción limpia y exenciones e incentivos tributarios.	**P4** No se cuenta con certificación de calidad en las empresas del sector lácteo ni desarrollo en producción limpia e inexistencia de incentivos tributarios.	Las empresas no podrían expandir sus mercados a nivel internacional, los consumidores no tendrían seguridad en el producto y por ende bajaría la demande de estos, ocasionando pérdidas monetarias en las empresas.
P5 Precios internacionales y alta oferta en el	**P5** Precios internacionales bajos y alta oferta en el	Los productos extranjeros invadirían los mercados

mercado y exigencias fitosanitarias desmedidas.	mercado y exigencias fitosanitarias desmedidas.	locales, llevando a las pequeñas y medianas empresas a crisis económicas.
P6 Empirismo en el sector y competencia informal	**P6** Empirismo en el sector y competencia informal	Ocasionaría baja de ventas de los productos debido a la venta de productos de bajo precio.
P7 Perfiles de cargos definidos y manuales de funciones establecidos	**P7** No existen Perfiles de cargos definidos ni manuales de funciones establecidos	Ocasionaría descoordinación entre colaboradores y funciones no realizadas, lo cual afectaría el desarrollo de actividades en la empresa ocasionando pérdidas de tiempo, esfuerzo y recursos.
P8 Planeación y aprovisionamiento de personal	**P8** No se cuenta con planeación y aprovisionamiento de personal	Existirían vacantes sin suplir o cargas saturados con muchas funciones, no se podría alcanzar los niveles de productividad óptimos por falta o exceso de personal.

P9 Carencia de planes de capacitación y entrenamiento	**P9** Carencia de planes de capacitación y entrenamiento	El personal no mejoraría sus prácticas y procedimiento, teniendo una baja productividad.
P10 No existe autonomía en la toma de decisiones y existe comunicación piramidal en todas las empresas	**P10** No existe autonomía en la toma de decisiones y no existe buena comunicación piramidal en todas las empresas	Los tiempos de respuesta frente a la toma de decisiones que implica al talento humano se harían extensos y con soluciones no objetivas que podrían perjudicar al talento humano.
P11 No existe cronograma de actividades en el área de talento humano y no hay una planeación efectiva del trabajo	**P11** No existe cronograma de actividades en el área de talento humano y no hay una planeación efectiva del trabajo	No se podría medir el desempeño o alcance de los planes e intereses de la empresa, por lo tanto afectaría su mejoramiento continuo.
P12 Formación de personal, planes de capacitación y carrera de personal	**P12** No se cuenta con planes de formación de personal, planes de capacitación y carrera de personal	El personal presentaría una baja productividad y desempeño debido a no verse motivado en alcanzar metas personales de

		ascenso, ni de formación.
P13 Escala salarial y evaluación de desempeño de personal	**P13** Escala muy baja salarial y no se evalúa el desempeño de personal	Desmotivación del talento humano por su baja remuneración implicaría baja productividad y renuncias de personal valioso.

Fuente: Esta investigación.

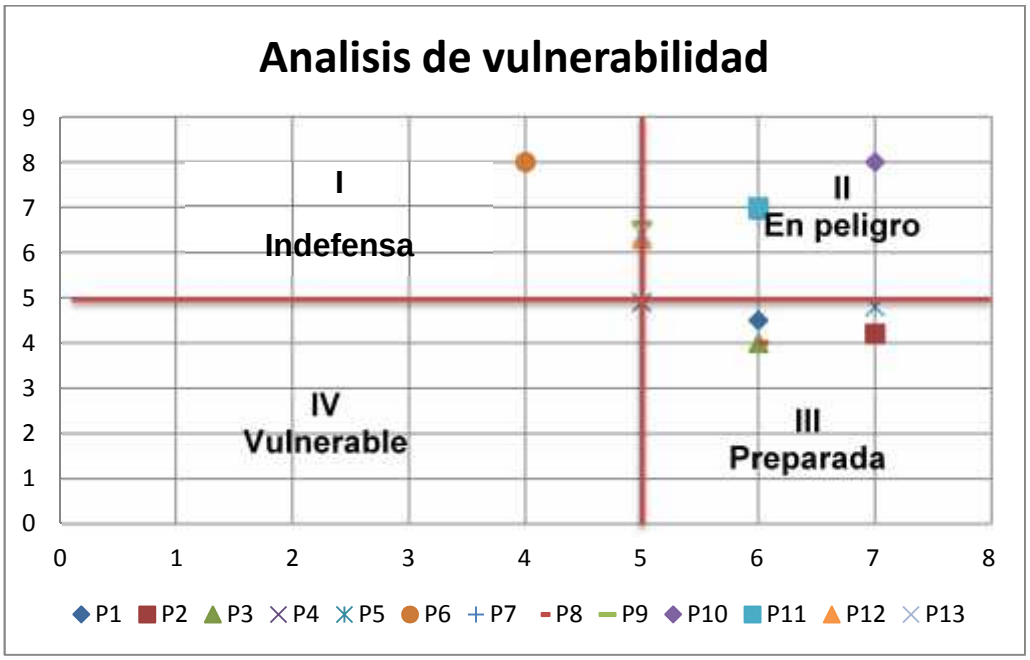
Cuadro 46. Puntajes matriz de vulnerabilidad

Puntal	**Impacto De amenaza (0-10)**	**Probabilidad De ocurrencia (0-1)**		**Velocidad de reacción (0-10)**	**Grado de vulnerabilidad**
P1	9	0,5	4,5	6	Preparada
P2	6	0,7	4,2	7	Preparada
P3	8	0,5	4	6	Preparada
P4	7	0,7	4,9	5	Vulnerable o preparada
P5	8	0,6	4,8	7	Preparada
P6	8	1	8	4	Indefensa
P7	9	0,75	6,75	6	Peligro
P8	8	0,5	4	6	Preparada

P9	7	0,95	6,65	5	En peligro o indefensa
P10	8	1	8	7	En peligro
P11	7	1	7	6	En peligro
P12	9	0,7	6,3	5	En peligro o indefensa
P13	8	0,8	6,4	5	En peligro o indefensa

Fuente: Esta investigación.

GRAFICA 48. Análisis de vulnerabilidad



Fuente: Esta investigación.

La mayoría de los puntales se encuentran en el cuadrante III (P1: Tarifas y precios demasiado bajos, P2: Imagen desfavorable del país frente al turismo,P3: Tributos o impuestos demasiado altos, P6: No poseer alianzas estratégicas y es muy complicado de formarlas, P7: No poseer la facilidad para ampliar la infraestructura, P8: Poseer bajos niveles de liquidez), lo que implica que el hotel Palermo suite está preparado en gran medida para los posible problemas que se presenten en las anteriores variables, tan solo 4 puntales presentan una situación en peligro II (P4: Desconocimiento de herramientas digitales de mercadeo, P5:Gran cantidad de hoteles competidores, P10: Poseer una baja capacidad instalada para prestar el servicio, P11:No sé hacer uso de la investigación de mercado, P12: No se contar con procesos de selección de personal) para estas variables es necesario formular estrategias de mejoramiento como por ejemplo subcontratar el proceso de selección de personal, pero para eso antes es necesario construir un proceso de análisis y descripción de cargos, subcontratar una empresa experta en marketing virtual o especializarse en el uso de estas herramientas digital.

Tan solo uno en situación intermedia entre vulnerabilidad y preparada, (P9: La estructura organizacional es inadecuada e ineficiente) esto podría deberse a que la empresa tiene una estructura débil pero que se puede corregir rápidamente con el análisis adecuado.

7.3.7 FORMULACION ESTRATEGICA

7.3.7.1 Posición estratégica y evaluación acción (PEEA).

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Los pasos que se requieren para el desarrollo de una matriz PEEA son:

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de –1 (el mejor) a –6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.

2. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.

Cuadro 47. Matriz PEEA

Ventaja Competitiva	**Calificación**							
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	

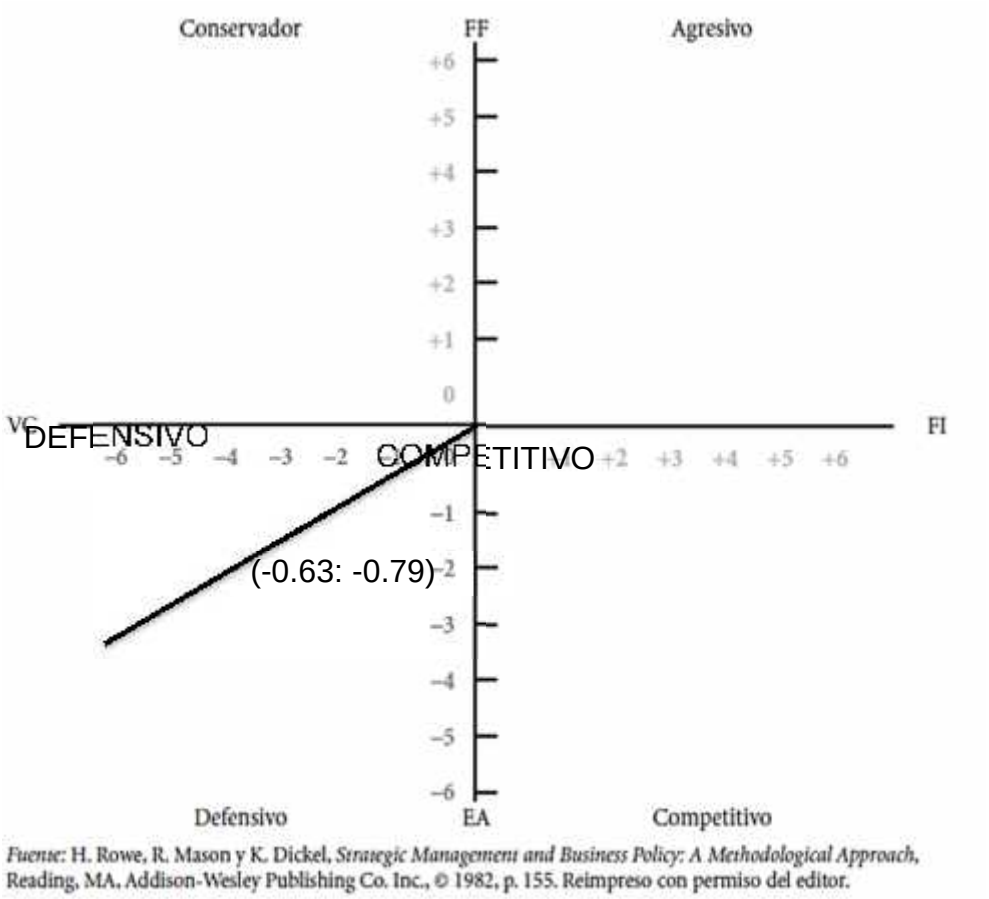
Estabilidad ambiental (EA)								
Oferta de programas externos de capacitación específica en el sector lácteo por el desarrollo sostenible y las ventajas comparativas del Departamento					x			
Nuevas teorías y prácticas de gestión humana de trascendencia mundial					X			
Vinculación de personal que brinde novedosas ideas a las empresas del sector lácteo a bajo costo.					X			
incremento del IVA		x						**-3,29**
Certificación de calidad en las empresas del sector lácteo y polo de desarrollo en producción limpia y exenciones e incentivos tributarios.			x					
Empirismo en el sector y competencia informal			X					
Falta de factores de movilización de la producción hace generar una baja competitividad en el primer eslabón de la cadena y Elevados costos de higienización			X					

Ventaja competitiva (VC)								
Se cuenta con el personal calificado e idóneo en el sector					X			
Comunicación efectiva entre el Área de Talento Humano y las distintas áreas de las empresas del sector				x				
Perfiles de cargos definidos y manuales de funciones establecidos				X				**-3,43**
Planeación y aprovisionamiento de personal					X			
Escala salarial no establecida y no existe un sistema de incentivos y reconocimientos		X						
Planes de responsabilidad social			X					
Control sobre los proveedores		X						
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	
Fortaleza financiera (FF)								
Nivel de liquidez			x					**2,50**
Nivel de endeudamiento				x				
Fortaleza de la Industria (FI)								
Crecimiento del sector					x			**2.8**

Deterioro del ecosistema Nariñense por presencia de cultivos ilícitos y generan otro tipo de actividades laborales fuera de la ley			x					
Generación de convenios con entidades certificadoras gestión de procesos mundiales con nuevas tecnologías.					x			
precios internacionales y alta oferta en el mercado y exigencias fitosanitarias desmedidas.			x					
Competencia desleal en el mercado nacional e internacional y posicionamiento de competidores foráneos			x					
Posición Estratégica Relativa	**Y=FF+EA = 2,50+(-3,29)= - 0,79**							
	X=FI+VC = 2.80+(-3.43) = - 0,63							

Fuente: Esta investigación.

GRAFICA 49. PEEA



Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982, p. 155. Reimpreso con permiso del editor.

El vector direccional podría situarse abajo a la izquierda o en el cuadrante defensivo de la matriz, lo cual sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

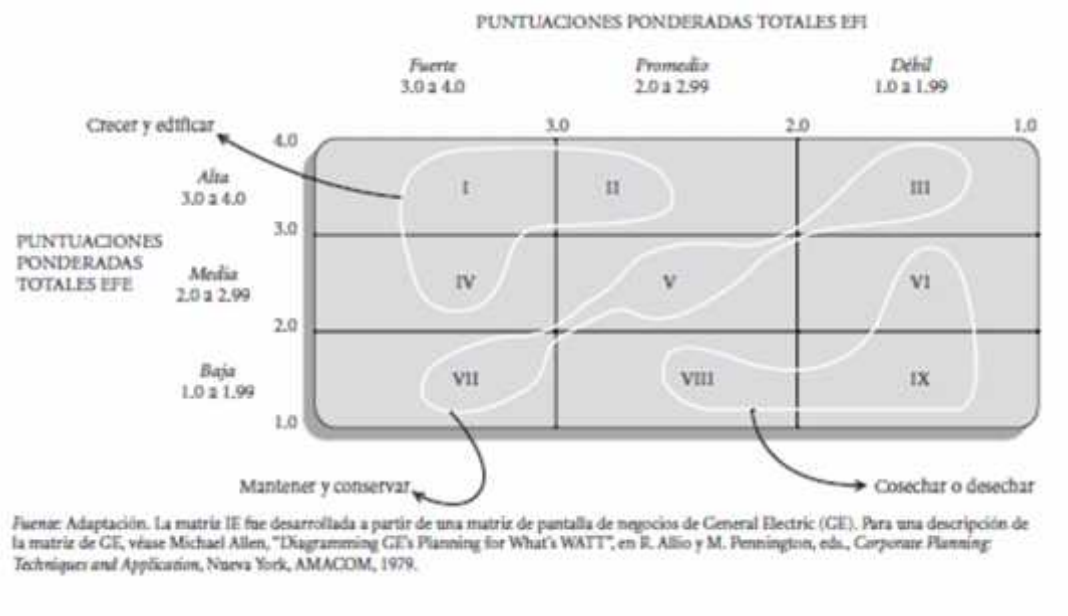
Cabe mencionar que una buena estrategia en caso delas pequeñas empresas seria la asociatividad o integración con los proveedores.

7.3.7.2 Matriz interna externa (IE)

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta. (David, F. 1997)

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una

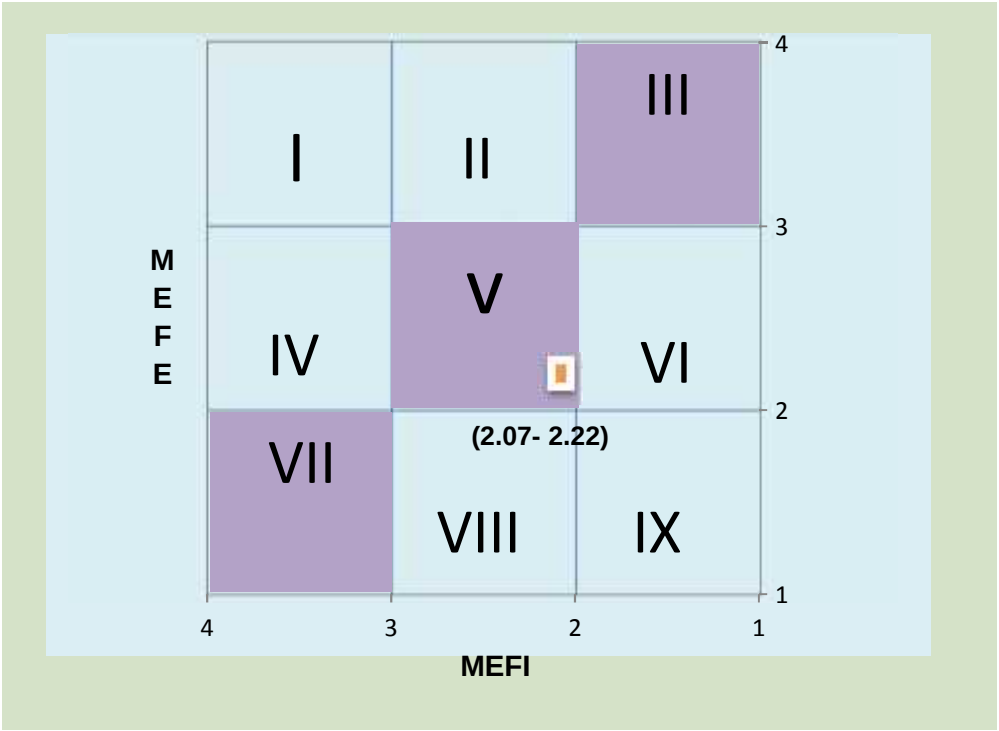
cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE. (Contreras, J. s.f)



Fuente: Adaptación. La matriz IE fue desarrollada a partir de una matriz de pantalla de negocios de General Electric (GE). Para una descripción de la matriz de GE, véase Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WATT", en R. Allio y M. Pennington, eds., *Corporate Planning: Techniques and Application*, Nueva York, AMACOM, 1979.

Fuente: Fred David, 2008, Conceptos de Administración Estratégica, pp, 235

GRAFICA 50. Matriz interna externa (IE)



Fuente: esta investigación..

El análisis del sector lácteo se ubica en el cuadrante V, el cual se ubica en la segunda categoría cuya denominación es “Resista”, para la cual se deben plantear estrategias como:

- Penetración de mercados
- Desarrollo de Producto

Estas estrategias implican que se debe ampliar la participación en el mercado, aprovechando el crecimiento de este sector, para esto es necesario la ampliación de la capacidad instalada, campañas de mercadeo para ampliar la demanda, podría diseñar una página web y gestionar redes sociales, para poder hacer contra peso a sus competidores que ya poseen este servicio, estos medios virtuales son económicos y de alto impacto ya que llegan fácilmente a un gran grupo de personas.

Además es importante ampliar el portafolio de productos y servicios, con el fin de ofrecer mayores alternativas para la satisfacción de los clientes.

7.3.7.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.

Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia. Tal como se ilustra en la siguiente figura, esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición

competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

A nivel sectorial, se encuentra que las ventas totales de las empresas pertenecientes al sector lácteo en el 2016 y clasificadas dentro de las 5000 empresas con mayores ventas del país, suman aproximadamente 10 billones de pesos con un crecimiento promedio de 19,35% respecto al 2015. En cuanto a las utilidades, en 2016 alcanzaron la cifra de 1.3 billones de pesos. (ASOLECHE, Palacios, A. s.f)

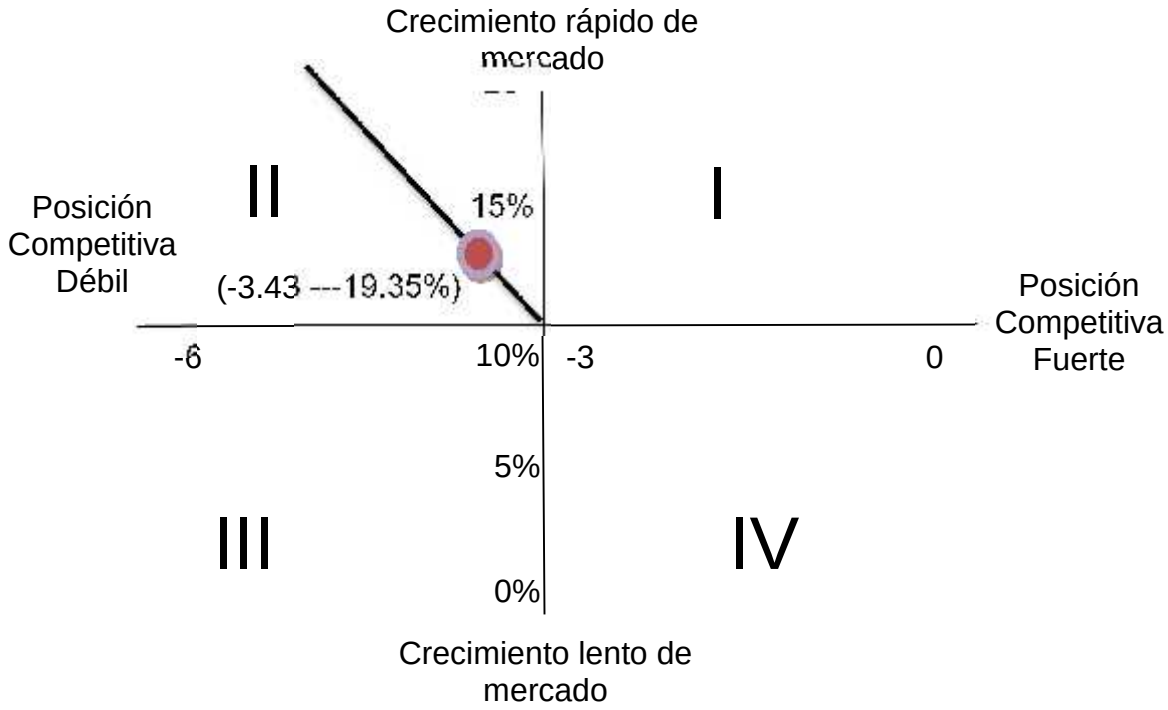
Ranking lácteo				
Posición	**Empresa**	**Ventas**	**Var%**	**Utilidad neta**
1	Colanta	2.071.047	2,2	16.970
2	Alpina*	2.037.488	9,95	80.219
3	Nestlé de Colombia	1.523.099	14,47	109.772
4	Alquería	930.808	1,87	48.910
5	Meals mercadeo de alimentos de Colombia	422.073	-2,08	4.774
6	Gloria Colombia	335.783	11,94	6.356
7	Parmalat Colombia	267.608	5,42	-10.250
8	Freskaleche	202.923	9,14	2.287
9	Coop. de productores de leche el Atlántico	167.844	-12,32	218
10	Alimentos del Valle	167.601	17,31	1.500
Otras		**1.899.701**	**23,65**	**66.689**
Totales		**10.025.975**	**19,35**	**327.445**

Fuente: Revista Dinero
*Cifras consolidadas

Fuente: ASOLECHE, Palacios, A. s.f.

GRAFICA 51. Matriz de la Gran Estrategia

Crecimiento promedio	19,35%
Posición competitiva (VC)	-3.43



Fuente: esta investigación.

Se encuentra ubicada en el Cuadrante II esto significa que están en una industria de rápido crecimiento de mercado, una estrategia intensiva (en oposición a una integradora o de diversificación) es generalmente la primera opción que debe considerarse. Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, entonces la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. Se debe considerar la desinversión o la liquidación como último recurso. La desinversión puede suministrar los fondos necesarios para adquirir otros negocios o para recuperar acciones. (David, F. 2008, p.p. 238)

- Desarrollo de mercado.
- Penetración de mercado.
- Desarrollo de productos.
- Integración horizontal.
- Desinversión.
- Liquidación.

Es necesario implementar nuevos productos al portafolio actual, con el fin de presentar diferentes opciones al cliente, estos pueden ser relacionados con las actividades principales

Es importante fortalecer las asociaciones estratégicas existente y tratar de crear nuevas, para mejorar la competitividad de y generar valor para los clientes.

8 FACTORES CRÍTICOS DE LA GESTIÓN HUMANA EN LAS GRANDES, MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS LÁCTEAS DE NARIÑO.

Teniendo en cuenta el análisis situacional que permitió identificar la Gestión del Talento Humano en las empresas del sector lácteo de Nariño, se logró determinar factores críticos que inciden en la gestión del mismo.

Es importante anotar, que dichos factores no solo se relacionan con el proceso de administración del personal sino que incluyen las habilidades gerenciales frente a la gestión del talento humano. En este sentido, un factor crítico son las actividades en las que el gerente debe prestar atención, con el fin de elevar los niveles de productividad y competitividad en las organizaciones.

A continuación se presentan los factores críticos de éxito, sobre los cuales se debe intervenir para mejorar la gestión del talento humano en las grandes, medianas y pequeñas empresas lácteas de Nariño, con el fin de contribuir al fortalecimiento de la productividad y bienestar laboral, la eficiencia operacional y sus niveles de competitividad.

1) **Capital intelectual:** No existen herramientas que determinen el valor del conocimiento de los colaboradores en las empresas de este sector, no se tiene inventario de prácticas ni de procesos o ideas aportadas por los colaboradores.

2) **El tamaño de la empresa y tipo de empresa:** la mayoría de empresas son pequeñas representan el 79% de las empresas objeto de estudio, además el tipo de

empresa que prima es el Familiar con un 46%, seguido de las empresas en Sociedad con un 33%.

3) **Modalidad de contrato:** En el cuadro anterior se hace referencia a la modalidad de contratación de personal en el sector lácteo de Nariño, predominando la contratación a término indefinido y termino fijo en un 45.8% y 37.5% respectivamente, El tipo de contratación predominante es de término indefinido, esto permite una mayor estabilidad, y es una fortaleza ya que genera una menor rotación de personal, según como se analiza la gráfica anterior.

4) **Escala salarial definida:** Con relación a esta práctica, se presenta una relación directa con los planes de carrera debido a que los ascensos de los colaboradores permiten a su vez un salario diferente, con base en ello podemos notar que el 50% de las empresas cuentan con esta práctica medianamente, el 16,7% lo realizan totalmente y el 33.3% no lo realizan, podemos notar además que en la mayoría de empresas la escala salarial está dada a partir del salario mínimo establecido por la ley, teniendo en cuenta aspectos como responsabilidades del cargo, jerarquía, estudios, experiencia y otros.

5) **Suficiencia de los recursos:** se refleja que las empresas lácteas, en la gestión humana se cuenta con personal suficiente 58% este valor por encima las otras opciones, con respecto presupuesto y tecnología para desarrollo de funciones específicas del área los porcentajes obtenidos son 38% y 38% respectivamente estos valores no están muy alejados de las opciones aceptable y totalmente suficientes,

esto denota que las empresas en su mayoría cuentan con un buen funcionamiento es estos recursos, el acceso a tecnologías, recursos financieros y las condiciones de formación de personal actuales hacen que las empresas mejoren constantemente.

6) **Comunicación empresarial:** La dirección del talento humano de las empresas del sector lácteo, a pesar de ser positivo carecía de poder de trasmitir el sentido de liderazgo, desarrollo de talento humano a los colaboradores y esto afecta la productividad de las empresas, la facilidad de comunicación, la confianza y las oportunidades de liderazgo son variables que miden la productividad y la competitividad empresarial con base al fortalecimiento de la planeación y capacitación del personal.

   Ausencia de canales de comunicación abiertos y flexibles, hace que el proceso de comunicación se muestre débil, puesto que carece de políticas que promuevan la participación de los colaboradores frente a la toma de decisiones, limitando además la identificación de necesidades y requerimientos de los mismos, por parte de la organización.

7) **Autonomía en la Toma de decisiones y promueve la innovación y Participación en el diseño de políticas y estrategias organizacionales:** Con respecto a la capacidad de toma de decisiones, en donde es un proceso fundamental que le permite a las empresas del sector, contar con mayores alternativas en soluciones concertadas a los conflictos organizacionales o a la adopción de prácticas funcionales o emergentes de talento humano, se analiza que hay debilidades en la

autonomía y participación, esto por ser organizaciones piramidales y no se le brindó la autonomía suficiente al área de gestión humana de las empresas para brindar soluciones pertinentes a la gestión humana.

8) **PREPARACIÓN ACADÉMICA DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.**

- **Estudios de pregrado por parte del encargado del área de gestión humana:** En el cuadro anterior se hace referencia a que los directivos en esta área, tienen estudios de pregrado; en la cual, el 25% corresponde a profesionales de administración y derecho respectivamente y un 21% tiene estudios de Psicología.

  Las empresas en este sector, existe una alta participación de profesionales que ocupan el cargo de directivos del área de gestión humana con el perfil idóneo para desarrollar los diferentes procesos, y con la formación adecuada para desempeñar su cargo, esto se debe a la vez de que en el Departamento, existen varias universidades que forman este tipo de profesionales principalmente en administración, derecho y psicología.

- **Estudios de posgrado:** la mayoría de los directivos del área de talento humano poseen estudios de posgrado equivalente a un 71%. Por la gran importancia que en los últimos años se le ha dado al área de talento humano, ya existen en Colombia estudios de posgrado específicos al área, como una de las más importantes para el excelente desempeño empresarial.

9) **PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA:**

- **Débiles programas de Bienestar Social y calidad de vida laboral**: el gerente y/o responsable del área de Talento Humano no otorga el suficiente grado de importancia al crecimiento personal y a la integración y desarrollo del núcleo familiar (no se programan actividades recreativas y culturales donde se involucre a las familias de los empleados.)

- **Inadecuado direccionamiento estratégico y estilo de liderazgo autocrático**, presente en la mayoría de las empresas objeto de estudio, han contribuido a la no formulación de políticas y programas de motivación e inventivos del personal, y en otros casos el inapropiado manejo de estos procesos, debilitan las acciones para que de una u otra manera se promueva al interior de la organización y con mayor razón en los colaboradores, un sentido de pertenecía que incida en su eficiencia y desempeño laboral.

- **Desconocimiento de los procesos de gestión y administración del talento humano por parte de propietarios, gerentes y/o administradores**; Factor que genera deficiencias tanto en el desempeño de los colaboradores, como en cada uno de los procesos desarrollados al interior de la organización. Así mismo, la ausencia de Gestión de Talento Humano impide tener una visión integradora entre el cumplimiento de las funciones organizacionales y el desempeño laboral.

- **Evaluaciones de desempeño:** se muestra la capacidad de control y los mecanismos del área de talento humano para tener un referente de variables relativas al compromiso y desempeño laboral, la mayor debilidad está representada por las evaluaciones de desempeño con el mayor impacto debido a que no se realizaban periódicamente y no tuvieran la funcionalidad real para lo que fueron diseñada.

  Baja frecuencia de evaluación de desempeño. Los gerentes Pymes concentran sus esfuerzos administrativos en la dirección del personal y en el crecimiento de su organización, siendo débiles los procesos de planeación y control dentro de las mismas. En este sentido, éste último se concentra en estándares de producción que son los instrumentos de evaluación de desempeño más empleados, ya que la preocupación básica es el mejoramiento de la eficiencia interna.

  Esta práctica depende del nivel del cargo por áreas, cumplimiento de metas, cumplimiento de funciones, entorno laboral con el jefe, con sus subalternos, con el cliente, con compañeros de trabajo, pero son muy pocas las que realizan una evaluación basados en una metodología establecida, los resultados obtenidos en las encuestas son los siguientes 41,7% afirman realizar totalmente esta práctica, 41,7% lo realizan medianamente y el 16,7% no lo realizan.

- **Entregar resultados con integridad, así como compartir información y construir relaciones de confianza:** En la mayoría de las empresas de este sector no se comparten los resultados con los colaboradores en cuanto a su desempeño, lo cual

para el colaborador implica incertidumbre en cuanto a sus labores y alcances de metas.

- **Políticas para el lugar de trabajo y fortalecer la tecnología de talento humano (TH):** En la mayoría de las empresas de este sector se denota una debilidad en cuanto a políticas orientadas a mejorar el talento humano.

10) DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

- **Planeación de mediano y largo plazo de personal:** Como resultado tenemos que el 58.3% señalo que se realiza medianamente esta práctica, lo que sugiere que las empresas lácteas cuenta con planeación de formación y retención de talentos de manera no optima a su vez se ejecuta planes de reubicación laboral dentro de la misma organización, pero a su vez estos planes no se siguen rigurosamente o no se realizan a largo plazo prospectivo.

  Se considera que este proceso se desarrolla como parte de un sistema de calidad, donde se identifican las necesidades presentadas en cada área, las cuales se evalúan para determinar la prioridad de las mismas, a su vez el área de talento humano determina los perfiles que deben cumplir los candidatos para ocupar las vacantes generadas, como también se asigna un presupuesto para la ejecución de este proceso, basados en la evaluación de desempeño que realizan estas organizaciones,

dando prioridad al rendimiento, responsabilidad, liderazgo, resolución de conflictos, estudios, compromiso, entre otros aspectos, lo cual no se hace de la manera más adecuada sobre todo en las pequeñas empresas ya que son la mayoría.

- **Aprovisionamiento de personal o lo subcontratan:** Esta práctica obtuvo 45.8% en que se realiza medianamente y el 41.7% se realiza totalmente, esto debido a que las empresas del sector realizan el reclutamiento de manera interna para aprovechar el talento de las personas por su eficiencia laboral, basados en el perfil de estos, y si es necesario recurren en su gran mayoría a bancos de empleo, como Computrabajo, SENA, universidades, con el fin de satisfacer los requerimientos de la empresa, esto teniendo en cuenta que para las pequeñas empresas la situación es un poco menos eficiente.

  Para la selección del personal en su gran mayoría se cuenta con un comité, el cual está conformado por un equipo de personal del área de talento humano, como psicóloga, auxiliares, y directivo del área como tal, además participa el gerente general, y los jefes del área en la cual el candidato a evaluar se va a desempeñar, cabe anotar que en la decisión final de selección de personal predomina el punto de vista del gerente general, directivo de talento humano y jefe del área en donde se generó la vacante. Estas empresas en su mayoría aplican herramientas de selección como: entrevista, pruebas de personalidad, pruebas técnicas, examen médico, estudio socioeconómico (visita domiciliaria), verificación de antecedentes.

- **Selección de personal:** Se adolece de procesos estructurados de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación y evaluación de desempeño, lo cual genera que en las Pymes objeto de estudio se contrate personal no idóneo para el cargo, ocasionando: baja productividad laboral, alta rotación te cargos e incremento de costos laborales.

  No existen planes ni presupuesto para el fortalecimiento del talento humano. Los débiles procesos de planeación al interior de las Pymes, ocasionan que los recursos se destinen solamente a actividades productivas y/o comerciales, especialmente en la compra de materia prima, insumos, maquinaria y equipo y su mantenimiento.

- **Existen planes de capacitación:** Se puede apreciar que el 45.8% opinan que esta práctica se realiza medianamente y el 41.7% opinan que se realiza totalmente, esto puede sugerir que las empresas tiene una posición indecisa frente a actividades estratégicas de formación como coaching, en cuanto a temas de liderazgo, mentoring para fomentar las buenas relaciones entre colaboradores y mejorar el clima organizacional, counseling, además que esta manera de gestión del talento humano varía según el perfil de la organización.

- **Evaluaciones a las capacitaciones:** En el desarrollo de la investigación se da un resultado de coherencia con los planes de capacitación, donde del total de estas empresas asumen que las capacitaciones se evalúan a través de formatos, en donde se busca identificar su efectividad, en cuanto a la logística y los resultados esperados.

El 33.3% considera estar se realiza totalmente y el 54.2% de las organizaciones las realizan medianamente, además en cuanto a la evaluación de desempeño y que la mayoría de empresas manejan un tipo de evaluación informal, mas no una metodología establecida, solo un pequeño número de empresas emplean metodología de 360° y otro grupo de empresas lo hacen a través de competencias, sugeridas por los sistemas de calidad.

- **Planes de seguridad ocupacional:** Las empresas presentan una relación en un 50% realizan totalmente esta práctica, el 37,5% lo hacen medianamente y el 12,5% no lo realizan. Están implementando normas OSHAS 18001, la mayoría manejan un comité paritario, protocolos de seguridad, dependiendo del riesgo de la misma, manejan un sistema de salud ocupacional bien definido, reuniones con el COPASO, pausas activas, ergonomía laboral y constantemente capacitaciones en temas relacionados con la seguridad y salud de los colaboradores en el trabajo, el porcentaje de empresas que realizan medianamente y no realizan esta práctica puede deberse al tamaño, experiencia en el sector y perfil del gerente.

- **Existen planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificación laboral:** Las empresas presentan en un 20,8% realizan totalmente esta práctica, el 62,5% lo hacen medianamente y el 16,7% no la realizan; Los planes de reubicaciones, reorientación y recalificación laboral tienen que ver con la movilidad del colaborador dentro de la organización, algunas de estas empresas fomentan el desarrollo de planes de carrera, basados en el perfil del cargo, evaluación de desempeño, rendimiento,

capacidad en el puesto de trabajo, estudios y experiencia, de igual manera estas organizaciones realizan planes de capacitación para fortalecer las capacidades de sus colaboradores, con el propósito de que estos puedan remplazar temporalmente en caso de ausencia o incapacidad del titular, y como también pensando en que en un futuro poder ascender a estos colaboradores dentro de la organización.

- **Planes carrera, formación y retención de talentos:** Las empresas del sector, como en cualquier otro tienen en cuenta diversos factores a la hora de suplir una vacante, entre ellos el más importante es el reclutamiento y selección interno, lo cual implica tener en cuenta al personal que ya trabaja en la empresa, con el fin de determinar la idoneidad en determinando cargo, de esta manera se genera el plan carrera, para lo cual el 41,7% de las empresas afirmaron contar con esta práctica totalmente, el 25% medianamente y el 33,3% no se realiza, para estos valores se podría pensar que el tamaño y perfil de los gerentes influyen en el desarrollo de este tipo de prácticas.

11) PRACTICAS EMERGENTES DE TALENTO HUMANO:

- **La estrategia de gestión humana se encuentra alineada con la estrategia de la empresa:** El 20% de las empresas dicen realizar esta práctica totalmente, el 66,7**%** lo hacen medianamente y el 12,5% no lo realizan, en las mayoría de empresas esta práctica esta regular, no hay sincronía entre los alcances de la gestión humana y los objetivos organizacionales, por lo tanto se deben realizar acciones de mejora.

- **Existen herramientas para la medición de habilidades y formación en liderazgo:** El 50% de las empresas dicen realizar totalmente esta práctica, el 41,7% lo hacen medianamente y el 8,3% no lo realizan, estos resultados evidencian que la mayoría de empresas le da gran importancia al liderazgo, tal vez porque necesitan de estas habilidades debido al tamaño de la empresa y su mercado, lo cual en pequeñas empresas con menos trabajadores y menor tamaño de su mercado no vean al liderazgo como importante.

- **En la empresa se fomenta el trabajo en equipo, la construcción de confianza, el fomento de relaciones internas y externas:** El 45,8% de las empresas dicen realizar totalmente esta práctica, el 37,5% lo hacen medianamente y el 16,7% no lo realizan, esta práctica presenta falencias en la mayoría de las empresas, esto podría deberse al tamaño y número de trabajadores de esta, además del perfil del encargado de cada área y el del talento humano, además del clima y cultura organizacional, esto varia debido a los diferentes entornos culturales y sociales que presenta los municipios y veredas del departamento de Nariño.

- **Balance vida –trabajo:** Esta práctica de balance vida – trabajo es un equilibrio laboral, en donde la persona ofrece la fuerza laboral a la organización pero así mismo este debe ser recompensado, de esta manera es importante tener un buen manejo de esta, para las empresas objeto de estudio los resultados fueron, el 8,3% afirman realizar totalmente esta práctica, el 70,8% lo hacen medianamente y el 20,8% no la realizan, estos resultados son preocupantes ya que el colaborador no cuenta con tiempo adecuado para disfrutar de otros aspectos de la vida diferentes al

trabajo o a la adquisición de conocimientos, esto puede generar un bajo desempeño, de la misma forma este puede negar el establecer relaciones sociales, tanto dentro como fuera de la organización, lo cual es no debería ser así, ya que el ser humano es social por naturaleza.

- **En la empresa se cuenta con planes para manejar la diversidad cultural y la adaptación en equipos de trabajo internacionales:** Las empresas del sector contribuyen a la diversidad cultural y a la adaptación en equipos de trabajos, el 4,2% de las empresas manifiestan estar aplicando en su totalidad esta práctica, el 54,2% lo hacen medianamente y el 41,7% no la realizan, este es un tema al cual no se le presta atención, ya que es algo a lo que no se está habituado, pero es necesario estar preparados, para conocer las diferentes procedencias y cultura de los colaboradores, con el fin de adaptar estrategias que sean más objetivas dependiendo a quien le sea dirigida, esto en el departamento de Nariño es importante ya que este departamento al igual que otros es multicultural por lo tanto se hace necesario es desarrollo de esta práctica .

- **Existen políticas de responsabilidad social empresarial: E**l 37,5% de las empresas manifiestan estar aplicando en su totalidad esta práctica, el 41,7% lo hacen medianamente y el 20,8% no la realizan. Responsabilidad social empresarial son actividades obligatorias para las empresas, que generan impacto y así mismo inciden de manera directa en la imagen de la organización, en la sociedad y en el medio ambiente, es por esta razón que algunas empresas manifiestan tener políticas de responsabilidad como brindar becas para los trabajadores, vinculación a

desplazados, con discapacidad, actividades con las comunidades etc., de la misma forma cuentan con planes de seguridad ocupacional establecidos por la ley 1562 de 2012, contando con el apoyo de las ARL.

- **Se cuenta con coaching, mentoring, counseling, e-learning:** El 12,5% de las empresas realizan esta práctica en su totalidad, el 54,2% lo hacen medianamente y el 33,3% no realizan esta práctica**,** Esta práctica en su mayoría es realizada por las grandes y medianas empresas, ya que implica una inversión considerable la cual debe acompañarse de otras actividades para garantizar su efectividad, entre estas prácticas se encuentra aplicación de las estrategias de formación como: el coaching, lo desarrollan por medio de convenios con grupos de conferencistas, encargados de capacitar en temas relacionados y necesarios, según la necesidad; el mentoring más que todo en las empresas se desarrolla como parte del proceso de inducción, donde un colaborador que conoce la organización se encarga de adaptar el nuevo personal, el counseling se desarrolla en muy pocas empresas, las cuales tienen psicólogo, quienes ayudan a la resolución de conflictos y asesoramiento a colaboradores que estén pasando por momentos de crisis o dificultad, y el E.learning se desarrolla por medio de capacitaciones virtuales que realizan los colaboradores al hacer usos de institutos que brindan este tipo de formación.

9 DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Estrategias área de Talento Humano. Las estrategias son acciones empresariales que permiten crear esquemas de gestión que lleven a cumplir los objetivos propuestos teniendo en cuenta los recursos con los que el área dispone, de tal forma esté capacitada para superar los eventuales riesgos internos y externos, que afectarían a una ventaja competitiva. Según Idalberto Chiavenato (2014), Las estrategias de Gestión Humana giran alrededor de la selección, el desarrollo de los colaboradores, el desempeño, la compensación, la responsabilidad social empresarial, el bienestar y la transformación organizacional y todas las estrategias y prácticas de Gestión Humana generan igualdad de oportunidades para trabajadores con diferentes condiciones y deben estar alineadas a nuevas tendencias de cambio organizacional, de desarrollo humano, de gestión del conocimiento, gestión por competencias, tercerización (outsourcing), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional, marketing relacional y gestión internacional del talento humano. Bajo el anterior esquema se diseña estrategias encaminadas al fortalecimiento de la gestión humana en el sector lácteo de Nariño:

Estrategia de Aprovisionamiento de Personal: busca la planeación de personas adecuadas para desempeñar el cargo que contribuya el desarrollo de sus habilidades y potencial, con el fin de que aporten de manera exitosa a los propósitos y resultados de la Organización. Todo proceso de planeación de personal requiere una definición previa del perfil del cargo, que permita la comparación con las características del candidato que va a cubrir la vacante. Debe partir de una revisión de posibles candidatos de la Organización, a través del programa de movilidad interna o del mapa de continuidad

estratégica, quienes tendrán prioridad para cubrir los cargos disponibles. Antes de iniciar el proceso, se debe conocer el modelo de liderazgo de la Organización, los valores corporativos, las necesidades del cliente, la estrategia de la empresa, el modelo de competencias establecido para el cargo y las condiciones del mercado y las pruebas psicotécnicas, entrevistas y centros de evaluación deben efectuarlas profesionales entrenados en las metodologías de valoración y el informe de evaluación debe contener los insumos necesarios (identificación de acciones de formación, crecimiento y exposición) para el inicio del proceso de desarrollo de un colaborador.

Estrategia de desarrollo y formación de personal. La gestión del talento abarca el diagnóstico y el desarrollo de las capacidades organizacionales, con el propósito de lograr los objetivos estratégicos y responder a necesidades futuras, además busca aportar a la transformación de la gestión humana en las Organizaciones al vincular los valores, la estrategia, el desempeño, la compensación, el potencial y el desarrollo de los colaboradores con el cumplimiento de los objetivos de focalización y para construir y consolidar una cultura orientada al desempeño y desarrollo del talento. Es fundamental evaluar y calibrar el talento humano de las empresas y establecer un plan de desarrollo que incluya actividades en tres dimensiones (formación o aprendizaje formal, crecimiento orientado al mejoramiento de competencias y exposición o aprendizaje en el trabajo), cuyo objetivo es elevar el nivel de las personas en términos de competencias y desempeño y hacer realidad los planes de carrera y sucesión, con el fin de garantizar la continuidad estratégica de las empresas del sector y la consolidación de una cultura de desarrollo y retención del talento.

Estrategia de mantenimiento de talento humano: Busca retribuir integralmente al colaborador a partir de alinear los resultados de la Organización con sus

responsabilidades y desempeño. De este modo se podrá atraer y retener a los colaboradores y reconocer los desempeños sobresalientes. Cada empresa del sector tendrá su política de compensación, alineada con su propia estrategia de negocio y enmarcada en lineamientos corporativos. La política de compensación, beneficios y reconocimiento de cada empresa debe responder a la estrategia de crecimiento del negocio, los retos de nuevos productos y mercados, el análisis de la competencia laboral, las políticas sindicales y gremiales y la definición estratégica de a quiénes se quiere atraer, ayudar a desarrollar y retener. Implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador, el salario se debe establecer en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. El reparto de parte de los beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de las empresas.

Estrategia de implementación de controles al talento humano: Establece una conexión entre la estrategia y la cultura de la Organización para gestionar el desempeño de los colaboradores y garantizar el logro de los resultados de cada empresa. El modelo de gestión del desempeño debe garantizar que todos los colaboradores impacten en el resultado de la Organización, a partir de su marco estratégico y cultural, en función de los resultados que aportan a través de indicadores de gestión y diseño de matrices de rendimiento y cumplimiento de objetivos con base a su habilidades gerenciales. Se debe diseñar modelos de seguimiento periódico de los indicadores y de la elaboración de planes de mejoramiento para cumplir los objetivos definidos.

Estrategia de modelo de continuidad de la gestión humana: consiste en el diseño de una matriz de cargos que muestra el nivel de preparación que tiene la Organización para garantizar la continuidad de su estrategia al identificar colaboradores con alto

desempeño y potencial, que estén listos para ser los sucesores que irán a ocupar las posiciones críticas, corporativas, con el menor nivel de riesgo. Aunque el desarrollo del recurso interno es prioritario como punto de partida para el cubrimiento de las vacantes, se considerará contar con talento externo a la Organización en aquellos casos en los que las empresas o el área lo requieran.

Estrategia de implementación del modelo bienestar social y laboral: Es Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y desarrollo del talento humano y sus familias, fundamentados en principios y valores, buenas prácticas laborales y promoción de un entorno seguro y saludable, Por su parte, la gestión de bienestar busca fortalecer la calidad de vida, la motivación y la productividad del talento humano a través de programas enfocados en: recreación y sano esparcimiento, prevención, equilibrio trabajo-familia y motivación laboral, los cuales responden a las necesidades del talento humano y a las de su grupo familiar, con el fin de lograr que las empresas del sector lácteo, sean los lugares preferidos para trabajar. Ello implica fomentar actividades de integración entre colaboradores, promover programas de equilibrio entre trabajo y familia, lograr la integración colaborador-familia-empresa, propiciar un entorno seguro y saludable, monitorear el clima de la Organización y presentar iniciativas de mejoramiento.

Estrategia aplicación de nuevas prácticas de gestión humana a la Transformación organizacional: Busca inspirar y movilizar el talento humano de las Organizaciones dentro de un marco de actuación coherente para el logro de los resultados propuestos, fomentando el desempeño organizacional, manteniendo la ventaja competitiva y potenciando la reputación corporativa. Los procesos de gestión humana estarán alineados con la cultura empresarial, para garantizar el aprendizaje y la vivencia de los

comportamientos requeridos para lograr lo que establece la estrategia. La gestión de cambio organizacional comprende el conjunto de actividades que facilita la transición de las personas entre su manera actual de trabajar y la deseada. Es un aspecto crítico que habilita a las personas para aceptar nuevas tecnologías, estructuras, sistemas y valores con el menor costo emocional y material posible en los procesos estratégicos de transformación. Esta estrategia busca con el talento humano a mantener los buenos resultados en los indicadores de clima laboral y liderazgo.

Estrategia de implementación de la gestión por conocimientos y la gestión por competencias: Tanto desde el punto de vista teórico, como desde la práctica cotidiana, estas son dos de las tendencias más importantes que se vienen dando en la actualidad. La gestión de talento humana actual se convierte en una estrategia del negocio y se encuentra apoyada no en las tendencias de gestión humana, sino en la forma en que éstas son aplicadas en las empresas, mediante procesos reflexivos, analíticos y contextualizados a sus propias realidades. Por ello, la gestión por competencias, la gestión del conocimiento y demás tendencias de gestión humana, se presentan hoy como perspectivas que pueden contribuir de manera decisiva al logro de los objetivos organizacionales, al incremento de la productividad y a la competitividad y a rescatar al ser humano dentro de la organización.

9.1 ESTRATEGIAS RESULTANTES

Cuadro 48. FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS

FACTORES CRITICOS	COMPONENTES	ESTRATEGIAS
1 Capital intelectual		• (A2-F3) Establecer e impulsar un sistema de gestión de conocimiento, creando sentido de pertenencia y valor de la información
2 El tamaño de la empresa y tipo de empresa		• Capacitar a los empresarios de las pequeñas y medianas empresas en temas relacionados a la asociatividad.
3 Modalidad de contrato:		• Realizar una investigación que determine el impacto del tipo de contrato en el bienestar del colaborador y su desempeño en la organización. • Determinar costos beneficios y viabilidad de

	mejorar las condiciones contractuales de la mayoría de los colaboradores.
4 Escala salarial definida:	• (D3-O1) Desarrollar e implementar políticas de salarios, incentivos y reconocimientos. • Crear un programa de incentivos apoyado por la gerencia financiera y estímulos laborales • (D3-A1-A2-A3) Crear un sistema de compensación, que vaya ligado con un plan de carrera, formación de personal, que incentive el desarrollo profesional y que propenda a disminuir la filtración de información o salida de personal.
5 Suficiencia de los recursos (humanos, tecnológicos y financieros)	• (D1-A6) Incluir en el plan de capacitación formación relacionada al manejo de las

	condiciones externas, cultura al emprendimiento y manejo a los conflictos, inteligencia emocional, y temas que fortalezcan al sector lácteo. • (D2-A5) Proponer un plan de trabajo donde el área de Talento Humano en compañía del área financiera de las empresas del sector, presenten un presupuesto que valide la posibilidad de apoyar la formación y desarrollo académico de los empleados.
6 Comunicación empresarial	• (F3-O5) Fortalecer los sistemas de información de gestión y generación de nuevas ventajas competitivas a través de nuevos modelos de producción.
7 Autonomía en la Toma de decisiones y promueve la innovación y Participación en	• (D2-O3-O5) Realizar propuestas

el diseño de políticas y estrategias organizacionales		encaminadas a la descentralización de decisiones, permitiendo desarrollo autónomo por parte de la dirección del área de Talento Humano que permita que las decisiones no siempre finalicen en la alta dirección de las empresas.
8 PREPARACIÓN ACADÉMICA DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	• Estudios de pregrado por parte del encargado del área de gestión humana. • Estudios de posgrado.	• (F4-O4) Conseguir o vincular personal calificado o especializado para ciertos procesos de certificación. • (A4-F1) Apoyar en la creación de centros de investigación en la cadena láctea y la contratación de personal con las respectivas certificaciones que los acreditan como profesionales en el área requerida. • (A5-F2-F4) Diseñar programas de auxilios

		educativos por parte del sector lácteo, cumpliendo así con las normas y procesos de SGC y mejorando los indicadores de gestión y fomentar la cultura académica en el sector. • (F1-O1) Mejorar la distribución del personal calificado tanto técnica como administrativamente, para ubicarlo en el área y la actividad correcta para generar eficiencia, productividad y desempeño laboral.
9 PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA	• Débiles programas de Bienestar Social y calidad de vida laboral. • Inadecuado direccionamiento estratégico y estilo de liderazgo autocrático. • Desconocimiento de los procesos de	• (F5-O3) Adecuar al cargo las habilidades y capacidades con las que cuenta el personal de sector, mejorando de esta forma los perfiles establecidos. Los nuevos perfiles de cargos se rediseñarán basándose en la nueva

	gestión y administración del talento humano por parte de propietarios, gerentes y/o administradores. • Evaluaciones de desempeño. • Entregar resultados con integridad, así como compartir información y construir relaciones de confianza. • Políticas para el lugar de trabajo y fortalecer la tecnología de talento humano (TH).	exigencia del modelo por competencias. • (A6-F3) Desarrollar un programa de concientización y sensibilización al personal del sector lácteo sobre las condiciones externas económicas, cultura al emprendimiento y trastornos del conflicto enfocado al manejo de las situaciones que afectan al desempeño laboral, evaluación y control de indicadores de productividad y eficiencia. • (D5-O1) Crear un cronograma de trabajo que le facilite las tareas y actividades, apoyados por la ARL en el caso de salud ocupacional y de entidades certificadas.
10 DESARROLLO Y	• Planeación de mediano y largo plazo de	• (F2-F4-O2) Diseñar planes de capacitación,

PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	personal. • Aprovisionamiento de personal o lo subcontratan. • Selección de personal. • Existen planes de capacitación. • Evaluaciones a las capacitaciones. • Planes de seguridad ocupacional. • Existen planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificación laboral. • Planes carrera, formación y retención de talentos.	que fomenten el mejoramiento del clima organizacional, el sentido de pertenencia y actualización de sus conocimientos en el área, a través de convenios con los que el sector cuenta como los son el SENA, entidades privadas y certificadas y así incrementar los indicadores de gestión del área. • (F5-F6-O5) Establecer perfiles de cargo y con el apoyo del personal y generar las propuestas de mejora en sistemas de gestión, productividad y desempeño laboral. • (A1-F2) Crear incentivos y planes de capacitación para fortalecer la retención del personal idóneo y el aseguramiento de una

		mayor efectividad laboral. • (D1-O1) Diseñar e implementar un plan de capacitación y entrenamiento a partir de los recursos internos de las empresas del sector y apoyándose en las oportunidades de formación que brinda el SENA buscando el fortalecimiento del capital humano y la ventaja competitiva que este representa. • D4-O5) Contactar un outsorcing de selección de personal, el cual garantice la efectividad, idoneidad y objetividad dentro del proceso selección. • (D5-O2-O5) Implantar un plan de capacitación y formación de personal y planes de carrera con los diferentes

		convenios que permitan certificar los procesos de gestión y generar ventajas competitivas a través de los nuevos modelos de producción.
11 PRACTICAS EMERGENTES DE TALENTO HUMANO	• La estrategia de gestión humana se encuentra alineada con la estrategia de la empresa**.** • Existen herramientas para la medición de habilidades y formación en liderazgo. • En la empresa se fomenta el trabajo en equipo, la construcción de confianza, el fomento de relaciones internas y externas. • Balance vida –trabajo. • En la empresa se cuenta con planes para	• (F3-O3) Implementar un modelo de gestión por competencias. • (A3-F2) Diseñar planes de carrera, incentivos, bienestar y demás factores que logren la disminución de la rotación de personal. • Realizar un estudio en cuanto al tiempo de trabajo, tiempo libre y tiempo de ocio, con el fin de equilibrarlos y beneficiar el bienestar de los colaboradores. • (D6-D8-O5) Implementar un modelo de

	manejar la diversidad cultural y la adaptación en equipos de trabajo internacionales. • Existen políticas de responsabilidad social empresarial. • Coaching, mentoring, counseling, e-learning:	gestión por competencias y modelos de evaluación de desempeño donde interactúe la parte directiva y operativa de la empresa, como insumo para la ruptura de la comunicación piramidal e iniciar así la gestión para el establecimiento de comunicación horizontal. • (D5-A3) Implementar modelos de bienestar laboral, de trabajo y responsabilidad social para generar cultura y clima organizacional. • Capacitar a los jefes de cada área en cuanto a Coaching, mentoring, counseling, e-learning, o en su defecto contratar un experto en los temas. • Diseñar políticas de responsabilidad social

		empresarial. • (D6-A6) Establecer mesas de ayuda enfocadas al acercamiento del personal hacia el área de Talento Humano y disminuir el impacto de la crisis económica regional y nacional que puedan rediseñarse nuevos temas enfocados directamente a la dirección optima del Recurso humano.

Fuente: Esta investigación.

9.2 PLAN DE ACCION Y MEJORAMIENTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS, MEDIANA Y GRANDES EMPRESAS LACTEAS DE NARIÑO

Según Fred David, en su libro de Gerencia Estratégica, define un plan de acción y de mejoramiento al mecanismo por medio del cual se concretan de manera específica las acciones que se han de seguir para el cumplimiento de cada uno del plan de mejoras. Se trata de un documento elaborado, que cubre un período específico, en el cual se señalan todas las actividades, la fecha en la que se llevarán a cabo, los recursos que se necesitan y el personal responsable de efectuarlas. Para ser coherentes, facilitar su implementación y aumentar la probabilidad de su cumplimiento, el plan de mejoramiento de la gestión humana debe estar vinculado con los planes de acción del área y por cada una de las unidades estratégicas de las empresas del sector lácteo.

El Plan de Acción incorpora al Plan de Mejoramiento los elementos necesarios para realizar su seguimiento detallado y así garantizar eficacia y eficiencia. La jerarquización de las acciones implica especificar tareas y asignar responsables, lo que obliga a realizar gestiones para negociarlas de manera que se asegure el logro de los objetivos propuestos y por consiguiente la mejora en las prácticas de gestión humana. Para estructurar el Plan de Acción se debe:

- Identificar las tareas y su posible secuencia para cumplir las acciones programadas.

- Determinar el responsable de la puesta en marcha y de la ejecución de las tareas a desarrollar.
- Identificar el talento humano y el material necesario para ejecutar las tareas.
- Definir la fecha de inicio y de finalización de cada acción.
- Identificar los indicadores de seguimiento. (Productos tangibles de las tareas que muestran cómo una acción es implementada y cómo se avanza en la superación de una debilidad).

Dado que algunas acciones requieren recursos para ponerlas en marcha es necesario evaluar sus costos, generar las actividades específicas para acceder a esos recursos y determinar los responsables de realizar el control y seguimiento de la ejecución. A continuación se presenta el plan de acción y de mejoramiento de la gestión humana del sector de las pequeñas, mediana y grandes empresas lácteas de Nariño:

9.2.1 PLANEACIÓN DEL PERSONAL

Objetivo: Fomentar el requerimiento de personal hacia el interior de la organización.

Cuadro 49. Plan acción de planeación del personal

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Estructurar el formato de planeación de personal, para la determinación de perfiles de vacantes presentadas en la	▪ Gerente de talento humano	Disminuir la rotación de personal en un __%	▪ Indicador de Logro: Creación del formato de planeación.	▪ Área de talento humano	-	Estudio, adaptación de formato: $ Depende de la empresa

organización.						
Socializar a los jefes de área de la utilización del formato de planeación de personal.	▪ Gerente de talento humano ▪ Jefaturas de la empresa		▪ Indicador de Gestión: Formatos diligenciados/ total formatos entregados	▪ Equipo gestión humana	-	Circulación del formato de planeación de gestión humana. $
Implementar un modelo de gestión por competencias.	▪ Gerente de talento humano ▪ Jefaturas de la empresa		▪ Documento y formatos de gestión por competencias	Equipo gestión humana		Depende de la empresa

Mejorar la comunicación entre la parte directiva y operativa de la empresa, para iniciar así la gestión para el establecimiento de comunicación horizontal.	▪ Gerente de talento humano ▪ Jefaturas de la empresa		▪ Documento donde se especifiquen mejores maneras de comunicación	Equipo gestión humana	Depende de la empresa	Depende de la empresa

Fuente. Esta Investigación.

9.2.2 RECLUTAMIENTO

Objetivo: Mejorar el proceso de reclutamiento.

Cuadro 50. Plan Acción de Reclutamiento.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Diagnosticar periódicamente las necesidades de personal. Identificar la disponibilidad de personal tanto interna como	▪ Gerente de talento humano ▪ Jefaturas de área	Incrementar en ___% la idoneidad de los candidatos que llegan a las empresas. Se sugiere	• Indicador de Gestión: • Número de candidatos idóneos /Total de candidatos • Numero de procesos de	▪ Sistemas de información internos de la empresa.	2 semanas	Información física y virtual: $

externamente. Estudiar el perfil de los colaboradores e identificar los que se asemejan al requerido por la nueva vacante.		por lo menos 60%	selección realizados / Candidatos seleccionados			
Definir informes a los colaboradores del perfil del candidato que se necesita para cubrir la nueva vacante (Reclutamiento	▪ Gerente de talento humano ▪ Jefaturas de área ▪ colaboradores	Disminuir la repetición de procesos de selección en un ___%. Se sugiere	▪ Indicador de Logro: Eficiencia de la información	▪ Sistemas de información organizacionales.	2 semanas	Impresión de volantes de información: $

Mixto).		60%.				
Promociones estratégicas para realizar la convocatoria, en radio, prensa y medios virtuales o bolsas de empleo.	▪ Gerente de talento humano		▪ Indicador de logro: Pautas realizadas	▪ Sistemas de información organizacional	2 semanas	Pautas publicitarias Radio: $ Prensa:$ Bolsas de empleo:$

Fuente. Esta Investigación.

9.2.3 SELECCIÓN DEL PERSONAL

Objetivo: Escoger el talento humano idóneo para el desarrollo de las actividades inherentes a cada cargo organizacional.

Cuadro 51. Plan operativo de selección de personal

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Formular políticas y procesos claros de selección de personal	Área de gestión humana		Un documento de políticas y procesos de selección	Área de talento humano	Depende de cada empresa	Depende de cada empresa
Diseñar y analizar claramente los cargos.	Área de gestión humana	Incrementar el personal idóneo que	Documento de manual de funciones.	Área de talento humano	Depende de cada empresa	Depende de cada empresa

Definir espacios para la realización de entrevistas de candidatos.	Área de gestión humana	ingresa a las organizaciones en un__% Se sugiere por lo menos 60%	▪ Indicador de Logro: Espacios para entrevistas	▪ Área de talento humano	Depende de cada empresa	Un Adecuación de un lugar de entrevistas: $ 10.000.000
Comprobar referencias del candidato	Jefe de talento humano		▪ Indicador de gestión: Referencias comprobadas/ total de referencias	Hoja de vida del candidato	1 semana	Llamadas de corroboración de referencias: $

Aplicación de pruebas Psicotécnicas	▪ Gerente de talento humano ▪ Psicólogo		▪ Indicador de gestión: Pruebas realizadas al candidato/ total de pruebas a aplicar	▪ Técnicas de selección	-	Material de pruebas: $ Psicólogo: $

Fuente. Esta Investigación.

9.2.4 CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Objetivo: Relacionar al personal mediante la suscripción del contrato de trabajo.

Cuadro 52. Plan Acción de Contratación de Personal

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Realizar los exámenes médicos para los nuevos colaboradores	▪ Gerente de talento humano	Incrementar el número de colaboradores vinculados formalmente a las empresas en un__%	▪ Indicador de Gestión: No. de candidatos convocados sanos/ total de candidatos convocados	Área de talento humano	-	Proceso de post-selección de personal.
Recepción de los soportes	▪ Gerente de talento humano.		▪ Indicador de Gestión:	Área de talento humano.	-	Proceso de contratación de

documentales de los nuevos colaboradores, que respalden los requerimientos del cargo al cual aspiran.		Se sugiere 60%	Requerimientos cumplidos/total de requerimientos	Equipo de contratación.		personal.
Creación de la minuta o documento de contratación y revisión jurídica del mismo.	▪ Gerente de talento humano. ▪ Jefatura de la empresa.		▪ Indicador de Logro: Creación del formato base para contrataciones.	Área de talento humano. Equipo de contratación.	-	Proceso de creación y revisión legal del documento de contratación.

Suscripción del contrato de trabajo entre la empresa y el nuevo empelado.	▪ Gerente de talento humano.		▪ Indicador de Gestión: Personal contratado/ personal participante de la convocatoria.	Área de talento humano. Equipo de contratación.	-	Circulación del Formato de requerimientos del perfil para cada cargo.
Archivo de historias laborales y cargos anteriores que ha desempeñado.	▪ Gerente de talento humano ▪ Jefaturas de la empresa		▪ Indicador de logro: Creación de la base de datos de experiencia laboral de los colaboradores.	Equipo de Contratación.	-	Creación de la base de datos de experiencias laborales.

Fuente. Esta Investigación.

9.2.5 INDUCCIÓN

Objetivo: Brindar al nuevo personal una efectiva orientación general sobre la empresa y funciones.

Cuadro 53. Plan Acción de Inducción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Diseñar un plan de inducción bien estructurado.	• Director del área especifica		Documento formal del plan de inducción.	Área de talento humano y áreas involucradas	Depende de la	Depende de la empresa

	• Gerente del talento humano				empresa	
Esquema de los manuales de funciones y de procedimientos para cada puesto de trabajo.	▪ Gerente de talento humano	Disminuir el tiempo y costos de suplir una vacante en un __%	▪ Indicador de gestión: Total de funciones a cumplir / total de funciones asignadas.	▪ Área de talento humano	-	Diseño de los manuales.
Proyecto de un programa de seguimiento y acompañamiento para	▪ Gerente de talento humano ▪ Responsable	Se sugiere 60%	▪ Indicador de logro Creación del programa del seguimiento y	▪ Equipo gestión humana	-	Circulación del formato de seguimiento para el trabajador

cada puesto de trabajo.	del área de trabajo.		acompañamiento para el trabajador			
Entrega de materiales alusivos a la organización para fomentar el sentido de pertenencia	▪ Gerente de talento humano		▪ Indicador de logro: Sentido de pertenencia	▪ Equipo de gestión humana	-	Realización de los materiales para entrega a los nuevos de materiales.

Fuente. Esta Investigación.

9.2.6 FORMACIÓN DE PERSONAL

Objetivo: formar y desarrollar el personal de la organización.

Cuadro 54. Plan Acción de formación de personal

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Revisión de la Evaluación de Desempeño actual para determinar debilidades de los colaboradores.	▪ Gerente de talento humano	Disminuir la rotación de personal en un __% Se sugiere 60%	▪ Indicador de Gestión: Desempeño logrado/ Desempeño esperado.	▪ Área de talento humano	-	Aplicación del formato de evaluación de desempeño. $
plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades.	▪ Gerente de talento humano		▪ Indicador de Logro: Capacitaciones realizadas.	▪ Área de talento humano	-	Numero de capacitaciones. $

Plan de las capacitaciones a realizar (Instituciones, coaching, learning)	▪ Gerente de talento humano ▪ Jefaturas de la empresa	Incrementar la productividad del personal en __% Se sugiere 60%	▪ Indicador de Gestión: Capacitaciones realizadas/Total de capacitaciones programadas.	▪ Equipo gestión humana	-	Capacitaciones efectuadas. $
Sensibilizar a colaboradores con oportunidad de ascender en estudios especializados.	Gerente de talento humano yJefaturas de la empresa		▪ Indicador de Logro: Certificados delos títulos obtenidos.	▪ Equipo gestión humana	-	Personas especializadas por la organización. $

Realizar foros, seminarios en temas de desarrollo humano (Liderazgo, Trabajo en equipo, Resolución de conflictos, Valores, competencias y habilidades, entre otros).	▪ Gerente de talento humano ▪ Jefaturas de la empresa		▪ Indicadores de Logro. Certificados otorgados.	▪ Equipo gestión humana	-	Preparación de eventos. $
Plan evaluación y seguimiento de la formación y desarrollo del personal.	▪ Gerente de talento humano		▪ Indicador de Gestión: Colaboradores valorados/Total de colaboradores.	▪ Área de talento humano	-	Circulación del formato de encuesta o actividad a realizar.

						$

Fuente. Esta Investigación.

9.2.7 PLAN DE CARRERA

Objetivo General: Establecer el plan carrera como prioridad para suplir vacantes.

Cuadro 55. Plan Acción plan de carrera

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Analizar los cargos que son aptos a los planes de carrera.	▪ Gerente de talento humano	Aumentar el nivel de asensos de los colaboradores __%	▪ Indicador de Gestión: Cargos con proyección plan de carrera/ total de cargos en la empresa	▪ Manual de funciones y procedimientos de la empresa	Depende de cada empresa	Estudio de análisis de cargas laborales $ Depende de cada empresa
Aplicar pruebas de conocimiento y desempeño laboral	▪ Gerente de talento humano	Se sugiere 60%	▪ Indicador de Gestión:	▪ Equipo gestión humana	Depende de cada empresa	Aplicación de pruebas de conocimiento

para identificar a los colaboradores que cumplan con los requerimientos necesarios para seguir un plan de carrera.			No. de colaboradores con capacidad de ascender/ total de colaborares en la empresa			$ Depende de cada empresa
Periodo de prueba y de seguimiento a los colaboradores que han sido ascendidos.	▪ Gerente de talento humano		▪ Indicador de Logro: Adaptación del colaborador al cargo	•Jefe inmediato de colaborador • Manual de funciones	Depende de cada empresa	Tiempo de periodo de prueba $ Depende de cada empresa
Plan de ascensos de			▪ Indicador de	Área gestión	Depende	Formalización del

colaboradores que cumplen con los requerimientos.	▪ Gerente de talento humano		Gestión: No. De colaboradores ascendidos/ total de colaboradores	humana	de cada empresa	contrato del colaborador ascendido: $ Depende de cada empresa

Fuente. Esta Investigación

9.2.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Objetivo: Evaluar el nivel del desempeño del personal de la institución.

Cuadro 56 Plan Acción de evaluación de desempeño

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Crear el modelo de evaluación de desempeño de 360°.	▪ Gerente de talento humano		Indicador de Logro: Determinar la eficiencia del modelo de evaluación de 360°	▪ Área de talento humano	-	Implementación práctica de gestión de TH: $
Aplicar el modelo de evaluación de desempeño de 360°.	▪ Gerente de talento humano		▪ Indicador de Gestión: Colaboradores evaluados/ Total de colaboradores	▪ Área de talento humano	-	Formato de aplicación. $

Analizar los resultados de la aplicación del modelo de evaluación de desempeño de 360°.	▪ Gerente de talento humano	Incrementar la productividad del personal en un__% Se sugiere un 60%	▪ Indicador de logro. Aspectos a mejorar	▪ Área de talento humano	-	___
Realizar retroalimentación a través de reuniones, capacitaciones, estableciendo metas de trabajo.	▪ Gerente de talento humano		▪ Indicador de Gestión. colaboradores asistentes/ total de colaboradores	▪ Área de talento humano	-	Preparación de eventos. $

Seguimiento al modelo de evaluación de desempeño.	Gerente de talento humano		▪ Indicador de Gestión: Colaboradores evaluados/total colaboradores.	▪ Área de talento humano	-	Aplicación del modelo. $
Comparación de los resultados obtenidos del modelo de 360° con las evaluaciones anteriores.	Gerente de talento humano		Indicador de Gestión: Resultados obtenidos del modelo de 360°/ resultados de evaluaciones anteriores.	Área de talento humano	-	____
Realizar reuniones periódicas para	▪ Gerente de talento humano		▪ Indicador de Gestión: colaboradores que	▪ Área de talento	-	Adecuación de espacios. $

Informar a los colaboradores acerca de los resultados de la evaluación y recomendaciones.			participaron/total colaboradores	humano		

Fuente. Esta Investigación.

9.2.9 COMPENSACIÓN DEL PERSONAL

Objetivo: Compensar justa y estratégicamente a los colaboradores de la organización.

Cuadro 57. Plan Acción compensación del personal

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Estructurar una escala salarial para los colaboradores de la organización.	▪ Área de talento humano	Incrementar la satisfacción de los colaboradores en cuanto a su salario en un ___%	▪ Indicador de Logro: Creación de la escala salarial.	▪ Área de talento humano	-	Estudio, escala salarial para la organización: $
Análisis de factores que motivan a los colaboradores para el desarrollo eficiente de	▪ Gerente de talento humano ▪ Jefaturas de la	Se sugiere	▪ Indicador de Logro: Estructuración de factores motivacionales	▪ Área gestión humana	-	Estudio de factores motivacionales: $

funciones y de un buen clima organizacional	empresa	60%				
Estudio de índice de satisfacción de los colaboradores	▪ Área de talento humano		▪ Indicador de Logro: Estructuración de necesidades insatisfechas	▪ Área gestión humana		Estudio necesidades insatisfechas: $
Crear un sistema de bonificaciones a colaboradores más eficientes.	▪ Gerente de talento humano		▪ Indicador de Gestión colaboradores beneficiados/ total	Información de desempeño de los colaboradores		Fondo de adelanto de sueldos: $

			colaboradores			

Fuente. Esta Investigación

9.2.10 BIENESTAR SOCIAL

Objetivo: Promover el bienestar laboral e integración laboral

Cuadro 58. Plan Acción de Bienestar social

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Crear espacios de integración laboral y organizacional	▪ Gerente de talento humano	Aumentar el nivel de	▪ Indicador de logro: Facilitación de	▪ Área de talento humano	-	Actividades implementadas en los espacios de integración: $

		satisfacción en la organización en un __% Se sugiere 60%	espacios de integración.			
Plan de contingencia para sucesos imprevistos en el lugar de trabajo.	▪ Gerente de talento humano .		Indicador de gestión: Número de accidentes atendidos / total de accidentes	▪ Equipo de gestión humana	-	Equipamiento de contingencia para atender accidentes laborales: $
Programa de seguridad y salud en lugar de trabajo	▪ Gerente de talento humano ▪ ARL ▪ COPASO		Indicador de gestión: Número de accidentes atendidos / total de accidentes	▪ Equipo de gestión humana	-	Diseño del programa de seguridad y salud para cada puesto de trabajo: $

• Realizar un estudio en cuanto al tiempo de trabajo, tiempo libre y tiempo de ocio, con el fin de equilibrarlos y beneficiar el bienestar de los	• Gerente de talento humano • Gerente General	Realizar un estudio sobre distribución del tiempo de los colaboradores	Propuesta y resultados en un documento formal.	Equipo de gestión humana	Depende de cada empresa	Depende de cada empresa

colaboradores						

Fuente. Esta Investigación

9.2.11 OUTPLACEMENT

Objetivo: Facilitar positivamente la desvinculación laboral mediante asesoría especializada.

Cuadro 59 Plan Acción de Outplacement

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Estudio óptimo de personal en la organización	▪ Gerente de talento humano	Reducir los costos de la baja productividad de colaboradores a punto de ser desvinculados en un __%	▪ Indicador de Gestión: Numero de colaboradores necesarios/total colaboradores	▪ Información de desempeño de colaboradores	·	Estudio del nivel óptimo de colaboradores en la organización: $
Contratación grupo consultor experto en Outplacement	▪ Gerente general ▪ Gerente de	Se sugiere un	▪ Indicador de logro:	▪ Grupos de Outplaceme		Contratación Outplacement:

	talento humano	90% Incrementar la motivación en un __% del personal para que logre su desvinculación sin dejar de hacer sus labores Se sugiere	formalidad de contratación	nt existentes en el mercado	-	$
Facilitación de información del colaborador a los asesores de Outplacement	▪ Área de talento humano ▪ Asesores Outplacement		▪ Indicador de logro: Información de colaboradores	▪ Hojas de vida ▪ Resultados de evaluación de colaboradores	-	Copia documentos de información: $
Generar cartas de recomendación y	▪ Gerente general		▪ Indicador de logro	▪ Área de talento	-	Diseño e impresión de certificaciones y

certificaciones a los colaboradores que salen de la organización	▪ Gerente de talento humano	80%	Recomendaciones y certificaciones	humano		recomendaciones: $
Diseñar un programa de seguimiento a personas retiradas de la organización.	▪ Gerente general ▪ Gerente de talento humano	Un programa completo de seguimiento a ex empleados.	▪ Un documento de seguimiento a ex empleados	▪ Área de talento humano	Depende de cada organización	Depende de cada organización

Fuente. Esta Investigación.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

El departamento de Nariño, presenta condiciones comparativas insuperables cimentadas en sus particularidades ecológicas, tiene una inmensa riqueza biológica con presencia de casi todos los ecosistemas sumado a la situación estratégica gracias al acceso al Pacífico y por ser fronterizo con Ecuador, lo que posibilita el comercio con Suramérica, a esto se adiciona su condición de territorio pluri-étnico y multicultural.

A pesar de la riqueza que el departamento concentra el desarrollo de su economía es incipiente participando con menos del 2% de PIB del país. Nariño tiene vocación agropecuaria pero rezago tanto productivo como competivo hace que su aporte al PIB deprtamental sea tan solo del 13.9% superado por el sector secundario y ampliamente por el sector terciario con 15.8% y 68.6% de aporte al PIB departamental respectivamente.

El sector de la industria manufacturera con nueve ramas industirales hace parte tan solo con el 4.7 del PIB departamental con mayor peso de la rama de la industria láctea participando con el 33% del valor agregado total seguida de la producción de carne y pescado, productos de café con 15.01% y 15.0% de participación en el PIB regional.

El sector de las Grandes, Mediana y PequeñasEmpresas Lácteas de Nariño, conforman el area de talento humano (71%), predominando las empresas pequeñas con un numero de personal entre 1 a 49 empleados representadas en un 56%, su fin es desarrollar procesos encaminados a la administracion eficiente del personal.

La investigación desarrollada en el sector lácteo de Nariño, permite analizar que sus empresas tienen como reto empresarial, la aplicación de prácticas funcionales y emergentes de gestión humana con el fin de generar mayor competitividad en los mercados nacionales e internacionales de acuerdo con los parámetros de calidad exigidos.

Una de los resultados de mayor relevancia es la participacion del genero femenimo en diferentes aspectos como sociales, economicos, politicos, culturales. Comprobandose en esta investigacion que en el campo empresarial, el genero femenino ocupa en una mayor proporcion cargos directivos, principalmente la gerencia del talento huamano (67%), y son ellas el capital intelectual que permite generar valor empresarial y ventajas competitivas en el sector.

Las exigencias de una sociedad de conocimientos, hacen que la educación sea un factor predominante en la gestión empresarial, que se ha ido perfeccionando gracias a las oportunidades y facilidades didácticas existentes, como se analiza en la investigación, donde la totalidad de los directivos del área de Talento humano presentan estudios en su mayoría en administración (25%), psicológica (21%) y derecho (25%), y con un alta formación en posgrados (80%), esto con el fin de cualificarse ante las nuevas expectativas de la globalización e internacionalización de la economía y a generar políticas de desarrollo de personal más eficientes, encaminadas a la productividad y al desempeño laboral.

Las empresas del sector lácteo, cuentan con factores claves de éxito, para desarrollar su actividad económica, estos son: el personal, presupuesto y tecnología, y es posible afirmar que en la mayoría de ellas, son factores que generan valor agregado, desempeño laboral y

ventaja competitiva al cumplimiento de los objetivos empresariales con base a la eficiencia y ejecución de las prácticas de gestión de talento humano y a las decisiones de planeación y formación de personal.

Las organizaciones del sector que tienen como política los sistemas de información en gestión, son las que desarrollan eficientemente la planeación de personal (75%) y demuestran un direccionamiento estratégico adecuado en el requerimiento de Talento Humano con relación a su prospectiva empresarial.

La práctica funcional en gestión humana, específicamente en aprovisionamiento de personal; las grandes empresas, son la únicas que ejercen esta práctica, haciendo uso de una modalidad interna, externa, (outsourcing); además tienen conformado un equipo de gestión humana para la selección de candidatos, apoyándose en herramientas modernas para que el proceso sea más eficiente, su forma de contratación es a término indefinido, su política es incorporar personal idóneo y que cumple con el perfil del cargo, para el desarrollo eficiente de las funciones laborales y prevenir una alta rotación de personal.

En la investigación desarrollada, la grande, mediana y pequeña empresa del sector, hacen énfasis en la práctica de formación de personal, como una política no solo de proporcionar los conocimientos para la ejecución de una tarea, sino que involucre aspectos estratégicos de preparar al personal con una visión competitiva de la organización; con conocimientos funcionales, con capacidad de auto liderazgo, empoderamiento y trabajo en equipo, para ello, las empresas están preparadas para asumir retos en política de ascensos, estructuras de escalas salariales más objetivas, incentivos y recompensas, alineadas a la práctica de desempeño laboral, a la evaluación por competencias del personal y a las

exigencias del mercado laboral. Cabe resaltar que la mayoría de las empresas evalúan el desempeño con formatos propios, siendo muy pocas las que emplean metodologías establecidas como 360° y por competencias y afectándose la calidad y productividad de las mismas.

Se evalua que las empresas del sector con responsabilidad social (55%), son aquellas que valoran su buen desempeño, responsabilidad, compromiso, valores, experiencia, formacion, planes de seguridad ocupacional y otras caracteristicas para promover a su personal, mediante la aplicación de la practica de planes de carrera, que relativamente son pocas (38%), y esto se debe a su baja capacidad administrativa y las que sí logran aplicarlas, tienen como fin generar mayor productividad y balance vida- trabajo.

Las empresas del sector lacteo, no tienen claridad de los conceptos de las estrategias de gestion humana, como coaching, mentoring, counseling, e-learning, debido a esto no se desarrollan las estrategias eficientemente, afectando el desempeño del colaborador y la productividad de la empresa.

10.2 RECOMENDACIONES

El sector de la industria manufacturera especialmente la industria láctea debe propender por ser más productiva y competitiva para producir con menores costos y mejores tecnologías y a la vez potencializar su productividad para competir exitosamente en el ámbito nacional e internacional.

La Comisión Regional de Competitividad del Departamento de Nariño – CRCN, liderada por la Cámara de Comercio de Pasto, debe apoyar a la industria láctea regional en la

identificación de proyectos de impacto regional que posibiliten mejorar la Productividad y Competitividad del sector en aras de responder a los retos que los TLC imponen.

Propender por que la competitividad de la cadena láctea de la región esté sustentada en los trabajadores y empresas que agreguen valor a la producción, en la aceptación y aplicación de políticas públicas que induzcan la inversión, en una buena cobertura y calidad de servicios públicos y de infraestructura, en el establecimiento de centros de desarrollo tecnológico e investigativo, en la implementación de un proceso articulador de las empresas en Clusters y en la articulación academia-estado-empresa privada.

Las empresas del sector lácteo de Nariño, debe planificar los requerimientos de personal de una forma alineada con los planes estratégicos y prospectivos empresariales, en su política de reubicación de personal, acordes a los perfiles del cargo y de las vacantes generadas por la organización en su escenario futuro deseable.

Fomentar programas de desarrollo y formación de personal con base a competencias, fortalecer los planes de capacitaciones para fortalecer el capital intelectual de la organización y enfrentar el entorno competitivo en la aplicación de las mejores prácticas de gestión humana, así como también formar como seres humanos, bajo principios éticos y morales, para que estos sean una fuente integral de ventaja competitiva tanto profesional como personalmente.

Las empresas del sector que no tienen establecido una política de retención de talentos, se recomienda no simplemente se enfoquen por hacer incentivos económicos si no que se generen otro tipo de actividades de motivación con base a desempeño y a competencias para generar sentido de pertenencia por la organización, sin descuidar los planes de reubicación, reorientaciones y recalificación laboral.

Fomentar la capacidad de autoliderazgo, empoderamiento, automotivación, y trabajo en equipo mediante la ejecución de estrategias de formación de personal y estrategias de gestión humana como Coaching, Mentoring, Counseling, E-learning, y contribuya a la creación de una ventaja competitiva corporativa clave en el desarrollo del personal con principios de flexibilidad, adaptabilidad, agilidad e innovación empresarial.

Es importante que cada empresa del sector lácteo, gestione eficientemente la participación del talento humano en las decisiones empresariales, con un modelo abierto de comunicación y de jerarquía lineal que tenga en cuenta a su colaboradores, propiciando así sentido de pertenencia y motivación que garantice la retención y formación de colaboradores talentosos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Granica: Buenos Aires.
- BATEMAN, T. (2009). Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Mc Graw Hill, México.
- BERNAL, Cesar Augusto. (2000) Metodología de la investigación para administración y economía. Editorial Prentice Pearson: Colombia.
- BETANCOURT, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Primera Edición. Ecoe Ediciones Universidad del Valle: Bogotá D.C., 2014.
- BOHMLANDER – SNELL – SHERMAN. Administración de recursos humanos, Thomson Learning, 2001.
- CHIAVENATO, I. (2002). Gestión el Talento Humano. México: Mc Graw Hill (2001) Administración: teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Mcgraw Hill: Bogotá.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. "El capital humano de las organizaciones". Octava Edición. Mc Graw Hill. México. 2008.
- Calderón, et. al. (2004). "Competencias Laborales de los Gerentes de Talento Humano". En: Proceso de evaluación por pares de la Revista Innovar.
- DESSLER, Gary. Administración de personal. Cuarta edición. México 1991.
- FLIPPO, E., (1990), Principios de administración de personal, McGraw-Hill.
- FRED, D. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Prentice Hall, México.
- FERNANDO ARIAS GALICIA, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México 1978.

- GARRIDO, S. (2003). Dirección Estratégica. Madrid: Mc Graw Hill
- GOODSTEIN, L. Nolan, T. y Pfeiffer, W. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. McGraw Hill, Bogotá.
- LLOYD L. BYARS, LESLIE W. RUE, Gestión de Recursos Humanos, McGraw-Hill, 1997.
- MINTZBERG, H. (1994) Auge y caída de la planificación estratégica.
- MÉNDEZ, C.E. (1997). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia: Mc Graw Hill. México.
- PRIETO, H. (2008). Gestión estratégica organizacional. Bogotá: Koe Ediciones
- RIVERA, N. Pino, E. (2006). Fundamentos de Administración y Planeación Estratégica. Bogotá: Trillas de Colombia
- SALLENAVE, J. (2002). Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá: Norma
- SERNA, H. (1996). Gerencia Estratégica, planeación y gestión estratégica. Bogotá: 3R Editores.
- STEINER, G. (1997). Planeación Estratégica. Editorial Cecsa: México
- WILL, T. Le Louarn, J. y Guerin, G. (1997). Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.Legis Fondo Editorial: Bogotá

NETGRAFIA

- ASOLECHE.ORG, Ranking Lácteo, s.f. Disponible en: http://asoleche.org/2017/07/31/ranking-lacteo/
- BANCO DE LA REPUBLICA, Banco de la República mantiene la tasa de interés de intervención en 4,75%, 2017, Disponible En: http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-14-diciembre-2017
- CALDERÓN HERNÁNDEZ GREGORIO. ÁLVAREZ G. CLAUDIA MILENA. Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Concepción de las prácticas de gestión. Revista Universidad EAFIT Pág.7
- CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia. ALVAREZ GIRALDO, Claudia. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Introducción. Disponible en: http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf
- CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia. Semillero de Investigación en Gestión Humana. Disponible en: https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/25118/25646Consultado%20el%2016%20de%20marzo%20de%202013.
- CAMA DE COMERCIO DE PASTO, Informe de Coyuntura Económica Regional, (2016), disponible en: http://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2017/03/Informe-de-Coyuntura-Economica-Regional-2016.pdf
- CESAR Cuello. VERAS M. Instituto tecnológico Santo Domingo. Prácticas de gestión humana en la República Dominicana, 2005. Marco teórico. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=L6IZd1ykjoAC&pg=PA13&lpg=PA14&dq=gestion+humana&hl=es#v=onepage&q&f=false. Consultado el 28 de abril de 2013.

- CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 590 de 1975. Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. Disponible en: http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761&dPrint=1. Consultado el 05 de mayo de 2013.
- CONTEXTOGANADERO.COM, Vacas en 7 regiones de Colombia producen entre 2,5 y 35 litros de leche. Disponible en: ttp://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/conozca-la-produccion-de-leche-de-vacas-en-7-regiones-de-colombia
- CONTEXTOGANADERO.COM, Nariño, sinónimo de productividad láctea en Colombia, 2013, Disponible en: http://www.contextoganadero.com/regiones/narino-sinonimo-de-productividad-lactea-en-colombia
- CESAR Cuello. VERAS M. Instituto tecnológico Santo Domingo. Prácticas de gestión humana en la República Dominicana, 2005. Marco teórico. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=L6IZd1ykjoAC&pg=PA13&lpg=PA14&dq=gestion+humana&hl=es#v=onepage&q&f=false. Consultado el 28 de abril de 2013.
- COLACTEOS.COM, Historia, 2017, Disponible en: http://colacteos.com/historia/
- DANE, Comunicado de prensa, Indicadores básicos de tenencia y usos de las tecnologías -TIC en hogares y personas de 5 años o más 2017 2018, Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/cp_tic_hogares_2017.pdf
- DINERO.COM, Mientras la inversión directa crece tímidamente, la de portafolio cae, 2017, Disponible en: https://www.dinero.com/economia/articulo/inversion-extranjera-directa-en-colombia-crecio-en-2017/256025
- Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989).Coaching and the art of management.Organizational Dynamics. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching. Consultado el 22 de octubre de 2013.

- JOSEACONTRERAS.NET, Índice del Libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David, Disponible en: http://www.joseacontreras.net/direstr/cap80d.htm
- JUAN GUILLERMO SALDARRIAGA RÍOS, Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas, 2008, Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/1185
- LOS RECURSOS HUMANOS.COM. ¿Qué es el Outplacement Disponible en: http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1822-que-es-el outplacement.html.
- MICHAEL PORTER. Ventajas Competitivas. Disponible en: http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/. Consultado el 01 de mayo de 2013. CESAR Cuello. VERAS M. Instituto tecnológico Santo Domingo.
- NARIÑO.GOV.CO, Nariño Lácteo, proyecto sostenible que le apuesta al mejoramiento de la calidad de vida de los productores de leche de Nariño, 2015, Disponible en: http://xn--nario-rta.gov.co/2012-2015/index.php/sala-de-prensa/6118-narino-lacteo-proyecto-sostenible-que-le-apuesta-al-mejoramiento-de-la-calidad-de-vida-de-los-productores-de-leche-de-narino
- PORTER Y LA COMPETITIVIDAD. Disponible en: Prácticas de gestión humana en la República Dominicana, 2005. Marco teórico. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=L6IZd1ykjoAC&pg=PA13&lpg=PA14&dq=gestion+humana&hl=es#v=onepage&q&f=false. Consultado el 28 de abril de 2013.
- Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, (2004), Gregorio Calderón Hernández, Alejandra Montes Sáenz, Maria Paulina Tobón Mesa, Disponible en:

file:///C:/Users/FAMILY%20PORTILLO/Downloads/861-1-2582-1-10-20120608.pdf

- PORTAFOLIO.COM, Economía colombiana creció 1,8 % durante el 2017, Disponible en: http://www.portafolio.co/economia/crecimiento-de-la-colombiana-en-2017-514299
- Productividad laboral y salarios en la América Latina actualLosRecursosHumanos.com - 28/03/2013 Disponible en: RED DE OBSERVATORIOS DEL MERCADO DE TRABAJO ORMET [Observatorio del Mercado de Trabajo de Pasto / Universidad de Nariño]. Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo Ciudad de Pasto. Estructura y Dinámica Económica del Municipio de Pasto. p. 15.
- Revista DINERO. COM. Ingreso per cápita de los Colombianos, PUBLICADO: 2010-07-28. Disponible en: http://www.dinero.com/actualida d/economia/articulo/us6000-ingreso-per-capita-colombianos/100211
- SALDARRIAGA RÍOS, Juan Guillermo. Gestión humana: tendencias y prospectivas. Organización y gestión humana. Disponible en: http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_411.pdf. Consultado el 16 de marzo de 2013.
- SAGAN.COM.CO, Administrador, 2017, Encuesta de Producción de leche 2016, Fondo Nacional del Ganado en Liquidación, Disponible en: https://drive.google.com/file/d/0B_f2tHlycHkSanpyTFdBSGlzdHM/view
- TALENTO HUMANO, Disponible en: http://talentohumano12.galeon.com/
- VALZMAN. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching. Consultado el 22 de octubre de 2013.

ANEXOS

ENCUESTA SECTOR LÁCTEO EN NARIÑO

OBJETIVO: Conocer las características del área de talento humano, en las empresas del sector lácteo de Nariño, con el fin de diseñar estrategias que mejoren en desempeño de las empresas desde la gestión del talento humano.

1. **1. Tipo de empresa.**
   Marca solo un óvalo.
   - ◯ Familiar.
   - ◯ Individual.
   - ◯ En sociedad.
   - ◯ Otra.

2. **2. Tiempo de funcionamiento de la empresa.**
   Marca solo un óvalo.
   - ◯ Menos de 1 año.
   - ◯ De 1 a 3 años
   - ◯ De 3 a 5 años
   - ◯ De 5 años en adelande

3. **3. Años de experiencia en esta actividad económica.**
   Marca solo un óvalo.
   - ◯ Menos de 1 año.
   - ◯ De 1 a 3 años.
   - ◯ De 3 a 5 años.
   - ◯ De 5 años en adelante.

4. **4. Tamaño de la empresa.**
   Marca solo un óvalo.
   - ◯ Grande
   - ◯ Mediana
   - ◯ Pequeña

5. **6. Genero de la persona encarga del área de talento humano.**
Marca solo un óvalo.

- Femenino.
- Masculino.

6. **8. En que rango se ubica su edad.**
Marca solo un óvalo.

- <30
- 30 a 39
- 40 a 49
- 50 a 60
- >60

7. **7. En cuál de las siguientes categorías realizó su pregrado. Marque con una (X):**
Marca solo un óvalo.

- Administración.
- Derecho.
- Economía
- Ingeniería
- Psicología.
- Otro.
- Otro: _____

8. **8. ¿Tiene formación de posgrado?**
Marca solo un óvalo.

- SI
- No

9. **9. En caso afirmativo marque el último nivel alcanzado.**
Marca solo un óvalo.

- Especialización.
- Maestría.
- Doctorado.

10. **10. Experiencia relacionada con el cargo.**
Marca solo un óvalo.

- < 1 año
- 1 a 5 años.
- 6 a 10 años
- Mas de 10 años

11. **11. Califique el grado de aplicación en que usted emplea las siguientes características de la Gestión Humana de acuerdo a su trabajo.**

Marca solo un óvalo por fila.

	No se aplica	Se aplica medianmente	Se aplica totalmente
Entregar resultados con integridad, así como compartir información y construir relaciones de confianza.			
Construir cultura, facilitar el cambio, así como desarrollar y personalizar la cultura.			
Fomentar el liderazgo, desarrollar talento, promover la comunicación y diseñar sistemas de competencias.			
Sostener la estrategia de la empresa.			
Implementar políticas para el lugar de trabajo y fortalecer la tecnología de talento humano (TH).			
Interpretar contexto social, servir a la cadena de valor, articular propuesta de valor y aprovechar tecnología del negocio.			

12. **12. En el siguiente cuadro, consigne la cantidad de empleados que laboran en el área de gestión de Talento humano por tipo de contrato.**

Marca solo un óvalo por fila.

	1 a 10	11 a 20	21 a 30	30 a 40	40 en adelante
Contrato a termino indefinido					
Contrato a termino fijo					
Prestación de servicios.					
Servicios temporales, practicantes, pasantes.					
Otra modalidad					

13. **13. califique la suficiencia del recurso humano (personal).**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
total insuficiencia						total suficiencia

14. **14. califique la suficiencia del recurso tecnológico.**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Total insuficiencia						Total suficiencia

15. **16. califique la suficiencia del recurso Presupuestal.**
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Total insuficiencia	◯	◯	◯	◯	◯	Total suficiencia

16. **18. El área de talento humano, en relación a la formulación de políticas de personal:**
Marca solo un óvalo.

- ◯ Tiene autonomía para fijarlas.
- ◯ Lo hace mediante procesos concertados.
- ◯ Se le sale de su ámbito.

17. **17. Como gerente de gestión humana, se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área:**
Marca solo un óvalo.

- ◯ Si
- ◯ No

18. **18. Quién decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano.**
Marca solo un óvalo.

- ◯ Usted como gerente de talento humano.
- ◯ Se hace concertadamente.
- ◯ Sus superiores

19. **19. Evalúe en la siguiente escala el grado en que la Gestión Humana desarrolla las siguientes prácticas, donde se evidencia la existencia de tal ítem.**

Marca solo un óvalo por fila.

	no desarrolla tal practica	desarrolla medianamente tal practica	desarrolla en su totalidad tal practica
Existe planeación de mediano y largo plazo de personal.			
Realiza el aprovisionamiento de personal.			
Existen planes de capacitación.			
Realizan evaluaciones a las capacitaciones.			
Existe una escala salarial definida.			
Existen planes de seguridad ocupacional.			
Existen relaciones con las entidades de seguridad social.			
Existen planes de re-ubicaciones, re-orientaciones y re-calificación laboral.			
Realizan periódicamente evaluaciones de desempeño.			

20. **20. Evalúe el grado en que la Gestión Humana desarrolla las siguientes prácticas.**

Marca solo un óvalo por fila.

	no se realiza	se realiza medianamnete	se realiza totalmente
Se cuenta con planes de carrera, fuentes, formación y retención de talentos.	◯	◯	◯
Existe un balance vida -trabajo.	◯	◯	◯
En la empresa se cuenta con planes para manejar la diversidad cultural y la adaptación en equipos de trabajo internacionales.	◯	◯	◯
Existen políticas de responsabilidad social empresarial.	◯	◯	◯
Existe alineamiento de la cultura, comunicación de la visión, visibilidad, liderazgo.	◯	◯	◯
Se cuenta con coaching, mentoring, counseling, e-learning.	◯	◯	◯
Existen competencias para diseño y ejecución de la estrategia de la empresa.	◯	◯	◯
Se cuenta con una estrategia clara de gestión humana.	◯	◯	◯
La estrategia de gestión humana se encuentra alineada con la estrategia de la empresa.	◯	◯	◯
Existen resultados de gestión humana en términos del negocio, (medición del desempeño).	◯	◯	◯
Existen herramientas para la medición de habilidades y formación en liderazgo.	◯	◯	◯
En la empresa se fomenta el trabajo en equipo, la construcción de confianza, el fomento de relaciones internas y externas.	◯	◯	◯

Estimado encuestado: Le agradecemos por diligenciar la anterior encuesta. Es para esta investigación muy valioso contar con su información.