

**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LAS MIPYMES DEL
SECTOR LÁCTEO DEL MUNICIPIO DE GUACHUCAL, NARIÑO, AÑO 2015**

**CATHERINE LISETH CABRERA GARCÍA
ÁLVARO JAVIER QUISTANCHALA TULCÁN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LAS MIPYMES DEL
SECTOR LÁCTEO DEL MUNICIPIO DE GUACHUCAL, NARIÑO, AÑO 2015**

**CATHERINE LISETH CABRERA GARCÍA
ÁLVARO JAVIER QUISTANCHALA TULCAN**

**TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**ASESOR:
MG. KAROLA LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo de grado son
responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1º del Acuerdo No. 324 del 11 de Octubre de 1966, emanado por el
honorable consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 18 de noviembre de 2015

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a Dios por permitirnos culminar con éxito este trabajo.

A la UNIVERSIDAD De NARIÑO por darnos la oportunidad de estudiar y ser profesionales. A nuestra asesora de tesis, Mg. Karola López por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha permitido terminar nuestros estudios con éxito.

A mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a nuestra formación, y en especial al Mg. José Luis Benavides, Esp. Luis Eduardo Benavides, por sus consejos, su enseñanza y más que todo por su amistad. De igual manera agradecer a los profesores de Investigación y de Tesis de Grado, Esp. Carlos Arturo Ramírez, MG. Karola López, por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docentes, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona e investigador.

A las Mipymes lácteas del municipio de Guachucal, a los pequeños productores y la población en general, quienes nos abrieron sus puertas amablemente y nos colaboraron en el desarrollo del trabajo.

DEDICATORIA

Para culminar una etapa de la vida, es necesario de apoyo, constancia y dedicación, es por ello, que quiero dedicar este triunfo a Dios, quien es el administrador de mi vida, mi fortaleza y guía, a mis padres: Peregrino y Emérita, quienes día a día me han brindado su apoyo, cariño y comprensión, a mi novio, a todos mis familiares y amigos que confiaron plenamente en mí.

CATHERINE LISETH

DEDICATORIA

En primer lugar agradecerte a ti Dios por permitirme estar hasta donde he llegado y darme fuerza para seguir adelante, a mi madre y familia que han sido siempre el pilar de mi vida, son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

ALVARO JAVIER

RESUMEN

La Propuesta de Mejoramiento para las Mipymes del sector lácteo del municipio de Guachucal, Nariño, año 2015, pretende mejorar las actuales condiciones de funcionamiento, no solamente en los escenarios local y regional, sino también para afrontar la competencia interna y externa, este tema es de vital importancia e interés para los productores del municipio y de la región, porque conllevará a que las estrategias planteadas vinculen las demás actividades que se relacionan con el sector primario, generando toda una dinámica sectorial.

En el contexto anterior, el elemento de análisis: es el Tratado de Libre Comercio, suscrito entre Colombia y el Canadá; tomado como referente de análisis por su pertinencia con el tema lácteo en Guachucal y por su incidencia potencia en la oferta regional, expresadas en; inversión, ingresos y empleo. Esa confluencia de decisiones y situaciones requieren de la adopción de una serie de acciones, gestiones y estrategias en las Mipymes con el fin de minimizar los impactos del esquema comercial de ese país industrializado y, a la vez, aprovechar las llamadas fortalezas y oportunidades para ser competitivos y acceder con productos o servicios a los mercados internacionales y con ello la generación de divisas, útiles y necesarias en el país y la región.

La investigación tiene un gran componente de originalidad, puesto que describió la situación actual y las perspectivas de las pequeñas y medianas empresas de Guachucal; acudiendo básicamente a fuentes primarias con el soporte de cifras y estadísticas disponibles. El tema no pretende ser un punto de llegada a la temática abordada, sino un punto de partida para el desarrollo de sucesivos aportes que la enriquezcan y consoliden.

Para efectos de presentación formal la investigación se ha articuló en seis capítulos temáticos, los cuales mantienen un nexo conceptual entre sí; de esa manera, los objetivos planteados se alcanzan conceptualmente y se espera que esto también se alcance en la operatividad de las empresas, alcanzando unas organizaciones fortalecidas y preparadas para afrontar los retos del mercado externo.

ABSTRACT

The Proposal of Improvement for Mipymes in the dairy sector Guachucal municipality, Nariño, 2015, aims to improve the current conditions of operation, not only at local and regional scenarios, but also to face the internal and external competition, this issue is of vital importance and interest for producers of the municipality and the region, because it will lead to the strategies proposed linking the other activities that are related to the primary sector, generating an entire dynamic sector.

In the above context, the analytical element: the Free Trade Agreement signed between Colombia and Canada; be taken as a reference for analysis by its relevance to the dairy theme Guachucal and its impact on the regional power supply, expressed in; investment, income and employment. That confluence of decisions and situations require the adoption of a series of actions, procedures and strategies in the Mipymes in order to minimize the impacts of commercial scheme that industrialized country and, in turn, make calls strengths and opportunities to be competitive products or services with access to international markets and thus generating foreign exchange, useful and necessary in the country and the region.

The research has a large component of originality, as described the current situation and prospects of small and medium enterprises Guachucal; basically going to primary sources supported by figures and statistics available. The issue is not intended as a point of arrival to the topics addressed, but a starting point for the development of successive contributions that enrich and consolidate.

For presentation purposes of formal research it has been articulated in six thematic chapters, which maintain a connection between themselves; that way, the objectives are reached in principle and is expected to reach this also in the operation of enterprises, reaching a strengthened organizations and prepared to meet the challenges of the international market.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	22
1. ANTECEDENTES	24
1.1 TITULO	24
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	24
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	25
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	25
1.5 OBJETIVOS	25
1.5.1 General	25
1.5.2 Objetivos específicos	25
1.6 JUSTIFICACIÓN	26
1.7 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	27
1.7.1 Delimitación temporal	27
1.7.2 Delimitación espacial	27
1.8 MARCO TEÓRICO	27
1.8.1 Antecedentes	27
1.8.2 Plataforma estratégica para las Mipymes	30
1.8.3 Plan de mejoramiento	33
1.8.4 Las Mipymes en la visión gubernamental	36
1.9 MARCO CONTEXTUAL	39
1.10 MARCO CONCEPTUAL	40
1.11 MARCO LEGAL	43

1.11.1 Acuerdo Comercial entre Colombia y Canadá	43
1.11.2 Normatividad aplicable a las Mipymes	44
1.11.3 Organización	44
1.11.4 Obligaciones laborales	45
1.11.5 Opciones de contratación	46
1.11.6 Normas ambientales	46
1.12 DISEÑO METODOLÓGICO	47
1.12.1 Paradigma de investigación	47
1.12.2 Tipo y enfoque de investigación	47
1.12.3 Fuentes de recolección de información	48
1.12.4 Técnicas de recolección de información	48
1.12.5 Metodología para determinar el tamaño de la muestra	48
2. CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA LACTEA	50
2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD LÁCTEA EN COLOMBIA Y NARIÑO	50
2.1.1 Localización de la producción	51
2.1.2 La actividad lechera en el departamento de Nariño	53
2.2 OFERTA LÁCTEA EN EL MUNICIPIO DE GUACHUCAL	54
2.3 ANÁLISIS DE ENCUESTAS A PRODUCTORES PRIMARIOS	57
2.4 ANÁLISIS DE ENCUESTAS A EMPRESARIOS LÁCTEOS	77
3. ANALISIS DE MATRICES: MEFI, DOFA y MMGO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE GUACHUCAL	94
3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)	94

3.2 MATRIZ MEFE	95
3.3 ANÁLISIS D.O.F.A.	98
3.4 MATRIZ: MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES, MMGO	101
4. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE LA ACTIVIDAD LÁCTEA	125
4.1 ERRADICAR ENFERMEDADES	125
4.2 EXIGENCIAS DE CALIDAD	127
4.3 CARACTERIZACIÓN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO COLOMBIA – CANADÁ	129
4.4 BIENES AGROPECUARIOS DE INCIDENCIA EN NARIÑO (GUACHUCAL)	131
4.5 LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES LÁCTEOS FRENTE A LAS EXIGENCIAS DE LOS MERCADOS EXTERNOS	132
4.6 ACCESO A ORGANISMO DE COOPERACIÓN	137
4.7 OPORTUNIDADES DE ACCESO DE LA LECHE Y SUS DERIVADOS AL MERCADO INTERNACIONAL	144
5 DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR LÁCTEA EN LAS MIPYMES DE GUACHUCAL	152
5.1 IDENTIFICACIÓN DE LA CADENA LÁCTEA EN COLOMBIA	152
5.2 ESQUEMA DE LA CADENA DE VALOR LÁCTEA	153
5.3. ESTRATEGIAS DE MERCADO	156
5.4 VINCULACIÓN DE LAS MIPYMES CON EL CLÚSTER	158
6. PLAN DE ACCIÓN	159
6.1 ARTICULACIÓN DE ACTIVIDADES A NIVEL SECTORIAL	164
6.2 PERTINENCIA	164
6.3 GESTIÓN DE RECURSOS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	165

6.4 ESTRATEGIAS DE ACCION INTERINSTITUCIONAL	165
6.5 INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	166
6.6 CAPACITACIÓN PERMANENTE	166
6.7 MOTIVACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	167
6.8 SENTIDO DE EMPODERAMIENTO DE LA EMPRESA	167
6.9 CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	168
7. CONCLUSIONES	170
8. RECOMENDACIONES	172
BIBLIOGRAFÍA	175
ANEXOS	177

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Producción de leche entera de vaca (miles de ton.)	50
Cuadro 2. Exportaciones colombianas de productos lácteos (miles de dólares)	52
Cuadro 3. Estructura de costos de producción de leche por regiones	53
Cuadro 4. Información láctea, Nariño 2010	54
Cuadro 5. Caracterización de las Mipymes de Guachucal	56
Cuadro 6. ¿Qué vínculo tiene usted con la actividad?	57
Cuadro 7. ¿Cuál es la extensión del predio?	58
Cuadro 8. ¿Qué área dedica usted a la actividad lechera?	59
Cuadro 9. ¿Cuántas vacas en producción tiene?	60
Cuadro 10. ¿Cuántos ejemplares bovinos tiene usted en total?	61
Cuadro 11. ¿Cuántas veces ordeña las vacas al día?	62
Cuadro 12. ¿Cuántos litros obtiene diariamente por vaca?	63
Cuadro 13. ¿Cuántas personas se dedican a la actividad de ordeño?	64
Cuadro 14. ¿Qué porcentaje dedica a la comercialización?	65
Cuadro 15. ¿Procesa usted leche?	66
Cuadro 16. ¿Cómo efectúa el ordeño?	67
Cuadro 17. La disponibilidad de mano de obra es	68
Cuadro 18. ¿De dónde proviene el agua que utiliza?	69
Cuadro 19. ¿A quién vende su producción?	70
Cuadro 20. ¿Cuál es el precio de venta?	71
Cuadro 21. ¿Cuánto gasta mensualmente por el cuidado del ganado?	72

Cuadro 22. ¿En dónde obtiene los productos que necesita?	73
Cuadro 23. ¿Se encuentra vinculado con alguna entidad?	74
Cuadro 24. ¿Le gustaría producir en forma asociada?	75
Cuadro 25. ¿Cómo incide la entrada en vigencia del TLC?	76
Cuadro 26. Vínculo que tiene con la empresa	77
Cuadro 27. Trabajadores que tiene la empresa	78
Cuadro 28. Actividad principal de la empresa	79
Cuadro 29. Trabajadores con tiempo parcial	80
Cuadro 30. Estimación de ventas mensuales	81
Cuadro 31. Instalaciones de la empresa	82
Cuadro 32. Principales gastos de la empresa	83
Cuadro 33. Estimación de gastos mensuales	84
Cuadro 34. Activos de la empresa	85
Cuadro 35. Cobertura del mercado	86
Cuadro 36. Principales proveedores	87
Cuadro 37. Conocimiento sobre el TLC	88
Cuadro 38. Criterio sobre el TLC	89
Cuadro 39. Estrategias a implementar para afrontar el TLC	90
Cuadro 40. Canales de comercialización puede utilizar de la empresa	91
Cuadro 41. Mercado que le parece accesible	92
Cuadro 42. Identificación de fortalezas, debilidades, ponderación, Clasificación y resultados	94
Cuadro 43. Identificación de oportunidades, amenazas, ponderación,	

Clasificación y resultados	95
Cuadro 44. Matriz DOFA para las Mipymes	100
Cuadro 45. Resumen de variables entorno económico	102
Cuadro 46. Resumen de variables: dirección estratégica	103
Cuadro 47. Resumen de variables: gestión de mercadeo	105
Cuadro 48. Resumen de variables: cultura organizacional	106
Cuadro 49. Resumen de variables: estructura organizacional	107
Cuadro 50. Resumen de variables: gestión de la producción	109
Cuadro 51. Resumen de variables: gestión financiera	111
Cuadro 52. Resumen de variables: gestión humana	112
Cuadro 53. Resumen de variables: exportaciones	114
Cuadro 54. Resumen de variables: importaciones	115
Cuadro 55. Resumen de variables: logística	116
Cuadro 56. Resumen de variables: asociatividad	118
Cuadro 57. Resumen de variables: comunicación e información	119
Cuadro 58. Resumen de variables: innovación y conocimiento	120
Cuadro 59. Resumen de variables: responsabilidad social	121
Cuadro 60. Resumen variables gestión ambiental	123
Cuadro 61. Valoración de la leche recibida en Colácteos (Guachuca)	129
Cuadro 62. Organismos asesores de la actividad láctea	140
Cuadro 63. Organismos cofinanciadores de proyectos lácteos	143
Cuadro 64. Organismos cofinanciadores internacionales de proyectos lácteos	144
Cuadro 65. Exigencias legales de acceso de bienes al mercado externo	147

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1: ¿Qué vinculo tiene usted con la actividad?	58
Gráfica 2. ¿Cuál es la extensión del predio?	59
Gráfica 3. ¿Qué área dedica usted a la actividad lechera?	60
Gráfica 4. ¿Cuántas vacas en producción tiene?	61
Gráfica 5. ¿Cuántos ejemplares bovinos tiene usted en total?	62
Gráfica 6. ¿Cuántas veces ordeña las vacas al día?	63
Gráfica 7. ¿Cuántos litros obtiene diariamente por vaca?	64
Gráfica 8. ¿Cuántas personas se dedican a la actividad de ordeño?	65
Gráfica 9. ¿Qué porcentaje dedica a la comercialización?	66
Gráfica 10. ¿Procesa usted leche?	67
Gráfica 11. ¿Cómo efectúa el ordeño?	68
Gráfica 12. La disponibilidad de mano de obra es	69
Gráfica 13. ¿De dónde proviene el agua que utiliza?	69
Gráfica 14. ¿A quién vende su producción?	71
Gráfica 15. ¿Cuál es el precio de venta?	72
Gráfica 16. ¿Cuánto gasta mensualmente por el cuidado del ganado?	73
Gráfica 17. ¿En dónde obtiene los productos que necesita?	74
Gráfica 18. ¿Se encuentra vinculado con alguna entidad?	75
Gráfica 19. ¿Le gustaría producir en forma asociada?	76
Gráfica 20. ¿Cómo incide la entrada en vigencia del TLC?	77
Gráfica 21. Vínculo que tiene con la empresa	78

Gráfica 22. Trabajadores que tiene la empresa	79
Gráfica 23. Actividad principal de la empresa	80
Gráfica 24. Trabajadores con tiempo parcial	81
Gráfica 25. Estimación de ventas mensuales	82
Gráfica 26. Instalaciones de la empresa	83
Gráfica 27. Principales gastos de la empresa	84
Gráfica 28. Estimación de gastos mensuales	85
Gráfica 29. Activos de la empresa	86
Gráfica 30. Cobertura del mercado	87
Gráfica 31. Principales proveedores	88
Gráfica 32. Conocimiento sobre el TLC	89
Gráfica 33. Criterio sobre el TLC	90
Gráfica 34. Estrategias a implementar para afrontar el TLC	91
Gráfica 35. Canales de comercialización puede utilizar de la empresa	92
Gráfica 36. Mercado que le parece accesible	93
Gráfica 37. Analisis del entorno economico	102
Gráfica 38. Direccionamiento estratégica	104
Gráfica 39. Gestión de mercadeo	105
Gráfica 40. Cultura organizacional	106
Gráfica 41. Estructura organizacional	108
Gráfica 42. Gestión de producción	110
Gráfica 43. Gestión financiera	111

Gráfica 44. Gestión humana	113
Gráfica 45. Exportaciones	114
Gráfica 46. Importaciones	116
Gráfica 47. Logística	117
Gráfica 48. Asociatividad	118
Gráfica 49. Comunicación e información	119
Gráfica 50. Innovación y conocimiento	121
Gráfica 51. Responsabilidad social	122
Gráfica 52. Gestión ambiental	124

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diamante de competitividad mipymes de Guachucal	96
Figura 2. Fuerzas determinantes de la competitividad	96
Figura 3. Cadena láctea en Colombia	153
Figura 4. Esquema de la cadena de valor	154

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta productores primarios	178
Anexo B. Encuesta Mipymes-Guachucal	180
Anexo C. Tabla de control de la cantidad de leche recibida	184
Anexo D. Formato de evaluación de control por dependencias	185
Anexo E. Labores desarrolladas por el personal	186
Anexo F. Datos productivos desagregados municipio de Guachucal	187
Anexo G. Referentes históricos	194

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada Propuesta de Mejoramiento para las Mipymes del sector lácteo del municipio de Guachucal, Nariño, año 2015 aborda un tema de interés aparentemente local y regional, sin embargo, en la práctica se presenta una incidencia nacional, debido a que los alcances de los acuerdos comerciales, atañen a la sociedad en su conjunto.

En el contexto anterior, el elemento de análisis: es el Tratado de Libre Comercio, suscrito entre Colombia y el Canadá; se toma dicho Tratado, porque mantiene una relación muy cercano con las actividades que se desarrollan en el municipio mencionado y, en determinadas condiciones podría afectar la oferta de la producción interna y con ello la pérdida de dinamismo en cuanto a inversión, ingresos y empleo. Esa confluencia de decisiones y situaciones conllevan a la adopción de una serie de acciones, gestiones y estrategias en las Mipymes con el fin de minimizar los impactos del esquema comercial de ese país industrializado y, a la vez, acceder con productos o servicios a los mercados internacionales y con ello la generación de divisas, útiles y necesarias en el país y la región.

La investigación tiene un gran componente de originalidad, puesto que describió la situación actual y las perspectivas de las pequeñas y medianas empresas lácteas de Guachucal; por esa razón las fuentes primarias serán las que primen en el proceso metodológico; no obstante, todas las contribuciones de estudios ya realizados y los alcances evidenciados en la realidad, serán útiles para el logro de los objetivos. El tema no pretende ser un punto de llegada a la temática abordada, sino un punto de partida para el desarrollo de sucesivos aportes que la enriquezcan, y retroalimenten. Por esa razón, la vinculación de los docentes, asesores y demás miembros de la comunidad universitaria, serán valiosos y como tal se lo reconoce y expresa.

Para efectos de presentación formal la investigación se ha conformado en un total de nueve capítulos, los cuales mantienen un nexo conceptual entre sí. En el primer capítulo se presentan los elementos de identificación del proyecto: se presenta el Problema con su respectiva descripción, formulación y sistematización; los objetivos general y específicos, el Marco Teórico y la Metodología. Estos elementos constituyeron el Anteproyecto y aquí se establecen las bases conceptuales que orientaron la investigación.

En el Capítulo segundo se presenta una caracterización de la oferta láctea en el municipio de Guachucal, información primaria que complementa o contrasta lo encontrado en las fuentes secundarias. La especificidad de los productores permitió encontrar situaciones actuales y tendencias que llevaron a un conocimiento del escenario en el cual se desarrollan las Mipymes y posibilitarán el planteamiento de estrategias de mejoramiento.

El cumplimiento del objetivo general que se da a través de la validez y resultados de los objetivos específicos, se presenta en los cuatro siguientes capítulos. Primero con el desarrollo y análisis de las matrices: DOFA, MEFI y MMGO, estas herramientas metodológicas, si bien es cierto parten de una valoración subjetiva de la realidad, precisan de un nivel de acercamiento, conocimiento y dominio del tema, de manera que los resultados propuestos a nivel de estrategias de mejoramiento de la actividad láctea se consideran objetivas, viables y pertinentes. En el Capítulo 6° se presenta el desarrollo de la cadena de valor láctea, esta cadena ya identificada en el departamento de Nariño se debe fortalecer con las acciones y gestiones que desarrollen los responsables de la actividad y si esa vinculación se hace con criterios renovados y mejorados, los resultados serán aportantes y vinculantes.

El desarrollo del Plan de Acción, necesita además de las actividades previstas, producto de la síntesis del recorrido realizado, de la participación de las personas que se encuentran vinculadas a las Mipymes. Lo que resta es decisión y la asignación de unos, aunque pudieran parecer onerosos, su cuantificación es racional y los resultados esperados se espera sean suficientemente compensatorios de la inversión realizada.

En los capítulos 8° y 9° se presentan las Conclusiones y Recomendaciones que sintetizan el desarrollo investigativo y conllevan a la utilización de los planteamientos, con la convicción de que los objetivos de mejoramiento empresarial se cumplan. El recorrido se ha realizado, las contribuciones teóricas y técnicas están a disposición de las organizaciones, empresarios y trabajadores que pretendan cualificar sus actividades.

1. ANTECEDENTES

1.1 TITULO

Propuesta de Plan de Mejoramiento para las MIPYMES del sector lácteo del municipio de Guachucal, Nariño, año 2015

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años la vigencia de los modelos económicos que promueven la apertura e internacionalización de las distintas actividades se ha profundizado en Colombia y sus regiones, generando una mayor movilidad de los factores productivos, especialmente del capital, volviendo más interdependientes las distintas economías. Las decisiones en materia de política económica que se tomen en el país inciden en los distintos sectores y regiones y allí la actividad láctea, reviste una gran sensibilidad, especialmente para las zonas en donde existe esa vocación productiva, como es el caso del municipio de Guachucal.

En virtud de las actuales tendencias de política económica, Colombia ha suscrito varios Tratados de Libre Comercio con diferentes países, con la pretensión teórica de encontrar aspectos favorables que permitan solventar las deficiencias productivas internas y, a la vez, ubicar los productos nacionales en el exterior. Para el caso de esta investigación, el país ha suscrito un Acuerdo Comercial con el Canadá, con ese referente, se espera que a ese país lleguen una variedad de productos, entre los que se destacan: azúcar blanco, flores, follajes, frutas, hortalizas, confitería, cacao, tabaco y licores, entre otros. Por su parte de ese país ingresarían: bienes tecnológicos, bienes industriales, maquinaria, equipos y automotores; según el gobierno este acuerdo genera beneficios recíprocos, sin embargo, en cuanto al tema lácteo, por tratarse de un tema sensible, se esperan incidencias que podrían afectar el desarrollo de la actividad, ante lo cual se deben plantear alternativas de mejoramiento.

En cuanto al tema lácteo, es decir la producción de leche y sus derivados, el Acuerdo establece reglas de origen favorables para los productos claves para Colombia, considerados sensibles debido al peso específico que tienen en la economía; sin embargo, existe un riesgo potencial, debido a que, excepcionalmente se ofrecerían desgravaciones sobre los contingentes lácteos, en virtud de las directrices de la Organización Mundial del Comercio; esto significa que, en determinadas situaciones, el Canadá podría ingresar esos productos, con menores aranceles y, en consecuencia, menores precios, que no haría competitiva la producción nacional.

Los retos actuales de la actividad económica de las Mipymes dedicadas a la actividad láctea, en el municipio de Guachucal, precisan de un diagnóstico veraz y objetivo de su propia realidad, de manera que sea posible plantear alternativas de

mejoramiento empresarial que, a su vez, conllevan al desarrollo de estrategias y acciones que minimicen los impactos externos y se logren aprovechar las oportunidades y fomentar las fortalezas.

La importación de productos lácteos, como los procedentes del Canadá, en un mundo globalizado, es una realidad inevitable, máxime si se considera que ya existen acuerdos formales, por ello el desarrollo de un Plan de Mejoramiento para las Mipymes de Guachucal contribuirá a que sea posible competir en un escenario difícil, pero que sí presenta oportunidades en la medida en que el ingenio, talento, esfuerzo y voluntad del sector privado, aunado a la acción gubernamental (el cual incide mediante: infraestructura, regulación, vigilancia y control, entre otros aspectos) conlleven a las empresas a alcanzar los niveles de productividad y competitividad que se requieren para cumplir con ese objetivo.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué aspectos determinantes se deben tener en cuenta para establecer un Plan de Mejoramiento para las MIPYMES del sector lácteo del municipio de Guachucal, Nariño, año 2015?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características que presentan las Mipymes dedicadas a la actividad láctea, en el municipio de Guachucal, cuyo diagnóstico les permita establecer estrategias de mejoramiento?

¿Cómo desarrollar un análisis de las importaciones de productos procedentes del Canadá, enfatizando en los bienes lácteos?

¿De qué manera se puede desarrollar la cadena de valor de la producción láctea, de las Mipymes de Guachucal, vinculando los criterios de productividad y competitividad?

¿Cómo Diseñar un Plan de Acción para el Mejoramiento y desarrollo de las Mipymes lácteas?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 General. Proponer un Plan de Mejoramiento para las Mipymes lácteas del municipio de Guachucal, Nariño, año 2015

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la actividad láctea, a nivel de las Mipymes, del municipio de Guachucal

- Presentar un análisis de las importaciones de productos procedentes del Canadá, enfatizando en los bienes lácteos.
- Desarrollar la cadena de valor de la producción láctea, concordante con la productividad y competitividad que la actividad requiere
- Diseñar un Plan de Acción para el mejoramiento y desarrollo de las Mipymes lácteas.

1.6 JUSTIFICACION

La contribución que pretende aportar esta investigación, necesita del desarrollo de un estudio que contemple los aspectos descritos, con un criterio propositivo, cuyo contenido formal sea posible de aplicarse en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la actividad láctea en el municipio de Guachucal, de manera que supere el mero planteamiento de un diagnóstico y aporte objetiva y verazmente a una realidad sensible y puntual.

El logro de los objetivos propuestos precisa del desarrollo de una serie de aspectos técnicos y metodológicos, aplicados con responsabilidad y rigurosidad, considerando los diferentes factores y variables que inciden en la actividad productiva y comercial de la leche y sus derivados; como la investigación enfatiza en la incidencia que tienen los productos importados del Canadá, ese componente tendrá una especial referencia temática.

Las premisas descritas justifican la iniciativa de investigar, conocer, ahondar en el problema y proponer, porque con ello se brindan alternativas de solución a los problemas que viven las organizaciones productivas lácteas y que necesitan conocerse y superarse. Los retos del actual modelo de desarrollo conllevan a que se encuentren iniciativas colmadas de criterio, de manera que se minimicen las limitantes de las empresas y logren avanzar en cuanto a productividad y competitividad.

El diseño de un plan de mejoramiento para las empresas que trabajan en la actividad láctea en el municipio de Guachucal, es relevante ya que contribuiría a que estas logren sus metas de: mejorar sus condiciones de trabajo, mantener e incrementar su oferta, ser competitivas frente a los productos del exterior, especialmente del Canadá; e internamente, mantener una permanente motivación de su personal; todo esto, además, llevaría a la satisfacción del cliente mayorista y minorista, la ampliación del portafolio de servicios, un mayor control a los empleados, una mejor estructura organizativa y una mayor rentabilidad.

El estudio de campo con las Mipymes de Guachucal, se hace con las que tienen un carácter formal, es decir están organizadas, registradas en Cámara de Comercio, llevan registros contables y contribuyen con el fisco nacional, aquellas que no tienen esas características no se las consideró, debido a que para afrontar los retos externos de competitividad, precisamente, se requiere formalización de las actividades, además la muestra de las empresas analizadas y sus conclusiones son válidas y representativas para la investigación.

1.7 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Con base en esos criterios de análisis, la amplitud del tema precisa la delimitación de la investigación en términos de tiempo y de espacio:

1.7.1 Delimitación temporal. Ante la realidad cambiante del tema objeto de estudio, los resultados de la investigación son válidos, en cuanto a su base, en el lapso en el cual se desarrollará: segundo semestre de 2015, sin embargo, los alcances de los referentes conceptuales, datos, cifras y diagnósticos tendrán una vigencia mayor, no susceptible de delimitación en el tiempo.

1.7.2 Delimitación espacial. En lo que atañe al medio en el cual se desarrollará la investigación, se delimita en el objeto de estudio: pequeñas y medianas empresas, con reconocimiento jurídico y vigencia productiva, en el municipio de Guachucal, considerándolas como tal, establecimientos que se encuentran registrados en la Cámara de Comercio de Ipiales, a agosto de 2015. Las empresas que operan de manera informal, de las cuales no se conoce su ubicación, propietarios u objeto de trabajo, no serán objeto de investigación.

1.8 MARCO TEÓRICO

1.8.1 Antecedentes. A nivel de investigaciones aplicadas, con la salvedad de la empresa COLÁCTEOS, los únicos referentes prácticos que concatenan investigación con aplicabilidad, lo constituyen los programas especiales del Centro Sur Colombiano de Logística Internacional, SENA Ipiales, que fomentan la creación de empresas productivas, como las dedicadas a la actividad láctea en Guachucal, asignando recursos de capital semilla, provenientes del Fondo Emprender o el apoyo con materiales y capacitación a Unidades productivas (especialmente a Asociaciones) cuya directriz nacional indica que deben tener ese respaldo; son embargo, a nivel privado, las iniciativas productivas no tienen un sustento técnico y metodológico investigativo, sino que obedecen al criterio de sus inversionistas en virtud del conocimiento ancestral, del mercado y las expectativas de vida que tienen aprovechando los recursos disponibles.

Se efectuó una revisión minuciosa del material investigativo, disponible en las entidades educativas en Pasto e Ipiales, que traten de temas relacionados con el tema lácteo o comercial. Se reitera que en Ipiales, el Centro Sur Colombiano de

Logística Internacional, SENA hay varios Planes de Negocio, relacionados con la producción de leche y derivados lácteos, los cuales buscan la gestión de recursos; a nivel de las universidades se encontró lo siguiente:

Título: PERFIL Y ROL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS FRENTE A LOS NUEVOS RETOS DEL MODELO NEOLIBERAL

Autor: Luis Fernando Ramírez y William Goyes

Entidad: FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTIN

Año: 2006

Tipo Material: Tesis

Comentario: esta investigación es enteramente cualitativa; inicialmente presenta una visión sobre los modelos de desarrollo, enfatizando en el Neoliberalismo Económico y allí destaca la responsabilidad del Estado en cuanto a la vigilancia, regulación y control de las actividades de los particulares, correspondiéndole a este sector el manejo del aparato productivo del país y sus regiones. En ese escenario plantea el escenario de acción: roles, de los profesionales de la Administración de Empresas y su incidencia en el devenir económico.

Título: RETOS DE LA PRODUCCION LACTEA DE LA EX PROVINCIA DE OBANDO FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Autor: Fredi Yeircinio Portilla Patiño y Héctor Armando Bazante Rosero

Entidad: FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTIN

Año: 2007

Tipo Material: Tesis

Comentario: El estudio presenta las necesidades y requerimientos de la actividad láctea, en un contexto regional, esto implica la determinación de alternativas posibles para que la actividad mejore, argumenta que las oportunidades son amplias, pero el paso inicial es precisamente la presentación de una propuesta que contenga los elementos conceptuales y técnicos que correspondan a una realidad, realizable y ejecutable. La investigación desarrolló una investigación de campo en los municipios de: Iles, Guachucal y Pupiales y allí cuantifica: el número de animales (y las vacas en producción), la cantidad de leche diaria, el cuidado de los animales, la comercialización del productos y otros datos de interés que constituyen un referente para esta investigación.

Título: LOS RETOS GERENCIALES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO "COLACTEOS" LIMITADA FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)

Autor: Ricardo Jesús Benavides Ayala

Entidad: UNIVERSIDAD DE NARIÑO

Año: 2008

Tipo Material: Tesis

Comentario: En la época en que se desarrolla la investigación, el Tratado de Libre Comercio, suscrito entre Colombia y los Estados Unidos, aún no entraba en vigencia y, por tanto, las propuestas que se plantean son previas al inicio de lo que será una realidad. La empresa objeto de trabajo aplicado es COLÁCTEOS, sede Pupiales. Los argumentos planteados manifiestan que una vez que el acuerdo comercial entre en vigencia generará impactos en las empresas lácteas como la mencionada; ante ello es necesario la implementación de acciones productivas, administrativas y sociales que permitan afrontar la posible entrada de productos de la competencia; una de las áreas de trabajo es el tema gerencial y es lo que se aborda en la Tesis. Se manifiesta que desde la parte gerencial es posible cualificar los procesos y lograr calidad en el producto y una incidencia en el medio primario para que haya una coherencia productiva funcional.

Título: POSIBLES EFECTOS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS, EN LAS PRINCIPALES CADENAS PRODUCTIVAS DEL SECTOR AGROPECUARIO EN EL MUNICIPIO DE PASTO - UN ESTUDIO DE CASO

Autor: Leidy Diana Morales Perafán

Entidad: UNIVERSIDAD DE NARIÑO

Año: 2008

Tipo Material: Tesis

Comentario: El acuerdo comercial suscrito entre Colombia y los Estados Unidos, generaba en la época en que se desarrolló la investigación una gran expectativa y por ello se desarrollan investigaciones, como la que se refiere, tendientes a conocer los alcances del Tratado, sus posibles efectos y la respuesta frente a esa situación. En la delimitación del problema se toma íntegramente el sector agropecuario, en el municipio de Pasto, por tanto, el cumplimiento de los objetivos solamente son aplicables a ese caso particular. Estableciendo una síntesis de las propuestas y recomendaciones, la investigación plantea acciones conjuntas tanto del sector público, como del privado, aquel con intervención legal, capacitaciones y asignación de recursos de fomento y el privado, con mejoras en los procesos de trabajo, organización y permanente capacitación.

Título: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO COLECTIVO DE LA COOPERATIVA LECHERA INDÍGENA "EL SOL DE LOS PASTOS"

Autor: Iván Alirio Taramuel Caicedo

Entidad: UNIVERSIDAD DE NARIÑO

Año: 2010

Tipo Material: Tesis

Comentario: En el municipio de Cumbal existe una oferta de leche significativa que motivó a los productores, organizados bajo la figura jurídica de Cooperativa, a constituir una empresa, sin ánimo de lucro, que aproveche dicho recurso y acceda

a segmentos del mercado: regional en el corto plazo y nacional en el mediano y largo plazo. Una de las empresas referentes es COLÁCTEOS, que nació en el vecino municipio de Guachucal; el paso se dio, sin embargo, con el transcurrir de los años la empresa fue perdiendo competitividad, a pesar del respaldo económico del sector indígena; consciente de esa situación se propuso la realización del estudio orientado al área administrativa. Las propuestas plantean: reestructuración, capacitación permanente, asignación de nuevos recursos, vinculación de nuevos asociados y exploración de nuevos mercados, entre otras acciones.

Título: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UNA PLANTA PROCESADORA DE LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS EN EL MUNICIPIO DE TÚQUERRES – NARIÑO, DURANTE LA VIGENCIA 2011

Autor: Sandra Lucía Guerra Chalacán y Fernando Alirio Tarapuez Viteri

Entidad: CORPORACIÓN UNIFICADA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CUN

Año: 2011

Tipo Material: Tesis

Comentario: Este Estudio de Factibilidad, sigue un proceso técnico y metodológico en donde se cumplen las etapas de: investigación cualitativa, Estudio de Mercado, Estudió Técnico y Valoración Económica. Plantea como recomendaciones el diseño de una estrategia administrativa, que aproxime las actividades a desarrollar hacia las pretensiones de la eficiencia y eficacia que garantizarán la permanencia de la empresa en el mercado.

En el aspecto técnico se detallan los datos sobre: localización, áreas de trabajo, maquinaria y equipos requeridos, personal y sus funciones y los procesos de trabajo. En el componente técnico se evalúa el proyecto, acudiendo a los parámetros universalmente válidos como son el Valor Presente Neto, VPN y la Tasa Interna de Retorno, TIR, que son determinantes para evaluar la factibilidad del negocio. Se encuentra una TIR del 143%, que genera inquietudes y quizás requiera de una revisión y pronunciamiento que, sin embargo, no compete a esta investigación.

1.8.2 Plataforma estratégica para las Mipymes. En los nuevos escenarios, que les corresponde asistir a las organizaciones empresariales, es posible identificar tres aspectos que se destacan por su importancia:

- La globalización
- El permanente cambio del contexto y
- La valoración del conocimiento.

Estos aspectos, a pesar de que mantienen su especificidad, deben valorarse en un contexto conjunto e interdependiente, la realidad cotidiana implica que no sea

posible desligarlos completamente y de la dinámica de su conectividad depende el devenir de la empresa.

En este referente, se propone para las empresas la adopción de un Plan de Mejoramiento, como modelo que responda a las necesidades y especificidades que ellas revisten. Dentro de las distintas corrientes administrativas que se pueden aplicar en la dirección de la Empresa, se ha elegido la teoría de Michael Porter¹, como sustento conceptual de contrastación y análisis. El objeto de trabajo: la leche es un bien sensible que brinda oportunidades de expansión en el mercado, pero para lograrlo, previamente es necesario consolidarse y esto a su vez lleva a la productividad y competitividad, en donde el ser humano vuelve a ser determinante.

Los “medianos, pequeños y micro productores encuentran que el mercado en el cual sus capacidades productivas eran pertinentes ha desaparecido. Producían y comercializaban en y para mercados locales que fueron destruidos o mejor, expropiados... Lo que era competitivo en un mercado regional o nacional no está resultando serlo en el nuevo mercado globalizado, lo cual está implicando la destrucción masiva de las capacidades productivas que se encuentran en manos de la gran mayoría de los productores y trabajadores de los países menos avanzados. Las condiciones, por lo tanto en toda América Latina no son muy favorables, y son pocas las empresas que logran insertarse adecuadamente en la dinámica de crecimiento, configurando pocos grupos empresariales, con perfil ganador”².

Para las empresas es importante tener unas estrategias definidas, establecidas en el Plan, de manera que se presente un acercamiento entre los preceptos teóricos y la realidad. “Esencialmente la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”³. Esta situación implica que la dirección, la administración y la operatividad asimilen y practique una serie de criterios administrativos que, en todo caso, se asimilarán como un proceso que se nutre constantemente con nuevos aportes conceptuales y con la práctica cotidiana.

Desde la perspectiva gubernamental, la política de apoyo nacional se encuentra justificada por la contribución de las pequeñas y medianas empresas a la

¹ Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en empresas e industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

² Obra citada (11)

³ PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Pág. 16

generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y una mejor redistribución del ingreso; de esa manera se solventan las fallas del mercado que afectan a los sujetos económicos más desprotegidos.

Los resultados del proceso de análisis y consulta sobre las debilidades y fortalezas de las empresas, permitirán estudiar su capacidad institucional en los tópicos productivo, comercial y de servicios, entre otras dimensiones; las variables que se agrupan dentro de las siguientes categorías: análisis de la cultura corporativa, clima organizacional, motivación, análisis de la capacidad directiva, flexibilidad, comunicación en la información y control gerencial; todos esos aspectos consideran directa o indirectamente al ser humano, concebido como un talento, con valores, criterios, iniciativas y aptitudes para aportar al mejoramiento de su propio entorno.

Las empresas presentan estructuras organizacionales pequeñas que deben tornarse funcionales, no obstante, en el medio local, se consideran generadoras de empleo e ingresos. Esas estructuras pequeñas permiten identificar y asimilar mejor el panorama general del entorno, la administración y el funcionamiento general de las áreas de trabajo, lo cual le brinda cierta especificidad en el escenario local y regional, en donde ya se ha establecido en el mercado y adquirido un reconocimiento que es preciso mantener y fortalecer. Es importante conocer como las empresas planean, organizan, y controlan sus procesos a nivel corporativo, estratégico, táctico o funcional y operativo.

En el corto plazo las empresas deben diseñar, adoptar (o actualizar), aplicar y socializar los manuales de funciones y procedimientos que permitan conocer plenamente sus actividades, sus responsables y sus alcances. A partir de allí será posible fortalecer el propio entorno de trabajo, diversificar las funciones y lograr resultados acordes con los objetivos institucionales, máxime si allí se involucra a los agremiados y a la comunidad.

En los macro procesos de la gestión humana: las empresas son más que la confluencia de recursos, funciones y procesos. Para el caso de la empresa, objeto de trabajo, su razón de ser es el ser humano, concebido como un talento que aporta su fuerza física, pero también su criterio e iniciativa para sortear las dificultades y problemas y tornarlos en oportunidades, vinculando en ese proceso a sus clientes. Los siguientes planteamientos son un ideal y un anhelo, su cumplimiento depende del criterio y voluntad de cada quien, motivados por quienes tienen la responsabilidad de su dirección y administración.

Para adoptar y monitorear el proceso de planeación de manera efectiva, ayuda el uso del modelo P.H.V.A. (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), siempre y cuando se constituyan en un proceso sin fin, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifiquen si los resultados eran los esperados y se actúe sobre dichos resultados para reiniciar el proceso.

El ciclo de aplicación del PHVA permite ejercer una relación dinámica entre el personal directivo y administrativo y los trabajadores, concebidos como un equipo y busca un control empresarial con base en el establecimiento, mantenimiento y mejora de los estándares de calidad y servicio.

La gerencia de procesos en el ciclo P.H.V.A. consiste básicamente en:

- Planear: se realiza de manera previa a la toma de las decisiones. La pretensión futura es apartarse de la línea tradicional que sigue una dirección rígida y unilateral, la pretensión es lograr flexibilidad y trabajo en equipo.

- Hacer: Consiste en ejecutar las tareas y recoger los datos, después de haber realizado un proceso de formación, de educación y entrenamiento, de manera dinámica, es decir, con la plena participación de todo el personal.

- Verificar: En esta etapa se evalúan los resultados de la tarea ejecutada, se identifican los problemas que originan el no-cumplimiento de las tareas (formación, planeación).

- Actuar: Consiste en tomar las medidas correctivas para lograr el cumplimiento de las metas.

Las empresas deben planificar las áreas de gestión humana, su objetivo es lograr la cualificación del talento humano que, en todo el proceso, señala el devenir de la empresa, para ello se consideran dos escenarios: el interno y el externo.

En el escenario interno, el diagnóstico que es preciso realizar permitirá que la empresa identifique el valor que reviste el talento humano, su individualización, sus potencialidades y la incidencia de esos elementos en la toma de decisiones. Una vez se asimilen estos conceptos, en esta investigación se podrán plantear estrategias para: cimentar una cultura organizacional, un estilo de dirección y la vinculación del ser humano en el desarrollo de una empresa.

En el escenario externo es preciso hacer un diagnóstico que permita identificar las variables que inciden en la empresa como: la mano de obra, los proveedores, los transportes y otras actividades que se presentan en virtud de la interacción económica de la empresa en el mercado; de igual manera, inciden aspectos como el sistema educativo vigente, la innovación tecnológica y la legislación vigente, entre otros.

1.8.3 Plan de mejoramiento. Para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, debe implementar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al

problema. El desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

El plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados. Para estructurar un plan de mejoramiento se debe seguir los siguientes pasos:

Paso 1. Identificar el proceso o problema a mejorar: con base en la información que se derivó de la planeación estratégica, esto es: Entorno Interno: Fortalezas y Debilidades Entorno Externo: Oportunidades y Amenazas... tomar aquellos elementos que sean más relevantes para la empresa, ya sea para incrementar una fortaleza, subsanar una debilidad, contrarrestar una amenaza o aprovechar una oportunidad.

Paso 2. Identificar las causas que originan el problema: se debe de emplear un método que permita analizar la mejor manera posible el problema con el fin de encontrar la causa que lo provoca. Se menciona por un lado el problema o proceso y por el otro se explica más detalladamente las causas que originan el problema.

Paso 3. Definir Objetivos Generales: Una vez que se han detectado los problemas y sus posibles causas, es necesario definir la manera en que se solucionarán a grandes rasgos, es decir es necesario definir objetivos generales. Los objetivos generales son enunciados que contienen los fines que se quieren lograr y el motivo (¿para qué?) y deben contemplar elementos como el tiempo y el responsable. Generalmente dan respuesta a una estrategia de la empresa. Para el logro satisfactorio de los objetivos generales, es necesario definir proyectos específicos que lleven a la acción aquella situación deseada, es decir, que lleven de la situación actual a la situación deseada.

Paso 4. Definir los Proyectos y Acciones de Mejora: Requerimientos para crear un proyecto de mejora: Contar un enunciado que describa con claridad el proyecto.

- Objetivo del Proyecto. Los fines que se quieren lograr y para qué.
- Metas del Proyecto. Qué se va a lograr, cómo y cuándo.
- Justificación del Proyecto. Porqué es necesario. Definir las Acciones que se requieren para lograr los objetivos y cumplir con las metas. Asignar Responsables. Designar a la persona que será responsable de las acciones requeridas, deberá existir un compromiso bien definido.

Paso 5. Planear y dar Seguimiento a los Proyectos y Acciones: Cuando ya se han establecido las prioridades, se tendrá entonces un plan de mejora con objetivos generales, proyectos y acciones. Al plan de mejora se les deberá dar un

seguimiento cercano en base a los indicadores de impacto y de desempeño. Dicho seguimiento se deberá realizar en un periodo establecido por el líder del proyecto, donde se revisará el cumplimiento de las metas y el impacto de las acciones en la empresa.⁴

El plan de mejoramiento tiene como base los resultados de la evaluación realizada en el diagnóstico empresarial donde se lista las principales debilidades y amenazas de la empresa, es decir, el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual de la empresa para un futuro de mejor calidad, conservando las fortalezas.⁵

Según el autor Eduardo Deming el mejoramiento continuo es la administración de la calidad total que requiere de un proceso constante, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

En conclusión el mejoramiento continuo es un ejemplo de calidad total y de competitividad, más que una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

Según Alexandra Gaviria Zapata y Jaime Gómez Navarra, en su libro: ¿Con quienes trabajamos?, el diagnóstico es una metodología de trabajo para recopilar y analizar información producida por una organización, una empresa o un grupo poblacional. Es un medio para explorar, evaluar sus limitaciones y potencialidades de desarrollo, en plazo razonable para tomar decisiones argumentadas y oportunas ante el problema observado, permite documentar de una manera ágil, las necesidades de determinado grupo meta, e identificar las acciones prioritarias para su desarrollo.⁶

Sin duda alguna la parte más importante de un diagnóstico es identificar necesidades y potencialidad para la posterior formulación y ejecución del Plan de Mejoramiento que en términos generales es un sistema eficaz de soluciones a implementar en la organización, teniendo en cuenta el tiempo, costo, espacio y calidad a través de las estrategias obtenidas del estudio concluido.

Después del respectivo análisis, se adoptan las opciones más viables que conlleven a la empresa, a mejorar sus procesos operativos y administrativos,

⁴ FERNANDEZ, Juan Carlos. Plan de mejora. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033> (Citado 24/08/2015).

⁵Manual para la Elaboración de Planes de Mejoramiento..

⁶GAVIRIA ZAPATA Alexandra y GÓMEZ NAVARRA Jaime Andrés. ¿Con quienes trabajamos? El diagnóstico rápido y participativo. Medellín Corporación PAISA JOVEN. 1999, p. 14

aplicando los indicadores de gestión, para estimular y promover el trabajo en equipo, que innove y satisfaga las necesidades de la organización y de los clientes a largo plazo, proponiendo alternativas para obtener una mejor participación en el mercado, de igual forma servir al cliente atendiendo sus inquietudes y satisfaciendo sus necesidades mínimas.

Para que una empresa se proyecte con calidad y eficiencia, se requiere de la modernización e innovación de sus procesos administrativos y operativos que van a redundar en la empresa de un excelente servicio al cliente.

1.8.4 Las Mipymes en la visión gubernamental. El Consejo privado de competitividad de Colombia propone ocho frentes que permitirán a las Mipymes conseguir las metas de largo plazo⁷:

1. Formalización: la informalidad, tanto laboral como empresarial, en Colombia supera el 55% y no se han logrado reducciones sustanciales en los últimos años.
2. Ciencia, tecnología e innovación: el país requiere un ambiente más favorable para el emprendimiento productivo, en particular, capacidad de absorción tecnológica y disponibilidad de capital de riesgo.
3. Infraestructura, transporte y logística: una de las principales restricciones al crecimiento económico de Colombia es el rezago en infraestructura vial. Es urgente el fortalecimiento institucional del sector creando una Comisión de Regulación que logre atraer la inversión local y extranjera en las cuantías requeridas.
4. Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC): este sector presentó un crecimiento de 6,4%, tasa de crecimiento representativa entre 2002 y 2008. Sin embargo, aún existe una brecha digital en el acceso a bienes y servicios relacionados con TIC, lo que hace necesario focalizar políticas que permeen los beneficios de estos servicios.
5. Educación: la cobertura de educación preescolar en Colombia es baja, hecho que limita de entrada el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de los niños. La alta prevalencia de anemia en menores de cinco años y mujeres embarazadas en Colombia preocupa por su relación con retrasos en el desempeño intelectual, baja productividad y bajo desarrollo económico y social de las personas.
6. Bancarización y asignación eficiente del ahorro: Los retos se concentran en ampliar el acceso al crédito a las Pymes y mantener la dinámica de colocación de bonos privados en el mercado.

⁷ Las metas se presentan en la misma forma como se presenta en el informe del Viceministerio de Desarrollo Económico.

7. Sistema tributario: las tarifas de los impuestos corporativos y de los procedimientos tributarios continúan siendo considerablemente más altas en Colombia que en el promedio mundial. El sistema tributario colombiano continúa generando distorsiones por concepto de tratos preferenciales y sobrecargas tributarias.

8. Justicia: pese al aumento de los recursos públicos dirigidos al sector, el tiempo y los costos incurridos para hacer cumplir un contrato continúan obstaculizando la competitividad del país. Es fundamental implementar la oralidad en el régimen civil y comercial, un procedimiento expedito para las pequeñas causas y los ejecutivos hipotecarios.

Las orientaciones gubernamentales para lograr el impulso que las Mipymes necesitan, serán orientadoras en la investigación; sin embargo, se considerarán las especificidades que revisten las empresas del municipio de Guachucal, de manera que las alternativas propuestas sean viables, objetivas y efectivas.

La política de apoyo del gobierno nacional se encuentra justificada por la contribución de las pequeñas y medianas empresas a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y una mejor redistribución del ingreso; de esa manera se solventan las fallas del mercado que afectan a los sujetos económicos más desprotegidos. La clasificación de las Mipymes⁸, según la generación de empleo es:

Grande	37%
Micro	33%
Pequeña	18%
Mediana	12%

En cuanto a la composición empresarial colombiana⁹ se tiene:

Grande	0.07%
Mediana	0.34%
Pequeña	4%
Micro	96%

Algunas de las conclusiones sobre la importancia socioeconómica de las micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES, según el Viceministerio Económico, para el año 2012, fueron las siguientes:

⁸ Viceministerio de Desarrollo Económico. Análisis sectorial. Citado en Cursos de Formación SENA. Bogotá 2012

⁹ *Ibidem*.

- Representan el 94% de las empresas del país
- Aportan el 33% de la población ocupada
- Participan con el 60% del empleo industrial
- Participan con el 48% del valor agregado de la industria
- Representan el 95% del empleo generado por el comercio
- Presentan una mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda
- A través de su articulación e integración a la estructura productiva generan ventajas competitivas

Sin embargo, dichas empresas también tienen dificultades, las cuales precisan de soluciones concernientes tanto al sector público, como al sector privado:

- Tienen limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción
- Presentan dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada
- Presentan falta de asociatividad empresarial
- Hay carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico
- Hay dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales

Las Mipymes locales presentan el mismo escenario de acción y gestión institucional que sus similares nacionales, lo importante es gestionar la consecución de recursos, de acceder a los programas de capacitación, a los beneficios tecnológicos. El conocimiento del entorno contribuye a que eso sea posible. Dentro de sus tareas organizacionales, deben definir en forma clara la misión, la visión y los objetivos corporativos del negocio. Conceptos como: ventas, rentabilidad, mercado, responsabilidad social y tecnología, se constituirán en mecanismo de acción que llevarán al logro de un desempeño competitivo.

Esta investigación no puede ni debe limitarse al diagnóstico de la actividad productiva y comercial de las Mipymes de Guachucal, debe también abordar las posibles alternativas de mejoramiento de la actividad, en forma concordante al planteamiento de los objetivos. Es obvio que en los avances reales y funcionales de las estrategias de acción para el sector terciario, deben intervenir diversos actores: los comerciantes, la comunidad (tienen el derecho a organizarse como consumidores), las organizaciones competentes (Cámara de Comercio de Ipiales), la administración municipal de Guachucal y, mediante gestión, los gobiernos regional y nacional. Esta investigación es, en consecuencia, un referente técnico, metodológico y conceptual que orientará esas pretensiones.

1.9 MARCO CONTEXTUAL

El municipio de Guachucal se ubica al suroccidente del departamento de Nariño, una distancia de 99 Kms. de la capital de Nariño, a una altura de 3,180 metros sobre el nivel del mar, con una población de 15.652 habitantes¹⁰ y con los siguientes límites territoriales:

Norte: municipios de Ricaurte y Sapuyes
Sur: municipios de Pupiales, Aldana y Carlosama
Oriente: municipios de Sapuyes y Pupiales
Occidente: municipios de Ricaurte y Cumbal

Del total de habitantes, el 80,8% viven en el sector rural y el 19,2% en el sector urbano. Según una estimación de instituciones oficiales, existen en Guachucal, cerca de 8,000 vacas en producción, las cuales entregan 79,553 litros diarios de leche, de la cual el 2,3% se dedica al consumo familiar y 97,7% se destina a la comercialización¹¹.

El sector agropecuario en el municipio, en el municipio de Guachucal, ha sido el que, tradicionalmente, ha llevado la dinámica económica brindando empleo, ingresos e inversión. El subsector agrícola participa en la producción con el cultivo de: papa, haba, arveja y hortalizas, que ocupan un área de 521 hectáreas; sin embargo, la mayor participación económica la tiene el subsector pecuario ya que el 70% se dedica a la cría de animales: ovinos, porcinos, aves de corral, cuyes y otras especies; de allí se desprende la comercialización de la leche que ha contribuido a la implementación de empresas, reconocidas a nivel nacional.

En Guachucal, según la clasificación por el tamaño de las empresas, se encuentra establecida una empresa mediana, que ofrece productos lácteos, reconocida a nivel nacional: COLACTEOS, cuya trayectoria sobrepasa los 30 años; las demás empresas existentes son micro y pequeñas unidades productivas que satisfacen un mercado local y regional, manteniéndose en condiciones de supervivencia; sin embargo, se estima que existe aún un mercado regional y nacional insatisfecho, el cual se amplía proporcionalmente al crecimiento poblacional; esa es la oportunidad de acceder a esos segmento del mercado, que tienen también el acceso potencial de los productos similares importados del Canadá y de otros países.

Las Mipymes lácteas locales, deben competir en el mercado interno con precios, calidad y servicio; para ello implementarán unas verdaderas organizaciones que sean funcionales, eficientes, eficaces, productivas y competitivas, esto implica

¹⁰ DANE. Información estadística de la población. Proyecciones al año 2015

¹¹ Unidad de Emprendimiento del Centro Sur Colombiano de Logística Internacional, SENA. Ipiales, 2014.

entre otras acciones la implementación de una serie de estrategias que incluye: capacitación permanente, desarrollo de procesos técnicos, control de calidad, cálculo y estimación de los componentes financieros y económicos con criterio empresarial y aproximaciones permanentes hacia el consumidor, entre otras acciones relevantes.

1.10 MARCO CONCEPTUAL

La precisión a establecer en la terminología requerida para el desarrollo de esta investigación, es importante para una mejor asimilación conceptual y aplicada de una realidad puntual: las Mipymes lácteas de Guachucal.

Competitividad: Hace referencia a las oportunidades que tienen las economías para defenderse en el plano económico internacional. Es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, es conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados de los diferentes sectores productivos.

Las pequeñas y medianas empresas lácteas de Guachucal, tienen el reto de ser competitivas debido a que en su escenario de trabajo se existen otras organizaciones similares que pretenden acceder al mismo segmento del mercado y, en el enfoque de esta investigación, se tiene la presencia de productos del exterior como el Canadá, cuya calidad y precio pueden superar la oferta nacional; por ello es necesario orientar las acciones y gestiones hacia el desarrollo de servicios y procesos de calidad.

Demanda: Es la cantidad de bienes y servicios que se está en disposición de adquirir (comprar) a un precio determinado, la demanda depende de otras variables como: calidad, publicidad, gustos, precio de otros bienes sustitutos y complementarios.

Globalización: el argumento que plantean los investigadores sobre ese concepto tan extendido en el medio económico y social es: un proceso inherente al desarrollo capitalista mundial, según el cual los estados y empresas se unen con el fin de lograr condiciones favorables en términos de negocios, transacciones, intercambio comercial y todo lo que signifique producción en gran escala.

Liderazgo: se concibe como el conjunto de habilidades gerenciales, o directivas que una persona tiene para influir en la forma de ser de otras o un grupo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, dinamismo y eficiencia, en el logro de metas y objetivos.

La situación conlleva a la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, motivar y evaluar a los miembros de una Empresa determinada, concatenando esas

acciones con los objetivos propuestos, de manera que la actitud de quienes tienen una responsabilidad directiva, se refleje en la respuesta de los trabajadores.

Las acciones de liderazgo, según los aportes de los expertos, no son innatas sino adquiridas, esto significa que se pueden aprender e inducir, para ello uno de los requisitos fundamentales es la actitud de la persona (en su rol de trabajador), si a eso se suma los medios y facilidades internas que generen espacios y escenarios de participación, las contribuciones del talento humano son invaluable tanto para él como para la empresa y el medio social en donde se incide.

Matriz DOFA: Su nombre proviene de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Amenazas; este instrumento metodológico es útil para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, asumiendo que las acciones estratégicas deben ser posibles en el desarrollo de trabajo de las empresas. El cruce de los factores internos y externos conllevará, como ideal, a lograr un equilibrio interno en la organización.

Matriz MEFI: Matriz de Evaluación del Factor Interno suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de trabajo de las empresas. Esta herramienta analítica permitirá la formulación de estrategias que evalúen las debilidades y fortalezas y las conviertan en aspectos favorables para las organizaciones.

Matriz MEFE: significa Matriz de Evaluación del factor externo, permite a los responsables de la dirección y administración de las empresas resumir y evaluar la información externa que incide en el devenir de aquellas. Los criterios de análisis son subjetivos, sin embargo, debe asumirse de manera responsable para que los resultados sean objetivos y alcanzables.

Matriz MMGO: Es una herramienta que permita determinar la situación de su empresa con respecto a ciertas variables que definen su nivel de competitividad según los estándares internacionales

Mercadeo: conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios. Esta actividad que constituye una disciplina de trabajo fundamental para la ubicación y aceptación de un producto en el mercado, debe ser objeto de fortalecimiento en las Mipymes.

Mercado objetivo: grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir. Los productos lácteos tienen un mercado local, regional, nacional e internacional. En principio, desde Guachucal, se accede a los tres primeros, sin embargo, el cuarto escenario presenta una amenaza potencial que debe ser evaluado y contrarrestado.

Motivación: el término en su etimología el término deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa 'causa del movimiento', en consecuencia se puede definir como el señalamiento que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción. Otra acepción se refiere a los determinantes internos que incitan a una acción. Esta característica intrínseca al ser humano permite que haya ese movimiento y dinámica que se requiere para orientar el devenir personal y, en este caso, institucional.

En la orientación de la investigación, se plantean estrategias que generen en el trabajador un sentido de pertenencia hacia la organización en la cual labora y ello no necesariamente se consigue con dinero, sino con la adopción de acciones y actitudes que valoren al ser humano en su vida e integridad, así se confirma que el Talento Humano es la causa del movimiento y de la dinámica progresista de la empresa.

Oferta: Es la cantidad de bienes y servicios que están en disposición de ofrecer (vender) a un precio determinado, la oferta depende del comportamiento de otras variables como la calidad, el gusto, el precio de los bienes sustitutos y complementarios, etc.

La oferta de bienes lácteos, además de las variables mencionadas, en un mercado globalizado, tiene la incidencia de los productos similares que se importen de otros países como el Canadá, por la ventaja competitiva en términos de: prestigio, calidad y precio, aspectos que deben ser contrarrestados por la oferta nacional.

Plan de Mejoramiento: son las actividades planteadas de manera metodológica, sistematizada y evaluada, de manera participativa, de manera que se logre beneficiar a las empresas, objeto de trabajo, concebida como la confluencia armónica de personas, recursos y procesos y también a los trabajadores que aquí se conciben como talento y que, constituyen el principio y fin de los procesos.

El diseño y adopción del Plan en una empresa es sustancial para el desempeño de los trabajadores y para alcanzar los objetivos que la empresa se ha propuesto en términos de: producción, productividad, competitividad, calidad y servicio, entre otras variables.

Productividad: es la relación que se presenta entre la producción obtenida y los insumos y factores productivos utilizados en el proceso; de esa manera se encuentra que un factor es más productivo que otro si ante las mismas cantidades utilizadas (en la fase previa) se obtienen mejores rendimientos.

En las empresas lácteas, se dispone de unas áreas determinadas, de una infraestructura y de un personal vinculado; se espera que con la aplicación de los preceptos, criterios y estrategias contemplados en este documento haya un mayor

rendimiento, utilizando los mismos recursos disponibles; para ello se requiere efectuar mediciones, llevar registros y estadísticas y efectuar los frecuentes sondeos de opinión, de manera que sea posible verificar que los objetivos propuestos se cumplan satisfactoriamente.

Recurso humano: En esta investigación se concibe al ser humano, como un talento, aquel que utiliza los distintos recursos disponibles y procura lograr la eficiencia en las operaciones y actividades, es decir, pretende obtener un efecto determinado en los resultados esperados entre la situación inicial presentada y la evolución que se logre con su intervención.

1.11 MARCO LEGAL

1.11.1 Acuerdo Comercial entre Colombia y Canadá. El Contenido General del Acuerdo. Ley 1363 de 2009. El Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá está distribuido así:

- PREÁMBULO CAPÍTULO UNO: DISPOSICIONES INICIALES Y DEFINICIONES GENERALES: disposiciones iniciales y definiciones generales

CAPÍTULO DOS: TRATO NACIONAL Y ACCESO A MERCADOS DE MERCANCIAS: Trato Nacional, Eliminación Arancelaria, Regímenes Especiales, Medidas no Arancelarias, Agricultura, Disposiciones Institucionales, Excepciones al Trato Nacional y Restricciones a la Importación y Exportación, Eliminación Arancelaria, Impuestos a la Exportación, Medidas de Salvaguardia Agrícola Anexo 218 - Sistema Andino de Franjas de Precios

- CAPÍTULO TRES: REGLAS DE ORIGEN: Reglas Específicas de Origen, Notas Generales Interpretativas y Reglas Específicas de Origen

- CAPÍTULO CUATRO: PROCEDIMIENTOS DE ORIGEN Y FACILITACIÓN DEL COMERCIO: Procedimientos de Origen y Facilitación del Comercio

- CAPÍTULO CINCO: MEDIDAS SANITARIAS Y FITOSANITARIAS: Aplicables en cada país

- CAPÍTULO SEIS: OBSTÁCULOS TÉCNICOS AL COMERCIO: Medidas de Protección

- CAPÍTULO SIETE: MEDIDAS DE SALVAGUARDIA Y DEFENSA COMERCIAL: Medidas de Salvaguardia, Medidas Antidumping y Compensatorias

- CAPÍTULO OCHO: INVERSIÓN: Obligaciones Sustantivas, Solución de Controversias entre un Inversionista y la Parte Anfitriona, Definiciones, Solución de Controversias para Contratos de Estabilidad Jurídica, Controles de Capitales,

Expropiación Indirecta, Formatos Estándar de Renuncia y Consentimiento, Sometimiento de una Reclamación a Arbitraje, Escritos por una Parte no Contendiente, Exclusiones de la Solución de Controversias

- CAPÍTULO NUEVE: COMERCIO TRANSFRONTERIZO DE SERVICIOS: Directrices para Acuerdos o Convenios de Reconocimiento Mutuo (ARM), para el Sector de Servicios Profesionales

- CAPÍTULO DIEZ: TELECOMUNICACIONES

- CAPÍTULO ONCE: SERVICIOS FINANCIEROS

- CAPÍTULO DOCE: ENTRADA TEMPORAL DE PERSONAS DE NEGOCIOS: Entrada Temporal de Personas de Negocios Sección A - Visitantes de Negocios, Comerciantes e Inversionistas y Transferencias de Personas dentro de una Empresa

1.11.2 Normatividad aplicable a las Mipymes. Las empresas familiares, las micro, pequeñas y medianas empresas se deben regir por el ordenamiento jurídico colombiano. La definición y alcances de las MIPYMES están dados por la Ley 905 de 2004 y sus actividades están reguladas por un marco normativo que comprende: la Constitución Política, las leyes, los decretos, las resoluciones, las circulares y las sentencias de los organismos competentes.

Algunas de las normas que puntualmente deben conocer y aplicar este tipo de empresas son:

- Ley 590 del 10 de junio de 2000, por la cual se dictan normas para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

- Ley 905 del 2 de agosto de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

- Decreto 3022 de 27 de diciembre de 2013, que trata del marco técnico normativo para la información financiera.

1.11.3 Organización jurídica¹²: las actividades que desarrollan las pequeñas y medianas empresas son similares a las que realizan los comerciantes y están reguladas por el Código de Comercio. Están por tanto, obligados a matricularse en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Ipiales. Las empresas existentes y registradas en esta ciudad operan en una de estas modalidades:

¹² Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Curso de formación en competencias laborales. Ipiales, 2006.

Comerciante personas natural: no tienen que estructurar una determinada forma jurídica, pero si debe cumplir con los requisitos del comerciante.

Sociedad mercantil: debe atender unos compromisos puntuales con los socios, determinar los alcances de su responsabilidad patrimonial y definir el tipo de sociedad que desea constituir.

Empresa unipersonal: Una persona debe separar un porcentaje de su patrimonio personal para afectarlo a su objeto empresarial. Esas empresas se constituyen por documento privado o por escritura pública. Existen otras formas de conformación y constitución de empresas, como las sociedades de hecho que se presentan cuando dos o más personas celebran un contrato de sociedad, el cual no es llevado a escritura pública, acto válido legalmente, aunque no constituya persona jurídica; en ese evento cuando haya necesidad de responder ante terceros, esa responsabilidad es solidaria e ilimitada.

En la conformación de una nueva empresa se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- La responsabilidad de los miembros de la empresa es por el valor de los aportes establecidos
- La administración y representación de la empresa, corresponde a todos los integrantes de la organización, pero se delegará la responsabilidad, estipulada en los Estatutos, es uno de ellos quien asumirá las funciones de Gerente.
- Con el fin de garantizar el correcto uso y destinación de los recursos, se realizará una fiscalización individual de las actuaciones de los socios, de manera que en cualquier momento se puedan examinar la contabilidad y demás actuaciones administrativas que se generen en la empresa.
- Los Estados Financieros se llevarán en forma rigurosa, ceñidos a los principios contables aceptados en Colombia, y en su aprobación intervienen todos y cada uno quienes conforman la empresa.
- Se creará una Reserva Legal y se establecerá un reparto de utilidades en la forma como se estime en los Estatutos.
- Se aplicarán todas las normas que sean pertinentes a este tipo de empresas, según lo establece el Código de Comercio.

1.11.4 Obligaciones laborales. La relación entre el empresario y los trabajadores es mediante un contrato de trabajo, independientemente de la denominación que

tenga, existe la responsabilidad legal de afiliarlos a la Aseguradora de Riesgos Profesionales (ARP), para ello, una vez elegida la entidad, se procederá a la afiliación individual, estableciendo la tarifa que corresponda, según el nivel de riesgo que haga la entidad.

En cuanto al Régimen de Seguridad Social¹³, los trabajadores se afiliarán a alguna entidad promotora de salud (EPS), efectuando, en lo sucesivo, las cotizaciones establecidas por la Ley. En este aspecto se deben incluir los aportes en: pensiones, cesantías, salud y los parafiscales.

1.11.5 Opciones de contratación. En la legislación colombiana se contemplan los siguientes tipos de vinculación contractual:

Contrato a término indefinido: puede ser verbal o escrito y no supone una fecha cierta de terminación.

Contrato a término definido: debe estar contenido en un documento, pactando su duración. Los periodos pactados no pueden ser superiores a tres años y el empleador deberá notificar la terminación del contrato por lo menos con un mes de anticipación.

Contrato por duración de la obra: se entiende celebrado por el tiempo que se estime durará una obra; se necesita detallar las labores específicas que debe desarrollar el trabajador; en caso de terminación anticipada, sin justa causa, se debe pagar una indemnización.

Contrato accidental o transitorio: se presenta cuando el empresario necesita adelantar labores que sean considerablemente diferentes a las normales que desarrolle la empresa. Su duración no puede ser mayor a un mes.

1.11.6 Normas ambientales. Las actividades que desarrollan las pequeñas y medianas empresas son diversas, sin embargo, todas las organizaciones que desarrollen actividades de producción y transformación y afecten, de alguna manera, el entorno ambiental, deben cumplir con unas normas enmarcadas en un principio fundamental: la preservación del medio ambiente, por ello es necesario acatar los preceptos y disposiciones contempladas en la Ley 99 de 1993, o Ley del Medio Ambiente y las disposiciones y regulaciones que establecen la Secretaría de Salud, CORPONARIÑO e INVIMA (cuando los requerimientos de la entidad así lo exijan).

¹³ Se aplica lo estipulado en la Ley 100 de 1993.

1.12 DISEÑO METODOLÓGICO

1.12.1 Paradigma de investigación. Esta investigación se sustenta en los lineamientos cuantitativos que, mediante las cifras, estadísticas y demás información primaria y secundaria, soportan la estructura temática y pretende, de esa manera, contribuir con la solución de las actuales circunstancias en que se desarrollan las actividades económicas de las Mipymes dedicadas a la actividad láctea y también con el conocimiento de la realidad que conlleve a la generación de alternativas de mejoramiento por parte de las personas naturales o jurídicas a quienes les compete las mismas; por esa razón el método utilizado, independiente del objeto al que se aplique, tiene como objetivo solucionar problemas. En este sentido “el método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender de la investigación y demostración de la verdad”¹⁴.

Esta investigación aplica el Método Deductivo ya que establece un razonamiento que parte de un caso general, como es la crisis económica mundial, en ese escenario, se encuentran elementos particulares que pueden ser aplicados en una realidad concreta como son las micro, pequeñas y medianas empresas de Guachucal. “El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas”¹⁵. La teoría general acerca de un fenómeno, permite encontrar estrategias y alternativas de solución que se expresan en los objetivos y se deben cumplir en el desarrollo de la investigación.

1.12.2 Tipo y enfoque de investigación. El modelo de investigación utilizado en este trabajo de investigación fue propositivo y en los alcances planteados en los objetivos aporta aspectos conceptuales a una realidad concreta; las empresas y negocios formales de Guachucal, el conocer sus características que las diferencian y les otorgan identidad.

Al interior de una estructura organizacional confluyen distintos factores y recursos productivos que permiten identificar formas de conducta, establecer comportamientos de los oferentes y consumidores, asociar las variables del mercado y evaluar los demás aspectos específicos del objeto de estudio. La pretensión es aportar una serie de elementos de administración de empresas que permitan aplicar estrategias competitivas, en donde confluyan los conocimientos de profesionales actuales y potenciales y, desde la óptica social, contribuir a un mejor modo de vida.

¹⁴ MÉNDEZ Álvarez Carlos Eduardo. Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables administrativas. Ed. McGraw-Hill. Bogotá, 1993. Pág. 97

¹⁵ Ibidem. Pág. 96

El enfoque de la investigación es cuantitativo, puesto que el investigador utiliza elementos formales expresados en números y en tendencias para aportar evidencias respecto a los lineamientos planteados. El diseño es empírico analítico, ya que utiliza el conocimiento presente en el medio económico y social y luego de establecer un análisis, presenta conclusiones útiles al tema. La pretensión de conocer y dibujar literalmente una realidad, permite establecer las estrategias pertinentes para el mejoramiento de la misma.

1.12.3 Fuentes de recolección de información

1.12.3.1 Fuentes Primarias. Corresponde aquella información que se obtiene directamente en la fuente. En esta investigación, se realizarán encuestas a productores primarios (Ver Formato de Encuesta en el Anexo No A) y a las Mipymes de Guachucal (Ver Formato en el Anexo No B) dirigidas a las personas que le puedan aportar a la temática tratada.

1.12.3.2 Fuentes Secundarias. Los referentes investigativos que aportan información, proviene de investigaciones ya realizadas (que son mínimas) útiles a este tema; se toman de Internet, revistas, folletos, publicaciones especializadas en el tema y demás aportes que pudieran encontrarse en textos y en otros documentos similares. En esta investigación, esos referentes se presentan en el ítem 1.8.1: Antecedentes.

1.12.4 Técnicas de recolección de información. La investigación se sustentó, básicamente, en la información primaria; para ello se utilizó la técnica de la observación directa y la aproximación sucesiva a esa realidad dinámica y cambiante, abordando los problemas con criterio, lo cual conlleva a la búsqueda y encuentro de soluciones alternativas. De esa manera, el investigador se entera y empodera de esas situaciones, las asimila y hacer uso de esa información de una manera ordenada, buscando la utilidad de la misma.

Otra técnica utilizada fue mediante la aplicación de un formulario de encuesta, allí se plantearon los temas que se pretendieron investigar, como son las opiniones, motivaciones e inquietudes de las personas que le aporten al estudio son fundamentales para el logro de los objetivos; con el fin de evitar incurrir en conceptos y criterios subjetivos se formularon preguntas con respuesta errada; de esa manera, es posible extraer conclusiones objetivas. También se realizaron entrevistas con personas que le aportaron al tema y permitieron a los investigadores extraer las propias conclusiones relevantes en este proceso.

1.12.5 Metodología para determinar el Tamaño de la Muestra. Con el fin de conocer información veraz y objetiva, en la fuente en donde se genera, se procedió a aplicar un formato de encuesta que permitirá conocer las opiniones de los productores primarios en el municipio de Guachucal. Para encontrar el tamaño de la muestra o número de personas a encuestar, se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 * p * q * N) / (Z^2 * p * q) + E^2 (N - 1)$$

Donde:

Z	Nivel de significación	95%	1,96
p	Probabilidad de acierto	90%	0,90
q	Probabilidad de fracaso	10%	0,10
E	Nivel de error	5%	0,05
N	Población de Guachucal	2.076	2.076
N	Tamaño de la muestra		138

Desarrollando la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Z^2 * P * Q) + E^2 (N - 1)}$$

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

$$n = 138$$

Inicialmente se aplicó una muestra piloto de 10 encuestas de las cuales una presentó un sesgo, las demás fueron consistentes, por ello se toma como probabilidad de acierto 0.9 y de fracaso 0.1; de esta manera, se considera que en el presente trabajo la aplicación de 138 encuestas, son suficientes y representativas, para el logro de los objetivos fijados, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. El criterio utilizado para aplicar las encuestas fue acudir a sus fincas y/o casas y aplicar el contenido del formato.

2. CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA LACTEA

2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD LÁCTEA EN COLOMBIA Y NARIÑO

En un contexto internacional, la producción de leche en Colombia, según la FAO, ocupa el puesto No. 22, con una producción de 6.09 millones de litros anuales, con una participación del 1,8%; en el mercado de la Comunidad Andina de Naciones, CAN, la participación es del 3.2%.

Cuadro 1. Producción de leche entera de vaca (Miles de Ton.)

No	PAIS	2012	PARTIC.
1	Estados Unidos	77,565	22.6%
2	India	37,800	11.0%
3	Rusia	30,850	9.0%
4	Alemania	28,000	8.2%
5	Francia	24,200	7.1%
6	Brasil	23,320	6.8%
7	China	18,850	5.5%
8	Nueva Zelanda	14,780	4.3%
9	Reino Unido	14,600	4.3%
10	Ucrania	13,700	4.0%
14	Australia	10,377	3.0%
15	México	9,950	2.9%
18	Japón	8,350	2.4%
19	Argentina	8,100	2.4%
20	Canadá	8,000	2.3%
22	Colombia	6,090	1.8%
41	Ecuador	2,300	0.7%
42	Chile	2,195	0.6%
48	Uruguay	1,495	0.4%
61	Perú	845	0.2%
63	Costa Rica	685	0.2%
87	Paraguay	380	0.1%
94	Bolivia	240	0.1%
	TOTAL MUNDO	342,672	100.0%
	MERCOSUR	33,295	9.7%
	CAN	10,825	3.2%

Fuente: FAO, 2010

La producción de leche en Colombia ha venido creciendo durante los últimos 20 años, al punto que actualmente se autoabastece. Según cifras de Fedecoleche,

durante los años de 2008 y 2011, el nivel de producción ascendió en 1,68%, pasando de 5.790 a 6.100 millones de litros. De estas cifras, en promedio el 12% no pasó por ningún procesamiento industrial, lo que bien se conoce como leche cruda, cuyo destino fue el autoconsumo en sistemas de producción de doble propósito y comercialización, especialmente, en pueblos o poblaciones de menor tamaño.

2.1.1 Localización de la producción. Según cálculos realizados por instituciones del sector como lo son: ANALAC, CEGA, FEDEGAN y el DNP, la producción lechera de Colombia tiene su asiento en cuatro regiones:

Región Atlántica: (40%) conformada, en orden de importancia productiva, por los departamentos de Cesar, Magdalena, Córdoba, Atlántico, Guajira, Sucre y Bolívar.

Región Occidental: (17%) conformada, en orden de importancia productiva por los departamentos de Antioquia, Caquetá, Huila, Quindío, Caldas y Risaralda.

Región Central: (34%) conformada por los departamentos de Cundinamarca (Sabana de Bogotá), Boyacá, Meta y Santanderes.

Región Pacífica: (9%) conformada por los departamentos de Valle del Cauca, Nariño, Cauca, y Alto Putumayo.

La participación de estas regiones ha sido cambiante dependiendo de factores como el aumento de las ganaderías de doble propósito, la modificación de la infraestructura vial o de la situación de orden público. Con respecto a lo anterior, la región que más crecimiento presenta es la Costa Atlántica.

En la región Pacífica se encuentra la cuenca lechera del altiplano nariñense que comprende dos zonas altamente productoras: la ubicada en el municipio de Pasto, y la llamada “La Provincia”, que comprende los municipios de Guachucal, Cumbal, Túquerres e Ipiales. En la llamada “La Provincia”, enfocados en el municipio de Guachucal, predomina la producción intensiva con ganaderías de razas criollas, especialmente cruzamientos con la raza Holstein, y la alimentación forrajera. En la zona predominan pequeñas parcelas ganaderas, que representa más del 80% del total, y con un tamaño de finca promedio de menos de 5 hectáreas. La producción promedia de leche es de 9 litros/vacas/día, la cual es vendida a través de los intermediarios de la zona a los puestos de procesamiento local (queseras) y otro porcentaje es transportada a plantas como COLÁCTEOS localizado en el casco urbano del municipio; dicho volumen puede incrementarse así como sus condiciones de calidad, logrando de esta manera afianzar la actividad ganadera en la zona, mediante prácticas que garanticen un manejo adecuado de los recursos. El crecimiento de la producción se ha dado conjuntamente con un cambio en los hábitos de consumo.

El volumen total de producción a nivel nacional pasó de 2 millones de litros en 1999 a 6,4 millones en el 2011. Durante el período 1999-2011 la producción creció a una tasa anual promedio del 4%, en algunos períodos esta tasa ha sido más alta, así por ejemplo, en el período 1999 – 2008 creció al 6%. Este crecimiento es considerable si se tiene en cuenta que el crecimiento vegetativo de la población colombiana es inferior al 2% anual. Esta dinámica en la producción primaria se encuentra explicada por las innovaciones en los sistemas de alimentación y manejo del ganado, mejoramiento genético de los hatos, principalmente por compras y renovación de especies altamente productivas.

Considerando las exportaciones e importaciones de leche, con la incorporación de valor agregado, lo cual expresa que no se entrega en bruto, sino transformada, se tiene que los productos lácteos, en las presentaciones descritas en la tabla 2, presentan una Balanza Comercial positiva, en el año 2012, con un valor exportado de 44.1 millones de dólares e importaciones por valor de 19.9 millones de dólares, presentando un valor positivo de 24.2 millones.

Cuadro 2. Exportaciones colombianas de productos lácteos (Miles de dólares)

PRODUCTO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
Alimento bovino		845
Demás leches sin azucarar ni edulcorar	34	
Demás mantequillas y materias grasas de la leche	5	3
Demás productos constituidos por los componentes naturales de la leche	151	401
Demás quesos		26
Leche condensada	207	346
Leche descremada	749	
Leche en polvo descremada	1,622	
Leche en polvo entera	24,616	5
Leche en polvo para lactantes	28	13,844
Leche evaporada	3,516	
Leche refrigerada, pasteurizada, o ultra pasteurizada	1,577	75
Mantequilla	1,972	
Queso blando o curado	9,038	545
Suero de leche	93	3,878
Yogur	528	
TOTAL CADENA DE LÁCTEOS	44,136	19,968

Fuente: FAO

2.1.2 La actividad lechera en el Departamento de Nariño. Según estadísticas de SAGAN, el ICA y las UMATAS, Nariño cuenta con una población total de 370.030 bovinos de los cuales 102.094 corresponden a vacas de ordeño, de las cuales el 35% son vacas doble propósito (carne/leche); la producción promedio de leche por vaca es de 5,3 litros.

En cuanto a la composición de los costos de producción, por componente, en las diferentes regiones de Colombia, en donde se presenta información para el departamento de Nariño, se tiene:

Cuadro 3. Estructura de costos de producción de leche por regiones

REGION	COSTOS MANO DE OBRA	INSUMOS	MANEJO DE POTREROS	MAQUINARIA Y EQUIPO	OTROS GASTOS	TOTAL
LECHERIAS ESPECIALIZADAS						
ORIENTE ANTIOQUEÑO	31.5%	21.6%	23.6%	6.3%	17.0%	100.0%
QUINDIO	62.7%	18.4%	4.3%	7.4%	7.2%	100.0%
NARIÑO	17.3%	36.4%	18.5%	4.5%	23.3%	100.0%
CAQUETA	51.2%	16.6%	16.5%	6.9%	8.8%	100.0%
CUNDINAMARCA	38.1%	36.2%	8.8%	5.4%	11.5%	100.0%
DOBLE PROPOSITO						
CORDOBA	52.3%	11.5%	12.5%	3.5%	20.2%	100.0%
CESAR - MAGDALENA	70.9%	8.9%	5.7%	5.6%	8.9%	100.0%
QUINDIO	49.9%	18.2%	9.2%	5.7%	17.0%	100.0%
MAGDALENA MEDIO	62.4%	10.8%	7.8%	4.3%	14.7%	100.0%
META	47.1%	35.4%	2.8%	4.1%	10.6%	100.0%

Fuente: PBEST Asesores y Castells, J.M. Estudio sobre la competitividad y la productividad de la cadena de lácteos. Año 2010.

El Documento CONPES lechero recomienda destinar recursos para el apoyo de la ganadería, con la visión de que sean “de talla mundial” y allí se excluye la ganadería de doble propósito, por considerarlo un híbrido que los campesinos nariñenses han desarrollado para sobrevivir y suministrar alimento barato y de calidad a los niños. “Hoy la leche es un producto seriamente afectado por la aplicación de los Acuerdos de Libre Comercio. Estos tratados afectarán la producción pecuaria nacional y regional. La amenaza es latente para los pequeños productores, los comercializadores de leche y carne, las medianas empresas procesadoras nariñenses y aun para los consumidores”¹⁶

¹⁶ GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación de Nariño. Pasto, 2012, pág. 145.

2.2 OFERTA LÁCTEA EN EL MUNICIPIO DE GUACHUCAL

La actividad bovina en Guachucal constituye un importante renglón para su economía, especialmente en la producción de leche y la obtención de algunos derivados, con potencialidades para llegar a mercados internos y externos. La refrigeración de la leche a través de la red de frío es uno de los aspectos más importantes de implementar con el fin de conservar la calidad higiénica y composición del producto, sin embargo, esta práctica es muy poco utilizada por los ganaderos. Actualmente los pequeños ganaderos del municipio utilizan cantinas que se mantienen en tanques con agua y otros disponen la leche en cantinas sin ningún tipo de refrigeración y de preservación en las condiciones de calidad exigidas por las normas vigentes y por el mercado. La situación anterior se debe de solucionar de manera oportuna y cumpliendo las exigencias técnicas establecidas; a través de la implementación de la red de frío y los tanques de enfriamiento asociativos, el problema actual logrará minimizarse pudiendo, de esa manera, entregar al mercado un producto de calidad. La información sobre el tema lácteo se sintetiza así:

Cuadro 4. Información láctea, Nariño 2010

CONCEPTO	GUACHUCAL	RESTO MUNICIPIOS OBANDO	TOTAL PROVINCIA DE OBANDO	TOTAL DPTO DE NARIÑO	OBSERVACIONES
NUMERO DE PREDIOS	2,076	9,812	11,888	34,254	PLANES DE DESARROLLO
NUMERO DE VACAS DE ORDEÑO	7,750	23,755	31,505	83,020	SRIA DE AGRICULTURA DE NARIÑO
PRODUCCION DIARIA (LITROS)	62,000	166,718	228,718	572,253	SRIA DE AGRICULTURA DE NARIÑO
PROM. LECHE POR VACA (LTS)	8.0	7.0	7.3	6.9	ESTA INVESTIGACION
TOTAL INVENTARIO DE BOVINOS	19,988	56,095	76,083	302,183	SRIA DE AGRICULTURA DE NARIÑO
PASTOS DE CORTE (HAS)	300	1,202	1,502	4,426	SRIA DE AGRICULTURA DE NARIÑO
PRADERA TRADICIONAL (HAS)	7,300	54,592	61,892	313,224	SRIA DE AGRICULTURA DE NARIÑO
PRADERA MEJORADA (HAS)	3,800	7,308	11,108	39,059	SRIA DE AGRICULTURA DE NARIÑO
% DE COMERCIALIZACION	90	84	87	84	SRIA DE AGRICULTURA DE NARIÑO
% VACUNACION	100	856	478	90	SRIA DE AGRICULTURA DE NARIÑO
RAZAS	NORMANDO PARDO SUIZO				ESTA INVESTIGACION

Fuente: Planes de Desarrollo municipios de la Ex provincia de Obando, Sría. De Agricultura y esta investigación

La cantidad de vacas de ordeño representan el 25% de la totalidad existente en la ex Provincia de Obando y el 9% de la del departamento de Nariño: la producción obtenida, para el año 2010, que corresponde a 62.000 litros de leche diarios representa el 10.8% del total departamental. En cuanto al promedio de leche por vaca: 8.0 litros, es superior al promedio de la ex Provincia y al de Nariño.

El total de inventario de bovinos, en el año 2010, era de 19.988 animales que representaban el 6.6% del total departamental, esta cifra expresa que es más relevante la producción de leche que la de carne, no obstante la existencia de ganadería de doble propósito.

En cuanto a las praderas destinadas al mantenimiento de los animales, se dispone de un total de 11.100 Has., de las cuales, el 65.8% son tradicionales y el 34.2%, son praderas mejoradas; en el departamento de Nariño, esos valores corresponden al 89% de tradicionales y 11% de mejoradas.

La propuesta del Plan de Mejoramiento para las Mipymes lácteas debe tener la participación activa no solamente de los productores, concebidos en un trabajo organizado y asociado, sino también de la Administración Municipal y la Gobernación de Nariño, en su función facilitadora de procesos y de gestión de recursos que hagan más productiva la actividad; en igual sentido, se necesita la participación de empresas comercializadoras y procesadoras de leche y de otras entidades como el SENA en su función capacitadora y otros organismos nacionales e internacionales (se requiere de la gestión del ente gubernamental), de manera que se logre consolidar una actividad que sea productiva y competitiva, acorde con los retos de la actualidad.

La aplicación de la encuesta a las empresas lácteas del municipio de Guachucal, permitió obtener información, en la fuente, sobre las características: administrativas, operativas, de producción, de comercialización y de conocimiento de la actividad en este municipio y plantear alternativas de mejoramiento que permita afrontar los retos que imponen los tratados de libre comercio.

Se aplicaron dos formatos de encuestas: la primera dirigida a los productores primarios, en un número total de 138 y la segunda a 14 empresarios del municipio de Guachucal.

Como se ha expresado en esta investigación, Guachucal tiene una vocación económica agropecuaria y más específicamente el subsector pecuario y allí se encuentra la actividad lechera; esa situación amerita una revisión detallada de los factores que inciden en su comportamiento, que permitirá proponer alternativas de mejoramiento de la actividad para afrontar los retos que imponen el sector externo, especialmente el caso de los productos importados del Canadá. Inicialmente se

establece una caracterización de las empresas lácteas, información que será complementada con la investigación de campo.

Cuadro 5. Caracterización de las Mipymes de Guachucal

NOMBRE EMPRESA	UBICACIÓN	ACTIVIDAD PRINCIPAL
LÁCTEOS PALERMO	Vereda Ipiapud Alto	Queso, Cuajada y Yogur
LÁCTEOS ORO BLANCO	Cra 3a No 3-44 B. Los Fundadores	Queso, Cuajada y Yogur
LÁCTEOS LA CAROLINA	Vereda Colimba	Queso, Cuajada y Yogur
LÁCTEOS NICOLE	Vereda Guan Comunidad	Queso, Cuajada y Yogur
QUESERA JULIETH	Vereda Cristo Alto	Queso y Cuajada
AGROLÁCTEOS SAN JOSÉ	Vereda San José de Chillanquer	Queso, Cuajada y Yogur
LÁCTEOS MARIAN	Calle 11 No 4-04	Queso y Cuajada
LÁCTEOS MAYO GUACHUCAL	Vereda El Mayo	Queso, Cuajada y Yogur
LÁCTEOS LLANO DE PIEDRA	Barrio Llano de Piedra	Queso, Cuajada y Yogur
LÁCTEOS COLIMBA	Vereda Colimba	Queso, Cuajada y Yogur
PRODUCTOS LÁCTEOS DE COLIMBA	Hacienda Cascajal	Queso, Cuajada, Leche y Yogur
SOCIEDAD SIMPLIFICADA POR ACCIONES ENER MILK	Km 1,5 vía a Cumbal	Queso, Cuajada, quesadillas y Yogur
LÁCTEOS BUENAVISTA	Área urbana de Guachucal	Leche en frío, Queso, Cuajada y Yogur
LÁCTEOS GUAN COMUNIDAD	Vereda Guan	Queso y Cuajada

Fuente: esta investigación. año 2015

La actividad principal de las empresas es la producción de derivados lácteos: queso, cuajada, quesadilla, yogur y leche; a ello corresponde el 100%, un 57% efectúa directamente la doble actividad de producir y vender, ya sea en local propio (sede) o buscando clientes potenciales en Guachucal y la región; para el caso de la leche, el mercado principal es el interior del país.

En cuanto a la cantidad de empleo generado por las Mipymes del municipio Guachucal, discriminando entre directivos, administrativos y operativos dice que el promedio de trabajadores según el perfil del cargo:

Administrativos	1.14
Directivos	0.93
Operativos	3.93
Promedio total por empresa	6.1

A nivel de administración persiste cierta informalidad en los procesos, aunque se presentó cierto hermetismo para la entrega de información, se pudo establecer que tan solo el 50% de las Mipymes lleva Contabilidad: Si ha habido una preocupación de avanzar en el componente de relaciones internas, buscando la armonía entre los trabajadores y se expresa el deseo de capacitarse, por esa razón ha habido, con frecuencia, una presencia del SENA y de la Administración Municipal.

2.3 ANÁLISIS DE ENCUESTAS A PRODUCTORES PRIMARIOS

Algunas de las preguntas de la encuesta no presentaron datos confiables, presentando sesgos en la información, razón por la cual no se incluyen en el análisis. En Anexos (F) se presenta la información obtenida por cada vereda del municipio.

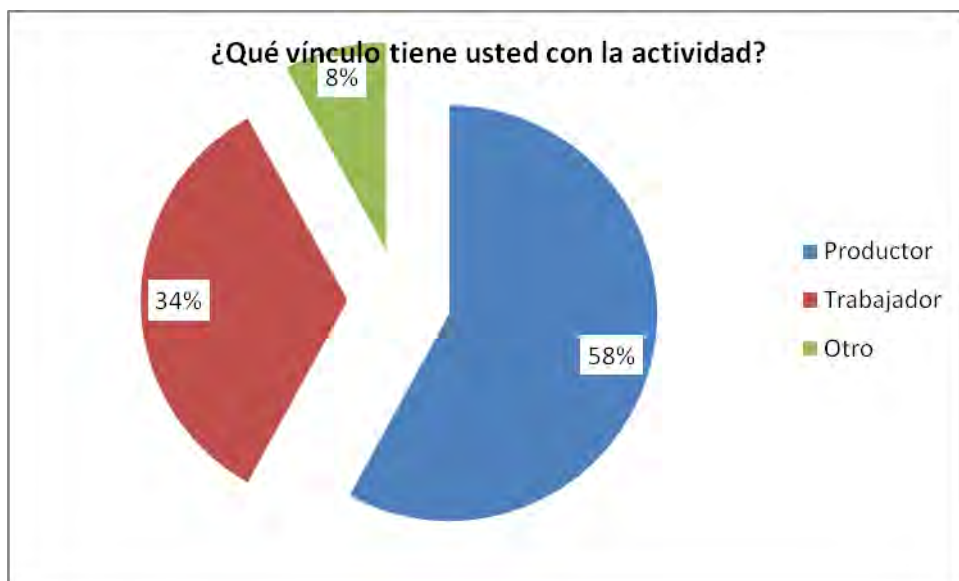
2.3.1 Vínculo que tiene con la actividad láctea. En el municipio de Guachucal, la actividad láctea reviste una importancia vital para sus habitantes; en las distintas formas de vinculación con la misma, en los ingresos que se perciben y el número de empleos que se generan se evidencia ese soporte económico y social. En cuanto a la forma de vinculación con la actividad, el 58% lo hacen en calidad de productores, el 34% lo hacen como trabajadores y en otra forma de trabajo (comerciantes) lo hacen el 8%.

Cuadro 6. ¿Qué vínculo tiene usted con la actividad?

VINCULO	VALOR	PARTIC.
Productor	80	58%
Trabajador	47	34%
Otro	11	8%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 1. ¿Qué vínculo tiene usted con la actividad?



Fuente: esta investigación, año 2015

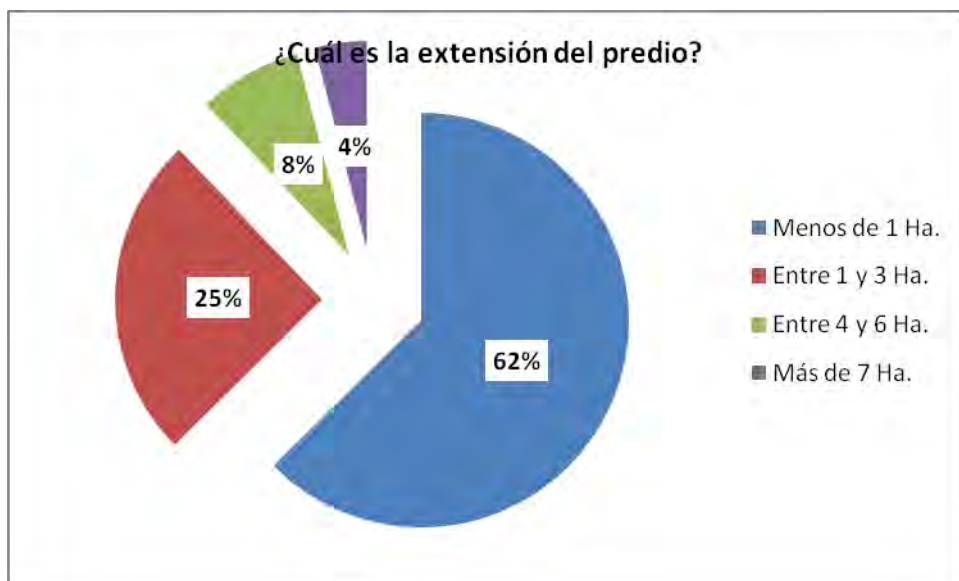
2.3.2 Extensión del predio. En Guachucal predominan las pequeñas unidades productivas, conocidas como minifundios. Los predios menores de una hectárea participa con el 62% y los predios de entre una y tres hectáreas Participan con el 25%; los predios que superan las seis hectáreas participan solamente con el 8%.

Cuadro 7. ¿Cuál es la extensión del predio?

EXTENSIÓN	VALOR	PARTIC.
Menos de 1 Ha.	86	62%
Entre 1 y 3 Ha.	35	25%
Entre 4 y 6 Ha.	11	8%
Más de 7 Ha.	6	4%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 2. ¿Cuál es la extensión del predio?



Fuente: esta investigación, año 2015

2.3.3 Área dedicada a la actividad lechera. Es pertinente aclarar que la sola cantidad de predios, en cuanto al número de los mismos, no es el único parámetro que se debe considerar para conocer la real incidencia territorial en la actividad láctea, también el tamaño o extensión de los predios es importante.

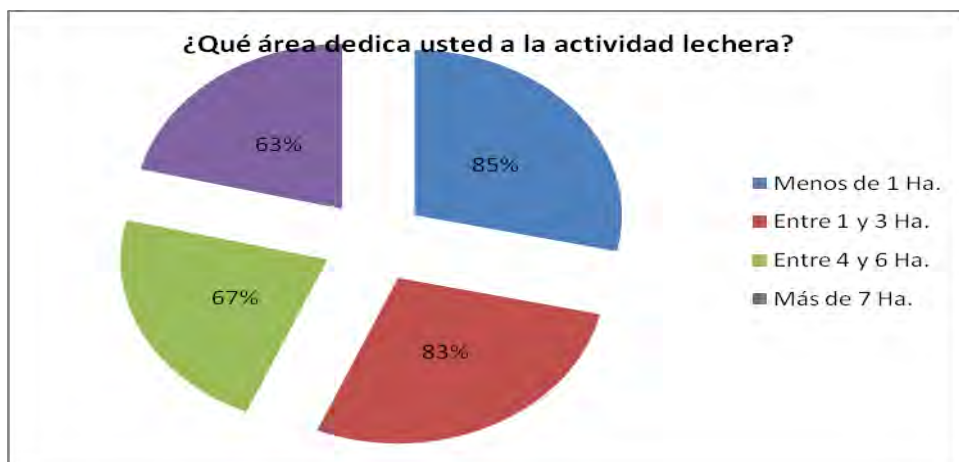
Para los predios con una extensión menor a 1 hectárea, el 85% corresponde a la actividad láctea y el complemento a otras actividades como: agricultura, huerta casera, casa de habitación, zonas de movilización, etc. En igual sentido se deben interpretar los demás datos obtenidos. La característica que prevalece es la de encontrar menores niveles de participación de la actividad láctea con relación al área total, en la medida en que el predio tiene un área mayor.

Cuadro 8. ¿Qué área dedica usted a la actividad lechera?

AREA	VALOR	% PARTIC.
Menos de 1 Ha.	121	85%
Entre 1 y 3 Ha.	92	83%
Entre 4 y 6 Ha.	65	67%
Más de 7 Ha.	73	63%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 3. ¿Qué área dedica usted a la actividad lechera?



Fuente: esta investigación, año 2015

2.3.4 Vacas en producción. Las vacas en producción corresponden a la propiedad de personas con diferentes niveles de ingreso, de tamaño de los predios y de preferencias por la actividad; hay pequeños, medianos y grandes productores. De una a tres vacas se encuentra el 35% de las personas; de cuatro a seis, el 20%; entre siete y diez vacas, el 23% y más de diez vacas, el 22%. Contrastando esta información con la que entrega el Ministerio de Agricultura, se encuentra que del total de vacas en ordeño de la región, la Ex provincia tenía 23.459 unidades, con una participación del 35.8% y la producción diaria de leche ascendía a 241.748 litros¹⁷, de los cuales Guachucal es el municipio que más aporta en el departamento, con el 9%, que equivales al 20% del total de la región objeto de estudio. Esta situación se confirma en la cantidad de leche que diariamente es objeto de comercialización, principalmente en la empresa COLÁCTEOS¹⁸

Cuadro 9. ¿Cuántas vacas en producción tiene?

CANTIDAD	VALOR	% PARTIC.
De una a tres	48	35%
De cuatro a seis	27	20%
De siete a diez	32	23%
Más de diez	31	22%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

¹⁷ MINISTERIO DE AGRICULTURA. Censo Agropecuario, 2010

¹⁸ Ídem

Figura 4. ¿Cuántas vacas en producción tiene?



Fuente: esta investigación, año 2015

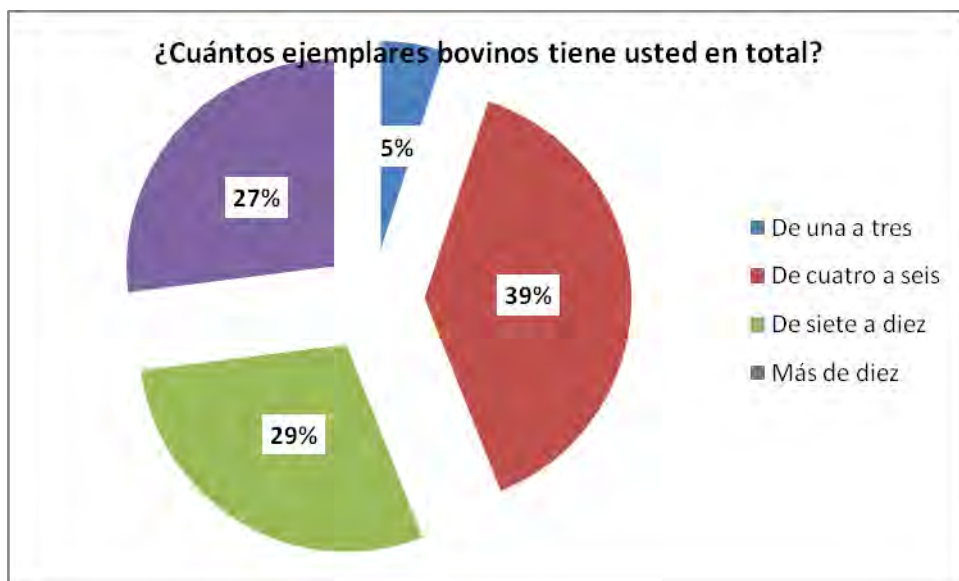
2.3.5 Ejemplares bovinos. En el municipio de Guachucal, escenario de investigación, en general, se presentan distintas cantidades de ejemplares bovinos, lo cual depende de la capacidad económica para mantenerlos y, sobretodo, del tamaño del predio que se considere. De uno a tres animales, se tiene el 5% de participación, estos animales se ubican en pequeños predios (una y dos hectáreas); entre cuatro y seis animales se encuentran el 39% y corresponden a predios de cinco hectáreas, en promedio: los ejemplares que se cuantifican entre siete y diez, corresponden al 29% y más de diez animales el 27%, estos últimos se mantienen en los predios mayores de cinco hectáreas.

Cuadro 10. ¿Cuántos ejemplares bovinos tiene usted en total?

CANTIDAD	VALOR	% PARTIC.
De una a tres	7	5%
De cuatro a seis	54	39%
De siete a diez	40	29%
Más de diez	37	27%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 5. ¿Cuántos ejemplares bovinos tiene usted en total?



Fuente: esta investigación, año 2015

2.3.6 Frecuencia de ordeños diarios. En general el número de ordeños es de 2 diario, sin embargo, se encuentran razas de calidad que son capaces de entregar más suministros del preciado líquido, lo cual incrementa la cantidad y la productividad, aspecto que caracteriza a Guachucal.

En las condiciones actuales de competitividad, cada vez las exigencias de leche son mayores y eso precisa del mantenimiento de vacas de raza mejorada, lo cual se asocia directamente con costos; sin embargo, al diálogo con los ganaderos manifiestan que cada vez mejoran su hato y con ello la cantidad de leche.

Cuadro 11. ¿Cuántas veces ordeña las vacas al día?

SISTEMA	VALOR	% PARTIC.
Una	9	7%
Dos	129	93%
Tres	0	0%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 6. ¿Cuántas veces ordeña las vacas al día?



Fuente: esta investigación, año 2015

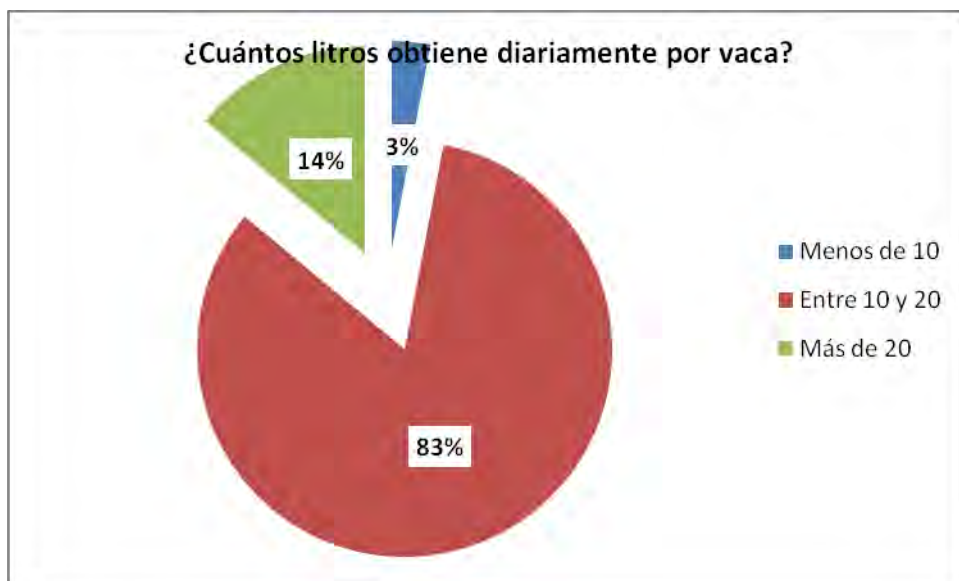
2.3.7 Producción diaria de leche. Las respuestas se orientaron hacia la cuantificación de la leche obtenida por vaca considerada, en ese sentido el 3% de la población muestral aporta menos de 10 litros al día; el 83% de las vacas produce entre 10 y 20 litros diarios, específicamente el promedio encontrado en la región fue de 17.5 litros y el 14% obtiene más de 20 litros, lo cual corresponde a las especies mejoradas de animales.

Cuadro 12. ¿Cuántos litros obtiene diariamente por vaca?

PREPARACIÓN	VALOR	% PARTIC.
Menos de 10	4	3%
Entre 10 y 20	114	83%
Más de 20	20	14%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 7. ¿Cuántos litros obtiene diariamente por vaca?



Fuente: esta investigación, año 2015

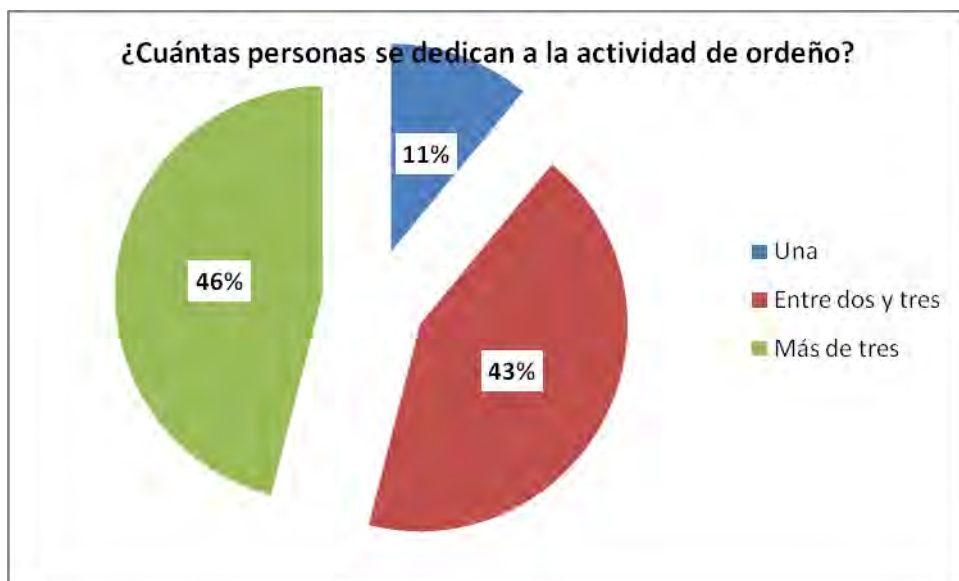
2.3.8 Personas dedicadas a la actividad. Las personas dedicadas a la actividad láctea deben desarrollar distintas tareas a lo largo de la vida biológica de los animales, para el caso específico del ordeño, un 11% se abastece de manera individual; el 43% emplea entre dos y tres personas y el 46% necesita de más de tres personas. Se enfatiza que los empleos no necesitan ser calificados, pero sí cierta práctica y destreza.

Cuadro 13. ¿Cuántas personas se dedican a la actividad de ordeño?

CRITERIO	VALOR	% PARTIC.
Una	15	11%
Entre dos y tres	59	43%
Más de tres	64	46%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 8. ¿Cuántas personas se dedican a la actividad de ordeño?



Fuente: esta investigación, año 2015

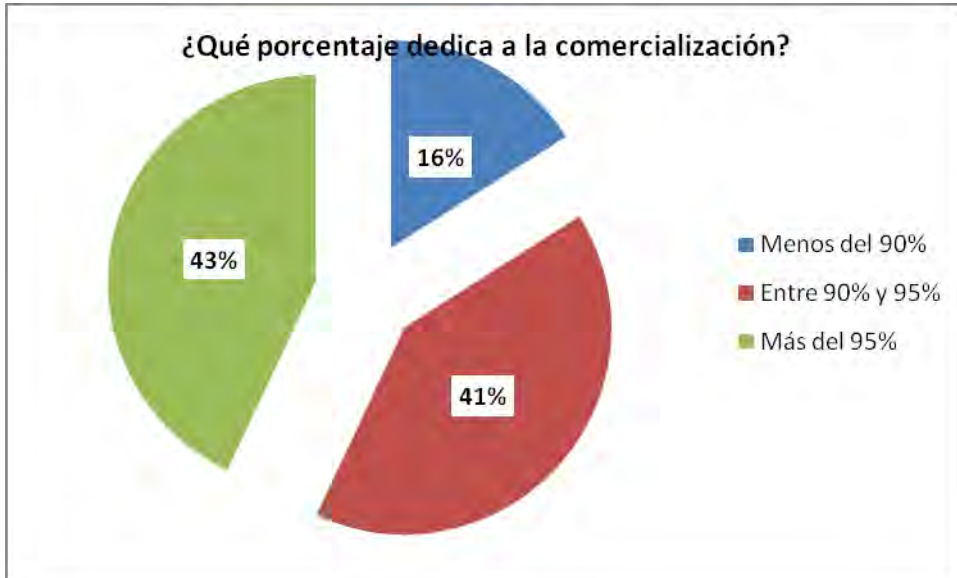
2.3.9 Leche dedicada a la comercialización. En general la leche se destina a la comercialización, pero también existen pequeños márgenes para el consumo del hogar. La composición de la producción para comercialización y autoconsumo es del 90.3% y 9.7%, respectivamente, esa situación conlleva a que la actividad es dinámica en cuanto a la generación de empleo e ingresos individuales y familiares.

Cuadro 14. ¿Qué porcentaje dedica a la comercialización?

CONCEPTO	VALOR	% PARTIC.
Menos del 90%	22	16%
Entre 90% y 95%	56	41%
Más del 95%	60	43%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 9. ¿Qué porcentaje dedica a la comercialización?



Fuente: esta investigación, año 2015

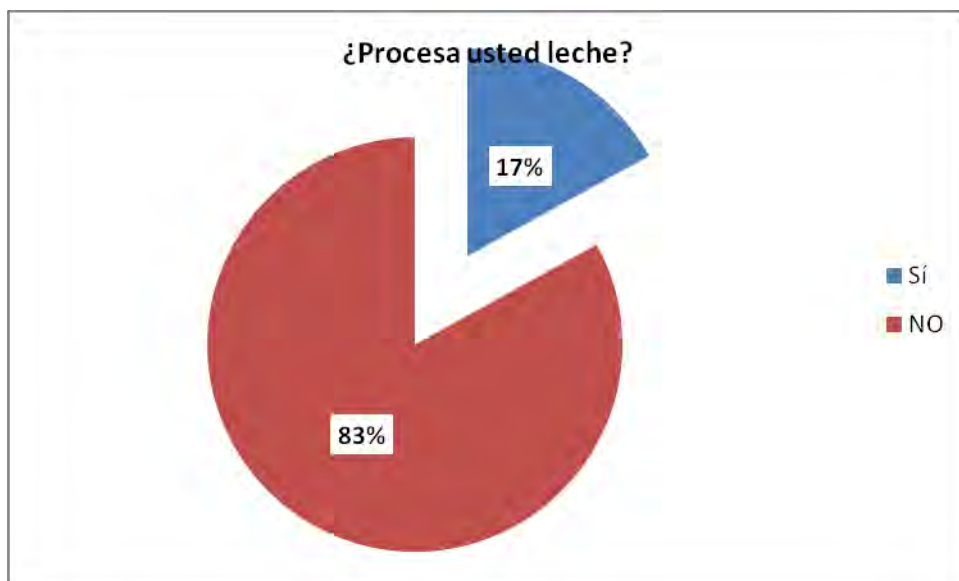
2.3.10 Procesamiento de leche. De la cantidad de leche que se obtiene en los predios, el 83% se dedica a la comercialización, para lo cual acuden a distintas opciones: directamente a la planta. A intermediarios, etc., datos que se cuantifican en esta investigación. El 17% procesa la leche, actividad que consiste en la presencia de pequeñas unidades productivas que obtienen principalmente queso, cuajada y yogur con una cobertura de mercado local y regional.

Cuadro 15. ¿Procesa usted leche?

DESTINO	VALOR	% PARTIC.
Sí	24	17%
NO	114	83%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 10. ¿Procesa usted leche?



Fuente: esta investigación, año 2015

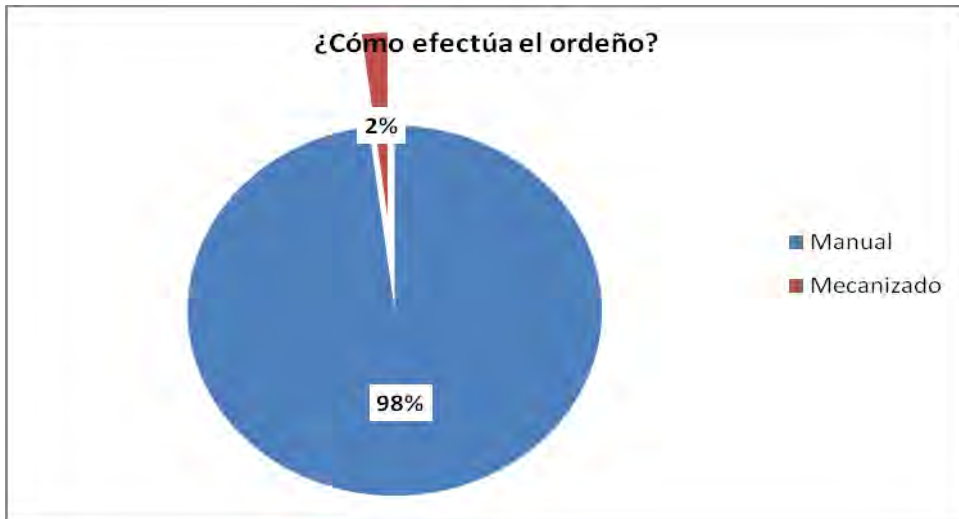
2.3.11 Forma de efectuar el ordeño. Un 98% de los productores de leche efectúa la labor de ordeño en forma manual y tan sólo un 2% acude a las formas tecnificadas (máquinas de ordeño). Argumentan los productores que los costos en que se incurre tanto para la adquisición de las máquinas, como su mantenimiento y las dificultades físicas que causan en los animales no constituyen aspectos motivacionales para cambiar de procedimiento.

Cuadro 16. ¿Cómo efectúa el ordeño?

TIPO DE TRANSPORTE	VALOR	% PARTIC.
Manual	135	98%
Mecanizado	3	2%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 11. ¿Cómo efectúa el ordeño?



Fuente: esta investigación, año 2015

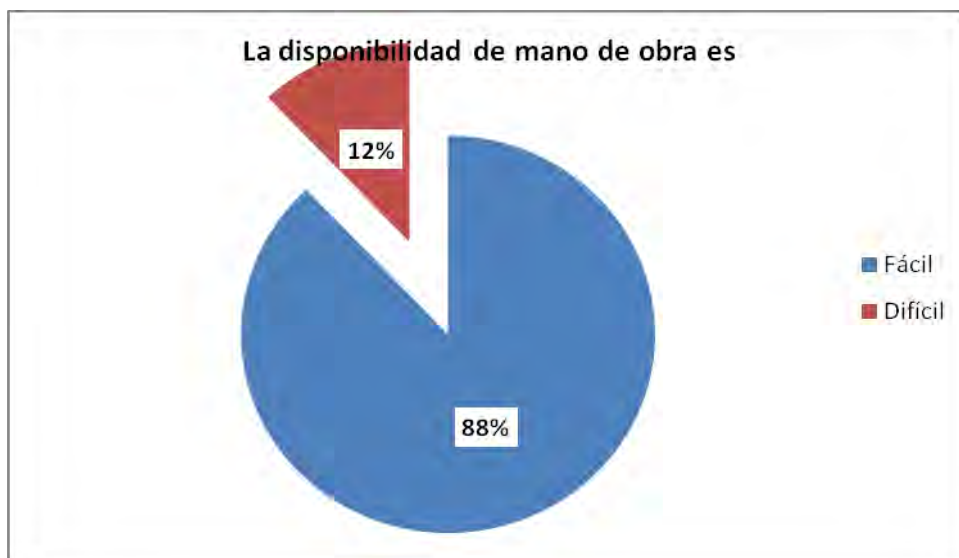
2.3.12 Disponibilidad de mano de obra. La mano de obra utilizada en el proceso de crianza, mantenimiento y aprovechamiento de los animales incluye: alimentación, cuidados en su salud, ordeño y seguridad, en esos menesteres es necesario disponer de personal en forma permanente, en ese sentido, el 88% considera que la mano de obra es de fácil consecución ya que la vocación productiva de la región hace que dichas labores no se consideren tan exigentes y los mismos miembros de la familia se pueden vincular al proceso; un 12% considera que es difícil, especialmente, cuando se trata de contratar al personal que debe atender a los animales en sus distintas fases y, en consecuencia, se requiere una vinculación directa con el predio.

Cuadro 17. La disponibilidad de mano de obra es

EMPAQUE	VALOR	% PARTIC.
Fácil	122	88%
Difícil	16	12%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 12. La disponibilidad de mano de obra es



Fuente: esta investigación, año 2015

2.3.13 Origen del agua utilizada. La proliferación de los acueductos rurales, con todo y sus limitantes, es la opción que utilizan los productores de leche, con un 93% de participación. En general, el agua que utilizan los campesinos para las actividades lecheras es sin tratar, debido a que se toma directamente de la tubería de conducción, antes de la planta de tratamiento.

La situación anterior ha generado un descenso significativo del agua potable en el área urbana, lo cual suele generar contratiempos entre las áreas urbana y rural; algunas de las opciones son la excavación de aljibes (5%) y la conducción de aguas de quebradas (lo hacen en Guachucal y su corregimiento: San Diego de Muellamués), lo cual, sin embargo, implica la cuantificación de mayores costos.

Cuadro 18. ¿De dónde proviene el agua que utiliza?

FINANCIACIÓN	VALOR	% PARTIC.
Acueducto	129	93%
Aljibe	7	5%
Río	2	2%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 13. ¿De dónde proviene el agua que utiliza?



Fuente: esta investigación, año 2015

2.3.14 Destino de la producción. Aunque en su mayor porcentaje la leche se destina a los mercados del interior del país, ya sea directamente o a través de los comerciantes (intermediarios) esta investigación estableció el destino inicial de la leche, una vez esta se retira del predio, es decir, a quién la entregan los campesinos: a las empresas que hacen el acopio de leche de los distintos predios, le vende el 67% de los productores; a los intermediarios (particulares), el 20%; a otros compradores el 5% y la venta que le hacen al consumidor es apenas del 8%.

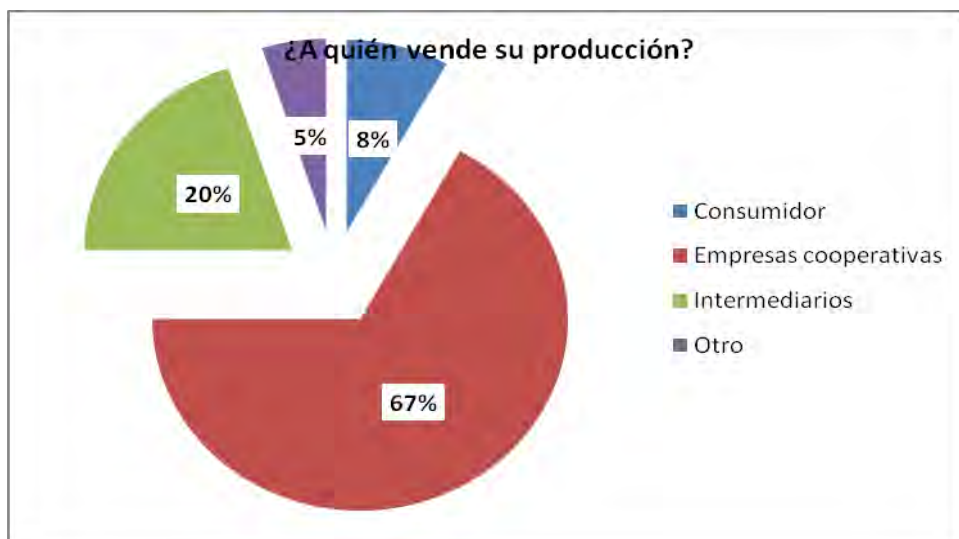
En cuanto al destino de la leche, según el municipio de donde provenga, en Guachucal lo hacen preferiblemente en las cooperativas y en las empresas allí instaladas especialmente COLÁCTEOS.

Cuadro 19. ¿A quién vende su producción?

RENTABILIDAD	VALOR	% PARTIC.
Consumidor	11	8%
Empresas cooperativas	93	67%
Intermediarios	27	20%
Otro	7	5%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 14. ¿A quién vende su producción?



Fuente: esta investigación, año 2015

2.3.15 Precio de venta de la leche. Se presentan diferencias en los precios, según la vereda o sector en donde se la adquiera. Las diferentes veredas de Guachucal analizadas tienen unos valores ya establecidos, los cuales se van modificando según el comportamiento del mercado. Los precios más altos pagados son de \$1.000 el litro y el más bajo \$900.; el precio promedio es \$960.

Con relación a los precios que se tenían un año atrás se ha presentado un incremento sustancial que se aproxima al 10%. Las expectativas que se tienen a raíz de la prohibición legal de vender leche cruda, se estima que el precio volverá a subir.

Cuadro 20. ¿Cuál es el precio de venta?

OPINIÓN	VALOR	% PARTIC.
Más de \$900	132	96%
Menos de \$900	6	4%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 15. ¿Cuál es el precio de venta?



Fuente: esta investigación, año 2015

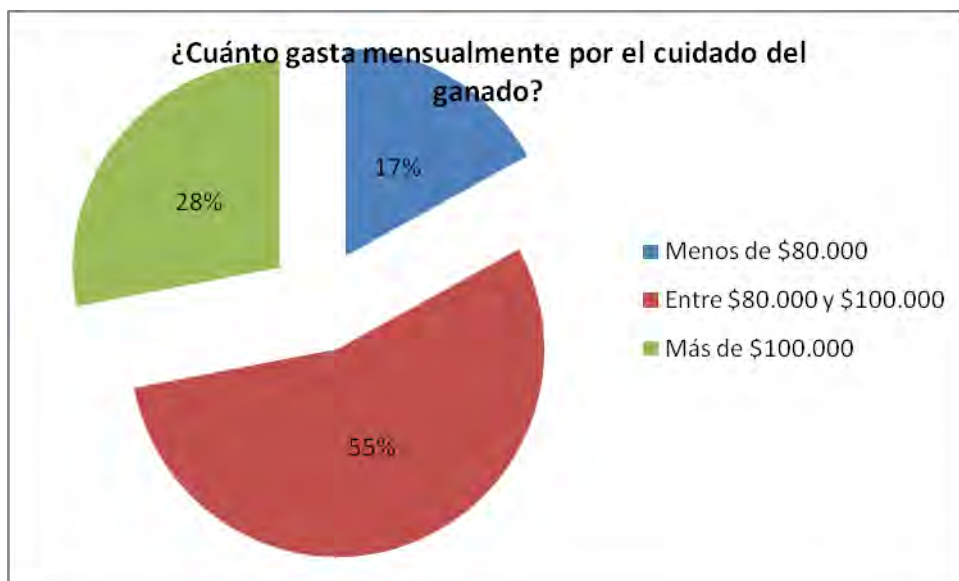
2.3.16 Gastos por el cuidado del ganado. En el decir de los campesinos: los animales (vacas) entregan la leche y con ello ingresos significativos, pero así mismo los gastos que demanda si mantenimiento es alta. El 17% dice que el monto mensual que necesitan, por vaca, es inferior a \$80.000. lo cual incluye: agua. Alimento y mantenimiento; el 55%, estima sus gastos entre \$80.000 y \$100.000 y el 28% gasta más de \$100.000.

Cuadro 21. ¿Cuánto gasta mensualmente por el cuidado del ganado?

OPINION	VALOR	% PARTIC.
Menos de \$80.000	24	17%
Entre \$80.000 y \$100.000	76	55%
Más de \$100.000	38	28%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 16. ¿Cuánto gasta mensualmente por el cuidado del ganado?



Fuente: esta investigación, año 2015

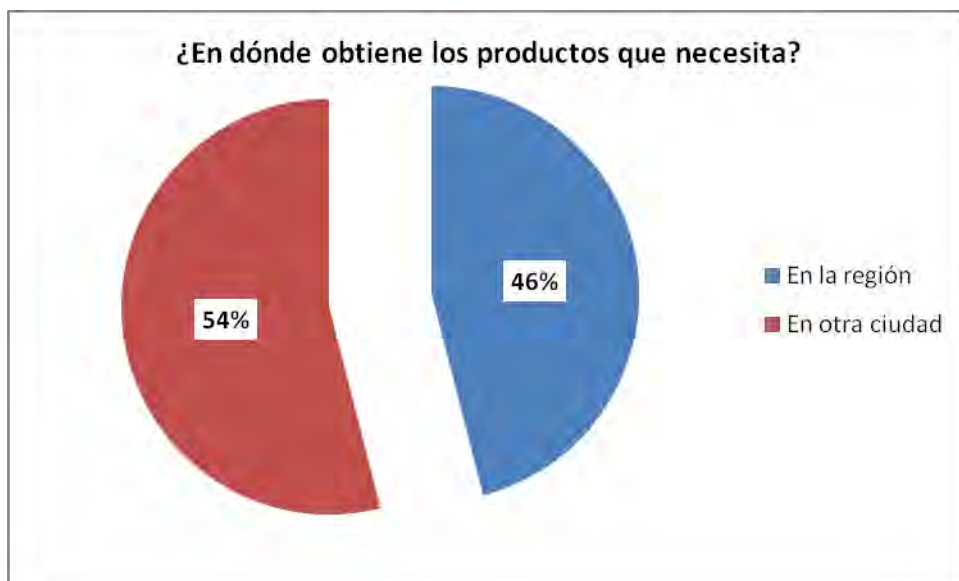
2.3.17 Fuente de los bienes que necesita. Los productos que necesita el ganado, con frecuencia, no se obtienen con facilidad en la localidad, especialmente cuando se trata de determinadas enfermedades, no obstante, las personas dedicadas a las actividades de servicios, han procurado abastecer sus negocios de manera que sea posible ofrecer lo que se necesita, a precios competitivos. El 46% obtiene sus productos en la región y el 54% lo hace en otra ciudad.

Cuadro 22. ¿En dónde obtiene los productos que necesita?

OPINION	VALOR	% PARTIC.
En la región	64	46%
En otra ciudad	74	54%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 17. ¿En dónde obtiene los productos que necesita?



Fuente: esta investigación, año 2015

2.3.18 Vinculación institucional. Pese a la presencia en la región de empresas líderes en la actividad láctea, el 93% no se encuentra afiliado a entidad alguna, lo cual solamente corresponde al 7% de los productores, sin embargo, basta ese porcentaje como para garantizar la continuidad de esas empresas.

Cuadro 23. ¿Se encuentra vinculado con alguna entidad?

CONCEPTO	VALOR	% PARTIC.
Sí	9	7%
No	129	93%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 18. ¿Se encuentra vinculado con alguna entidad?



Fuente: esta investigación, año 2015

2.3.19 Intención de asociarse. Las formas de organización comunitaria, ya son conocidas en la región y las experiencias, en general, han sido satisfactorias; por ello es conveniente y sugerible que se fortalezca el sentido de organización, porque de esa manera es posible obtener mejores beneficios.

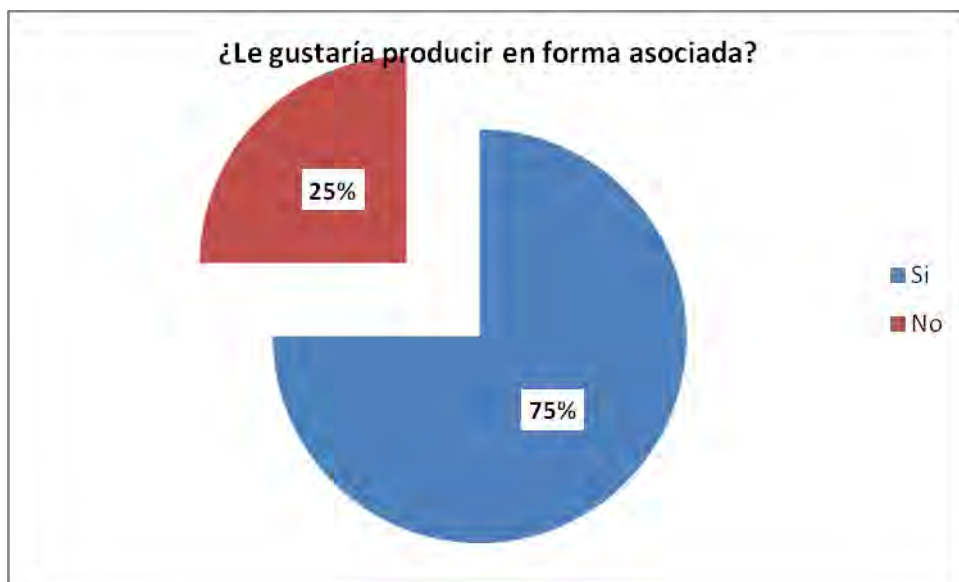
En Guachucal la empresa líder de reconocimiento nacional es COLACTEOS, sin embargo, hay otras empresas que han ganado segmentos del mercado y es posible todavía agrupar a aquellos pequeños productores que siguen entregando el producto, en su mayoría a los intermediarios, según se evidenció anteriormente.

Cuadro 24. ¿Le gustaría producir en forma asociada?

CONCEPTO	VALOR	% PARTIC.
Si	104	75%
No	34	25%
TOTAL	138	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 19. ¿Le gustaría producir en forma asociada?



Fuente: esta investigación, año 2015

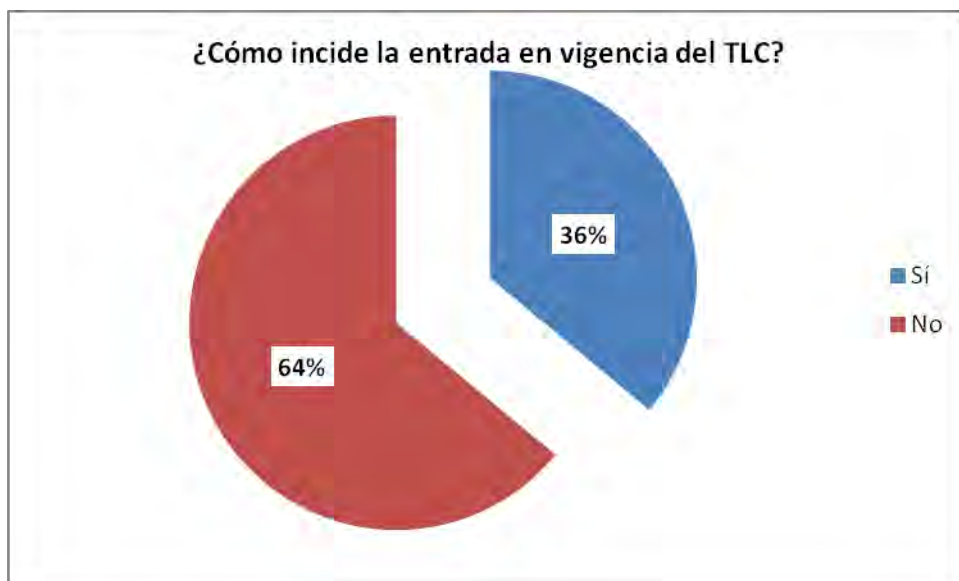
2.3.20 Incidencia del TLC en la actividad láctea. La entrada en vigencia del TLC ha suscitado una serie de controversias, se percibe una falta de claridad tanto sobre el contenido como por los alcances del Tratado. El 36% considera que sí habrá incidencias directas sobre la actividad láctea, temen especialmente la potencial importación de leche que los desplazaría porque conllevaría a una disminución de los precios; el 64% considera que la actividad láctea seguirá realizándose de la misma manera, sin que hayan influencias del Tratado.

Cuadro 25. ¿Cómo incide la entrada en vigencia del TLC?

OPINIÓN	VALOR	% PARTIC.
Sí	32	36%
No	57	64%
TOTAL	89	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Gráfica 20. ¿Cómo incide la entrada en vigencia del TLC?



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4 ANÁLISIS DE ENCUESTAS A EMPRESARIOS LÁCTEOS

2.4.1 ¿Qué vínculo tiene usted con la empresa?. Las personas que respondieron la encuesta, regularmente permanecen en la empresa y son responsables de su dinámica cotidiana; prevalecen los empleados, quienes tienen alcances administrativos.

Cuadro 26. Vínculo que tiene con la empresa

CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Propietario	2	14%
Socio	1	7%
Empleado	9	64%
Otro	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

En la respuesta: otra opción, se encuentran quienes tienen un grado de familiaridad con el propietario del negocio.

Gráfica 21. Vínculo que tiene con la empresa



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4.2 ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?. La información se presenta por rangos, sin embargo, fue posible establecer un censo sobre su número total, lo cual determina una tendencia.

Cuadro 27. Trabajadores que tiene la empresa

CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Administrativos	14	33%
Directivos	13	30%
Operativos	14	33%
Jornales	1	2%
Ocasionales	1	2%
TOTAL	43	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

La mayor frecuencia de participación de los trabajadores que tienen las empresas, son los de carácter operativo, con el 64%.

Administrativos	18.6%
Directivos	15.1%
Operativos	64.0%
Jornales	1.2%
Ocasionales	1.2%

En total, en las 14 empresas estudiadas, se tienen 86 personas vinculadas, para un promedio de 6.1 trabajadores.

Gráfica 22. Trabajadores que tiene la empresa



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4.3 La actividad principal de la empresa es. Hay un equilibrio en la actividad productiva y comercializadora, el 50% corresponde a cada opción, no se tienen Mipymes lácteas dedicadas a actividades distintas, como proveedoras de insumos.

Cuadro 28. Actividad principal de la empresa

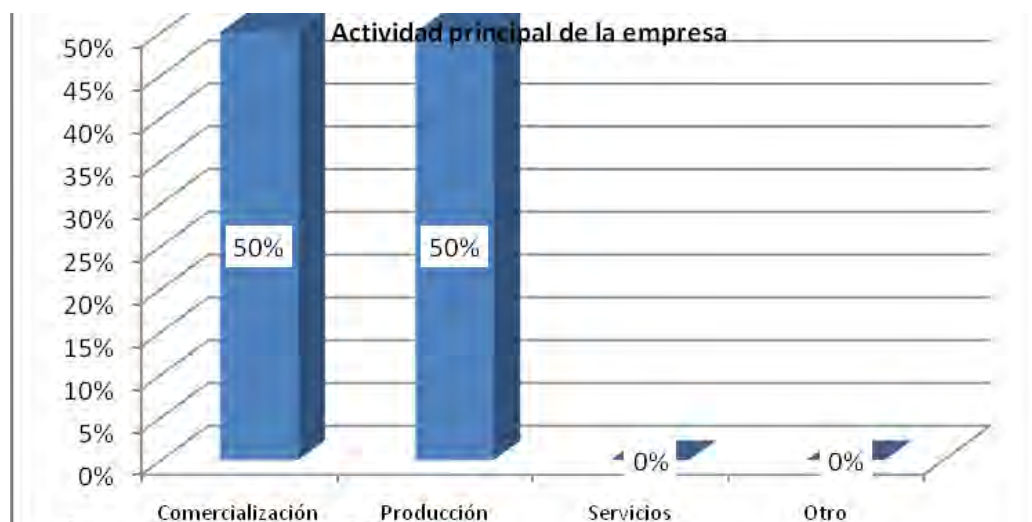
CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Comercialización	12	50%
Producción	12	50%
Servicios	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Detallando la naturaleza de las empresas se tiene:

Empresas de carácter productivo	2	14.3%
Empresas de carácter comercial	2	14.3%
Empresas de carácter productivo y comercial	10	71.4%

Gráfica 23. Actividad principal de la empresa



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4.4 ¿Cuántos trabajadores trabajan un tiempo parcial?. Según la época que se considere, las empresas vinculan trabajadores de manera temporal, se hace en un número plural y prevalece un número mayor de tres en cada vinculación, lo cual es relevante porque significa la generación de empleo.

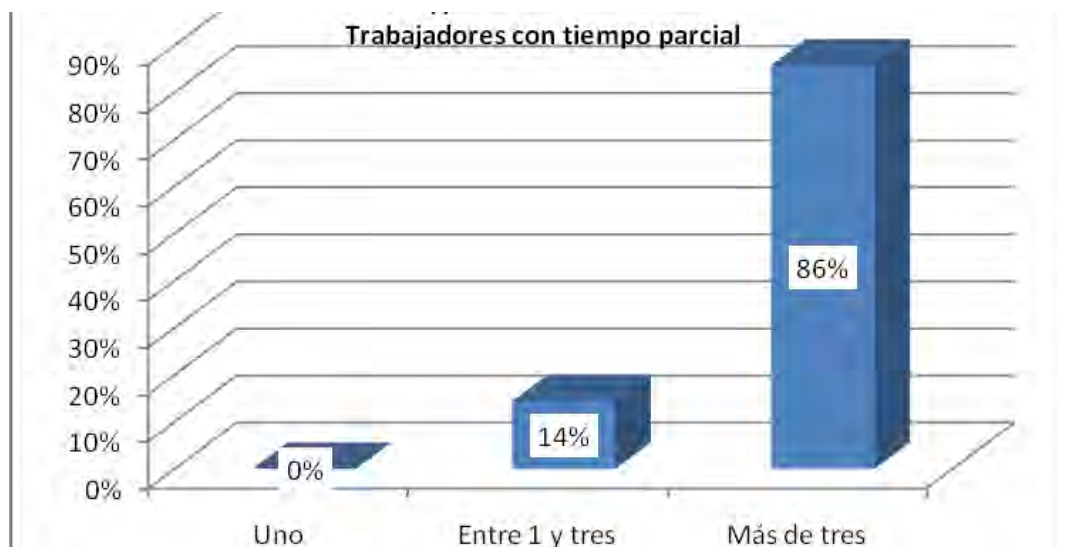
Cuadro 29. Trabajadores con tiempo parcial

CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Uno	0	0%
Entre 1 y tres	2	14%
Más de tres	12	86%
TOTAL	14	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Promedio de personas vinculadas en tiempo parcial: 5.9

Gráfica 24. Trabajadores con tiempo parcial



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4.5 ¿En cuánto estima las ventas mensuales?. Evaluando objetivamente los resultados encontrados, las ventas totales marcan una tendencia y no un valor plenamente confiable. El mayor nivel de participación está en las ventas superiores a 60 millones anuales, pero también se tiene el polo opuesto, en donde las ventas oscilan entre uno y cinco millones.

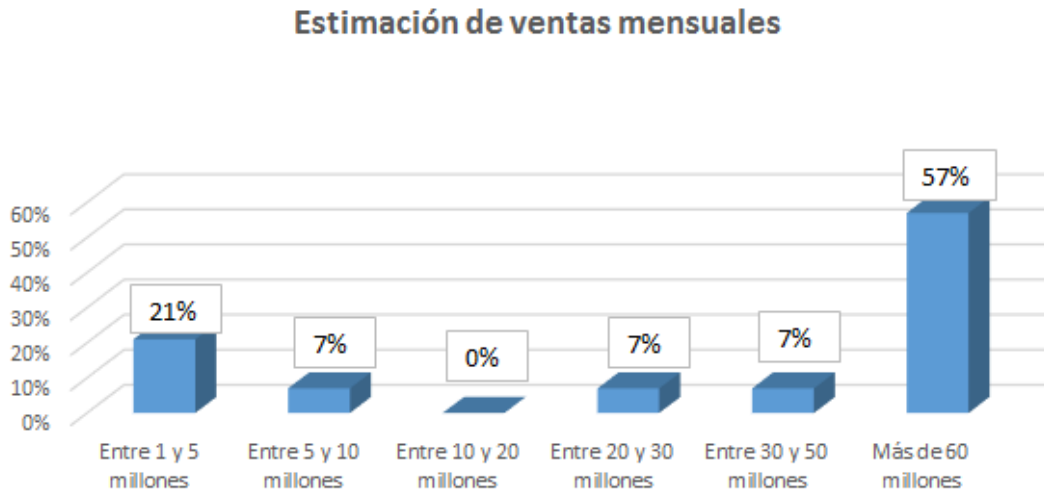
Cuadro 30. Estimación de ventas mensuales

CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Entre 1 y 5 millones	3	21%
Entre 5 y 10 millones	1	7%
Entre 10 y 20 millones	0	0%
Entre 20 y 30 millones	1	7%
Entre 30 y 50 millones	1	7%
Más de 60 millones	8	57%
TOTAL	14	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

El promedio de ventas mensuales en las Mipymes de Guachucal es de 57.4 millones.

Gráfica 25. Estimación de ventas mensuales



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4.6 Las instalaciones locativas son. Prevalece la propiedad sobre el predio, sin embargo, también se tienen las figuras de arrendamiento y anticresis.

Cuadro 31. Instalaciones de la empresa

CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Propiedad	11	79%
Arrendamiento	2	14%
Anticresis	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

La forma de posesión de un bien como Anticresis, no es de usual utilización en otras regiones del país; por ello se puntualiza que la forma como se establece la relación contractual, es la entrega del bien inmueble a cambio de una suma determinada, durante un tiempo definido; luego del cual se retorna, este el bien inmuebles y aquel el dinero, sin reconocimiento de intereses.

Gráfica 26. Instalaciones de la empresa



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4.7 Los principales egresos de la empresa son por concepto de. Según se expresa en la tabla hay erogaciones por diferentes conceptos, siendo más relevante el pago a trabajadores y el de menor participación los gastos de transporte.

Cuadro 32. Principales gastos de la empresa

CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Pago de trabajadores	10	28%
Servicios públicos	9	25%
Arrendamiento	1	3%
Material de trabajo	8	22%
Transporte	2	6%
Otros	6	17%
TOTAL	36	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

En Guachucal, la estructura tarifaria del agua alcanza niveles bajos, lo cual incide en los costos de producción, no se comporta de la misma manera el gasto de energía. Los bajos niveles en los gastos de transporte se explican en la disponibilidad cercana de la leche, principal insumo y, a nivel de productos terminados, estos no son asumidos por las Mipymes sino por el comerciante o cliente.

Gráfica 27. Principales gastos de la empresa



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4.8 ¿En cuánto estima los egresos mensuales?. Cuantificando los egresos de las empresas, el rango con mayor frecuencia es el que se encuentra entre 5 y 10 millones de pesos mensuales.

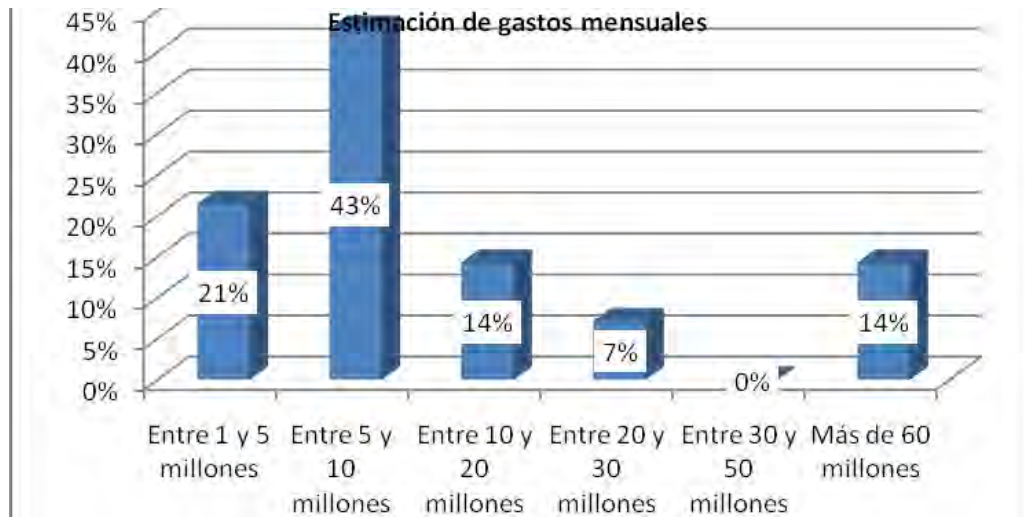
Cuadro 33. Estimación de gastos mensuales

CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Entre 1 y 5 millones	3	21%
Entre 5 y 10 millones	6	43%
Entre 10 y 20 millones	2	14%
Entre 20 y 30 millones	1	7%
Entre 30 y 50 millones	0	0%
Más de 60 millones	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

El promedio de egresos en las Mipymes de Guachucal es de 16.9 millones mensuales.

Gráfica 28. Estimación de gastos mensuales



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4.9 Los activos de la empresa están representados en. La mayor valoración en la composición de los activos es la maquinaria y equipo y las de menor nivel, los depósitos bancarios y otros como la razón social y el buen nombre, es decir un activo intangible.

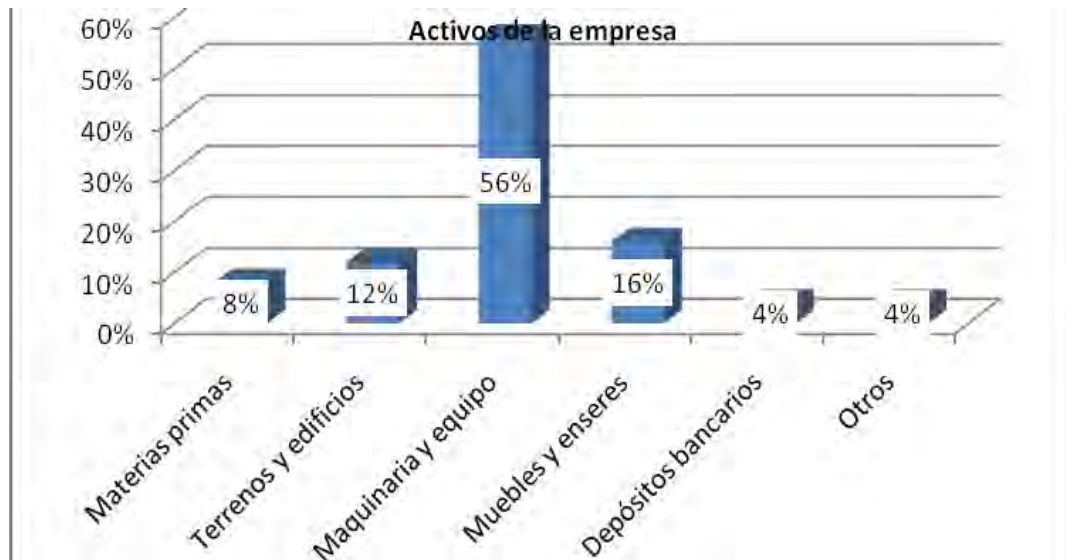
Cuadro 34. Activos de la empresa

CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Materias primas	2	8%
Terrenos y edificios	3	12%
Maquinaria y equipo	14	56%
Muebles y enseres	4	16%
Depósitos bancarios	1	4%
Otros	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Se estableció que los empresarios no diferencian con claridad los conceptos de: activos, capital de trabajo e inversión, los cuales, a pesar de mantener una conexidad, tienen una especificidad que es necesario conocerla.

Gráfica 29. Activos de la empresa



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4.10 La cobertura del mercado que atiende es. Predomina la relación comercial de las Mipymes locales (de Guachucal) con los clientes del interior del país, especialmente de Cali; no se tienen vínculos comerciales a nivel internacional.

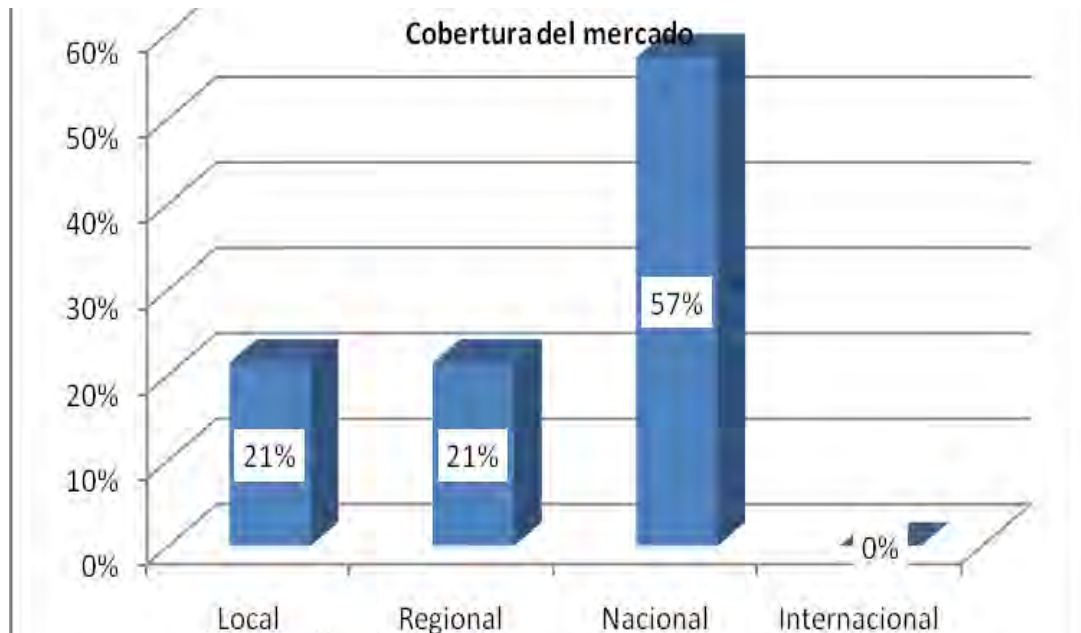
Cuadro 35. Cobertura del mercado

CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Local	3	21%
Regional	3	21%
Nacional	8	57%
Internacional	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

La sumatoria de clientes del mercado local y regional, le otorga un peso específico del 42%.

Gráfica 30. Cobertura del mercado



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4.11 Sus principales proveedores de materias primas y servicios son. El abastecimiento de materias primas e insumos, es mayoritariamente de carácter local y en menor nivel el regional y nacional, esto expresa que los requerimientos materiales de los productores están disponibles de manera cercana y oportuna.

Cuadro 36. Principales proveedores

CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Local	11	65%
Regional	4	24%
Nacional	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Se debe puntualizar que le principal insumo que consideran los empresarios es la leche, materia disponible de manera inmediata y permanente en su propio medio.

Gráfica 31. Principales proveedores



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4.12 Su conocimiento sobre el Tratado de Libre Comercio es. Cuatro de cada cinco personas vinculadas a la actividad láctea en Guachucal expresa que su nivel de conocimiento sobre los Tratados de Libre Comercio es mínimo y uno de cada cinco dice que tiene un término medio de conocimiento; esto, obviamente, determina el nivel de respuesta práctica frente a situaciones concretas como una eventual competencia de productos similares del exterior.

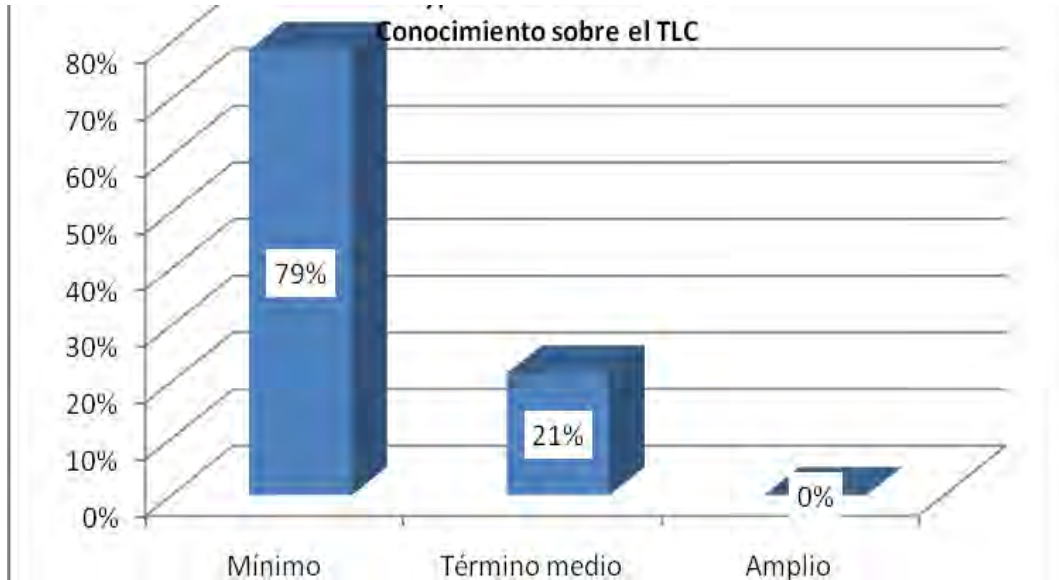
Cuadro 37. Conocimiento sobre el TLC

CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Mínimo	11	79%
Término medio	3	21%
Amplio	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

De manera complementaria se abordó el tema del Tratado de Libre Comercio con Canadá, encontrándose que el 100% de los empresarios no conoce sobre ese tema.

Gráfica 32. Conocimiento sobre el TLC



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4.13 Usted considera que el TLC representa. Considerando un universo de diez personas, siete consideran el TLC como una amenaza, dos como una oportunidad y a uno de ellos le resulta indiferente.

Cuadro 38. Criterio sobre el TLC

CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Amenaza	10	71%
Oportunidad	3	21%
Indiferente	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Al igual que en la pregunta anterior, se tiene que las respuestas entregadas, asocian el tema al TLC suscrito entre Colombia y los Estados Unidos.

Gráfica 33. Criterio sobre el TLC



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4.14 ¿Qué estrategias está implementando para afrontar el TLC? La mayor frecuencia de participación expresa que la estrategia que se debe trabajar es la calidad del producto y la de menor nivel es el precio.

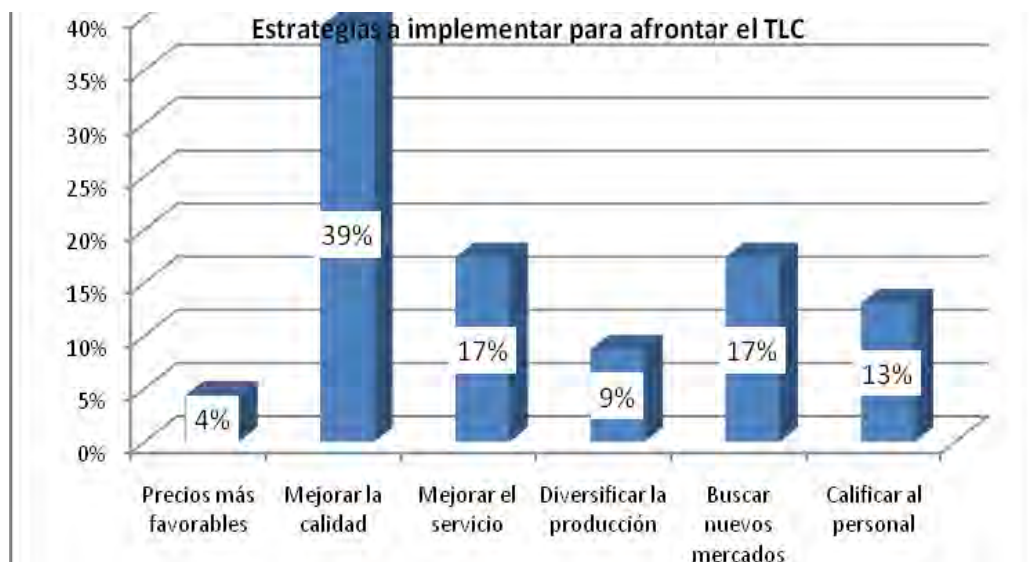
Cuadro 39. Estrategias a implementar para afrontar el TLC

CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Precios más favorables	1	4%
Mejorar la calidad	9	39%
Mejorar el servicio	4	17%
Diversificar la producción	2	9%
Buscar nuevos mercados	4	17%
Calificar al personal	3	13%
TOTAL	23	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Al profundizar en el tema con los empresarios, dicen que aunque el precio es importante, en el caso de los productos lácteos es más importante la calidad, lo que se expresa en el cumplimiento de parámetros preestablecidos: agua, grasa, minerales y otros componentes según el producto que se considere.

Gráfica 34. Estrategias a implementar para afrontar el TLC



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4.15 ¿Qué canales de comercialización utilizaría?. La venta directa es la opción comercial de mayor utilización tradicional y proyectada, se tienen otras opciones que se pueden utilizar como el servicio a domicilio, la búsqueda de nuevos mercados y las ventas a domicilio.

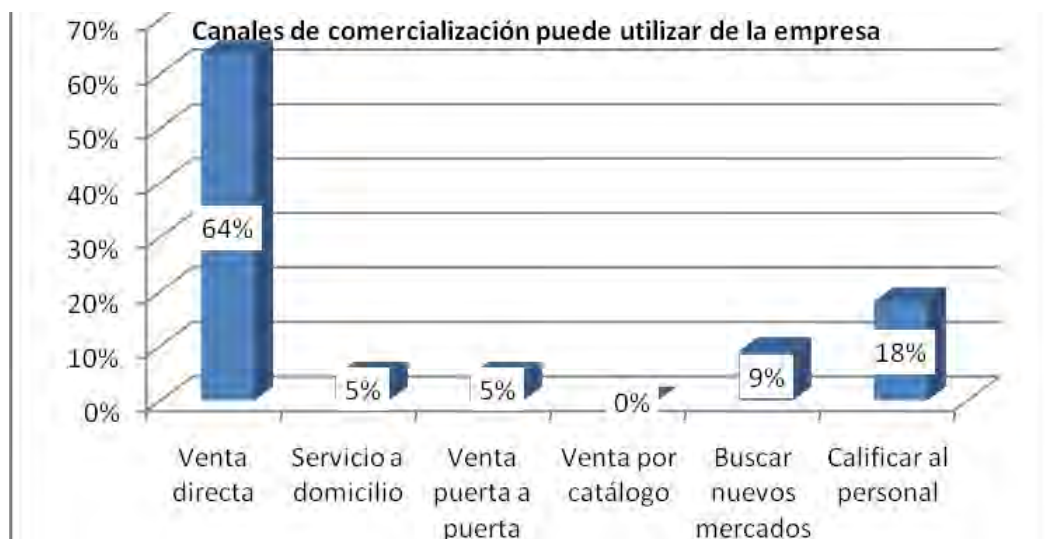
Cuadro 40. Canales de comercialización puede utilizar de la empresa

CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Venta directa	14	64%
Servicio a domicilio	1	5%
Venta puerta a puerta	1	5%
Venta por catálogo	0	0%
Buscar nuevos mercados	2	9%
Calificar al personal	4	18%
TOTAL	22	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

En el ítem de la encuesta: otra opción, se encontró que la respuesta fue calificar al personal, lo cual fue explicado como la generación de empleos a partir de las mismas empresas, que se encargaría, preparando al personal, de explorar y llegar a mercados locales, regionales y nacionales.

Gráfica 35. Canales de comercialización puede utilizar de la empresa



Fuente: esta investigación, año 2015

2.4.16 ¿Cuál mercado le parece más accesible? Manteniendo la relación entre la situación actual y la proyectada, el mercado de Cali sigue siendo la opción de los empresarios; hay otros mercados, descritos en la tabla y se tiene claridad que el mercado regional no ha sido atendido suficientemente.

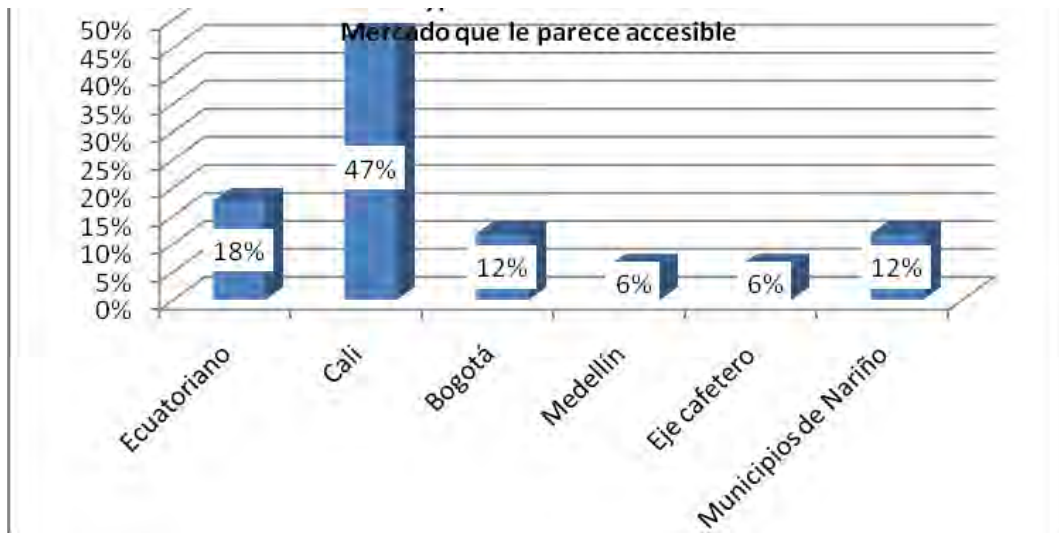
Cuadro 41. Mercado que le parece accesible

CONCEPTO	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
Ecuatoriano	3	18%
Cali	8	47%
Bogotá	2	12%
Medellín	1	6%
Eje cafetero	1	6%
Municipios de Nariño	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente: esta investigación, año 2015

Aunque el mercado del Ecuador es considerado como accesible por los empresarios, se efectuaron consultas en la Aduana de ese país y se establecieron diálogos con empresarios de la actividad y conocedores del tema, encontrándose que los requisitos sanitarios, legales y económicos son de difícil cumplimiento y no harían competitivo el producto colombiano en ese país.

Gráfica 36. Mercado que le parece accesible



Fuente: esta investigación, año 2015

3 ANÁLISIS DE MATRICES: MEFI, DOFA y MMGO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE GUACHUCAL

3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

La Matriz MEFI, es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes para las Mipymes lácteas de Guachucal, analizando factores internos claves.

Cuadro 42. Identificación de fortalezas, debilidades, ponderación, clasificación y resultados

FACTOR INTERNO CLAVE	VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Compromiso del gerente de la empresa.	Fortaleza	0,06	4	0,24
Guachucal es un escenario atractivo para el desarrollo del objeto de trabajo de las Mipymes.	Fortaleza	0,25	3	0,75
Importancia comercial ancestral que genera empleos en el medio.	Fortaleza	0,15	3	0,45
Las Mipymes lácteas tienen una baja estructura de costos y gastos en la producción de bienes y en la prestación de servicios.	Fortaleza	0,15	3	0,45
Los trabajadores presentan limitantes de formación.	Debilidad	0,1	1	0,1
Hay limitantes de capital de trabajo.	Debilidad	0,15	1	0,15
Deficientes sistemas de administración empresarial	Debilidad	0,15	1	0,15
TOTAL		1		2,29

Fuente: esta investigación. Año 2015

Suma de resultados. Se suman los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para la empresa. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

El total ponderado de 2,29 muestra que la posición estratégica interna general de las empresas está por debajo del promedio en conseguir sus estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades. Lo que indica que se deben formular estrategias tendientes al logro de sus objetivos y orienten la movilización de recursos, empleados para mover a la organización hacia estos objetivos.

3.2 MATRIZ MEFE

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los responsables de la dirección y administración de las empresas resumir y evaluar la información externa, con el fin de orientar el accionar de la empresa hacia criterios de competitividad. De manera previa a la ponderación de las variables se considera el sustento teórico que orientará a las organizaciones hacia los fines expuestos.

Cuadro 43. Identificación de oportunidades, amenazas, ponderación, clasificación y resultados

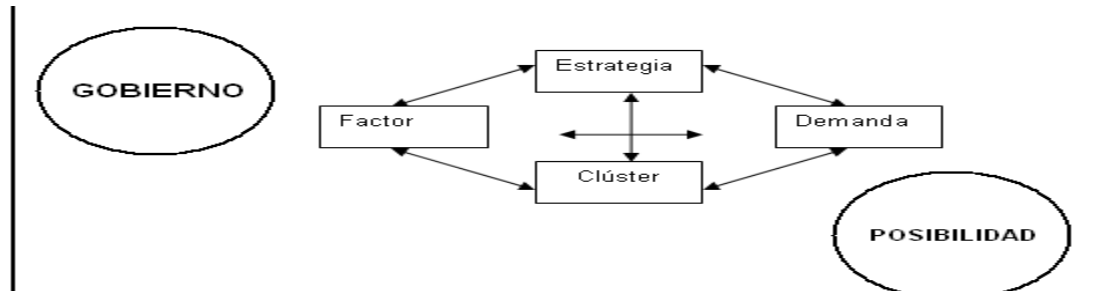
FACTOR EXTERNO CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Incidencias de la política económica colombiana y ecuatoriana	Amenaza	0.2	1	0.2
Paros en la frontera que bloquean la actividad económica	Amenaza	0.1	2	0.2
Acuerdos de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, Canadá u otros países de Europa y el Ecuador	Amenaza	0.3	1	0.3
Bienes del sector agropecuario pueden ganar más espacios del mercado nacional y acceder al internacional	Oportunidad	0.1	3	0.3
La oferta de productos lácteos, innovadores y de calidad, tienen acogida en el exterior	Oportunidad	0.2	3	0.6
Hay posibilidad de apoyo gubernamental al desarrollo de actividades en las Mipymes	Oportunidad	0.1	3	0.3
TOTAL		1		1.9

Fuente: esta investigación, año 2015

La calificación de las variables otorgó una valoración total de 1.9 que significa que las empresas lácteas de Guachucal, muestran un bajo atractivo para el sector externo y susceptible de afrontar amenazas externas. Las estrategias sugeridas para minimizar estos factores se presentan en el siguiente ítem:

3.2.2 Modelo de Competitividad para las Mipymes de Guachucal. En el modelo del Diamante de Competitividad interactúan cuatro elementos que deben funcionar articulada y adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores, estos cuatro determinantes básicos son: estrategia, factor, demanda y clúster.

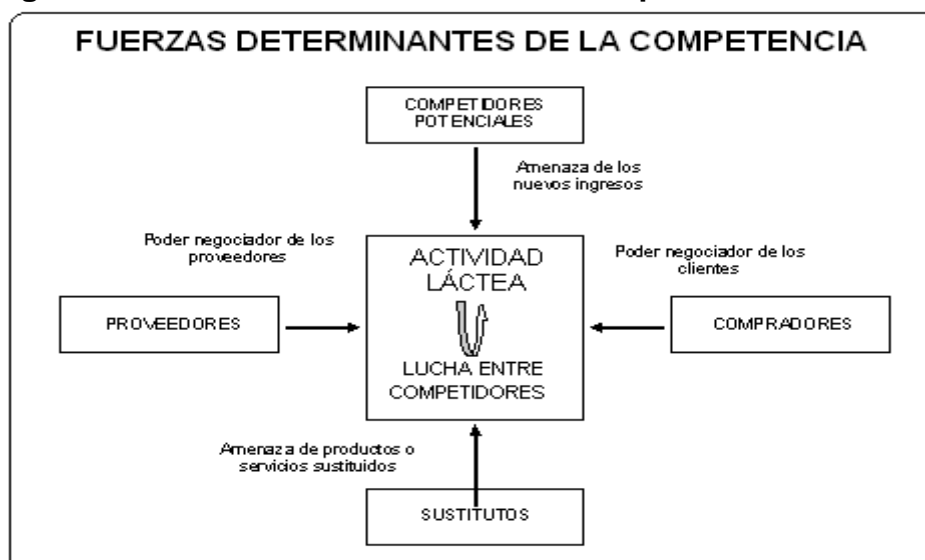
Figura 1. Diamante de competitividad mipymes de Guachucal



Fuente: esta investigación, año 2015, con base en informe Monitor

3.2.3 Las fuerzas determinantes. En la matriz MEFE se tomaron unas variables de naturaleza externa que se constituyen o en Amenaza o en Oportunidad para las Mipymes lácteas de Guachucal. La forma de contrarrestar sus efectos y acceder a la competitividad se basan en las cinco fuerzas determinantes de Porter. El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector o una actividad como es la producción láctea. El objetivo de la estrategia en una empresa es encontrar un posicionamiento para responder eficazmente contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Se considera que la realidad económica es vinculante y se dan interrelaciones sectoriales. Éstas se describen a continuación.

Figura 2. Fuerzas determinantes de la competitividad



Fuente: esta investigación, año 2015, según aportes de Michael Porter.

Frente a la actividad láctea, donde hay lucha o competencia por el mercado, las fuerzas determinantes que se consideran son los descritos en el gráfico y que se asumen como factores constantes sobre los cuales es preciso responder con eficiencia y eficacia.

3.2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores. Un competidor que accede por primera vez a un mercado tiene un potencial por desarrollar y pretende acceder a un segmento de ese mercado y permanecer en él. Las nuevas empresas afrontarán dificultades que se enmarcan en la presencia de determinadas circunstancias.

3.2.5 Economías de escala. Obligan a que las empresas entren al sector con una inversión significativa en infraestructura y equipos (asociada a los demás componentes) para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos. Aunque en Guachucal, las empresas se consideran pequeñas, la pretensión es crecer.

3.2.6 Diferenciación del producto. La creación de una marca puede constituir una dificultad a vencer; el posicionamiento de una marca puede obligar a destinar recursos para poder mantener la lealtad de los clientes hacia la empresa que ya se encuentra en el mercado y ello conlleva a que el producto tenga aceptabilidad.

3.2.7 Necesidades de capital. La necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables, a nivel de intangibles como investigación y desarrollo.

3.2.8 Acceso a los canales de distribución. En la medida en que sean más limitados los canales de distribución es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.

3.2.9 Política del gobierno. La variable que fue catalogada como una amenaza es determinante, ya sea por el manejo del comercio exterior, el ordenamiento legal o la política fiscal; todo lo cual ha pasado en Colombia y ha incidido, obviamente, en Nariño y Guachucal.

3.2.10 El poder de proveedores y compradores. Los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector y pueden usar diferentes herramientas como: aumento de precios, diseño y presentación del producto, mecanismos de comercialización o bajar la calidad para mejorar el precio; los compradores pueden presionar para que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, esto genera un choque entre los participantes que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global. El referente para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes con poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

3.2.11 Productos sustitutos. E estos productos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar. Para el caso de la leche, se presenta una elasticidad inelástica, lo que significa que las variaciones en el precio afectan mínimamente su consumo, sin embargo, al considerar los productos similares de la competencia, como los que llegarán del Canadá, en un horizonte de largo plazo, pueden reemplazar a los nacionales o regionales, si existen factores diferenciales de consumo.

3.2.12 Lucha por una posición en el mercado. Los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que se puede ver reflejada en el posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos, programas de publicidad y otras estrategias de mercadeo.

3.3 ANÁLISIS D.O.F.A.

Esta herramienta analítica le permite a los investigadores y, al interior de las empresas, a sus propietarios, directivos y administrativos conocer más sobre las características que presenta su empresa y la competencia; de esa manera se trabaja con una información útil para la toma de decisiones en el presente y en el corto plazo; en esa matriz se expresan: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de esas empresas y el entorno en el cual compiten.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por las Mipymes de Guachucal en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, división, unidad estratégica de negocios, etc. El análisis que se hace a continuación refleja la situación de las empresas en sus distintos niveles de clasificación, es decir que incluye tanto a las micro, a las pequeñas y a las medianas empresas, debido, entre otros factores, a que se presenta cierta similitud en la estructura de las mismas, porque, en Guachucal, no se tienen grandes empresas (ni siquiera medianas) que marquen una diferencia sustancial con las demás; la salvedad es COLÁCTEOS.

FORTALEZAS

F1. Guachucal es un escenario atractivo para el desarrollo del objeto de trabajo de las Mipymes

F2. Importancia comercial ancestral que genera empleos en el medio

F3. Las Mipymes lácteas tienen una baja estructura de costos y gastos en la producción de bienes y en la prestación de servicios

DEBILIDADES

D1. Hay limitantes de capital de trabajo

D2. Los trabajadores presentan limitantes de formación

D3. Deficientes sistemas de administración empresarial

OPORTUNIDADES

O1. Las actividades productivas y comerciales con bienes del sector agropecuario presentan posibilidades de acceder a un segmento del mercado nacional

O2. Hay ventajas comparativas y competitivas en el desarrollo de actividades artesanales, en las cuales los ciudadanos de Guachucal y la región muestran una gran habilidad en la elaboración de productos (sin uso de tecnología) que no suelen valorarse lo suficiente el país pero que tienen una gran acogida en el exterior

O3. Existe un interés del gobierno nacional en apoyar proyectos y empresas ya creadas, previo el cumplimiento de unos requisitos, entre los cuales se destaca la organización de las empresas.

AMENAZAS

A1. Incidencias de la política económica colombiana y ecuatoriana

A2. Paros en la frontera que bloquea la actividad económica

A3. Acuerdos de Libre Comercio entre Estados Unidos u otros países de Europa y el Ecuador

Cuadro 44. Matriz DOFA para las Mipymes

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <p>F1. Guachucal es un escenario atractivo para el desarrollo del objeto de trabajo de las Mipymes</p> <p>F2. Importancia comercial ancestral que genera empleos en el medio</p> <p>F3. Las Mipymes lácteas tienen una baja estructura de costos y gastos en la producción de bienes y en la prestación de servicios</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>D1. Hay limitantes de capital de trabajo</p> <p>D2. Los trabajadores presentan limitantes de formación</p> <p>D3. Deficientes sistemas de administración empresarial</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1. Bienes del sector agropecuario pueden ganar más espacios del mercado nacional y acceder al internacional</p> <p>O2. Las actividades artesanales tienen acogida en el exterior</p> <p>O3. Hay posibilidad de apoyo gubernamental al desarrollo de actividades en las Mipymes</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>FO1. La producción de la región se puede canalizar a través de Guachucal, identificando mercados nacionales y externos</p> <p>FO2. Fortalecer las actividades productivas en las que haya ventajas competitivas, encontrándoles mercado en el exterior</p> <p>FO3. Gestionar ante organismos gubernamentales la asignación de recursos de apoyo a los micro empresarios de Guachucal</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>DO1. Es preciso utilizar las oportunidades de crédito para la actividad que permitan efectuar movimientos significativos de recursos</p> <p>DO2. Avanzar en los procesos de formación de los trabajadores, tanto a nivel académico, como en la formación técnica</p> <p>DO3. Estructurar esquemas de administración empresarial que garanticen la planeación como un asunto cotidiano y de largo plazo</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Incidencias de la política económica colombiana y ecuatoriana</p> <p>A2. Paros en la frontera que bloquean la actividad económica</p> <p>A3. Acuerdos de Libre Comercio entre Estados Unidos u otros países de Europa y el Ecuador.</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>FA1. Diseñar propuestas puntuales en cuanto a: precio, publicidad, servicio y demás aspectos que le interesen al cliente</p> <p>FA2. Mantener un orden organizacional de manera que se respondan los requerimientos del mercado con oportunidad</p> <p>FA3. Consolidar y mejorar la estructura de costos de manera que las empresas sean competitivas.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>DA1. Mejorar las condiciones de acceso al capital, como un mecanismo de ampliación del negocio y del mercado</p> <p>DA2. Capacitación en temas de producción con fortaleza local</p> <p>DA3. Formación en sistemas de administración que vinculen el entorno local con el nacional y externo.</p>

Fuente: esta investigación, año 2015

3.4 MATRIZ: MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES, MMGO

El Modelo de Modernización para la gestión de organizaciones (MMGO), aplicado a las Mipymes de Guachucal, es un instrumento de análisis y acción de la Universidad EAN, este proyecto “pretende constituir una herramienta de análisis situacional minucioso donde se identifiquen las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y modernización en la organización. Establece sistemáticamente las prioridades para los proyectos de modernización, y propone descriptores para las actividades y los elementos con los que deben contar las empresas definiendo las rutas que permiten optimizar dichos elementos claves. Por su carácter general, este Modelo es igualmente aplicable en empresas de servicios, comerciales o de manufactura”¹⁹.

3.4.1 Análisis del entorno económico. Este componente analiza cuatro niveles de entorno: Meta, macro, meso y micro: En el meta entorno se ubican las políticas de carácter más general que rebasan el período de un gobierno y se convierten en políticas de Estado; estas afectan positiva o negativamente el devenir de las empresa.

“En cuanto al entorno macroeconómico, existe ya consenso en que los cambios que se producen en dicho entorno en un mundo globalizado afectan cada vez más directamente, el desempeño de las organizaciones. Desde la perspectiva del meso entorno, la consolidación de asociaciones y alianzas empresariales que permitan aprovechar las fortalezas de los participantes y de esa manera abordar tareas que individualmente resultarían inalcanzables para una organización individual, se ha convertido igualmente en una condición necesaria para el desarrollo de las empresas”; esta situación encuentra limitantes estructurales debido a la tendencia a trabajar de manera individual.

La variable de menor valoración es el entorno global, lo cual se explica en el carácter local y regional de las Mipymes lácteas de Guachucal. La variable calificada más alta es Producto o Servicio, en este caso, se considera que se presta un servicio que tiende a la calidad, pero que puede ser mejorado.

¹⁹ Modelo diseñado por la Universidad EAN

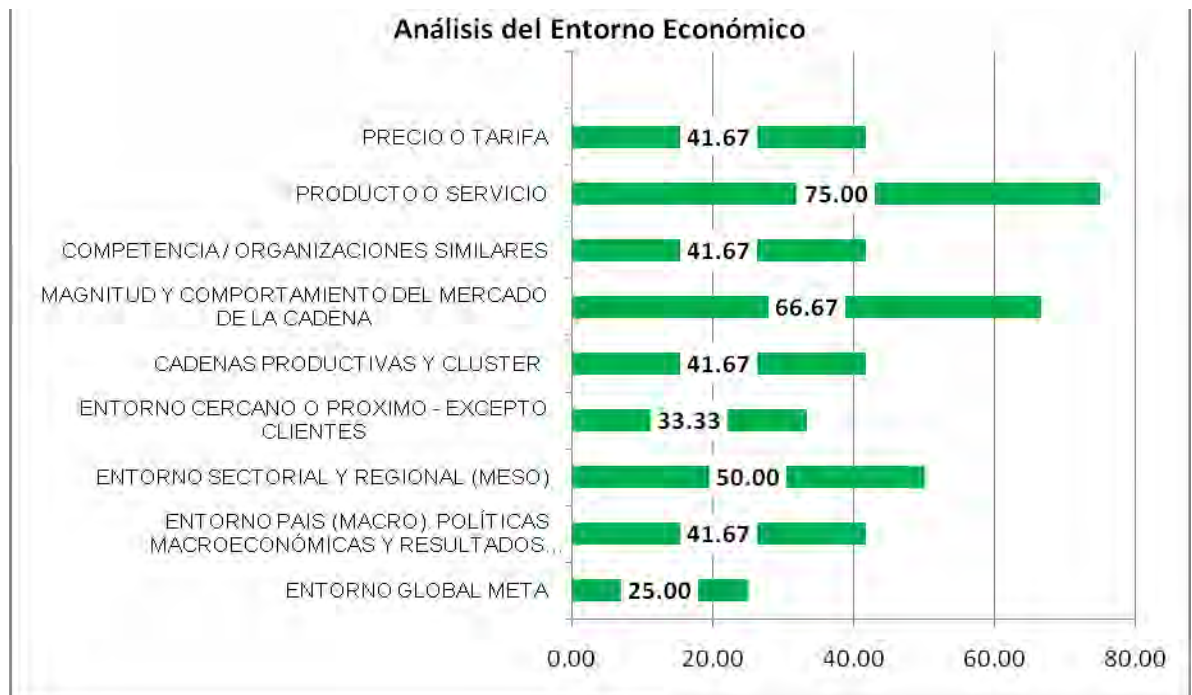
Cuadro 45. Resumen de variables entorno económico

ENTORNO GLOBAL META	25.00
ENTORNO PAIS (MACRO). POLÍTICAS MACROECONÓMICAS Y RESULTADOS ACTUALES Y PROYECTADOS	41.67
ENTORNO SECTORIAL Y REGIONAL (MESO)	50.00
ENTORNO CERCANO O PROXIMO - EXCEPTO CLIENTES	33.33
CADENAS PRODUCTIVAS Y CLUSTER	41.67
MAGNITUD Y COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE LA CADENA	66.67
COMPETENCIA / ORGANIZACIONES SIMILARES	41.67
PRODUCTO O SERVICIO	75.00
PRECIO O TARIFA	41.67

Fuente: esta investigacion, año 2015

El total posible de las calificaciones de nueve variables es de 900 puntos, la suma total obtenida fue 416.67, para una calificación componente de 46.30, lo cual expresa que en las variables registradas se tiene un déficit que debe ser suplido con la implementación del Plan Estratégico.

Gráfica 37. Analisis del entorno economico



Fuente: esta investigacion, año 2015

3.4.2 Direccionamiento estratégico. Un sistema de direccionamiento estratégico agrega valor a las operaciones, debe estar acompañado de una estructura organizacional funcional y un sistema de valores de todos los miembros de la organización, alineado la estrategia y el sistema de finalidades. “Es clave para una organización tener un sistema formal de planeación orientado a la gestión, al desempeño y al control, con un sistema de indicadores para monitorear los objetivos planteados de tal manera que se de aprendizaje organizacional y conocimiento”²⁰.

La variables que presentan las más bajas valoraciones son: Principios de Planeación, con 41.67 y Determinación de Estrategias con una valoración de 44.44, lo cual expresa que esos tópicos deben ser objeto de trabajo, para mejorar su puntaje, traducido en resultados administrativos y operativos; la variable de mayor puntaje es la relacionada con los valores corporativos: Misión, Visión, Objetivos e Imagen Corporativa, con 66.67, que sí disponen las empresas, no obstante, falta un pleno conocimiento por parte de los trabajadores, esa situación conlleva a un mayor grado de difusión, capacitación y compromiso.

Cuadro 46. Resumen de variables: dirección estratégica

PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	41.67
SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)	45.83
VALORES CORPORATIVOS	66.67
ESTRATEGIAS	44.44

Fuente: esta investigación, año 2015

Los valores obtenidos frente al total posible se resumen así:

TOTAL POSIBLE	400.00
SUMA OBTENIDA	198.61
CALIFICACIÓN COMPONENTE	49.65

²⁰ *Ibíd.*

Gráfica 38. Direccionamiento estratégica



Fuente: esta investigación, año 2015

3.4.3 Gestión de mercadeo. El Mercadeo es sustancial para las empresas porque les permite obtener los ingresos y utilidades necesarias para su permanencia y evolución en el mercado. Dentro de las variables consideradas las que obtienen menores niveles de puntuación son: la Orientación de la organización hacia el mercado, con 25,00 y las Estrategias de ventas, con 25,00; se parte de la premisa de que para la organización lo más importante es el producto o el servicio. Mientras el producto o el servicio sean bueno se venderá, sin embargo se adolecen de criterios de valoración de productividad.

Las variables con mayor ponderación son la estrategia de producto o servicio, con 50 puntos y, con el mismo valor, la estructura y estrategia de distribución; en el primer referente se tiene la necesidad de realizar una investigación de mercados para el desarrollo de nuevas líneas de producción y el conocimiento de la etapa del ciclo del producto y servicio; dentro de la Estrategia de Distribución se encuentran las opciones de estructurar la distribución lo que implica la determinación de los canales adecuados para que el producto o servicio le llegue efectivamente a los clientes; una segunda estrategia es lograr información, control y evaluación para penetrar a nuevos mercados y con ello la ampliación de la capacidad instalada de las empresas.

Cuadro 47. Resumen de variables: gestión de mercadeo

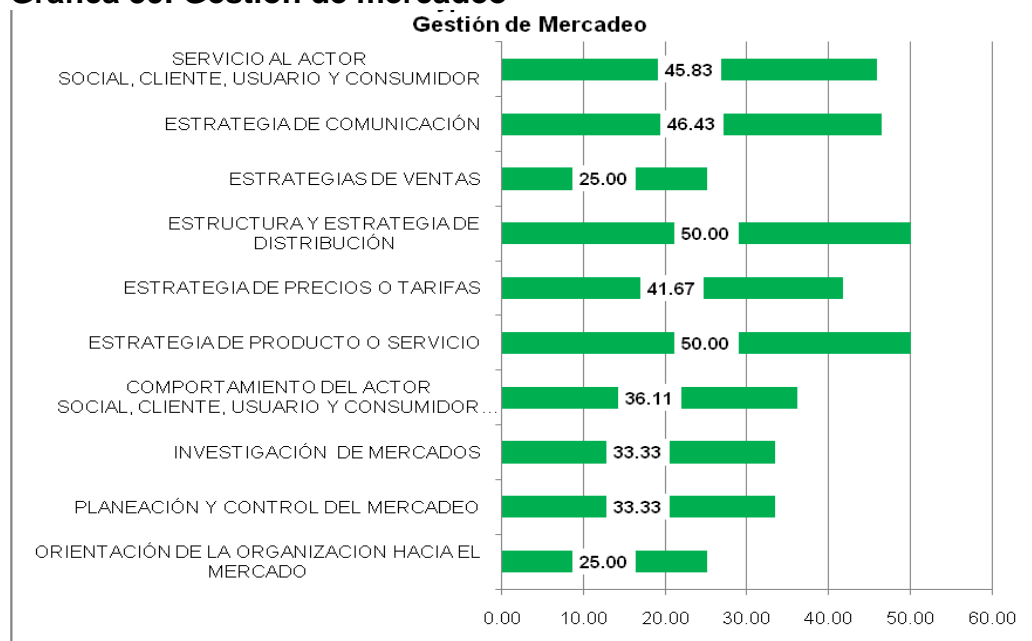
ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO	25.00
PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO	33.33
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	33.33
COMPORTAMIENTO DEL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN	36.11
ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO	50.00
ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS	41.67
ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	50.00
ESTRATEGIAS DE VENTAS	25.00
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	46.43
SERVICIO AL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR	45.83

Fuente: esta investigación, año 2015

Los valores obtenidos frente al total posible se resumen así:

TOTAL POSIBLE	1.000.00
SUMA OBTENIDA	386.71
CALIFICACIÓN COMPONENTE	38.67

Gráfica 39. Gestión de mercadeo



Fuente: esta investigación, año 2015

3.4.4 Cultura organizacional. Hay una paridad valorativa en las estrategias previstas para el logro del objetivo de una Cultura Organizacional que se caracterice por el liderazgo frente a su empresa y el medio en donde se incide; la participación y compromiso; el desarrollo y reconocimiento y la creación de un ambiente de trabajo en donde los trabajadores puedan desplegar su talento, esto se pudo establecer en el conjunto de las empresas estudiadas en Guachucal. El componente de análisis, considerado en su conjunto, logra un valor total promedio de 54.86 y constituye una orientación para mejorar en el futuro cercano y en ello la formulación de este Plan de Mejoramiento es determinante.

Cuadro 48. Resumen de variables: cultura organizacional

LIDERAZGO	52.08
PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO	52.78
DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO	56.25
CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES	58.33

Fuente: esta investigación, año 2015

Los valores obtenidos frente al total posible se resumen así:

TOTAL POSIBLE	400.00
SUMA OBTENIDA	219.44
CALIFICACIÓN COMPONENTE	54.86

Gráfica 40. Cultura organizacional



Fuente: esta investigación, año 2015

3.4.5 Estructura organizacional. La Estructura Organizacional se refiere a ese factor de cohesión entre la formalidad de las empresas y los mecanismos de trabajo que esta necesita para el logro de sus objetivos. La Variable de menor nivel de valoración es la que se refiere a los Manuales y la Estandarización, con 45.83; esa actividad puede y debe ser desarrollada, como estrategia vital por parte del talento humano de las empresas.

Las variables de mayor valoración son la Cohesión de la Estructura, con 63,89 puntos y el Control sobre la Estructura, con 58,33. Estos tópicos son producto del interés de la dirección y la administración en estos temas y en la experiencia de sus responsables; sin embargo, también se evidencia la necesidad de mejorar dichas variables.

Cuadro 49. Resumen de variables: estructura organizacional

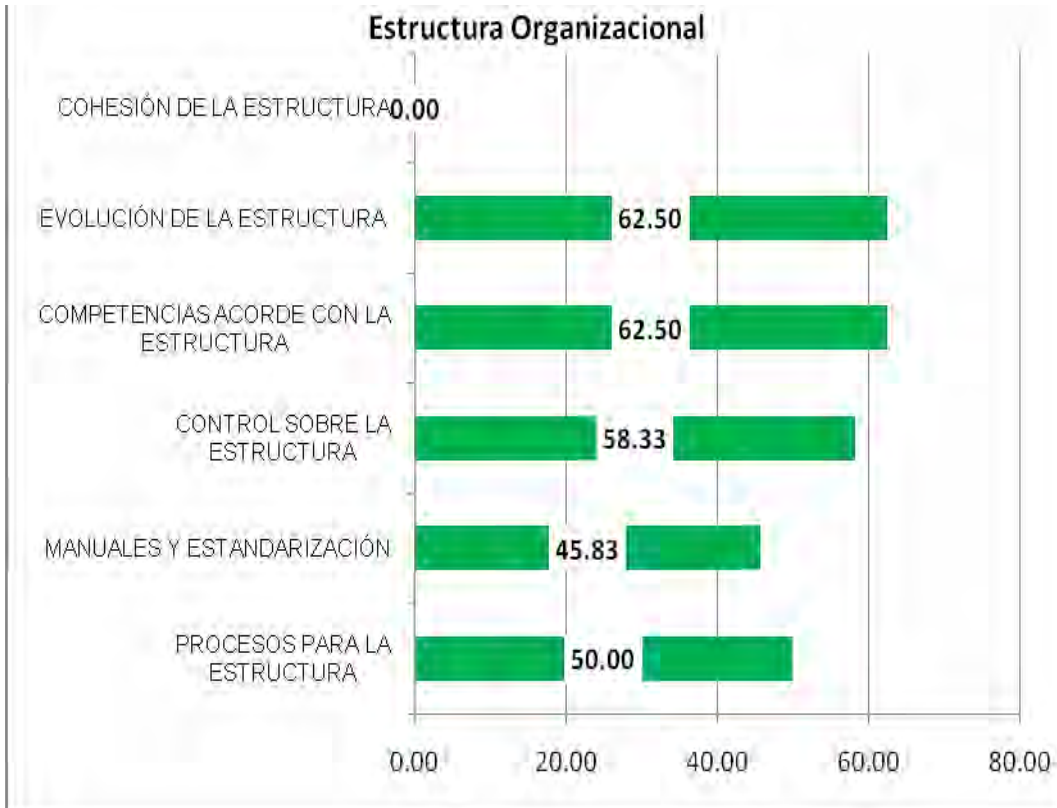
PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA	50.00
MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN	45.83
CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA	58.33
COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA	62.50
EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA	62.50
COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA	63.89

Fuente: esta investigación, año 2015

La valoración total considerando el total posible, la puntuación obtenida y la calificación promedio es:

TOTAL POSIBLE	600.00
SUMA OBTENIDA	343.06
CALIFICACIÓN COMPONENTE	57.18

Gráfica 41. Estructura organizacional



Fuente: esta investigación, año 2015

3.4.5 Gestión de producción. La permanencia de una empresa en el mercado depende de la capacidad productiva, asociada a la gestión, lo que implica una interrelación entre esa variable y otras variables de carácter administrativo, en donde interviene el talento humano. Dentro de los ítems considerados, la gestión de la calidad, es la estrategia de trabajo que se debe enfatizar, lo cual se demuestra con la valoración de 25 puntos; a pesar de que se asume que las empresas deben ser sinónimo de calidad, en temas puntuales como el estándar de calidad del producto y/o servicio, se presentan limitantes que se deben superar. También entre las variables que obtienen mayor puntuación está la relación entre las ventas y el plan de operaciones y el conocimiento de la capacidad instalada con 66.57 puntos.

Cuadro 50. Resumen de variables: gestión de la producción

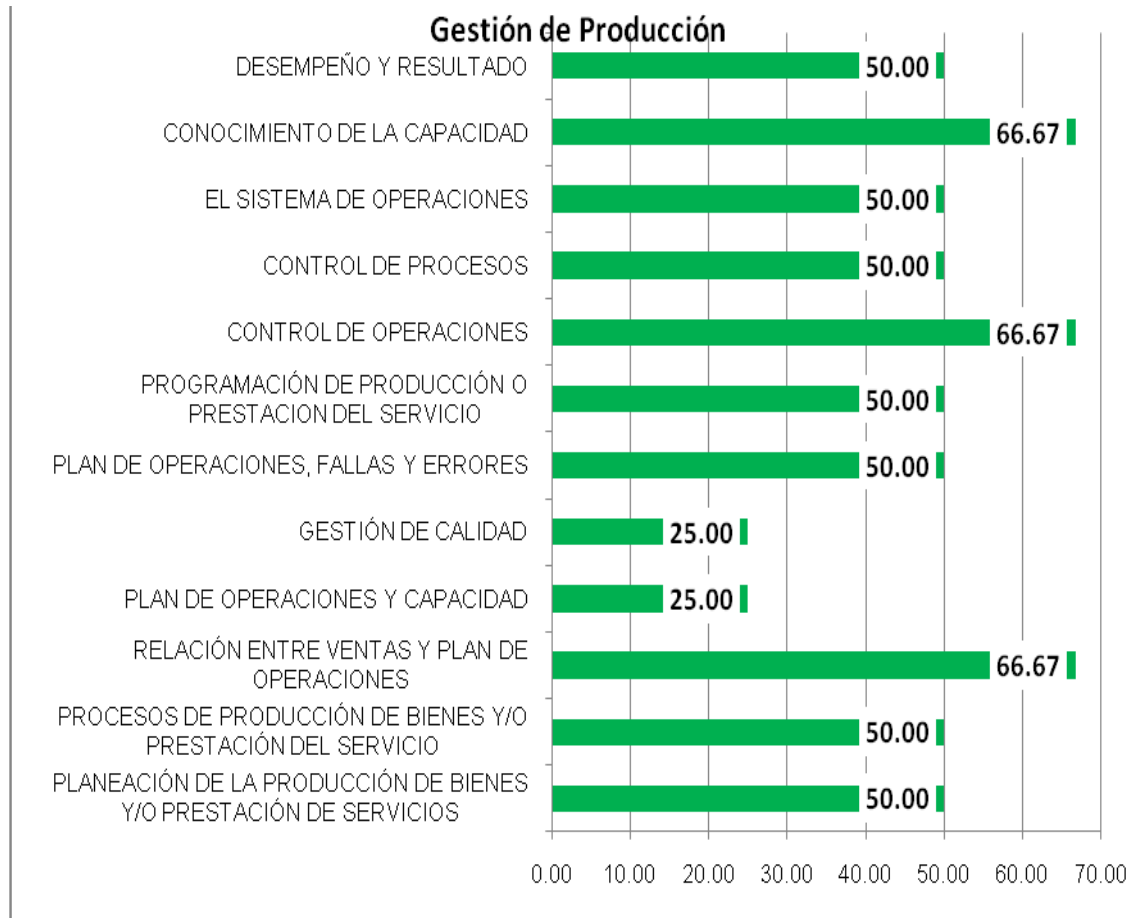
PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DE SERVICIOS	50.00
PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	50.00
RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES	66.67
PLAN DE OPERACIONES Y CAPACIDAD	25.00
GESTIÓN DE CALIDAD	25.00
PLAN DE OPERACIONES, FALLAS Y ERRORES	50.00
PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN O PRESTACION DEL SERVICIO	50.00
CONTROL DE OPERACIONES	66.67
CONTROL DE PROCESOS	50.00
EL SISTEMA DE OPERACIONES	50.00
CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD	66.67
DESEMPEÑO Y RESULTADO	50.00

Fuente: esta investigación, año 2015

La síntesis de las valoraciones obtenidas frente al total posible es:

TOTAL POSIBLE	1.200.00
SUMA OBTENIDA	600.00
CALIFICACIÓN COMPONENTE	50.00

Gráfica 42. Gestión de la producción



Fuente: esta investigación, año 2015

3.4.6 Gestión financiera. La matriz desarrollada muestra los estadios en los cuales se ubican las Mipymes de Guachucal, calificando las variables de inversión, financiación y rentabilidad, como variables fundamentales y sustenta la observación, en los elementos y medios desarrollados o utilizados, los procesos definidos y finalmente la información producida, su calidad y sus niveles de divulgación. Dentro de este componente, los instrumentos, a pesar de tener una valoración aceptable: 64.58, es la de menor cuantificación en el conjunto de variables.

La creación y puesta en marcha de las empresas, en su totalidad, se hizo con base en los recursos propios de los inversionistas, esa situación permitió su plena financiación y, en la vida administrativa y operativa, se esperan los resultados en términos de rentabilidad con las actividades complementarias de información, la utilización de instrumentos y los procesos correspondientes de la gestión financiera. Todas estas variables obtienen una valoración significativa.

Cuadro 51. Resumen de variables: gestión financiera

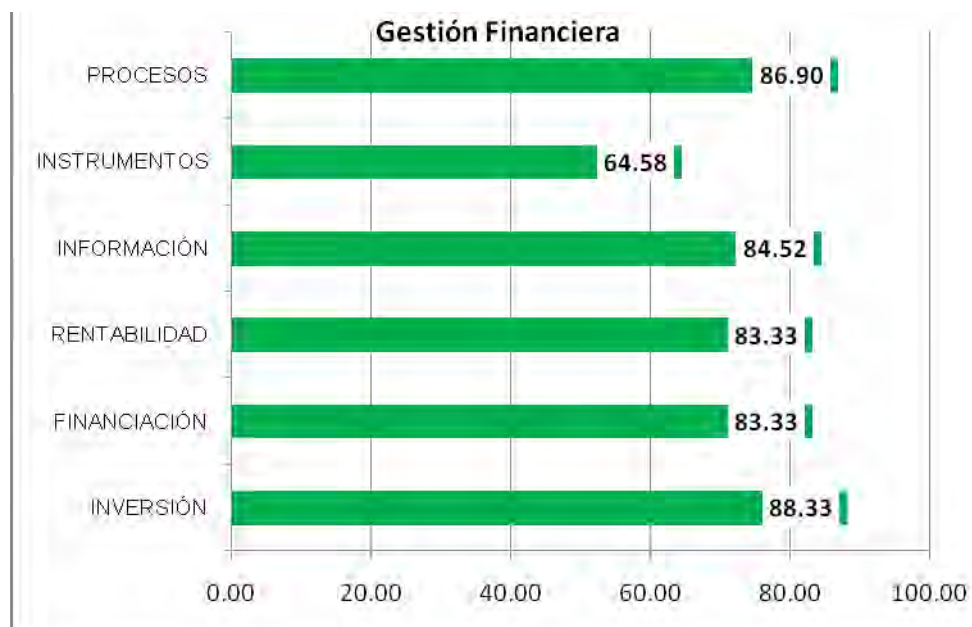
INVERSIÓN	88.33
FINANCIACIÓN	83.33
RENTABILIDAD	83.33
INFORMACIÓN	84.52
INSTRUMENTOS	64.58
PROCESOS	86.90

Fuente: esta investigación, año 2015

En la síntesis de las variables se tiene:

TOTAL POSIBLE	600.00
SUMA OBTENIDA	491.01
CALIFICACIÓN COMPONENTE	81.44

Gráfica 43. Gestión financiera



Fuente: esta investigación, año 2015

3.4.7 Gestión humana. El mayor activo, recurso o factor motriz del desarrollo es el Talento Humano. En este componente de la gestión se contemplan diferentes variables; las de mayor incidencia positiva son: el Reclutamiento, que se cuantifica en 58.33; la estructuración del plan de gestión humana, con 54.17; otros criterios como: la selección, la contratación y la inducción de personal tienen una calificación de 41.67 cada uno, al igual que la promoción, la evaluación del desarrollo y la compensación; todo esto expresa la tendencia al término medio y, a la vez, al mejoramiento de las variables, en donde, se enfatiza, la participación del talento humano de las organizaciones es fundamental.

En la valoración total de las variables se obtiene un total inferior al promedio objetivo; esto constituye un referente de acción y gestión para mejorar los procesos, las actividades y utilizando las estrategias identificadas, lograr la cualificación de cada empresa y aproximarse a la excelencia que exige el mundo global.

Cuadro 52. Resumen de variables: gestión humana

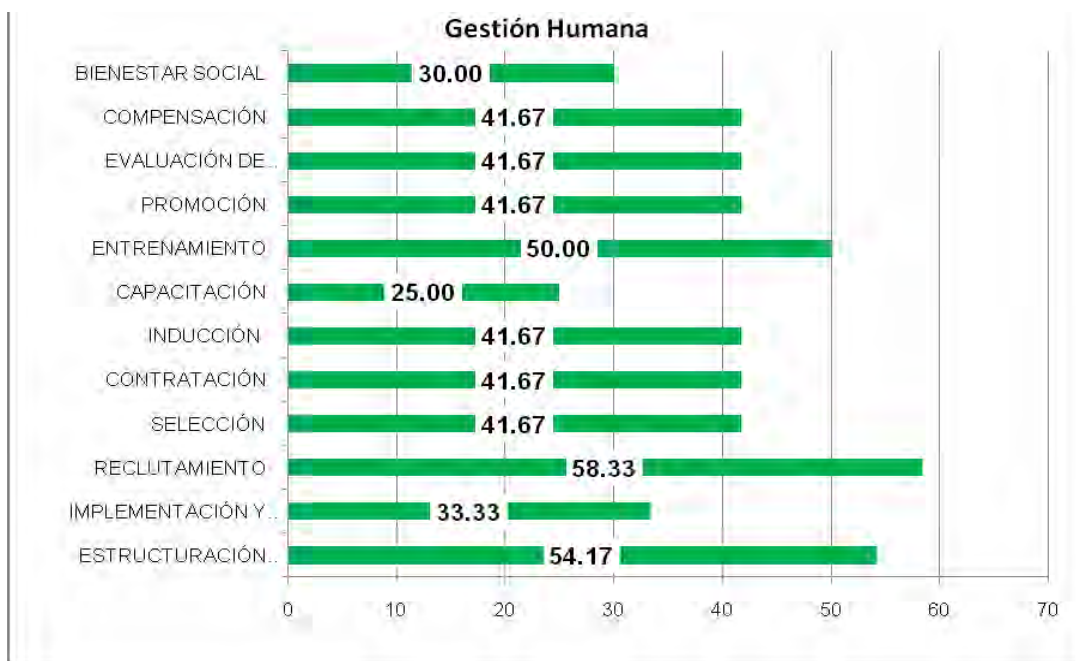
ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA	54.17
IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN ESTRA. G.H.	33.33
RECLUTAMIENTO	58.33
SELECCIÓN	41.67
CONTRATACIÓN	41.67
INDUCCIÓN	41.67
CAPACITACIÓN	25.00
ENTRENAMIENTO	50.00
PROMOCIÓN	41.67
EVALUACIÓN DE DESARROLLO	41.67
COMPENSACIÓN	41.67
BIENESTAR SOCIAL	30.00
MANEJO LABORAL	37.50
SALUD OCUPACIONAL	50.00

Fuente: esta investigación, año 2015

La valoración del comportamiento de las variables de la gestión humana, tema ventral de esta investigación, es:

TOTAL POSIBLE	1.400.00
SUMA OBTENIDA	588.33
CALIFICACIÓN COMPONENTE	42.02

Gráfica 44. Gestión humana



Fuente: esta investigación, año 2015

3.4.8 Exportaciones. Las variables consideradas para la valoración de la matriz, obtienen bajas puntuaciones, lo cual se debe al hecho de que las empresas no ha realizado actividades de exportación; esta situación obedece al hecho de que el producto base de trabajo: la leche, se lo considera sensible en el país y en aquellos en donde sería posible penetrar: Ecuador, Venezuela, Estados Unidos o el país que se toma como referente de estudio: Canadá; por el contrario, es más probable que se presenten importaciones de productos similares por la diferenciación de precios, lo cual a su vez se explica en las políticas de subsidios de los países de origen, en particular del mencionado.

Cuadro 53. Resumen de variables: exportaciones

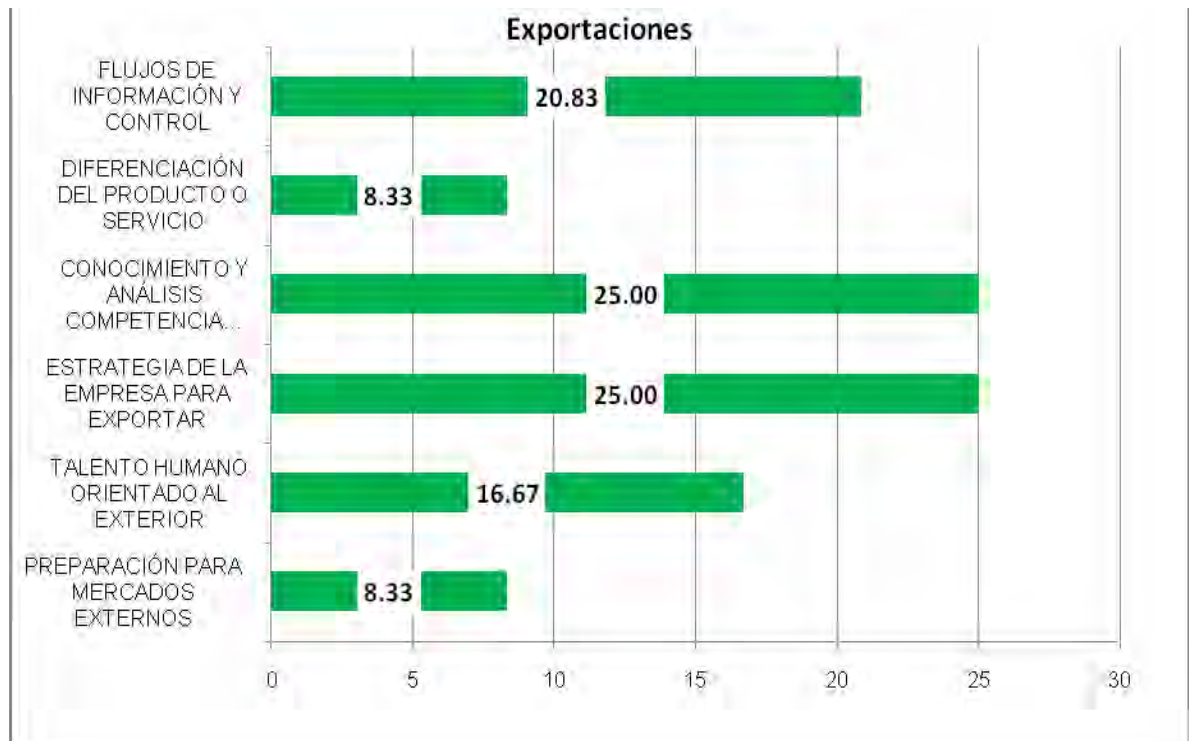
PREPARACIÓN PARA MERCADOS EXTERNOS	8.33
TALENTO HUMANO ORIENTADO AL EXTERIOR	16.67
ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS PARA EXPORTAR	25.00
CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS COMPETENCIA INTERNACIONAL	25.00
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	8.33
FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL	20.83

Fuente: esta investigación, año 2015

En síntesis, las valoraciones obtenidas no constituyen objeto de preocupación debido a que esa actividad no se contempla en un horizonte de corto o mediano plazo. El resumen es:

TOTAL POSIBLE	600.00
SUMA OBTENIDA	104.17
CALIFICACIÓN COMPONENTE	17.36

Gráfica 45. Resumen de variables: exportaciones



Fuente: esta investigación, año 2015

3.4.9 Importaciones. Se evalúa la existencia de una estrategia de importaciones definida y explícita, el insumo de información sobre los proveedores externos, la existencia de insumos importables y como cada una de las empresas miden y reciben realimentación de esos proveedores para la toma de decisiones interna. Las empresas de Guachucal no han utilizado la alternativa de adquirir: equipos, máquinas u otros elementos técnicos o tecnológicos que no puedan ser provistos por el mercado nacional, por ello el ítem que se valora es el Análisis de Proveedores y, en el evento de que se requiera, se acudirá a la mejor opción en términos de calidad y precio, esa variable se cuantifica con 33.33, lo que indica que existe un regular conocimiento (deficitario) en el tema de mercados externos y eso significa que se pueden perder opciones de adquirir bienes a menores precios.

Las variables que, aunque tienen una baja valoración, se conocen y pueden ser soporte en una eventual importación de bienes, son la Política de importaciones y Trámites y la Logística de Importación, cada una con 8.33. Obviamente, esos ítems deben mejorar porque indican un mayor grado de conocimiento del tema.

Cuadro 54. Resumen de variables: importaciones

IMPORTACIÓN JUSTO A TIEMPO	0.00
CONTROL DE CALIDAD A LAS IMPORTACIONES	0.00
NORMAS TÉCNICAS	0.00
ANÁLISIS DE PROVEEDORES	33.33
POLÍTICA DE IMPORTACIONES. TRÁMITES	8.33
LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN	8.33
FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL	0.00

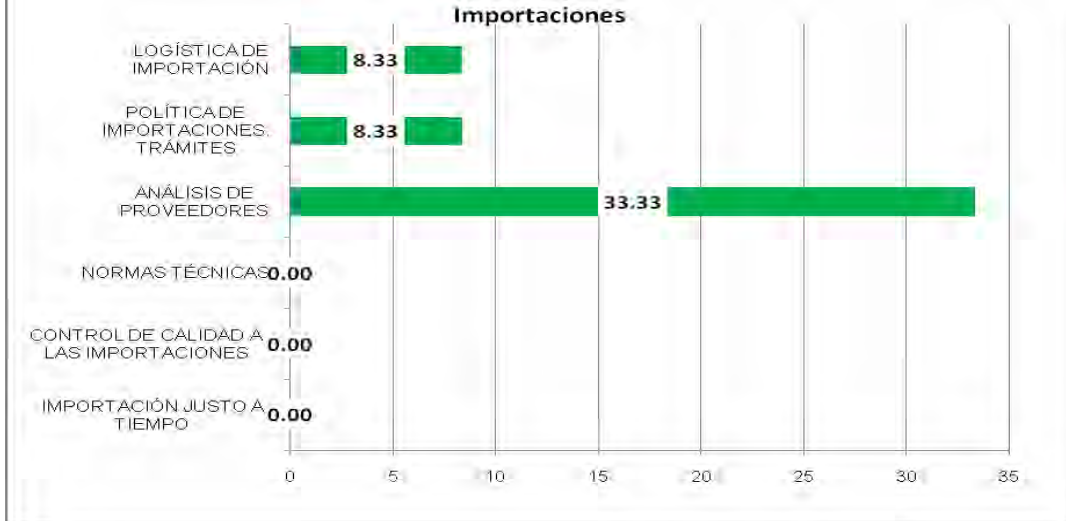
Fuente: esta investigación, año 2015

En el tema de Importaciones, los valores obtenidos frente al total posible se resumen así:

TOTAL POSIBLE	700.00
SUMA OBTENIDA	50.00
CALIFICACIÓN COMPONENTE	16.67

Es preciso puntualizar que la baja valoración obtenida obedece a que actividades puntuales como importaciones no se han hecho y, en consecuencia, se valora con cero, lo mismo que el control de actividad y el cumplimiento de normas técnicas.

Gráfica 46. Resumen de variables: importaciones



Fuente: esta investigación, año 2015

3.4.10 Logística. En este aspecto se evalúan la capacidad logística de la organización, la planeación y proyección de los recursos productivos que es una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente, así la logística se convierte en un concepto complementario clave para competir. Las relaciones con los proveedores y los clientes son mejoradas gracias a la logística. La tecnología y el sistema de costos, son el garante de una adecuada gestión del sistema de operaciones.

La variable que obtiene la menor valoración es la planeación logística, con 16.67 y las de mayor cuantificación, con un valor similar de 58.33 son: relaciones internas y externas, administración de materiales y organización.

Cuadro 55. Resumen de variables: logística

PLANEACIÓN LOGÍSTICA	16.67
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	58.33
ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES	58.33
ORGANIZACIÓN	58.33
CONTROL LOGÍSTICO	58.33
GERENCIA DE LOGÍSTICA	41.67
COMPETENCIA LOGÍSTICA	25.00
INDICADORES LOGÍSTICOS	25.00
SISTEMA DE INFORMACIÓN	50.00

Fuente: esta investigación, año 2015

El resumen de los puntajes obtenidos es:

TOTAL POSIBLE	900.00
SUMA OBTENIDA	391.67
CALIFICACIÓN COMPONENTE	43.52

Los valores expresados en los ítems determinan la aplicación de estrategias de mejoramiento y esa directriz se aplicará en las empresas.

Gráfica 47. Logística



Fuente: esta investigación, año 2015

3.4.11 Asociatividad. La asociatividad en este caso se concibe no a nivel sectorial sino a nivel de la cohesión interna posible en las empresas, ya que no están conformadas por personas de diferentes familias, sino que se constituyen con capitales privados de manera individual o familiar, para ello se consideran una serie de variables, en donde obtiene la más baja valoración los factores de compromiso con 37.08 y la más alta, la de gestión en el sector y/o en la cadena productiva con 51.17. En conjunto este componente presenta un promedio bajo, por ello se presenta un reto de crecimiento y mejoramiento.

Cuadro 56. Resumen de variables: asociatividad

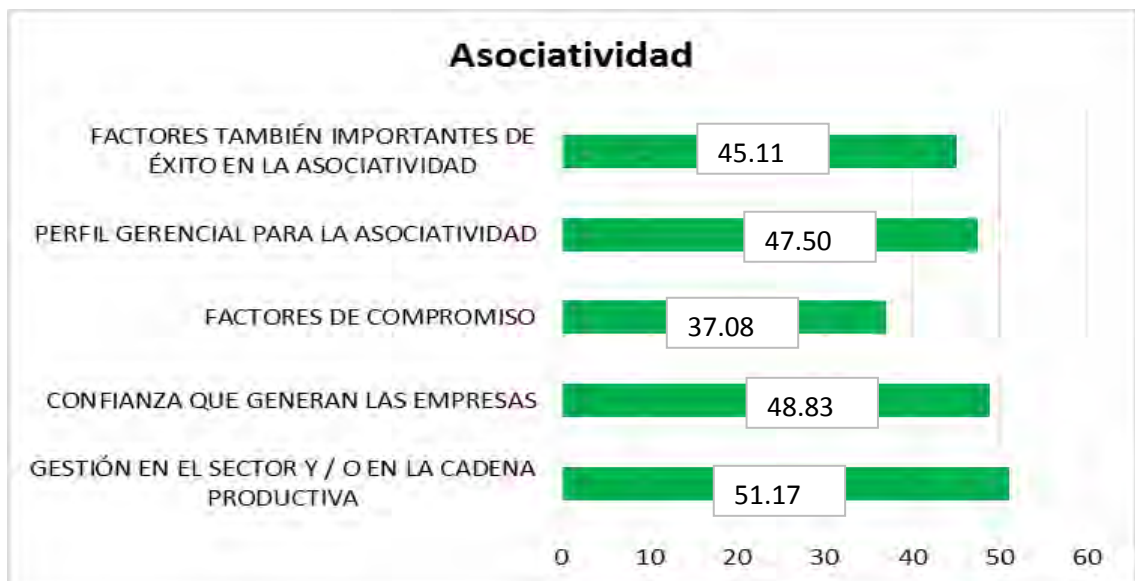
GESTIÓN EN EL SECTOR Y / O EN LA CADENA PRODUCTIVA	51.17
CONFIANZA QUE GENERAN LAS EMPRESAS	48.83
FACTORES DE COMPROMISO	37.08
PERFIL GERENCIAL PARA LA ASOCIATIVIDAD	47.50
FACTORES TAMBIÉN IMPORTANTES DE ÉXITO EN LA ASOCIATIVIDAD	45.11

Fuente: esta investigación, año 2015

El resumen de las puntuaciones obtenidas por las variables es:

TOTAL POSIBLE	500.00
SUMA OBTENIDA	229.69
CALIFICACIÓN COMPONENTE	45.94

Gráfica 48. Resumen de variables: asociatividad



Fuente: esta investigación, año 2015

3.4.12 Comunicación e información. Este componente está orientado a medir tres variables: reuniones, que obtiene una valoración de 67.22; información datos y conocimiento, con 83.33 y los indicadores pragmáticos, TIC, con 61.90. A través de la celebración de reuniones se evalúa la manera como la organización

administra su información de valor entre sus propios miembros; evalúa como se distribuye esta información, el nivel de acceso y la capacidad de transmisión de los datos significativos.

Cuadro 57. Resumen de variables: comunicación e información

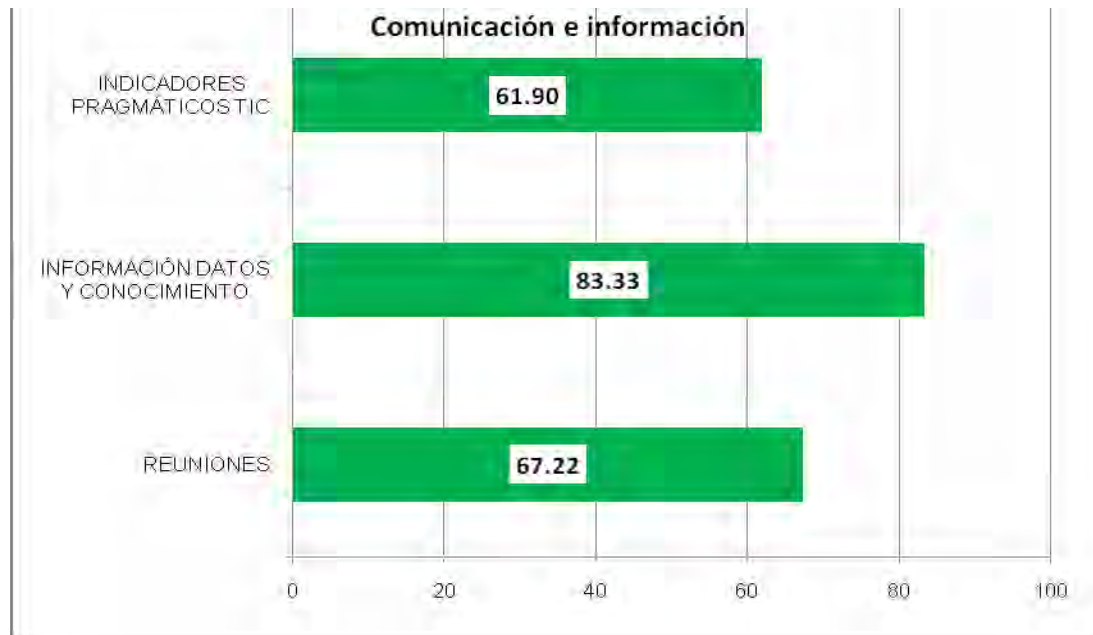
REUNIONES	67.22
INFORMACIÓN DATOS Y CONOCIMIENTO	83.33
INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC	61.90

Fuente: esta investigación, año 2015

La síntesis de los valores obtenidos es:

TOTAL POSIBLE	300.00
SUMA OBTENIDA	212.46
CALIFICACIÓN COMPONENTE	72.08

Gráfica 49. Resumen de variables: comunicación e información



Fuente: esta investigación, año 2015

3.4.13 Innovación y conocimiento. La aplicación de la matriz al componente de conocimiento e innovación, pretende calificar la situación de las empresas en el uso y producción de conocimientos nuevos de todo tipo, que la hagan más competitiva, situación que es importante para afrontar los requerimientos del mercado interno y, eventualmente, del externo.

En la aplicación del componente analizado “Son importantes en la calificación la existencia de un plan formal para incorporar conocimiento a la empresa en todas sus áreas y para utilizarlo, la presencia del talento humano con habilidades para manejar estos conocimientos, la forma como están organizadas y su participación en grupos de trabajo para toma de decisiones; de la misma manera interesa reconocer los métodos y procesos para generar y utilizar conocimientos y las formas de medir el desempeño de las personas y las áreas de trabajo en cuanto hace a la innovación. Finalmente intenta identificar elementos de una cultura de innovación en la empresa”²¹.

Cuadro 58. Resumen de variables: innovación y conocimiento

GENTE PARA LA INNOVACIÓN	64.58
PROCESO DE INNOVACIÓN	58.33
RELACIONES	70.83
ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN	62.50
TECNOLOGÍAS DE SOPORTE	52.78
MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN	58.33
CULTURA INNOVADORA	61.11

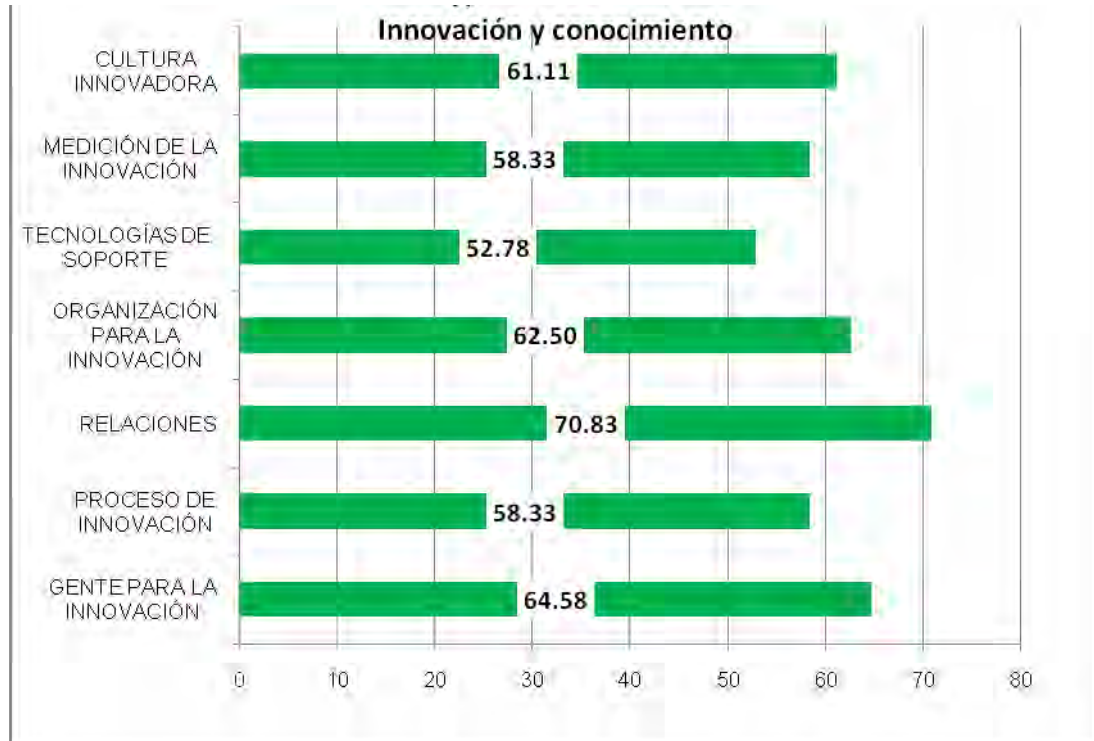
Fuente: esta investigación, año 2015

La variable que obtiene la más baja valoración es el proceso de innovación, con 58.33, lo que orienta el accionar de las empresas hacia su mejoramiento y la más alta es la gente para la innovación, con 64.58, lo que, precisamente, permitirá contrarrestar la anterior variable y el mejoramiento de las demás consideradas. El resumen es:

TOTAL POSIBLE	700.00
SUMA OBTENIDA	428.47
CALIFICACIÓN COMPONENTE	61.21

²¹ *Ibidem.*,

Gráfica 50. Innovación y conocimiento



Fuente: esta investigación, año 2015

3.4.14 Responsabilidad social. Este componente permite evaluar las políticas relacionadas con la inversión social, anti soborno y anticorrupción y protección de la propiedad intelectual. A pesar de que esas variables podrían asociarse con el sector público, también es pertinente considerarlas en el privado. Asimismo lo relacionado con los registros y documentos que sirven de soporte al sistema para evaluar su implementación. Además, se asume que la creación de las empresas tiene una incidencia directa en la comunidad en términos de empleo, ingresos y dinámica sectorial.

Cuadro 59. Resumen de variables: responsabilidad social

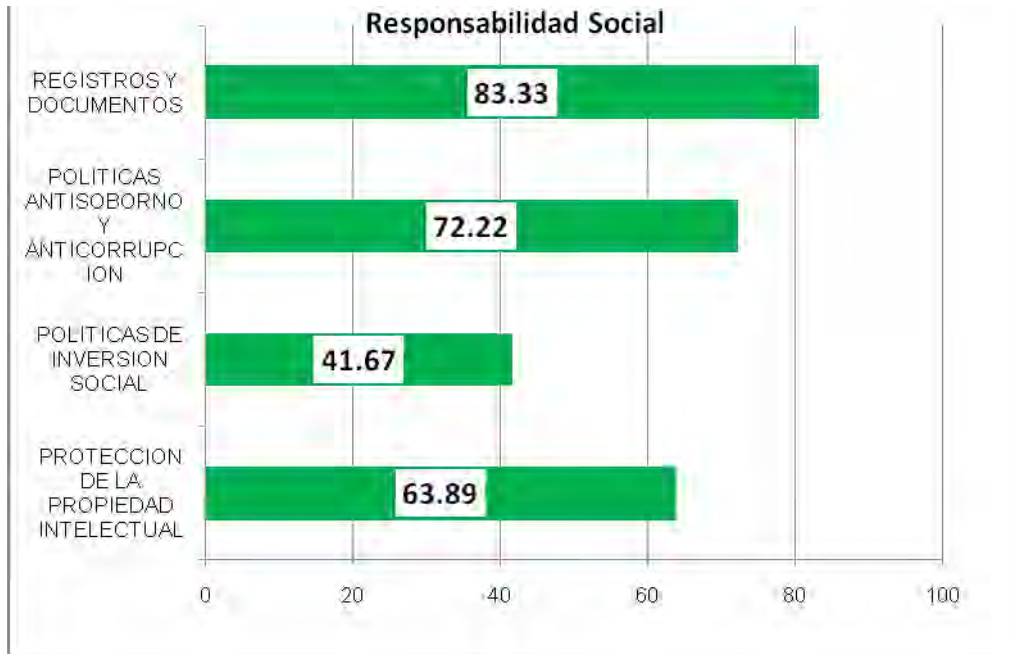
PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL	63.89
POLITICAS DE INVERSION SOCIAL	41.67
POLITICAS ANTISOBORNO Y ANTICORRUPCION	72.22
REGISTROS Y DOCUMENTOS	83.33

Fuente: esta investigación, año 2015

Las valoraciones obtenidas expresan que a pesar de obtener altas calificaciones, es posible crecer y aproximarse a la excelencia empresarial.

TOTAL POSIBLE	400.00
SUMA OBTENIDA	261.11
CALIFICACIÓN COMPONENTE	65.28

Gráfica 51. Responsabilidad social



Fuente: esta investigación, año 2015.

3.4.15 Gestión ambiental. En los últimos años, debido al calentamiento global y, en general, los problemas ambientales que sufre el planeta, se ha fomentado el buen manejo de los recursos naturales y la búsqueda del equilibrio ambiental; el componente analizado permite evaluar las políticas relacionadas con: la selección y uso de materias primas, optimización de procesos, análisis del ciclo de vida del producto o residuos sólidos, agua residuales, emisiones atmosféricas, olores, ruido, publicidad exterior visual, salud y seguridad industrial.

Entre las variables consideradas para la valoración empresarial, las que obtienen las más bajas valoraciones son: publicidad exterior visual, con 41.67; el Departamento de Gestión Ambiental, DGA, que es un documento que se elabora con base en directrices oficiales y debe llevar unas políticas y unas acciones puntuales; aunque se tiene la conciencia de la responsabilidad ambiental, no se dispone del documento y por ello la valoración de 50 puntos; en igual sentido se encuentra el Sistema de Gestión Ambiental, que se valora con 52.38.

En las variables de mayor valoración están el análisis de ciclo vital del producto o servicio, con 69.44; la optimización de procesos, con 66.67 y el manejo de las aguas residuales con 66.67 de valoración. Las empresas tienen una fortaleza en el uso de equipos, necesarios para el manejo de lácteos y la responsabilidad ambiental en el manejo del producto y de los desechos que se generan, como las aguas residuales, que, en general, por tratarse de empresas de pequeña magnitud no generan residuos que por su cuantía o composición puedan afectar el medio ambiente.

Cuadro 60. Resumen variables gestión ambiental

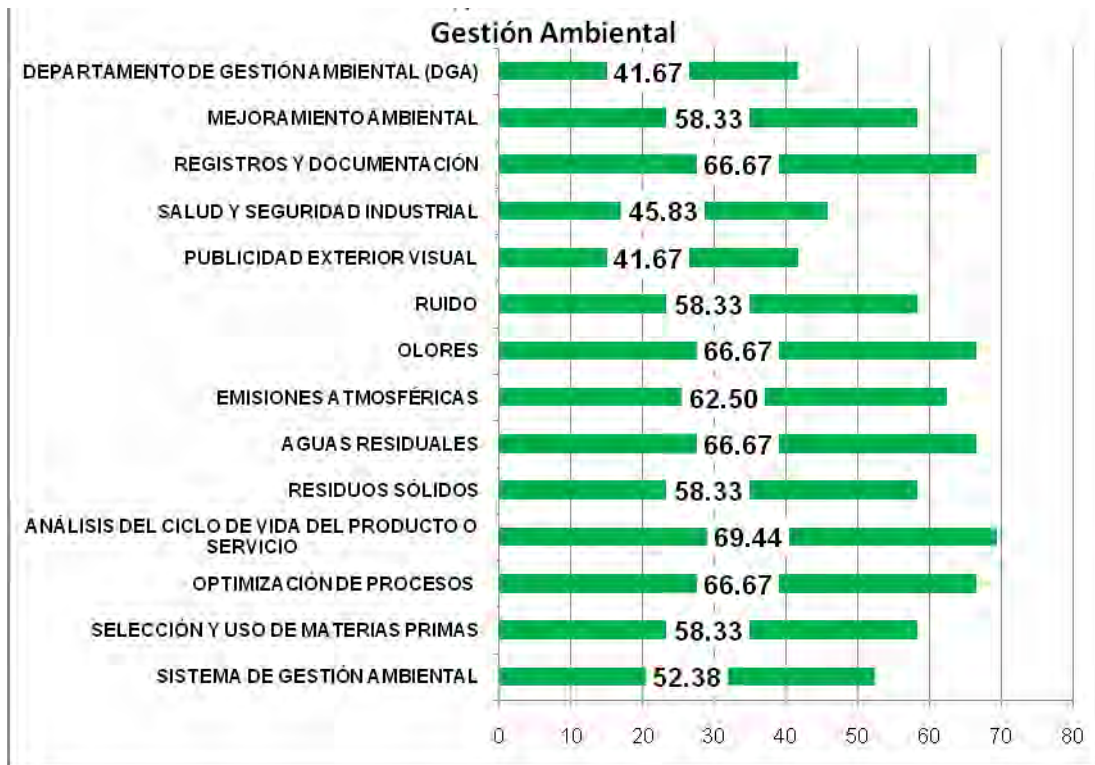
SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	52.38
SELECCIÓN Y USO DE MATERIAS PRIMAS	58.33
OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	66.67
ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO	69.44
RESIDUOS SÓLIDOS	58.33
AGUAS RESIDUALES	66.67
EMISIONES ATMOSFÉRICAS	62.50
OLORES	66.67
RUIDO	58.33
PUBLICIDAD EXTERIOR VISUAL	41.67
SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	45.83
REGISTROS Y DOCUMENTACIÓN	66.67
MEJORAMIENTO AMBIENTAL	58.33
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL (DGA)	41.67

Fuente: esta investigación, año 2015

La síntesis de la valoración total posible y los resultados obtenidos en las empresas se presentan de la siguiente manera:

TOTAL POSIBLE	1.400.00
SUMA OBTENIDA	813.49
CALIFICACIÓN COMPONENTE	58.11

Gráfica 52. Resumen variables gestión ambiental



Fuente: esta investigación, año 2015

4 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE LA ACTIVIDAD LÁCTEA

4.1 ERRADICAR ENFERMEDADES

En concordancia con el contacto permanente con el objeto de estudio, lo cual implica observaciones, diálogos y asimilaciones, se encontró que la presencia de enfermedades afecta sustancialmente la actividad ganadera y por ello es necesario erradicar esos males. Entre las más conocidas se encuentran la FIEBRE AFTOSA y la MASTITIS. Su control y erradicación son sinónimo de calidad y hacia allá se deben orientar los objetivos. Precisamente, en esta investigación, se indagó sobre la práctica de higiene y de control de salubridad que hacen los campesinos en sus hatos, encontrándose que en un porcentaje cercano al 100%, sí efectúan esas labores de prevención y mantenimiento de sus animales; no obstante los problemas se siguen presentando y ha generado que, incluso, todo el departamento de Nariño, no sea CERTIFICADO como territorio libre de aftosa.

4.1.1 La Fiebre aftosa. Es una enfermedad ocasionada por un virus, muy contagiosa para los vacunos y los porcinos y ocasiona grandes pérdidas cada año a los ganaderos colombianos. El departamento de Nariño, a pesar de que no ha evidenciado brotes de Fiebre Aftosa, ha tenido problemas de certificación con el gobierno nacional (Instituto Colombiano Agropecuario, ICA), lo cual limita las posibilidades de acceso a los mercados nacional e internacional. Las autoridades sanitarias recomiendan que para continuar forjando un gran futuro, se debe vacunar cada seis meses contra Fiebre Aftosa la totalidad de los bovinos, como única manera de evitar la presentación de focos de la enfermedad, los cuales impiden la posibilidad de que la actividad ganadera de Nariño logre sus objetivos. "Para obtener y mantener el estatus de libre de Fiebre Aftosa, se necesita el compromiso de cada uno de los involucrados dentro de la cadena, ganaderos, industria láctea, industria cárnica, administradores de ferias ganaderas y transportadores, cumpliendo estrictamente, con la reglamentación para tal fin"²². En Guachucal, según lo estableció esta investigación, se efectúa la vacuna contra la fiebre aftosa lo cual ha mantenido en bajos niveles ese problema, no obstante, se han presentado situaciones en que la aftosa se origina en el Ecuador y luego la enfermedad se traslada a Colombia. El contrabando de leche y de ganado es usual en la frontera y por ello es necesario tener sumo cuidado para evitar esos problemas que, afectan la actividad y el sector.

Enfermedades de los bovinos: es importante mantener un control sobre la salubridad del animal

²² Boletín informativo CORPOICA. Ipiales, 2010.

Es necesario, insisten las autoridades continuar con la vigilancia epidemiológica de la enfermedad, es decir, si observa en bovinos o porcinos de su municipio animales con los siguientes síntomas:

1. Salivación abundante
2. Ulceras en encías, lengua, paladar o pezones de la ubre
3. Cojeras con desprendimiento del casco

4.1.2 Mastitis. Es la inflamación de la ubre, común en las vacas y otros cuadrúpedos, puede afectar uno o varios cuartos (pezones). En las fincas lecheras, esta enfermedad puede ser transmitida por las manos del ordeñador o a través de los equipos (que en la región no abundan). Otra causa es la suciedad de los establos, y las moscas. “Cuando las mastitis se presente en una finca lechera, es conveniente ordeñar las vacas enfermas de último; en esta forma se evita la propagación que se haría de la infección si se ordeñaran primero”²³.

Como no se pretende profundizar en esos aspectos que son eminentemente técnicos y competen a los profesionales y a las personas vinculadas con la actividad, esta investigación se limita a enunciar esos problemas con una visión propositiva, es decir, determinando alternativas que minimicen los impactos negativos en un contexto nacional e internacional. Esas enfermedades que se deben atender con sumo cuidado son:

Diarrea de los terneros: se presenta en heces fecales en forma líquida. Se origina en los virus, los parásitos, las bacterias y la alimentación.

Septicemia hemorrágica: Es una enfermedad común en terneros y adultos. Los animales afectados se ven deprimidos o tristes, sin apetito, con bastante moco (descarga nasal), tos, fiebre alta, respiración agitada y dificultosa y pulso rápido. Algunos animales también presentan diarrea.

Mal de pezuña: Es una enfermedad que ataca las pezuñas de los animales, provocando una intensa cojera.

Miasis o gusaneras: se localizan en las heridas, castraciones, fisuras, ombligo del recién nacidos, ano y vulva.

En opinión de los expertos: “cuando el ganado presenta esos problemas se baja en su rendimiento y la cantidad de leche puede descender más de un 50%, por lo que se hace necesario de atenderlo y para ello se necesitaban de cuantiosos

²³ Cartilla veterinaria de FEDEGAN. Bogotá, 2010.

recursos debido a que la droga para ese tipo de casos es costosa. Por esa razón algunos prefieren sacrificar el ganado y venderlo a las tercenas.”²⁴.

4.2 EXIGENCIAS DE CALIDAD

4.2.1 Aspectos generales. El producto que requieren los mercados debe ser íntegro; en cuanto a la leche no debe estar alterado o adulterado y sin calostros (primera leche de la vaca después del parto) del ordeño higiénico, regular y completo de las hembras mamíferas sanas y bien alimentadas; esto obedece a una premisa básica pero verdadera: “La leche se puede considerar el alimento más completo que existe”, con buen humor se diría: “después del alimento que brinda mamá, la leche es la calidad”.

La composición química de la leche de diferentes especies de animales es semejante, pero no es estrictamente igual; según los investigadores idóneos en esa materia, todas ellas contienen los tres principios inmediatos: glúcidos, lípidos y prótidos, así como vitaminas y sales minerales. Todo ello en perfecto equilibrio estable que se va a romper si tiene lugar un crecimiento bacteriano.

Haciendo una comparación entre leche de vaca, cabra y oveja y considerando a la de vaca como patrón, el contenido en azúcar (lactosa) es semejante en las tres especies, sin embargo, la leche de oveja posee el doble de grasas y de proteínas y la de cabra también es sólo un poco más rica en estos dos nutrientes que la de vaca.

A pesar de que se puede considerar la leche de las diferentes especies, en esta investigación, solamente se enfatiza en la leche de vaca, debido a que las demás, prácticamente no se obtienen, con la salvedad de las ventas informales que se hacen en las calles de los pueblos, principalmente en Ipiales en donde se pagan \$1.500 por vaso (a septiembre de 2015).

4.2.2 Composición de la leche. La leche más utilizada en La región y en Colombia²⁵ como alimento en todas las edades es la leche de vaca que debe cumplir con los siguientes requisitos bacteriológicos, en cuanto a proporción:

- Agua: 87,0%
- Azúcar: 5,0%
- Proteínas: 3,5%

²⁴ Entrevista con Martín Guamialamag, persona dedicada a la actividad láctea en el municipio de Guachucal

²⁵ No obstante lo que se viene analizando, sería interesante considerar las propuestas que algunos inquietos de la región han planteado con la leche de oveja y de cabra, porque se considera exótica en el exterior. Sin embargo, ese proceso está apenas en una fase investigativa.

- Grasas: 3,5%
- Sales minerales: 1,0%

Sustancias que contiene: independientemente de la composición, la leche tiene:

- Hidratos de carbono: El único carbohidrato que contiene la leche es la lactosa
- Proteínas: son de alto valor biológico
- Grasas: Se encuentran en perfecta emulsión como pequeñas gotas lipídica, por su menor densidad suben a la superficie
- Vitaminas: Se encuentran la vitamina B₂, C A y D.

4.2.3 La calidad de la leche. En las empresas establecidas en Guachucal, se efectúa un estricto control sobre la leche que ingresa a la planta de tratamiento en concordancia con los resultados encontrados se la valora y determina el precio a pagar. Según expertos consultados, la leche debe cumplir ciertas condiciones como:

- Ausencia de sustancias tóxicas
- Ausencia de residuos de drogas o medicamentos
- Ausencia de calostro, sangre u otros elementos extraños en suspensión

Pero los aspectos que más se evidencia cuando llega la leche, procedente de las fincas, transportada en vehículos de toda clase, en las típicas cantinas son:

- Aspecto: el líquido no presentar una suciedad visible
- Color: desde blanco o blanco amarillento
- Olor: No debe tener olores extraños
- Sabor: La leche es ligeramente dulce

La leche se clasifica, según las características microbiológicas, en las siguientes clases:

- Clase A: debe tener un número de microorganismos no patógenos de 400.000 col/ml.
- Clase B: debe tener un número de microorganismos no patógenos de 1.000.000 col/ml.

Una vez las empresas determinen la calidad de la leche recibida, asignan un precio que puede alcanzar valores superiores al que normalmente se establece. He aquí un ejemplo típico:

Cuadro 61. Valoración de la leche recibida en Colacteos (Guachucal)

CONCEPTO	CUOTA		
	LTS	Vr. UNIT.	Vr. TOT
Leche fresca	3.198,0	578,0	1.848.444,0
Bonificaciones:			
Reductasa		45,0	143.910,0
Sólidos		20,0	63.960,0
Sanitaria		5,0	15.990,0
Otros		41,0	131.118,0
VALOR DE LIQUIDACION			2.203.422,0

Fuente: COLÁCTEOS, 2015

La calidad de la leche se ciñe al cumplimiento de esos parámetros técnicos, en la práctica, las empresas ubicadas en la región, así lo asimilan y aplican. La obtención de unos resultados contrarios a los establecidos puede constituir una debilidad contraproducente para los productores.

4.3 CARACTERIZACIÓN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO COLOMBIA – CANADÁ²⁶

4.3.1 Generalidades. El Tratado de Libre Comercio suscrito entre Colombia y Canadá, entró en vigencia el 15 de agosto de 2011 y se constituye en una de las negociaciones más representativas para el país; el país norteamericano genera el 2.6% del PIB mundial, tiene un ingreso per cápita de US\$39.600; ocupa el quinto lugar entre los países con mayores volúmenes de importación y hace parte del G8 y de la Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE).

En declaraciones de funcionarios del gobierno colombiano se expresa que “el balón está en la cancha de los exportadores e inversionistas. Desde ya, 98% de nuestra oferta exportable incluida en el acuerdo, tanto de bienes agrícolas e industriales, podrá ingresar libre de arancel a ese mercado, y Colombia comprará maquinaria, equipo y muchos insumos a precios más competitivos”²⁷.

Colombia podrá acceder con preferencias arancelarias a un mercado que importa el 4.5% del total mundial. Los consumidores de Canadá podrán recibir productos como:

- Animales vivos

²⁶ Ministerio de Comercio, Industria y Comercio. TLC con Canadá: un mercado de oportunidades, Bogotá, 2015

²⁷ Declaraciones del Ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz Granados, en Caracol Radio, el 16 de agosto de 2015.

- Carne de bovino
- Yogurt
- Huevos
- Flores
- Hortalizas
- Frutas
- Azúcar
- Confitería
- Alcohol etílico
- Otros

Entre los productos que más compra Colombia a Canadá se destacan los de origen agropecuario, en especial el trigo y la cebada, así como bienes de la industria básica. Se pueden mencionar:

- Bienes de capital
- Materias primas y bienes intermedios: minerales, químicos, medicamentos
- Caucho
- Plástico
- Cuero y sus manufacturas
- Papel
- Vidrio
- Automóviles y autopartes
- Otros

4.3.2 EL Tratado en cifras. Según estimativos de Planeación Nacional, el Tratado aumentará en un 0.06% el PIB del país, 0.21% las exportaciones (ascendieron a US\$532.1 millones en 2010) y 0.08% las importaciones. En términos de inversión se espera que haya incidencia en sectores y actividades como: telecomunicaciones, servicios financieros y minería, entre otros y la contribución a una mayor demanda agregada, con una valoración de US\$17.000 millones, que corresponde a la compra que hacen anualmente las entidades oficiales del Canadá.

Para el caso de las pequeñas y medianas empresas, el Acuerdo comercial será objeto de una revisión periódica, con el fin de aprovecharlo mejor, puesto que uno de los temas incluidos en su contenido es la Cooperación, que permitirá desarrollar acciones efectivas. También se asegura la protección a los derechos de los trabajadores y el compromiso (con carácter de obligatoriedad) de proteger el medio ambiente.

4.4 BIENES AGROPECUARIOS DE INCIDENCIA EN NARIÑO (Guachucal)

El TLC con Canadá comprende tres Acuerdos independientes, que se relacionan entre sí:

- El *Acuerdo de Libre Comercio*, que contiene el grueso de las disciplinas comerciales que regirán la relación entre los dos países;
- El *Acuerdo de Cooperación Laboral*, que contiene obligaciones en materia de protección de los derechos laborales y cumplimiento de las normas internas; y el
- *Acuerdo sobre Medio Ambiente*, que contiene las obligaciones de las partes en materia de estándares de protección ambiental a aplicar en sus territorios.

En cuanto a los bienes de origen agropecuario, como son los bovinos, la leche y sus derivados se establece, entre otros aspectos:

- Acceso libre de aranceles de manera inmediata para el 97.6% de la oferta exportable actual y potencial agropecuario colombiano.
- Se obtuvo amplia asimetría, a favor de Colombia, en productos considerados sensibles para el país, como carnes, lácteos, maíz, arroz, etc.
- Se incorporó una salvaguardia especial agrícola para regular las importaciones de algunos productos sensibles del sector agropecuario

No obstante, dentro de las condiciones de acceso se contemplaron unas categorías a cumplirse en el tiempo:

Categoría:	A	Acceso inmediato
	B	Hasta 3 años
	C	Hasta 7 años
	D	Más De 10 años

El escenario anterior, los productos lácteos tienen una competencia potencial porque se plantea un tratamiento especial para productos como: gallos y gallinas, carne de pollo o gallina, leche, suero de mantequilla, pastas lácteas, queso fresco y otros productos derivados de la leche. Las concesiones realizadas en un horizonte de 10 años permite las importaciones de productos como: carne, jamones y despojos de porcino, carne y despojos de bovino, complementos alimenticios, whisky, vodka, demás azúcares, glucosa, jarabes de glucosa, helados, maíz y leche maternizada

4.5 LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES LÁCTEOS FRENTE A LAS EXIGENCIAS DE LOS MERCADOS EXTERNOS

Las alternativas posibles de lograr en la actividad láctea necesitan del establecimiento de estrategias gubernamentales y privadas. Es previsible que la entrada en vigencia del TLC, genere impactos sectoriales y regionales, concepto que adquiere más validez si se considera que la producción láctea es considerada sensible en el exterior y necesita, por tanto, consolidarse en el nivel interno, para lo cual es necesario someter la materia prima a un proceso de transformación, incorporando valor agregado, de manera que pueda satisfacer, con variedad de producción, los requerimientos del mercado interno. Es un propósito y un deber del gobierno nacional establecer mecanismos de protección a ese producto, mediante la implementación de una serie de medidas técnicas y legales: arancel, salvaguardias²⁸, contingencias²⁹, etc., de manera que se garantice la operatividad en el mercado.

En distintas oportunidades el gobierno ha reiterado que el TLC no es el fin del sector agropecuario colombiano y que impulsará una defensa de los intereses nacionales ante las fluctuaciones del mercado; esto debido a que la leche es un bien primario, supeditado a los vaivenes de la oferta y la demanda cuando se vende en fresco, pero con un margen de seguridad en esa variable cuando se lo procesa industrialmente.

El predominio de la producción intensiva de ganaderías especializadas es, básicamente, con la raza Holstein y la alimentación forrajera. “En la zona hay tres tipos de productores: el minifundio (indígenas y campesinos), que representa más del 80% del total, y con un tamaño de finca promedio de 5 hectáreas; los medianos, con producciones por finca entre 300 y 500 litros diarios; y un pequeño número de productores grandes, con producciones de más de 1,000 litros por día. Las principales empresas que acopian leche en esta región son: ALIVAL (hoy INDUCOLSA), ANDINA, COLPURACE y COLACTEOS... La productividad media por animal en la zona es de 16,26 litros / día”³⁰.

²⁸ Las salvaguardias son medidas excepcionales de protección que utiliza el país para proteger temporalmente a determinadas industrias nacionales que han sufrido daño o que se enfrentan a una amenaza de daño grave, debido a un incremento significativo de las mercancías que fluyen al mercado interno. Las salvaguardias están contempladas en la Organización Mundial del Comercio, OMC y en otros acuerdos comerciales.

²⁹ Las contingencias son condiciones (cláusulas de escape) por las que el comprador acuerda comprar la propiedad y el vendedor acuerda vender, bajo ciertas condiciones. En la eventualidad de que no se cumplan, la parte que la hizo puede retractarse del convenio.

³⁰ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. www.agrocadenas.gov.co

Para el caso de los pequeños productores que actualmente entregan la leche a los intermediarios, los retos que les plantea el Tratado es a producir leche de calidad; incluso desde el mismo contexto nacional, la expedición de normas que procuran garantizar leche de calidad para los consumidores, ha alertado a los distribuidores puerta a puerta (como es usual en algunos pueblos de la región). En el Decreto³¹ proferido por el Ministerio de Protección Social se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa y expendi en el país.

A manera de síntesis de los requerimientos de los mercados externos, se establece:

- La leche, obtenida de animales de la especie bovina, bufalina y caprina destinada para consumo humano.
- Todos los establecimientos donde se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice y expendi leche destinada para consumo humano en el territorio nacional.
- Las actividades de inspección, vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre obtención, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de leche.

Sobre esa base se aplican parámetros de:

- Uso de medicamentos veterinarios
- Buenas prácticas en la alimentación animal
- Uso de instalaciones especiales
- Aplicación de procesos como: homogenización y pasteurización

La pretensión es que la gente reciba una leche de calidad, cuyo proceso empiece desde el mismo cuidado y tratamiento de los animales y las instalaciones locativas. El producto final se clasifica así:

1. De acuerdo con su contenido de grasa:
 - a. Entera
 - b. Semidescremada
 - c. Descremada

³¹ Decreto No 616 de 2006,

2. De acuerdo con su proceso de fabricación:
 - a. Pasteurizada
 - b. Ultra pasteurizada
 - c. Ultra Alta Temperatura UAT (UHT) Leche Larga Vida
 - d. Esterilizada
 - e. En polvo
 - f. Deslactosada

Además de lo plateado, las estrategias que se necesitan para impulsar la actividad láctea son:

4.5.1 Estímulos a la producción de leche. En un escenario internacional, la situación se torna compleja en cuanto a competitividad. Los países industrializados otorgan subsidios a la producción láctea lo cual estimula la actividad y genera menores costos de producción.

4.5.2 Otorgación de subsidios. El alto posicionamiento es una consecuencia de esa política de subsidios. En Colombia, a pesar de que los niveles de recursos no son comparables frente a los otorgados por los norteamericanos, “en el año ascendieron a los US\$39.000 millones, representando el 14.5% del total de los subsidios agrícolas otorgados. Monto bastante significativo si se considera que el total de los subsidios destinados a la producción de carne de corral fue de \$9.400 millones”³².

4.5.3 Fomento estatal a la producción láctea. La actividad láctea en Colombia “está conformado por más de 480.000 productores de leche que generan unos 15.000 empleos industriales. Después del café, en ventas esta actividad factura al año 3 billones de pesos según cifras del Consejo Nacional Lácteo. Sin embargo, más de un 40 por ciento de empresarios dedicados a la producción, el procesamiento o la comercialización de leche en Bogotá y Cundinamarca, que fueron encuestados por Fedesarrollo pero que no exportan, Estados Unidos no resulta ser un mercado relevante.³³. Debido a los estrictos controles que ellos establecen porque la consideran sensible a sus intereses.

Lo anterior expresa que la producción nacional de leche es suficiente para atender el mercado interno pero existen limitantes en cuanto al acceso los mercados internacionales. Existe una falta de conocimiento sobre la comercialización del producto en los Estados Unidos, país que a pesar de mantener una alta demanda, también presenta restricciones a la entrada de ciertos bienes sensibles, asumiendo, en ocasiones, una posición proteccionista en este mundo globalizado, precisamente las teorías que ellos predicen. Las

³² www.agrocadenas.go

³³ CONSEJO NACIONAL LÁCTEO. Boletín informativo. Bogotá, 2010.

estrategias para enfrentar la mayor competencia de Estados Unidos se orientan hacia la tecnología, compra de equipos, adopción de mejores sistemas de control de calidad, utilización de bienes no convencionales (como frutas exóticas en productos como el yogurt) para lo cual es necesario conformar empresas productivas, no obstante las ya existentes en la región (principalmente la cooperativa regional, pero de proyección nacional, COLÁCTEOS).

4.5.4 Organización regional de la producción: En el contexto nacional, según cálculos realizados por instituciones del sector como lo son: ANALAC, CEGA, FEDEGAN y el DNP, la producción lechera de Colombia tiene su asiento en cuatro regiones: Región Atlántica, Región Occidental, Región Central y Región Pacífica, en la cual se ubica Nariño y, por tanto la Ex provincia de Obando; esta región tiene una participación del 9%, de la producción nacional; allí la participación de Guachucal es la más significativa y se puede fortalecer más..

La participación de estas regiones ha sido cambiante dependiendo de factores como el aumento de las ganaderías de doble propósito, la modificación de la infraestructura vial o de la situación de orden público. Con respecto a lo anterior, la región que más crecimiento presenta es la Costa Atlántica, debido a la favorabilidad del clima y la topografía, entre otros aspectos.

En lo que compete al departamento de Nariño, se tienen datos parciales que, sin embargo, no determinan con precisión el inventario de reses en sus distintas fases de desarrollo productivo y biológico, la oferta de leche en bruto o sus derivados; empleos directos e indirectos generados; contribución de la actividad con el Producto Interno Bruto y otros indicadores económicos y sociales; si esa situación se presenta con el departamento, a nivel de Guachucal las limitantes son mayores.

4.5.5 Control de enfermedades. Uno de los objetivos de la actividad láctea es ganar segmentos del mercado regional y nacional, esto, sin embargo, está supeditado a la Certificación, como territorio libre de aftosa. Hasta hace dos años, el departamento de Nariño, no estaba reconocido como tal y eso lo supeditaba solamente a la atención del mercado interno. “Para obtener y mantener el estatus de libre de Fiebre Aftosa, se necesita el compromiso de cada uno de los involucrados dentro de la cadena, ganaderos, industria láctea, industria cárnica, administradores de ferias ganaderas y transportadores, cumpliendo estrictamente, con la reglamentación para tal fin”³⁴.

³⁴ SAGÁN. Informe de la Sociedad de agricultores y ganaderos de Nariño. Tel: 7230684 y 7293581. Pasto, 2005.

4.5.6 Fomento a las iniciativas de negocio. Determinar la factibilidad para la creación de empresas productoras y comercializadora de derivados lácteos, que cubran un segmento del mercado regional y nacional, generando inversión productiva, empleo e ingresos. Se procurará avanzar más allá de la simple presentación de la leche en fresco, que tradicionalmente se ha venido comercializando, y ofrecer:

- Yogurt
- Crema de leche
- Mantequilla
- Queso
- Cuajada
- Lactosuero

Lo anterior se debe plantear con aspectos innovadores: los productos deben diferenciarse de las mercancías que ofrece la competencia; esto es posible de logra mediante la obtención de productos de calidad.

Yogurt: utilizando frutas exóticas como curuba y uchuva

Crema de leche: es un producto que no tiene una alta oferta y sí una apreciable demanda. La consistencia y textura en su elaboración son aspectos que lo diferencian de los demás

Mantequilla: la calidad de la leche en grasas, propia de la región, la hacen un producto apetecible

Queso: se lo necesita en diferentes clases y presentaciones. El prensado es el de mayor acogida

Cuajada: se la necesita con la suficiente dureza y durabilidad, para acceder a los mercados internos del país

Lactosuero: Es un subproducto de la quesería que se utiliza principalmente en la panificación y elaboración de galletas, con un alto contenido de proteínas y de lactosa. En la actualidad, sin excepción, en la región es un producto que las empresas lo descartan y la gente lo utiliza para alimentar cerdos. Se pudo conocer que un grupo de estudiantes está trabajando una propuesta para obtener una bebida hidratante a partir de ese subproducto

La presentación de los productos, para efectos de comercialización, debe ser, procurando que el producto se lo ubique en ferias y eventos del país. Para ello en el presupuesto de las empresas se deben asignar recursos suficientes.

4.5.7 Generación de valor agregado. La leche, principal materia prima de la producción láctea de las empresas, será objeto de transformación e incorporación de valor, sometiéndose a un proceso industrial para obtener bienes terminados (ya mencionados) que generará un mayor precio en el bien final.

4.5.8 Participación en las cadenas productivas. Para que haya una aplicabilidad real y funcional de la cadena productiva láctea se requiere la confluencia de personas e instituciones, en un contexto macroeconómico, ya que implica la movilidad de recursos y factores productivos con un marco legal y regulatorio. “En el país, el proceso productivo de la cadena está completamente integrado desde la producción de materias primas hasta la producción de bienes de consumo final”³⁵

En las pretensiones de la región, las cuales deben gestarse a través de las instituciones que tienen injerencia y competencia: Alcaldías, Gobernación y otras entidades del sector público, se evidencia la necesidad de que en el Plan Nacional de Desarrollo, se incorpore un documento CONPES para que se apoye la Cadena productiva Láctea y así lograr avances significativos en esa actividad, motivando la creación de otras cadenas como la del transporte.

4.6 ACCESO A ORGANISMO DE COOPERACIÓN

4.6.1 Cooperación por proyectos. La cooperación nacional o internacional comprende las modalidades de concesión, donación o préstamos (normales o blandos) que los países desarrollados otorgan a países como Colombia. Esos recursos fluyen a través de canales bilaterales directamente a través de los países; por canales multilaterales a través de una organización ídem (ese es el caso de las Naciones Unidas) y también por canales privados, como las organizaciones no gubernamentales (ONGs).

¿Cómo acceder a los recursos?: el principal medio de acceso es mediante un PROYECTO, concebido como una articulación lógica de los componentes que tienden a transformar una situación o generar una alternativa de solución. Los proyectos tienen una mayor posibilidad de ser aceptados cuando forman parte de un programa, es decir, que obedecen a una articulación y corresponden a un Plan de Desarrollo, ya sea Nacional, Departamental o Nacional.

El énfasis que se concede a las iniciativas que presenten los proponentes de los proyectos es la responsabilidad con que se asuma el proceso. Los criterios utilizados por los países auspiciantes son la eficiencia, la efectividad y el impacto que generen las propuestas. Además esas propuestas deben ser innovadoras, su diseño incorporará nuevos conocimientos que diferencien el producto en sí y la empresa que lo elabore. En general, los organismos de

³⁵ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Cadenas Productivas. Bogotá, 2010.

cooperación expresan que si un proyecto no genera un valor agregado a las capacidades del país, la región y la organización (empresa), no es materia de cooperación internacional.

Características:

- Los proyectos de cooperación internacional deben ser complementarios de los recursos técnicos y financieros del país.

- Los proyectos no se pueden concebir como la sustitución de tareas que le corresponde desarrollar a las organizaciones preexistentes, que estén en capacidad de atenderlas, ni en las entidades públicas, con el ánimo de llenar vacíos presupuestales.

- Un proyecto debe ser el vínculo para que el país incorpore tecnología de punta y como factor de desarrollo.

- Las solicitudes de aporte exterior deben, en lo posible y según del organismo de que se trate, dirigirse hacia la financiación de recursos de inversión técnicos y capital de trabajo.

- En lo posible y también dependiendo del organismo de financiación, no se deben incorporar rubros para gastos personales, terrenos e instalaciones locativas, puesto que estos deben ser asumidos por los interesados. Para el caso de la actividad láctea, los semovientes, son considerados como un recurso financiable, no así los predios o fincas.

- Entidades ante las cuales es posible gestionar recursos: Es preciso diferenciar las siguientes características de los organismos que se pueden vincular con la actividad láctea:

Entidades Asesoras

Organismos de financiación nacional e internacional

Organismos de cofinanciación nacional e internacional

4.6.2 Entidades asesoras. Como su nombre lo indica cumplen con la función de asesorar, orientar y acompañar las iniciativas de negocio o de formación de empresas, pero sin que haya el desembolso de recursos, ni materiales, ni financieros. Entre ellas están:

- Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA

- Incubadoras de empresas
- Universidades
- Unidades de Asistencia Técnica Municipal, UMATAS

Secretaría de Agricultura: departamental y Nacional

Estas entidades, sin embargo, pueden establecer relaciones con entidades financiadoras de proyectos, incluso canalizando a través de ellas los recursos que se sustenten en proyectos medibles y verificables.

Una de las formas como la Fundación Universitaria SAN MARTÍN puede vincularse como organismo asesor es mediante la creación de un Banco de Proyectos, elaborados por los estudiantes, como requisito de grado en principio, pero sobretodo, una vez se identifiquen realmente las oportunidades de negocio en donde sea posible acceder a un segmento del mercado y con ello otorgarle al estudiante una alternativa real de inversión y empleo productivo. Uno de los mecanismos inmediatos con el cual es posible suscribir un convenio es considerando las propuestas de cofinanciación del FONDO EMPRENDER. De esa manera la Universidad se ubicaría en un facilitador de los procesos empresariales, el cual es y debe ser el objetivo de los futuros profesionales.

Cuadro 62. Organismos asesores de la actividad láctea

NOMBRE	POSIBILIDADES DE ACCESO Y BENEFICIOS	REQUISITOS EXIGIDOS	DIRECCIONES DE CONTACTO
SENA SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE	CAPACITACION TECNICA FORMACION POR COMPETENCIAS ASESORIA EN PROYECTOS ANTE EL FONDO EMPRENDER FORMA,	NINGUNO	www.sena.edu.co
INBIO CORPORACION INCUBADORA INTERNACIONAL DE BIONEGOCIOS	DESARRROLLA Y ASESORA INICIATIVAS EMPRESARIALES APOYA INVESTIGACIONES E INVERSIONES	ES PREFERIBLE ARTICULARSE CON LAS UNIVERSIDADES, LAS ALCALDIA, LA GOBERNACION Y EL SENA	www.inbiocolombia.org
UNIVERSIDADES	En IPIALES: FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN, CUN, AUNAR, UDENAR	NINGUNO	
UMATAS	Municipios de la Ex Provincia de Obando	NINGUNO	
GOBERNACION DE NARIÑO	Según las necesidades específicas	NINGUNO	www.gobernar.gov.co/

Fuente: FAO 2010

4.6.3 Organismos de cofinanciación nacionales. Tienen como función principal la otorgación de recursos de crédito, generalmente a bajas tasas de interés, los cuales se toman como un fomento a la actividad productiva. En Colombia, se encuentran, entre otros:

FONDO EMPRENDER

BANDO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA, BANCOLODEX

CATEDRA DE CREACIÓN DE EMPRESAS CON IMPACTO NACIONAL Y FUTURO INTERNACIONAL

RECURSOS OTORGADOS MEDIANTE LEY 590 DE 2000

Uno de los ejemplos típicos y representativos para la región sur de Nariño, es la consecución de recursos provenientes del FONDO EMPRENDER, con la característica que se trata de un capital semilla, es decir, de recursos no reembolsables, hasta por el monto de 224 salarios mínimos legales vigentes. Para ello las personas que participaron en un Programa fomentado por el SENA, denominado “JÓVENES RURALES”.

Las alternativas mencionadas son posibles de acceder; tanto las posibilidades, como los requisitos exigidos y las direcciones de contacto se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 63. Organismos cofinanciadores de proyectos lácteos

NOMBRE	POSIBILIDADES DE ACCESO Y BENEFICIOS	REQUISITOS EXIGIDOS	DIRECCIONES DE CONTACTO
FONDO EMPRENDER	CAPITAL SEMILLA APOYA LA CREACION DE EMPRESAS DE PERSONAS QUE VIENEN DE ENTIDADES TECNICAS, UNIVERSIDADES Y EL SENA. (HASTA 224 SMLV)	PRESENTACION DE PROYECTO APOYO A NUEVAS EMPRESAS FINANCIAS CAPITAL DE TRABAJO MAQUINARIA DEBE TENER COFINANCIACION (ALCALDIAS, COMUNIDAD) ESTADOS FINANCIEROS, NOTAS COMPLEMENTARIAS, RESUMEN SITUACION FINANCIERA, DESTINO DEL CREDITO PARA EMPRESAS YA CREADAS	www.fondoemprender.com
BANCOLDEX BANCO COMERCIO EXTERIOR COLOMBIA	CAPITAL DE TRABAJO PROMOCION A EXPORTACIONES, LEASING EXPOPYME, MULTIPLE PROPOSITO (Mdo Nal)	FORMATO DE INSCRIPCION CARTA DE PRESENTACION DE LA UNIVERSIDAD CON FORMATO DE CATEDRA CEINFI	www.bancoldex.com julian.becerra.bancoldex.com
CEINFI CATEDRA DE CREACION DE EMPRESAS CON IMPACTO NACIONAL Y FUTURO INTERNACIONAL	PLANES DE NEGOCIO: Para estudiantes de Universidades con convenio de cátedra CEINFI PARA EMPRESAS YA CONSTITUIDAS	Se puede acceder al crédito de recursos provenientes de ONGs y organismos de crédito: IFI, BANCOLDEX, FINAGRO	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. C. 28 No 13 a-16. Piso 4 Edif. BANCAFE
LEY 590 DE 2000 (LEY MIPYME)	COFINANCIACION PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS OTORGA BENEFICIOS FISCALES Y PARAFISCALES (Periodos de exclusión, tarifas menores, etc.)		Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. C. 28 No 13 a-16. Piso 4 Edif. BANCAFE. Correo: info@mipyme.com

Fuente: FAO 2010

4.6.4 Organismos de cofinanciación internacionales. Tienen como función principal la otorgación de recursos de crédito, a bajas tasas de interés, o de fomento, pero también la asignación de recursos no reembolsables. Las exigencias para dicha otorgación son minuciosas y exigentes. Entre ellas están:

- Demostrar una organización estable
- Tener una finalidad social
- No afectar el medio ambiente
- Desarrollar procesos de producción limpia (asociado al anterior)

En principio, se identificaron los siguientes organismos:

Cuadro 64. ORGANISMOS CONFINANCIADORES INTERNACIONALES DE PROYECTOS LACTEOS

NOMBRE	POSIBILIDADES DE ACCESO	REQUISITOS EXIGIDOS	CANTIDAD	DIRECCIONES DE CONTACTO
BID BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO	INICIATIVAS PRIVADAS DE NEGOCIOS	CUMPLIMIENTO DE GARANTIAS	NO DEFINIDO	www.iadb.org/index.cfm
FONDO REGIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA	PROYECTOS EN PRODUCTIVIDAD , CADENAS DE VALOR INNOVACION TECNOLOGICA	PRESENTACION DE PROYECTO	HASTA 500 MIL US POR PROYECTO	www.fontagro.org
ACCI AGENCIA COLOMBIANA DE COOPERACION INTERNACIONAL	ACTIVIDAD LACTEA EN PARTICULAR O SECTOR AGROPECUARIO Y OTROS SECTORES EN GENERAL	PRESENTACION DE PROYECTO: CONSTA DE 4 FASES: 1: IDENTIFICACION; 2: FORMULACION; 3: EVALUACION EX POST Y 4: EJECUCION	NO DEFINIDO	www.red.gov.co/

Fuente: FAO 2010

4.7 OPORTUNIDADES DE ACCESO DE LA LECHE Y SUS DERIVADOS AL MERCADO INTERNACIONAL

4.7.1 Aspectos legales. Los acuerdos comerciales establecen desgravaciones arancelarias, en el caso del acuerdo con Estados Unidos, se contemplan 905 ítems productivos, entre los que se encuentra los derivados lácteos. Como lo

expresa el preámbulo del texto: “Subject to Legal Review for Accuracy, Clarity, and Consistency. Subject to Authentication of English and Spanish Versions”, el contenido no es definitivo u oficial porque está sujeto a la aprobación final de los gobiernos colombiano y norteamericano, luego de seguir un proceso que incluye, en Colombia: al gobierno, al Congreso y a la Corte Constitucional En la traducción de los investigadores: “Sujeto a revisión legal por seguridad, claridad y consistencia. Sujeto a la autenticación de las versiones en inglés y en español”.

Las siguientes son las tarifas establecidas para la república de Colombia. Se incluye:

- Número de control: referente ordenado dentro del listado de productos con desgravación arancelaria que se incluye en el Tratado
- Subpartida: dentro de los ARANCELES (impuestos al comercio exterior) se establece (la subpartida) para clasificar la mercancía objeto de importación.

Descripción del producto: se establecen con precisión sus características. El listado total son 905 ítems

Arancel base: se establece el porcentaje acordado

Categorías de desgravación: Adicionalmente a las categorías de desgravación se establece las categorías A y B, para el caso de la papa. Eso significa que: los aranceles aduaneros aplicables a las mercancías clasificadas en los incisos arancelarios incluidas en la categoría “A” deberán ser eliminados totalmente y dichas mercancías deberán quedar libre de aranceles aduaneros a la entrada en vigor del Acuerdo y los aranceles aplicables a las mercancías clasificadas en los incisos arancelarios incluidas en la categoría “B” en las listas de una Parte deberán ser eliminados en cinco etapas iguales cada año a partir del 1 de enero del año uno, y dichas mercancías deberán quedar libre de aranceles aduaneros efectivo a partir del 1 de enero del año cinco.

Salvaguardia: son medidas excepcionales de protección que utiliza el país para proteger temporalmente a determinadas industrias nacionales que han sufrido daño o que se enfrentan a una amenaza de daño grave, debido a un incremento significativo de las mercancías que fluyen al mercado interno. Las salvaguardias están contempladas en la Organización Mundial del Comercio, OMC y en otros acuerdos comerciales.

4.7.2 Productos posibles de exportación. En cuanto a las posibilidades de acceso al mercado internacional, la leche puede hacerlo, solamente, con productos procesados. Entre los opcionales y sus características se tienen:

VARIEDADES COMERCIALES DE QUESOS

Según la consistencia de la pasta, que depende del contenido de agua y del proceso de coagulación se tienen las siguientes variedades:

- Duros: con pasta compacta y seca, con 30% de agua
- Blandos: De pasta semisólida, con retención de agua hasta del 50%
- Semi duros: son intermedios entre los dos anteriores

Según el contenido de grasa, cuyo porcentaje se calcula en el extracto seco, se tienen:

- Doble crema: en el extracto seco hay más del 60% de grasas
- Mantecosos o grasos: el porcentaje de grasa está comprendido entre el 40% y el 60%
- Semi grasos y magros: la leche es parcialmente descremada y la grasa se encuentra entre el 25% y el 40%.

También tienen oportunidad las variedades especiales de quesos, cuyas características no están tipificadas y los criterios utilizados pueden ser diversos.

- Fundidos: elaborados a partir de quesos de descarte
- Blandos: De pasta semisólida, con retención de agua hasta del 50%
- Semi duros: son intermedios entre los dos anteriores

- Fundidos con aditivos: pueden utilizar harinas y aceites vegetales

CRITERIOS INTERNACIONALES DE VALORACIÓN

La calidad de los quesos se evalúa mediante parámetros de fijación numérica que considera los siguientes criterios:

- Sabor y olor
- Pasta y características de la variedad
- Color uniforme
- Aspecto externo y presentación

Luego de valorar

- Queso extra: 95 o más puntos
- Queso de primera: de 90 a 94 puntos
- Queso de segunda: de 85 a 93 puntos
- Queso de tercera: menos de 85 puntos

De manera similar al análisis que se realiza para el caso de los quesos, el siguiente listado de productos, que incluye:

- Número de control
- Subpartida
- Descripción del producto
- Arancel base
- Categoría de desgravación
- Salvaguardia

Cuadro 65. Exigencias legales de acceso de bienes al mercado externo

No DE CONTROL	SUBPARTIDA	DESCRIPCION	ARANCEL BASE	CATEGORIA DE DESGRAVACION	SALVA GUARDIA
31	2011000	Carne de bovinos en canales o medias canales, fresca o refrigerada	80%	A	
32	2012000	Los demás cortes (trozos) de carne de bovinos sin deshuesar, fresca o refrigerada.	see subdivision below	see subdivision below	see subdivision below
32.A	02012000.A	Solo tipos "Prime and Choice" (1)	80%	A	
32.B	02012000.B	Otros tipos	80%	See paragraph 3 of Appendix I to the General Notes of Colombia to Annex 2.3	See Annex 2.18
33	2013000	Carne de animales de la especie bovina, deshuesada, fresca o refrigerada.	see subdivision below	see subdivision below	see subdivision below
33.A	02013000.A	Solo tipos "Prime and Choice" (1)	80%	A	
33.B	02012000.B	Otros tipos	80%	See paragraph 3 of Appendix I to the General Notes of Colombia to Annex 2.3	See Annex 2.18
34	2021000	Carne de bovinos en canales o medias canales, congelada	80%	A	
35	2022000	Los demás cortes (trozos) de carne de bovinos, sin deshuesar, congelada.	see subdivision below	see subdivision below	see subdivision below

35.A	02022000.A	Solo tipos "Prime and Choice" (1)	80%	A	
35.B	02022000.B	Otros tipos	80%	See paragraph 3 of Appendix I to the General Notes of Colombia to Annex 2.4	See Annex 2.19
36	2023000	Carne de animales de la especie bovina, deshuesada, congelada.	see subdivision	see subdivision	see subdivisión
36 ^a	2023000	A Solo tipos "Prime and Choice" (1)	80%	A	
36B	02023000.B	Otros tipos	80%	See paragraph 3 of Appendix I to	
37	2031100	Carne de animales de la especie porcina en canales o medias canales, fresca o refrigerada.	30%	B	
38	2031200	Jamones, paletas y sus trozos de carne de porcino, sin deshuesar, frescos o refrigerados.	30%	B	
39	2031900	Las demás carnes de animales de la especie	30%	B	
92	4011000	Leche y nata (crema), sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1% en peso	33%	A	
93	4012000	Leche y nata (crema), sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas superior al 1% pero inferior o igual al 6%, en peso	33%	A	
94	4013000	Leche y nata (crema), sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas	33%	A	

		superior al 6% en peso			
95	4021010	Leche y nata (crema) concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante, en polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5% en peso, en envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 2,5 k	33%	See paragraph 7 of Appendix I to the General Notes of Colombia to Annex 2.3	
96	4021090	Las demás leches y natas (crema) concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante, en polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5% en peso	33%	See paragraph 7 of Appendix I to Base Categoría de Desgravación Salvaguardia	
97	4022111	Leche y nata (crema) concentradas, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, en polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas superior o igual al 26% en peso, en envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg	33%	See paragraph 7 of Appendix I to the General Notes of Colombia to Annex 2.3	
98	4022119	Las demás leches y natas (crema) concentradas, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, en polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas	33%	See paragraph 7 of Appendix I to the General Notes of Colombia to Annex 2.3	

		superior o igual al 26% en peso			
99	4022191	Leche y nata (crema) concentradas, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, en polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas superior al 1,5% en peso, en envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg	33%		See paragraph 7 of Appendix I to the General Notes of Colombia to Annex 2.3
100	4022199	Las demás leches y natas (crema) concentradas, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, en polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas superior al 1,5% en peso	33%		See paragraph 7 of Appendix I to the General Notes of Colombia to Annex 2.3
101	4022911	Leche y nata (crema) concentradas, con adición de azúcar u otro edulcorante, en polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas superior o igual al 26% en peso, en envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg	33%	B	
102	4022919	Las demás leches y natas (crema) concentradas, con adición de azúcar u otro edulcorante, en polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de	33%	B	

		materias grasas superior o igual al 26% en peso			
103	4022991	Las demás leches y natas (crema) concentradas, con adición de azúcar u otro edulcorante, en polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas superior al 1,5% en peso, en envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 2	33%	B	
104	4022999	Las demás leches y natas (crema) concentradas, con adición de azúcar u otro edulcorante, en polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas superior al 1,5% en peso, en envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 2	33%	B	
105	4029110	106 04029110 Leche evaporada, sin adición de azúcar ni otro edulcolorante	33%	B	

5. DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR LÁCTEA EN LAS MIPYMES DE GUACHUCAL

La funcionalidad de la cadena de Valor, además de la armonía y plena operatividad de sus elementos constitutivos, necesitan de la concurrencia de unos factores de competitividad en donde se determine un Modelo para conocer el comportamiento de los consumidores y cuantificar la rentabilidad de un mercado a largo plazo, evaluando sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad.

Los “medianos, pequeños y micro productores encuentran que el mercado en el cual sus capacidades productivas eran pertinentes ha desaparecido. Producían y comercializaban en y para mercados locales que fueron destruidos o mejor, expropiados... Lo que era competitivo en un mercado regional o nacional no está resultando serlo en el nuevo mercado globalizado, lo cual está implicando la destrucción masiva de las capacidades productivas que se encuentran en manos de la gran mayoría de los productores y trabajadores de los países menos avanzados...Las condiciones, por lo tanto en toda América Latina no son muy favorables, y son pocas las empresas que logran insertarse adecuadamente en la dinámica de crecimiento, configurando pocos grupos empresariales, con perfil ganador”³⁶.

Las Mipymes lácteas de Guachucal deben tener estrategias que les permitan establecer una relación funcional entre la misión de la administración y los alcances reales en términos de oferta productiva, no únicamente considerando la planeación, esta es necesaria pero no suficiente, sino también los factores del entorno, de manera que se definan objetivos sobre la manera como las empresas competirán en un mercado cada vez más exigente.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE LA CADENA LÁCTEA EN COLOMBIA ³⁷

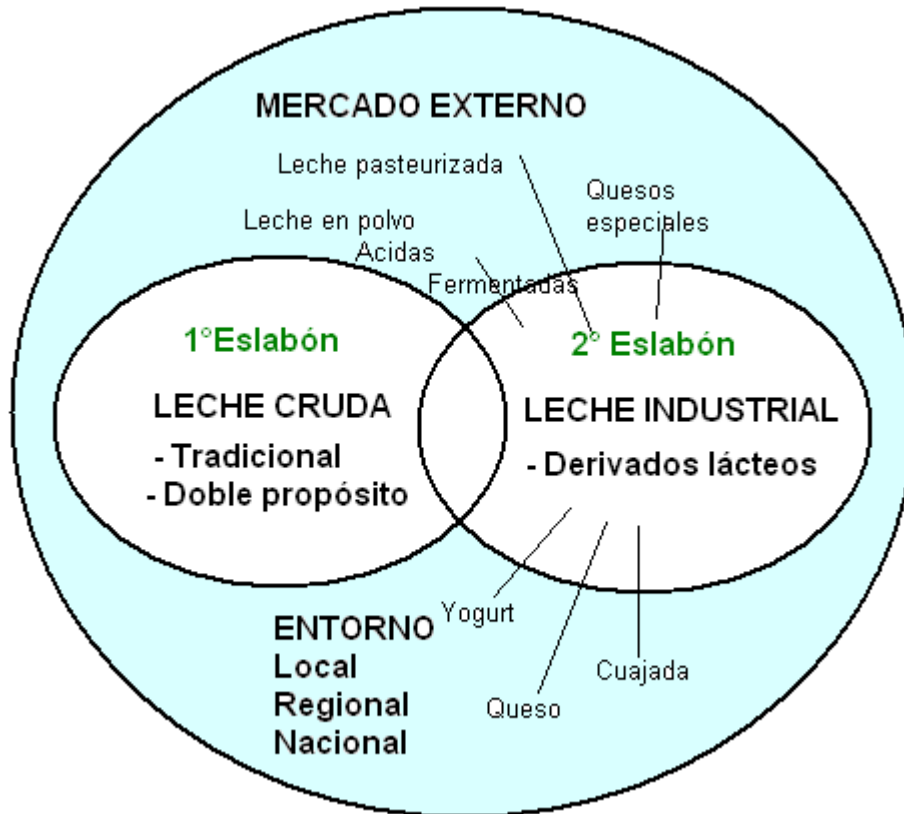
Dentro de la producción mundial de alimentos de origen animal, la leche se encuentra catalogada como uno de los principales commodities al igual que la carne y el huevo. En la caracterización de la actividad láctea en Colombia se presentan las estadísticas productivas de la leche.

³⁶ MICHAEL PORTER. Estrategia competitiva. Ed. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. México 2003.

³⁷ Tomado de: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Observatorio Agro cadenas Colombia.

Fuente: http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112162250_caracterizacion_la_cteos.pdf

Figura 3. Cadena láctea en Colombia



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Al igual como acontece en la mayoría de países productores de leche, la producción en Colombia, del departamento de Nariño y del municipio de Guachucal, proviene de las explotaciones de ganado bovino; esta Población de ganado bovino en Colombia ascendió a las 25 millones de cabezas, de los cuales 11 millones se dedican a la producción de leche, 10 millones se explotan en sistema de doble propósito y 1 millón se dedican a la producción especializada.

5.2 ESQUEMA DE LA CADENA DE VALOR LÁCTEA

Es el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de leche y sus derivados de forma planificada, y generen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas.

La Cadena de lácteos en Colombia está compuesta por seis eslabones: Producción primaria, Logística de recogida, Transformación industrial, Logística de distribución, Distribución y Consumo. Los eslabones anteriores se sintetizan en dos componentes: El primero comprende la producción de leche cruda bien sea bajo un sistema especializa- do o de doble propósito. El segundo eslabón es el

industrial, en el cual se produce una amplia gama de productos lácteos o derivados de la leche como leche pasteurizada, leche ultra pasteurizada, leche evaporada, leche condensada, leche en polvo, leche maternizada, leche instantánea, leches ácidas o fermentadas, crema acidificada, leches saborizadas, dulces de leche, mantequilla, y quesos.

Figura 4. Esquema de la cadena de valor

ESQUEMA DE LA CADENA DE VALOR



Fuente: esta investigación, año 2015, con base en parámetros oficiales.

5.2.1 Producción primaria de leche. Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto. La base productiva de Guachucal está compuesta por:

NUMERO DE VACAS DE ORDEÑO	7,750	
PRODUCCION DIARIA (LITROS)	62,000	:
PROM. LECHE POR VACA (LTS)	8.0	
TOTAL INVENTARIO DE BOVINOS	19,988	
PASTOS DE CORTE (HAS)	300	

5.2.2 Logística de recogida. Comprende dos actividades principales: el transporte para la recogida de la leche; habitualmente se utilizan vehículos de pequeña capacidad, en Guachucal aún se utilizan medios informales para el cumplimiento de este eslabón, como es el uso de carretas de caballo, motocicletas

e inclusive bicicletas, estos referentes deben ser objeto de minimización hasta lograr su eliminación. El segundo componente es la habilitación de un Centro intermedio de recogida, es decir, los tanques de almacenamiento, esta alternativa puede ser desarrollada por las Mipymes, en la medida en que haya una organización en el desarrollo de sus actividades.

5.2.3 Transformación industrial. En la información primaria se presentan los detalles de las empresas de Guachucal, sobre su actividad transformadora. El 24% de las Mipymes procesa la leche y obtiene derivados, especialmente queso y cuajada. El avance en este eslabón de la cadena implica la asignación de recursos de inversión en bienes, equipos e infraestructura apropiada para el manejo de tecnología.

5.2.4 Logística de distribución. Se presentan dos referentes: el transporte del producto terminado, como la leche se dirige a los mercados nacionales, se utilizan carros cisternas, con el uso de los equipos necesarios para garantizar la calidad de la leche; sin embargo, a nivel local y regional, aún hay sistemas informales que se sugiere minimizar. El segundo referente es la importación de productos similares, que pueden afectar el equilibrio comercial de la región, ante cuyo evento, las propuestas de esta investigación constituyen una alternativa de respuesta para contrarrestar esos efectos.

5.2.5 Distribución. Es un eslabón similar al anterior pero que mantiene su especificidad; aquí intervienen:

- Comerciante: actualmente son personas externas a las Mipymes
- Plataforma: es la actividad comercial directa que se da en las empresas, implica la vinculación de personal
- Almacén intermediario: o puntos de venta; esta opción no es de usual utilización por las Mipymes y sus beneficios suponen que generarán beneficio, los cuales están por evaluarse.
- Transporte a tienda y comercio especializado: el primer referente es el predominante, para el cumplimiento del segundo se necesita el cumplimiento de unos parámetros legales, sanitarios y financieros.

5.2.6 Consumo. Es la última fase del eslabón de la cadena. La leche de Guachucal se dirige básicamente a los mercados nacionales, con un margen del 9% para el autoconsumo; considerando que la participación del producto es del 25% en Nariño, el aporte a la cadena láctea es significativo.

5.3 ESTRATEGIAS DE MERCADO

Se deben contemplar las cuatro variables: producto, precio, plaza y promoción; estos elementos se les conoce como mezcla de mercadeo y son fundamentales para alcanzar los objetivos y metas de la compañía, atraer a los consumidores y aumentar la competitividad.

Conozca de qué trata cada variable y qué debe hacer para involucrarla en su empresa.

Producto: Es todo elemento tangible o intangible que la empresa elabora/desarrolla para ofertar en el mercado, en este caso la leche y sus derivados.

Precio: Es el valor del producto en el mercado. Su fijación depende de la oferta, la demanda, el público al que va dirigido y el costo de fabricación, promoción y distribución.

Plaza: Se refiere al canal de distribución empleado para hacer llegar el producto al público objetivo. La mayor participación del mercado de las Mipymes de Guachucal es el nacional, especialmente Cali.

Promoción: Son todas las actividades que se realizan para difundir la existencia del producto, con fines persuasivos, e incentivar la compra.

Considerando esos cuatro elementos, las estrategias previstas para fortalecer la competitividad del producto son:

5.3.1 Estrategia de distribución. La distribución de la leche, además del actual escenario de trabajo, se hará en nuevos escenarios comerciales, no únicamente mediante la venta directa en el lugar de producción, sino que se acudirá a la entrega a domicilio, las transacciones virtuales de efecto real: celular e internet y la instalación de puntos de venta, entre otras.

5.3.2 Estrategia de precio. El precio de los productos de las Mipymes lácteas de Guachucal deben ser competitivos, lo que significa que serán similares a los establecidos en el mercado, no se sugiere una rebaja del mismo porque se degenera el mercado, el énfasis otorgado es mantener el equilibrio en precio, pero avanzar en calidad de producto. La determinación proviene de la cuantificación de los costos y gastos en que se incurre para su producción y la asignación de un margen de rentabilidad.

6.3.3 Estrategia de promoción. En la estructura de costos y gastos de las empresas se contemplarán unos márgenes de descuento para los clientes; en la práctica, esos valores se expresan en: promociones, descuentos y rebajas, en unos márgenes tolerables (predeterminados). Es preciso que a nivel financiero

(decisión administrativa) se cuantifique este aspecto, de manera que no se desestabilicen las finanzas de la empresa. Los valores deben estimarse en un presupuesto anal, ejecutable mensualmente.

5.3.4 Estrategia de comunicación. La estructura organizacional de las Mipymes de Guachucal debe conllevar a que cada uno de los integrantes se empodere de su trabajo e incida en el ambiente interno y externo. En ese sentido, los distintos órganos de dirección, administración, vigilancia y control, mantendrán una estrecha y permanente comunicación, de manera que los distintos procesos y actividades fluyan con celeridad, eficiencia y oportunidad.

5.3.5 Estrategia de aprovisionamiento. Las materias primas, básicamente la leche, provendrán de la producción local. Según se demuestra en el Estudio de Mercado, en Guachucal existe la suficiente oferta de leche como para garantizar la funcionalidad y sostenibilidad de las empresas; las materias primas, insumos y demás requerimientos para el desarrollo de la actividad son provistos por el comercio de la localidad, en un 65%. Las recomendaciones son las de establecer un Plan de Compras y la suscripción de contratos de suministro para los bienes de cantidad significativa.

5.3.6 Estrategias de servicio. El servicio conlleva a una mejor comunicación y acercamiento entre la Empresa y el cliente. En forma puntual, las estrategias a implementar son:

La comercialización de los lácteos es posible realizarla en diferentes presentaciones. De esa manera, se logrará una mayor cobertura y diversidad de consumidores; esto implica diversificar la producción.

La imagen corporativa de las instituciones, se proyecta con un criterio de identidad empresarial y conexidad con el cliente.

El diseño del producto será fácil de identificar y atractivo para su demanda.

La oferta del producto se realizará, en diferentes escenarios: desde tiendas sencillas hasta negocios más sofisticados. La popularidad del producto, masifica el servicio y genera ingresos a las empresas.

La estructura de costos y gastos (eficientes) le permite establecer promociones y descuentos, de los cuales se deriva un doble beneficio.

Los principios y valores cooperativos, se acatarán en la práctica, de manera permanente, con profunda convicción.

La atención y servicio, con calidez humana, como parte de la filosofía empresarial (aspectos complementarios del ítem anterior), harán de las empresas unos organismos más humanos.

5.4 VINCULACIÓN DE LAS MIPYMES CON EL CLÚSTER

Las concentraciones de empresas ubicadas en el área geográfica de Guachucal, hasta ahora trabajan de manera independiente, manteniendo las relaciones comerciales que se derivan del desarrollo de una misma actividad; sin embargo, no se han presentado casos de acuerdos, uniones temporales u otras formas de trabajo conjunto.

Se estima que en el futuro inmediato, cuando los productos lácteos importados del Canadá incrementen su participación en el mercado colombiano, se deban efectuar acciones que contrarresten el dominio del mercado, será allí donde el tema de Asociatividad surja como una necesidad vital para las empresas; es por eso que se plantea la estrategia de capacitarse en esos temas e intentar avanzar en ese tópico, por ejemplo: compartiendo información, suministrando insumos, gestionando clientes cuya demanda sea satisfecha si hay uniones de oferentes; constitución de figuras jurídicas que asocien varios productores; creación de negocios proveedores de materiales o servicios; de esa manera las empresas ganan en competitividad.

6. PLAN DE ACCIÓN

En las empresas lácteas del municipio de Guachucal, se ha avanzado en algunos tópicos: decisión de hacer empresa, formalización, producción, comercialización y, en el tópico del ser humano, se han desarrollado capacitaciones y se tiene la predisposición para seguir mejorando; en ese sentido, se valora el aporte de los propietarios y trabajadores, aspectos decisivos para el logro de los objetivos propuestos; sin embargo, se pretende mejorar la situación actual y en ese sentido se concibe el PLAN DE ACCIÓN, no como el inicio de... sino como la confluencia de criterios y responsabilidades en torno a... Las experiencias vividas y asimiladas en el desarrollo del trabajo de campo, el aporte del personal interno y las percepciones externas permiten plantear alternativas de mejoramiento y, de esa manera, se forme un presente de trabajo efectivo y eficaz y un legado de progreso a quienes sucedan las actuales generaciones.

Las inquietudes planteadas y otros elementos de análisis de esta propuesta admiten, por supuesto, la opinión, el cambio y el mejoramiento de su contenido, de manera que, cuando se logre el consenso, lo que resulte será un plan depurado y ojalá con más aciertos que falencias, las mismas que se irán mejorando o corrigiendo en el ejercicio del trabajo con la comunidad. No obstante, en principio, se tiene la convicción de que la planeación y la presentación ordenada de los procesos que conllevan a un objetivo, minimizan el riesgo del error.

El siguiente Plan de Acción es un modelo que puede y debe tener variantes según la empresa que lo aplique, esto debido a la diferencia de cada una de ellas en términos de personal, capacidad instalada, producción, etc. Por ello el modelo se lo toma como representativo.

EMPRESAS: Actividad Láctea
 UBICACIÓN: Guachucal
 AÑO: 2015
 NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN INSTITUCIONAL DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL

Cuadro 66. Plan de acción

ESTRATEGIA	PLANES	PROGRAMAS	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN		PRESUPUESTO	PLAN DE SEGUIMIENTO
Reconversión Administrativa, Financiera Y Operacional	Elaboración De Un Autodiagnóstico Empresarial	Revisión y actualización del esquema administrativo	Participación de directivos y personal administrativo	Realizar un trabajo de campo aplicado	Directivos y administrativos	01-ene-16	31-jul-16	300.000	Esquema administrativo desarrollado, socializado y aplicado
		Implementación de herramientas financieras: flujos, estadísticas, indicadores	Implementar sistemas de información sistematizados		Personal administrativo	01-ene-16	01-abr-16	0	Herramientas de análisis financiero desarrolladas, verificadas y aplicadas
		Estandarizar procesos de trabajo	Participación activa de los trabajadores con la asesoría de expertos		Personal en su conjunto con Asesor	01-ene-16	01-jul-16	1.000.000	Procesos de trabajo estandarizados
Cumplimiento Del Objeto Social De La Empresa	Control Y Evaluación De La Presencia De La Empresa En El Mercado	Verificar el cumplimiento y funcionalidad de la empresa en el mercado	Elaborar sondeos de opinión dirigidos	Aplicar entrevistas y encuestas	Administrador	Trimestral		400.000	Evento efectivamente realizado

			Registrar y evaluar la información obtenida	Sistematizar la información	Administrador	Trimestral			Evento efectivamente realizado
Mejoramiento De Procesos Técnicos Y Operativos	Registros Y Sistematización De Procesos De Trabajo	Implementación de herramientas técnicas y operativas	Desarrollar Manuales de Funciones y Procedimientos		Administrador	01-ene-16	01-mar-16	300.000	Manuales desarrollados y aplicados
Fortalecimiento Financiero De Las Empresas	Gestión De Recursos De Fortalecimiento Empresarial	Consecución de recursos vía gestión	Presentar proyectos para la obtención de recursos	Crear un Banco de Proyectos sectoriales	Administrador	Un año	01-ene-16	42.735	No de personas que constituyen el Fondo
			Gestionar recursos de crédito de fomento	Identificar las fuentes de financiación y acudir a ellas	Administrador	Un mes en el momento en que se requieran		0	Crédito aprobado
			Vincular a las personas que constituyan el Fondo	Crear el Fondo de Ahorros interno	Secretaria	01-Ene-16	31-Dic-16	100,000	No de personas que constituyen el Fondo

			Orientar la gestión hacia el logro de los recursos	Gestión de recursos de financiación	Administrador	01-Jul-16	No aplica	0	No de propuestas que se presenten
Estrategias De Acción Institucional	Orientación De Las Empresas Hacia La Vinculación En La Cadena De Valor Láctea	Fortalecer las actividades de trabajo de la empresa	Identificar participantes	Suscribir un (1) convenio con una entidad pública	Dirección o Administración	01-Mar-16	01-Mar-16	250,000	No de personas participantes
			Identificar participantes	Suscribir un (1) convenio con una entidad privada	Dirección o Administración	01-Mar-16	01-Mar-16	500,000	No de personas participantes
			Identificar la persona admitida	Admitir a un pasante (s) en la empresa	Administrador	01-Feb-16	30-Jun-16	1,000,000	Persona (s) admitida (s)
Innovación Y Desarrollo Tecnológico	Desarrollar Alternativas De Mejoramiento Del Producto O Servicio, Vinculando La Tecnología	Propiciar las condiciones y capacidades para la incorporación y apropiación de innovación tecnológica que se gesten en su dinámica de trabajo y que sea posible y conveniente su adquisición	Identificar asistentes	Un (1) Curso sobre Herramientas Tecnológicas	Tesorero	01-Mar-16	01-Mar-16	300,000	No de asistentes
			Identificar asistentes	Un (1) Seminario taller sobre herramientas de la información y comunicación (1)	Tesorero	01-Abr-16	01-Abr-16	300,000	No de asistentes

		y funcionalidad.	Identificar asistentes	Un (1) Seminario taller sobre herramientas de la información y comunicación (2)	Tesorero	01-Ago-16	01-Ago-16	200,000	No asistentes de
Formación Y Capacitación Del Talento Humano	Capacitación Permanente En Temas Humanísticos	Proveer a los trabajadores de los elementos necesarios en su proceso de formación teórico práctica para promover un desarrollo integral, que le permita ejercer con mayor idoneidad su trabajo.	Identificar asistentes	Un (1) Seminario taller sobre Relaciones Humanas, principios y valores	Secretaria	03-Ene-16	03-Ene-16	250,000	No asistentes de
			Identificar asistentes	Un (1) Seminario taller sobre economía solidaria (1)	Secretaria	04-Ene-16	04-Ene-16	250,000	No asistentes de
			Identificar asistentes	Un (1) Seminario taller sobre Relaciones Humanas (2)	Secretaria	01-Sep-16	01-Sep-16	0	No asistentes de
CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	Permanente durante todo el año	Verificar el cumplimiento y funcionalidad de las estrategias propuestas	Vincular a los trabajadores	Estrategias efectivamente cumplidas	Administrador	Permanente	31-Dic-16	0	No estrategias cumplidas de

Fuente: esta investigación, año 2015

6.1 ARTICULACIÓN DE ACTIVIDADES A NIVEL SECTORIAL

El Plan de Acción, concatena el análisis de las Matrices y asigna actividades, responsables y recursos. Se requiere que las empresas dedicadas a la actividad láctea, efectúen un mayor nivel de acercamiento hacia las personas naturales y jurídicas con quienes mantengan relaciones comerciales, ya sea en la oferta y demanda de bienes y servicios, en forma directa, como la conectividad que la cadena láctea establece, de manera indirecta.

La presencia de las empresas en el mercado, contribuyes a la dinamización de la economía a nivel local, con incidencia a nivel regional y, en la contabilización de las cuentas nacionales, los alcances se toman en un contexto macro, por ello es importante su cualificación y el reto de alcanzar resultados cuantitativos. Para el cumplimiento de estas estrategias las acciones sugeridas precisan de la implementación de procesos de trabajo en equipo y la tecnificación de los resultados esperados de manera que sea posible seguir, medir, evaluar, rediseñar y mejorar las actividades.

El cumplimiento de las estrategias requiere de una actitud permanente de conocimiento e información sobre la realidad del mercado, especialmente de los negocios y actividades que mantengan una relación con las empresas.

6.2 PERTINENCIA

Cada una de las actividades que realice el personal de la empresa, deben ser conocidas y objeto de revisión y mejoramiento, por parte de quienes tienen la responsabilidad de dirección y administración y ello implica un conocimiento del personal auxiliar, técnico y operativo; la pertinencia en el desarrollo de cada uno de ellos radica en los alcances efectivos en las diferentes dimensiones que se conciban, así:

Dimensión económica: los recursos que tengan relación con la empresa deben tratarse con racionalidad, eficiencia y eficacia, de manera que haya una optimización en su destinación y utilidad.

Dimensión social: se pretende confirmar la sentencia: “el ser humano es el principio y fin de los procesos”. Las acciones que desarrolle la Empresa, deben llegar con sus resultados al trabajador en su condición de ser humano, brindando una respuesta a sus necesidades y mejorando su nivel de vida.

La actividad láctea que constituye el objeto de trabajo de las Empresas, necesitan de la confluencia planeada y dirigida de recursos y personas que procuren alcanzar los resultados, de manera que, la continuidad de la empresa en el mercado, sea producto de la cualificación del ser humano. En ese sentido los esfuerzos realizados justificarán la asignación de recursos y, en el desarrollo de sus funciones, habrá una

recuperación de los mismos, con el agregado de que se habrá formado, forjado y cimentado una cultura empresarial, con alcances personales.

En la identificación de acciones puntuales para alcanzar la alternativa anterior se presentan las siguientes propuestas:

- Participar activamente en programas de formación para el trabajo acordes con los requerimientos de cada empresa para fortalecer su sistema de trabajo y la calificación de los empleados.
- Promover, mediante la realización de actividades de formación, divulgación y práctica cotidiana, la oferta de bienes de calidad, orientados a lograr la consolidación del mercado local, el acceso a nuevos segmentos del mercado regional y, en el mediano plazo el acceso a mercados nacionales, preservando la armonía entre el hombre y el medio ambiente.
- Fortalecer el proceso de formación y capacitación del trabajador de la empresa, en el marco de las normas de competencias laborales.
- Propiciar la realización de alianzas estratégicas con otras asociaciones para adelantar acciones de intercambio, cooperación, facilitación y capacitación, entre otros tópicos.

6.3 GESTIÓN DE RECURSOS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

La pretensión es buscar recursos a nivel de: crédito, aportes de los socios, ahorro interno, fuentes de financiación y otros mecanismos, accesibles a través de proyectos productivos, con el cumplimiento de lineamientos técnicos y metodológicos que respondan efectivamente a las reales necesidades, fortalezas y potencialidades de la empresa.

En cumplimiento de la anterior estrategia se contempla la capacitación en temas específicos por parte del personal directivo y administrativo y la vinculación externa y temporal de las personas que faciliten esta estrategia:

6.4 ESTRATEGIAS DE ACCION INTERINSTITUCIONAL

- Suscribir convenios con organismos públicos o privados, diferentes a las alcaldías municipales, para que sirvan de apoyo como centros de conocimiento temporal de los trabajadores y a la vez aportar y compartir las propias experiencias. A manera de ejemplos representativos: Instituciones educativas, organizaciones de economía solidaria o de productores, incubadoras y formadoras de empresas productivas, SENA, Cámara de Comercio. Esto con el fin de prever futuras conexiones al mercado internacional.

- Admitir personas de organizaciones diferentes a la propia, para que, de manera similar a las experiencias que puedan asimilar los trabajadores de las empresas tengan acceso y puedan llevarse conocimientos y experiencias que enriquecerán sus escenarios de trabajo.

Las instituciones mencionadas anteriormente, pueden establecer convenios de apoyo logístico con la Empresa, a través de: asesorías, capacitación y demás aspectos relacionados con el fortalecimiento de las actividades de trabajo de la empresa.

6.5 INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Las empresas lácteas deben propiciar las condiciones y capacidades para la incorporación y apropiación de innovación tecnológica que se gesten en su dinámica de trabajo y que sea posible y conveniente su adquisición y funcionalidad.

Acciones:

Fortalecer los procesos de innovación y desarrollo de tecnología aplicados en la formación empresarial

Promover el desarrollo de proyectos productivos con contenidos innovadores

Vinculación de la Empresa con el mercado, en una dinámica bilateral, propiciando la asimilación de nuevas tecnologías.

Orientar las políticas institucionales de formación del ser humano acorde con la identificación de las necesidades de innovación y desarrollo tecnológico.

Fomentar el desarrollo funcional de la comercialización de la Empresa mediante la capacitación de los vendedores y la apertura de escenarios tecnológicos como el mercado virtual.

6.6 CAPACITACIÓN PERMANENTE

La Empresa, de manera puntual a lo ya expresado, proveerá a los trabajadores de los elementos necesarios en su proceso de formación teórico práctica con el propósito de promover un desarrollo integral, que le permita ejercer con mayor idoneidad su trabajo.

La capacitación se concibe como un proceso constante de aprendizaje y retroalimentación. En las empresas lácteas de Guachucal, además de los temas eminentemente técnicos o metodológicos relacionados con la actividad láctea, es preciso consolidar:

- Relaciones humanas
- Mercadeo y marketing
- Motivación y superación personal
- Economía solidaria
- Cultura e identidad

En el evento de que hayan salidas de formación, capacitación y conocimiento de una sola persona, en las cuales no sea posible la formación grupal, se realizarán réplicas de dichos eventos en la Empresa.

6.7 MOTIVACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Se acogerá el fomento y práctica de principios y valores, los cuales son concordantes con los postulados del Plan Estratégico.

Incentivos:

Las personas que trabajan en una organización tienen diferentes motivaciones para el desempeño de sus cargos:

- Salario y honorarios: es un aspecto muy importante, porque se necesita dinero para adquirir bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas; en las empresas lácteas de Guachucal, predomina una estructura salarial pequeña pero funcional, acorde con sus capacidades financieras y administrativas; la pretensión es encontrar una racionalidad y optimización de los recursos destinados al cubrimiento de salarios y honorarios.

- La estabilidad: tener un trabajo estable brinda seguridad y tranquilidad, desafortunadamente, ese evento no es la constante en la actualidad una época en la que prima el criterio de la minimización de costos y la maximización de beneficios; cuando eso es producto de un proceso dirigido a los bienes es válido, cuando atenta contra los ingresos de los trabajadores es explotación. Las Empresas, por su naturaleza privada, debe reconocer todas las asignaciones de Ley, lo cual no contradice la estabilidad, pero sí genera un interés en el entorno político y social y, con frecuencia, se presentan cambios de personal, según la coyuntura política.

6.8 SENTIDO DE EMPODERAMIENTO DE LA EMPRESA

Información y conocimiento de la Misión, Visión y Objetivos institucionales: estos preceptos institucionales no solamente deben estar escritos en la Empresa, sino, ante todo, asimilados por los trabajadores, de manera que se constituya en una guía del accionar cotidiano y la búsqueda y logro de los objetivos.

Valores corporativos:

LEALTAD: Firmeza en la defensa de los intereses del Centro, respetándolo con honor y sirviéndole con vocación

RESPECTO: Actuar, reconociendo en sí mismo y en el otro, sus valores, derechos y diferencias.

HONESTIDAD: Hacer los que se debe hacer, obrando con rectitud, ética y moral.

RESPONSABILIDAD. Compromiso integral con la empresa

SOLIDARIDAD: Unión de esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa

6.9 CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

6.9.1 El contexto del control y evaluación de estrategias. En el Sistema de control y evaluación una vez decididas las estrategias del Plan de Acción que se van a adoptar, la extensión que se va a dar, las líneas de responsabilidad que se asignarán, las funciones del personal, los registros contables, la custodia de valores y las demás actividades y funciones que constituyan el objeto de trabajo de la Empresa, se procederá a efectuar un seguimiento permanente de dichas estrategias con el fin de que se verifique su cumplimiento, aplicando los correctivos necesarios, tal y como se planteó en el Ciclo PHVA.

Al interior del Sistema es necesaria la elaboración de un Plan General de Control Interno, en el cual se deben considerar las condiciones de trabajo, las actividades de la empresa y la responsabilidad de las personas encargadas de realizar la labor de dirección y control, considerando lo siguiente:

- Objetivos de la empresa
- Asignación de personal según los requerimientos de la empresa y según el perfil de cada uno de ellos
- Sistema apropiado de autorización de las operaciones
- Procedimientos idóneos para el registro de las operaciones, actividades y resultados de gestión
- Sistemas de información y canales de comunicación

6.9.2 Indicadores de gestión. En el tema del talento Humano, al igual que en el tópico financiero es posible construir Indicadores de Gestión que permitan conocer el cumplimiento de las estrategias propuestas y la forma como se establecerán los mecanismos de ajuste correspondientes. En la tabla (ver anexo C), se presentan las estrategias, los objetivos, el producto que se pretende, las evidencias y las fechas en la que las mismas se cumplirán.

El procedimiento establecido consiste en asignar la responsabilidad a un solo operario, con el fin de que lleve el registro de la cantidad de leche que se recibe para su procesamiento. Si se presentan novedades en la calidad, por incumplimiento de los parámetros requeridos, los cuales se sustentan en las pruebas de laboratorio, se deben reportar en un informe sintetizado en los siguientes formatos:

Con relación al control, que permita evaluar la gestión de las áreas de trabajo, es posible utilizar el formato (ver anexo D.):

Las labores desarrolladas por el personal, son objeto de evaluación, considerando cada caso en forma específica. De su contenido se deben desprender resultados importantes para la Empresa. (Ver anexo E.):

Para que el sistema de programación y control de la producción sea confiable se requiere el cumplimiento estricto de los parámetros fijados anteriormente. Los materiales que se necesitan en el proceso tendrán el manejo, control y seguimiento por parte de la oficina de contabilidad, pero en contacto directo con la gerencia y con el personal técnico; esto conlleva a que el proceso de trabajo con la leche sea muy completo, coincidiendo en todo momento la cantidad apta que seguirá con la siguiente fase de trabajo, más la que se rechaza por alguna novedad claramente determinada, frente a la leche que se recibe de los clientes. De esa manera será posible prestar un servicio con el cumplimiento de los parámetros técnicos y legales.

7. CONCLUSIONES

En principio se debe aceptar una realidad: el Tratado de Libre Comercio, TLC, con el Canadá, está en operación y, a pesar de que no tiene el mismo peso específico que el suscrito con los Estados Unidos, sí ejerce una influencia decisiva en el quehacer económico de los colombianos, nariñenses y allí está la presencia de los productores lácteos del municipio de Guachucal.

El Tratado es una formalización de unas políticas económicas que rigen las distintas actividades y la actividad productiva y comercializadora de lácteos no se sustraen de las mismas. La pretensión de que haya una aplicabilidad real y funcional de la cadena productiva requiere la confluencia de personas e instituciones, en un contexto macroeconómico, ya que implica la movilidad de recursos y factores productivos con un marco legal y regulatorio.

El conocimiento de la actividad láctea que hizo esta investigación, conlleva al planteamiento de alternativas y estrategias acordes con su especificidad en el municipio de Guachucal, población que tiene una vocación agropecuaria, donde cerca del 90% de sus habitantes derivan sus ingresos del desarrollo de las actividades agrícolas y pecuarias, complementadas por el transporte y el comercio en menor escala; en cuyo escenario la producción de leche es significativa, generadora de empleos e ingresos individuales y familiares.

En los últimos años se ha dado una gran presencia industrial en las actividades lácteas, que brindan sus beneficios locales y regionales de manera significativa, extendiéndose su cobertura, con éxito, a nivel nacional. Las empresas producen y comercializan la leche en un 71%, lo que les brinda la característica de Agroindustriales: transforman la materia prima, incorporan procesos técnicos, utilizan bienes de capital, generan empleos directos e indirectos y presentan unas organizaciones que se han mantenido en el mercado, pero que admiten márgenes de crecimiento que las haga más competitivas.

La presencia de las empresas lácteas, generando procesos de transformación, las aproximan al sector secundario, el cual fomentará, a su vez, el desarrollo intersectorial, cuyos efectos los recibirá la comunidad.

Las oportunidades de acceso al mercado externo, es posible, previo el cumplimiento de unos requisitos de calidad (regulados por normas) y siempre, entre ellas la garantía de que la leche no proviene de animales con problemas de fiebre aftosa y a precios competitivos. No obstante la posibilidad de exportar leche, sin valor agregado, es la más difícil de las opciones.

Si bien es cierto el acceso a los mercados internacionales presenta dificultades, la situación es más favorable cuando se trata del mercado interno. Para ello se requiere que se avance en la identificación de proyectos productivos, generadores

de valor agregado, alternativa posible que genera beneficios familiares y sociales. Esta es una conclusión y a la vez una recomendación.

- La cobertura del mercado de las empresas, comprende los escenarios: local, regional y nacional. El local en virtud de la necesidad de reservar un margen para el consumo de las familias; esto representa el 10% del total producido; el regional por la condición de la cercanía y permanente relación de Guachucal con los municipios de Obando y nacional, por el vínculo necesario que se tiene con el interior del país, especialmente con el mercado de Cali, escenario cubierto por el 57% de las Mipymes lácteas de Guachucal.

Los canales de comercialización, determinados por los mismos empresarios, se pudo establecer que la costumbre actual, es la atención directamente en los establecimientos, con el 68.8%. Los administradores y demás personas vinculadas con cargos de dirección, tienen un tema de reflexión en este sentido: evaluar la posibilidad de llegar al cliente de una manera diferente, con calidad, ingenio y eficacia.

Una de las claves para el éxito de los negocios radica en la disposición de estrategias competitivas, la cual se orienta hacia la calidad, lo cual incluye aspectos relacionados con el producto y con la atención y servicio a los clientes, de una manera eficiente, procurando diferenciarse de los demás; en el estudio de campo se encontró que la variable precio tiene un bajo peso específico cuando se consideran las estrategias de competitividad.

Las Mipymes de Guachucal, necesitan establecer internamente esquemas empresariales que les permitan desarrollar sus operaciones económicas con un criterio de racionalidad y eficiencia que los orienten hacia la productividad y competitividad y en ello incide el aporte del ser humano, concebido como un talento, y ello implica una preparación, formación y capacitación permanentes, lo cual se enfatiza en el Plan de Acción.

Es posible también implementar una serie de acciones que aunque no tienen la rigurosidad de la fundamentación teórica de los modelos, si se ubican en la funcionalidad de la acción. Entre ellas se destacan: identificación y aplicación de nuevos canales de comercialización, de esa manera se llegará a los clientes de manera diferente a la convencional; sistemas de publicidad que informen sobre las ventajas que significa demandar en esos establecimientos; el pleno conocimiento del mercado, lo cual permite acceder a los productos que las empresas necesitan y, a la inversa, los que demandan los clientes, todo esto posibilita el aumento de las ventas y con ello de los ingresos y los beneficios económicos y sociales.

8. RECOMENDACIONES

En los requerimientos actuales la leche tiene dos escenarios posibles en términos de producción y de acceso a nuevos mercados: el nacional y el internacional. En el nacional, es preciso distinguir el mercado local y regional del nacional como tal. En la ex provincia de Obando se tiene una importante participación lechera que ha logrado insertarse en las empresas establecidas, sin embargo queda un margen importante de producción para los cuales se recomienda la exploración de nuevos mercados y actividades.

Esos nuevos mercados y actividades se refieren hacia el emprendimiento de proyectos productivos que le agreguen valor al producto y se reciban beneficios en términos de mayores precios e ingresos, lo cual conlleva un beneficio directo para las personas relacionadas con la actividad.

Es necesario establecer una estrategia para afrontar la directriz nacional de expender leche fría y pasteurizada, para ello se recomienda constituir empresas que vinculen a varios productores y se pueda adquirir la maquinaria necesaria para desarrollar tal fin, de manera que se cumpla con la norma y se pueda seguir ejerciendo la actividad, ya no en las mismas condiciones sino de manera mejorada.

La recomendación anterior presenta una salvedad: según lo afirman y tratan de demostrarlo en la práctica, con la fabricación de sus productos derivados, no es posible ni conveniente producir queso, cuajada, kumis y demás productos de manera artesanal, debido a que la leche no responde a las exigencias técnicas. Ante esa situación se recomienda efectuar actividades de capacitación, con el fin de buscar alternativas a la situación planteada.

Es vital para los ganaderos de Guachucal y la región, certificar al departamento de Nariño como territorio libre de aftosa, por esa razón es sugerible que en cada predio se establezcan los controles de rigor, minimizando los problemas de la enfermedad, hasta llegar a su total erradicación y con ello lograr la certificación que ampliará el horizonte del mercado a nivel nacional e internacional.

Es necesario que las personas dedicadas a la actividad láctea se capaciten en el desarrollo de planes de negocios, proyectos y, en general, iniciativas empresariales que puedan tener recursos de cofinanciación, de manera que haya un proceso industrial que conlleve a la articulación sectorial, al fomento del valor agregado, a la innovación y al desarrollo de la actividad.

La inserción de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Tratado de Libre Comercio, es más funcional que formal, ante las características que ellas presentan, el campo de acción que tienen es la atención del mercado interno, pero procurando mejorar los procesos comerciales. Es recomendable avanzar

paulatinamente en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, enfatizando desde lo local en la búsqueda de los regional y nacional primero, e internacional después, afortunadamente, el vínculo que establecen con los demás sectores económicos, les brinda la posibilidad de mediar en las actuaciones de comercio con el potencial que tienen algunos productos del sector agropecuario, por esa razón, se establecen, entre otras estrategias, la unión sectorial y trabajo en equipo y la búsqueda de nuevos mercados, con formación, capacitación e innovación.

La promoción e impulso que necesitan las micro, pequeñas y medianas empresas de Guachucal, es posible de lograrse en la medida en que se incorporen criterios de administración y planeación.

Propiciar la investigación de mercados y planes de exportación sectoriales y regionales.

Promover la creación de sistemas de financiación y acceso a capitales.

La gestión tecnológica y del conocimiento de las Mipymes.

Propiciar el acompañamiento y asesoría de las Mipymes.

Establecer programas emprendedores y espíritu empresarial regional.

Propiciar el desarrollo de programas y recursos de negocios.

Elaborar proyectos o ideas de negocio empresariales para ser presentados a Fomipyme, Colciencias y el SENA, entre otros organismos a nivel nacional e internacional

Fomentar la conformación de Mipymes.

Los criterios establecidos para que las Mipymes sean más competitivas deben ser considerados como un factor de mejoramiento constante. En esta investigación se determinaron estrategias sobre la identificación de estrategias competitivas, considerando que las Mipymes actuarán no solamente en su dinámica regional y nacional, sino en el contexto que les brinda el TLC:

Formalizar la actividad: cumplir con mayor rigurosidad los parámetros legales establecidos para el sector

Buscar fuentes de financiación: las hay a nivel nacional e internacional, en ocasiones, sin contraprestación

Gestión de apoyo a nivel institucional: la afiliación al ente que regula el comercio permite avanzar en ese sentido

Gestión de calidad: si la pretensión es expresada por los mismos comerciantes, no puede quedarse en teoría o buenos propósitos

Innovación: por pequeño que sea el empaque, lograr la identificación de su producto o servicio, en términos de identidad empresarial, permite una mayor credibilidad por el cliente

Aprovechamiento de los incentivos oficiales, el gobierno nacional ha otorgado recursos para el fomento de la actividad lechera, especialmente para las asociaciones de productores; en la vigencia 2014, cada una de esas organizaciones recibió, en promedio, 40 millones de pesos, destinados a la compra de materiales: tanques, marmitas, equipos y capacitaciones.

Estas recomendaciones son posibles de alcanzar y en ello se deben comprometer todos y cada uno de los sujetos económicos que se relacionen con la actividad productiva y comercial, en el marco de las Mipymes.

En un mundo globalizado, hay algunas características que inciden en la manera tradicional de “hacer empresa”, por una parte, los mercados en constante cambio y en donde hay competencia, sin fronteras, ni tiempos de espera o indecisiones motiva a las personas al desarrollo de capacidades, a la utilización de procedimientos y recursos, con altos contenidos tecnológicos, que le permitan enfrentar esos retos de la economía actual.

Las personas concebidas en sus distintos roles: clientes, trabajadores, directivos, etc. tienen unas motivaciones que los invita a asimilar los cambios vertiginosos y las transformaciones evidentes, de esa manera se necesita avanzar en el proceso de conocimiento que permita una evolución en la asimilación de los mismos, traducidos como formación personal y profesional para tomar decisiones en los diferentes tópicos de la administración. La empresa debe asumir esa realidad compleja, cambiante e impredecible, para posicionarse en el mercado y trascender. En todo ese entorno la presencia del talento humano es sustancial.

La internacionalización de la economía, sin importar el modelo de desarrollo con la que se aborde o el que esté vigente en el país, es una realidad y como tal hay que asumirla. Ante ello se plantean, más que propuestas, interrogantes e inquietudes en el que todos aporten. De esa manera los alcances posteriores serán producto de la disertación y concertación.

BIBLIOGRAFIA

Barriga Manrique, ENRIQUE. LA GESTION DELA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN LOS PAISES MIEMBROS DEL GRUPO ANDINO. CAF, ASOPYME, EAFIT. En CD. 2000.

Corporación Colombiana De Investigación Agropecuaria. Boletín informativo CORPOICA, Ipiales, 2010

COLOMBIA .Congreso de la Republica de Colombia, Código de Comercio. Bogotá, 2009

COLOMBIA. Congreso de la Republica de Colombia Constitución Política de Colombia. Ed. Legis. Bogotá, 2011.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. Información estadística poblacional, proyectada al año 2015.

Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Curso de formación en competencias laborales. Ipiales, 2006.

Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006. Hacia un Estado Comunitario.

DICCIONARIO ECONOMICO FINANCIERO. Ed. Puntos Suspensivos. Bogotá, 2000.

COLOMBIA. Federación Colombiana de Ganaderos. FEDEGAN. Cartilla veterinaria, Bogotá, 2010

GAVIRIA ZAPATA Alexandra y GÓMEZ NAVARRA Jaime Andrés. ¿Con quienes trabajamos? El diagnóstico rápido y participativo. Medellín Corporación PAISA JOVEN. 1999

G. BACA URBINA. EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Ed. Mc Graw Hill. México, 1994.

KALMANOVITZ Salomón. ECONOMIA Y NACION. Ed. Siglo XXI, Bogotá.

COLOMBIA. Congreso de la Republica de Colombia. Ley 100 de 1993. Sobre Seguridad Social Integral. Ed. El Congreso. Bogotá, 1993

COLOMBIA. Congreso de la Republica de Colombia. Ley 905 de 2004: Ley para la creación de las pequeñas y medianas empresas en Colombia. Ed. El Congreso. Bogotá, 2004

Méndez Álvarez CARLOS EDUARDO. METODOLOGÍA, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables administrativas. Ed McGraw-Hill. Bogotá, 1993.

MICHAEL PORTER. Estrategia competitiva. Ed. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. México 2003.

COLOMBIA. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Censo Agropecuario, 2010.

COLOMBIA. Ministerio de Comercio, Industria y Comercio. Documento: TLC CON CANADÁ Un mercado de oportunidades, Bogotá, 2015

UNIVERSIDAD EAN: Modelo De Modernización Para La Gestión De Organizaciones, MMGO. Bogotá.

Viceministerio de Desarrollo Económico, Bogotá 2012. Citado en Cursos de Formación SENA.

PBEST Asesores y Castells, J.M. Estudio sobre la competitividad y la productividad de la cadena de lácteos. Año 2010

Periódico PORTAFOLIO, varias ediciones, Bogotá

ANEXOS

Anexo B. Encuesta MIPYMES-GUACHUCAL

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
MUNICIPIO DE GUACHUCAL
ENCUESTA

Fecha: _____

No: _____

Objetivo: conocer las características de las empresas dedicadas a la actividad láctea en el municipio de Guachucal

DATOS GENERALES

Nombre:

Dirección: _____

Marque con una "X", indique la opción de la respuesta que mejor refleje su opinión, o consigne la respuesta que se solicita

1. ¿Qué vínculo tiene usted con la Empresa?:

Propietario

Socio

Empleado

Otra: ¿Cuál?

2. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa:

Administrativos:

Directivos:

Operativos:

Otros: ¿Cuál?

3. La actividad principal de la empresa es:

Comercialización:

Producción:

Servicios:

Otros: ¿Cuál?

4. ¿Cuántos trabajadores trabajan un tiempo parcial?:

5. ¿En cuánto estima las ventas mensuales?:

\$

6. Las instalaciones locativas son: De propiedad de la empresa:

Tomadas en arrendamiento:

7. Los principales egresos de la empresa son por concepto de:

8. ¿En cuánto estima los egresos mensuales?: \$ _____

9. Los activos de la empresa están representados en:

Materias primas: _____
Terrenos y edificios: _____
Maquinaria y equipo: _____
Muebles y enseres: _____
Depósitos bancarios: _____
Otros: ¿Cuál? _____

10. La cobertura del mercado que atiende es: Local: _____

Regional: _____

Nacional: _____

Internacional: _____

11. Sus principales proveedores de materias primas y servicios son:

Local: _____

Regional: _____

Nacional: _____

Internacional: _____

12. Su conocimiento sobre el Tratado de Libre Comercio es: Mínimo: _____

Término medio: _____

Amplio: _____

13. Usted considera que el TLC representa: Una AMENAZA _____

Una OPORTUNIDAD _____

Le es INDIFERENTE: _____

14. ¿Qué estrategias está implementando para afrontar el TLC?

Lograr precios más favorables: _____

Mejorar la calidad: _____

Mejorar el servicio: _____

Otra razón: ¿Cuál? _____

15. ¿Qué canales de comercialización utiliza?

Venta directa: _____

Servicio a domicilio: _____

Ventas puerta a puerta: _____

Ventas por catálogo? _____

Otra razón. ¿Cuál? _____

16. ¿Cuál mercado le parece más accesible?

Ecuatoriano: _____ Cali: _____ Bogotá: _____ Otro

¿Cuál?: _____

OBSERVACIONES:

Encuestador:

¡Gracias por su colaboración!

Anexo C. Tabla de control de la cantidad de leche recibida

EMPRESA & DE GUACHUCAL		
TABLA DE CONTROL DE LA CANTIDAD DE LECHE RECIBIDA		
FECHA:		
HORA:	CANTIDAD LITROS	OBSERVACIONES
RESPONSABLE DEL CONTROL:		

Anexo D. Formato de evaluación de control por dependencias

EMPRESA & DE GUACHUCAL

FORMATO DE EVALUACIÓN DE CONTROL POR DEPENDENCIAS

DEPENDENCIA EVALUADA: FECHA:		
PROCEDIMIENTO ACTUAL	ANÁLISIS DEL ÁREA AUDITADA	RECOMENDACIONES

Fuente: esta investigación

Anexo E. Labores desarrolladas por el personal

EMPRESA & DE GUACHUCAL
LABORES DESARROLLADAS POR EL PERSONAL
ÁREA DE EVALUACIÓN

GERENCIA ()
SECRETARÍA ()
OPERATIVA ()

FUNCIONES GENERALES: _____

FUNCIONES ESPECÍFICAS: _____

OBJETIVOS GENERALES: _____

RESPONSABLE
INFORMACIÓN: _____

PERÍODO DEL INFORME: DEL: _____ AL: _____
FIRMA RESPONSABLE: _____

Anexo F. Datos productivos desagregados municipio de Guachucal

VACAS EN PRODUCCIÓN

VEREDA	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACION
ARBELA	48	15,7%
COMUN DE JUNTAS	38	12,4%
CONSUELO DE CHILLANQUER	38	12,4%
CUALAPUD	33	10,7%
CHAPUD	33	10,7%
GUAN	28	9,1%
PUENTE ALTO	18	5,8%
QUETAMBUD	40	13,2%
SAN JOSE	30	9,9%
TOTAL	303	100,0%
Fuente: esta investigación		

CANTIDAD DE PRODUCCIÓN EN LITROS

VEREDA	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACION
ARBELA	380	15,7%
COMUN DE JUNTAS	300	12,4%
CONSUELO DE CHILLANQUER	300	12,4%
CUALAPUD	260	10,7%
CHAPUD	260	10,7%

GUAN	220	9,1%
PUENTE ALTO	140	5,8%
QUETAMBUD	320	13,2%
SAN JOSE	240	9,9%
TOTAL	2.420	100,0%
Fuente: esta investigación		

FRECUENCIA DIARIA DE ORDEÑO

FRECUENCIA DIARIA DE ORDEÑO		
VEREDA	FRECUENCIA	POSICION FRENTE A LA MEDIA
ARBELA	1,0	0,0
COMUN DE JUNTAS	2,0	1,0
CONSUELO DE CHILLANQUER	1,0	0,0
CUALAPUD	1,0	0,0
CHAPUD	1,0	0,0
GUAN	1,0	0,0
PUENTE ALTO	1,0	0,0
QUETAMBUD	1,0	0,0
SAN JOSE	1,0	0,0
TOTAL	1,1	0,1
Fuente: esta investigación		

PRODUCCIÓN DEDICADA AL AUTOCONSUMO

PRODUCCION DEDICADA AL AUTOCONSUMO		
VEREDA	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACION
ARBELA	38,0	16%
COMUN DE JUNTAS	27,0	11%
CONSUELO DE CHILLANQUER	30,0	13%
CUALAPUD	26,0	11%
CHAPUD	26,0	11%
GUAN	22,0	9%
PUENTE ALTO	14,0	6%
QUETAMBUD	25,6	11%
SAN JOSE	26,4	11%
TOTAL	235,0	100%
Fuente: esta investigación		

PRODUCCIÓN DEDICADA A LA COMERCIALIZACION

PRODUCCION DEDICADA A LA COMERCIALIZACION		
VEREDA	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACION
ARBELA	342,0	16%
COMUN DE JUNTAS	273,0	12%
CONSUELO DE CHILLANQUER	270,0	12%
CUALAPUD	234,0	11%

CHAPUD	234,0	11%
GUAN	198,0	9%
PUENTE ALTO	126,0	6%
QUETAMBUD	294,4	13%
SAN JOSE	213,6	10%
TOTAL	2.185,0	100%
Fuente: esta investigación		

PRECIO DEL PRODUCTO

PRECIO DE VENTA GUACHUCAL		
VEREDA	FRECUENCIA	POSICION FRENTE A LA MEDIA
ARBELA	1050	88
COMUN DE JUNTAS	1040	78
CONSUELO DE CHILLANQUER	1000	38
CUALAPUD	980	18
CHAPUD	950	-12
GUAN	940	-22
PUENTE ALTO	900	-62
QUETAMBUD	900	-62
SAN JOSE	900	-62
TOTAL	962	0
Fuente: esta investigación		

COMERCIALIZACION DE LA LECHE

COMERCIALIZACION DE LA LECHE GUACHUCAL			
VEREDA	PARTICUL.	COOPER.	OTROS
ARBELA	57%	29%	14%
COMUN DE JUNTAS	57%	29%	14%
CONSUELO DE CHILLANQUER	57%	29%	14%
CUALAPUD	57%	43%	0%
CHAPUD	57%	43%	0%
GUAN	57%	29%	14%
PUENTE ALTO	57%	43%	0%
QUETAMBUD	83%	17%	0%
SAN JOSE	83%	17%	0%
TOTAL	63%	31%	6%
Fuente: esta investigación			

LAVADO Y DESINFECCIÓN DE ELEMENTOS

LAVADO Y DESINFECCION DE ELEMENTOS GUACHUCAL		
VEREDA	SI EFECTUA LAVADO	SI DESINFECTA
ARBELA	100%	86%
COMUN DE JUNTAS	100%	86%
CONSUELO DE CHILLANQUER	100%	86%
CUALAPUD	100%	86%

CHAPUD	100%	86%
GUAN	100%	86%
PUENTE ALTO	100%	86%
QUETAMBUD	100%	83%
SAN JOSE	100%	100%
TOTAL	100%	87%
Fuente: esta investigación		

LIMPIEZA Y SECADO DE UBRES

LIMPIEZA Y SECADO DE UBRES GUACHUCAL		
VEREDA	SI HACE LIMPIEZA	SI HACE SECADO
ARBELA	100%	86%
COMUN DE JUNTAS	86%	86%
CONSUELO DE CHILLANQUER	86%	86%
CUALAPUD	100%	100%
CHAPUD	100%	100%
GUAN	100%	100%
PUENTE ALTO	100%	100%
QUETAMBUD	100%	100%
SAN JOSE	100%	100%
TOTAL	97%	95%
Fuente: esta investigación		

PRUEBA DE MASTITIS Y VACUNACION

PRUEBAS DE MASTITIS Y VACUNACION GUACHUCAL		
VEREDA	SI EFECTUA PRUEBA MASTITIS	SI VACUNA
ARBELA	86%	100%
COMUN DE JUNTAS	71%	86%
CONSUELO DE CHILLANQUER	71%	100%
CUALAPUD	71%	100%
CHAPUD	71%	86%
GUAN	86%	100%
PUENTE ALTO	86%	100%
QUETAMBUD	83%	100%
SAN JOSE	83%	100%
TOTAL	79%	97%
Fuente: esta investigación		

Anexo G. Referentes históricos

Referentes históricos: En Colombia, el origen de la actividad empresarial, en lo que atañe a las consideradas pequeñas y del orden familiar remonta al periodo colonial y se va definiendo a finales del siglo XIX, época en la que predominan las actividades artesanales del sector secundario de la economía. En los talleres del artesano predominaban el trabajo familiar en la elaboración de distintos bienes de consumo; los medios de producción de la época estaban en concordancia con los requerimientos de las actividades agropecuarias, pero también hay un nexo directo con las necesidades que se presentan en las áreas urbanas.

Las características técnicas y tecnológicas conllevan a que haya una baja productividad del trabajo, los artesanos tienen pocas posibilidades de acumular capital y de generar una dinámica productiva en sus talleres, también se presentan limitantes en la intermediación porque para obtener rendimientos significativos se necesitaba del producto de muchos artesanos, lo cual no era usual. Al interior de las incipientes organizaciones los talleres presentan una mínima división del trabajo, es decir, no hay especialización y las actividades están caracterizadas por las habilidades y destrezas manuales de las personas, escenario en el cual se destaca la presencia de la mujer, quien, además, con su participación laboral, representa menores costos de producción.

Los principales centros de producción artesanal se ubicaron en Santander, Boyacá, Panamá y Nariño, que vendían sus productos a otras provincias como Antioquia y Cundinamarca. “La significación económica del sector artesanal es alta si tenemos en cuenta que para 1870 el conjunto de artesanos, fabricantes y artistas ascendía a 349.672, frente a una población económicamente activa de 1.508.493 personas lo cual equivale aproximadamente a un 25% de la misma”³⁸.

Desde mediados del siglo XIX hasta la década del treinta en el siglo XX prevalecen las teorías librecambistas, que chocaron en forma permanente con las tesis proteccionistas; a nivel artesanal se encuentra un difícil escenario porque la competencia extranjera introduce al país bienes de consumo popular que dejan sin mercado las manufacturas locales; esto hace que desaparezcan manufacturas en tejidos de lana y algodón, sobreviven las artesanías autóctonas porque tienen un mercado estable dentro y fuera del país, gracias a la destreza, habilidad y singularidad de técnicas y materiales que los hacen inalcanzables a la producción extranjera. Después de la crisis de los años treinta (siglo XIX) se va gestando paulatinamente una política de protección a la industria nacional (sustitución de importaciones) y con ello el surgimiento de pequeñas empresas que trataban de sustituir las importaciones, en aquellas actividades en las cuales eso era posible. En Guachucal, se tiene la presencia de varias empresas, a nivel de micro y pequeñas empresas y una sola considerada mediana (COLÁCTEOS) las cuales

³⁸ KALMANOVITZ Salomón. ECONOMIA Y NACION. Ed. Siglo XXI, Bogotá. Pág. 121.

generan una dinámica productiva que redundo en empleo e ingresos familiares y sociales.

En los años recientes, desde la década del setenta, el sistema capitalista, específicamente en Colombia se vive el auge de las políticas neoliberales. Paulatinamente las empresas estatales o de economía mixta han sido privatizadas y son los inversionistas particulares con la relevancia que brinda el mercado, los encargados de ejercer inversiones directas en la esfera productiva, correspondiéndole al estado la función de salvaguardar la honra, la vida y los bienes de los particulares creando las condiciones propicias de inversión y desarrollando las labores de regulación, vigilancia y control.