

Estrategias competitivas para el fortalecimiento de la Cadena Láctea del Municipio de San Juan
de Pasto

Aura Milena Calpa Termal
Lina María Dueñas Paz
Vanessa Catherine López Bacca

Universidad de Nariño
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Departamento de Administración de Empresas y Finanzas
Administración de Empresas
San Juan de Pasto
2016

Estrategias competitivas para el fortalecimiento de la Cadena Láctea del Municipio de San Juan
de Pasto

Aura Milena Calpa Termal
Lina María Dueñas Paz
Vanessa Catherine López Bacca

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas

Asesor:
Carlos Arturo Ramírez Gómez

Universidad de Nariño
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Departamento de Administración de Empresas y Finanzas
Administración de Empresas
San Juan de Pasto
2016

Nota de Responsabilidad

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son responsabilidad de los autores.

Artículo 1° del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo

Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Resumen

El presente trabajo de grado recopila el trabajo investigativo desarrollado durante tres años, siguiendo una metodología inductiva y cuyo objetivo principal fue la formulación de estrategias competitivas para el fortalecimiento de la cadena láctea en el Municipio de San Juan de Pasto, resaltando la importancia e impacto que esta tiene en el crecimiento económico y el bienestar social de sus habitantes.

El punto de partida de la investigación se dio a raíz de la firma de los Tratados de Libre Comercio con países de gran trayectoria y fortaleza en la producción y comercialización de leche y derivados lácteos a nivel mundial y que podrían afectar económicamente a cada uno de los eslabones que componen la cadena láctea; por lo cual se tomó principalmente, el modelo de competitividad de Michael Porter, para encontrar alternativas viables ante una posible amenaza que luego se convirtió en una oportunidad de cambio para los actores que integran la cadena, a través del aprovechamiento de las ventajas comparativas del entorno e incursionando en la construcción de ventajas competitivas para los agentes económicos.

Se tomaron tres empresas transformadoras y comercializadoras de productos lácteos con domicilio en el municipio, para realizar un diagnóstico enfocado en la competitividad y mediante el cual se pudo diseñar un plan de mejoramiento para cada una de ellas. Posteriormente, se elaboró el análisis del sector lácteo con la ayuda de fuentes secundarias y la información obtenida a lo largo del proceso investigativo.

Lo anterior, permitió obtener como resultado una serie de estrategias competitivas, corporativas, funcionales, de mercadeo y de negocios que con el compromiso de quienes integran la cadena de producción, la academia, las entidades de asistencia técnica, investigación y desarrollo y el gobierno (mediante el fomento de una política que contribuya y promueva la defensa de la industria y producción nacional) se pueden desarrollar.

Abstract

The present work compiles the research work developed during three years, following an inductive methodology and whose main objective was the formulation of competitive strategies for the strengthening of the dairy chain in the Municipio de San Juan de Pasto, highlighting the importance and impact that This has in the economic growth and social welfare of its inhabitants.

The starting point for the investigation was the signing of the Free Trade Agreements with countries with a great trajectory and strength in the production and commercialization of milk and dairy products worldwide and that could economically affect each of the Links that make up the milk chain; Which was mainly taken by the model of competitiveness of Michael Porter, to find viable alternatives to a possible threat that later became an opportunity for change for the actors that make up the chain, through the use of the comparative advantages of the environment And venturing in the construction of competitive advantages for the economic agents.

Three processing and marketing companies of dairy products domiciled in the municipality were taken to perform a diagnosis focused on competitiveness and through which an improvement plan could be designed for each of them. Subsequently, the analysis of the dairy sector was elaborated with the help of secondary sources and the information obtained during the investigation process.

This resulted in a series of competitive, corporate, functional, marketing and business strategies, with the commitment of those who integrate the production chain, academia, technical assistance, research and development entities and the government (Through the promotion of a policy that contributes and promotes the defense of industry and national production) can be developed.

Tabla de contenido

INTRODUCCION	7
CAPITULO I	9
ANTEPROYECTO: “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CADENA LÁCTEA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO”	9
Tema	9
Línea de Investigación	9
Sublínea De Investigación	9
Planteamiento del problema.....	10
Formulación del problema investigativo	18
Sistematización del problema	18
Objetivos	18
Objetivo general:.....	18
Objetivos específicos:	19
Diseño metodológico	19
CAPITULO II	23
ESTADO DEL ARTE.....	23
Tendencias	28
CAPITULO III.....	33
PRACTICA INVESTIGATIVA.....	33
El sistema de investigación de mercados.....	33
El proceso de investigación de mercados	33
Estudio de mercado de productos lácteos tipo gourmet de las familias de Pasto, noviembre 2015.....	49
Tema	49
Título.....	49
Planteamiento del problema.....	51
Formulación del problema	53
Sistematización del problema	53
Propósito de la investigación	54
Justificación	54
Términos de la investigación	55
Diseño de la investigación	56
CAPITULO IV.....	99
CAPITULO V	108
CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS	108
Chambú	108
Quesos La Pradera	116
Lácteos C.V. La Campiña.....	122
ANALISIS DEL ENTORNO	127
Entorno Geofísico	127
Entorno Social.....	131
Entorno Económico	139

Entorno Tecnológico.....	169
La leche y sus procesos.....	169
Tecnologías de la Leche.....	236
Proyectos tecnológicos.....	245
Tecnologías aplicadas en la Cadena Láctea del departamento de Nariño	248
Entorno Legal.....	257
Ámbito del cliente.....	270
Ámbito de los Competidores	271
DIAMANTE COMPETITIVO	272
Factores	273
Sectores Conexos y Cadenas Productivas.....	282
Cadena Láctea en el Departamento de Nariño.....	282
Clúster del Sector Lácteo del Departamento de Nariño.....	304
Demanda Interna.....	309
Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas del Sector.....	311
.....	313
CINCO FUERZAS	314
Amenazas de nuevos competidores en el Sector	314
Poder de negociación de los compradores	322
Rivalidad entre competidores	328
Amenazas de productos sustitutos	336
CADENA DE VALOR.....	340
ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	350
Liderazgo en costos.....	350
Productores de leche	350
Diferenciación.....	356
Enfoque de alta segmentación	359
Enfoque basado en costos	359
Enfoque basado en diferenciación	361
ESTRATEGIAS.....	366
Estrategia de mercadeo	366
Estrategia Corporativa	368
Estrategia de Negocios.....	370
Estrategias Funcionales.....	373
CAPITULO VI: ENSAYO	377
El Llamado de la Competitividad al Empresario Nariñense.....	377
CONCLUSIONES	383
RECOMENDACIONES.....	387
LISTA DE REFERENCIAS	388
BIBLIOGRAFÍA	388
NETGRAFIA	389
ANEXOS	399

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: ¿A qué estrato pertenece?

Figura 2: ¿Cuántas veces a la semana consume productos lácteos?

Figura 3: ¿De los siguientes productos cuál consume más?

Figura 4: ¿Cuál de los siguientes productos lácteos encuentra con mayor facilidad en el mercado?

Figura 5: ¿Usted consume por lo menos una vez a la semana alguno de los productos mencionados anteriormente?

Figura 6: Cuando adquiere productos lácteos compra marcas

Figura 7: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto funcional?

Figura 8: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto orgánico?

Figura 9: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto gourmet?

Figura 10: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto conveniencia?

Figura 11: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto tradicional?

Figura 12: ¿En cuál de los productos diferenciados mencionados anteriormente le gustaría encontrar mayor variedad?

Figura 13: ¿Qué tiene en cuenta al momento de comprar un producto lácteo?

Figura 14: ¿En qué lugar adquiere con mayor frecuencia productos lácteos?

Figura 15: cruce de datos

Figura 16: cruce de datos

Figura 17: cruce de datos

Figura 18: cruce de datos

Figura 19: Tasa de crecimiento poblacional. Colombia, Nariño y Pasto 2009-2015

Figura 20: Tasa de Crecimiento poblacional. Colombia y Pasto 2015

Figura 21: Pobreza (diagnóstico y necesidades en Colombia)

Figura 22: Matricula por género

Figura 23: Crecimiento IV Trimestre del Producto Interno Bruto-PIB 2010-2015

Figura 24: Crecimiento anual del PIB del sector pecuario vs. PIB Colombia. en porcentaje

Figura 25: PIB Agropecuario

Figura 26: Evolución de la variación semestral en el Índice de Precios del Consumidor-IPC 2010-2015

- Figura 27: Nacional-Pasto. Variación del IPC
- Figura 28: Exportaciones en Nariño
- Figura 29: Principales Países Destino De Las Exportaciones De Nariño Por Valor Fob USD\$ - Año 2015
- Figura 30: Principales Países de procedencia de Las Importaciones Valor Fob Usd \$ - Año 2015
- Figura 31: Porcentaje Inversión Sector Lácteo 2011 – 2015.
- Figura 32: Presentaciones de la leche
- Figura 33: Procesos de Fabricacion Lácteos Lactolanda
- Figura 34: Tecnologías de la leche
- Figura 35: Ciclo de vida de las tecnologías relacionadas con derivados lácteos
- Figura 36: Países solicitantes líderes según la actividad de patentamiento
- Figura 37: Solicitantes líderes según la relación entre actividad de patentamiento e impacto industrial
- Figura 38. Red de colaboración principal entre solicitantes de tecnologías relacionadas con derivados lácteos*
- Figura 39: Solicitantes de patentes presentadas en Colombia de Lácteos
- Figura 40: Tecnologías Emergentes Específicas 2015 – 2020
- Figura 41: Tecnologías Emergentes Específicas 2021 – 2026
- Figura 42: Prácticas de ordeño
- Figura 43: Prácticas usadas en el servicio de las vacas
- Figura 44: Estado de la infraestructura y maquinaria
- Figura 45: Proveedores del servicio de asistencia técnica pecuaria
- Figura 46. Propiedad de la maquinaria e instalaciones
- Figura 47: Condiciones tecnológicas y productivas de los acopiadores
- Figura 48: Necesidades tecnológicas y productivas
- Figura 49: Tipos de vehículo de acuerdo con el actor
- Figura 50: Control de la calidad de la leche
- Figura 51: Factores que de acuerdo con los acopiadores dificultan el éxito
- Figura 52: Tasa de Cobertura
- Figura 53: Matricula por nivel Académico

Figura 54: Eslabones de la Cadena Láctea Colombiana

Figura 55: Cadena Láctea Departamento de Nariño (2003)

Figura 56: Inventario y orientación del hato ganadero en Colombia

Figura 57: Regiones de producción lechera en Colombia

Figura 58: Valor producción en fábrica (miles de pesos)

Figura 59: Líneas de productos – Colálcteos

Figura 60: Producción de leche versus consumo aparente en Colombia

Figura 61: Consumo de leche (litros/persona/año)

Figura 62: El Sector Lácteo Nariño – Cadena de valor (2013)

Figura 63: Clúster del Sector Lácteo Departamento de Nariño 2016

Figura 64: Diamante Competitivo

Figura 65: Clasificación de los posibles proveedores en el sector Lácteo

Figura 66: Matriz del Sector Competitivo

Figura 67: Cadena de Valor

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Descripción y requerimiento del Queso para untar

Tabla 2: Muestreo probabilísticos y no probabilísticos

Tabla 3: número de habitantes de Pasto por estratos

Tabla 4: ¿A qué estrato pertenece?

Tabla 5: Estadísticos

Tabla 6: ¿Cuántas veces a la semana consume productos lácteos?

Tabla 7: Estadísticos

Tabla 8: ¿De los siguientes productos cuál consume más?

Tabla 9: Estadísticos

Tabla 10: ¿Cuál de los siguientes productos lácteos encuentra con mayor facilidad en el mercado?

Tabla 11: Estadísticos

Tabla 12: ¿Usted consume por lo menos una vez a la semana alguno de los productos mencionados anteriormente?

Tabla 13: Estadísticos

Tabla 14: cuando adquiere productos lácteos compra marcas

Tabla 15: Estadísticos

Tabla 16: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto funcional?

Tabla 17: Estadísticos

Tabla 18: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto orgánico?

Tabla 19: Estadísticos

Tabla 20: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto gourmet?

Tabla 21: Estadísticos

Tabla 22: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto conveniencia?

Tabla 23: Estadísticos

Tabla 24: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto tradicional?

Tabla 25: Estadísticos

Tabla 26: ¿En cuál de los productos diferenciados mencionados anteriormente le gustaría encontrar mayor variedad?

Tabla 27: Estadísticos

Tabla 28: ¿Qué tiene en cuenta al momento de comprar un producto lácteo?

Tabla 29: Estadísticos

Tabla 30: ¿En qué lugar adquiere con mayor frecuencia productos lácteos?

Tabla 31: Estadísticos

Tabla 32: Tabulación cruzada

Tabla 33: Medidas simétricas

Tabla 34: Tabulación cruzada Recuento

Tabla 35: Medidas simétricas

Tabla 36: Tabulación cruzada Recuento

Tabla 37: Medidas simétricas

Tabla 38: Tabulación cruzada Recuento

Tabla 39: Medidas simétricas

Tabla 40: Portafolio de productos de la empresa Industria de Alimentos Chambú

Tabla 41: Portafolio de productos de la empresa Quesos La Pradera

Tabla 42: Guía de Análisis del Macroambiente Entidad: Sector Lácteo Entorno: Geofísico

Tabla 43: Indicadores demográficos Colombia y Pasto 2015

Tabla 44: Matriculados por nivel de formación

Tabla 45: Graduados 2012, vinculación en el mercado laboral y salario de entrada recién graduados año 2013

Tabla 46: Guía de Análisis del Macroambiente Entidad: Sector Lácteo Entorno: Social

Tabla 47: Inflación mensual Pasto

Tabla 48. Variación del IPC en 24 ciudades de Colombia

Tabla 49: encuesta continua de hogares. Población ocupada según ramas de actividad.

Ciudad de Pasto. Seria Trimestre Móvil octubre - diciembre. variación 2015 - 2014.

Fuente: DANE. Encuesta Continua de Hogares.

Tabla 50: Indicadores económicos

Tabla 51: Tratados De Libre Comercio

Tabla 52: Asimetrías entre el sector lácteo colombiano y socios comerciales

Tabla 53: Recursos de Inversión Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) sector lácteo

Tabla 54: Porcentaje de Inversión sector Lácteo 2011-2015

Tabla 55: Recursos de inversión Ministerio de Comercio, Industria y Turismo sector Lácteo

Tabla 56: Guía de Análisis del Macroambiente Entidad: Sector Lácteo Entorno: Económico

Tabla 57: Frecuencia de asistencia técnica pecuaria

Tabla 58: Origen de la maquinaria de las microempresas

Tabla 59: Tipo de mantenimiento en las microempresas

Tabla 60: Guía de Análisis del Macroambiente Entidad: Sector Lácteo Entorno:
Tecnológico

Tabla 61: Guía de Análisis del Macroambiente Entidad: Sector Lácteo Entorno: Legal

Tabla 62: Variación Porcentual – Tasa De Cobertura

Tabla 63: Población, matrícula y tasa de cobertura en Educación Superior

Tabla 64: Matrícula por nivel de formación

Tabla 65: Graduados por nivel de formación y participación

Tabla 66: Estudiantes graduados pregrado por facultad y programa periodo 2010 - 2015

Tabla 67: Estructura de costos de producción de leche por regiones

Tabla 68: Metodología para el pago de la leche cruda al productor

Tabla 69: Empresas transformadoras de productos lácteos registradas en Cámara de
Comercio de Pasto

Tabla 70: Profundidad de las líneas de productos – Colácteos

Tabla 71: Microempresas encargadas de la transformación y comercialización de productos
derivados lácteos.

Tabla 72: Precios de referencia para el pago de leche cruda al productor año 2016*

Tabla 73: Ranking Empresas Lácteas en Colombia

Tabla 74: Promedio precio de leche pagado al productor Enero 2013– Julio 2016

Tabla 75: Empresas y volumen de acopio

Tabla 76: Empresas ganaderas productoras de leche Nariño

Tabla 77: precios de productos lácteos al consumidor final.

Tabla 78: Tipos de marcas blancas

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Diseño metodológico estudio de caso

Anexo B: Base de datos empresas transformadoras del sector lácteo de San Juan de Pasto

Anexo C: Formato de encuesta y entrevista

Anexo D: Plan de mejoramiento

INTRODUCCION

En la actualidad la globalización y factores externos del entorno como la firma de Tratados de Libre Comercio, los altos niveles de competencia económica dentro y fuera de los países, las condiciones políticas y de mercado, el comportamiento del consumidor, entre otros, son determinantes a la hora de implementar rutas o planes de acción en procura de que las empresas puedan permanecer activas. El análisis de los factores del entorno inmediato es la clave para poder crear valor y diferenciarse de los productos o servicios similares teniendo como principio la calidad.

Es así como la presente investigación tiene como eje fundamental la creación de estrategias competitivas para el sector lácteo en el municipio de San Juan de Pasto.

La presente investigación toma como objeto de estudio el sector lácteo, ya que es uno de los más relevantes en la economía regional, como lo muestran las estadísticas en la aportación al PIB agropecuario del Departamento de Nariño, además por su alto impacto social en cuanto a la generación de empleo. También se ha resaltado su importancia como la segunda cadena productiva después del café dentro de la Comisión Regional de Competitividad de Nariño.

Fortalecer este sector en el departamento trae grandes ventajas al crecimiento y desarrollo económico, por los beneficios al incrementar la oferta de trabajo y la inversión realizada en infraestructura, tecnología y gestión del talento humano. Resaltando la importancia del agro y del trabajo campesino, incentivando la asociatividad y la mejora en los procesos en el manejo de la leche y la elaboración de productos derivados de esta.

El Municipio de San Juan de Pasto no puede quedarse rezagado industrialmente y menos dejar desfallecer un punto potencial dentro de su economía. El camino a seguir es la elaboración de un análisis sectorial teniendo como visión la competitividad, fundamental en el éxito de las organizaciones.

Lo principal en este proceso es conocer a profundidad el objeto de estudio, por ende la investigación se realiza con información suministrada por los principales actores dentro del sector e información secundaria, comenzando por los productores hasta llegar al consumidor final. Después de recolectar la información necesaria se elabora el diagnóstico y a partir de ello se aplican las teorías y modelos de competitividad de Michael Porter a la cadena productiva láctea del Departamento de Nariño.

En el Capítulo I, se presenta el anteproyecto denominado “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CADENA LÁCTEA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO”. En el Capítulo II, se realiza una síntesis del Estado del Arte de la Investigación de Mercados llamada “NICHOS DE MERCADO DIFERENCIADOS: FUNCIONALES, ORGANICOS, GOURMET Y CONVENIENTES COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR LÁCTEO DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO”. En el Capítulo III, se describe el proceso realizado en la Practica Investigativa, el cual consistió en enfocar la Investigación de Mercados a los productos Gourmet y el trabajo de campo. Capítulo IV, en este se expone brevemente el proceso desarrollado durante la investigación y la presentación de la propuesta del trabajo de grado. En el Capítulo V, se muestran los

resultados referidos a las estrategias competitivas obtenidas del diagnóstico de las empresas: Industria de Alimentos Chambú, Quesos La Pradera y Lácteos CV La Campiña y el análisis del sector y se finaliza con el Ensayo en el Capítulo VI.

En síntesis, mediante esta investigación se logró conocer el estado actual del sector lácteo en el Municipio de San Juan de Pasto, su participación en el mercado nacional, su aporte al desarrollo y crecimiento de la región Nariñense, el nivel de competitividad e innovación actual y a partir de ello se propuso una serie de estrategias competitivas para fortalecer y mejorar la cadena láctea, favoreciendo a las empresas transformadoras y comercializadoras, además al pequeño productor y las familias nariñenses quienes dependen de este sector.

CAPITULO I

ANTEPROYECTO: “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CADENA LÁCTEA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO”

Tema: creación de estrategias competitivas para el sector lácteo en el Departamento de Nariño.

Línea de Investigación: Dinámica Empresarial Regional

Sublínea De Investigación: Competitividad Sectorial

Planteamiento del problema

Dentro de las cadenas productivas existentes en el departamento de Nariño, el sector lácteo ocupa el segundo puesto de mayor importancia en cuanto a la generación de empleo que constituye como único sustento para un número significativo de familias nariñenses. De ahí la necesidad de analizar los eslabones primario (en esta parte se tiene en cuenta la producción) el secundario el cual hace referencia a la industria de lácteos, el eslabón de comercialización y el eslabón final del consumidor. Se realiza una descripción de la cadena láctea, desagregada en cada uno de sus eslabones.

La producción de leche a nivel mundial ha venido incrementando en aproximadamente 2% anual en los últimos cinco años. Siendo diez países líderes de producción mundial, los cuales representan el 57%, destacándose entre ellos Estados Unidos (89 mll), India (52.5 mll), China (36.9 mll), transformando su producción en productos terminados especialmente en leche entera en polvo, abasteciendo el mercado internacional. Con proyecciones, de crecimiento en principales productos para el comercio mundial. (Ruta Competitiva Láctis, 2013).

La producción lechera en el ámbito nacional se encuentra representada en el 50% del ganado vacuno (cerca de 6.617 millones de litros), siendo tres departamentos los más influyentes; Antioquia (18.49%), Cundinamarca (16.26%) y Boyacá (11.73%). Colombia ocupa el lugar número 21 a nivel mundial y cuarto productor entre 19 países de América Latina y el Caribe, caracterizándose por una tendencia de crecimiento sostenido en los

últimos veinte años. La industria colombiana reporta que las mayores ventas nacionales se registran para la leche pasteurizada. (Ruta Competitiva Láctis, 2013).

La producción anual de leche en el departamento de Nariño es del 3.3% (219.000.000 lts), aporta aproximadamente el 27% del PIB del sector agropecuario. Contribuye con el 6.03% de la producción nacional, ocupando el cuarto lugar. Pero toda la producción que se tiene tan solo se procesa el 16% que representa 36.500.000 litros anuales. Las regiones productoras de leche en orden de importancia son: Ex provincia de Obando con el 49% de la producción departamental, la Sabana con el 25% y Centro con 13%. (Ruta Competitiva Láctis, 2013).

Dentro del ámbito local, específicamente en el municipio de Pasto la producción de leche es de 88,344 litros diarios según la encuesta hecha por FEDEGAN del año 2012.

Teniendo en cuenta la producción de leche desde el punto de vista de todos los ámbitos desde el internacional hasta el local se evidencia que la tendencia es aumentar en la producción lechera, sin embargo, es precisamente la escasa transformación de productos, lo que ha llevado al departamento a ser solo proveedor de materia prima las industrias existentes en el país.

Se cuenta con una vasta capacidad de producción, sin embargo, esta se distribuye sin un valor agregado a los principales mercados al interior del país. Entonces se puede afirmar que se tiene la materia prima, pero poca industrialización.

En el departamento de Nariño el 10% es para autoconsumo y el 89% (160.600.000lts anuales) que no se transforma se utiliza de manera informal y para derivados artesanales y/o venta de leche cruda, lo cual evidencia que el consumo de leche de los nariñenses es bajo y sin ningún tipo de procesamiento, lo que nos permite decir entonces que se está desperdiciando la producción de leche en la Región.

Por lo tanto, se identifican una serie de factores que inhiben el desarrollo como la cultura del Pastuso, quien por sus características prefiere trabajar individualmente, dejando de lado la posibilidad de establecer alianzas estratégicas y captar recursos financieros necesarios para aumentar las escalas de producción y disminuir el costo de la misma.

Para la presente investigación debido a su envergadura se seleccionó cuatro empresas lácteas de las más representativas que operan en el municipio de Pasto; entre ellas están: Cooperativa De Productos Lácteos de Nariño Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda., Lácteos La Victoria e Industria De Alimentos Chambú.

Haciendo referencia a este segundo eslabón se puede decir que existen pocas empresas que se encarguen del acopio y transformación de la materia prima que en este caso es la leche, toda la producción no se procesa en productos terminados debido a la poca capacidad instalada, carencia de tecnología actualizada; por lo cual se da un insuficiente valor agregado, todo el esfuerzo que hace el sector primario es exageradamente bajo el acopio de esta producción por parte del sector industrial.

Todo esto ha desencadenado problemáticas en el sector lácteo como la informalidad, y practicar los procesos de elaboración artesanal. Entonces si bien en la ciudad de Pasto existe una gran producción de 88,344 litros diarios de leche, la industria no logra el acopio total de esa producción debido a que hay muchos oferentes (ganaderos) y pocos compradores, por lo cual al ser la leche un producto perecedero, el ganadero se ve en la obligación de desprenderse de alguna manera de su producción, incurriendo a la informalidad. Donde no necesariamente recibe lo que realmente cuesta dicha producción, por lo que tiene que ceñirse al precio de compra que le ofrecen los transformadores aun perdiendo su participación en la negociación.

Por lo tanto, una baja en el precio a los productores no se traduce en una disminución de precios al consumidor final, este eslabón es determinante en la cadena láctea ya que de su consumo dependen los tres eslabones antecesores. Sin embargo, en el municipio de Pasto no existe una profunda conciencia que relacione el sector de la salud y de la nutrición humana, con el sector lácteo, con la finalidad de generar acciones que tiendan a brindar conocimientos sobre los beneficios del consumo de lácteos para la salud humana, al tiempo que se promueva un consumo adecuado en los países americanos.

En Pasto el consumidor se caracteriza por ser un consumidor convencional, es decir que busca consumir basándose en el precio mas no en la calidad, lo que genera un impacto desfavorable para los productores y las industrias Nariñenses, ya que no pueden entrar a competir contra las grandes industrias debido a que estas tienen mayor poder de negociar los precios.

Esta problemática se acentúa más con los Tratados de Libre Comercio donde el Sector Lácteo es sin duda uno de los más afectados, si viene cierto éstos solo benefician a la industria, a las grandes empresas e impactan negativamente el nivel de precios y el ingreso de los pequeños ganaderos. Colombia ha firmado TLC con EEUU, Canadá nuestro país no cuenta con acceso sanitario a Canadá y en el Tratado se excluyeron los lácteos, con la Unión Europea; éste es el más perjudicial debido a que tiene excedentes significativos las concesiones otorgadas son contingentes sin arancel leche en polvo 4.500 toneladas, Lacto sueros 2.100 toneladas, quesos 2.300 toneladas y aún más las concesiones recibidas por la Unión europea fueron con desgravación de aranceles entre 5 y 7 años.

Con Mercosur la situación no puede ser menos complicada, en el 2018 libre comercio para leche líquida, lacto suero y demás derivados concesiones recibidas, lácteos con desgravación de aranceles en 12 años y libre comercio para los mismos a partir del año 2016, Colombia no tiene registro sanitario con Mercosur, con Suiza La concesiones otorgadas para quesos contingentes sin arancel de 500 toneladas que pueden crecer en el 10% fuera del contingente, las recibidas lácteos con desgravación inmediata pero el acceso real, Colombia no cuenta con acceso a Suiza por condición sanitaria Libre de aftosa.

A los mercados que puede acceder es a Chile y México, con este último país debido a que el Ministerio de agricultura actual retiró las compensaciones para exportar productos lácteos y decidió colocar este importante rubro al Fondo Nacional de Ganado con el fin de incentivar el consumo de leche en los estratos uno, dos y tres.

Situación que ha dado lugar a que a Colombia entren diferentes derivados de leche, perjudicando al productor regional y con ello a la productividad del sector lácteo.

Se ha registrado que bajan exportaciones en casi todos los productos y crecen importaciones especialmente de leche en polvo (125000.000 USD). Lo que desemboca en el sector lácteo, quien debe enfrentar grandes retos desde el punto de vista productivo y competitivo, de ahí la necesidad de analizar y plantear la solución a la problemática en cuanto a competitividad, calidad, innovación y costos, como los factores que definirán el porvenir del sector lácteo y en consecuencia el beneficio de los muchos nariñenses que dependen de esta actividad, expuesto por la Comisión Regional de Competitividad en su informe final.

Con la posibilidad de encontrar solución a la problemática, esta investigación pretende formular estrategias competitivas prácticas en el sector lácteo, para fortalecer el desarrollo del departamento de Nariño.

Una gran ventaja del sector lácteo se centra en que la leche es un producto básico de la canasta familiar con características extraordinarias para la nutrición y el desarrollo que abre la posibilidad de pensar en alternativas de desarrollo del sector, y al mismo tiempo de sus derivados con mayor valor agregado, por ejemplo el suero de la leche, considerado como un líquido con bastantes proteínas y con un buen potencial de uso.

La opción más factible que conlleva al mejoramiento del progreso de la región se concentra en fortalecer el sector agroindustrial existente que está representado en solo un

1.8% de las empresas nariñenses en donde el 90% de estas son microempresas ya que no han demostrado tener una visión de crecimiento, con el fin de considerar el desarrollo del sector agroindustrial como una fuente potencial de riqueza para el Departamento. (Arcos, Rosero M., Castro P., 2010).

Si bien el sector agroindustrial se considera como uno de los sectores más importantes, dentro del desarrollo regional, ya que cerca de 159.448 personas involucradas de forma directa en la producción de leche. Se registra 115 empresas asociativas e individuales, las cuales generan cerca de 1800 empleos directos.

A la vez presenta un escaso desarrollo debido al desconocimiento de tecnologías apropiadas, por lo tanto, la posibilidad de tecnificar el campo, apunta hacia un mejor panorama para el sector lácteo.

Actualmente con la creación del Plan Regional de Competitividad 2010-2032, se pretende reforzar la competitividad de las empresas del sector lácteo. Para lo cual está llevando a cabo un proyecto denominado: Ruta Competitiva Lactis. Donde se puede evidenciar la preocupación por parte de entidades a fin de volver competitivo al sector ante la problemática que enfrenta la industria láctea del Departamento de Nariño.

Sin duda todas las problemáticas expuestas anteriormente también generan oportunidades, mostrando la posibilidad de fortalecer la estructura productiva de los eslabones y la competitividad de los productos derivados y finales, con miras a generar una cadena productiva coordinada y equilibrada en sus distribuciones de ingresos,

fundamentada tanto en servicios complementarios como de instituciones de apoyo que contribuyan a disminuir las condiciones negativas producidas por las desigualdades del mercado. Construyendo así lo que podría ser una visión conjunta de futuro de la cadena láctea empezando por el Municipio de Pasto.

Una nueva forma de competir sería por diferenciación mas no por precio, lo cual implica concebir al consumidor de manera diferente, es decir pasar de un consumidor convencional a un consumidor diferente, que este informado y sea exigente.

La asociatividad vista como alternativa para mejorar las condiciones sociales y competitivas de pequeños y medianos productores del Municipio, encaminadas a la generación de una eficiencia colectiva, como mecanismo para fortalecer su capacidad de negociación frente a la gran Industria. Otra opción sería buscar alianzas estratégicas con empresas nacionales y/o multinacionales y promoviendo la ampliación de los canales de distribución para superar los problemas de competitividad, innovación, calidad, costos y precio que presenta actualmente este importante sector en el Municipio de Pasto.

Restringir el ingreso de las importaciones que afectan a los productores es una de las propuestas que plantea la Asociación Nacional de Productores de Leche (Analac). Por ello se resalta la importancia de la competitividad en el sector lácteo y sus derivados, no solo a nivel nacional sino también internacional. Donde se logre mediante estrategias generales antes planteadas como la innovación de procesos, el uso de las Tics, la capacitación, la investigación, las alianzas estratégicas, etc. Un mayor posicionamiento en el mercado, y

con ello incrementar la producción de leche y aumentar la participación del Departamento de Nariño en la producción nacional.

Formulación del problema investigativo

¿Qué estrategias competitivas se deben implementar en el sector lácteo para fortalecer e impulsar el desarrollo de la Cadena Láctea en el Departamento de Nariño y mejorar su competitividad en el mercado actual?

Sistematización del problema

1. ¿Cuál es la producción lechera que se dan en del departamento de Nariño?
2. ¿Cuáles son las características de la cadena láctea en el departamento de Nariño?
3. ¿Qué inversión, pública y/o privada se está realizando para fortalecer el sector lácteo en el departamento de Nariño?
4. ¿Qué políticas se han implementado al interior de las agroindustrias de la leche nariñenses y entes gubernamentales para afrontar el impacto de los TLC?
5. ¿Qué ventajas traería la asociación de todos los productores de leche en el departamento de Nariño, para el manejo del producto desde su producción hasta su comercialización?
6. ¿Qué alianzas estratégicas maneja el sector lácteo en el departamento de Nariño?

Objetivos

Objetivo general:

Formular estrategias competitivas que se deben implementar en el sector lácteo para fortalecer e impulsar el desarrollo de la Industria láctea y mejorar su competitividad en el mercado actual.

Objetivos específicos:

- ✓ Determinar el grado de tecnificación en los diferentes procesos que abarca la cadena productiva.
- ✓ Indicar la incidencia de los TLC en el sector agropecuario, fundamentalmente en la industria láctea.
- ✓ Caracterizar las políticas de los principales TLC firmados por Colombia
- ✓ Diseñar estrategias conjuntamente, productores, gobierno, universidad, empresa y demás instituciones para generar valor agregado a los procesos y producto final.
- ✓ Establecer las ventajas competitivas para la cadena láctea.

Diseño metodológico

Denominación del método:

Puesto que la información que se obtiene es principalmente de las organizaciones y personas que trabajan en el sector lácteo y las entidades que influyen en ellas, el método es Inductivo.

Descripción del método

- 1) Identificar como se encuentra constituido el sector lácteo, cuáles y como son los procesos que realizan en cada etapa.

- 2) Clarificar que estrategias se están aplicando para obtener productos de calidad y a bajos costos
- 3) Identificar proyectos y políticas vigentes que beneficien o perjudiquen al sector
- 4) Identificar otros aspectos no menos importantes como el nivel de capacitación del talento humano, el capital económico y financiero del que se dispone.
- 5) Identificar quienes son los clientes, los consumidores y cuáles son sus preferencias.
- 6) Se define un instrumento de recolección de información
- 7) Se aplica las técnicas para la obtención de información
- 8) Se organiza la información en tablas y gráficas, identificando similitudes y diferencias
- 9) Se trata de validar las hipótesis utilizando el modelo de regresión lineal múltiple para asegurarse de las conclusiones
- 10) De acuerdo a los resultados de la regresión lineal se obtienen conclusiones
- 11) Con los resultados y conclusiones anteriores se elabora una matriz de operacionalización de objetivos, que incluyan los aspectos de las tres hipótesis.

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo-explicativo, ya que los temas que se manejan dentro de esta determina la problemática y busca solucionarla con los elementos y características que involucra la creación de estrategias competitivas pero dentro del sector lácteo, buscando la sostenibilidad, crecimiento, desarrollo y fortalecimiento del mismo, teniendo en cuenta los factores que lo afectan en su entorno interno y externo, estos se pueden clasificar en niveles microeconómicos y macroeconómicos.

En los primeros se encuentran inmersos aspectos que infieren a la estructura,

administración, nivel de tecnología, capacitación del talento humano, capacidad instalada y manejo de la cadena productiva láctea en el departamento de Nariño, desde los productores hasta las personas naturales o jurídicas que comercializan la leche y los productos derivados de esta.

Dentro de los factores macroeconómicos se ve como una de las grandes amenazas para el sector la firma de los tratados de libre comercio firmados sobre todo con el continente europeo. Los productos lácteos importados entran a competir al mercado nacional con bajos precios lo que deteriora la producción en el interior del país afectando por supuesto al departamento de Nariño.

Por la racionalidad del consumidor, el menor valor de la leche aumenta el poder adquisitivo de este, pero afectando la producción nariñense, ya que al no haber consumo, se baja la producción, aumenta el desempleo y los ingresos de las familias que dependen de este se verán reducidos y luego, aunque los precios de los productos lácteos sean bajos no podrán ser adquiridos, acarreando no solo problemáticas económicas sino también sociales. Con el análisis y conocimiento de lo anterior, se espera explicar los beneficios y oportunidades que tendría la aplicación de las estrategias competitivas dentro del sector lácteo.

Variables dependientes: las estrategias competitivas para el sector lácteo.

Variables independientes:

- Tratados de libre comercio.
- Infraestructura - Capacidad instalada
- Nivel de tecnología empleado dentro de la cadena productiva
- Capacitación del talento humano

- Estado de las vías terrestres
- Características del ganado lechero en el departamento de Nariño
- Capital económico y financiero
- Políticas gubernamentales
- Preferencias del consumidor

Enfoque

El enfoque manejado en esta investigación está en términos cualitativos-cuantitativos. Enfoque cualitativo por la descripción de las características de las variables dependientes e independientes dentro del sector lácteo en el departamento de Nariño que no son susceptibles de determinar numéricamente, ejemplo de estas son la calidad del producto, acondicionamiento y mejora genética del ganado lechero, condición de las vías de transporte, entre otros. Enfoque cuantitativo por la medición de las variables que se va a realizar, representados en datos estadísticos, cantidades en unidades monetarias y niveles de producción.

CAPITULO II

ESTADO DEL ARTE

Autores: Natalia Bohórquez, Alejandra Buitrago, Mónica Joya, Ximena Montaña, Hugo Alberto Rivera. Estudiantes de la Universidad del Rosario.

Título: análisis estructural de sectores estratégicos: sector productos lácteos.

Año: 2012

País: Colombia (Bogotá)

Resumen: para realizar el documento, los estudiantes aplican la metodología denominada Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE). Con el fin de identificar la situación actual del sector lácteo, las nuevas oportunidades de negocio y la forma de responder a un ambiente competitivo que se caracterice por la innovación y diferenciación.

La metodología AESE inicialmente revisa el “efecto manada” que se presenta al imitar las más relevantes prácticas de otras empresas. Seguidamente se identifican las oportunidades no atendidas aun por el sector que puedan ofrecer mejores estrategias de mercado y por último se hace una revisión de los competidores para encontrar el estado actual del sector y su comportamiento con respecto a ventajas y desventajas competitivas.

Según este análisis estructural se obtiene que el sector lácteo, tiene grandes posibilidades de mejorar en las variables de necesidades que esperan del producto ofrecido al consumidor final.

Hay la necesidad de variedad no es satisfecha con el producto lácteo el kumis, debido a que solo se presenta el tradicional y endulzado con azúcar, ninguna empresa le ha dado un valor agregado en cuanto a vitaminas, sabores, fibra. En la necesidad de aumento de las defensas con la avena, lo cual la posibilidad de enriquecer esta debida, en cuanto a la necesidad de relajante no se satisface con productos como: el yogurt, kumis y bebidas saborizadas, son de consumo diario y no de relajación o de sueño.

Además, desde las empresas productoras podrían promover los productos lácteos a un precio especial al consumidor e impulsa el ahorro. Así mismo la necesidad de complemento no se satisface con las bebidas saborizadas ni con la avena, podría ser que no permiten la adición de otros suplementos debido a que cuentan con sabores. Se traduce en oportunidades de nuevos mercados.

Autor: Luis Miguel Acosta Urrego

Título: guía para la producción y comercialización de leche orgánica normatividad, obtención, ventajas y asociatividad de Sistemas Silvopastoriles de Sumapaz.

Año: 2011

Resumen: en Colombia, exactamente en el municipio de Cucunubá, departamento de Cundinamarca, se produce leche orgánica con 20 cabezas de ganado Holstein. Se obtienen diariamente 500 litros. Sin embargo, esta leche se comercializa sin ninguna distinción en el mercado normal al precio convencional.

La actividad agropecuaria orgánica pretende:

- Recuperar sistemas agroecológicos que estén en peligro.
- Propiciar una alternativa sustentable a los productores pequeños.
- Obtener un mayor valor en el mercado o acceder en nuevos mercados
- Evitar la contaminación
- Evitar la desaparición de animales y plantas necesarios para el equilibrio ecológico.
- Evitar el maltrato animal.

La producción de leche orgánica es reducida en el mundo, lo cual representa una oportunidad para los ganaderos de poder acceder en nuevos nichos de mercado, aún más ahora que un gran número de consumidores se interesan por su salud y el medio ambiente.

La producción de leche orgánica todavía es incipiente en México, los países del centro y Suramérica que tienen porcentajes más altos en la ganadería orgánica, son Argentina, Brasil, Costa Rica, El Salvador, Surinam y Chile.

Según investigaciones realizadas muestran que la demanda de productos orgánicos tiende a crecer en grandes mercados y en forma acelerada. Además se prevé la expansión del sector lácteo debido al aumento del consumo de leche y sus derivados, por lo cual se espera que en mercados de educación e ingresos altos prefieran el consumo de productos altos.

Título: Growing the Pasture-Grazed Dairy Sector in Wisconsin: Summary of findings and recommendations.

Autor: Laura Paine, Especialista en Agricultura Orgánica y Pastoreo. Wisconsin-Departamento de Agricultura, el comercio y la protección al cliente.

Fecha: Estudio realizado durante cuatro años desde el 2009 hasta el 2012

Lugar: Estados Unidos

Descripción: El presente estudio se realizó en Estados Unidos y el cual muestra las generalidades de la producción de la leche orgánica, sus características, la aceptación de los consumidores, el mercadeo y las oportunidades que este producto tiene.

Las regiones del centro y norte de Estados Unidos tienen una alta producción de leche, la cual tiene que competir con otras regiones que producen grandes volúmenes de ella. Por esto implementaron una estrategia para posicionar su producto, lo cual consistía en darle un valor agregado a la leche mediante la producción artesanal de leche orgánica.

La leche orgánica es diferente a la que los Americanos llaman leche convencional, se pueden producir otros derivados lácteos dentro de la categoría Premium como el queso cheddar que tiene una textura cremosa, un gran sabor y aroma. Esta es una leche especial rica en vitaminas, calcio y omega 3 debido a las técnicas de pastoreo empleadas.

En el estudio se evidencia el trabajo que se ha realizado en el país norte americano para crear diferentes opciones en cuanto a la diferenciación de productos debido a la saturación de productos convencionales en el mercado. Las estrategias van encaminadas a una generación de valor en cuanto al fortalecimiento de las características del producto y a las necesidades y expectativas de los consumidores de estos productos que son parte de la

canasta familiar y que además de ello pueden convertirse en productos gourmet dependiendo al nicho de mercado al cual vaya dirigido.

En la actualidad las personas buscan el cuidado de la salud y el consumo de productos naturales, por lo cual le dan un alto valor a los productos que les ofrezcan características de este tipo. Pero también cabe resaltar la importancia de una adecuada evaluación de mercado y educación del consumidor ya que este se enfrenta a un producto no convencional que difiere en color, textura, aroma y sabor, como lo es la leche orgánica.

Título: Grass-based dairy products: challenges and opportunities.

Autor: Laura Paine, Especialista en Agricultura Orgánica y Pastoreo.

Fecha: Agosto, 2009. Publicado por UW-Madison Center
for Integrated Agricultural Systems.

Lugar: Estados Unidos

Descripción: El estudio muestra un crecimiento de la ganadería debido al gran interés de los consumidores por los productos orgánicos que se dan gracias a las técnicas de pastoreo. Esto significa que su consumo ha aumentado no solo de la leche como tal sino también de productos Premium cuyo precio es superior al de los productos convencionales por lo cual se hace un mercado atractivo para los productores y transformadores por el incremento en su rentabilidad. Ejemplo de esto ha sido Wisconsin en Estados Unidos que lleva más de veinte años empleando el managed grazing en las granjas productoras.

Se muestran tres estructuras diferentes de negocio en la producción orgánica de lácteos. La primera es el procesamiento en granja, la cual consiste en el trabajo de los ganaderos y la facilitación del equipo para la producción de leche. La segunda es un modelo cooperativo de ganaderos, donde muchos de ellos trabajan juntos para acopiar su leche y contactar a los procesadores de esta para elaborar los productos y la tercera es un modelo donde las compañías procesadoras desarrollan productos orgánicos que son incluidos en sus líneas de productos.

Un punto que cabe resaltar dentro de este estudio es la importancia que se le da a la asociación de los eslabones que interviene para la creación de los productos que llegan al consumidor. El trabajo en equipo permite que las características de la leche orgánica sea la misma en todas las granjas, que la calidad se mantenga, que se desarrollen unos adecuados procesos de acopio y transformación al igual que las estrategias de mercadeo para que sus productos sean conocidos.

Cada estructura de negocio aporta sustancialmente al desarrollo y reconocimiento de los productos lácteos orgánicos, ya que estos representan una gran fuente de sus ingresos al ser catalogados como Premium, por lo cual es un buen negocio y que lleva un favorable recorrido en los Estados Unidos, llegando con agrado a los consumidores de este tipo de productos.

Tendencias

Tendencias de innovación en el sector lácteo: la salud y el bienestar se consideran aspectos preponderantes, debido a la demanda de los consumidores de adquirir alimentos que beneficien su organismo.

Según la revista para la industria de alimentos entre las tendencias del consumo de lácteos se encuentran:

1. Tendencia saludable: se caracteriza por ser más representativa y se enfoca; disminuyendo o eliminando el consumo de grasa, azúcar, colesterol, enfatizando en naturalidad es decir libre de aditivos/ conservantes y creando conceptos específicos de bienestar y salud que se conocen como lácteos funcionales, donde están tomado mayor énfasis en salud digestiva, salud cardiovascular, crecimiento y desarrollo, control de peso y lácteos orgánicos.
2. Productos para grupos poblacionales específicos: lácteos para niños (mayor crecimiento y desarrollo cerebral), para mujeres (belleza y control de peso) y para hombres.
3. Tendencia de productos convenientes del envase: productos de fácil uso, a nivel de quesos se tienen los productos de tipo snacks y los postres sin refrigeración. La conveniencia se da de acuerdo a las necesidades de grupos específicos, por ejemplo, las madres buscan que sean de protección, los niños prefieren diversión e independencia y los adultos según su funcionalidad y estilo de vida.

Tendencias para el mercado lácteo mundial en 2020 es un estudio realizado por TetraPak en el cual muestra ocho tendencias clave del consumidor:

- Redefiniendo valor: se considera valor igual a precio y calidad.
- Placer inteligente: gratificación inteligente y asequible a la vez que sea bueno para quien lo consume.
- Seguridad alimentaria: alertas sobre riesgos de contaminación alimentaria
- Económicamente verde: estilos de vida “verdes”.
- Conveniencia 360°: diferentes formas de facilitar la vida.
- Más salud: enfoque en el balance de bienestar interno y externo.
- Consumo informado: un consumidor involucrado; es decir busca información sobre productos y valores nutricionales.
- Hogar dulce hogar

Autores: Coral S. Diego, Lora V. Diana, Obando Beatriz

Título: Plan estratégico de Marketing para la empresa Colácteos LTD.,

Año: 2007-2010

País: Pasto-Nariño

Resumen: El objetivo de la investigación es estructurar un plan estratégico que permita redefinir el modelo organizacional de la cooperativa, y evaluar nuevas alternativas de negocios. Dentro de la metodología que es de tipo: Analítico-Descriptivo e Inductivo-Deductivo, se realizaron cinco matrices con el fin de evaluar los factores internos y externos que afectan a la empresa de Colácteos Ltd. La cual posee una gran debilidad en el área de investigación y desarrollo de productos. Así que la estrategia es el desarrollo de un

nuevo producto, con una vigencia de tres años, periodo en el cual se pretendió consolidar una nueva imagen para Colácteos Ltda.

La investigación tuvo como objetivo medir el grado de aceptación del “Queso Crema para Untar” en el municipio de Pasto, de una Población igual a 96074 se tomó una muestra de 384 encuestas a realizar, a través de un muestreo estratificado, 30% de género masculino y 69% género femenino. Como resultado se encontró que existe gran potencial de consumidores en la ciudad, donde se puede desarrollar estrategias de posicionamiento que involucren Producto, Precio, Promoción y Distribución.

Como estrategia de mercado, se propone un posicionamiento de confrontación directa, a través de un esfuerzo superior de marketing, con la introducción del nuevo producto Queso Crema para Untar, con un envase doypack, en una presentación de 200 gr y 500 gr que de acuerdo a su investigación es la más adecuada. Con una etiqueta de colores llamativos y un precio de venta al público de \$2.000 y al distribuidor de \$1716 debido a que se estima un costo de producción de \$ 1430 y se espera una utilidad de \$286.

Según esta investigación, los siguientes datos son las especificaciones apropiadas del producto a impulsar.

Tabla 1
Descripción y requerimiento del Queso para untar

Descripción del producto	Requerimiento
NOMBRE DEL PRODUCTO	Queso crema para untar
CLASIFICACIÓN	Queso fresco semiblando y rico en grasa
COMPOSICIÓN	Leche pasteurizada homogenizada, crema de leche, cloruro de sodio, estabilizante, conservantes, cultivo láctico, cuajo, cultivo concentrado liofilizado, quimosina.
CONTENIDO NETO	250gr
PRESENTACIÓN	Envase Doy pack con válvula. Empaque polilaminado (polietileno, aluminio, poli estireno y pigmentos
VIDA ÚTIL	40 días
CONDICIONES DE CONSERVACIÓN	3-4°C

Fuente: Plan estratégico de Marketing para la empresa Colácteos LTD

CAPITULO III

PRACTICA INVESTIGATIVA

Teorías de Investigación de Mercados

El sistema de investigación de mercados

La función del investigador de mercados es precisamente investigar la actitud de los consumidores y su comportamiento de compra. La Investigación de mercados consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa.

(Kloter & Keller, 2006)

El proceso de investigación de mercados

Consta de seis fases:

Fase 1: Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de la investigación

La dirección de marketing debe buscar el equilibrio entre una definición demasiado extensa y una definición demasiado limitada para realizar la investigación de mercados. No todos los proyectos pueden ser tan específicos en la definición de sus objetivos. Algunos son de carácter exploratorio, es decir, pretenden reunir datos preliminares que arrojen luz

sobre la verdadera naturaleza del problema, sugiriendo hipótesis e ideas sobre el mismo. Otros, por el contrario, son de carácter descriptivo, es decir, pretenden definir ciertas magnitudes.

Siendo así en esta fase se debe analizar la situación y responder ¿Cómo se originó el problema?, ¿Cuál ha sido la evolución de la problemática y que se desea conocer? Lo que se concluye en el descubrimiento del problema y la definición del mismo.

Descubrimiento del problema

Supone tomar conciencia del mismo y su definición de forma vaga. Da origen a la necesidad de información, es decir, a una nueva investigación. Puede derivarse de la necesidad:

- De solucionar una situación o problema existente. Por ejemplo, la disminución de la cuota de mercado o de las ventas; qué nombre de marca poner a un nuevo producto; cuál será el mejor diseño de envase.
- De valorar una oportunidad. Por ejemplo, introducir un nuevo producto en la gama (cerveza sin alcohol).

La definición del problema

Supone su definición de forma precisa, lo cual a su vez implica:

- Definir con precisión los objetivos de la investigación a realizar
- Y plantear un conjunto de interrogantes o hipótesis que la investigación debe resolver o contrastar.

El objetivo debe ser una breve descripción, una frase sobre el propósito de la investigación. Será la guía de todo el proceso posterior. Debe responder a la pregunta: "¿por qué realizamos esta investigación?". Debe dar idea de la información que se necesita y la forma de obtenerla.

Ejemplo: Determinar si el producto debe lanzarse con la marca Ariel o Lucil (o con la marca Sprite u otra nueva).

Una correcta definición del problema es la mejor guía de todo el proceso de investigación. Ayuda a determinar: el diseño de investigación apropiado (exploratorio o concluyente), el tipo de información necesaria (cuantitativa o cualitativa), y el tipo de estudio o método de obtención de información más adecuado

Fase 2: Desarrollo del plan de investigación

Para diseñar un plan de investigación es necesario tomar decisiones sobre las fuentes de información, los métodos y los instrumentos de investigación, el plan de muestreo y los métodos de contacto:

Fuentes de información: Para el proyecto de investigación se puede utilizar información secundaria, información primaria o ambas. La información secundaria es información que se

ha recopilado para cualquier otro propósito y que ya existe, mientras que la información primaria es información original que se recaba con un fin específico o para un proyecto de investigación concreto.

Métodos de investigación: La información primaria se puede recopilar a través de cinco formas principales:

La investigación a través de la observación: se puede encontrar información relevante de primera mano a través de la observación de las personas y los lugares idóneos.

Investigación a través de focus groups: Un focus group está integrado por entre seis y 10 personas, cuidadosamente seleccionadas en función de determinadas características psicográficas o demográficas, que se reúnen para discutir en detalle diversos temas de interés.

La investigación a través de encuestas: Las empresas realizan encuestas para conocer qué saben, creen y prefieren los consumidores, así como para descubrir qué les satisface, y para generalizar los descubrimientos a la totalidad de la población.

Análisis de datos de comportamiento: Los consumidores dejan el rastro de sus compras en las cajas registradoras de los supermercados, en las compras por catálogo y en las bases de datos de clientes. El análisis de esta información puede ser muy útil. Las compras de los clientes reflejan sus preferencias y, por lo general, ofrecen conclusiones más confiables que las que arrojan los estudios de mercado.

Investigación experimental: El método de investigación de mayor validez científica es la investigación experimental. El propósito de la investigación experimental es descubrir las relaciones causa-efecto, eliminando otras explicaciones alternativas a los resultados observados.

Instrumentos de investigación: Los investigadores de mercados pueden seleccionar entre tres instrumentos de investigación para recopilar información primaria:

Cuestionarios: Un cuestionario es un conjunto de preguntas que se presenta a las personas seleccionadas para obtener una respuesta.

Mediciones cualitativas: Algunos profesionales prefieren métodos cualitativos para conocer la opinión del consumidor, puesto que la conducta de los consumidores no siempre coincide con sus respuestas a los cuestionarios

Instrumentos mecánicos: En ocasiones se utilizan instrumentos mecánicos para la investigación de mercados.

Plan de muestreo: Tras decidir los métodos y los instrumentos de investigación, el investigador diseña un plan de muestreo, para lo que se necesita tomar tres decisiones:

1. Unidad de la muestra: ¿Qué tipo de personas serán encuestadas?
2. Tamaño de la muestra: ¿Cuántas personas se deben entrevistar?

Tabla 2
Muestreo probabilísticos y no probabilísticos

<p>A. Muestrros Probabilísticos Muestreo aleatorio simple Muestreo aleatorio estratificado Muestreo por duster (áreas)</p>	<p>Cada miembro d ela población tiene la misma probabilidad de ser elegido. Se divide a la población en grupos mutuamente excluyentes (por ejemplo por edades) y se toman muestras aleatorias de cada grupo. Se divide la población en grupos mutuamente excluyentes (por ejemplo, por manzanas de la cuidad) y el investigador toma una muestra de los grupos a investigar.</p>
<p>B. Muestrros no probabilísticos muestreo de conveniencia muestreo de juicio muestreo por cuotas</p>	<p>El investigador selecciona los miembros de la población más accesibles para ontener información. El investigador utiliza su juicio para seleccionar a los miembros de la población que proporcionen información más precisa.El investigador determina y entrevista a un número determinado de personas de cada categoría.</p>

Fuente: Kloter y Keller 2006

3. Procedimiento de muestreo: ¿Cómo se debe seleccionar a los sujetos de la muestra?

Métodos de contacto

Cuestionario por correo: es la mejor forma de llegar hasta aquellos que no conceden entrevistas personales o cuyas respuestas podrían verse influidas o distorsionadas por los entrevistadores.

Entrevista telefónica: es el mejor método para recabar información rápidamente, y además ofrece la ventaja de que el entrevistador puede aclarar las preguntas si el sujeto no las comprende. En general, la tasa de respuesta es más alta que en el caso de los cuestionarios por correo.

Entrevista personal: es el más versátil, puesto que el entrevistador puede hacer más preguntas y anotar observaciones adicionales sobre el entrevistado, por ejemplo, lenguaje corporal y el atuendo.

Entrevista on line

Fase 3: Recopilación de información

Por lo general, la fase de recopilación de información es la más cara y la más susceptible de errores. En el caso de las encuestas es probable que algunos sujetos no se encuentren, Otros pueden negarse a colaborar. Otros ofrecerán respuestas parciales o poco sinceras, y por último, también algunos investigadores podrían influir o sesgar las respuestas.

Fase 4: Análisis de la información

Consiste en obtener conclusiones a partir de la información encontrada. Se tabula los datos, se desarrolla tablas de distribución de frecuencias y se extrae medias y medidas de dispersión de las variables más significativas. Posteriormente se aplica algunas de las

técnicas estadísticas más avanzadas y modelos de decisión, con la intención de descubrir información adicional.

Para el análisis de la información existen dos subfases, la tabulación y el análisis; sus principales características son.

Tabulación: Tiene como objetivo la exploración inicial de los datos obtenidos, ofreciendo los resultados básicos. Implica el recuento y la disposición ordenada y resumida de los datos en bruto (almacenados en el archivo) en una tabla u otro formato de resumen. Equivale al cálculo de la distribución de frecuencias de cada variable, es decir, al recuento de las frecuencias absolutas y relativas de cada opción de respuesta para cada pregunta.

Análisis: Implica el desarrollo de diferentes operaciones sobre los datos en bruto, más allá del simple recuento, a fin de obtener resultados y conclusiones no directamente observables, es decir, que no se derivan de la simple observación de las tablas de frecuencias. Permiten simplificar la información recopilada con el cuestionario o contenida en el archivo de datos y llegar a conclusiones sobre el comportamiento de las variables.

El análisis puede ser:

- Descriptivo, si el objetivo es resumir la información de la muestra. Se emplean técnicas de estadística descriptiva (medias, varianzas, correlaciones, ...).
- Inferencial, si el objetivo es realizar juicios sobre el comportamiento de la población sobre la base de los resultados de la muestra. Se emplean técnicas de estadística inferencial (test o

contrastes de hipótesis). Por otro lado, dependiendo del número de variables que se analizan simultáneamente, el análisis puede ser:

- Univariado, si se estudia cada variable por separado (media, varianza...).
- Bivariado, si se analizan las relaciones entre pares de variables (correlación, tabulación cruzada, ...).
- Y Multivariante, si se analizan más de dos variables de forma simultánea. Los métodos multivariantes se caracterizan por su gran potencial de tratamiento y simplificación de datos.

Los más utilizados en investigación de mercados son los siguientes: análisis factorial de correspondencias, análisis de componentes principales, análisis de clasificación (cluster), análisis de escalas multidimensionales, análisis discriminante, análisis de regresión, análisis de medidas conjuntas (conjoint), análisis de la varianza y análisis de segmentación jerárquica.

Finalmente, también debe tenerse en cuenta el nivel de medida de las variables a fin de seleccionar el tipo de análisis más adecuado para los datos obtenidos. En este sentido debe diferenciarse entre datos métricos y no métricos (bien ordinales o bien nominales).

Fase 5: Presentación de conclusiones

Consiste en presentar las conclusiones. Para ello, debe seleccionar aquellas que sean relevantes para la decisión de marketing a la que se enfrenta la dirección de la empresa.

Los resultados y conclusiones de la investigación realizada deben comunicarse a la dirección comercial, lo cual supone la elaboración de un informe formal por escrito y la realización de una presentación oral. Este informe y presentación suelen ser los únicos aspectos del estudio que llegan a conocer los directivos que han de evaluar la investigación.

Por tanto, esta evaluación dependerá en gran medida de la forma en que se comunique la información.

En un informe o presentación es conveniente, en primer lugar, pensar en los destinatarios y, en segundo lugar, no olvidar que conviene ser breves, aunque exhaustivos.

La comunicación debe incluir al menos estos apartados:

- Naturaleza del problema investigado y objetivos de la investigación.
- Metodología aplicada (fuentes de información consultadas, métodos de obtención de información aplicados, selección de muestras, técnicas de análisis empleadas, ...).
- Resultados obtenidos.
- Conclusiones y recomendaciones. Además, suele ser conveniente incluir al principio del informe un pequeño resumen, denominado ejecutivo, que en un par de páginas sintetiza lo más relevante de la investigación.

Fase 6: Toma de decisiones

Un número cada vez mayor de empresas está utilizando sistemas de apoyo a las decisiones de marketing para ayudar a sus ejecutivos a tomar decisiones más inteligentes.

John Little, del MIT, define los sistemas de apoyo a las decisiones de marketing (Marketing Decision Support System, MDSS) como conjuntos coordinados de información, sistemas, herramientas y técnicas que, junto con sistemas informáticos, contribuyen a que la empresa recopile e interprete la información relevante del negocio y del entorno y la convierta en un fundamento para las decisiones de marketing.

¿Qué influye en el comportamiento de compra del consumidor?

Factores culturales

La cultura, las subculturas y las clases sociales constituyen un factor de particular importancia en el comportamiento del consumidor. La cultura es el determinante fundamental de los deseos y del comportamiento de las personas. Los niños, conforme crecen, adquieren una serie de valores, percepciones, preferencias y comportamientos de su familia y otra serie de instituciones clave.

Factores sociales

Además de los factores culturales, los factores sociales, como grupos de referencia, familia roles sociales y estatus, influyen en el comportamiento del consumidor.

Factores personales

Las decisiones de compra también se ven influidas por las características personales. Éstas incluyen la edad del comprador, la fase del ciclo de vida en que se encuentra, su ocupación y su situación económica, su personalidad y su auto-concepto, su estilo de vida y sus valores.

Estrategia de marketing orientada al cliente

Los elementos de esta son: la segmentación, selección de objetivos, diferenciación y posicionamiento. Para atraer a los compradores, que son numerosos y distintos en sus necesidades, deseos y prácticas de compra, las empresas tienen que identificar los diversos segmentos de mercado, seleccionar uno o varios (elegir a los clientes) y trabajar en unos productos o servicio específico para cada uno (propuesta de valor).

Definición de las cuatro etapas:

Segmentación de mercado: agrupar a los compradores según sus necesidades, características o comportamientos, según lo cual pueden requerir productos o un marketing mix particular.

Selección de mercados objetivo: valora el atractivo de cada segmento de mercado y elige uno o más a los que atender, además incluye el diseño de estrategias para lograr relaciones adecuadas con los clientes adecuados.

Se debe realizar una diferenciación real de la oferta del mercado para ofrecer un valor superior al cliente.

Posicionamiento: posicionar el producto o servicio en la mente de los clientes.

Describir y analizar los principales criterios para segmentar los mercados de consumidores y empresas

La segmentación se puede realizar de acuerdo a distintas variables, el profesional prueba con cada una y elige aquella que brinde mejores opciones de segmentación. Las principales variables son 4; geográficas (países, regiones, estados, provincias, municipios o barrios), demográficas (edad, género, tamaño familiar, ciclo de vida de la familia, profesión, educación, religión, raza, generación y nacionalidad) psicográficas (en función de la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad) y de comportamiento (conocimientos, actitudes, uso o respuesta a un producto).

Otras variables son las demográficas de la empresa consumidora (industria, tamaño de la empresa), las características operativas, los enfoques de compras, factores situacionales y las características personales. La eficacia del análisis de segmentación depende de identificar segmentos que sean mensurables, accesibles, sustanciales, diferenciables y accionables.

Niveles de segmentación de mercado

Marketing de segmentos

Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares. Hay que prestar atención para no confundir un segmento y un sector.

Una oferta de marketing flexible: se compone de dos elementos: una solución básica que incorpora los elementos del producto o del servicio que valoran todos los miembros de un segmento, y opciones discrecionales que valoran determinados miembros del segmento. Cada opción podría tener un costo adicional. Los segmentos de mercado se definen de muchas maneras. Una forma es identificar segmentos con base en las preferencias de los consumidores. En este caso podrían aparecer tres patrones diferentes:

1. *Preferencias homogéneas*: muestra un mercado en el que prácticamente todos los consumidores presentan las mismas preferencias. El mercado no refleja segmentos naturales. Se podría predecir que las marcas existentes son similares y que se agrupan en torno al punto medio.

2. *Preferencias dispersas*: En el extremo contrario, se observa que las preferencias de los consumidores están un tanto dispersas, lo que indica que éstas varían considerablemente entre los consumidores.

3. *Preferencias agrupadas*: En ocasiones el mercado presenta grupos de preferencias diferentes, denominados segmentos naturales del mercado. La primera empresa en llegar al mercado tiene tres opciones: posicionarse en el centro, con la esperanza de atraer a todos los grupos; posicionarse en el segmento de mercado más amplio (marketing concentrado); o desarrollar distintas marcas para posicionarlas en segmentos diferentes.

¿Cómo se identifican los segmentos atractivos?

La empresa evalúa el tamaño y las características de crecimiento de cada segmento, su atractivo estructural y la compatibilidad con los objetivos y recursos de la empresa.

Marketing indiferenciado o de masas: Esta es una estrategia en la que la empresa, decide ignorar las diferencias entre los segmentos del mercado y realiza una producción, distribución y promoción en masa de un único producto.

Marketing diferenciado: En esta estrategia se decide atender a varios segmentos del mercado y se diseña ofertas independientes para cada uno. Al ofrecer variaciones de productos y de marketing a los segmentos, las empresas confían en obtener mayores ventas y una posición más fuerte dentro de cada segmento.

Marketing concentrado o de nichos: Es una estrategia de cobertura de mercado en la que la empresa decide atender a una gran parte de uno o dos segmentos o nichos. Mediante esta estrategia, la organización logra una posición más fuerte en el mercado, por su mayor conocimiento de las necesidades de los consumidores en los respectivos nichos y por la fama especial que consigue. Se puede comercializar de manera más eficaz los productos al ajustarlos más, mejorando también sus precios y programas.

Un nicho es un grupo de consumidores más delimitado que busca un mismo conjunto de beneficios. SE identifican dividiendo un segmento en sub segmentos. Un nicho atractivo se distingue por ciertas características: los integrantes tienen un conjunto de necesidades

específicas; están dispuestos a pagar un precio especial a la empresa que mejor satisfaga sus necesidades; es poco probable que el nicho atraiga a otros competidores; la empresa debe especializar su oferta para tener éxito; y el nicho tiene un gran potencial en cuanto a tamaño, utilidades y crecimiento. Mientras que los segmentos son relativamente amplios y suelen atraer a diferentes competidores, los nichos son más bien reducidos y sólo atraen a uno o dos competidores.

Micromarketing: aquí se particulariza los productos y los programas de marketing a las necesidades y deseos de individuos particulares y grupos de clientes locales, se divide en Marketing local y Marketing personal, el primero hace referencia a la personalización de las marcas y promociones a las necesidades y deseos de los grupos de consumidores locales, como ciudades, barrios y tiendas. El marketing personal es la particularización de los productos y los programas necesidades y preferencias de clientes individuales.

¿Cómo se elige una estrategia de selección de mercados objetivo?

La mejor estrategia de selección de objetivos depende de cuáles son los recursos de la empresa, cuál es la variabilidad del producto y en qué etapa de su ciclo de vida se encuentra, además de la variabilidad del mercado y las estrategias de marketing de la competencia.

¿Cómo las empresas posicionan sus productos para lograr la máxima ventaja?

Se identifica cuáles pueden ser las diferencias de valor, que lleven a una ventaja competitiva y sobre las que se puede crear el posicionamiento. Luego se elige las ventajas competitivas adecuadas y se escoge una estrategia de posicionamiento global, este posicionamiento, se conoce como propuesta de valor, que es la combinación total de ventajas sobre las que se posiciona la marca.

Las empresas pueden elegir una de cinco posibles propuestas de valor ganadoras, sobre las que posicionar sus productos: más por más, más por lo mismo, lo mismo por lo menos, menos por mucho menos, o más por menos. El posicionamiento de una empresa y de la marca se resume en declaraciones del posicionamiento que definen el segmento y la necesidad objetivo, el concepto de posicionamiento y los puntos de diferenciación concretos.

**Estudio de mercado de productos lácteos tipo gourmet de las familias de Pasto,
noviembre 2015**

Tema: consumo productos lácteos tipo gourmet

Título: Estudio de la demanda potencial de productos lácteos tipo gourmet de las familias de San Juan de Pasto en estrato de 3, 4 y 5 a Noviembre de 2015.

Antecedentes

Con los Tratados de Libre Comercio aprobados por el gobierno colombiano firmados con EEUU, Canadá, la Unión Europea, Mercosur, Chile y México, las pequeñas industrias del Sector Lácteo son sin duda unas de las más afectadas, éstos solo benefician a las grandes empresas e impactan negativamente el nivel de precios y el ingreso de los pequeños ganaderos.

Con el fin de enfrentar esta problemática y los cambios generados por la globalización se crea la comisión nacional de competitividad, órgano asesor del gobierno nacional en la búsqueda de promover el desarrollo económico y la calidad de vida de la población. Dicha comisión ha incursionado en impulsar cada una de las cadenas productivas de los 32 departamentos de Colombia a través de iniciativas que fortalezcan cada uno de los sectores del país.

A partir de esta medida se crean comisiones regionales de competitividad. Y siguiendo el mismo curso en el año 2007 se genera la comisión regional de competitividad de Nariño-CRCN que junto con Cámara de Comercio de Pasto como parte de su trabajo en procura de la competitividad del departamento de Nariño, con el respaldo de la CRCN, el apoyo del MCIT a través de iNNpulsa Colombia que es la unidad del gobierno nacional creada para promover la innovación y el emprendimiento dinámico, y el apoyo metodológico de la firma consultora internacional Competitiveness; adelanta un proyecto orientado a trabajar con sectores claves y priorizados en la región. De acuerdo a lo anterior, se ha decidido trabajar una iniciativa de refuerzo competitivo para el sector Lácteo en Nariño.

A través de la Iniciativa Lactis se realizará un análisis de las oportunidades económicas de futuro a nivel de negocio para la cadena productiva del sector lácteo de Nariño y se diseñarán con aquellos productores, empresas e instituciones interesados, en conjunto, acciones concretas orientadas a poder aprovechar esas oportunidades y ser competitivos en el largo plazo.

A partir de este estudio se han generado dos líneas de acción para el sector Lácteo tales como: producción de calidad y desarrollo de productos y mercado. Dentro de la segunda línea se encuentra el desarrollo de mercado cuyo objetivo es establecer mecanismos y herramientas que permitan conocer el comportamiento y criterio de compra de productos lácteos diferenciados para poder atenderlos con productos acordes a sus requerimientos.

Planteamiento del problema

El mercado en el que se ven inmersas las empresas de hoy en día, permanece en constantes cambios y las organizaciones deben adaptarse a dichas transformaciones que va sufriendo el mismo. Sin embargo, para lograr evolucionar juntamente con las exigencias y tendencias del mercado, es necesaria la implementación de diferentes estrategias; investigaciones de mercado, inversión en talento humano, inversión en tecnología, mejorar la calidad del producto, entre otras.

Así entonces para los productos lácteos y sus derivados sucede la misma situación y las nuevas tendencias de consumo generan oportunidades en el mercado. Para la cámara de comercio de Pasto ha sido fundamental estudiar las tendencias en cuanto a alimentación,

debido en cierta manera al cambio en el estilo de vida de los consumidores que se evidencia en la búsqueda de productos saludables, amigables con el medio ambiente, de alta calidad y que satisfagan la necesidad de productos exquisitos. A partir de esto se han planteado 4 clases de productos lácteos: funcionales, convenientes, gourmet y orgánicos.

El presente trabajo hace hincapié en el estudio del consumo de productos gourmet y empresas como Carulla, el Grupo Éxito, Parmalat, Alpina y otras ya han incursionado en el desarrollo de nuevos productos adaptados a las tendencias con muy buenos resultados.

Julián Jaramillo, ex-presidente de Alpina, explicó: "Podemos decir que es la misma historia de los buenos vinos; siempre han existido, pero hasta hace muy poco se popularizaron. En nuestro caso, desde los años cuarenta, Alpina empezó con la fabricación de quesos maduros, principalmente emmental y gruyer. Pero de siete a ocho años para acá estamos viviendo una explosión de lo gourmet que ha hecho que los quesos maduros lleguen a un público más amplio". (El Tiempo, 2009).

Sin embargo, para el municipio de Pasto no se podría señalar con exactitud la demanda de dichos productos, así que el problema se centra en conocer si esta población, se encuentra dispuesta a adquirir productos de clasificación gourmet, en que cantidad y frecuencia, sus gustos y preferencias como también la capacidad y/o posibilidad que tienen de acceder a los productos gourmet. En este orden de ideas el presente estudio de mercado se ajusta a las líneas de acción que la Cámara de Comercio de Pasto actualmente trabaja con el objetivo de determinar la factibilidad de ampliar el portafolio de productos lácteos en la ciudad de Pasto.

Formulación del problema

Con el fin de elaborar un estudio de mercado que pretende ofrecer información útil para los interesados se hace necesario conocer el mercado y la demanda potencial de productos lácteos tipo gourmet, para determinar la viabilidad de competir y entrar a trabajar a profundidad en este nicho de mercados.

¿Cuál es el mercado potencial de consumidores de productos lácteos tipo gourmet del municipio de San Juan de Pasto en noviembre de 2015?

Sistematización del problema

1. ¿Cuál es el perfil socioeconómico de las familias del Municipio de Pasto consumidoras de productos lácteos?
2. ¿Cuáles son los productos lácteos más demandado por los habitantes (FAMILIAS) del Municipio de Pasto?
3. ¿Cuánta es la importancia del precio al comprar productos lácteos y cuanto estarían dispuestos a pagar los habitantes del municipio de Pasto por productos lácteos tipo gourmet?
4. ¿Los productos gourmet son conocidos por las familias del Municipio de Pasto?
5. ¿Cuáles son las costumbres y hábitos de las familias que consumen productos gourmet?
6. ¿Qué lugar (es) son de mayor preferencia para adquirir productos lácteos?
7. ¿En cuál de los grupos, nacionales o extranjeros existe mayor preferencia en el consumo de productos gourmet?

8. ¿Cuáles son las marcas de productos lácteos de tipo gourmet que más se venden en Pasto?
9. ¿Cuál es el promedio de edad de los que más consumen productos lácteos de tipo gourmet?
10. ¿La variedad de productos lácteos tipo gourmet que existe es suficiente?

Propósito de la investigación

La investigación de mercados tiene como propósito conocer cuál es la demanda potencial de productos lácteos tipo gourmet de las familias Pasto de estratos 3, 4 y 5. La información que se logre obtener permitirá continuar en el diseño de una propuesta para ser expuesta ante los empresarios del sector lácteo y ver la posibilidad de ser implementada en las empresas existentes, de manera que se pueda satisfacer y fortalecer el mercado local.

Justificación

En la actualidad los mercados son altamente competitivos, por lo cual las empresas deben propender por el mejoramiento e innovación de sus productos o servicios. En una realidad como la de Colombia, donde la apertura económica ha hecho que muchas empresas se sientan amenazadas ante la entrada de nuevos competidores, con características llamativas a los consumidores y con las cuales deben rivalizar a la hora de atraer mercado. Para que una empresa pueda sobrevivir es imprescindible conocer a profundidad el segmento de mercado al cual se va a dirigir.

En el caso de las empresas de lácteos del municipio de Pasto concernientes a esta investigación, se desea conocer la aceptación de productos gourmet por parte de la población objeto de estudio, es decir, habitantes de estratos 4, 5 y 6, los cuales tienen mayor acceso a este tipo de productos, ya que lo que se busca es incursionar en un nuevo mercado para las empresas lácteas del municipio, con un consumidor más sofisticado, el cual esté dispuesto a pagar por este tipo de productos a empresas locales y no a empresas extranjeras que quieran abarcar este segmento y con este objetivo se desarrolla la presente investigación de mercados.

Términos de la investigación

Objetivo General:

Determinar el mercado potencial de productos lácteos tipo gourmet en las familias de San Juan de Pasto de los estratos 3,4 y 5 a noviembre de 2015.

Objetivos específicos

- Conocer el perfil socioeconómico del consumidor
- Identificar los productos preferidos
- Determinar cuánto están dispuestos a pagar por un producto gourmet
- Indagar a los consumidores si conoce y consume productos gourmet.
- Definir las costumbres y hábitos de las familias que consumen productos gourmet.
- Identificar qué lugar (es) son de mayor preferencia para adquirir productos lácteos.
- Clasificar a los consumidores extranjeros y nacionales según mayor preferencia en el consumo de productos gourmet

Diseño de la investigación

Pasto concentra el 25% de la población de todo el departamento de Nariño, y según las proyecciones del DANE para el año 2011, el municipio tiene 417.509 habitantes. Se divide en 12 comunas y 414 barrios. La población objeto de estudio son las familias que consumen productos lácteos del municipio de San Juan de Pasto pertenecen al estrato 3, 4. El estrato 3 representa un 24.3% y el estrato 4 un 7.9% de toda la población de Pasto.

MERCADO META:

Tabla 3
Número de habitantes de Pasto por estratos

Población	No. De habitantes
Total en Pasto	417.509
Pertenecientes al estrato 3 (24,3%) (N1)	101.454
Pertenecientes al estrato 4 (7,9%) (N2)	32.983
Total de la población que pertenecen a los estratos 3, 4	134.437

Fuente: DANE proyecciones para el año 2011

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

- Dónde:
- n=tamaño de la muestra
- N1= número de la población o universo 101.454

- N_2 = número de la población o universo 32.983
- Z = Nivel de confianza o desviación estándar, en nuestro caso se lo ha tomado el nivel de confianza = 95%, entonces $Z=1,96$.
- e = porcentaje de error, 5%
- P = proporción de éxito; $P= 0,5$.
- Q = probabilidad de fracaso ($1-P$).

$$n_1 = \frac{101.424 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(101.424 - 1)0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 382$$

$$n_2 = \frac{32.983 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(32.983 - 1)0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 379$$

$$n_{total} = \frac{134.437 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(134.437 - 1)0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 383$$

N_1 : 101.454 N_2 : 32.983 N_{total} = 134.437

n_1 = 382 n_2 = 379 n_{total} = 383

Haciendo los respectivos cálculos; para el estrato 3 se encuestarían a 382 personas, y del estrato 4 a 379 personas. Sin embargo, si se realizan los cálculos tomando como N la suma de la población del estrato 3 y 4, se encuestarían a 383 consumidores.

TABULACION Y ANALISIS DE DATOS MEDIANTE EL PROGRAMA SPSS 22.0

Tabla 4
¿A qué estrato pertenece?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	12	11,5	11,5	11,5
	3	60	57,7	57,7	69,2
	4	28	26,9	26,9	96,2
	5	4	3,8	3,8	100
	Total	104	100	100	

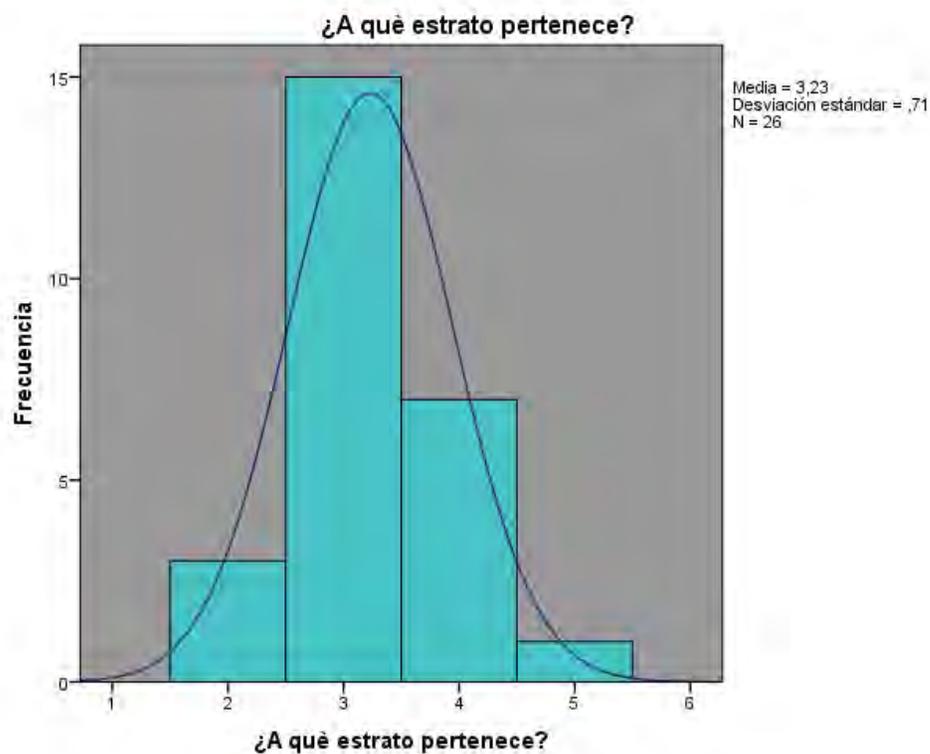
Fuente: Esta investigación

Tabla 5: Estadísticos

		¿A qué estrato pertenece?
N	Válido	104
	Perdidos	0
Media		3,23
Mediana		3
Moda		3
Desviación estándar		0,71
Mínimo		2
Máximo		5

Fuente: Esta investigación

Figura 1. ¿A qué estrato pertenece?



Fuente: Esta investigación

Estadísticos

Según los datos recolectados, con un 57%, que corresponde a 60 personas de 104 encuestadas, más de la mitad de la población encuestada, pertenece al estrato 3. Dato que se refuerza con la moda, pues esta señala que el estrato 3, es el que más se repite. La mediana de estrato es igual a 3, lo que significa que la mitad de las personas están por debajo de este estrato y la otra mitad está por encima. De la población encuestada las personas pertenecen como mínimo al estrato 2 y como máximo al estrato 5.

Tabla 6
¿Cuántas veces a la semana consume productos lácteos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	8	7,7	7,7
	2	12	11,5	19,2
	3	16	15,4	34,6
Válido	4	4	3,8	38,5
	5	20	19,2	57,7
	7	44	42,3	100
Total	104	100	100	

Fuente: Esta investigación

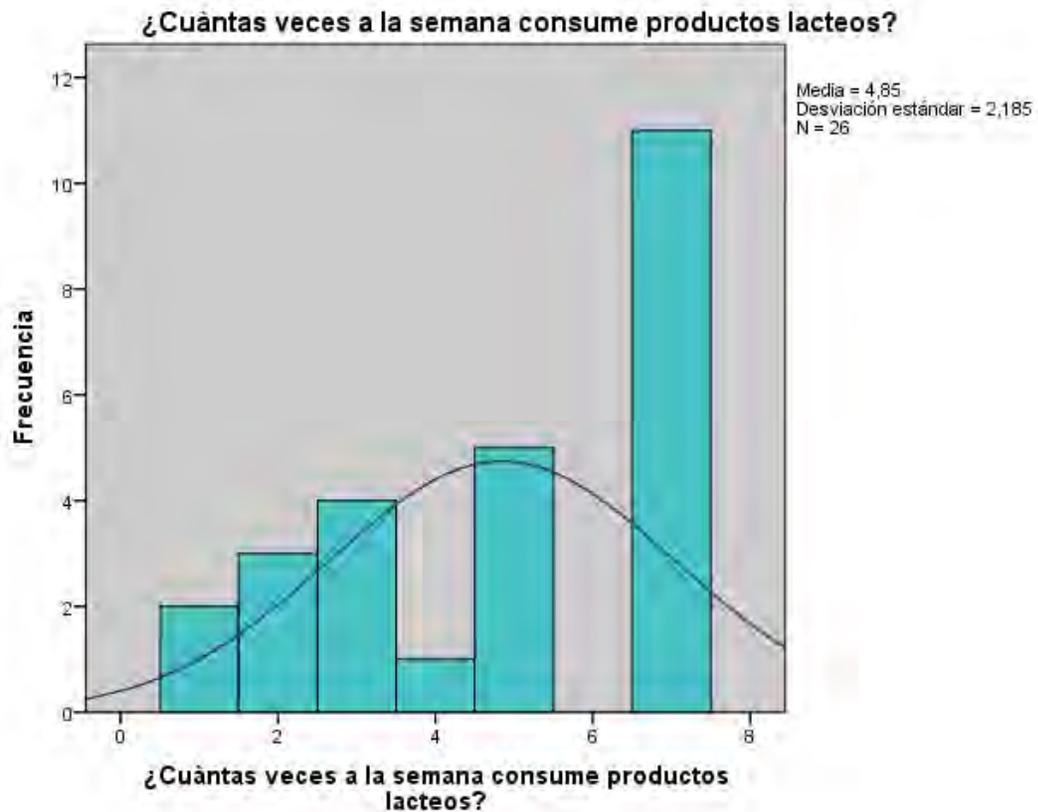
Tabla 7
Estadísticos

		¿Cuántas veces a la semana consume productos lácteos?
N	Válido	104
	Perdidos	0

Media	4,85
Mediana	5
Moda	7
Desviación estándar	2,185
Mínimo	1
Máximo	7

Fuente: Esta investigación

Figura 2. ¿Cuántas veces a la semana consume productos lácteos?



Fuente: Esta investigación

Se puede inferir que en la población pastusa se encuentra un favorable consumo de productos lácteos. Con una moda igual a 5, la respuesta más común de las personas encuestadas fue un consumo de lácteos de 5 veces a la semana. Con una mediana igual a 5, el 50% de las personas consumen productos lácteos, más de 5 veces a la semana y el otro

50% consumen productos lácteos, menos de 5 veces a la semana. El tiempo promedio de consumo es igual a 4.85 veces a la semana, los datos se desvían en promedio, 2.185 cantidad de veces, respecto a la media. Como mínimo, consumen lácteos una vez por semana y como máximo todos los días de la semana.

Tabla 8
¿De los siguientes productos cuál consume más?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Leche	52	50	50	50
	Yogurt	32	30,8	30,8	80,8
	Queso	16	15,4	15,4	96,2
	Arequipe	4	3,8	3,8	100
	Total	104	100	100	

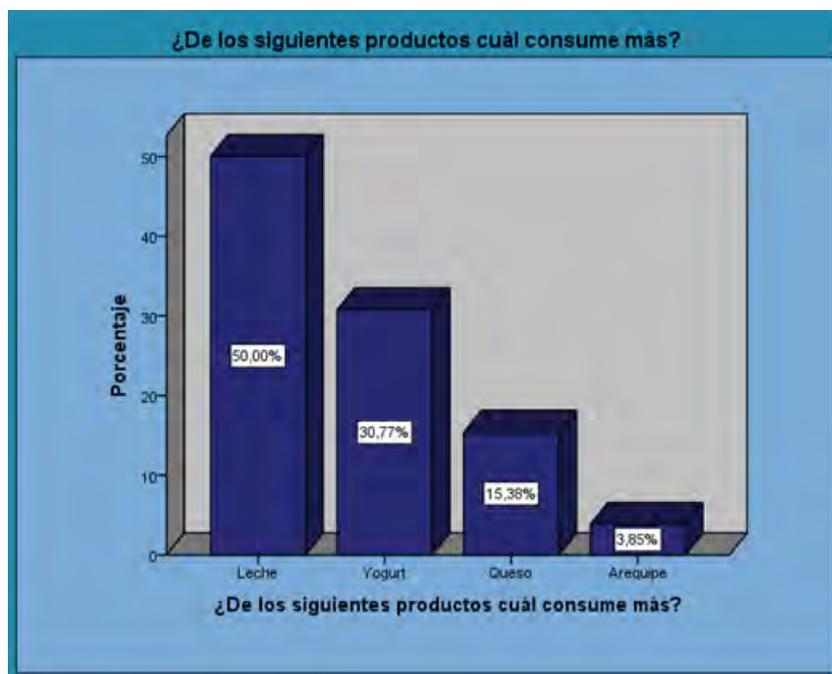
Fuente: Esta investigación

Tabla 9
Estadísticos

		¿De los siguientes productos cuál consume más?
N	Válido	104
	Perdidos	0
Media		1,85
Mediana		1,5
Moda		1
Desviación estándar		1,287
Mínimo		1
Máximo		7

Fuente: Esta investigación

Figura 3. ¿De los siguientes productos cuál consume más?



Fuente: Esta investigación

El producto lácteo que más se consume es la leche. La categoría que más se repitió fue la 1, la cual corresponde al producto leche. 50% de los individuos consumen leche, y el otro 50% consumen otro tipo de productos lácteos, entre los que se encuentra el yogurt con un 8%, el queso con un 4% y el de menor consumo el arequipe, con un 3.8%. Según estos resultados, el producto con el que más se puede trabajar en los nichos de mercado por su significativa demanda, es la leche y el Yogurt.

Tabla 10

¿Cuál de los siguientes productos lácteos encuentra con mayor facilidad en el mercado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Funcionales	8	7,7	7,7	7,7

Gourmet	8	7,7	7,7	15,4
Conveniencia	8	7,7	7,7	23,1
Tradicional	80	76,9	76,9	100
Total	104	100	100	

Fuente: Esta investigación

Tabla 11
Estadísticos

		¿Cuál de los siguientes productos lácteos encuentra con mayor facilidad en el mercado?
N	Válido	104
	Perdidos	0
Media		4,46
Mediana		5
Moda		5
Desviación estándar		1,174
Mínimo		1
Máximo		5

Fuente: Esta investigación

Figura 4. ¿Cuál de los siguientes productos lácteos encuentra con mayor facilidad en el mercado?



Fuente: Esta investigación

En el mercado se encuentran con mayor facilidad productos lácteos tradicionales con un porcentaje igual a 76%, quedando por fuera los productos orgánicos, y en una menor proporción los funcionales, gourmet y de conveniencia. La moda muestra que el producto que se encuentra en la categoría 5 es el que más se repite, esta categoría corresponde a los productos tradicionales. Según los resultados obtenidos en el mercado de oferentes se encuentra espacio para adicionar productos de los diferentes nichos de mercado con son funcionales, gourmet y de conveniencia.

Tabla 12

¿Usted consume por lo menos una vez a la semana alguno de los productos mencionados anteriormente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Funcionales	4	3,8	3,8	3,8
	Orgánicos	4	3,8	3,8	7,7
	Gourmet	8	7,7	7,7	15,4
	Conveniencia	4	3,8	3,8	19,2
	Tradicionales	84	80,8	80,8	100
	Total	104	100	100	

Fuente: Esta investigación

Tabla 13

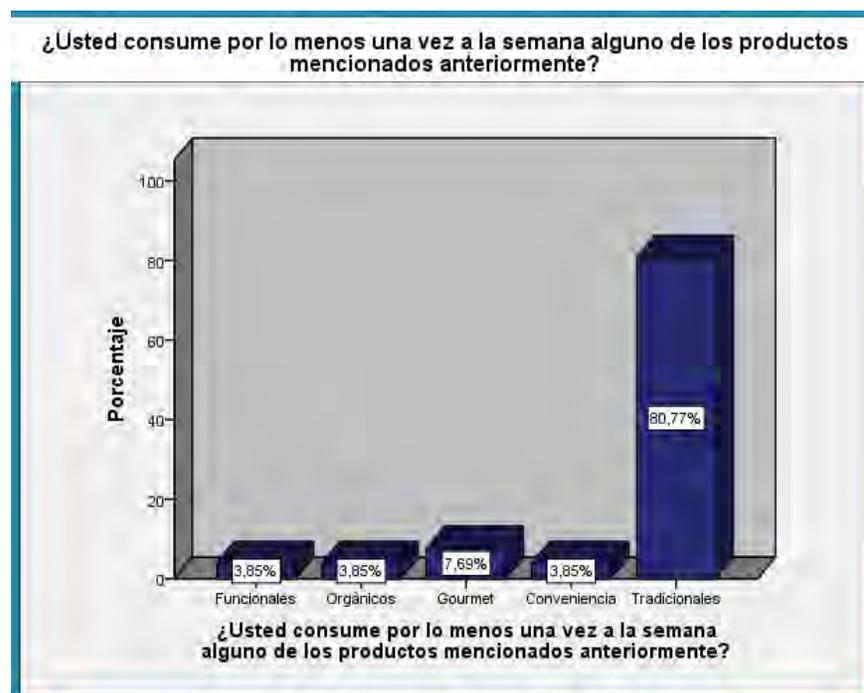
Estadísticos

¿Usted consume por lo menos una vez a la semana alguno de los productos mencionados anteriormente?

N	Válido	104
	Perdidos	0
Media		4,54
Mediana		5
Moda		5
Desviación estándar		1,067
Mínimo		1
Máximo		5

Fuente: Esta investigación

Figura 5. ¿Usted consume por lo menos una vez a la semana alguno de los productos mencionados anteriormente?



Fuente: Esta investigación

Los productos que se consumen al menos una vez por semana son los tradicionales con un 80.77%, lo cual confirma la anterior pregunta ya que son los productos que se encuentran con mayor facilidad en el mercado, los cuales son los más conocidos y de primera necesidad, los 4 tipos de productos lácteos siguientes tienen un reducido porcentaje de consumo porque pertenecen a nichos de mercado más específicos y además por su precio.

Tabla 14

Cuándo adquiere productos lácteos compra marcas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nacional	100	96,2	96,2	96,2
	Extranjera	4	3,8	3,8	100
	Total	104	100	100	

Fuente: Esta investigación

Tabla 15
Estadísticos

		Cuándo adquiere productos lácteos compra marcas:
N	Válido	104
	Perdidos	0
Media		1,04
Mediana		1

Moda	1
Desviación estándar	0,196
Mínimo	1
Máximo	2

Fuente: Esta investigación

Figura 6. Cuándo adquiere productos lácteos compra marcas



Fuente: Esta investigación

La marcada preferencia por los productos nacionales se ve reflejada en el alto porcentaje obtenido de los 104 encuestados con un 96.15%, ya que los productos lácteos tradicionales son los más comercializados por las empresas nacionales, ya que es el nicho de mercado más grande actualmente.

Tabla 16

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto funcional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	28	26,9	26,9
	1000	4	3,8	30,8
	1500	4	3,8	34,6
	2000	24	23,1	57,7
	3000	4	3,8	61,5
Válido	5000	16	15,4	76,9
	6000	4	3,8	80,8
	7000	4	3,8	84,6
	8000	4	3,8	88,5
	10000	12	11,5	100
	Total	104	100	100

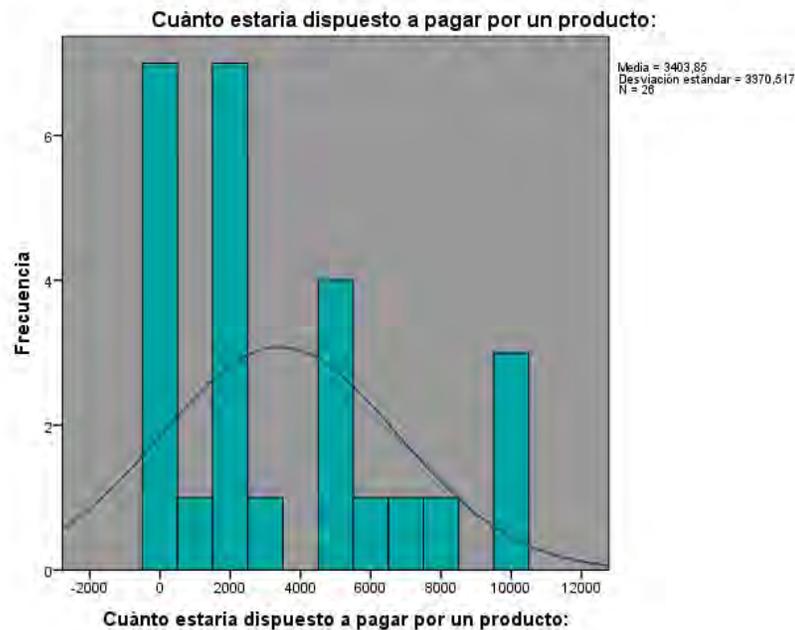
Fuente: Esta investigación

Tabla 17
Estadísticos

		Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto funcional.
N	Válido	104
	Perdidos	0
Media		3403,85
Mediana		2000
Moda		0
Desviación estándar		3370,517
Mínimo		0
Máximo		10000

Fuente: Esta investigación

Figura 7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto funcional?



De acuerdo a los datos anteriores se puede decir que el 26% de los encuestados no estarían dispuestos a pagar por un producto funcional, esto se debió a un consumo no habitual de este tipo de producto. Los precios con mayores frecuencias relativas fueron \$2.000 (23.1%), \$5.000 con un 15.4%.

La media es de \$3403,85 esto quiere decir que es el precio promedio que los consumidores de productos lácteos (específicamente en los funcionales), estarían dispuestos a pagar, la cual indica que estarían dispuestos a pagar un precio bajo por este tipo de productos. La mediana por su parte nos muestra el dato central de los precios dados por las personas encuestadas que en este caso es de \$2.000, este precio se dio porque de los precios dados el 61.5% están por debajo de los \$5.000.

Tabla 18

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto orgánico?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	32	30,8	30,8
	1000	4	3,8	34,6
	1800	4	3,8	38,5
	2000	16	15,4	53,8
	2500	4	3,8	57,7
	3000	4	3,8	61,5
	5000	12	11,5	73,1
	6000	4	3,8	76,9
	10000	24	23,1	100
	Total	104	100	100

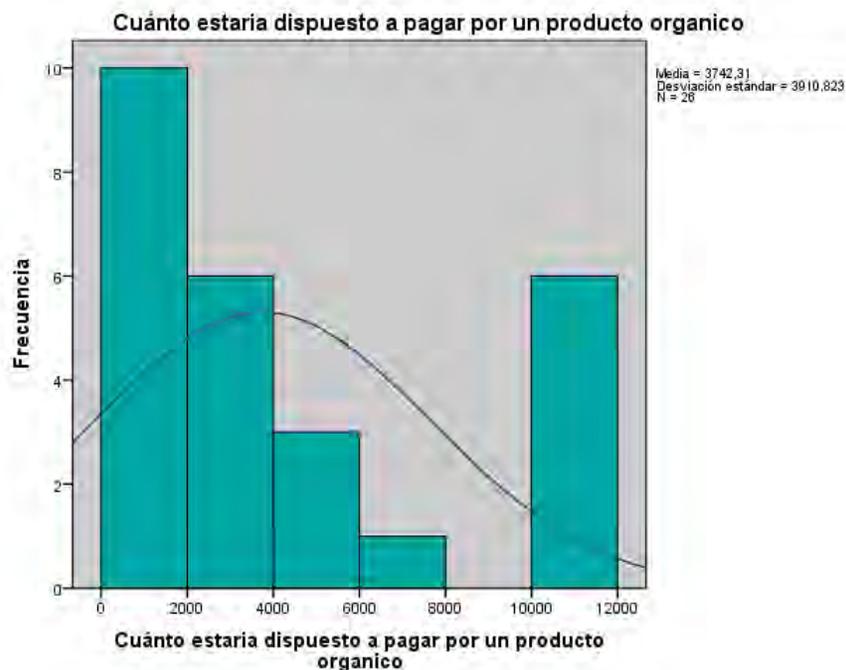
Fuente: Esta investigación

Tabla 19
Estadísticos

		Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto orgánico
N	Válido	104
	Perdidos	0
Media		3742,31
Mediana		2000
Moda		0
Desviación estándar		3910,823
Mínimo		0
Máximo		10000

Fuente: Esta investigación

Figura 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto orgánico?



Fuente: Esta investigación

Si tomamos el valor diferente de cero, el que tiene mayor frecuencia relativa es \$10.000 con 23.1% obteniendo un valor más alto que los anteriores ya que resaltan la importancia de los productos naturales lo cual le da un mayor valor agregado una percepción positiva y por ende estarían dispuestos a pagar un valor más alto. Y con el análisis grupal de los datos obtenidos se obtiene un promedio similar a los anteriores ya que este tiene una frecuencia de 30.8% influyendo en la media la cual dio como resultado 3742,31.

Tabla 20

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto gourmet?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	32	30,8	30,8	30,8
Válido	1200	4	3,8	3,8	34,6
	2000	16	15,4	15,4	50

2500	4	3,8	3,8	53,8
3000	8	7,7	7,7	61,5
4000	4	3,8	3,8	65,4
5000	4	3,8	3,8	69,2
10000	12	11,5	11,5	80,8
15000	12	11,5	11,5	92,3
20000	8	7,7	7,7	100
Total	108	100	100	

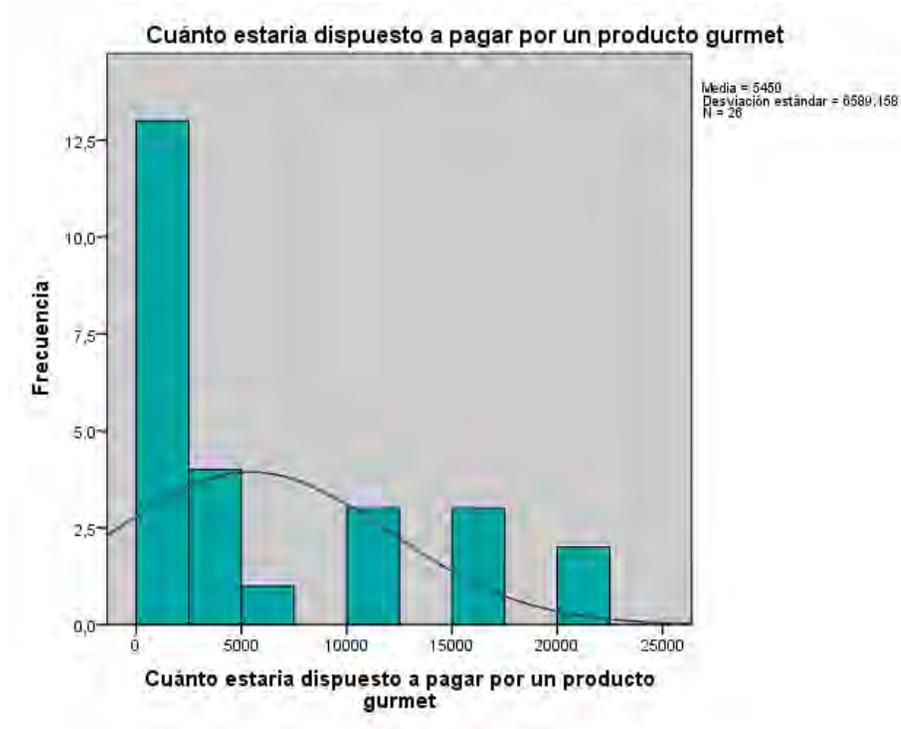
Fuente: Esta investigación

Tabla 21
Estadísticos

		Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto gourmet
N	Válido	104
	Perdidos	0
Media		5450
Mediana		2250
Moda		0
Desviación estándar		6589,158
Mínimo		0
Máximo		20000

Fuente: Esta investigación

Figura 9, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto gourmet?



Fuente: Esta investigación

Según los datos anteriores se puede decir que el 30.8% de los encuestados no estableció un precio al cual estarían dispuestos a pagar por un producto gourmet, esto se debió por factores como desconocimiento de este tipo de producto y otras personas no consideraron necesario responderla. Los precios con mayores frecuencias relativas fueron \$2.000 (15.4%), \$10.000 y \$15.000 con un 11.5% respectivamente, los precios más altos se dieron por personas que tenían un consumo frecuente de quesos maduros y otras personas eligieron el precio de \$2.000 como referencia a los productos tradicionales que se encuentran en el mercado.

La media es de \$5.450, esto quiere decir que es el precio promedio que los consumidores de productos lácteos (específicamente en los gourmet), estarían dispuestos a pagar. La mediana por su parte nos muestra el dato central de los precios dados por las personas encuestadas que en este caso es de \$2.250, este precio se dio porque de los precios dados el 69.2% están por debajo de los \$5.000. La moda es 0 porque es el dato que mayor frecuencia relativa obtuvo, pero esto no quiere decir que los consumidores de productos lácteos no estarían dispuestos a pagar nada, solo se dio por falta de conocimiento de los precios que las personas tenían acerca de estos productos. La desviación estándar es de \$6.589,158, nos muestra que los datos obtenidos no son muy confiables porque tiene un valor muy alto, además si se analiza junto con la media, por debajo de esta, daría un precio negativo lo cual no podría darse en la vida real.

Tabla 22

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto conveniencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	28	26,9	26,9	26,9
	4	3,8	3,8	30,8
	4	3,8	3,8	34,6
	20	19,2	19,2	53,8
Válido	4	3,8	3,8	57,7
	16	15,4	15,4	73,1
	12	11,5	11,5	84,6
	16	15,4	15,4	100
Total	104	100	100	

Fuente: Esta investigación

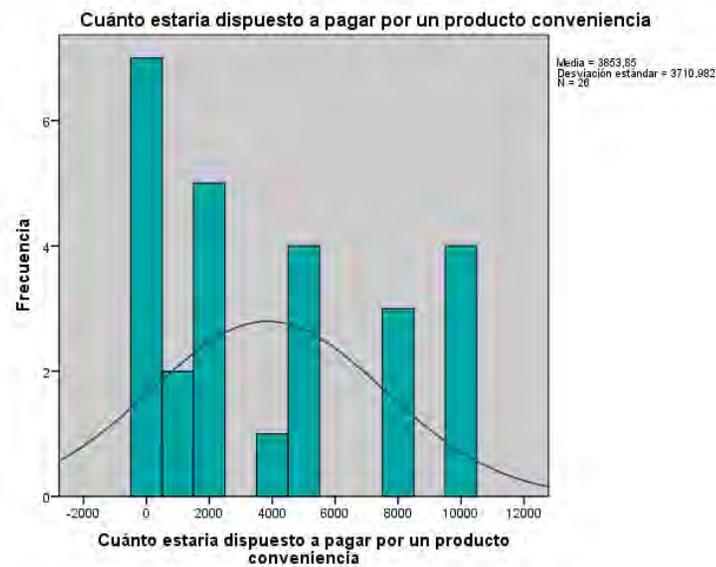
Tabla 23

Estadísticos

		Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto conveniencia
N	Válido	104
	Perdidos	0
Media		3853,85
Mediana		2000
Moda		0
Desviación estándar		3710,982
Mínimo		0
Máximo		10000

Fuente: Esta investigación

Figura 10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto conveniencia?



Fuente: Esta investigación

El precio con mayor porcentaje valido es \$0 con un 26.9%, resultado dado porque las personas encuestadas no tenían mucho conocimiento sobre los productos de conveniencia.

El precio de \$2.000 (9,2%), \$5.000 (15,4%) y \$10.000 (15,4%) son los que siguen con mayor frecuencia relativa prevaleciendo en mayor medida los precios bajos, salvo el caso de \$10.000.

La media es de \$3.853,85 y como se puede apreciar en la gráfica se asemeja más a una distribución normal hacia la izquierda por lo que la mayor concentración de encuestados se encuentra por debajo de los \$5.000 (73,1%) y la mediana es de \$2.000, pero aun así la desviación estándar es alta en comparación con el promedio, por lo que los datos suministrados no son muy confiables para establecer un precio de referencia que los consumidores de productos lácteos pudieran pagar, ya que la moda es \$0, dato que no nos permite hacer un análisis más seguro.

Tabla 24

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto tradicional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	8	30,8	30,8	30,8
	800	2	7,7	7,7	38,5
	1000	1	3,8	3,8	42,3
	2000	6	23,1	23,1	65,4
Válido	5000	4	15,4	15,4	80,8
	7000	1	3,8	3,8	84,6
	10000	3	11,5	11,5	96,2
	15000	1	3,8	3,8	100
	Total	26	100	100	

Fuente: Esta investigación

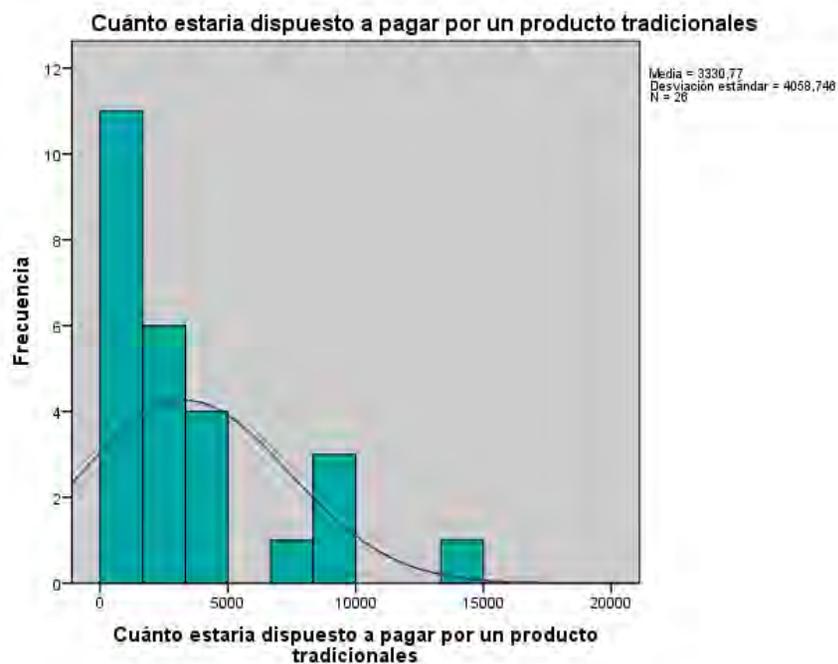
Tabla 25

Estadísticos

		Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto tradicionales
N	Válido	26
	Perdidos	0
Media		3330,77
Mediana		2000
Moda		0
Desviación estándar		4058,746
Mínimo		0
Máximo		15000

Fuente: Esta investigación

Figura 11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto tradicional?



Fuente: Esta investigación

En cuanto a productos tradicionales la mayor frecuencia relativa la tiene el precio \$0 (30.8%), seguida de \$2.000 (23.1%) y \$5.000 (15.4%), la mayoría no colocó un precio de referencia por la diversidad de productos que se encuentran dentro de la línea de lo tradicional y por ende se reservaron de colocar un precio, los demás se fueron por un precio módico que generalmente gastan en el consumo de estos.

En este último análisis referente al precio que los consumidores de productos lácteos estarían dispuestos a pagar, se puede notar que todos tuvieron una distribución normal con tendencia a la izquierda en todos los nichos de mercado diferenciados que se les presentó y en también en el mercado tradicional, en este último caso el promedio en el precio fue de \$3.330,77 valor inferior a la desviación estándar que fue de 4.058,746 lo cual evidencia que los datos obtenidos para establecer un precio de referencia para los productos lácteos tradicionales no son confiables por lo cual el precio no se puede fijar, otra razón es porque la mediana y la moda son precios muy bajos de \$2.000 y \$0 respectivamente, resultados dados por la alta concentración en este rango (65,4%).

Tabla 26

¿En cuál de los productos diferenciados mencionados anteriormente le gustaría encontrar mayor variedad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Funcionales	24	23,1	23,1	23,1
	Orgánicos	32	30,8	30,8	53,8
	Gourmet	24	23,1	23,1	76,9
	Conveniencia	8	7,7	7,7	84,6
	Tradicionales	16	15,4	15,4	100

Total	104	100	100
-------	-----	-----	-----

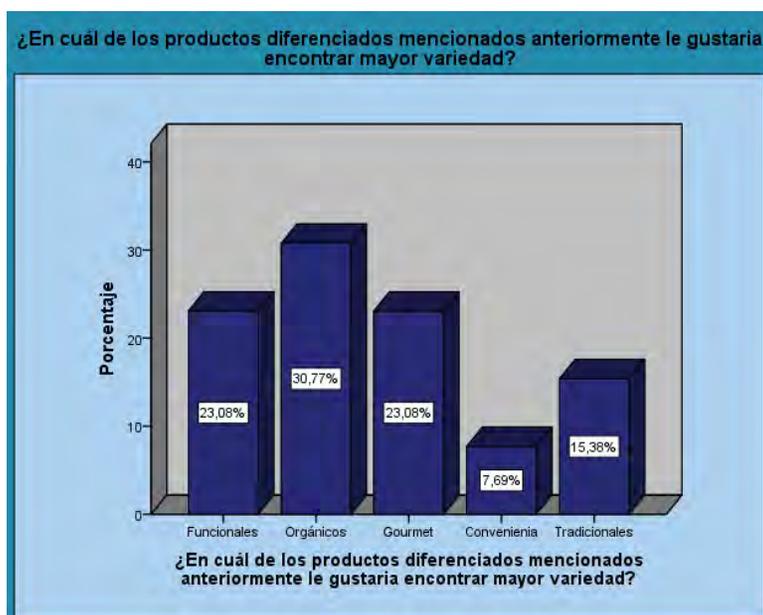
Fuente: Esta investigación

Tabla27
Estadísticos

¿En cuál de los productos diferenciados mencionados anteriormente le gustaría encontrar mayor variedad?		
N	Válido	104
	Perdidos	0
Media		2,62
Mediana		2
Moda		2
Desviación estándar		1,359
Mínimo		1
Máximo		5

Fuente: Esta investigación

Figura 12. ¿En cuál de los productos diferenciados mencionados anteriormente le gustaría encontrar mayor variedad?



Fuente: Esta investigación

La moda es dos, lo cual muestra que el producto lácteo en el cual los consumidores desean encontrar mayor variedad es en los orgánicos (30,8%) ya que prefieren más opciones en productos sanos desde el cultivo hasta el empaque y amigables con el medio ambiente.

Los productos que siguen con mayor porcentaje son los funcionales y los gourmet con 23,1% cada uno, los primeros por su valor agregado que es un beneficio adicional a la salud y los gourmet por su alta calidad y exclusividad. Además, se puede analizar que los productos de conveniencia no son muy buscados ya que solo ofrecen ventajas en cuanto empaque factor que no es relevante para el consumidor de productos lácteos.

Tabla 28

¿Qué tiene en cuenta al momento de comprar un producto lácteo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Precio	28	26,9	26,9	26,9
Calidad	52	50	50	76,9
Válido Presentación	8	7,7	7,7	84,6
Beneficios	16	15,4	15,4	100
Total	104	100	100	

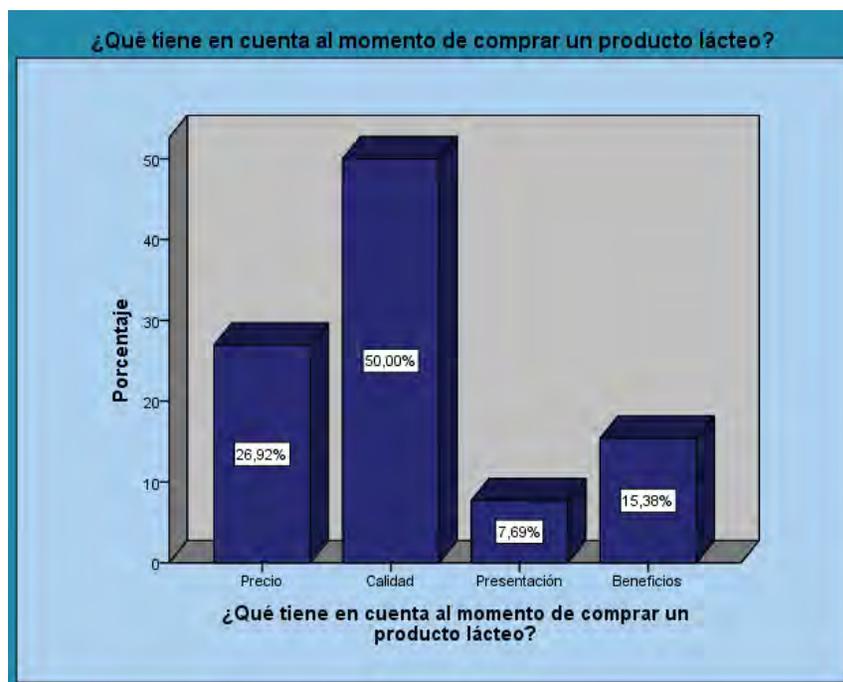
Fuente: Esta investigación

Tabla29
Estadísticos

		¿Qué tiene en cuenta al momento de comprar un producto lácteo?
N	Válido	104
	Perdidos	0
Media		2,85
Mediana		3
Moda		3
Desviación estándar		1,347
Mínimo		1
Máximo		5

Fuente: Esta investigación

Figura 13. ¿Qué tiene en cuenta al momento de comprar un producto lácteo?



Fuente: Esta investigación

Para los encuestados lo más importante en el momento de adquirir un producto es la calidad, opción que obtuvo un 50% de preferencia por encima de otras como la presentación y los beneficios, seguida del precio con un 26.9%, lo cual resalta la preferencia de los consumidores a los buenos procesos lo cual genera una buena imagen y confianza para consumirlos.

Tabla 30

¿En qué lugar adquiere con mayor frecuencia productos lácteos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Tiendas de barrio	28	26,9	26,9	26,9
Válido Supermercados	40	38,5	38,5	65,4

Grandes superficies	28	26,9	26,9	92,3
Puntos de venta propios de las empresas	8	7,7	7,7	100
Total	104	100	100	

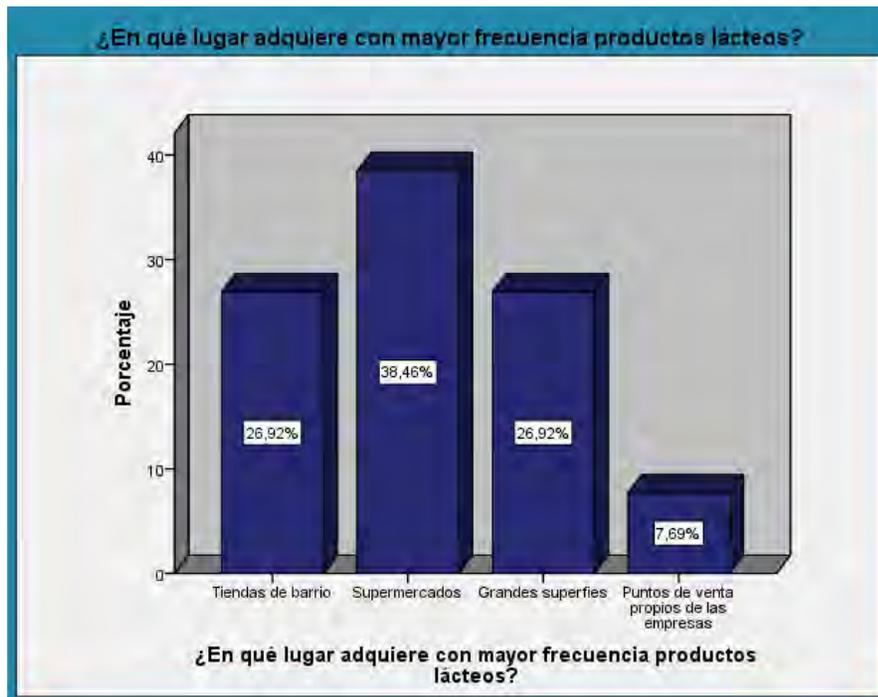
Fuente: Esta investigación

Tabla 31
Estadísticos

		¿En qué lugar adquiere con mayor frecuencia productos lácteos?
N	Válido	104
	Perdidos	0
Media		2,15
Mediana		2
Moda		2
Desviación estándar		0,925
Mínimo		1
Máximo		4

Fuente: Esta investigación

Figura 14. ¿En qué lugar adquiere con mayor frecuencia productos lácteos?



Fuente: Esta investigación

Según los datos obtenidos el lugar de mayor preferencia para la adquisición de productos lácteos son los supermercados con un 38.15% ya que por lo general se encuentran cerca a sus hogares y las tiendas de barrio y las grandes superficies por que se compra en mayores cantidades y por ende a un mejor precio.

Tablas cruzadas

- a) Se cruzan las variables: variedad y característica
 - ¿En cuál de los productos diferenciados mencionados anteriormente le gustaría encontrar mayor variedad?

- ¿Qué tiene en cuenta al momento de comprar un producto lácteo? tabulación cruzada.

Recuento

Tabla 32
Tabulación cruzada

		¿Qué tiene en cuenta al momento de comprar un producto lácteo?		
		Precio	Calidad	Presentación
¿En cuál de los productos diferenciados mencionados anteriormente le gustaría encontrar mayor variedad?	Funcionales	12	8	0
	Orgánicos	4	20	0
	Gourmet	0	12	8
	Conveniencia	4	4	0
	Tradicionales	8	8	0
Total		28	52	8

Fuente: Esta investigación

		¿Qué tiene en cuenta al momento de comprar un producto lácteo?	
		Beneficios	Total

¿En cuál de los productos diferenciados mencionados anteriormente le gustaría encontrar mayor variedad?	Funcionales	4	24
	Orgánicos	8	32
	Gourmet	4	24
	Conveniencia	0	8
	Tradicionales	0	16
Total		16	104

Fuente: Esta investigación

Tabla 33
Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b
Intervalo por intervalo	R de persona	-0,121	0,201	-0,597
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,027	0,221	-0,134
N de casos válidos		26		

Medidas simétricas

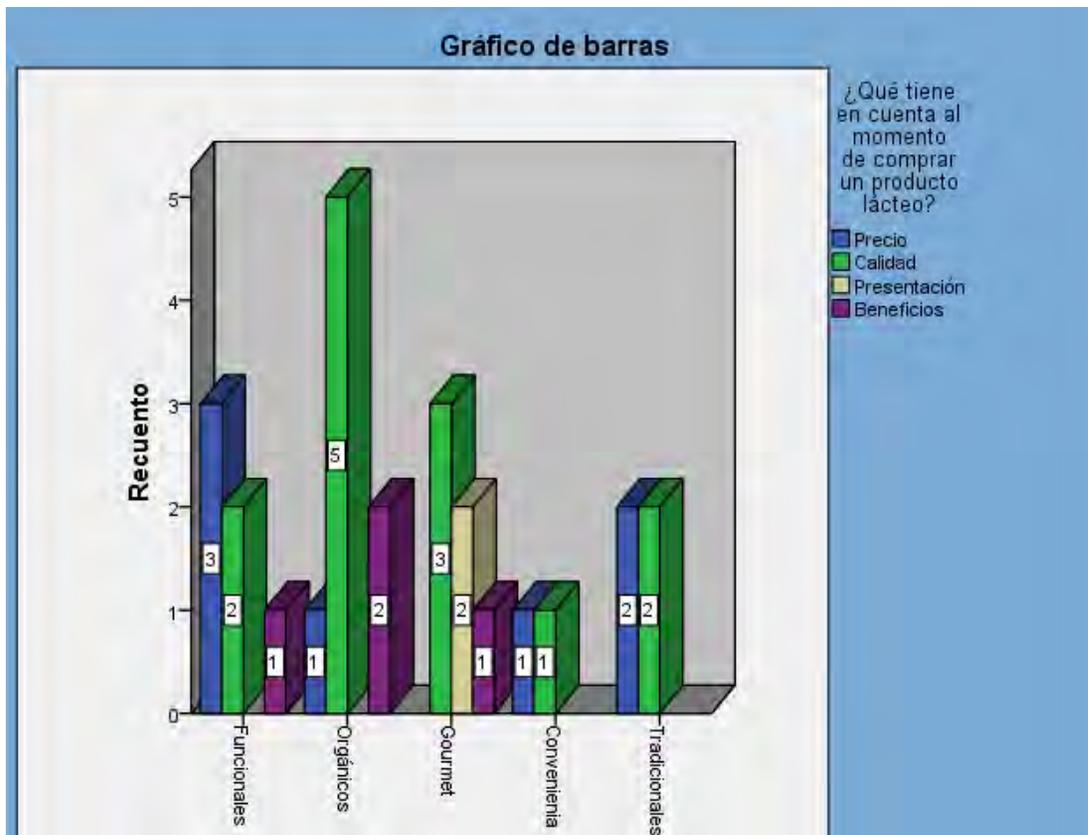
		Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo	R de persona	,556 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,894 ^c

N de casos válidos

Fuente: Esta investigación

- No se supone la hipótesis nula.
- Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.
- Se basa en aproximación normal.

Figura 15. Cruce de datos



Fuente: Esta investigación

Según la información que arroja la gráfica, el factor que más influye en el momento de compra de un producto lácteo es la calidad, representado en un 50% del total de la población encuestada. Seguido por el precio en un 27%, el factor beneficio en un 15% y la

presentación en 8%. En cuanto a los productos diferenciados a las personas encuestadas les gustaría encontrar mayor variedad en productos orgánicos. Todo lo anterior nos permite concluir que el consumidor de productos lácteos busca la calidad en estos productos, por lo cual es viable el incursar en un nuevo nicho de mercados como los Orgánicos, ya que a pesar de que el precio aumenta un poco debido a las propiedades del producto sin químicos y más saludable que los tradicionales, sumando la calidad y los beneficios nos resulta un 65% de la población que estaría dispuesta a adquirir dicho producto.

b) Se cruzan las variables: facilidad y lugar

- ¿Cuál de los siguientes productos lácteos encuentra con mayor facilidad en el mercado?
- ¿En qué lugar adquiere con mayor frecuencia productos lácteos?

Tabla 34
Tabulación cruzada
Recuento

		¿En qué lugar adquiere con mayor frecuencia productos lácteos?				
		Tiendas de barrio	Supermercados	Grandes superficies	Puntos de venta propios de las empresas	Total
¿Cuál de los siguientes productos lácteos encuentra con mayor facilidad en el mercado?	Funcionales	4	0	0	4	8
	Gourmet	0	4	4	0	8
	Conveniencia	0	8	0	0	8
	Tradicional					
Total		24	28	24	4	80
Total		28	40	28	8	104

Fuente: Esta investigación

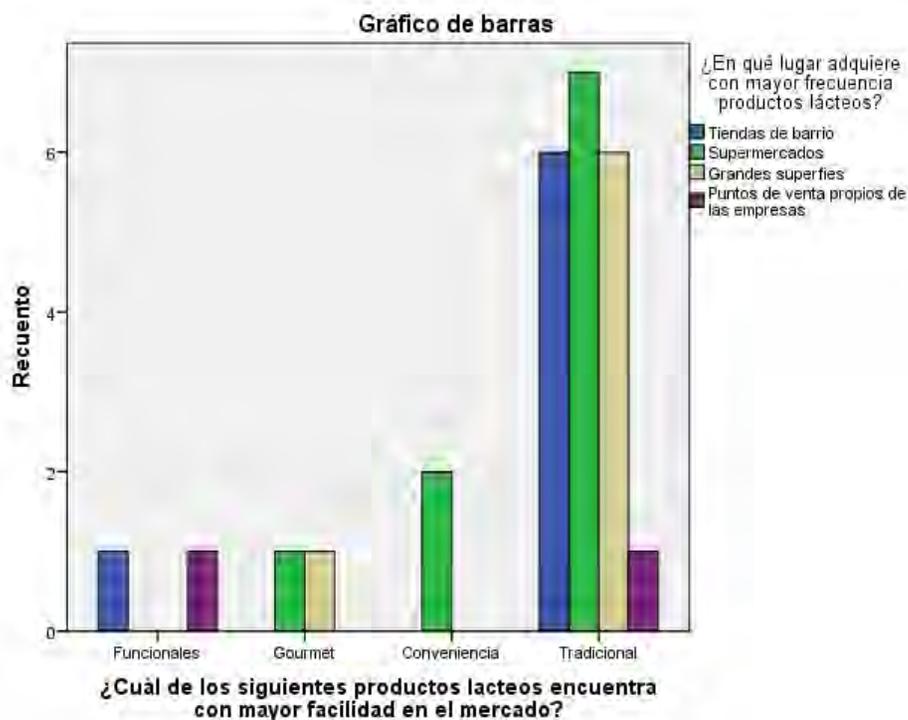
Tabla 35
Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo	R de persona	-,142	,281	-,701	,490 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,097	,213	-,480	,636 ^c
N de casos válidos		26			

Fuente: Esta investigación

- No se supone la hipótesis nula.
- Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.
- Se basa en aproximación normal.

Figura 16. Cruce de datos



Fuente: Esta investigación

En base a la tabla de recuento de variables facilidad y lugar, se tiene que el 77% de la población afirma que los productos tradicionales son los más fáciles de encontrar en el mercado; debido a que los demás nichos de mercados son nuevas tendencias y apenas están siendo reconocidas por el consumidor. El 38% de la población total adquieren los productos lácteos con mayor facilidad en los supermercados; lo cual puede deberse al descuento por comprar más cantidades del mismo producto. Tan solo el 27% y el 8% de la población adquieren productos en grandes superficies y puntos de venta de las empresas respectivamente, por lo que se entiende que el resto de la población no conozca o no encuentre con mayor facilidad los productos diferenciados, ya que estos en su mayoría se distribuyen en dichos lugares, poco frecuentados.

c) Se cruzan las variables: estrato y característica

- ¿A qué estrato pertenece?
- ¿Qué tiene en cuenta al momento de comprar un producto lácteo?

Tabla 36
Tabulación cruzada
Recuento

		¿Qué tiene en cuenta al momento de comprar un producto lácteo?				
		Precio	Calidad	Presentación	Beneficios	Total
¿A qué estrato pertenece?	2	4	0	0	4	12
	3	20	32	4	4	60
	4	0	20	0	8	28
	5	0	0	4	0	4
Total		24	52	8	16	104

Fuente: Esta investigación

Tabla 37
Medidas simétricas

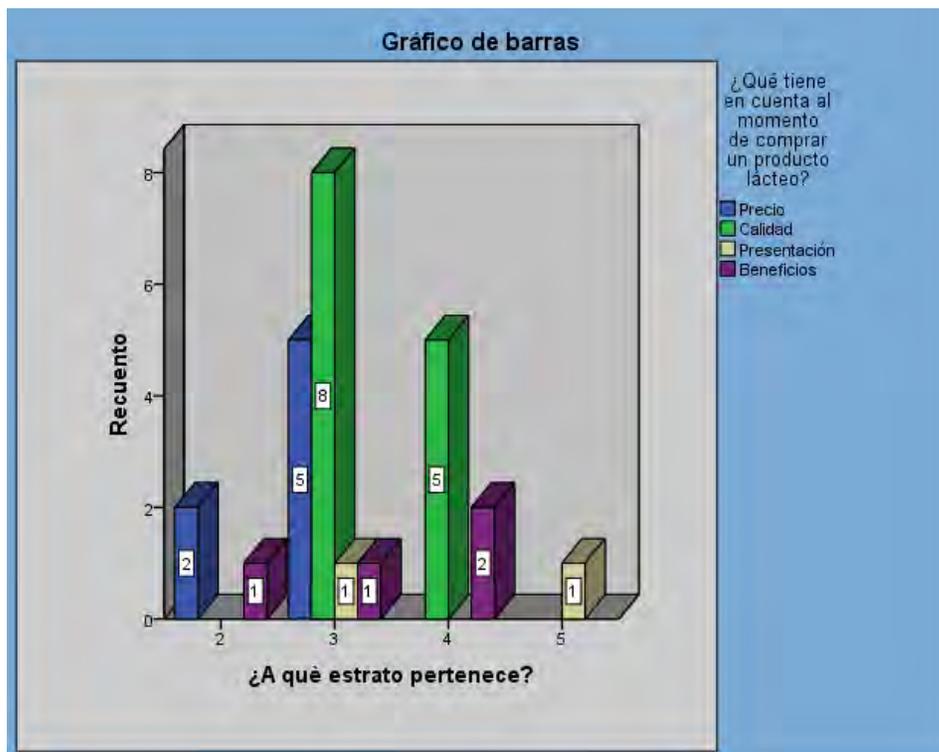
Valor	Error	Aprox. S^b	Aprox.
--------------	--------------	-----------------------------	---------------

			estándar asintótico ^a		Sig.
Intervalo por intervalo	R de persona	,373	,192	1,969	,061 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,385	,201	2,043	,052 ^c
N de casos válidos		26			

Fuente: Esta investigación

- No se supone la hipótesis nula.
- Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.
- Se basa en aproximación normal.

Figura 17. Cruce de datos



Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta los datos, según el estrato varía la característica que tiene mayor influencia en la compra de un producto lácteo. El 58% de la población pertenecen al estrato 3 de los cuales el 31% es decir la mayoría tienen en cuenta la calidad en el momento de la compra. Mientras que en el estrato 2 prima el precio, en el estrato 4 nuevamente la calidad y en el 5 cuatro personas afirman que la presentación. Por lo tanto, se puede inferir que los productos diferenciados tendrían acogida de acuerdo al estrato del mercado al que va dirigido.

d) Se cruzan las variables: facilidad y variedad.

- ¿Cuál de los siguientes productos lácteos encuentra con mayor facilidad en el mercado?
- ¿En cuál de los productos diferenciados mencionados anteriormente le gustaría encontrar mayor variedad?

Tabla 38
Tabulación cruzada
Recuento

		¿En cuál de los productos diferenciados mencionados anteriormente le gustaría encontrar mayor variedad?					
		Funcionales	Orgánicos	Gourmet	Conveniencia	Tradicionales	Total
¿Cuál de los siguientes productos lácteos encuentra con mayor facilidad en el	Funcionales	0	0	4	0	4	8
	Gourmet	0	0	8	0	0	8
	Conveniencia	0	0	4	4	0	8
	Tradicional	24	32	8	4	12	80

mercado?						
Total	24	32	24	8	16	104

Fuente: Esta investigación

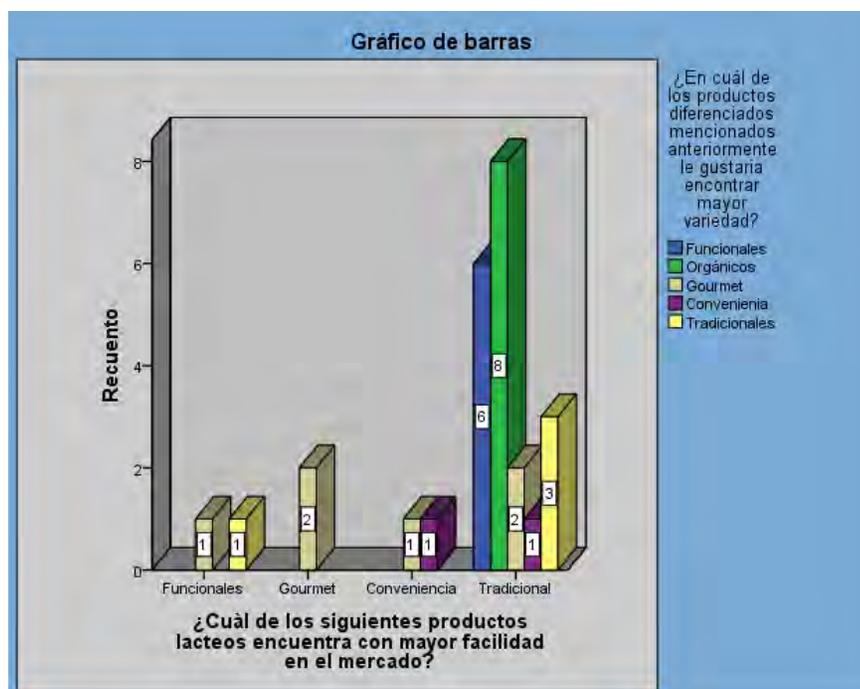
Tabla 39
Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo	R de persona	-,361	,164	-1,895	,070 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,440	,138	-2,399	,025 ^c
N de casos válidos		26			

Fuente: Esta investigación

- No se supone la hipótesis nula.
- Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.
- Se basa en aproximación normal.

Figura 18. Cruce de datos



Fuente: Esta investigación

Este cruce de variables: facilidad y variedad, se puede concluir que debido a que el consumidor de productos lácteos del municipio de San Juan de Pasto aún tiene una mente tradicional y convencional, los empresarios no ven provechoso incursionar en nuevos productos. Sin embargo, las tendencias en el consumo de productos saludables están cubriendo la ciudad, es por ello que se debe pensar en la posibilidad de ofrecer productos diferenciados.

ENSAYO: “VALOR AGREGADO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN EL SECTOR LÁCTEO EN PASTO: PRODUCTOS ORGÁNICOS”

En la actualidad las principales tendencias en el consumo en lácteos van de la mano con los cambios en el estilo de vida que han presentado los consumidores y que influye directamente en la forma de alimentarse, entre las cuales están: las tendencias funcionales, convenientes, gourmet y orgánicos.

Las tendencias funcionales hacen referencia a productos que ejercen efecto benéfico sobre la salud que permita prevenir la aparición de enfermedades, por ejemplo, Regeneris y Yox con Defensis productos que ofrece Alpina. Los productos convenientes se definen como productos de fácil consumo, considerando el estilo de vida acelerado de la población; el alpinito es un ejemplo de este tipo de productos. En cuanto a los productos gourmet, estos son de elaboración refinada e ingredientes exquisitamente seleccionados, entre ellos están los quesos madurados que produce Colácteos. Los productos orgánicos son también

llamados ecológicos o biológicos que se producen y se elaboran con sustancias naturales, como por ejemplo la leche orgánica.

En vista de que las prioridades del consumidor son la salud y el bienestar, surgen nuevas oportunidades de negocio para los empresarios, y el sector lácteo debe desarrollar su papel en satisfacer esas exigencias de los consumidores.

En la intención de analizar cuál de las anteriores tendencias es posible incursionar en San Juan de Pasto, se desarrolló una investigación de mercados teniendo como referencia los consumidores de estratos 3, 4 y 5. Tomando la encuesta como instrumento para la recolección de información.

Dentro de los resultados obtenidos se encuentra que los consumidores pastusos están dispuestos a adquirir productos diferenciados, existiendo una mayor preferencia hacia los productos orgánicos (30.8%). Una de las características principales de estos productos es que durante su proceso de producción no se utilizan fertilizantes, plaguicidas sintéticos, herbicidas, abonos químicos, hormonas de crecimiento y antibióticos, así como la manipulación genética.

El movimiento de agricultura orgánica surgió en 1940 como respuesta a la industrialización de la producción agrícola denominada “revolución verde”, y solo hasta el día de hoy ha cobrado mayor fuerza, tanto así que la producción de leche orgánica en el mundo representa una oportunidad para los ganaderos de poder insertarse en nuevos nichos de mercado , sobre todo ahora que crece la demanda de productos ecológicos debido a que

existe un mayor número de consumidores comprometidos con la salud humana y el medio ambiente.

Al momento de adquirir un producto lácteo el consumidor prefiere por encima de otras variables como el precio, la calidad (50%). Y para obtener productos lácteos de mejor calidad se debe tener en cuenta los cuatro principios básicos de toda explotación pecuaria eficiente, es decir: animales de buena calidad, alimentación adecuada, buen manejo y estricta sanidad. Los dos primeros influyen directamente en la calidad nutricional o composición; los otros dos en la calidad higiénica (Acosta, 2011).

Otro de los resultados obtenidos afirma que los supermercados son los mayormente frecuentados por el consumidor (38.15%), ya que por lo general se encuentran cerca a sus hogares, sin embargo, en cuanto a productos diferenciados estos se encuentran en las grandes superficies en la ciudad de Pasto, ofreciendo especialmente los productos Gourmet.

Una de las ventajas de los productos orgánicos es que el consumidor está dispuesto a pagar por adquirirlos, debido al aumento de los ingresos de los hogares, además de que tiene una inclinación positiva por los productos nacionales (96.15%), sin embargo, el sector lácteo en la ciudad de Pasto no cuenta con la suficiente inversión, investigación, mano de obra capacitada, infraestructura, tecnología, y el apoyo del estado para su desarrollo sostenible.

Si en un futuro próximo los empresarios consideraran enfocarse en la demanda insatisfecha del consumidor de productos orgánicos, están llamados a conocer a

profundidad a los consumidores, para responder a sus expectativas como una estrategia competitiva y desde ya tendrá que comenzar a hacer los ajustes necesarios para la producción orgánica ya que según el Programa Nacional de Agricultura Ecológica, en la actualidad la agricultura orgánica es una industria fuertemente regulada y requiere certificaciones especiales para poder comercializar sus productos, además de prestar atención a las acciones de promoción y difusión de información entre los consumidores acerca de los productos orgánicos, para que dicha producción sea valorada y la demanda sea suficiente para absorber la oferta.

Empresas nacionales como Alpina, Parmalat, Alquería, Colanta, Algarra y regionales como Colácteos han venido innovando sus portafolios de productos tradicionales e irrumpiendo en los productos diferenciados. Es así como la Cooperativa De Productos Lácteos De Nariño cuenta con un amplio portafolio en productos gourmet especialmente en quesos. En adición a esto la información que arroja esta investigación, permite plantear una nueva propuesta referente a la innovación de productos lácteos enfocándose en tendencias orgánicas.

Entre los productos diferenciados, los de mayor preferencia del consumidor pastuso, son los productos orgánicos y de estos, el producto de mayor consumo es la leche (50%) entre otros productos lácteos, por lo cual se propone que los empresarios regionales, enfoquen su estrategia de mercado en la comercialización de lácteos biológicos, en especial leche orgánica, tomando además como referencia, la estrategia implementada en regiones del centro y norte de USA, quienes a pesar de tener una alta producción de leche, tienen que competir con otras regiones que producen grandes volúmenes de ella, lo cual lo hicieron,

dándole un valor agregado a la leche, mediante la producción artesanal de leche orgánica, una leche rica en vitaminas, calcio y omega 3 debido a las técnicas de pastoreo empleadas, que difiere además de la convencional en color, textura, aroma y sabor (Paine, 2012).

En esta investigación se estudió únicamente al consumidor de productos lácteos, no obstante, es necesario la continuación de la misma tomando los de más eslabones del sector lácteo (producción e industria), puesto que se necesita de un trabajo en conjunto de cada uno, para lograr un adecuado y efectivo valor agregado a los productos lácteos.

CAPITULO IV

La presente investigación se desarrolló en varias etapas: cátedras de investigación, práctica investigativa y culminó con la ejecución del plan de trabajo propuesto como trabajo de grado. A continuación, se expone los resultados de cada una de las etapas:

Investigación I

El docente CARLOS ARTURO RAMIREZ GOMÉZ estuvo a cargo de la cátedra de Investigación I, quien acompañó el proceso de elección del tema a investigar y la línea de investigación en la cual estaría enmarcado el proyecto, que para este caso fue Dinámica Empresarial Regional. El título del anteproyecto inicial se denominó “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CADENA LÁCTEA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO”.

El objetivo general del anteproyecto planteado fue la formulación de estrategias competitivas para ser implementadas en el sector lácteo, buscando fortalecer e impulsar el desarrollo de la Industria Láctea y mejorar su competitividad en el mercado actual, tomando los tres eslabones de la cadena láctea (productores, transformadores y comercializadores) del Departamento de Nariño. La asignatura culminó con la entrega de la formulación del anteproyecto.

Investigación II

La asignatura de Investigación II estuvo a cargo de la docente MILDRE KAROLA LÓPEZLÓPEZ, en la cual se cambió la delimitación del anteproyecto al Municipio de San Juan de Pasto, quedando como título “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CADENA LÁCTEA DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO”, debido a la gran envergadura que tenía el inicial, el tiempo y los recursos que demandaba no permitían lograr los objetivos planteados.

Por gestión de la docente, se establecieron convenios con las entidades relacionadas con los temas de investigación desarrollados, por lo cual nuestro anteproyecto estuvo vinculado con la Cámara de Comercio de Pasto, que dentro de las Rutas Competitivas del Departamento manejaba el programa de Iniciativa Lactis. Nuestra asesora por parte de esta entidad fue la Doctora Sonia León Rojas.

Por último, se modificó la matriz de operacionalización y se estructuraron las encuestas y entrevistas como instrumentos de recolección de información.

Investigación III

La asignatura continuó con la docente MILDRE KAROLA LÓPEZLÓPEZ, en esta etapa del proceso se añadió al anteproyecto la formulación de una investigación de mercados denominada “NICHOS DE MERCADO DIFERENCIADOS: FUNCIONALES, ORGANICOS, GOURMET Y CONVENIENTES COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR LÁCTEO DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO”, por recomendación de la asesora de Cámara de Comercio de Pasto, ya

que junto con el proyecto de Iniciativa Lactis habían elaborado un diagnóstico del sector lácteo en el Departamento de Nariño, del cual surgieron dos líneas de acción: Producción de Calidad y Desarrollo de Productos y Mercado enfocándonos con nuestra investigación en la segunda línea.

Luego de formularse la investigación de mercados, se elaboró una encuesta dirigida a consumidores de estratos 3, 4, 5 y 6 llegando hasta la aplicación y análisis de los resultados de la prueba piloto mediante el programa SPSS.

Practica Investigativa

Esta asignatura estuvo a cargo del docente CARLOS ARTURO RAMIREZ GOMÉZ. Junto con el docente se decide enfocar la Investigación de Mercados a los productos Gourmet, por lo cual se reestructura el Estado del Arte y se lleva a cabo el trabajo de campo con la aplicación de encuestas en la ciudad de San Juan de Pasto, con el objetivo de entregar como producto de la Practica Investigativa el Artículo Científico. Al igual que en la asignatura de Investigación III, se desarrolló el análisis y la tabulación de las encuestas con el programa SPSS.

Para dar continuidad al proceso investigativo se decidió continuar con la temática desarrollada como trabajo de grado, para lo cual se presentó ante Comité Curricular y de Investigación del Departamento de Administración de Empresas y Finanzas el Plan de Trabajo.

En el Plan de Trabajo se presentaron dos opciones: A) Estudio de Caso y B) Investigación de Mercados (en caso de que alguna de ellas no pudiera ejecutarse) y el Análisis Sectorial.

A continuación, se explica el contenido de cada una de ellas:

PLAN DE TRABAJO

Opción A: Estudio de caso

El estudio de caso consiste en un método de investigación cualitativo para comprender y acercarse a la realidad de las empresas del sector, permitiendo conocer cómo funcionan todos los aspectos relacionados a la competitividad, de manera que, se puedan crear hipótesis u obtener información necesaria para poder explicar causas, problemas y/o contextualizarnos a la situación de cada empresa relacionados con el tema.

El objetivo de este es elaborar un diagnóstico de la situación actual de cada una de las empresas, realizar un plan de mejoramiento enfocado en la competitividad basados en el modelo de Michael Porter sobre las cinco fuerzas (Proveedores, nuevos entrantes, sustitutos, competencia en el mercado, clientes) presentar un análisis sectorial que incluya propuestas o estrategias de competitividad.

El estudio de caso comprende las siguientes etapas:

1. Diseño del Estudio de Caso
2. Recopilación de la información.
3. Análisis de la información

4. Redacción del informe ejecutivo.
5. Elaboración del plan de mejoramiento.

Compromisos:

Individuales:

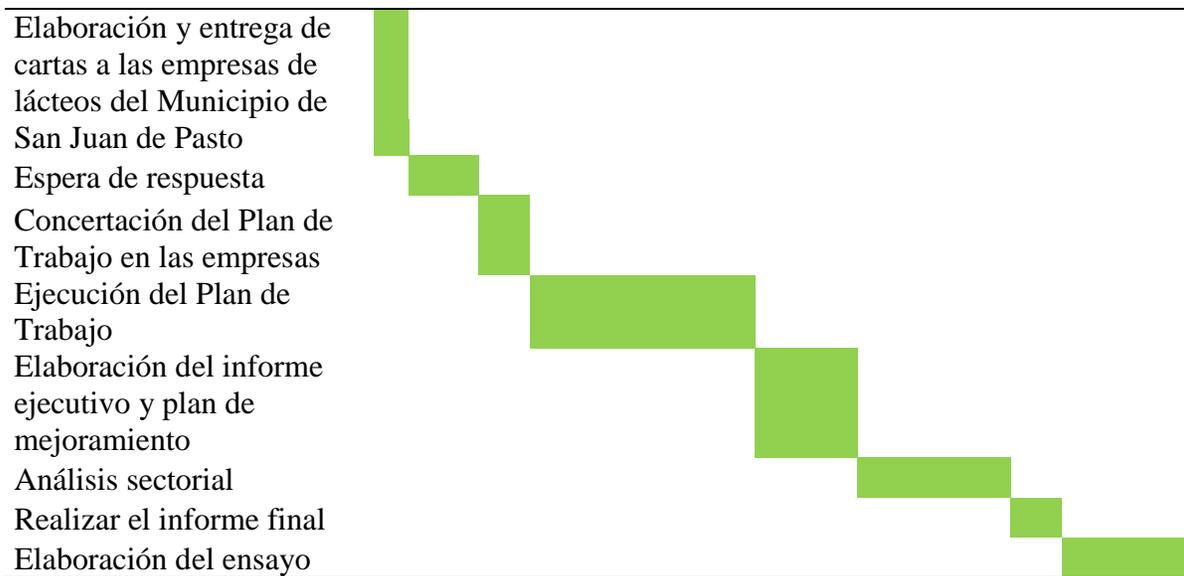
- Cada integrante debe realizar un estudio de caso en una empresa del sector lácteo del Municipio de San Juan de Pasto.
- Por cada empresa, de acuerdo a los resultados obtenidos se elaboró un plan de mejoramiento.

Grupal:

- Se elaboró el análisis sectorial y las estrategias de competitividad viables para ser aplicadas a las empresas del sector lácteo del Municipio de San Juan de Pasto de acuerdo a los estudios de caso y planes de mejoramiento realizados.
- Presentar el informe final del plan de trabajo y el ensayo sobre la problemática investigada.

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	SEMANAS																	
GENERALES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18



Opción B: Investigación de mercados

La investigación de mercados consiste en una técnica que permite recopilar datos de cualquier aspecto que se desee conocer, para luego interpretarlos y hacer uso de ellos, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación de oportunidades en el mercado.

La información obtenida sirve como guía para el desarrollo de las estrategias empresariales y lograr la satisfacción de sus clientes.

En este caso la investigación de mercados es de tipo descriptiva, cuantitativa y concluyente, en la cual el objeto de estudio son consumidores de productos lácteos de estratos 3,4, 5 y 6 del Municipio de San Juan de Pasto, cuyo objetivo es identificar la acogida de productos lácteos gourmet por los consumidores de dichos estratos.

El proceso de investigación de mercados estará comprendido en dos etapas:

Etapa de Planeación, su propósito es aclarar el problema de marketing, definir el enfoque de la investigación y diseñar las acciones a ejecutar. Las fases a desarrollar en esta etapa son:

- ✓ Formulación del problema
- ✓ Marco teórico
- ✓ Diseño del estudio
- ✓ Programación de las actividades

Etapa de Ejecución, comprende la realización de lo planeado y el control de la investigación. Las fases que se llevarán a cabo son:

- ✓ Preparación de la muestra
- ✓ Recolección de datos
- ✓ Procedimiento de datos
- ✓ Análisis de resultados
- ✓ Presentación del informe

Los instrumentos de recolección de información que se utilizarán son: entrevistas a expertos, focusgroup y revisión en fuentes secundarias.

Con la culminación de la investigación de mercados, se procederá a elaborar el análisis sectorial de competitividad que contenga las estrategias viables para ser aplicadas a las empresas del sector lácteo del Municipio de San Juan de Pasto y se concluirá con el informe final del plan de trabajo y el ensayo sobre la problemática investigada.

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES GENERALES	SEMANAS																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Investigar estado del arte	■	■																
Diseño de la Investigación de mercados: objetivos, metodología e instrumentos de recolección de información				■	■	■	■											
Realización de pruebas piloto							■											
Labor de campo, tabulación y análisis de resultados								■	■	■	■							
Análisis sectorial													■	■	■			
Elaboración del informe final																■	■	
Elaboración del ensayo																		■

El Plan de Trabajo fue aprobado por el Comité Curricular y de Investigaciones, con lo cual se dio inicio a la ejecución de la opción A (desarrollada como Plan de Trabajo definitivo). La primera fase de dicha opción comenzó con el envío de cartas a las empresas transformadoras de lácteos más reconocidas en el Municipio de San Juan de Pasto (Cooperativa de Lácteos de Nariño – Colácteos, Lácteos Andinos de Nariño Ltda. y Lácteos La Victoria), pero por diversos motivos no fue posible contar con su colaboración, por lo cual se decidió por sugerencia del asesor buscar otras empresas transformadoras.

Las empresas que aceptaron la solicitud fueron: Industria de Alimentos Chambú, Quesos La Pradera y Lácteos CV La Campiña. En cada una de ellas se desarrolló el estudio de caso y posteriormente se propuso el plan de mejoramiento en base a los factores de competitividad. Finalmente, con la información recolectada en las empresas y en fuentes secundarias se elaboró el análisis sectorial que culminó con la elaboración de las estrategias competitivas para el fortalecimiento del sector lácteo en el Municipio de San Juan de Pasto.

CAPITULO V

CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS

Chambú

Industrias de Alimentos Chambú es una empresa familiar dedicada a la transformación y comercialización de productos lácteos, su planta de producción se encuentra ubicada en la calle 10 No. 1 Este 36 Botanilla – Catambuco, con 26 años de funcionamiento generando 20 empleos directos, con una capacidad instalada para procesar 6.000 litros diarios de la cual solo se utiliza el 40% (transforma 2.500 litros diarios). Su portafolio de productos cuenta con dos líneas: sólida (quesos) y líquida (yogurt).

Tabla 40

Portafolio de productos de la empresa Industria de Alimentos Chambú

Línea	Queso en bloque	Línea	Tipo/sabor	Presentación
Quesos	Frescos	Yogurt	Semi-descremado	Vaso
	Doble Crema		Bajo en azúcar y	
	Pasta hilada		grasa	Bolsa
	Cuajada		Fresa, mora, durazno	
	Quesadilla		Entero	

Fuente. Esta investigación

Para la distribución de sus productos cuenta con dos puntos de venta, en la vía panamericana salida al municipio de Ipiales y en el parque infantil (tienda la sabana). Su volumen de ventas crece en un 10% anual.

Antecedentes de la empresa

La empresa inicia su funcionamiento en el año 1.990 surge por necesidad de mantener un trabajo permanente de su fundador el Ingeniero de alimentos Milton Montenegro Mier y familia, además la oportunidad de esa época en donde no existía proliferación de marcas. Se incorpora al mercado local con un solo producto, el yogurt. La aceptación de sus productos ha permitido que incursione en línea de sólidos. Se han desarrollado estudios por parte de sus dirigentes para identificar las expectativas del mercado, por tanto, ha permitido ofrecer productos acordes a las necesidades y preferencias del consumidor nariñense.

El nombre “Chambú” se debe al querer identificarse con sentido a la región con la cual buscan recordación, es decir estar en la mente de los consumidores.

Misión

La Industria de Alimentos Chambú es una empresa dedicada a la producción y comercialización de derivados lácteos, de excelente calidad al servicio de nuestros clientes, buscando su satisfacción, agrado y preferencia, aportando principios y valores de cada persona que pertenece a esta organización, motivados por el conocimiento y el trabajo en equipo, para mejorar la calidad de vida de la población del sur occidente colombiano.

Visión

Dar a conocer a la Industria de Alimentos Chambú como una empresa competitiva y reconocida en la producción y comercialización de alimentos procesados en el sur occidente colombiano.

Valores Corporativos

La Industria de Alimentos Chambú buscara la excelencia en la calidad del producto y el servicio al cliente, mediante un control permanente de los procesos de producción y de selección del personal, conservando el alto grado los principios de: honestidad, respeto y responsabilidad.

Estructura Organizacional

Su estructura organizacional está constituida por tres áreas: producción, ventas, contabilidad, control y calidad y talento humano en las cuales se asignan funciones particulares, siguiendo el principio de especialización y simplificando la capacitación a una determinada función y se lleva un mayor control sobre cada área específica.

Canales de Comunicación

Por ser una empresa pequeña el canal de comunicación es directo, el gerente toma la decisión final, no sin antes de escuchar las sugerencias de sus colaboradores y concertar una solución a la problemática.

Diagnóstico de competitividad de la empresa

Ventas

El pronóstico de ventas se asume exclusivamente de acuerdo al mercado que se tiene y la demanda ha venido creciendo proporcionalmente a la capacidad de ingreso de la gente. Volumen de ventas crece en un 10% anualmente.

Consideran que los Tratados de Libre Comercio aún no tienen incidencia, porque no aún no se han aplicado, se quedó en el tratado como tal y frente a eso no tiene aplicación. Colombia no ha preparado su campo, es decir el sector agropecuario para competir con los distintos países que ha firmado los TLC`s, en dichos acuerdos se negocia la importación de leche en polvo y de productos lácteos, sin embargo, frente a las crisis del país del incremento de la producción lechera y el clima se ha paralizado todos los convenios con los extranjeros se han quedado estáticos, es así como ahora no se está importando leche en polvo, o es muy poco. Es así que la demanda nacional de la leche cruda es bastante grande.

Producción

La reposición de equipos se hace de acuerdo al incremento de la producción, con un crecimiento del 10% implica que cada tres años se visualice las necesidades de maquinaria, por ejemplo están empeñados en producción de las presentaciones pequeñas de kilo, libra, media libra y de acuerdo como aumente esta demanda vaya creciendo se mira que implementos se requieren.

La maquinaria y utensilios que se utilizan si responden a las necesidades del mercado, ahora a nivel de Nariño se tiene abastecimiento de talleres y de empresas dedicadas a la construcción de maquinaria, exclusivos para la industria láctea en ciudades como Ipiales y Pasto, por tanto, la maquinaria es más asequible sin tener que viajar a otras ciudades.

La rotación de inventarios se realiza de acuerdo al volumen de ventas y de acuerdo al stock mínimo. La producción se planea en base a la demanda de los distintos clientes que se tiene y a las distintas épocas del año, solo se responde a la cantidad de demanda del producto, debido a que son productos perecederos. Es así como se produce solo lo que se necesita.

Políticas gubernamentales

Los Tratados de libre Comercio firmados con distintos países no son beneficiosos para las pequeñas empresas no se cumple con la logística ni la inversión para poder exportar.

Con las políticas implementadas por parte del Gobierno ha querido promover a nivel pequeño, mediante la fijación de recursos, no es una política confiable, ya que de nada sirve si no tiene la materia prima. En el momento actual hay demasiados transformadores y poco productores, se dice que apenas se utiliza el 10% de las hectáreas de tierra cultivable.

Líneas de productos

El portafolio se constituye con dos líneas principales;

- Línea solida: quesos frescos, doble crema, pasta hilada y cuajada
- Línea liquida el yogurt y el kumis en todas sus presentaciones.

En los últimos tres años se ha incorporado una línea variaciones de las líneas. El producto lácteo de mayor fortaleza es el queso de pasta hilada. En un futuro se proyecta invertir en la línea del yogurt por su rentabilidad, elaborando productores con mejores presentaciones, pero se exige una inversión mayor, en cuanto a maquinaria como empacadoras, pasteurizadoras.

Investigación y desarrollo

Se establece un presupuesto mínimo tanto para la investigación y desarrollo como para la investigación de mercados. Se basan en la visualización de las nuevas tendencias, por ejemplo, los cambios en el estilo de vida de las personas, preocupados por su salud. Se apoyan de la fuerza de ventas y de la información que se le suministra sus distribuidores, se mueven a la época del año y al clima. La calidad del producto debe ser consistente.

Asociatividad

Se considera la Asociatividad buena en la medida como se hagan las reglas, en Colombia es muy difícil asociarse por la desconfianza en el otro.

Se han hecho muchos intentos para lograr asociarse, sin embargo, en el mercado local solo se puede producir ciertas cantidades, otra pasteurizadora no tiene cabida, a menos que se cristalice unas buenas estrategias.

Distribución

No se realiza exportaciones, es complicado aprovechar la frontera con Ecuador debido a las estrictas políticas de proteccionismo a la producción nacional por parte de su Gobierno.

En cuanto al precio de los productos lácteos importados es incierto porque aún no se conoce los productos.

La distribución de los productos se hace a través de convenios con determinados clientes o distribuidores de las regiones, donde solo se entregan los productos y se les sede un porcentaje de venta. Cuenta con dos líneas: Línea de distribuidores y Línea de venta directa; trabajo de tienda a tienda. Además, ha incursionado en diseñar puntos de venta cómodos dirigidos a las familias, en un futuro cercano emprenderá en abrir a dos puntos de venta, los cuales están en estudio, con el propósito de crecer y aprovechar al máximo su capacidad instalada, ya que solo utiliza el 40%.

Mercados meta

Su mercado son todos los supermercados pequeños y tiendas de Pasto, no les interesa las grandes superficies.

Marketing

Los encargados del marketing son el gerente y el subgerente, a nivel de pequeña empresa se trabaja de la mano con los clientes, se apoya todas las estrategias de ventas a nivel de aniversarios de los distintos supermercados. No se maneja publicidad, únicamente en los puntos de venta, no se ha visto la necesidad, porque todo debe estar encaminado en la política de producción, se hace en la medida que la producción les permita obtener más producto.

Talento humano

Las decisiones se toman a nivel gerencial. Las medidas de desempeño se llevan mediante estadígrafos, permite un seguimiento diario, a los vendedores según las ventas han ido creciendo de forma pausada.

Los dirigentes de la empresa son personas con formación en pregrado, su fundador se había desempeñado en otra empresa con el mismo objeto social. Sumado a lo anterior se reviven asesorías externas a nivel gerencial.

Calidad

Se cumple con los requerimientos exigidos por el Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos y Alimentos –INVIMA. Además, se tiene estándares de productos con ciertas condiciones; a la materia prima se aplican las pruebas de plataformas, los sólidos totales de la leche, su acidez, textura lo cual se llevan a cabo en el laboratorio.

Quesos La Pradera

Quesos La Pradera es una microempresa matriculada en la Cámara de Comercio de Pasto, ubicada en la salida al sur, zona rural del municipio, en el corregimiento de Catambuco vereda Botanilla. Su propietario es el señor Claudio Enrique Aguirre Izquierdo. Esta microempresa cuenta con 10 años de trayectoria en el mercado local y se dedica a la elaboración de derivados lácteos como son: queso doble crema, queso campesino y queso cuajada.

Diagnóstico de la empresa

Mercado Meta

Tiendas de barrio y locales de comida rápida especialmente las pizzerías.

Producción

La microempresa tiene una sola planta procesadora, cuya capacidad instalada es de 1800 litros diarios de leche, capacidad que es utilizada al 100% durante seis días a la semana, exceptuando los días domingos, en los cuales no se labora y se realizan actividades de mantenimiento y limpieza general (esta última actividad se realiza al final de la jornada,

todos los días en que hay producción). La capacidad de almacenaje de la leche sin procesar es suficiente para la producción diaria que maneja la planta.

La maquinaria y equipos empleados para el procesamiento de los quesos son de tipo manual y su reposición solo se realiza cuando se presentan daños y averías irreparables.

Toda la producción diaria es despachada al día siguiente en horas de la mañana a los clientes con los cuales tiene relaciones comerciales ya establecidas; por ende, el único parámetro para planear la producción es la capacidad instalada ya que con ella responde a la demanda total de sus productos en el mercado local.

Línea de productos

Quesos La Pradera tiene una sola línea de productos que son los quesos y dentro de esta hay tres tipos con diferentes presentaciones:

Tabla 41
Portafolio de productos de la empresa Quesos La Pradera

Tipo de queso	Presentaciones (en gramos)						
	170	330	350	500	650	1000	2500
Campeño	X	X		X	X	X	
Doble Crema				X			X
Cuajada			X	X			

Fuente: Esta investigación

La empresa inició sus actividades en el año 2006 con la elaboración de queso campesino y queso cuajada y hace cinco años incursionó con el queso doble crema, por sugerencia de

un familiar que le enseñó el proceso para su fabricación y el cual ha incrementado su rentabilidad.

La proyección a largo plazo, es ampliar la planta de producción a una extensión de lote ubicado al costado derecho de la casa del propietario con el fin de ampliar las líneas de producto.

Compras

El origen de la leche proviene de lechería doble propósito, cuyos proveedores se encuentran en el corregimiento de Catambuco y quienes transportan la leche (en cantinas con capacidad de 40 litros) hasta la planta procesadora en camionetas de carga.

Políticas gubernamentales

El propietario asegura no haber recibido ningún tipo de ayuda para su microempresa por parte del gobierno, pero considera que las políticas actuales promueven la productividad y la competitividad ya que exigen el cumplimiento de los requisitos para la producción de alimentos y a la vez esto puede llevar a expandir su mercado. Sin embargo, argumenta que el sector es bastante competitivo en el mercado, ya que no hay mayor dificultad en la creación de este tipo de negocios siempre y cuando se realice de manera artesanal por lo que no se requiere de una inversión muy alta.

Investigación y desarrollo

En los últimos tres años se han hecho mejoras en la calidad del producto en respuesta a los requerimientos que solicita el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA para el procesamiento de alimentos. También se evidencian modificaciones en los tamaños de las presentaciones, particularmente en las más pequeñas las cuales están dirigidas al consumo personal (170 gr y 330 gr) y presentaciones grandes para negocios de comidas rápidas principalmente (2500 gr), las cuales han sido requeridas por sus clientes.

La ampliación de su línea de producto con el queso doble crema, fue motivada por su familia, el primo del propietario fue quien le enseñó el proceso de fabricación. Además, el hijo mayor, se encuentra cursando estudios técnicos para continuar con el negocio familiar.

Asociatividad

Quesos La Pradera no se encuentra afiliada a ninguna asociación a nivel nacional, pero su propietario considera que es una buena alternativa para poder competir nacional e internacionalmente. A nivel departamental, se encuentra adscrito a la Cooperativa CONALAC, la cual no se encuentra en funcionamiento porque sus socios aducen que sus utilidades van a ser repartidas entre todos los integrantes, por lo que prefieren trabajar individualmente, pero reafirma que para competir es mejor estar unidos regionalmente.

Distribución

La planta de procesamiento hace parte de la casa del propietario de la microempresa, en la cual también se encuentra una pequeña tienda de productos básicos donde se encuentran exhibidos sus productos, a los cuales acceden las personas aledañas a este lugar.

Como se mencionó anteriormente, la distribución del producto (con previo pedido de los clientes) se realiza seis días a la semana en horas de la mañana, en una camioneta de carga adaptada para el transporte de los quesos en canastillas plásticas, para que no sufra algún tipo de deterioro, hasta llegar a las tiendas de barrio y locales de comida rápida.

Talento Humano

El nivel de estudios del propietario de la microempresa es de básica primaria y el hijo mayor quien le ayuda en las actividades de producción, cursa estudios técnicos en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y actualmente se encuentra realizando su práctica en la planta de procesamiento de la Cooperativa de Lácteos de Nariño COLACTEOS en el municipio de Guachucal.

La microempresa cuenta además con tres empleados y su remuneración se realiza por día trabajado.

Ventas

En la microempresa no se realizan pronósticos de ventas anuales, solo se tiene en cuenta el comportamiento de la competencia, con respecto a los precios que manejan. El volumen de ventas tiende a subir ya que los clientes lo siguen solicitando por su calidad, asegura su propietario. Además, se presentan temporadas de mayores ventas, por ejemplo, cuando las empresas de lácteos de Medellín y Cali tienen bajos niveles de producción o los productos se agotan; y enfechas especiales en los meses de mayo, septiembre y diciembre.

El propietario asegura que la firma de los Tratados de Libre Comercio aún no ha incidido en sus ventas ya que cuenta con clientes fijos y no tiene conocimiento de la llegada de quesos importados al municipio que puedan afectar sus ventas. Además, considera que pueden ser una oportunidad para abrir nuevos mercados, pero también son una amenaza para el mercado local si los productos importados vienen con precios muy competitivos.

Desde la creación de la microempresa el número de clientes ha ido en aumento (aunque no se manejan metas de ventas) y los productos con mayores niveles de ventas son el queso campesino y el queso doble crema.

Marketing

Quesos La Pradera al ser una microempresa, las funciones administrativas están a cargo del propietario, quien controla el producto, los precios, la distribución y las relaciones con los clientes.

Finanzas y control

La microempresa no cuenta con un sistema contable, solo se lleva el control de entradas y salidas en el Libro Fiscal para Régimen Simplificado, el cual es llevado por el propietario.

La asignación de costos por producto se realiza en base a la calidad de la leche, además, al comenzar el año aplica un incremento adicional a sus precios teniendo en cuenta el porcentaje de inflación del año anterior.

La microempresa actualmente no tiene deudas con terceros ya que sus ventas le permiten cumplir con la producción diaria y en el corto plazo no tiene proyectos que requieran inversión.

Calidad

La microempresa cuenta con los requisitos de calidad certificados por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, para su normal funcionamiento.

Lácteos C.V. La Campiña

Lácteos La Campiña es una microempresa matriculada en la Cámara de Comercio de Pasto, ubicada en el barrio San Vicente. Su propietaria, la señora Gladis Lucero, crea esta empresa inicialmente en su casa y posteriormente compra lote aledaño, donde actualmente se llevan a cabo los procesos de transformación, esta iniciativa de crear empresa responde a

una situación de necesidad y teniendo en cuenta que es lo que se más se consume y que en principio no requiere mayor inversión, se inicia actividades desde 1999, con la elaboración de queso campesino, único producto hasta el momento.

Diagnóstico de la empresa

Mercado Meta

Consumo familiar, institucional – convenios (ICBF, Universidad de Nariño, Comfamiliar).

Producción

Cuenta con una planta procesadora, cuya capacidad instalada es de 500 litros diarios de leche, la cual es utilizada al 100% de lunes a sábado. No es necesario el almacenaje de la materia prima, puesto que toda se transforma diariamente.

La maquinaria y equipos empleados para el procesamiento de los quesos tienen un nivel bajo de tecnificación pero que, si responden a los requerimientos del mercado actual, su reposición se realiza cuando ya no es posible repararla.

Todo lo que se produce es distribuido; por lo que la producción se planea en base a la capacidad instalada y a la cantidad de materia prima que les entreguen.

Línea de productos

Cuenta con una sola línea de productos, quesos. Con un único producto que es el queso campesino, en presentaciones de 270 gr, 470 gr y 860 gr.

Compras

El origen de la leche proviene de lechería doble propósito, cuyos proveedores se encuentran en los corregimientos de Mapachico, Sanabrio y San calletano, en cantinas y transportadas en camioneta propia hasta la planta procesadora.

Políticas gubernamentales

La propietaria asegura nunca haber recibido ayuda por parte del gobierno. Además, afirma que con la entrada en vigencia de los TLC no los ha afectado directamente, pero si al sector en el gobierno del Alvara Uribe Vélez, con la entrada de lactosueros, hubo abundancia de leche, y que el impacto disminuyo en el anterior gobierno.

Investigación y desarrollo

Adicionar una nueva línea de producto, con la leche en bolsa, pasteurizada de un día, de manera que, el producto no pierda sus propiedades nutricionales. También se busca incursionar con el yogur. Para materializar la idea, se tiene un presupuesto, así como, también se hacen necesarios los créditos.

Asociatividad

Lácteos C.V. La campña se encuentra afiliada únicamente a una asociación regional, llamada CREALINAR, Asociación de pequeñas empresas de lácteos de Nariño. Además, afirma que para competir es necesario estar asociado.

Distribución

La planta de procesamiento se encuentra junto a la casa de la propietaria, y no cuenta con puntos de venta propios, porque la producción no es suficiente.

La distribución del producto se realiza en una camioneta llegar a las tiendas de barrio e instituciones con las que se tiene convenio. Se ve la importancia de eliminar intermediarios tanto en la compra de materia prima, en cuanto se asegura su calidad, es más económico y se entrega al por mayor.

Talento Humano

La propietaria tiene estudios de Lic. En comercio y contaduría de la Universidad Mariana, capacitaciones en la industria de alimentos en diferentes instituciones, entre ellas el SENA, además, de diplomados en la Universidad de Nariño.

La microempresa cuenta además con tres empleados incluyendo la propietaria y su remuneración se realiza por día trabajado ya que considera complicado manejar un contrato de trabajo, cuando no hay compromiso por parte de los empleados; las dos personas que le ayudan son familiares.

Ventas

No se realiza pronóstico de ventas anuales, los precios se fijan de acuerdo al del mercado. Las ventas suben cuando en Cali o Medellín no hay suficiente producción para atender tanto su mercado local, así como, el de otras regiones.

Las ventas además de hacerse en el municipio de Pasto, también, se hacen en La Unión, Remolino bajo Patía.

Marketing

La propietaria considera que cuando se trata de una empresa pequeña, lo mejor es que todas las relaciones comerciales se manejen personalmente por ella, puesto que hay más compromiso, perseverancia, asegurando el crecimiento de la empresa.

Finanzas y control

La contabilidad se realiza de manera manual, no cuenta con un sistema contable definido. El inventario es diario con una tarjeta kardex.

La asignación de costos se realiza en base a la calidad de la leche, no contabilizan la inflación. Fedegan les exige pagar a un determinado precio la materia prima.

Lácteos la Campiña, tiene deuda con terceros, específicamente bancos, que generalmente no superan a 48 meses.

Calidad

Cuenta con los requisitos mínimos de calidad exigidos por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, para su normal funcionamiento.

Además, como política de calidad, tienen dos puntos clave:

- Comprar la materia prima directamente en los hatos o fincas lecheras, para no perder la calidad de la leche, que es lo que generalmente sucede con los intermediarios.
- Los insumos deben estar debidamente rotulados con las respectivas certificaciones o etiquetas de las empresas que los vigilan.

ANALISIS DEL ENTORNO

Entorno Geofísico

El Departamento de Nariño está ubicado al suroeste de Colombia, sobre la frontera con Ecuador; la superficie es de 33.268 kilómetros cuadrados y limita por el norte con el

Departamento del Cauca, por el este con el Departamento del Putumayo, por el sur con la República del Ecuador y por el oeste con el Océano Pacífico.

Según el Informe coyuntura económica Regional departamento de Nariño del año 2015 publicado por la Cámara de Comercio de Pasto, se distinguen 3 unidades fisiográficas: La llanura de Pacífico, la Región Andina y la Vertiente Amazónica.

- La llanura de Pacífico se caracteriza por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación.
- La región Andina su rasgo más sobresaliente es al penetrar la cordillera de los Andes forma un nudo de los Pastos, de donde se desprenden dos ramales: la cordillera occidental la cual presenta los volcanes Chiles (4718 metros), Cumbal(4.764 metros), Azufral (4.070 metros), y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá; y la cordillera centro oriental que presenta el altiplano de Tuquerres, Ipiales, el Valle de Atriz y los Volcanes Galeras (4.276 metros) y Doña Juana (4.250 metros).
- La vertiente amazónica al oriente presenta terrenos abruptos poco aprovechables y está cubierta por bosques húmedos, en ella se encuentra la Laguna de la Cocha.

El Departamento presenta una economía tradicional, basada en el sector primario. Los cultivos de mayor importancia son la papa (45.769 Ha), trigo (30.015 Ha), café (27.607 Ha), frijol (21.567 Ha), cacao (15.164 Ha), plátano (21.362 Ha), caña panelera (18.011 Ha); en menor proporción se cultiva zanahoria, arveja y haba.

La población ganadera se estima en 338.486 cabezas de vacunos, 160.885 porcinos, 99.285 equinos, 5.334 mulares, 663 asnales, 18.798 caprinos y 29.132 ovinos. La pesca marítima y continental es igualmente importante; en los sectores altos de los ríos y lagunas se pesca principalmente la trucha, y en el área costera se encuentran criaderos de camarón blanco; las principales especies marítimas son: barrilete, chema, pargo rojo, camarón blanco y camarón tití (Cámara de Comercio de Pasto, 2015).

El sector industrial tiene registradas 559 industrias y el comercial 6.639 establecimientos en el Departamento de Nariño; sobresale la pequeña industria, principalmente la manufacturera en cuero y talla en madera.

Los municipios de mayor actividad comercial son Pasto, La Unión, Tumaco, Túquerres e Ipiales. La actividad minera presentó en el año de 1995 una producción de 931.405 gramos de oro y 8.805,2 gramos de platino.

Son un potencial en el área, los recursos de petróleo gas, roca fosfórica, cobre, molibdeno, plomo, zinc, manganeso, arcillas, arenas, piedra, gravas y gravilla. En la actividad económica es importante tener en cuenta el sector de la construcción que ha cobrado fuerza en los últimos años. Pasto la capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicada al sur de Colombia, tiene una extensión de 1.181 Kms.2 del cual el área urbana es de 26,4 Km², fue fundada el 24 de Junio de 1539 y cuenta con aproximadamente 550.000, habitantes según la proyección del DANE a Junio de 2015, con base en el censo del año 2005, (DANE, 2015) el 81.64% de la población habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto y el 18.36% en los 17 corregimientos:

Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, El Socorro, Genoy, Gualmatán, Jamondino, Jongovito, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco, San Fernando y Santa Bárbara. Según la secretaria de Salud es la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Santiago de Cali.

Tabla 42
Guía de Análisis del Macroambiente
Entidad: Sector Lácteo
Entorno: Geofísico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Ubicación del Departamento de Nariño, lo cual le proporciona ventajas comparativas	O				X
Se distinguen tres unidades fisiográficas; la llanura de Pacífico, la Región Andina y la Vertiente Amazónica, de ahí que cuente con diversidad de flora y fauna, variedad de productos desde clima hasta clima cálido.	O				X
La presencia de volcanes como Chiles, Cumbal, Azufral, Gleras y Doña Juana.	A	X			
Economía tradicional, basada en el sector primario, se distribuyen sin ninguna transformación a los principales mercados del país.	A		X		
El sector industrial tiene registradas 559 industrias y el comercial 6.639 establecimientos; sobresale la pequeña industria; sobresale la actividad comercial lo que conlleva a menor empleabilidad de la población en las actividades que saben hacer.	A	X			
Son un potencial en el área, los recursos de petróleo gas, roca fosfórica, cobre, molibdeno, plomo, zinc, manganeso, arcillas, arenas, piedra, gravas y gravilla, lo que ha permitido el desarrollo del sector de la construcción.	O				X

Fuente: Esta investigación

Conclusión

A manera de conclusión se identifica como oportunidad para el sector lácteo la ubicación geográfica, proporcionándole ventajas comparativas en cuanto a la variedad de climas, de alimentos o insumos (commodities), diversidad de flora y fauna lo que le permite

dar valor agregado a la materia prima y poder competir con los principales mercados. Le ofrece oportunidad también los commodities de carácter energético como petróleo gas y de metales como zinc, magnesio, plomo, cobre entre otros.

Si viene cierto, su ubicación geográfica es una ventaja, la presencia de cinco volcanes puede constituirse como una amenaza mayor. El volcán Galeras es uno de los más activos en los últimos años, cuenta con una zona de influencia de siete municipios, situación que se convierte en una zona de alto riesgo para la inversión nacional y extranjera a creación de empresas industriales.

La economía tradicional basada en el sector primario se considera una amenaza debido a que los nariñenses sean los proveedores de materias primas hacia el interior del país. El menor número de transformadoras del sector industrial en relación a los establecimientos comerciales se convierte en una amenaza para el sector lácteo, disminuyéndole a éste último, fuerza laboral, las personas migraran a la capital en busca de empleabilidad, abandonado las actividades en las que se han desempeñado desde temprana edad como lo es el ordeño de vacas.

Entorno Social

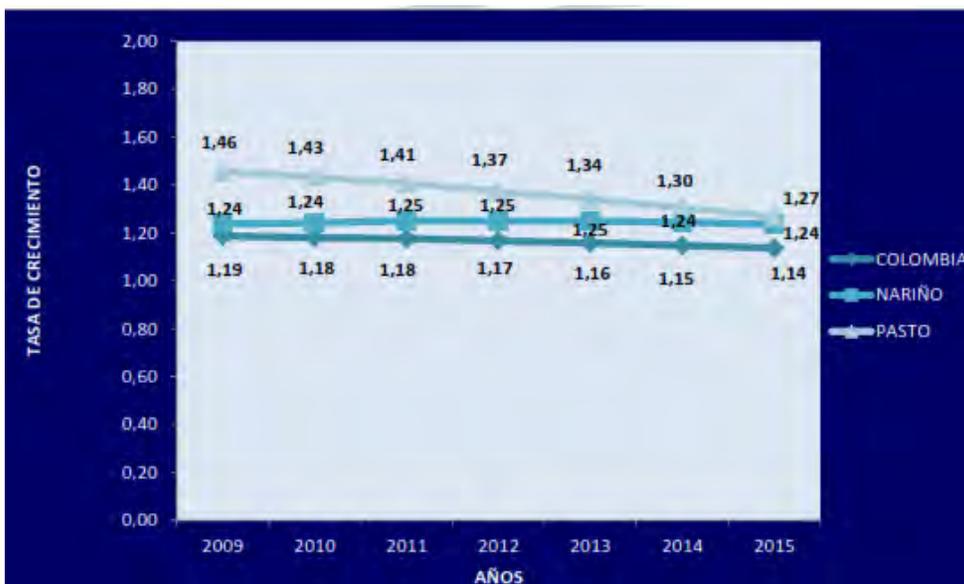
De acuerdo a las proyecciones poblacionales 1985- 2020 realizadas por el DANE, para el año 2015 Colombia cuenta con una población de 48.203.405 habitantes de los cuales el 49.37% son hombres y el 50.63% son mujeres.

De acuerdo al Banco Mundial el 76.16% de esta población se encuentra en zona urbana y el 23,84% en zona rural.

Según el DANE, El Municipio de Pasto cuenta para el año 2015 con un total de 439.993 habitantes, de los cuales el 51,74% corresponde a mujeres y el 48,26% son hombres.

Figura 19

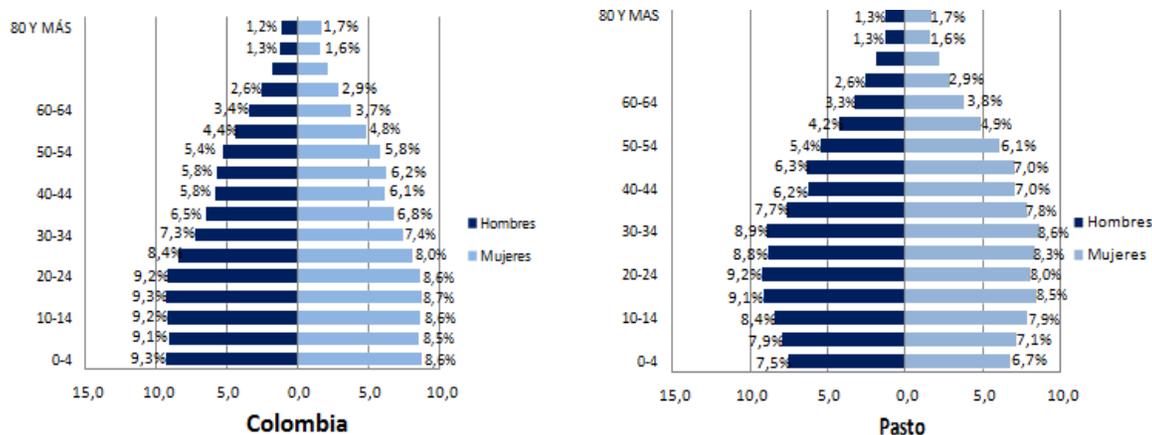
Tasa de crecimiento poblacional. Colombia, Nariño y Pasto 2009-2015



Fuente: DANE, 2015

Figura 20

Tasa de Crecimiento poblacional. Colombia y Pasto 2015



Fuente: DANE, Cálculos Cámara de Comercio de Pasto, 2015

De esta manera y basados en los cálculos del índice de Sundbarg², se definen las pirámides poblacionales para Colombia y Pasto como Progresivas, debido a la existencia de un nivel alto de niños y jóvenes con relación a la población adulta, además de ser característica de regiones de poco nivel de desarrollo y predominio del sector primario, como es el caso de estas regiones.

A continuación, se presenta algunos indicadores que permite reforzar lo planteado anteriormente

Tabla 43.
Indicadores demográficos Colombia y Pasto 2015

INDICADOR DEMOGRAFICO	VALORES COLOMBIA	VALORES PASTO	CONCEPTO DE ACUERDO AL INDICADOR
INDICE FRIZ (IF)	137,5670442	105,593	Teniendo en cuenta que el valor resultante del índice IF es inferior a 160 se puede concluir que la población tanto en Colombia como en Pasto es madura
INDICE SUNDBARG (IS)			
*100	51,23842776	40,7371	Se puede concluir que la población en Colombia y en Pasto es Progresiva es decir, la población es eminentemente joven y con perspectiva de crecimiento
*100	40,77449834	38,6432	
TASA DE ENVEJECIMIENTO	7,485892335	7,68899	Se concluye que tanto en Colombia como en Pasto hay personas mayores de 65 años por cada 100
INDICE DE ENVEJECIMIENTO	28,05293126	33,8574	Se concluye que en Colombia hay 28 personas mayores de 65 años por cada 100 personas menores de 15 años. Respecto a la ciudad de Pasto el índice es de 33
INDICE DE VEJEZ O LONGEVIDAD	19,11106	19,0003	Se puede concluir que tanto en Colombia como en Pasto hay 19 personas ancianas por cada 100 habitantes mayores de 65 años
INDICE DE JUVENTUD	26,68488461	22,7099	De acuerdo al valor obtenido como resultado se concluye que en Colombia por cada 100 habitantes, hay 26 jóvenes y en Pasto el índice es de 22. En una población bien estructurada el índice de juventud debe estar algo por encima del 33%
TASA DE DEPENDENCIA	51,9082185	43,6759	El resultado obtenido indica que en Colombia el 52% de la población se encuentra en edad dependiente, mientras que en la ciudad de Pasto el índice de dependencia es del 43%
RELACION VIEJOS/ADULTOS	11,37168568	11,0472	Tanto en Colombia como en Pasto hay 11 ancianos por cada 100 habitantes en edad activa
RELACION JOVENES/ADULTOS	40,53653281	32,6287	En Colombia hay 40 jóvenes por cada 100 habitantes en edad activa, mientras que para Pasto dicha proporción se establece en 33 jóvenes

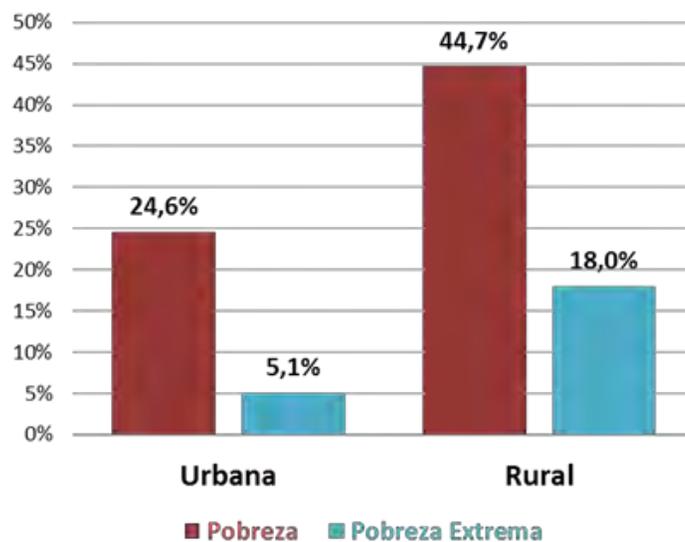
Fuente. DANE, Cálculos Departamento de Planeación Institucional y Competitividad Regional Cámara de Comercio de Pasto

Empleo

Durante el 2012, el subsector se dinamizó y creció 7,8% en su producción real y 7,2% en sus ventas reales, lo que impulsó la generación de empleo, con un aumento de 7,1% para el año 2012; tendencia que continuó en el año 2013, con incrementos de 9,0%, 7,5% y 7,1%, respectivamente. La industria láctea generó a 2013, cerca de 20.146 empleos. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2015).

En enero-diciembre de 2014, continuó creciendo 3,8% en su producción, 2,2% en sus ventas reales y 3,8% en la generación de empleo.

Figura 21.
Pobreza (diagnóstico y necesidades en Colombia)



Fuente. DANE

En las zonas rurales se albergan 12 millones de habitantes, de los cuales 5 millones malviven con menos de \$5.000 diarios. Mientras que la pobreza en zonas urbanas baja, en las rurales de cada dos personas una es pobre.

Educación

Tabla 44.
Matriculados por nivel de formación

Municipio	Número de Estudiantes por nivel de formación							Participación por nivel de formación		
	Técnica Profesional	Tecnológica	Universitaria	Especialización	Maestría	Doctorado	Sin Información	% TyT	%Universitaria	%Posgrado
Pasto	578	4.690	26.567	730	393	39		15,97%	80,51%	3,52%
Ipiiales	285	422	729					49,23%	50,77%	0,00%
San Andres de Tumaco	35	517	617	9	2			46,78%	52,29%	0,93%
Resto de Municipios	68	568	117	0	0	0	0	84,46%	15,54%	0,00%
NARIÑO	966	6.197	28.030	739	395	39		19,70%	77,08%	3,23%
Nacional	90.027	600.329	1.320.010	77.462	45.710	4.257	390	32,29%	61,75%	5,96%

Fuente. MEN – SNIES – Incluye datos SENA. Fecha de corte: abril de 2015. *cifras preliminares antes de auditoría.

Como se evidencia en la ciudad de Pasto, prevalece el nivel de formación universitaria el 80.51% matriculados y el 50.77% pertenecen a Ipiiales.

Tabla 45.

Graduados 2012, vinculación en el mercado laboral y salario de entrada recién graduados año 2013

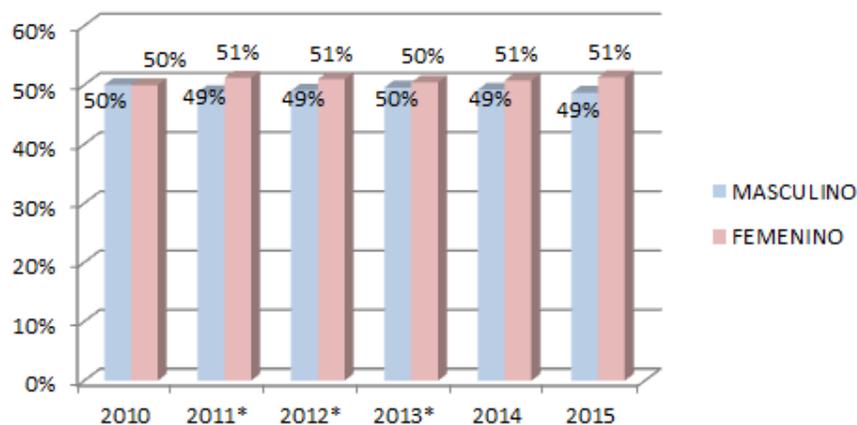
Depto.	Recién Egresados	Nivel de Formación					
		Técnica Profesional	Tecnológica	Universitaria	Especialización	Maestría	Doctorado
NARIÑO	Graduados	45	1.016	2.670	779	86	2
	Vinculación en el mercado laboral	48,2 %	51,6 %	70,6 %	90,2 %	97,6 %	N.D.
	Salario de entrada	\$ 671.372	\$ 983.453	\$ 1.345.811	\$ 2.191.803	\$ 1.911.859	N.D.
Nacional	Graduados	21.450	81.169	138.430	60.048	8.822	310
	Vinculación en el mercado laboral	64,40%	67,90%	78,80%	92,40%	92,70%	92,90%
	Salario de entrada	\$ 1.003.609	\$ 1.069.599	\$ 1.604.583	\$ 2.724.971	\$ 3.659.083	\$ 5.470.376

Fuente. MEN-Observatorio Laboral para la Educación. Fecha de corte: 30 de junio de 2013

Como muestra la tabla el nivel de formación universitario genero 2.670 profesionales, de los cuales el 70.6% se vincula al mercado laboral con un salario de entrada de \$1.345.811, en segundo lugar, se destaca el nivel tecnológico con 1.016 graduados donde el 51.6% ingresa al mercado laboral con un salario de \$983.453.

Figura 22

Matricula por género



Fuente. Ministerio de Educación Nacional - Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) - DANE

Para el periodo 2010-2015 hay una tendencia mayor en el número de matriculadas por el género femenino, sin embargo, dicha diferencia no es muy significativa.

Educación como soporte del desarrollo rural:

- La cobertura rural en educación básica y media deja por fuera del sistema educativo a 20 de cada 100 niños. La cobertura urbana excluye a 3 niños
- La tasa de analfabetismo rural es del 14% mientras que la urbana es del 3%
- Mientras que hacia inicios y mediados del siglo XX, la clase dirigente se instruía en carreras agropecuarias, hoy dicha clase se forma en derecho, economía, ingenierías, ciencias políticas, comercio, finanzas.
- Existía una visión de desarrollo del país a través de lo agropecuario. Hoy está se ha dirigido a lo minero, financiero, servicios e industrial.
- Es preciso contar con una práctica rural para los estudiantes de carreras agropecuarias, con programas de extensión y atención a la población, es definitiva para que el profesional se acerque a la realidad del sector y, a su vez, contribuye a

que la Universidad interactúe con la población y genere un vínculo permanente con el campo.

- También son de gran trascendencia en el sector rural todos los programas orientados a la capacitación por competencias para el trabajo, en lo cual el SENA debe desempeñar un papel irrenunciable.

Tabla 46.
Guía de Análisis del Macroambiente
Entidad: Sector Lácteo
Entorno: Social

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Según el DANE, El Municipio de Pasto cuenta para el año 2015 con un total de 439.993 habitantes, de los cuales el 51,74% corresponde a mujeres y el 48,26% son hombres	O			X	
Tanto a nivel nacional como local las pirámides de poblacionales se definen Progresivas, ya que muestran una cuantía mayor de niños y jóvenes	O				X
La industria láctea generó a 2013, cerca de 20.146 empleos. En enero-diciembre de 2014, continuó creciendo 3,8% en su producción, 2,2% en sus ventas reales y 3,8% en la generación de empleo.	O				X
Mientras que la pobreza en zonas urbanas baja, en las rurales de cada dos personas una es pobre.	A	X			
Prevalece el nivel de formación universitario generando 2.670 profesionales, de los cuales el 70.6% se vincula al mercado laboral con un salario de entrada de \$1.345.811, en segundo lugar, se destaca el nivel tecnológico con 1.016 graduados donde el 51.6% ingresa al mercado laboral con un salario de \$983.453.	O				X
Para el periodo 2010-2015 hay una tendencia mayor en el número de matriculadas por el género femenino, sin embargo, dicha diferencia no es muy significativa.	O			X	
La cobertura rural en educación básica y media excluye del sistema educativo a 20 de cada 100 niños.	A	X			
La tasa de analfabetismo rural es del 14% mientras que la urbana es del 3%	A	X			
Para inicios y mediados del siglo XX, la clase dirigente se formaba en carreras agropecuarias, en la actualidad dicha					

clase se inclina por carreras como derecho, economía, ingenierías, ciencias políticas, comercio, finanzas.	A	X
Existía una visión de desarrollo del país a través de lo agropecuario. Hoy está se ha dirigido a lo minero, financiero, servicios e industrial.	A	X

Fuente: Esta investigación

Conclusión

Haciendo énfasis en la cobertura de educación como desarrollo rural se convierten en amenazas; el abandono por parte del Gobierno Nacional, las cifras de exclusión y de analfabetismo son alarmantes, la pobreza que se acentúa aún más en la zona rural, como también la pertinencia de la educación, de ahí que sea necesario que el Gobierno mediante el SENA diseñe y formalice un sistema de educación para que el campesino se integre a la cadena productiva, garantice la estabilidad de una sociedad.

Como oportunidades de consideran la formación a nivel universitario y su vinculación al mercado laboral, la mayor cuantía de población joven, la generación de empleo de la industria láctea.

Entorno Económico

Entorno Económico: Colombia, Nariño y Pasto

Producto Interno Bruto: Para el Cuarto Trimestre de 2015, el porcentaje del PIB a precios constantes de 2005, no presentó variación porcentual con respecto al mismo periodo del año 2014. De acuerdo a datos preliminares del DANE, para el Cuarto trimestre

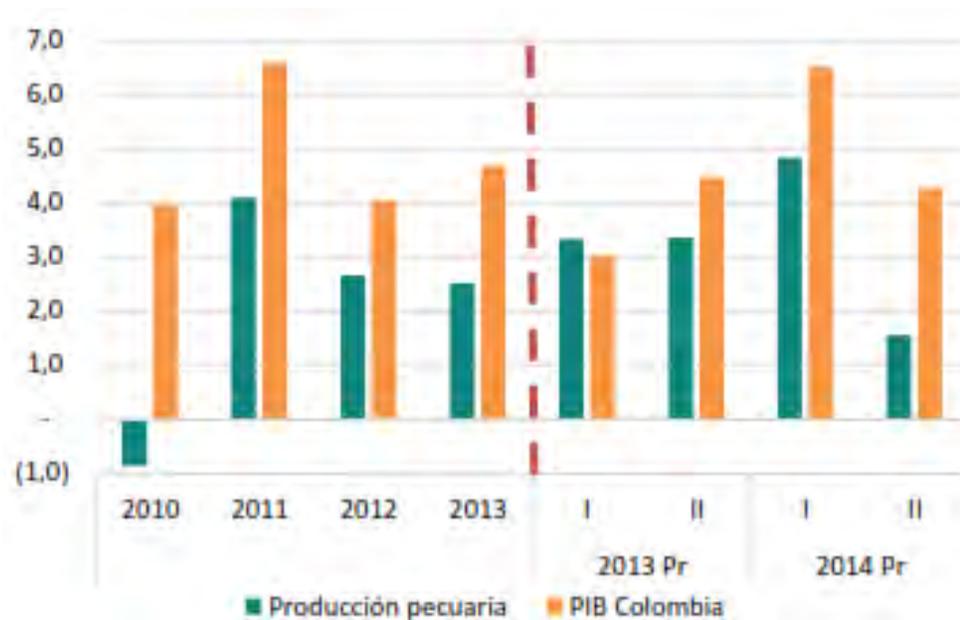
de 2015 el PIB presentó un valor de 3.3%, cifra igual a la que se presentó durante el mismo periodo del año 2014. Se puede apreciar en el análisis (2010-2015) que el cuarto trimestre del 2015 presenta uno de los menores crecimientos después de 2012; esta caída puede estar relacionada con la disminución de los precios del petróleo puesto que antes de este fenómeno, el petróleo representaba el 50% de las exportaciones, el 20% de los ingresos fiscales y casi un 7% del PIB, Rodríguez (como se citó en el Informe coyuntura económica Regional Departamento de Nariño, 2015). De este modo una baja en los precios del crudo conduce a una disminución de las exportaciones afectando la actividad productiva del país. A continuación, se muestra la gráfica del comportamiento del PIB en Colombia para el IV trimestre de cada año, desde el año 2010 hasta el 2015. (Cámara de Comercio de Pasto, 2015).

Figura 23.
Crecimiento IV Trimestre del Producto Interno Bruto-PIB 2010-2015



Fuente: DANE– Dirección de síntesis y cuentas Nacionales

Figura 24.
Crecimiento anual del PIB del sector pecuario vs. PIB Colombia. en porcentaje



Fuente. DANE-Pr: preliminar

El desempeño del sector lácteo en Colombia está directamente relacionado con la actividad pecuaria, el cual en el periodo 2010-2013 tuvo un comportamiento positivo y describe una tendencia similar a la del PIB colombiano.

Según FEDEGAN, a nivel mundial Colombia está entre los 25 productores y de cuarto en América Latina. En 2013 producción de leche fue alrededor de 6.530 millones de litros, de los cuales aproximadamente el 10% fueron procesados en finca, el 8% fueron de autoconsumo, el 45% en acopio formal y 37% en sector informal; 2861 millones de litros correspondieron a lechería especializada y 3498 millones de litros de leche fueron de doble propósito. (Aktiva Servicios Financieros, 2014).

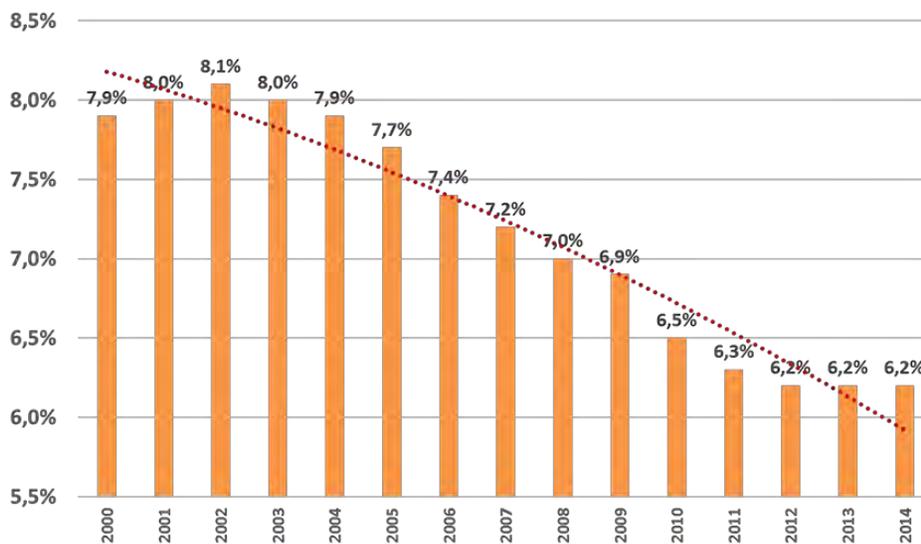
En cuanto al PIB de Nariño en 2013p, ascendió a \$10.743 miles de millones a precios corrientes, se registró un crecimiento de 6,9% a precios constantes frente a 2012, lo que

significó una participación de 1,5% en la economía nacional. Las actividades más dinámicas en la economía departamental fueron construcción, agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. (DANE, Banco de la Republica; 2015).

Existe una actividad comercial importante en el Departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador. El sistema financiero presento (1996) al Departamento, 251.199 millones de pesos en captaciones y 93.099 millones de pesos en colocaciones. La participación departamental en el producto interno bruto (PIB) es de 1,72% del total nacional. (Cámara de Comercio de Pasto, 2015).

PIB Agropecuario

Figura 25. PIB Agropecuario



Fuente. FEDEGAN

Con el transcurso del tiempo el PIB agropecuario tiene menos participación, olvidando las grandes oportunidades mundiales en el sector agrícola y pecuario.

Inflación: La inflación es un indicador que se mide a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC) que suministra el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE y cuyo objetivo es establecer la evolución del nivel de precios de un conjunto de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares colombianos respecto a un periodo de referencia o base.

El IPC del año 2015 para Colombia fue de 6.77%, según cifras del DANE, y para el Municipio de Pasto el IPC finalizó el año 2015 con un porcentaje de 7.58%; de acuerdo a cifras del Banco de la República.

Tabla 47.
Inflación mensual Pasto

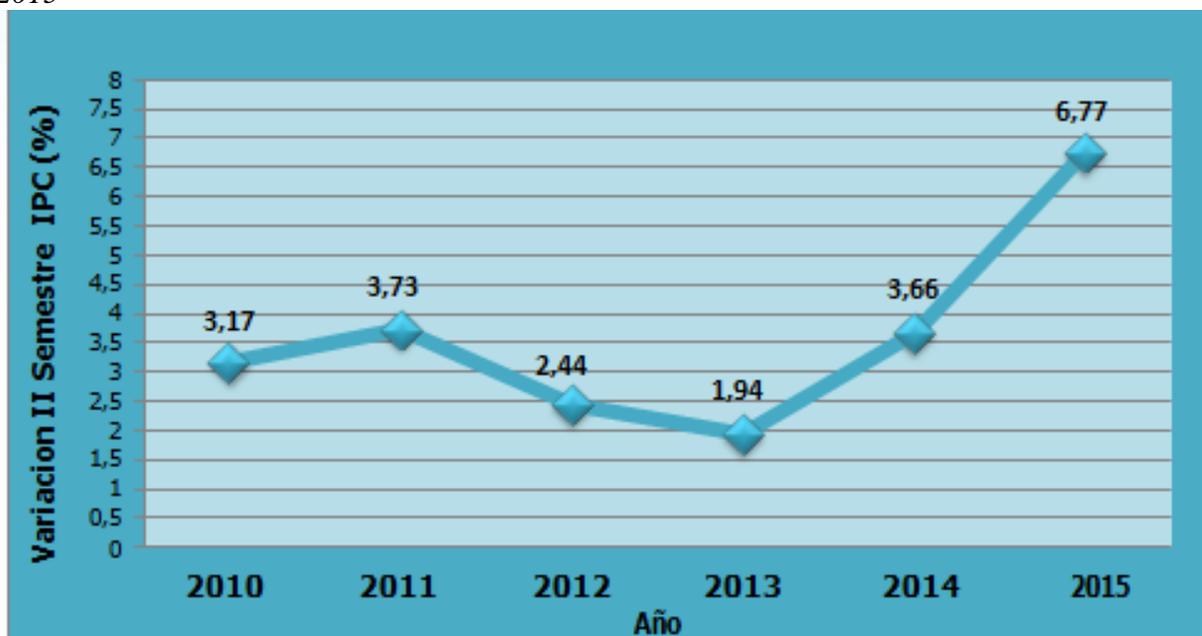
	2015
Enero	4,23%
Febrero	4,75%
Marzo	4,98%
Abril	4,89%
Mayo	4,66%
Junio	4,53%
Julio	4,29%
Agosto	4,69%
Septiembre	5,55%
Octubre	6,26%
Noviembre	6,80%
Diciembre	7,58%

Fuente: DANE, 2015

El índice de precios al consumidor IPC: Del año 2010 para Colombia fue de 6.77%, según cifras del DANE, y para el Municipio de Pasto el IPC finalizó el año 2015 con un porcentaje de 7.58%; de acuerdo a cifras del Banco de la República.

Figura 26.

Evolución de la variación semestral en el Índice de Precios del Consumidor-IPC 2010-2015



Fuente: DANE-Dirección de síntesis y cuentas Nacionales

En el caso de Pasto que es una de las ciudades con mayor crecimiento por encima del promedio nacional, los grupos de bienes y servicios que presentaron mayores incrementos a la variación anual del IPC fueron: Alimentos (13,96%), Diversión (9,75%), Transporte (5,97%) y Vestuario (3,34%). El menor descenso se presentó en Vivienda (4,05%), Salud (4,43%), Educación (3,22%), Comunicaciones (2,61%) y Otros gastos (5,78%). (DANE, 2015).

Respecto a las 24 ciudades, la variación del IPC de Pasto, la ubicó en la cuarta posición entre las más altas con 4,0%. Las que estuvieron por encima de Pasto fueron Ibagué (4,1%), Valledupar y Bucaramanga (4,3%), respectivamente. Aquellas que la antecedieron fueron Cali, Neiva, San Andrés y Bogotá D.C. (3,8%). (DANE, Banco de la República; 2015).

Las diferencias porcentuales en las variaciones del IPC, entre 2013 y 2014, registraron los mayores ascensos en Valledupar (3,3 pp), Pasto (3,0 pp), Cúcuta e Ibagué (2,8 pp), cada una y Popayán (2,6 pp); mientras Riohacha presentó un decrecimiento de 0,2 pp

Tabla 48.

Variación del IPC en 24 ciudades de Colombia

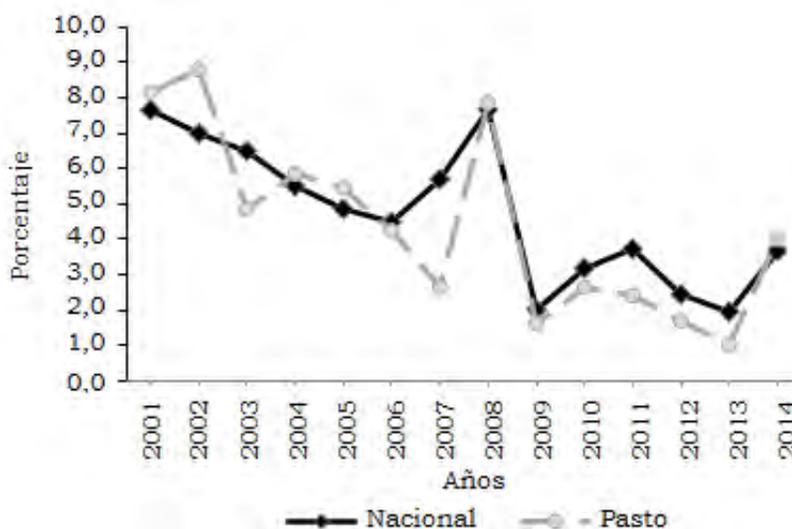
	Ciudades 2013	2014	Porcentual
Nacional	1,9	3,7	1,7
Armenia	1,2	3,4	2,2
Barranquilla	1,5	3,4	1,9
Bogotá D.C.	2,4	3,8	1,3
Bucaramanga	2,1	4,3	2,2
Cali	1,7	3,8	2,0
Cartagena	1,6	3,5	2,0
Cúcuta	0,0	2,9	2,8
Florencia	1,2	3,4	2,2
Ibagué	1,3	4,1	2,8
Manizales	1,7	3,3	1,6
Medellín	1,8	3,4	1,7
Montería	1,3	3,7	2,4
Neiva	1,6	3,8	2,2
Pasto	1,0	4,0	3,0
Pereira	1,2	3,1	1,9
Popayán	0,8	3,5	2,6
Quibdó	0,7	2,8	2,0
Riohacha	3,7	3,5	-0,2
San Andrés	2,9	3,8	0,9
Santa Marta	1,6	3,4	1,8
Sincelejo	1,1	3,5	2,4

Tunja	1,5	3,6	2,1
Valledupar	1,0	4,3	3,3
Villavicencio	2,1	3,3	1,2

Fuente: DANE, 2014

Para el periodo 2001-2014, el comportamiento del IPC de Pasto mostró oscilaciones con tendencia a la baja a excepción del año 2008 cuando registró un pico de 7,8%. Mientras las variaciones más bajas se evidenciaron en 2009 (1,9%) y 2013 (1,0%). Frente al comportamiento nacional, Pasto se ubicó por encima de este durante los años 2001, 2002, 2004, 2005, 2008 y 2014; el mayor diferencial se presentó en 2002 (1,8 pp)

Figura 27
Nacional-Pasto. Variación del IPC



Fuente: DANE, 2014

Empleo: El mercado laboral y/o de trabajo es otra de las grandes preocupaciones de toda economía, debido a la gran importancia que tiene el ingreso al que se puede acceder dentro

del mercado laboral para aquellos quienes ofrecen la fuerza laboral y quienes les pagan ya sean empresas públicas y privadas, otro actor importante dentro del mercado laboral es el Estado regulando principalmente salarios debido a que este mercado dejado al libre mercado (oferta vs demanda) dejaría a los trabajadores con salarios supremamente bajos por la sobreoferta laboral que existe en Colombia.

Dentro del contexto local, la Tasa Global de Participación (TGP) para la ciudad de Pasto en el período Octubre-diciembre de 2015 se estableció en un 68,88%, cifra superior en 1,08 puntos porcentuales en relación al promedio establecido en 23 ciudades (67,8%).

Evolución de los indicadores del Mercado Laboral en la ciudad de Pasto: Para el cuarto trimestre móvil de 2015 y tal como puede apreciarse en la figura anterior para la ciudad de Pasto el DANE estima un total de población de aproximadamente 367.680 habitantes; de los cuales el 82.56% son población en edad de trabajar (303.571). De la misma manera, la Población Económicamente Activa o también conocida como fuerza laboral alcanza 209.090 habitantes, es decir una tasa global de participación del 68,87%; la población ocupada y desocupada se establece en el 90,76% y 9,2% respectivamente.

La población económica inactiva, entendiéndola como aquellas personas que en edad de trabajar no participan en la producción de bienes y servicios porque no necesitan, no pueden o no están interesados en tener una actividad remunerada, se encuentra conformada por 94.481 personas (31,12% de la PET).

En referencia a los últimos cinco años (2011-2015), en el periodo de octubre- Diciembre de 2015 (Cuarto Trimestre) el número de personas ocupadas pasó de 170.769 a 189.768, con una tasa promedio de crecimiento del 2,8% anual, este escenario se puede generar aparentemente debido a las mejores condiciones dentro del mercado laboral al interior de la región que posibilita la inserción y/o reinserción de esta población con el fin de mejorar sus niveles de ingreso.

Así mismo se observa que el número de personas desocupadas ha ido disminuyendo paulatinamente a un ritmo aproximado de 1.6% anual, en este grupo el desempleo oculto también ha disminuido de forma notoria pasando de 1.824 en 2011 a 1.173 en 2015 situación que indica que las personas que se encontraban desempleadas en el trimestre de referencia si se dedicaron a realizar diligencias en busca de trabajo pese al hecho de no encontrarlo.

Por otra parte, para el trimestre móvil de estudio la población económicamente activa (PEA) pasó de 191.414 en 2011 a 209.090 en 2015, lo que representa un crecimiento promedio de 2.3% anual.

Tabla 49

Encuesta continua de hogares. Población ocupada según ramas de actividad. Ciudad de Pasto. Seria Trimestre Móvil octubre - diciembre. variación 2015 - 2014.

CONCEPTO	2014		2015		Variación	
	No. De Empleos	%	No. De Empleos	%	No. De Empleos	%
No informa	0,000	0,00%	0,000	0,00%	0	0,00%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2.928	1,54%	1.823	0,96%	-1105	-38%
Explotación de Minas y Canteras	62	0,03%	228	0,12%	166	268%
Industria manufacturera	21.520	11,30%	21.329	11,24%	-191	-1%
Suministro de Electricidad Gas y Agua	1.364	0,72%	839	0,44%	-525	-38%
Construcción	10.145	5,33%	9.317	4,91%	-828	-8%
Comercio, hoteles y restaurantes	62.573	32,85%	63.859	33,65%	1286	2%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	21.192	11,13%	22.755	11,99%	1563	7%
Intermediación financiera	3.311	1,74%	2.526	1,33%	-785	-24%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	14.823	7,78%	12.181	6,42%	-2642	-18%
Servicios comunales, sociales y personales	52.535	27,58%	54.911	28,94%	2376	5%
TOTAL	190.453	100%	189.768	100%	-685	-0,36%

Fuente: DANE. Encuesta Continua de Hogares.

El mercado laboral en Nariño, para 2014, registró un aumento en la tasa de ocupación (TO) de 0,4 pp ubicándose en 60,5%. Entretanto, la tasa de desempleo (TD) descendió 0,5

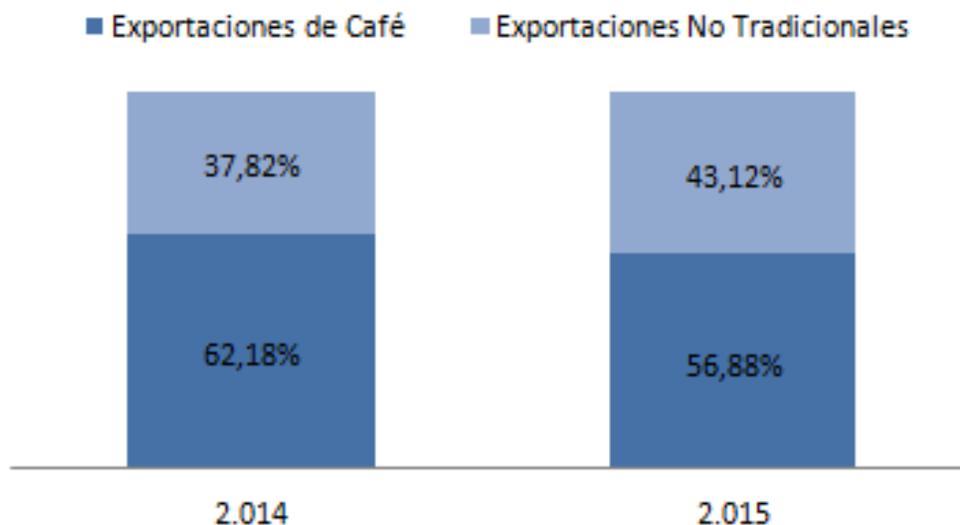
pp, llegó a 10,5%. En Pasto, la TO fue 61,3% y la TD se ubicó en 10,4%. Por su parte, la variación del IPC en la ciudad de Pasto, fue 4,0%, aumentó 3,0 pp frente a 2013, impulsado por la dinámica en los precios de alimentos, salud y vivienda. (DANE, Banco de la República, 2015).

Exportaciones e Importaciones: De acuerdo a la información reportada por la firma consultora Quintero Hermanos Ltda, durante el año 2015 las exportaciones en el Departamento de Nariño, registraron un valor de US\$ 61, 9 millones que representa un decrecimiento del 13% en comparación con el año 2014.

El principal producto de exportación en Nariño sigue siendo el café con el 56,8% de participación sobre las exportaciones totales; sin embargo, se observa que sus ventas decrecieron en 19,97% en relación al año 2014.

Las exportaciones no tradicionales para el año 2015 representaron el 43,12% del total exportado siendo el atún de aleta amarilla procedente de la costa pacífica del Departamento el bien más representativo debido a que ocupa el 18,92% del total de exportaciones del año 2015, sin embargo en relación al año 2014 se presentó una disminución de las ventas del 25,18% para este producto; en relación a la comercialización de Aceite de Palma en bruto representó el 37,08% de las exportaciones no tradicionales y el 15,99% del total de las exportaciones para el mismo periodo de tiempo, cabe destacar que para este producto en el año 2015 hubo un crecimiento importante representado en el 124,33% respecto al año 2014.

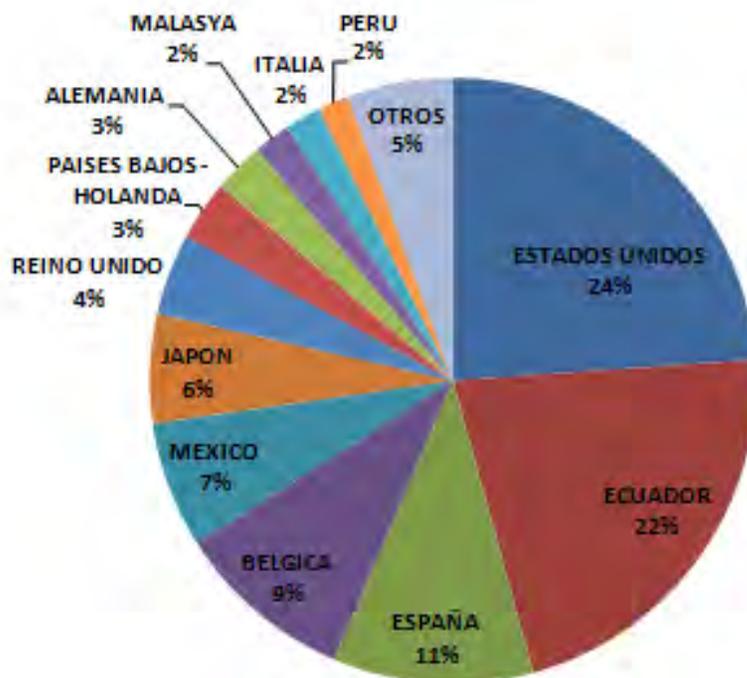
Figura 28
Exportaciones en Nariño



Fuente: Cálculos Cámara de Comercio de Pasto, con datos de Quintero Hermanos Ltda.
www.sicex.com

En efecto, Estados Unidos sigue siendo el principal destino de las exportaciones procedentes del departamento de Nariño mercado que compra el 24% del valor total exportado. Igualmente se observa que Ecuador sigue siendo un consumidor muy importante para los productos procedentes de la región, mercado al cual se dirigen el 22% de las ventas externas, otros destinos importantes fueron España (11%), Bélgica (9%), México (7%) y Japón (6%).

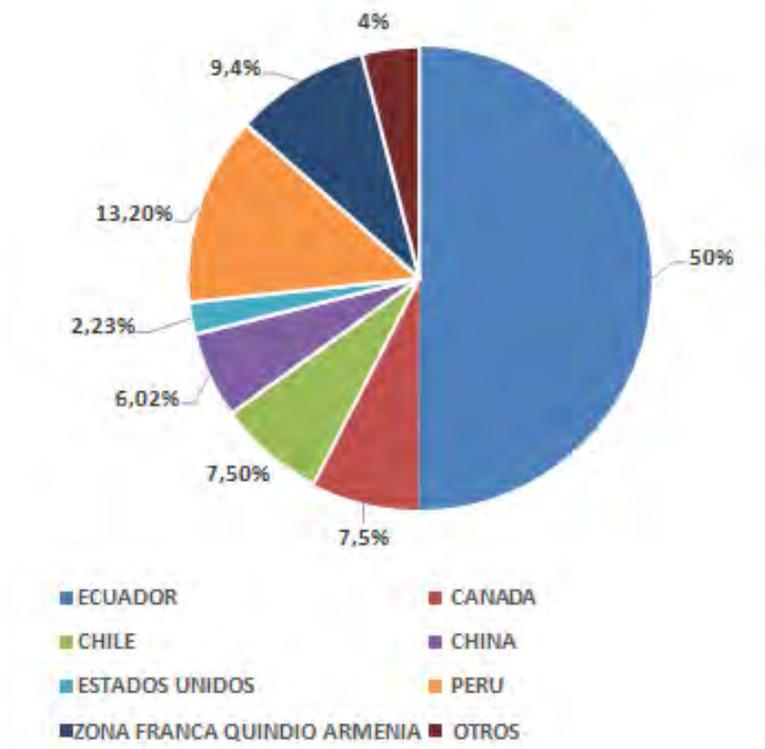
Figura 29.
Principales Países Destino De Las Exportaciones De Nariño Por Valor Fob USD\$ - Año 2015



Fuente: Cálculos Cámara de Comercio de Pasto, con datos de Quintero Hermanos Ltda. www.sicex.com

En cuanto a las importaciones que realizó el Departamento de Nariño, contamos que fueron un total de 134.085.358,35 de dólares (QUINTERO HERMANOS LTDA, 2015). Y los países de procedencia de las importaciones valor FOB USD \$-Año 2015, con un 50% es el país de Ecuador, con un 13% Perú, con un 9,4% Zona Franca Quindío Armenia, 7,5% Canadá y Chile, 6,2% China, 2,23% Estados Unidos, y otros 4%.

Figura 30.
Principales Países de procedencia de Las Importaciones ValorFobUsd \$ - Año 2015



Fuente: Cálculos Cámara de Comercio de Pasto, con datos de Quintero Hermanos Ltda - Www.Sicex.Com

Productividad (fuente Nariño mejor): A nivel nacional se busca disminuir costos del eslabón primario de la cadena láctea en las principales microcuencas, a través de la incorporación de avances tecnológicos e implementación de procesos productivos innovadores. Las principales actividades a desarrollar están:

- La promoción del mejoramiento de las praderas e implementación de los sistemas agrosilvopastorales y otras alternativas de alimentación y producción de suplementos alimenticios por medio de cupos especiales en el Incentivo a la Capitalización Rural – ICR.
- Alternativas de reconversión a través de líneas especiales de crédito.

- La transferencia de tecnología al productor a través de Asistencia Técnica al eslabón de los productores.
- La implementación de un plan de mejoramiento genético, desarrollar el mercado de insumos agropecuarios.
- la revisión de la estructura arancelaria de las principales materias primas para el sector.
- La gestión de la participación de las instituciones educativas públicas y privadas en el mejoramiento de la cadena láctea.

La política pública de este departamento en esta materia estará orientada a promover procesos de investigación, innovación y adaptación tecnológica que permitan el desarrollo y modernización de los sectores productivos del Departamento, lo mismo que reconozca la necesidad de contribuir a garantizar la soberanía y seguridad alimentaria como un derecho fundamental de las familias al acceso físico y económico de los bienes y servicios.

Según el Plan de desarrollo departamental “NARIÑO MEJOR”, es indispensable gestionar la protección y salvaguardas de los productores del departamento frente a los efectos de los TLC con la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, Mercosur y otros países, en particular en la Cadena Láctea; estimular e impulsar la industria, con énfasis en agroindustria, el turismo, la pesca, la acuicultura, la artesanía y la actividad comercial; apoyar la pequeña y mediana minería, y Salvaguardar al Departamento de proyectos de gran minería que destruyan los recursos ambientales y afecten a las comunidades y mineros nativos.

Se articulará la educación medía, técnica, tecnológica y universitaria con pertinencia a las distintas cadenas productivas. Se promoverá una política pública que además valore la importancia económica, social, cultural y política de las comunidades campesinas y propenda por su seguridad y soberanía alimentaria y el mejoramiento integral de sus condiciones de vida.

Se fomentará y gestionará la aplicación a recursos de convocatorias nacionales e internacionales para la transformación productiva, y la formalización empresarial, emprendimiento, y promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. De igual forma, se promoverá el acceso a fuentes de financiamiento de la banca de Segundo piso a nivel nacional para los productores del Departamento.

Una de las debilidades grandes que tiene el sector económico de las explotaciones lecheras de la falta de información de costos por lo tanto me permito hacer apreciaciones tomadas de la información que reposa en los archivos de Colácteos.

Tabla 50.
Indicadores económicos

INDICADORES ECONÓMICOS	VALOR
Utilidad bruta / ha / mes (\$)	179.384
Costo producción por litro de leche (\$)	630
Pesos libres por litro (\$)	310
Hectáreas en ganadería	20,5
No vacas en ordeño	23
X litros / vaca / día	14,7

Fuente. FEDEGAN

Competitividad: se impulsará un plan de ampliación y mejoramiento de la infraestructura terrestre, fluvial, marítima y aérea para la comunicación, la conectividad, la productividad y la competitividad regional. Se apoyarán los municipios para la apertura y mantenimiento de vías terciarias, a partir de la dotación y funcionamiento de bancos de maquinaria subregionales, de tal forma que se mantengan las condiciones de transitabilidad vial del departamento, con lo anterior se busca lograr el objetivo de promover y gestionar la ampliación, mantenimiento y desarrollo de la infraestructura vial, fluvial, marítima y aérea del Departamento.

Tabla 51.
Tratados De Libre Comercio

PAIS	CONCESIONES OTORGADAS	CONCESIONES RECIBIDAS	¿ACCESO REAL?
Mercosur	Lácteos: contingentes con arancel preferencial para leche en polvo (en 2012, 4.232 Tn pagan 9.2% de arancel). En 2018, libre comercio para leche líquida, lactosueros, quesos, mantequilla, yogur y bebidas lácteas.	Lácteos: desgravación de los aranceles de lácteos en 12 años. En 2016 libre comercio para Colombia.	Mercosur es una potencia exportadora. Son mínimas las oportunidades de acceder a dichos mercados. Colombia no cuenta con acceso sanitario a Mercosur.

USA	<p>Lácteos: contingentes sin arancel que crecen 10% anual, para leche en polvo (5.500 Tn). Quesos (2300 Tn), mantequilla (550 Tn) y yogur (110 Tn). Fuera del contingente, el arancel se desgrava en 11 y 15 años, desde un nivel de 33%. Se desmontó el SAFF. Acceso inmediato en lactosueros, leche líquida, arequipes y bebidas lácteas.</p>	<p>Lácteos: Consolidación ATPDEA. Desgravación inmediata solo en yogur. Desgravación entre 11 y 15 años en los demás productos lácteos. Contingentes sin arancel para quesos (5.000 Tn); mantequillas (2.000 Tn), productos lácteos procesados (2.000Tn).</p>	<p>Colombia no cuenta con acceso sanitario a USA para algunos productos lácteos y para carne bovina. Desde el primer día de vigencia del acuerdo los productos de USA pueden ingresar a Colombia.</p>
SUIZA	<p>Lácteos: Contingentes con arancel preferencial para leche en polvo (en 2012, 4.232 Tn pagan 9.2% arancel). En 2018, libre comercio para leche líquida, lactosueros, quesos, mantequilla, yogur y bebidas lácteas.</p>	<p>Lácteos: Desgravación inmediata en quesos.</p>	<p>Colombia no cuenta con acceso sanitario a Suiza. Desde el primer día de vigencia del acuerdo los quesos de Suiza pueden ingresar a Colombia.</p>
UE	<p>Lácteos: Se otorgaron contingentes sin arancel en leche en polvo (4.500 Tn), lactosueros (2.100 Tn) y quesos (2.300 Tn). Fuera del contingente, el arancel se desgrava en 17 años, desde un nivel de 98% para leche en polvo; 94% para lactosueros y 52% para quesos. Se desmontó el SAFF. Incluye salvaguardia.</p>	<p>Lácteos: La UE otorgó desgravación de los aranceles entre 5 y 7 años.</p>	<p>Colombia no cuenta con acceso sanitario a Europa. Desde el primer día de vigencia del acuerdo los productos europeos</p>

			pueden ingresar a Colombia.
TRIANGULO NORTE	Por solicitud de Guatemala, Honduras y el Salvador, se excluyó el sector (carne y lácteos de la negociación).	Por solicitud de Guatemala, Honduras y el Salvador, se excluyó el sector (carne y lácteos de la negociación).	Centroamérica es una región libre de Aftosa SIN vacunación y no admite el ingreso de productos colombianos (libres de aftosa CON vacunación).
CHILE	Lácteos: Contingente de 1.000 Tn, con arancel 0% para quesos Gouda. Libre comercio en carne y lácteos en 2012.	Lácteos: Chile otorga 1.000 Tn, con arancel 0% para leche líquida UHT. Libre comercio en carne y lácteos en 2012.	Colombia acaba de recibir acceso sanitario en lácteos. En carne, está pendiente porque nuestro país no cuenta con un sistema de clasificación de canales, reconocido por los chilenos. Colombia acaba de recibir acceso sanitario en lácteos.

MEXICO	<p>Lácteos: Contingentes de 8.300 Tn sin arancel, en lácteos y derivados, que crecen 10% hasta el año 11. Fuera del TRQ el arancel no desgrava.</p>	<p>Lácteos: Contingentes de 8.300 Tn sin arancel, en lácteos y derivados, que crecen 10% hasta el año 11. Fuera del TRQ el arancel no desgrava.</p>	<p>Colombia acaba de recibir acceso sanitario en lácteos.</p> <p>En carne, está pendiente porque México, aun no reconoce el sistema de inspección, vigilancia y control de Colombia. En trámite respuesta de cuestionario por parte de Invima.</p>
CANADA	<p>Lácteos: Exclusión en lácteos.</p>	<p>Lácteos: exclusión en lácteos.</p>	<p>Colombia acaba de recibir acceso sanitario en Lácteos.</p> <p>Colombia no cuenta con acceso sanitario a Canadá.</p> <p>Desde el 15 de agosto de 2011 la carne de Canadá puede ingresar a Colombia.</p>

Fuente: FEDEGAN

Tabla 52.
Asimetrías entre el sector lácteo colombiano y socios comerciales

VARIABLE	COLOMBIA	UNION EUROPEA	USA
Tamaño del inventario total (millones de cabezas)	24,5	89,1	93,8
Inventario de vacas en producción de leche (millones de cabezas)	7,4	23,5	9,1
Producción anual de leche (millones de litros)	6.400	153.000 (24 veces más que Colombia)	84.000 (13 veces más que Colombia)
Productividad (litros/vaca/día)	4,1	21,2	35,6

Fuente: FEDEGAN, 2015

Inversión El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, dentro de la implementación de políticas para la inversión en el sector agropecuario, haciendo un progresivo énfasis en el sector lácteo desde el año 2011 hasta la fecha, invirtió recursos para el desarrollo de la productividad y competitividad por medio de la asignación de dineros para la puesta en marcha de instrumentos como la Asistencia Técnica, formación de Técnicos y profesionales del sector, incentivos económicos para el Desarrollo Rural en las actividades productivas del Sector lácteo, entre otros. Los recursos asignados al sector son: (Ver tabla X).

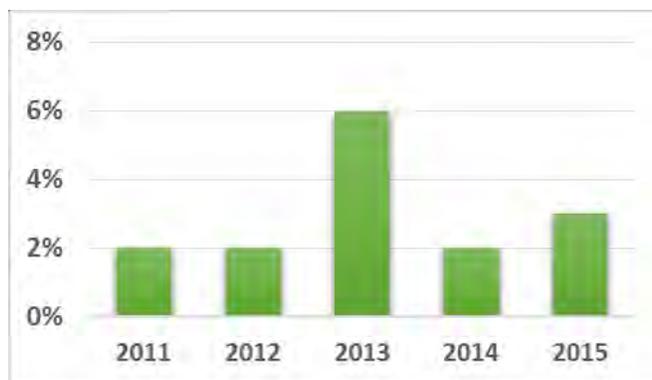
Tabla: 53
Recursos de Inversión Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) sector lácteo

Recursos Sector Lácteo 2011-2015							
No	Actividad	2011	2012	2013	2014	2015	Total Millones)
1	Incentivo ICR - LEC (Finagro) Equipos, producción, procesamiento y compras conjuntas de materia prima.	22.000	13.000	43.000	12.000	10.000	100.000
2	Asistencia técnica Cuencas lecheras		5.650	7.352	28.000	64.000	105.002
3	Promoción al consumo				2.000	2.000	4.000
4	Validación Tecnológica Neozelandesa (CORPOICA-obonuco)			1.500			1.500
5	Fortalecimiento de la red de laboratorios		2.082	2.300	2.722	2.500	9.604
6	Capacitación Tecnológica - PNMGB			800	5.500	9.000	15.300
7	Ampliación mercados institucionales			30.000	13.788	15.000	58.788
8	Bancarización			3.000			3.000
9	Re poblamiento Bovino					2.080	2.080
	Total	22.000	20.732	87.952	34.400	104.580	280.590

Fuente: MADR – DCPPA

Vale la pena destacar que, frente a los recursos contemplados por el CONPES, el MADR ha promovido mayor apropiación de recursos. Al analizar la inversión realizada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en pro del desarrollo del sector lácteo, se observa que comparando la tasa de presupuesto total de inversión de MADR para inversión versus los dineros destinados al sector Lácteo desde el 2011 al 2015, este sector ha representado incrementos de inversión entre el 2% al 6%:

*Figura 31.
Porcentaje Inversión Sector Lácteo 2011 – 2015.*



Fuente: MADR – DCPA

Tabla 54.
Porcentaje de Inversión sector Lácteo 2011-2015

Ítem	2011	2012	2013	2014	2015
Apropiación Total Inversión MADR	\$ 954.152	\$ 1.207.675	\$ 1.577.206	\$ 2.141.889	\$ 3.103.048
Inversión al Sector Lácteo	\$ 22.000	\$ 20.732	\$ 87.952	\$ 34.400	\$ 102.580
% Participación	2%	2%	6%	2%	3%

Fuente: Dirección Planeación Financiera MADR.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se comprueba el compromiso por parte del MADR en invertir en el Sector lácteo para mejorar su competitividad y productividad.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

De manera paralela y con el propósito de atender al segundo eslabón de la cadena láctea, promoviendo instrumentos de apoyo al sector de procesamiento y transformación de la leche y derivados lácteos, a través del MINCIT, se ha desarrollado:

Tabla 55.
Recursos de inversión Ministerio de Comercio, Industria y Turismo sector Lácteo

Concepto	Lugar	Costo
Encuentro de oportunidades para el sector lácteo Nariño	Ipiales – Nariño.	\$ 138.776.715
Encuentro de oportunidades para el sector lácteo Antioquia	Medellín – Antioquia.	\$ 59.390.840
Encuentro de oportunidades para el sector lácteo Boyacá	Paipa – Boyacá. 9 de diciembre.	\$ 59.351.160
Intervención 12 mipymes sector lácteo Cesar	Iniciado septiembre 2014 para finalizar primer semestre de 2015	\$ 96.843.662
Metodología de reducción de costos logísticos en el acopio de leche- Antioquia – 5 municipios	2014	\$ 400.000.000
Valor Sector Lácteo – Programa de Transformación productiva	Coordinación del Sector Lácteo enero - diciembre de 2014	\$ 90.000.000
Recursos para apoyo a	2014	\$ 808.964.765
Convocatoria de fortalecimiento a las comisiones Regionales de competitividad - IFR05 Y CER01 - INNPULSA	Se benefició la iniciativa del sector lácteo del departamento del Cesar	\$ 299.696.000
Colombia Prospera en Bosconia	Octubre de 2014	\$ 80.000.000
	Total	\$ 2.033.023.142

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015

Las asignaciones de recursos a nivel nacional que se realizan para el sector lácteo por parte de las entidades de financiación (Bancoldex y Fondo Nacional de Garantías) y por parte de los demás programas, como es el caso de PROCOLOMBIA, obedecen a los recursos del presupuesto nacional que desde el Ministerio se asignan a las entidades del sector Comercio, Industria y Turismo, vinculadas al Ministerio o que operan como patrimonios autónomos. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2015).

El total de desembolsos de créditos Bancóldex a partir de enero hasta 31 de diciembre del 2014 son los siguientes: \$ 29.630.093.202 de los cuales \$ 3.145.265.630 los recibieron las microempresas, \$ 5.250.515.420 las pequeñas empresas, la mediana recibió \$ 9.904.312.152 y la grande \$ 11.330.000.000, encontrándose que en este año el mayor destino de los recursos – 72.94% fue enfocado a modernización, que cubre rubros de

inversión en activos fijos, maquinaria equipos, licencias, entre otros. El 22,34% se destinó a capital de trabajo y 4% a otras solicitudes. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2015)

Endeudamiento

Según artículo publicado por Diario la Economía el Banco Agrario reporta récord en colocaciones de crédito durante el 2015. La cartera se situó en \$11,6 billones, representados en 1 millón 335 mil obligaciones, de los cuales el 68% (\$7,9 billones), están concentrados en actividades agrícolas y pecuarias.

El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Aurelio Iragorri Valencia, informó que el Banco Agrario de Colombia registró las colocaciones de crédito más altas en su historia, al situarse en más de 1 millón de operaciones, dirigidas especialmente a los sectores de ganadería, café, arroz y cacao.

El jefe de Cartera Agropecuaria indicó que estos resultados evidencian que el sector agropecuario va por buen camino y muestran que los esfuerzos que iniciaron en agosto del 2014 están dando sus frutos, pues desde entonces el gobierno impartió instrucciones precisas para quitar las barreras de acceso al crédito y brindar nuevas oportunidades para financiar el crecimiento de los negocios de los pequeños productores.

A su vez, el presidente del Banco Agrario, Francisco Solano Mendoza, indicó que al cierre de 2015, las colocaciones de crédito se ubicaron en \$5,7 billones, de los cuales \$3,2

billones se destinaron al sector agropecuario, discriminados así: \$1,8 billones para producción primaria; \$825 mil millones para actividades complementarias; \$37 mil millones para Tarjeta de Crédito Agropecuaria y \$474 mil millones para transformación y agroindustria.

De hecho, muchos de estos desembolsos son el resultado del refuerzo en las brigadas de crédito, que entre 2014 y el 2015, pasaron de 3.264 a 6.225, lo que consecuentemente redundó en un mayor número de personas atendidas en esta clase de jornadas, pues en el último año aumentaron de 65 mil a 115 mil.

Entre los sectores hacia los cuales se orientaron principalmente las colocaciones para el segmento agropecuario, se destacan ganadería con \$611 mil millones; café con \$320 mil millones; arroz con \$138 mil millones; cacao con \$105 mil millones; plátano con \$96 mil millones y papa con \$63 mil millones.

El rubro de Otros Agropecuario, que enmarca actividades como: adecuación de tierras, comercialización de productos agropecuarios, compra de tierra para uso agropecuario, infraestructura, maquinaria y equipo, concentró desembolsos por \$1,2 billones.

Por su parte, la cartera se situó en \$11,6 billones, representados en 1 millón 335 mil obligaciones, de los cuales el 68% (\$7,9 billones), están concentrados en actividades agrícolas y pecuarias, con 984 mil obligaciones; de estas, 898 mil son de Pequeños Productores, por valor de \$4,1 billones.

También al cierre de 2015, se observó un descenso sustancial en el Índice de Cartera Vencida, que se situó en 6,8%, como resultado de las acciones que regularmente se realizan, en procura de que los productores eviten entrar en mora, haciendo uso de los diferentes mecanismos de arreglo de cartera que el Banco les ofrece.

Programas Especiales: Hacia el programa Mujer Rural, el Banco Agrario efectuó desembolsos por \$700 mil millones, a través de 94.208 operaciones de crédito; para las Víctimas del Conflicto, hizo entrega de 40.057 créditos por \$302.594 millones y para el programa Unidad de Consolidación Territorial facilitó financiación por \$2.056 millones.

Así mismo, entre 2014 y 2015 se registró un crecimiento del 8% en las líneas de Microfinanzas, al pasar de \$307 mil millones a \$332 mil millones, destacándose especialmente las colocaciones en: Mujer Microempresaria, con créditos por \$202.563 millones; Microcrédito Agropecuario, con \$25.720 millones; y los de Metodología Grupal (Banca Comunal), con \$4.590 millones.

Otra buena noticia son las utilidades registradas por el Banco al término de 2015, las cuales se situaron como las más altas de la historia, con \$521.800 millones en Colgaap (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Colombia), lo que junto a unas captaciones de \$8,9 billones, \$23 billones en activos y una cobertura del 100% del territorio nacional, dan muestra de un excelente año para la Entidad, la cual desde ya está presta a financiar lo que el país demande en desarrollo del Plan Colombia Siembra y del Posconflicto.

Tabla 56
 Guía de Análisis del Macroambiente
 Entidad: Sector Lácteo
 Entorno: Económico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
El PIB colombiano a 2015 no tuvo variación respecto al año anterior en el mismo periodo, presenta de los menores crecimientos después de 2012, en un periodo de 2010 a 2015. Con un valor de 3.3%.	A	X			
La participación Departamental en el PIB es de 1.72% del total nacional. Para el periodo 2010-2013 el desempeño del sector lácteo tuvo un comportamiento positivo y describe una tendencia similar a la del PIB colombiano. El IPC del año 2015 para Colombia fue de 6.77%, según cifras del DANE, y para el Municipio de Pasto el IPC finalizó el año 2015 con un porcentaje de 7.58%. En comparación con 24 ciudades del país la variación del IPC de Pasto se ubicó en la cuarta posición entre las más altas con 4.0%, para el año 2014.	A	X			
De la Población Económicamente alcanza, una tasa global de participación del 68,87%; la población ocupada y desocupada se establece en el 90,76% y 9,2% respectivamente, para el cuarto trimestre del año 2015.	O			X	
Durante el año 2015 las exportaciones en el Departamento de Nariño, registraron un valor de US\$ 61, 9 millones, En cuanto a las importaciones que realizó el Departamento de Nariño, contamos que fueron un total de 134.085.358,35 de dólares.	A	X			
Para el Plan de desarrollo departamental “NARIÑO MEJOR”, es indispensable gestionar la protección y salvaguardas de los productores del departamento frente a los efectos de los TLC, en particular en la Cadena Láctea	O				X
La mayoría de países con los que se ha firmado los TLC como, Estados Unidos, la Unión europea, entre otros países, no permiten el acceso de productos lácteos de nuestro país al no contar con las condiciones sanitarias exigidas en dichos países.	A	X			
El sector lácteo ha representado incrementos de inversión entre el 2% al 6% desde el 2011 al 2015. Se invierte recursos para el desarrollo de la productividad y competitividad, mediante la puesta en marcha de instrumentos como la asistencia Técnica, formación de técnicos y profesionales del sector, incentivos económicos para el desarrollo Rural en las actividades productivas, entre otros.	O				X

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Aurelio Irigorri Valencia, informó que el Banco Agrario de Colombia registró las colocaciones de crédito más altas en su historia, al situarse en más de 1 millón de operaciones, dirigidas especialmente a los sectores de ganadería, café, arroz y cacao.

Al cierre de 2015, las colocaciones de crédito se ubicaron en \$5,7 billones, de los cuales \$3,2 billones se destinaron al sector agropecuario, discriminados así: \$1,8 billones para producción primaria; \$825 mil millones para actividades complementarias; \$37 mil millones para Tarjeta de Crédito Agropecuaria y \$474 mil millones para transformación y agroindustria.

O

X

Fuente: Esta investigación

Conclusión

En el PIB se ve reflejado el crecimiento económico, esto se representa en los ingresos y utilidades para las empresas, el PIB colombiano a 2015 presenta de los menores crecimientos después de 2012, en el periodo estudiado; esto se traduciría en la capacidad de las empresas para contratar o no personal, lo que representa un gran preocupación para la economía nacional, pero dentro del contexto municipal el empleo, el porcentaje de la población ocupada se establece en el 90,76% de las personas económicamente activas, representado una gran oportunidad para las empresas de la Ciudad, ya que sus habitantes cuentan con ingresos para el consumo, especialmente productos de primera necesidad, aunque para el Municipio de Pasto el IPC finalizó el año 2015 con un porcentaje de 7.58%, siendo una de las ciudades con mayor crecimiento de este por encima del promedio nacional, en los grupos de bienes y servicios como, Alimentos Diversión Transporte y Vestuario, lo que significa un alza en los precios de estos bienes y servicios, disminuyendo su consumo.

En el PIB también se evidencia el nivel de productividad y competitividad de las empresas, medido en las exportaciones e importaciones, donde claramente en el departamento de Nariño las importaciones son mayores, esto a su vez implica que se hace urgente que los proyectos como es el caso el Plan de desarrollo departamental “NARIÑO MEJOR”, se materialicen, en especial cuando los tratados de libre comercio entraron en vigencia, observando que los productos colombianos carecen muchas de las características exigidas por estos países, para que los productos colombianos puedan entrar.

La inversión en el sector lácteo tanto de las empresas del mismo sector como el Gobierno Nacional, se traduce en oportunidades que incentivan al desarrollo de la productividad y la competitividad mediante la formación tecnológica y profesional de los actores del sector. De igual manera los créditos otorgados por el Banco Agrario pueden considerarse oportunidades que le permite al campesino financiar sus negocios a unas tasas de interés más bajas.

Entorno Tecnológico

La leche y sus procesos

La tecnología puede observarse desde la etapa de obtención de la leche en las fincas hasta la elaboración del producto final, ya sea la leche en sus diversas presentaciones o en derivados lácteos, dependiendo del fin comercial que se desee. En dichas etapas siempre se debe preservar la inocuidad y la calidad sanitaria.

Etapas del procesamiento de la leche y aplicación de tecnologías:

1. *Obtención de la leche:* la leche proviene de bovinos de doble propósito o especializados (únicamente producción de leche). En el aspecto técnico existen dos tipos de ordeño, el manual y el mecánico, luego de obtener la leche es depositada en cantinas o tambos respectivamente. Esta debe conservar una cadena de frío para evitar la proliferación de bacterias dañinas (que afecten al consumidor) hasta su llegada a la planta procesadora. Después de pasar por todos los análisis de laboratorio que comprueben su calidad e inocuidad se almacena la leche cruda en tanques de acero inoxidable para luego ser distribuida a las distintas áreas de elaboración de productos.
2. *Filtración:* en esta etapa se separa la proteína del suero y se quitan las impurezas que se pueden encontrar en la leche y que son comunes en la etapa de ordeño, dichas impurezas pueden ser sangre, pelos, paja o estiércol, para lo cual se utiliza una filtradora o rejilla.
3. *Homogeneización:* la leche pasa por un proceso de agitación continua con una bomba, una homogeneizadora o una clarificadora, con esto se disminuye el glóbulo de grasa antes de aplicarle procesos térmicos, evitando así la formación de nata.
4. *Estandarización:* se debe examinar el contenido graso para la elaboración de los diferentes productos, para ello se utilizan dos formas: la primera es la matemática, que consiste en diversos procedimientos como el balance de materia y la segunda es la práctica, que mide masas y las mezcla.
5. *Deodorización:* consiste en quitar los olores que quedan impregnados en la leche durante su obtención. En este proceso se utilizan cámaras de vacío para obtener el olor característico de la leche, ya sea dulce o ácido.

6. *Bactofugación*: etapa en la cual se eliminan las bacterias mediante la centrifugación que hace que las bacterias muertas se separen de la leche.
7. *Clarificación*: por último, se separan los sólidos y sedimentos que se encuentren en la leche (partículas que no pudieron ser filtradas)

Terminados los procesos anteriores, la leche pasa por diferentes procesos térmicos dependiendo del producto que se vaya a elaborar:

- *Termización*: proceso que reduce o inhibe la actividad enzimática.
- *Pasteurización (Slow High Temperature SHT)*: al calentar la leche se eliminan los microorganismos patógenos específicos principalmente la *Streptococcus thermophilus*.
- *Ultrapasteurización (Ultra High Temperatura, UHT)*: se emplean mayores temperaturas que en la pasteurización, eliminando todas las bacterias menos las lácticas y se caracteriza por no necesitar refrigeración posterior.
- *Esterilización*: la temperatura aplicada en este proceso elimina cualquier microorganismo y el resultado obtenido es la leche higienizada. (Gurmé, s.f.)

La última etapa del proceso en la planta es el envasado, que puede ser en bolsa o tetra pack para el caso de la leche o empaques al vacío o vasos para otros productos como quesos o yogures.

La leche se puede encontrar en el mercado en las siguientes presentaciones:

Figura 32.
Presentaciones de la leche

Entera

- Contenido en grasa del 3,2%

Descremada o desnatada

- Contenido graso inferior a 0,3%

Semidescremada o Semidesnatada

- Contenido graso entre 1,5% y 1,8%

Saborizada

- Azucarada o edulcolada a la cual se añaden sabores.

Polvo o liofilizada

- Extracción del 95% del agua

Condensada, concentrada o evaporada

- Es espesa debido a la extracción parcial de agua y se puede encontrar en presentaciones con azúcar.

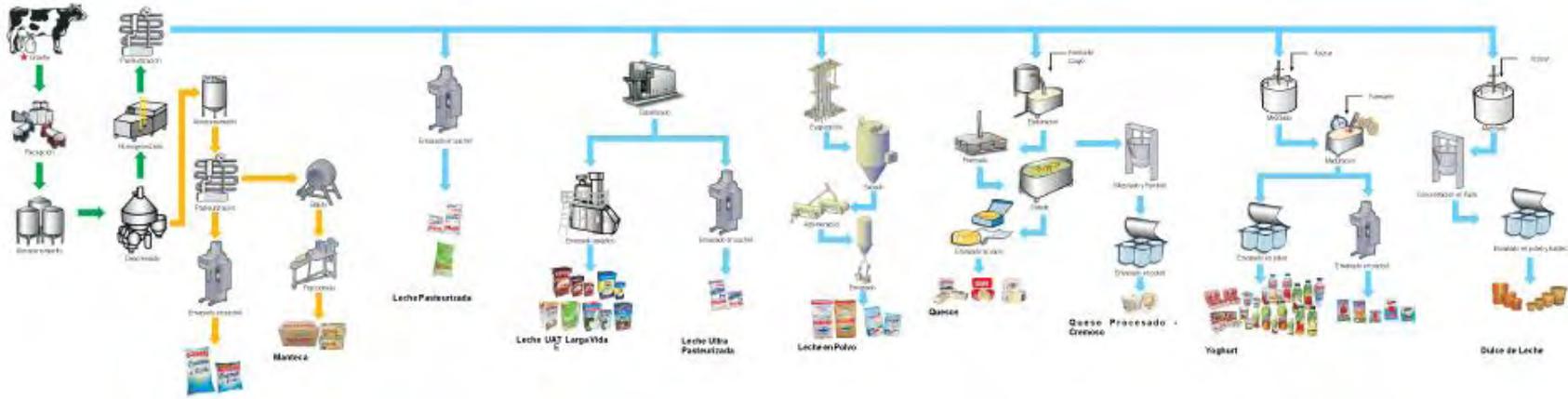
Enriquecidas

- Pueden contener vitaminas, calcio, fósforo, omega-3, soja, sin lactosa, con fibra, entre otros.

Fuente: Elaboración propia en base a Gurmé, s.f.

Como ejemplo de la aplicación de la tecnología en los diversos procesos para la obtención de leche y sus derivados, se presentan los procesos de fabricación de la empresa paraguaya Lácteos Lactolanda:

Figura 33.
Procesos de Fabricacion Lácteos Lactolanda

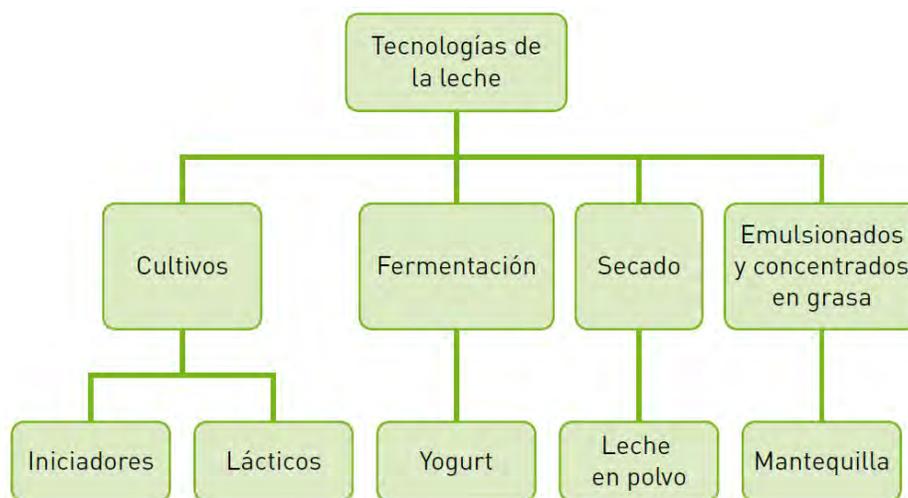


Fuente: Tomada de Lácteos Lactolanda (2016)

Tecnologías de la Leche

Las características de la leche la convierten en una excelente materia prima para la transformación de productos derivados ya sean líquidos u otro tipo de alimentos como quesos y cremas, mediante la aplicación de diversas tecnologías, por ejemplo, el uso de altas temperaturas, utilización de enzimas o de bacterias de ácido láctico, especias, colorantes y saborizantes.

Figura 34
Tecnologías de la leche



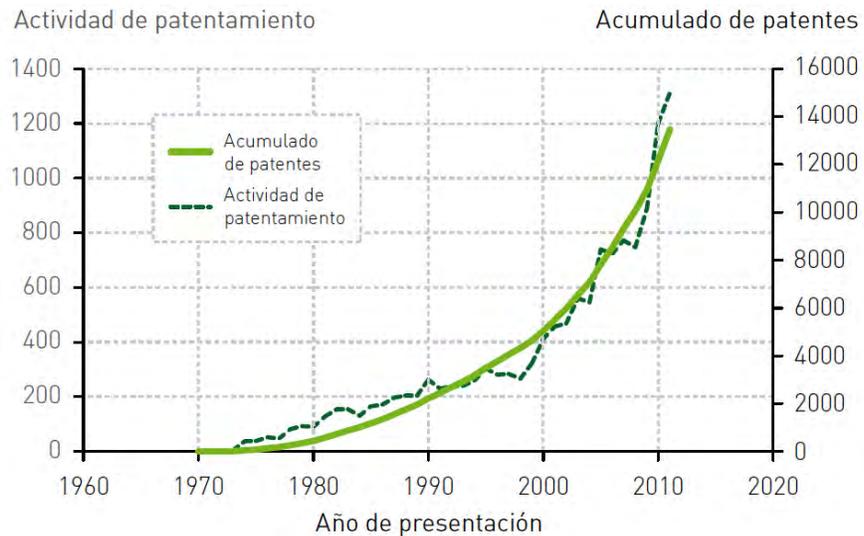
Fuente: Tomada de Superintendencia de Industria y Comercio (2013)

En la etapa de producción, según la Superintendencia de Industria y Comercio (2013a) se puede evidenciar la aplicación de todas las tecnologías de la leche, las cuales se describen a continuación:

1. *Cultivos*: aplica para la producción de quesos los cuales pueden elaborarse con o sin adición de cultivos iniciadores; sin grasa y suaves con respecto a los quesos

- frescos. Para los quesos semimadurados y madurados hay incorporación de cultivos lácticos para darle las características de aroma y sabor a cada tipo de queso.
2. *Fermentación*: esta tecnología hace referencia al uso de la lactosa que actúa por las bacterias de ácido láctico (BAL) junto con otros procedimientos de homogenización y batido. También pueden encontrarse en este tipo de producción el uso de sustancias espesantes y emulsionantes para la fabricación de lácteos fermentados líquidos y batidos de mayor viscosidad y en los cuales se pueden adicionar saborizantes, frutas, especias, edulcorantes y prebióticos, este último como ayuda para la regulación del sistema intestinal de los consumidores.
 3. *Secado*: en esta se encuentran los lácteos concentrados, evaporados y desecados. En este proceso tecnológico se elimina gran parte del agua y se transforma en polvo, ejemplo de ello es la elaboración de leche en polvo en variedad de presentaciones y características, en el mercado se encuentran para lactantes hasta adultos mayores.
 4. *Emulsiones y concentrados*: esta tecnología se aplica para las cremas y mantequillas de mesa, se caracterizan por su concentración de grasas dependiendo al tipo de consumidor al cual vaya dirigido.

Figura 35.
Ciclo de vida de las tecnologías relacionadas con derivados lácteos

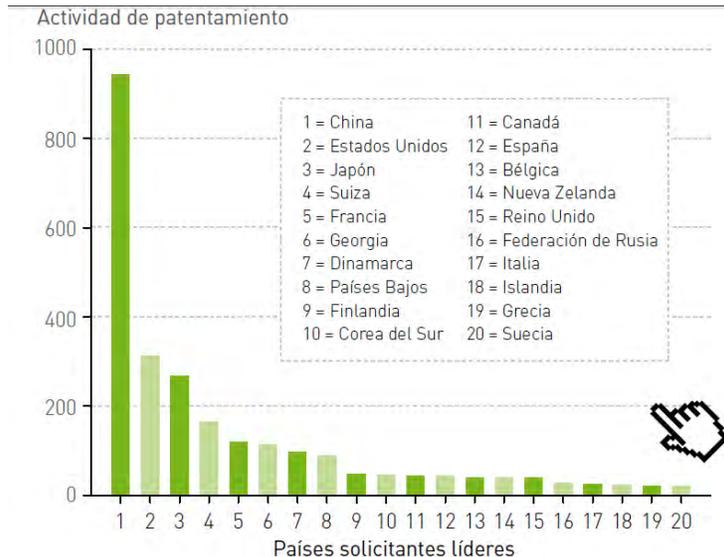


Fuente: EPO, USPTO, LATIPAT, entre otras bases de datos de patentes, 2013.

A nivel mundial, es evidente el incremento de la actividad de patentamiento durante los últimos veinte años, gracias a las actividades de investigación y desarrollo que se han venido ejecutando con la inversión en innovación de las empresas del sector, teniendo en cuenta las necesidades del mercado tanto industrial como de las familias.

Figura 36.

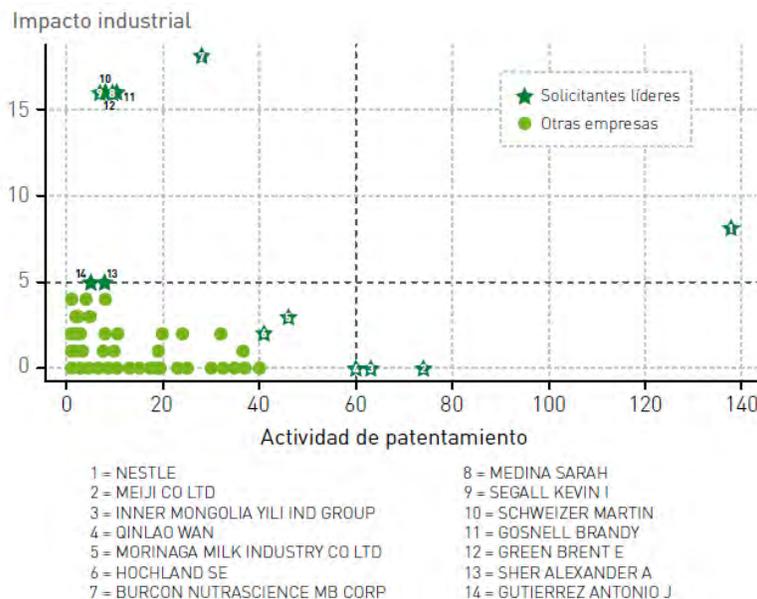
Países solicitantes líderes según la actividad de patentamiento



Fuente: EPO, USPTO, LATIPAT, entre otras bases de datos de patentes, 2013.

Como puede evidenciarse en la gráfica anterior, los países líderes en actividades de patentamiento son en su mayoría europeos y asiáticos, lo cual genera el interrogante sobre qué están haciendo las empresas de origen americano en investigación, ya que solo aparecen en el ranking las empresas de países tradicionales en desarrollo, Estados Unidos y Canadá. Además, estos resultados llevan a deducir que las empresas de los países en vía de desarrollo solo están dedicando su producción a acoger las tecnologías implementadas por las grandes potencias industriales.

*Figura 37.
Solicitantes líderes según la relación entre actividad de patentamiento e impacto industrial*

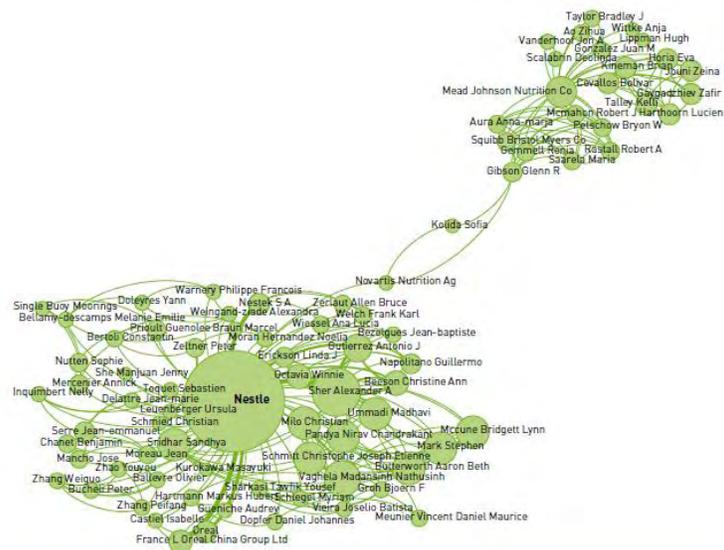


Fuente: Tomada EPO, USPTO, LATIPAT, entre otras bases de datos de patentes, 2013.

La empresa líder a nivel mundial en solicitudes de patentes es Nestlé S.A. con sede principal en Suiza (138 solicitudes). El segundo lugar lo ocupa la empresa japonesa MEiji Co. Ltd. con 74 solicitudes e Inner Mongolia YiliInd. Group de China con 63. En América Latina tienen solicitudes de patentamiento la Universidad de Sao Paulo (Brasil), el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas (Argentina), la Universidad Nacional del Litoral (Argentina) y la Fundación de la Investigación del Estado de Sao Paulo (Brasil), con una solicitud de patente. **(Superintendencia de Industria y Comercio, 2013b)**

Figura 38.

*Red de colaboración principal entre solicitantes de tecnologías relacionadas con derivados lácteos**

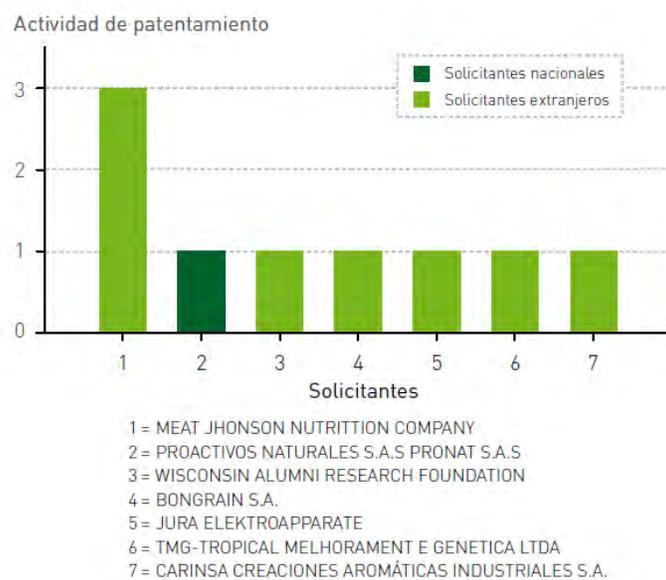


* El tamaño del nodo es proporcional a la cantidad de colaboraciones, el grosor del enlace indica el grado de colaboración.

Fuente: EPO, USPTO, LATIPAT, entre otras bases de datos de patentes, 2013.

A nivel nacional existen en la actualidad nueve solicitudes de patente sobre productos lácteos, de las cuales solo una pertenece a una empresa colombiana con una solicitud, Proactivos Naturales (Pronat) y las demás son solicitudes de empresas extranjeras residentes en el país.

Figura 39.
Solicitantes de patentes presentadas en Colombia de Lácteos



Fuente: SIC, 2013.

En cuanto a tendencias tecnológicas según la actividad de patentamiento de los derivados lácteos se encuentran:

1. *Medicinales y cosméticos*: en esta categoría se utilizan microingredientes (vitaminas, minerales, medicinas y otras que cumplan funciones nutraceuticas, medicinales, funcionales o cosméticas) con el fin de generar un beneficio para el consumidor.
2. *Microorganismos*: son utilizados para la fabricación de alimentos fermentados y también como cultivos protectores, ya que inhiben la actividad de microorganismos no deseados. Se caracterizan por sus propiedades prebióticas que regulan los procesos inmunológicos y asimilativos de sus componentes.

3. *Sustitutos*: también conocidos como análogos lácteos, son productos que sustituyen a otros por su similitud en la estructura, es decir, imitan a algún tipo de alimento, pero no contienen las mismas características y componentes nutricionales, solo aportan calorías en menor nivel.
4. *Leche en polvo*: se obtiene mediante la aplicación de altos niveles de calor a la leche para evaporar la mayor cantidad de agua, para luego pasarla a la ultrafiltración y microfiltración. Es un producto con alta versatilidad y aplicabilidad en la dieta alimentaria.
5. *Fermentados lácteos*: son el resultado de la acción de microorganismos, que otorgan propiedades como baja acidez, textura, aroma y sabores.
6. *Quesos*: es un producto que se obtiene de la fermentación de la leche, tiene un gran valor nutricional por su composición en proteínas de alto valor biológico, calcio y nutrientes (lípidos, lactosa y vitaminas liposolubles). En el mercado pueden encontrarse más de 2000 tipos de queso, los cuales se diferencian en su proceso de elaboración.
7. *Grasas*: (derivados lácteos compuestos por grasas o sus sustitutos) son elaborados a base de aceites hidrogenados de origen animal y vegetal. Son los compuestos mayoritarios de las margarinas, cremas y mantequillas.
8. *Otros alimentos*: en esta categoría se encuentran las mayonesas, preparaciones de café y productos congelados a base de chocolate.

9. *Tecnologías de purificación e incorporación de nuevos compuestos*: son todos aquellos procedimientos que incorporan aditivos a los alimentos para mejorar o modificar sus propiedades con fines industriales.
10. *Preparaciones en polvo*: son obtenidas de la leche en presentación seca, que son usados en mezclas de alimentos como espesantes, o fuente de proteína, principalmente hacen parte de esta categoría las formulaciones infantiles.
11. *Envasamiento y preservación*: se han desarrollado nuevas tecnologías para la preservación, inocuidad y extensión de la vida útil de los alimentos. Además, se busca que cuiden las propiedades sensoriales de estos, que impida la proliferación de microorganismos malos, disminuya el riesgo y ofrezca varias alternativas de presentación en el mercado.
12. *Alimentos para animales*: buscan suplir los requerimientos de nutrientes para el crecimiento y desarrollo de los animales, como fuente de energía para sus funciones vitales.
13. *Agentes gelificantes*: son aditivos utilizados para espesar alimentos, que con el cambio de temperatura alteran sus propiedades físicas para obtener estabilidad y mejorar la textura dando como resultado un gel en base a alimentos líquidos, como ejemplo se tienen las bebidas fermentadas, con frutas, cremas y salsas.
14. *Edulcorantes y saborizantes*: son sustancias naturales o artificiales con escaso valor energético que proporcionan un sabor dulce y que modifica las características (físicas, químicas, biológicas y sensoriales) de un alimento. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013).

Según Pineda (s.f.) las nuevas tendencias tecnológicas también demuestran que los consumidores actuales exigen alimentos con menor tratamiento, pero que conserven las características nutricionales y sensoriales tradicionales. Con el avance tecnológico se han desarrollado productos más saludables y a la vez más frescos modificando su tiempo de vida. Lo anterior se puede evidenciar en las nuevas propuestas que buscan reemplazar a los procesos tradicionales de pasteurización y esterilización aplicando, por ejemplo, la microfiltración, la aplicación de Altas Presiones Hidrostáticas (APH), campos eléctricos pulsados y radiaciones ionizantes que no necesitan la aplicación de tratamientos térmicos a la leche.

Proyectos tecnológicos

En Colombia se han desarrollado proyectos tecnológicos para promover el sector lácteo, entre ellos están:

DairyCaB mejora el sector lácteo de Colombia

Es un proyecto con una duración de tres años, el cual establecerá una plataforma de negocio de productos lácteos en el departamento de Antioquia. El objetivo principal del proyecto es la creación de granjas de demostración, en las cuales se implementarán innovaciones técnicas puedan implementarse en el país tomando como referencia el sector lechero de los Países Bajos que. Este será ejecutado por la Universidad de Wageningen UR LivestockResearch, la Universidad de Antioquia y socios privados y

públicos en ambos países, con el apoyo financiero del Ministerio de Asuntos Exteriores de Holanda a través de la Agencia Holandesa de Emprendimiento.

Los objetivos a corto plazo son el diseño y establecimiento de una Granja de Demostración y Capacitación en la cual empresas privadas y universidades compartan conocimiento y experiencias. A largo plazo, se espera aumentar el rendimiento de la producción lechera y el suministro a las industrias locales. Además, se tendrán en cuenta los conocimientos, el entrenamiento y la tecnología adecuada para apoyar a los productores y desarrollar una empresa sostenible y rentable para la producción de leche de alta calidad. (Universidad de Antioquia, 2015).

MODELO SENAI DE PROSPECCION – Sector Lácteo Departamento de Antioquia

El modelo SENAI se desarrolló en convenio con universidades del Brasil, con el fin de determinar la cantidad de trabajadores y el perfil profesional que se deben formar en el futuro, en procura del equilibrio entre la oferta y la demanda de estudiantes SENA en el país. Este estudio permitió identificar las tendencias tecnológicas del sector lácteo, cuya delimitación geográfica fue el departamento de Antioquia. (Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA], 2014)

Como resultado del estudio se identificaron nueve Tecnologías Emergentes Específicas (TEE) que ocurrirán entre los años de 2015 y 2020:

Figura 40.

Tecnologías Emergentes Específicas 2015 - 2020

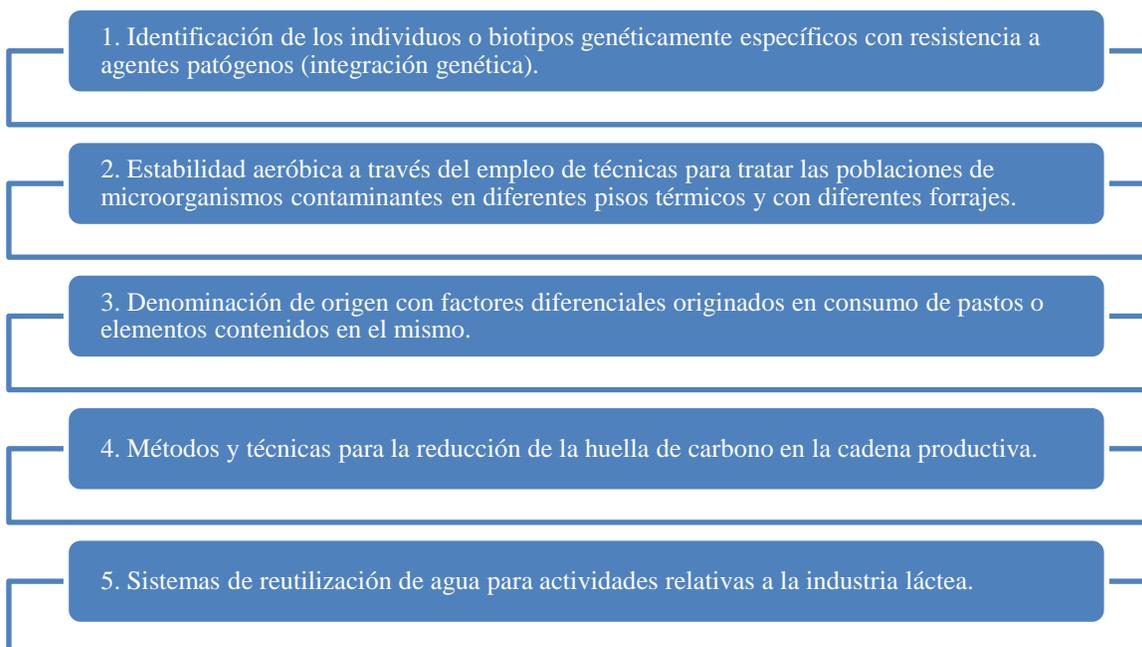
1. Sistemas de trazabilidad para el seguimiento de la inocuidad, utilizando TIC's
2. Empleo de software en sistemas de pastoreo para determinar el rendimiento, la composición botánica y la materia seca para cada pradera de rotación.
3. Técnicas diagnósticas diferenciales para análisis de residuos de pesticidas.
4. Desarrollo de protocolos para el estudio y análisis de mercados en los países emergentes por ejemplo (miniaturización de productos).
5. Empleo de tecnología ultrasónica, a través de máquinas que utilizan vibraciones acústicas de alta frecuencia para corte liso y limpio para quesos duros y blandos.
6. Selección de BAL (Bacterias Acido Lácticas para garantizar materia seca, energía y proteína) para mejorar calidad de los ensilajes.
7. Aplicación de técnicas específicas para el cálculo de requerimientos nutricionales del animal de acuerdo a su potencial genético.
8. Sistema de valoración productiva y genómica en productoras (Holstein, Ayrshire, Normando, etc.), que apoye procesos de toma de decisiones en selección y cruzamiento enfocado a mejorar nivel de producción y calidad de producto.
9. Nuevas técnicas para el aprovechamiento de subproductos de ultra pasteurización (lactosueros, proteínas, azúcares) para desarrollo de nuevos productos funcionales.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la implementación del modelo SENAI de prospección, 2014

Tecnologías Emergentes Específicas (TEE) identificadas con probabilidad de ocurrencia entre los años de 2021 y 2026:

Figura 41

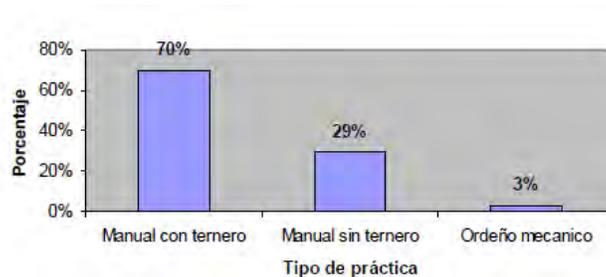
Tecnologías Emergentes Específicas 2021 – 2026



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la implementación del modelo SENAI de prospección, 2014

Tecnologías aplicadas en la Cadena Láctea del departamento de Nariño Producción

Figura 42
Prácticas de ordeño

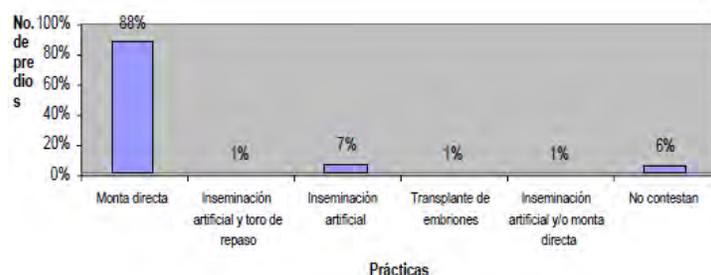


Fuente: Tomada de Pontificia Universidad Javeriana (2013)

La práctica de ordeño más utilizada por los ganaderos es el ordeño manual con ternero (70%) que en comparación con el ordeño mecánico (3%) muestra la gran brecha que existe en la implementación de prácticas tecnológicas, debido a que la mayoría de los

productores son minifundistas y esto impide el acceso a tecnologías ya que no cuentan con el presupuesto necesario para hacerlo.

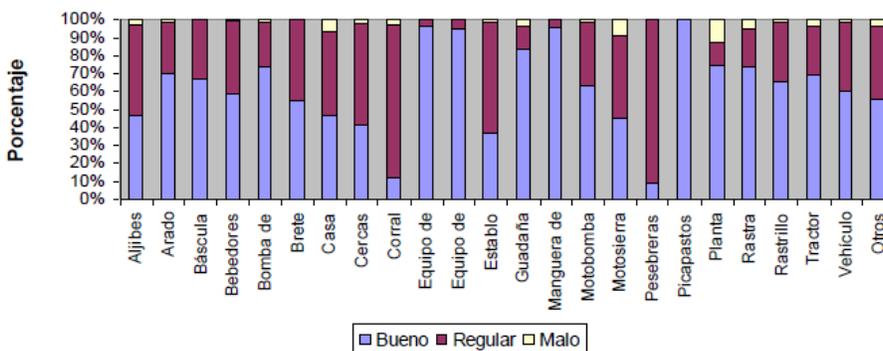
Figura 43.
Prácticas usadas en el servicio de las vacas



Fuente: Tomada de Pontificia Universidad Javeriana (2013)

El monte directo es la práctica más usada en el servicio de las vacas con 88% y solo el 9% de los ganaderos utilizan métodos de inseminación artificial, mostrando el predominio de la aplicación de prácticas tradicionales en las cuales no interviene tecnología alguna.

Figura 44.
Estado de la infraestructura y maquinaria



Fuente: Tomada de Pontificia Universidad Javeriana (2013)

De acuerdo a los datos anteriores el estado de la infraestructura y maquinaria es relativamente buena, pero se presentan altas deficiencias en las pesebreras, corrales, establos y cercas.

Tabla 57
Frecuencia de asistencia técnica pecuaria

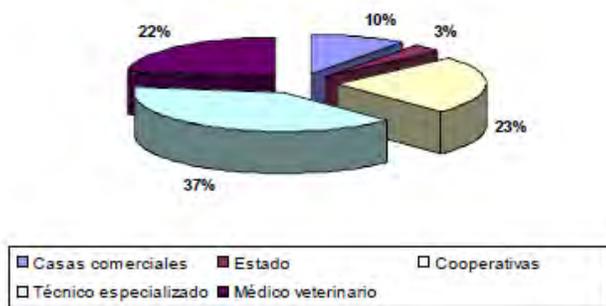
Asistencia técnica	Predios	Porcentaje
Ocasional	98	85%
Permanente	17	15%
Total	115	100%

Fuente: Tomada de Pontificia Universidad Javeriana (2013)

Los desarrollos tecnológicos deben ir de la mano de la asistencia técnica, por ello se puede apreciar el bajo desarrollo tecnológico ya que solo el 15% cuenta con asistencia permanente. Esto hace referencia que el 47% de la asistencia técnica recibida proviene de casas comerciales y técnicos especializados que son financiados con recursos propios de los ganadeo y solo el 26% corresponde a la asistencia técnica brindada por las cooperativas y el Estado, lo que puede traducirse como falta de apoyo y asociatividad.

Figura 45.
Proveedores del servicio de asistencia técnica pecuaria

Proveedores del servicio de asistencia técnica privada

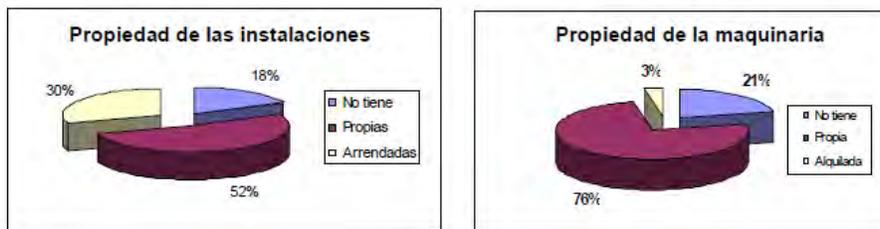


Fuente: Tomada de Pontificia Universidad Javeriana (2013)

Acopio

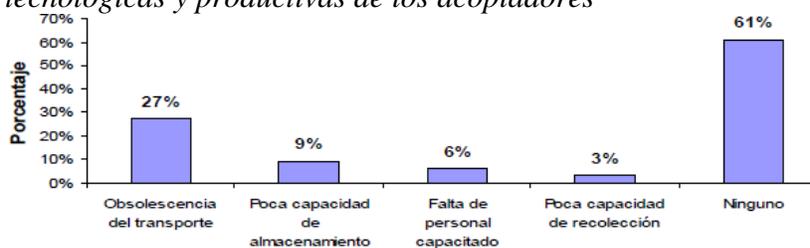
En las dos graficas puede observarse que la propiedad de la maquinaria e instalaciones en su mayoría hacen los activos de los acopiadores.

Figura 46.
Propiedad de la maquinaria e instalaciones



Fuente: Tomada de Pontificia Universidad Javeriana (2013)

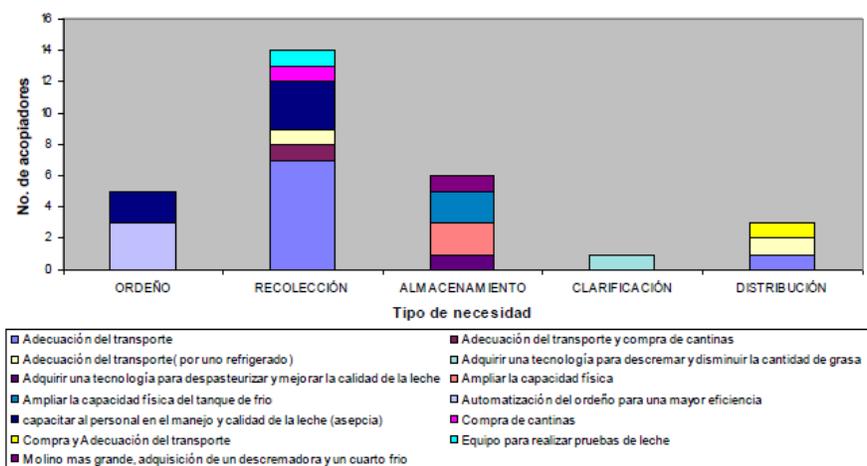
Figura 47.
Condiciones tecnológicas y productivas de los acopiadores



Fuente: Tomada de Pontificia Universidad Javeriana (2013)

Las condiciones tecnológicas y productivas que según los acopiadores necesitan ser mejoradas son las relacionadas principalmente con el transporte (27%) y la capacidad de almacenamiento (9%), además muestra la necesidad de contar con talentos humano capacitado y una mayor capacidad de recolección.

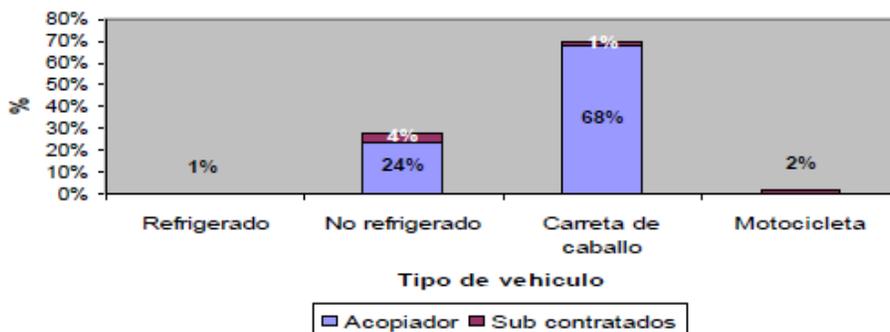
Figura 48.
Necesidades tecnológicas y productivas



Fuente: Tomada de Pontificia Universidad Javeriana (2013)

La mayor necesidad en este campo hace referencia a la recolección y distribución específicamente en el transporte de la leche, coincidiendo con el gráfico anterior. En cuanto al ordeño la necesidad radica en la automatización para obtener una mayor eficiencia. En el almacenamiento se requiere ampliar la capacidad física de los tanques de frío. En la clarificación se debe adquirir tecnología para descremar y disminuir la cantidad de grasa.

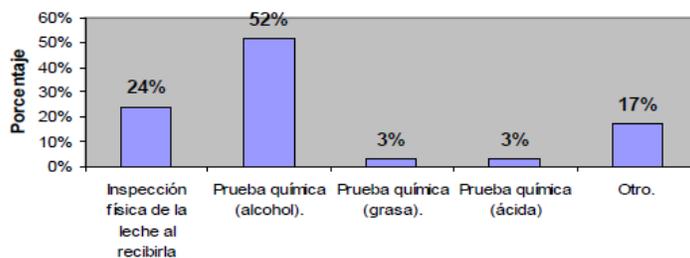
Figura 49.
Tipos de vehículo de acuerdo con el actor



Fuente: Tomada de Pontificia Universidad Javeriana (2013)

Este punto puede catalogarse como crítico ya que muestra que la mayor parte de la recolección se realiza por medio de carretas de caballo o por carros no refrigerados.

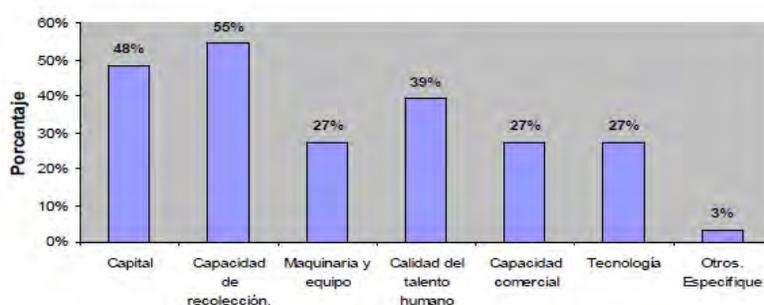
Figura 50
Control de la calidad de la leche



Fuente: Tomada de Pontificia Universidad Javeriana (2013)

La prueba más común para determinar la calidad de la leche por parte de los acopiadores es realizada por medio de una prueba química utilizando alcohol (52%), seguida de la inspección física de la leche (24%).

Figura 51
Factores que de acuerdo con los acopiadores dificultan el éxito



Fuente: Tomada de Pontificia Universidad Javeriana (2013)

Los factores identificados concuerdan con la información estudiada anteriormente, para alcanzar el éxito se necesita principalmente mejorar la capacidad de recolección, contar con el capital adecuado para realizar las inversiones necesarias y un talento humano calificado principalmente.

Tabla 58
Origen de la maquinaria de las microempresas

Clase de tecnología	Origen maquinaria			Total
	No sabe origen	Importada	Nacional	
Electro neumática			4	4
Electrónica	1	1	44	46
Manual	1	3	14	18
Mecánica		1		1
Total	2	5	62	69

Fuente: Tomada de Pontificia Universidad Javeriana (2013)

Las microempresas cuentan en su mayoría con maquinaria nacional y el mantenimiento de la misma se realiza fundamentalmente con fines correctivos (68%) y de manera preventiva lo hace el 23%.

Tabla 59
Tipo de mantenimiento en las microempresas

Tipo de mantenimiento	No. De Empresas	Porcentaje
Correctivo	36	68%
Preventivo	12	23%
No sabe y/o no responde	5	9%
Total	53	100

Fuente: Tomada de Pontificia Universidad Javeriana (2013)

Tabla 60.

Guía de Análisis del Macroambiente

Entidad: Sector Lácteo

Entorno: Tecnológico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Tecnologías de producción de leche usadas en la actualidad	A	X			
Actividades de Investigación y Desarrollo a nivel nacional	O				X
Innovación de las empresas del sector a nivel mundial	A		X		
Actividades de patentamiento industrial de la leche a nivel mundial	A		X		
Actividades de patentamiento industrial de la leche a nivel nacional	O				X
Tendencias tecnológicas según actividades de patentamiento	O				X
Nuevos procesos industriales	O			X	
Cooperación Estado, Empresa, Academia	O				X
Talento humano calificado para la aplicación de nuevas tecnologías (Tecnologías Emergentes Específicas – TEE)	O			X	
Asistencia técnica pecuaria	A		X		
Baja industrialización en la producción de derivados lácteos	A	X			
Condiciones tecnológicas y productivas de los ganaderos	A		X		
Condiciones tecnológicas y productivas de los acopiadores	A		X		

Fuente: Esta investigación

Conclusión

En el país existe baja innovación en productos, las empresas nacionales solo se limitan a abastecer una demanda ya establecida y el nivel de investigación y desarrollo se ha

visto estancado por esto. Ante esta situación los Tratados de Libre Comercio empujan a que las empresas incursionen en la creación de nuevos productos para competir con los entrantes.

Existe un amplio abanico de oportunidades en el procesamiento de la leche que permiten a las empresas nacionales estar a la vanguardia de las tendencias mundiales, es el caso de los productos saludables, que contengan poco contenido graso y calórico pero que aporten grandes beneficios nutricionales. Un segmento de mercado importante corresponde a las personas con deficiencias nutricionales, intolerancia o con respuestas inmunitarias a los alimentos. Por último, se encuentran aquellos alimentos funcionales enriquecidos y fortificados con nuevos sabores y presentaciones. También puede vislumbrarse la oportunidad de que las empresas puedan especializarse en algún tipo de producto que no se produce en el país como un reto ante los Tratados de Libre Comercio.

Se deben buscar nuevos mercados, explotando productos nativos, con propiedades para la salud y variedad de presentaciones. Las patentes ofrecen oportunidades de desarrollo para la investigación por sus grandes beneficios y la protección de las invenciones que los industriales nacionales y que estos deben aprovechar, obteniendo visibilización a nivel mundial.

Es importante para la innovación de los derivados lácteos, el vínculo entre las entidades gubernamentales, la industria y los centros de investigación que permita la

incorporación de nuevos productos en el mercado aprovechando las tecnologías existentes y las que puedan ser incorporadas por cada una de las empresas para responder a los requerimientos de los consumidores actuales.

Las condiciones del sector lácteo del Departamento de Nariño en cuanto a tecnología no presentan mayor avance, ya que la producción y transformación de la leche se sigue realizando, en su mayoría, de manera artesanal, por los costos que implica adoptar nuevas tecnologías y que sus ingresos no les permiten financiar debido a que son minifundios o microempresas.

Por otra parte, Nariño cuenta con talento humano calificado para desarrollar actividades agropecuarias en todos sus niveles (técnico, tecnológico, profesional y posgrado), lo que le permite además de responder a los requerimientos de producción, elaborar mejoras en sus procesos productivos, que se reflejan en buenos productos lácteos.

Entorno Legal

El sector lácteo en Colombia se encuentra regido por una serie de leyes, decretos, resoluciones, normas acuerdos y documentos, que permiten el normal funcionamiento de las relaciones entre los diferentes actores de la cadena láctea. El conocimiento de la normatividad existente permite identificar las variables que pueden traer beneficios para la competitividad del sector.

LEYES

- La principal ley que rige la producción de alimentos en el país es la **Ley 9 de 1979**, por la cual se dictan medidas sanitarias en el manejo de la leche y sus derivados, específicamente en el artículo 375 al 400 y en los cuales se describen las condiciones óptimas de manipulación, los requisitos que deben cumplir las plantas de enfriamiento de la leche, las plantas pasteurizadoras y las transformadoras de productos lácteos.
- La **Ley 101 de 1993**, es la Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero, cuyo objetivo es proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales.
- **Ley 811 de 2003**, por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.
- La **Ley 914 de 2004**, creó el Sistema Nacional de Identificación e Información de Ganado Bovino como un programa a través del cual se dispone de la información de un bovino y sus productos, desde su nacimiento, su inicio en la cadena alimenticia, hasta llegar al consumidor final.
- La **Ley 1286 de 2009**, busca fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y a Colciencias para lograr un modelo productivo sustentado en la

ciencia, la tecnología y la innovación, para darle valor agregado a los productos y servicios de nuestra economía y propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria nacional.

- **La Ley 1530 de 2012**, regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías, determinando la distribución, objetivos, fines, administración, ejecución, control, el uso eficiente y la destinación de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables precisando las condiciones de participación de sus beneficiarios.

DECRETOS

- **Decreto 2437 de 1983:** Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 9a de 1979, en cuanto a Producción, Procesamiento, Transporte y Comercialización de la leche.
- **Decreto 3075 DE 1997:** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 476 DE 1998:** Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2437 del 30 de agosto de 1983, y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 60 DE 2002:** Por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.
- **Decreto 2513 2005:** por el cual se reglamenta la Ley 155 de 1959 sobre prácticas restrictivas de la competencia.

- **Decreto 3280 de 2005:** Por el cual se reglamenta el parágrafo del artículo 1 o. de la Ley 155 de 1959 para el sector agropecuario.
- **Decreto 0616 de 2006:** por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendi, importe o exporte en el país.
- **Decreto 2838 de 2006:** por el cual se modifica parcialmente el Decreto 616 de 2006 y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 3800 de 2006:** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003 modificatoria de la Ley 101 de 1993, sobre Organizaciones de Cadenas en el Sector Agropecuario, Pesquero, Forestal y Acuícola.
- **Decreto 4670 de 2007:** por el cual se modifica temporalmente el arancel para la leche establecido en el Arancel de Aduanas.
- **Decreto 2964 de 2008:** Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2838 de 2006 y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 3411 de 2008:** Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2838 de 2006, modificado parcialmente por el Decreto 2964 de 2008, y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 1197 de 2009:** Por el cual se establecen condiciones y requisitos para la declaratoria de existencia de zonas francas permanentes especiales en los departamentos de Putumayo, Nariño, Huila, Caquetá y Cauca.
- **Decreto 2112 de 2009:** Por el cual se modifica el arancel para el lactosuero establecido en el Arancel de Aduanas.

- **Decreto 2968 de 2009:** Por el cual se modifica temporalmente el arancel para la leche establecido en el Arancel de Aduanas.
- **Decreto 379 de 2010:** Por medio del cual se prorroga la vigencia del Decreto 2968 de 2009.
- **Decreto 2906 de 2010:** Por el cual se adopta de manera permanente un arancel para la leche.
- **Decreto 1880 de 2011:** Por el cual se señalan los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el territorio nacional.
- **Decreto 2160 de 2011:** Por medio del cual se modifica el Decreto 2759 de 2007.
- **Decreto 1703 de 2012:** Por el cual se modifica parcialmente el Arancel de Aduanas.
- **Decreto 0650 de 2013:** Por el cual se impone una medida especial a las importaciones de leche en polvo.
- **Decreto 1767 de 2013:** Por el cual se establecen condiciones y requisitos para la declaratoria de existencia de Zonas Francas Permanentes Especiales.
- **Decreto 1990 de 2013:** Por el cual se derogan los artículos 3o y 5o del Decreto número 2112 del 5 de junio de 2009.

RESOLUCIONES

- **Resolución 10593 de 1985:** Reglamenta el uso de colorantes.

- **Resolución 02310 de 1986:** Por la cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo referente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los Derivados Lácteos.
- **Resolución 11961 de 1989:** Por la cual se modifica parcialmente la resolución número 2310 del 24 de febrero de 1986.
- **Resolución 01804 DE 1989:** Por la cual se modifica la Resolución No 02310 de 1986, (24 de Febrero) que reglamenta parcialmente el título V de la Ley 09 de 1997.
- **Resolución 2826 de 1996:** Por la cual se hace una adición al artículo 46 de la Resolución No. 2310 del 24 de febrero de 1986 y al artículo 3 de la Resolución No. 1804 del 13 de febrero de 1989.
- **Resolución 00076 1999:** por la cual se conforma el Consejo Nacional Lácteo como organismo asesor del Gobierno en materia de política lechera.
- **Resolución 0321 de 1999:** Por la cual se adopta el sistema nacional de precios, calidad y funcionamiento de los mercados lácteos en Colombia y se dictan otras disposiciones.
- **Resolución 1679 DE 2002:** Por la cual se establecen los requisitos sanitarios para la aprobación de las Licencias o Registros de Importación de la Leche en Polvo y los Derivados Lácteos en Polvo”.
- **Resolución 00051 de 2003:** por la cual se dictan medidas para regular el mercado de la leche.

- **Resolución 00186 de 2004:** Por la cual se adoptan medidas para regular el mercado de la leche.
- **Resolución 00082 de 2005:** Por la cual se fija el precio mínimo de referencia para el pago de la leche al productor.
- **Resolución 00322 de 2005:** Por la cual se revoca la resolución número 0082 del 17 de febrero de 2005 “por la cual se fija el precio mínimo de referencia para el pago de la leche al productor”.
- **Resolución 331 de 2005:** Por la cual se establecen los criterios para determinar el pago de un precio inequitativo a un productor en el sector lácteo.
- **Resolución 337 de 2005:** Por la cual se otorga un incentivo al almacenamiento de leche.
- **Resolución 447 de 2005:** Por la cual se modifica la Resolución número 00331 del 28 de julio de 2005.
- **Resolución 005109 de 2005:** por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.
- **Resolución 00163 de 2006:** Por la cual se fija el precio Base de Pago de la leche cruda al productor.
- **Resolución 0021 de 2006:** Por la cual se desarrolla el Parágrafo del Artículo 1º Decreto 2513 de 2005.
- **Resolución 255 de 2006:** Por la cual se otorga un incentivo al almacenamiento de Leche.

- **Resolución 000012 de 2007:** Por el cual se establece el sistema de pago de leche cruda al productor.
- **Resolución 002341 de 2007:** Por la cual se reglamentan las condiciones sanitarias y de inocuidad en laproducción primaria de ganado bovino y bufalino destinado al sacrificio para consumo humano.
- **Resolución 2997 de 2007:** Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los lacto sueros en polvo, como materia prima de alimentos para consumo humano y se dictan otras disposiciones.
- **Resolución 032689 DE 2008:** Por la cual se establecen los requisitos para la presentación y los lineamientos para la aprobación de los planes de reconversión para comercializadores de leche cruda y leche cruda enfriada para consumo humano directo y se adoptan los formatos oficiales.
- **Resolución 186 de 2008:** Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003 y el Decreto 3800 de 2006 sobre la inscripción de las organizaciones de cadena en el Sector Agropecuario, Forestal, Acuícola y Pesquero ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- **Resolución 265 de 2008:** Por la cual se otorga un incentivo al Almacenamiento de Leche.
- **Resolución 346 de 2008:** Por la cual se otorga un segundo Incentivo al Almacenamiento de leche en el año 2008.
- **Resolución 715 de 2009:** Por la cual se modifica el artículo 6° de la Resolución 2997 de 2007.

- **Resolución 087 de 2009:** por la cual se modifica parcialmente la resolución 346 de 2008.
- **Resolución 237 de 2009:** Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 87 de 2009.
- **Resolución 114 de 2010:** por la cual se establece el formato para liquidación y pago de la leche cruda.
- **Resolución 1031 de 2010:** por la cual se modifica el artículo 6° de la resolución 2997 de 2007 modificado por el artículo 1° de la resolución 715 de 2009.
- **Resolución 1707 de 2010:** por el cual se modifica el literal c del artículo 5° de la resolución 2997 de 2007.
- **Resolución 082 de 2011:** Por la cual se reconoce la Organización de Cadena del Sector Lácteo Colombiano.
- **Resolución 333 de 2011:** por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano.
- **Resolución 1054 de 2011:** por la cual se establecen unas medidas de tránsito vehicular tendientes a garantizar la movilidad en las vías del país en temporadas especiales y se dictan otras disposiciones.
- **Resolución 17 de 2012:** Por la cual se modifica la Resolución 17 de 2012.
- **Resolución 3226 de 2012:** Por la cual se modifica la Resolución 17 de 2012

- **Resolución 77 de 2015:** Por la cual se establecen unas medidas de tránsito vehicular tendientes a garantizar la movilidad en las vías del país en temporadas especiales y se dictan otras disposiciones.
- **Resolución 77 de 2015:** Por la cual se modifica la Resolución 17 de 2012, modificada por la Resolución 77 de 2015.

NORMAS TÉCNICAS COLOMBIANAS

- **NTC 1419:** Productos lácteos. Leche líquida saborizada
- **NTC 1036:** Productos lácteos. Leche en polvo
- **NTC 805:** Productos lácteos. Leches fermentadas
- **NTC 930:** Productos lácteos. Crema de leche
- **NTC 4978:** Leche y productos lácteos. Determinación de la acidez titulable (método de referencia)
- **NTC 750:** Productos lácteos. Queso
- **NTC 1343:** Productos lácteos compuestos leche en polvo modificado
- **NTC 512-1:** Industria alimentaria. Rotulado o etiquetado parte 1: norma general
- **NTC 512-2:** Industria alimentaria. Rotulado o etiquetado parte 2: rotulado nutricional de alimentos envasados.

ACUERDOS

Acuerdos de competitividad de la Cadena Láctea Colombiana Julio de 1999 y Julio de 2010, creados por el comité de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana, donde se presenta los resultados del proceso de discusión y concertación entre productores ganaderos, cooperativas, industriales y gobierno, en torno a los grandes problemas, objetivos, estrategias y líneas de acción para avanzar en la modernización del sector lácteo Nacional.

DOCUMENTOS

- **Documento Conpes 3376:** Política sanitaria y de inocuidad para las cadenas de la carne bovina y de la leche.
- **Documento Conpes 3675:** Política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano.

Tabla 61
Guía de Análisis del Macroambiente
Entidad: Sector Lácteo
Entorno: Legal

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Ley 101 de 1993, Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero, cuyo objetivo es proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales.	O			X	
Ley 811 de 2003, por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.	O				X

La Ley 1286 de 2009, busca fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y a Colciencias para lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación, para darle valor agregado a los productos y servicios de nuestra economía y propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria nacional.	O	X
La Ley 1530 de 2012, regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías, determinando la distribución, objetivos, fines, administración, ejecución, control, el uso eficiente y la destinación de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables precisando las condiciones de participación de sus beneficiarios.	O	X
Decreto 2513 2005 por el cual se reglamenta la Ley 155 de 1959 sobre prácticas restrictivas de la competencia.	O	X
Decreto 1197de 2009: Por el cual se establecen condiciones y requisitos para la declaratoria de existencia de zonas francas permanentes especiales en los departamentos de Putumayo, Nariño, Huila, Caquetá y Cauca.	O	X
Decreto 2112de 2009: Por el cual se modifica el arancel para el lactosuero establecido en el Arancel de Aduanas.	O	X
Decreto 1767 de 2013: Por el cual se establecen condiciones y requisitos para la declaratoria de existencia de Zonas Francas Permanentes Especiales.	O	X
Resolución 0321 de 1999: Por la cual se adopta el sistema nacional de precios, calidad y funcionamiento de los mercados lácteos en Colombia y se dictan otras disposiciones.	O	X
Resolución 346 de 2008: Por la cual se otorga un segundo Incentivo al Almacenamiento de leche en el año 2008.	O	X
Resolución 000012 de 2007: Por el cual se establece el sistema de pago de leche cruda al productor.	O	X
Acuerdos de competitividad de la Cadena Láctea Colombiana Julio de 1999 y Julio de 2010, creados por el comité de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana, donde se presenta los resultados del proceso de discusión y concertación entre productores ganaderos, cooperativas, industriales y gobierno, en torno a los grandes problemas, objetivos, estrategias y líneas de acción para avanzar en la modernización del sector lácteo Nacional.	O	X
Documento Conpes 3675: Política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano.	O	X

Fuente: Esta investigación

Conclusión

El entorno legal en el cual se encuentra el sector lácteo en el país, es favorable para el desarrollo de las actividades de toda la cadena productiva, ya que incentiva su progreso con el respaldo del Estado y las organizaciones que se han creado para este fin. Como lo indican las leyes relacionadas anteriormente, se promueve la organización del sector mediante: la conformación de cadenas productivas; la innovación en ciencia y tecnología en los procesos productivos que impulsan a la industria nacional a través de instituciones como Colciencias; además, la oportunidad que tienen los departamentos, distritos y municipios de acceder a los recursos de regalías promoviendo el desarrollo y la competitividad regional.

Los decretos y resoluciones propician la equidad y protección en las transacciones (nacionales e internacionales) de materia prima e insumos para las actividades del procesamiento de la leche y sus derivados, así como incentivos que el gobierno establece para empresas dedicadas a algunas de las actividades desarrolladas dentro de la cadena. Nariño hace parte de los departamentos que tienen zonas francas en el país, lo cual es importante para el desarrollo de la industria y la inversión privada, por sus beneficios en el pago de impuestos, lo cual hace llamativa la creación y fortalecimiento de las empresas del sector lácteo en actividades como higienización, pulverización y producción de derivados lácteos mediante procesos tecnológicos, trayendo como beneficio el

crecimiento económico, trabajo formal, precios justos, capacitación, calidad de los productos y aumento en la calidad de vida.

El Consejo Nacional Lácteo mediante los acuerdos de competitividad de la Cadena Láctea y el Documento Conpes 3675 del Consejo Nacional de Política Económica y Social, han buscado mejorar la competitividad del sector lácteo mediante estrategias y líneas de acción, entre las que se encuentran:

- Modernización tecnológica e integración
- Formalización de la Cadena Láctea
- Sistema de precios, calidad y funcionamiento de los mercados de lácteos
- Desarrollo de conglomerados
- Promoción del consumo
- Desarrollo de mercados externos
- Fortalecimiento institucional

Es así, como el entorno legal del sector lácteo a nivel nacional y departamental muestra grandes oportunidades para su fortalecimiento y crecimiento para afrontar los retos que pueden traer los Tratados de Libre Comercio.

Ámbito del cliente

Los compradores de la leche para procesarla: con poder de negociación debido al volumen de sus compras.

Los grandes almacenes de cadena y grandes superficies: que le compran al transformador y comercializan los productos lácteos

Consumidor: es el cliente final de un producto lácteo terminado. (Iniciativa Lactis, 2013).

Ámbito de los Competidores

Rivalidad: son mínimas las barreras de entrada, dejando una amplia rivalidad entre competidores para repartirse el poco margen de esta actividad. (Iniciativa lactis, 2013).

Los principales transformadores en el Departamento de Nariño son: La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Colácteos, Lácteos Andinos, Lácteos La Victoria S.A.S, y la industria Alimenticia Chambú. La comercialización de sus productos la realizan a través de supermercados y tiendas de barrio. El sistema de distribución, para llegar al consumidor final tanto en el mercado regional como nacional, son sobresalientes los utilizados por Colácteos y Lácteos Andinos, a través de la distribución directa, para el caso de los supermercados y almacenes de cadena y la utilización de distribuidores

mayoristas que cubren las tiendas de barrio, los cuales utilizan normalmente como medio de transporte, camionetas.

En este ámbito se puede competir cuando se puede posicionar una marca, ofreciendo varias líneas de productos básicos. El número de competidores es alto y el margen se debe distribuir entre todos ellos.

El primer competidor regional es COLACTEOS, que, descontando la trayectoria regional, la existencia de relaciones empresariales con ALPINA S.A reconocida empresa nacional, lo que acerca a esta compañía a sus clientes de manera más eficiente, con una mayor posibilidad de éxito.

LÁCTEOS LAS PALMAS ubicado en el encano, es otro gran competidor a nivel regional. Si bien esta empresa se encuentra posicionada por debajo de empresas como Lácteos Andinos, Lácteos la Victoria e Industrias alimenticias Chambú, comenzó su actividad exportadora hace más de 10 años, iniciándose en un principio con compra de materia prima y en la actualidad realiza derivados de alta calidad, el punto radica en su cercanía a los mejores hatos ganaderos, a sus opciones de compra, a sus garantías con sus proveedores. (Orejuela, 2013).

DIAMANTE COMPETITIVO

Factores

Michael Porter plantea cuatro factores que se articulan para generar condiciones de competitividad:

- Condiciones factoriales
- Industrias relacionadas y de apoyo
- Condiciones de la demanda
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Factores productivos

Hace referencia a diferentes recursos que están disponibles en una región o nación (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital, infraestructura, habilidades, conocimientos y tecnologías especializadas) para el desarrollo de sus sectores productivos.

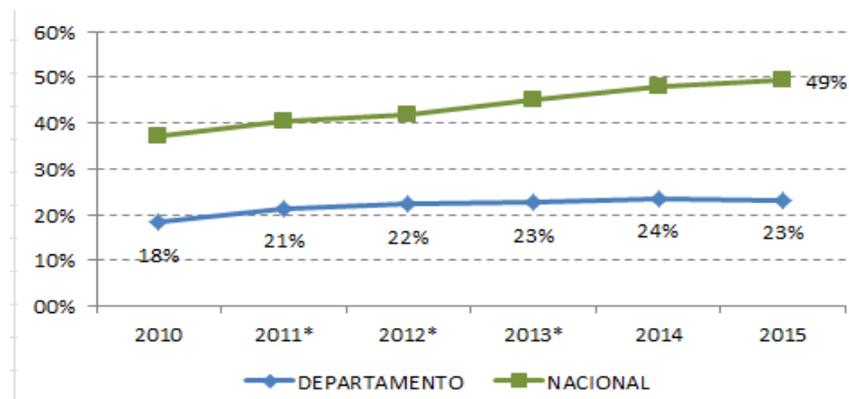
Recursos humanos: los productores de leche del departamento de Nariño se caracterizan en su gran mayoría por su alta experiencia y desarrollar su actividad de forma tradicional; sin embargo, se requiere de crear fuerza de trabajo más cualificado para responder a las exigencias del mercado actual.

En este sentido cabe resaltar la participación de las instituciones de la educación superior en la formación del talento humano, es así como la tasa de cobertura de

educación superior en los últimos cinco años en el Departamento de Nariño ha venido en aumento. (Ver grafico1).

Figura 52

Tasa de Cobertura



Fuente. Ministerio de Educación Nacional – Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – DANE

Tabla 62

Variación Porcentual – Tasa De Cobertura

Tasa de cobertura	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014
Departamento	3.2%	0.8%	0.5%	0.8%	-0.4%
Nacional	3.3%	1.3%	3.5%	2.6%	1.6%

Fuente. Ministerio de Educación Nacional – Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – DANE

Sin embargo, al realizar una variación porcentual en comparación a nivel nacional en los dos últimos años se observa un descenso.

En cuanto al municipio de Pasto se tiene la tasa de cobertura más alta en comparación con el resto de municipios siendo ésta del 83.94% para el año 2014, con lo cual cada vez

más la población puede acceder a la educación superior, pero tan solo el 23,60% se cubre a nivel departamental, con lo cual se logra satisfacer la cuarta parte la población entre los 17-21 años de edad.

En cuanto a la formación técnica y tecnológica, el SENA es la principal institución a nivel del Departamento, para el año 2014 reporto 2.030 aprendices certificados.

Teniendo en cuenta la población de 17-21 años se tiene un mayor número de jóvenes matriculados de la capital en comparación con el resto del Departamento, situación que puede presentarse por el mayor número de instituciones situadas en el municipio de Pasto. En el periodo 2010-2015 tanto en pregrado como en posgrados el número de matriculados ha venido aumentando.

Tanto en Nariño como en Pasto el nivel de formación predominante es el universitario, seguido por el tecnológico, puntos clave para generar conocimiento y contar con mano de obra cualificada. (Ver tabla 63).

Tabla 63

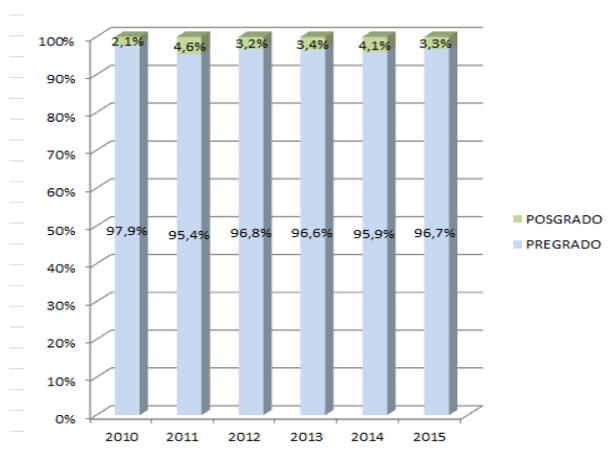
Población, matrícula y tasa de cobertura en Educación Superior

F	Tipo	Año	Matricula				
			Población 17-21 años	Tasa de cobertura	Total	Oficial	Privada
Ψ	Pasto	2014	38.277	83,94%	32.997	16.207	16.790
Ϟ	Nariño	2014	159.021	23,60%	39.067	19.616	19.451

n
te. Población 17-21 años: proyecciones DANE de Censo 2005. Fuente población fuera de sistema, tasa de cobertura: MEN-SDS.

Figura 53

Matricula por nivel Académico



Fuente: MEN-SNIES-SPADIES-. Incluye datos SENA. Fecha de corte: abril 2015. *Cifras preliminares antes de auditorías.

Tabla 64:

Matricula por nivel de formación

Niveles	Pasto	Nariño
Técnico Profesional	578	966
Tecnológica	4.690	6.197
Universitaria	26.567	28.030
Especialización	730	739
Maestría	393	395
Doctorado	39	39
Total	32.997	36.366

Fuente. MEN-SNIES-. Incluye datos SENA. Fecha de corte: abril de 2015. *Cifras preliminares antes de auditorías

El departamento de Nariño participa con el 1.8% del total de graduados a nivel nacional (343.836 titulaciones). El nivel de educación se concentra en 52.5%

correspondiente al nivel universitario, mientras que los demás niveles aportan el 47.5% restante, en comparación con el periodo 2001 – 2009, donde cerca de la mitad se concentraba (64%) en la formación universitaria, existe una marcada participación del técnico profesional y tecnológico, niveles fundamentales para la transformación productiva y la competitividad del departamento.

Para realizar un análisis del número de graduados por programas relacionados con las apuestas productivas regionales se toma como referencia las cifras publicadas por la Universidad de Nariño, caracterizando por ser la de mayor cobertura en el departamento.

Tabla 65:
Graduados por nivel de formación y participación

Niveles	2014	Participación
Técnico Profesional	88	1,4%
Tecnológica	1.792	29,3%
Universitaria	3.211	52,5%
Especialización	835	13,7%
Maestría	181	3,0%
Doctorado	7	0,1%
Total Departamento	6.114	100,0%
Total Nación	343.836	

Fuente. Observatorio Laboral para la Educación, octubre de 2015

Durante los últimos cinco años el número de egresados relacionados en la producción del agro no se muestra en crecimiento sus variaciones son muy insignificantes, durante el periodo 2010 -2015 otorgaron 1.033 títulos, con una participación del 16% del total de los títulos (6.374), Tomando el número de egresados en el periodo 2010-2015 de todas

las facultades de la Universidad de Nariño, se tiene en primer lugar a la facultad de Ciencias Económicas Y Administrativas con 1.152 egresados, en segundo lugar está la facultad de Ciencias Humanas con 1.036 egresados, por tanto se puede afirmar que la educación superior no es pertinente a la economía agropecuaria con la que se caracteriza el departamento de Nariño, si viene cierto cada vez se logra un mayor número de egresados, sin aportar al desarrollo y sostenimiento del campo.

Tabla 66:

Estudiantes graduados pregrado por facultad y programa periodo 2010 - 2015

Facultad y Programa	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ciencias Agrícolas						
Ingeniería Agronómica	66	44	69	28	48	13
Ingeniería Agroforestal	38	56	29	37	32	12
Ingeniería Agroindustrial						
Ingeniería Agroindustrial	29	24	56	60	82	33
Ciencias Pecuarias						
Zootecnia	21	17	21	30	13	33
Medicina Veterinaria	16	29	34	25	21	17
Total	170	170	209	180	196	108

Fuente: UDENAR en cifras anuario 2010 – 2015

Recursos físicos: Según la encuesta realizada por SAGAN (Enero y febrero de 2016), el municipio de Pasto se establece en 10.101 el número de vacas en producción con un volumen de 88.430 litros, con un promedio de 8,8 litros/vaca/día. Con las negociaciones del acuerdo de paz el gobierno colombiano insiste en que dentro de las transformaciones del acuerdo agrario se respetará la propiedad privada de la tierra, pero FEDEGAN analiza la situación afirmando que está en peligro.

El Fondo de distribución gratuita de tierras se realizaría con las tierras recuperadas del conflicto armado y de los baldíos, sin embargo, ahora se enfatiza en “desconcentrar y promover una distribución equitativa de la tierra” con lo cual se estaría violando el derecho a la propiedad de la tierra legalmente adquirida.

Agregado a lo anterior el aumento del valor catastral durante la última década ha elevado el valor de los predios rurales, pasando de 30 billones a 94 billones de pesos, con un ascenso de 213% (Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN], 2013).

El sitio geográfico donde estamos, la falta de modelos de producción acoplados a la región, son tareas que se tienen que implementar para hacer eficiente la explotación de la tierra (...) Caviedes, 2015.

Recursos de conocimiento: En el documento del plan de desarrollo departamento de Nariño se plantea el objetivo de “promover la seguridad alimentaria, la productividad y competitividad en los sistemas de productivos del departamento” para ello se fortalecerán las cadenas productivas entre ellas la agropecuaria, apoyando y gestionando la asistencia técnica y transferencia productores en Buenas Prácticas Agropecuarias, además se articulará la educación media, técnica, tecnológica y universitaria con pertinencia a las distintas cadenas productivas. (Plan De Desarrollo Departamental “Nariño Mejor”, 2012-2015).

Con base a estos criterios las proyecciones de los recursos de regalías para el plan plurianual de inversiones nos permiten establecer los siguientes estimativos por cada fondo para el periodo 2012-2015: regalías directas (\$4.000 millones), fondo de compensación regional (\$198.238 millones) y el fondo de desarrollo regional (\$162.626 millones).

De todo lo anterior se deduce que, para inversión propiamente dicha destinada a proyectos de impacto regional, departamental y/o subregional, de los recursos de regalías el Departamento podrá contar con una suma aproximada de \$364.864 millones, suma a la que hay que adicionar los recursos destinados específicamente a la inversión en ciencia, tecnología e innovación (\$190.603 millones). (Plan De Desarrollo Departamental “Nariño Mejor”, 2012-2015).

Con el proyecto sostenible “Nariño Lácteo” se busca el mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños y medianos productores de leche en el departamento de Nariño. Se invierte cerca de 1300 millones de pesos. Dicho proyecto inicio en enero del año 2015 beneficia a 2.500 productores organizados en 74 asociaciones de 19 municipios. (Gobernación de Nariño, 2013). Con la ejecución de Nariño Lácteo se lograron cuatro objetivos:

- Implementación de buenas prácticas ganaderas
- Manejo de praderas y sistemas de silvo pastorales
- Fortalecimiento de infraestructura del sector lácteo con las organizaciones productoras de leche y mejoramiento de rentabilidad mediante la producción

- Conservación de forrajes de manera asociativa

Se entrega insumos para mejorar las rutinas de ordeño y la calidad higiénica de la leche. Se hace entrega de kit completos de ordeño, semillas para pastos, avena, cal, foforita, miel de purga y levadura entre otros. De esta manera aportar a la competitividad y sostenibilidad para enfrentar los retos de los Tratados De Libre Comercio.

Infraestructura: Se identificaron como primordiales el mejoramiento de la vía Panamericana, como también se considera vital la vía que une el Pacífico nariñense con el Putumayo (Tumaco-Pasto-Mocoa) , hacia futuro se pretende contar con una vía intermodal, integrando carreteras con transporte fluvial, se extenderá hasta Belém do Pará, que corresponde a la Costa Atlántica del Brasil.

En la búsqueda mejora la conectividad e infraestructura dentro de la región y su intercomunicación con el resto del país, se han priorizado proyectos e iniciativas como:

- Corredor intermodal: Tumaco Puerto Asís – Belén Do Para, incluye, adecuación Puerto de Tumaco, transversal Tumaco – Mocoa, perimetral de Túquerres, variante Guaitarilla – Yacuanquer y variantes entre Pasto el Encano; Encano – Santiago, San Francisco – Mocoa y navegación Río Putumayo.

- Corredor Tumaco: Esmeraldas (Ecuador), incluye tramo La Espriella – río Mataje.
- Corredor Andino: incluye ampliación del puente de Rumichaca, construcción variante Las Cruces Aeropuerto San Luis Aldana, Puerto Seco de Ipiales, doble calzada Ipiales – Pasto, doble calzada variante oriental de Pasto (Catambuco – Daza), construcción tercer carril Cano – variante Estanquillo – Timbío. (Comisión Regional De Competitividad, 2009). Con el propósito de mejorar y optimizar la infraestructura vial del Departamento de Nariño.

Sectores Conexos y Cadenas Productivas

Cadena Láctea en el Departamento de Nariño

Definición

La Ley 811 de 2003 en el artículo 101 establece los parámetros que deben seguir las organizaciones que quieren establecerse como cadena ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, estos son:

1. Mejora de la productividad y competitividad.
2. Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena.

3. Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena.
4. Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo.
5. Mejora de la información entre los agentes de la cadena.
6. Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena.
7. Manejo de recursos naturales y medio ambiente.
8. Formación de recursos humanos.
9. Investigación y desarrollo tecnológico. (Ley 811, 2003, art. 101)

Y en el párrafo 1° estipula:

Para efectos de la presente ley, se entiende por cadena el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final. Está conformada por todos los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto agropecuario.

Estos agentes participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de materias primas, insumos básicos, maquinaria y equipos, productos intermedios o finales, en los servicios y

en la distribución, comercialización y colocación del producto final al consumidor.

La organización de cadena, es un espacio de diálogo y su misión surge de una libre decisión de sus integrantes de coordinarse o aliarse para mejorar su competitividad, después de un análisis del mercado y de su propia disposición para adecuarse a las necesidades de sus socios de cadena. Los integrantes de una organización de cadena ponen a disposición de esta sus organizaciones y sus estrategias, que en lugar de confrontarse se coordinan con el fin de obtener un mejor desempeño económico a su vez colectivo e individual” (Ley 811, 2003, art. 101).

En el Acuerdo de la Cadena Láctea de 2010, se toma la dedición cadena láctea dada por Roldán (2003):

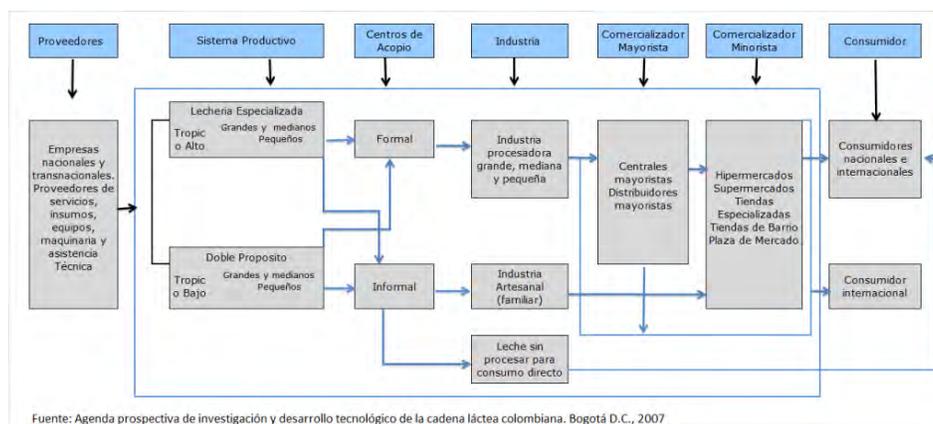
Las relaciones que se dan entre ganaderos, acopiadores, cooperativas y empresas industriales procesadoras. Con dos eslabones principales, el primero de ellos corresponde a la leche cruda, que se produce bajo el sistema especializado o bajo el sistema de doble propósito. En el segundo, el industrial, se encuentra toda la variedad de productos lácteos derivados de la leche. (Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana, 2010, p.7)

Pero el Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana (2010) también amplía el concepto de cadena ya que lo reconoce como un sistema más complejo compuesto por seis eslabones, donde cuya interacción e interrelación hace que el producto llegue hasta el consumidor final.

Los elementos del sistema son:

1. Proveedores
2. Unidades productivas
3. Acopio
4. Industriales
5. Comercialización
6. Consumidores finales

*Figura 54.
Eslabones de la Cadena Láctea Colombiana*



Fuente: Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana (2010)

De acuerdo al esquema anterior se analiza cada eslabón de la cadena láctea en el departamento de Nariño:

En 2003 esta era la situación de la cadena láctea del Departamento de Nariño:

Figura 55.
Cadena Láctea Departamento de Nariño (2003)



Fuente: Pontificia Universidad Javeriana, 2003

1. Proveedores

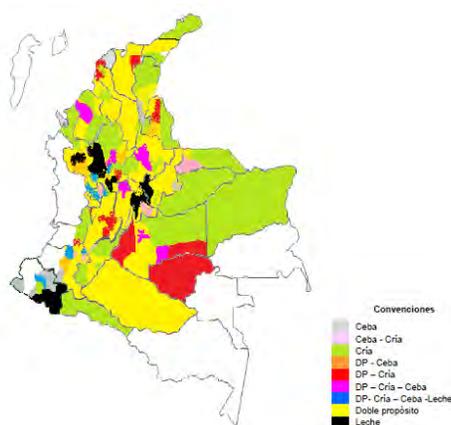
La investigación realizada por la Pontificia Universidad Javeriana (2003) indica que, en la relación vertical hacia atrás de los productores de leche con los proveedores de insumos, estos no realizan intercambio de ideas, ni discuten los problemas o estrategias con sus proveedores de insumos y las relaciones con los proveedores de servicios especializados, el 71% de los predios no tiene asistencia técnica pecuaria. Del 29% que cuenta con asistencia técnica, el 85% menciona que es ocasional y el 15% permanente. Con respecto a los técnicos especializados, estos participan con un 37%, las cooperativas

con 23% y los médicos veterinarios con 22% y la presencia de las entidades del estado en este servicio es de solo un 3%.

2. Unidades productivas

La producción de leche en Colombia se caracterizó inicialmente por estar ubicada en zonas geográficas de clima frío por dos motivos principalmente: la adaptación de las razas de bovinos importadas y la cercanía a los principales centros de consumo. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Observatorio Agrocadenas Colombia, 2005).

*Figura 56.
Inventario y orientación del hato ganadero en Colombia*



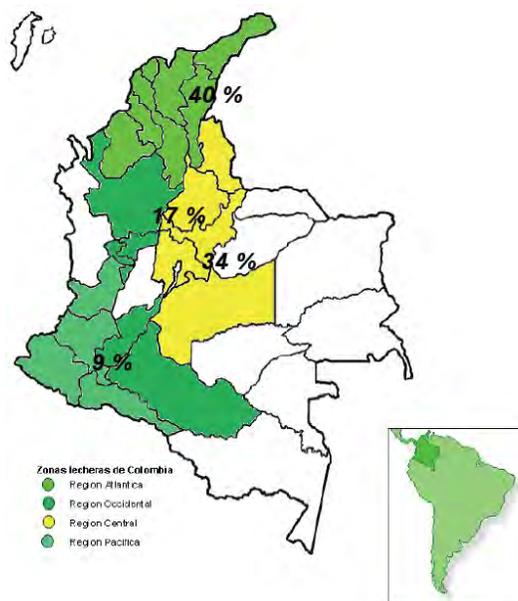
Fuente: Iniciativa Láctis, 2013

Nariño ocupa el cuarto lugar en producción a nivel nacional con 6,03% dividida en tres subregiones: la Ex provincia de Obando (49%), la Sabana (25%) y el Centro (13%),

dicha producción se ve reflejada en aproximadamente 100.548 vacas de ordeño (63% de raza holstein), los municipios con mayor inventario son Guachucal (11.972) Cumbal (11.360), Pasto (10.007), Pupiales (7.878) e Ipiales (7.000) las cuales producen en promedio entre 6 y 22 litros diarios, distribuidas en 80.000 hectáreas, a cargo de 39.862 productores. La leche producida se destina principalmente a: intermediarios 60%, industria 26%, autoconsumo 8%, procesamiento 2% y otras actividades 4%. (Iniciativa Láctis, 2013; Pontifica Universidad Javeriana, 2003).

En los estudios de mercado de la Superintendencia de Industria y Comercio (2008 - 2012), señala que el sistema especializado de ganaderos que se dedican exclusivamente a las razas lecheras, se concentran principalmente en las cuencas de Nariño, el Altiplano Cundiboyacense y el Suroriente Antioqueño. Así mismo el Consejo Nacional Lácteo (2010) agrupó las macro cuencas lecheras en ocho núcleos regionales, ubicando a Nariño en la cuenca del Suroccidente junto a Cauca y Putumayo con 9% de participación siendo la menor con respecto a las zonas Atlántica (40%), Occidental (17%) y Central (34%). Además, hace parte de los departamentos a los cuales las grandes industrias del país compran leche cruda principalmente las plantas procesadoras de Cali (Valle del Cauca), Cajicá, y Sopó (Cundinamarca).

*Figura 57.
Regiones de producción lechera en Colombia*



Fuente: iniciativa Láctis, 2013

En el inventario nacional de ganado vacuno, Nariño ocupa el puesto número 14 en cuanto a la cantidad de cabezas, con 341.211 que representan una participación del 1,6%. (Encuesta Nacional Agropecuaria ENA, 2015).

Con respecto a la estructura de costos, los insumos (alimentos concentrados, vacunas, drogas y sales necesarias para la salud del ganado) cobran mayor importancia en el departamento (36,4%) ya que la tierra es escasa y como resultado de ello no se cuenta con grandes zonas de pastizales, por lo cual los ganaderos han optado por ganaderías especializadas intensivas. En el análisis de precio promedio pagado por litro de leche al productor, el más alto se encuentra en Antioquia, Caldas, Cundinamarca y Nariño, que para el 2004 era alrededor de \$570/litro, superior al promedio nacional de \$530/litro.

(Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Observatorio Agrociudades Colombia, 2005)

Tabla 67.
Estructura de costos de producción de leche por regiones

Región	Costo Mano de Obra	Insumos	Manejo Potreros	Maquinaria y Equipo	Otros Gastos	Total
Lecherías Especializadas						
Oriente Antioqueño	31,5%	21,6%	23,6%	6,3%	17,0%	100%
Quindío	62,7%	18,4%	4,3%	7,4%	7,2%	100%
Nariño	17,3%	36,4%	18,5%	4,5%	23,3%	100%
Caquetá	51,2%	16,6%	16,5%	6,9%	8,8%	100%
Cundinamarca	38,1%	36,2%	8,8%	5,4%	11,5%	100%
Doble Propósito						
Córdoba	52,3%	11,5%	12,5%	3,5%	20,2%	100%
Cesar - Magdalena	70,9%	8,9%	5,7%	5,6%	8,9%	100%
Quindío	49,8%	18,2%	9,2%	5,7%	17,0%	100%
Magdalena Medio	62,4%	10,8%	7,8%	4,3%	14,7%	100%
Meta	47,1%	35,4%	2,8%	4,1%	10,6%	100%

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

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Observatorio Agrociudades Colombia, 2005

En el año 2007 con la Resolución 00012 de 2007, se estableció el sistema de pago de la leche cruda el productor, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

Que, durante los últimos años en Colombia, no ha sido posible establecer una política de mediano y largo plazo para la determinación de precios para el sector lácteo con una visión de cadena productiva, debido a la falta de consenso entre los diferentes actores que hacen parte del Consejo Nacional Lácteo;

Que debido a las distorsiones que persisten en el mercado lácteo colombiano, dadas las características de los sistemas y escalas de

producción, las asimetrías en la comercialización de la leche cruda, y la presencia heterogénea de agentes económicos compradores y/o comercializadores de leche cruda a nivel regional y nacional, se hace necesaria la intervención del gobierno en la fijación del precio al productor;

Que es importante que la intervención del gobierno se base en una propuesta estructurada y técnica ajustada a la dinámica y exigencias del mercado doméstico e internacional;

Que es de interés del Gobierno Nacional establecer un sistema de pago de la leche cruda al productor a través de una metodología de cálculo imparcial con base en fuentes confiables de información, que genere las condiciones necesarias para la toma de decisiones, de los diferentes actores del sector lácteo, sobre las inversiones requeridas en el mediano y largo plazo. (Resolución 00012 de 2007)

Para la liquidación del pago de la leche cruda se tendrá en cuenta la calidad estándar, la región a la cual pertenece, en el caso de Nariño se encuentra en la Región 4 junto con Cauca, Valle del Cauca, Tolima, Huila, Meta, Orinoquia y Amazonia, las bonificaciones obligatorias, la calidad higiénica, calidad composicional, calidad sanitaria, costo de transporte y las bonificaciones voluntarias. Siguiendo la siguiente metodología:

Tabla 68.

Metodología para el pago de la leche cruda al productor

$$\text{Pago al productor de leche cruda} = \text{Precio competitivo} + \text{Bonificaciones obligatorias y voluntarias} - \text{Costo de transporte}$$

1. Precio competitivo:

$$\text{Precio competitivo} = \text{Precio (\$) litro leche en el Mercado Interno} + \text{Precio (\$) litro leche en el Mercado Externo}$$

Donde,

1.1 Mercado interno

$$\text{Mercado interno} = \text{participación porcentual de la leche en el mercado interno} \times (\text{precio producto referente nacional} \times \text{factor de costo})$$

Fuente: Resolución 00012 de 2007

En las relaciones horizontales del eslabón el 85% de los productores de leche expresa no pertenecer a ninguna asociación, el 15% restante pertenece a asociaciones como Colácteos, Sagan, Sol de los Pastos, entre otras, todas relacionadas directamente con la actividad láctea. (Pontificia Universidad Javeriana, 2003)

En la investigación de Mejía (2012) identificó los factores críticos que debilitan el eslabón de producción, ante los cuales se tiene que el tan sólo el 17% de los ganaderos realizan prácticas de inseminación artificial; el 54% no realiza manejo técnico de pastos ni red de frío y el 96% efectúa ordeño manual. En cuanto a la capacidad de producción, el 80% de las unidades productivas se dedican a la explotación lechera, indicador que se aproxima al promedio nacional. Sin embargo, el 84% de los predios se clasifican como pequeños, los cuales, en su mayoría se ubican en el municipio de Cumbal y Pasto; el

12%, como medianos y 4%, como grandes. El 93% de los ganaderos tienen una producción igual o menor a 100 litros diarios de leche, efecto de la tenencia de minifundio, situación que minimiza la posibilidad, en términos de ganadería extensiva, de alcanzar economías de tamaño. Lo anterior se correlaciona con producción minifundista, en donde el 42% de los productores no poseen más de cinco hectáreas destinadas a la ganadería y en los cuales no se producen más de 25 litros de leche. Cerca de 77% de los productores de leche en el Departamento de Nariño son propietarios de los predios. Sin embargo, en las áreas extensas de la Sabana de Túquerres existen conflictos respecto a la tenencia de tierra entre las comunidades indígenas y los hacendados.

3. Acopio

La actividad de acopio en el departamento de Nariño está a cargo principalmente de las siguientes organizaciones (Pontificia Universidad Javeriana, 2003):

- **Asoleche:** es una organización sin ánimo de lucro que busca contribuir en el mejoramiento de la competitividad del sector lácteo mediante la relación con proveedores, canales de distribución y ventas, consumidores y el Estado.
(Asoleche, 2016)
- **Inducolsa S.A:** es una organización creada en 1952. En 1982 dentro de la etapa de modernización, se hicieron aperturas de centrales de acopio en el departamento de Nariño (Pasto, Pupiales y Cumbal) y en Puerto Boyacá y Colozal, para tener abastecimiento de leches frescas con plantas modernas de recepción, clarificación

y enfriamiento de la leche. Además de lo anterior también produce refrescos, leche pasteurizada, UHT, derivados lácteos y jugos. (Mivaquita, 2010)

- Aprovechadora
- Corpquierres
- Lácteos San Pedro
- Lácteos de Arguella Alto
- Lácteos el Portal la Victoria
- Lácteos Portón 15
- Lácteos Santacruz
- Y los demás acopiadores son personas natrales que se dedican a esta actividad.

Dentro del Plan de Desarrollo Departamental de Nariño (2016-2019) se busca mejorar las condiciones de acopio en el departamento mediante la creación de “LÁCTEOS ALSACIA S.A.S.” el cual es un proyecto en ejecución que consiste en la construcción y montaje de una planta para el acopio y procesamiento de leche cruda de la Subregión de la Sabana de Tuquerres, por un valor de \$ 2.421.745.630.

El 67% de los productores comercializan a través de un intermediario, siendo éstos quienes fijan los precios. (Mejía, 2012, p. 40)

La distribución geográfica de los acopiadores de acuerdo al municipio donde se encuentran está organizada de la siguiente manera: el 40% se ubica en Ipiales, 12% en Pasto, 12% en Guachucal y el 36% restante se distribuye entre otros municipios como Cumbal, Puerres, Gualmantan y Yacuanquer, con una capacidad de recolección oscila

entre 1000 y 2000 litros diarios, cabe destacar que el 97% de los acopiadores son microempresas.

En el proceso de distribución el 15% de los acopiadores vende el 7% de la leche cruda directamente al consumidor y el 85% restante la vende a plantas procesadoras. En cuanto al comportamiento en ventas este puede variar dependiendo al tipo de cliente al que suministre, por ejemplo se identifica estabilidad y leve crecimiento en las ventas al final del año de los acopiadores que realizan transacciones con grandes empresas transformadoras, como Colácteos y grandes oscilaciones en sus ventas en aquellos acopiadores que venden su leche a pequeños comerciantes en los municipios; pero la estabilidad, formalización, contratos de suministro, exclusividad y condiciones de entrega afecta el margen por litro vendido.

Las principales características que se tienen en cuenta al momento de realizar la transacción económica entre el acopiador y el industrial son: la calidad, la cantidad y el precio sobre la base del requerimiento del producto. (Pontificia Universidad Javeriana, 2003)

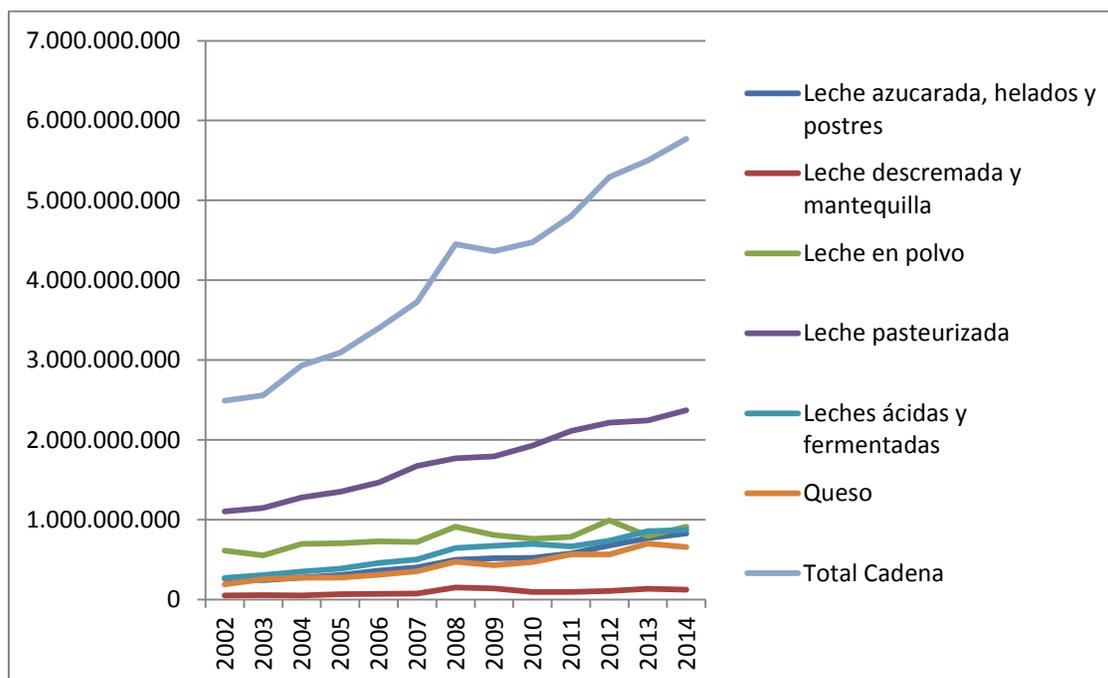
En general, se puede establecer que existe poco desarrollo en los sistemas de recolección y acopio de la leche, problemas de almacenamiento que afectan la calidad y dificultades para transferencia y adopción de tecnología. (Mejía, 2012)

Una de las propuestas del gobierno departamental para fortalecer este eslabón, se vio favorecido en el segundo cierre de la presentación de Perfiles para el Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas (2016-2017), uno de los perfiles de los municipios priorizados de posconflicto, fue la Alianza para el fortalecimiento e incremento de la producción e industrialización de leche producida por la asociación Asprociasa en el corregimiento de La Victoria - municipio de Ipiales, Nariño. (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural Gobernación de Nariño, 2016)

4. Industriales

Los industriales son los encargados de desarrollar las actividades de procesamiento de la leche y sus derivados lácteos, para este análisis se tomaron también las empresas de transformación artesanal.

*Figura 58.
Valor producción en fábrica (miles de pesos)*



Fuente: Esta investigación en base a información del DANE – Encuesta Anual Manufacturera, 2016

Se estima que en el departamento de Nariño existen 225 empresas transformadoras de productos lácteos. La mayor cantidad de empresas transformadoras se ubican en los municipios de Tuquerres 48%, Sapuyes 28%, Pasto 14% y otros que corresponden al 10% (Iniciativa Láctis, 2013; Pontificia Universidad Javeriana, 2003).

En el municipio de San Juan de Pasto se encuentran 39 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Pasto, cuyo objeto social es la transformación de productos derivados de la leche.

Tabla 69

Empresas transformadoras de productos lácteos registradas en Cámara de Comercio de Pasto

No.	EMPRESA	DIRECCIÓN
1	ALBEIRO ERNESTO PEJENDINO MIRAMA	Mz 61 Casa 4 Barrio Chambu

2	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	Cr 51 No 18A-71 Torobajo Cll 20B No 11-49 Barrio El Recuerdo
3	ANILAC	
4	CARLOS ARTURO UNIGARRO ROSAS	Casa 5A 1 Barrio Ezequiel Moreno Vereda San José Corregimiento De Catambuco
5	COLENALP S.A.S COOPERATIVA CRUZ ORIENTE SAN	
6	FERNANDO LTDA. COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE	Corregimiento De San Fernando Cra 36 No. 13-26 Av.
7	NARIÑO	Panamericana
8	DISTRALIMENTOS DE NARIÑO SAS	Cr 3 No 5-31 Local 1 Catambuco Diagonal 16 No 14-72 Barrio El Rosario
9	EDUIN JORGE ANTIDIO ALFARO ALVIAR ESTABLECIMIENTO COMERCIAL-LÁCTEOS	
10	LA CASTELLANA ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO CAMPO	Mz 1 Casa 7 Los Laureles
11	LÁCTEOS ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO LÁCTEOS	Cl 22 No 23-36 Km 15 Vía Panamericana Sur-
12	LA VICTORIA ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	Sector Coba Negra
13	NUTRICION LÁCTEA NARIÑENSE NUTRILAC ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO QUESOS	Cr 10 No 1E-147 Botanilla
14	LA PRADERA ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO: LACTEOS	Casa 62 Botanilla
15	SANTA BARBARA ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO-LÁCTEOS	Corregimiento De Santa Bárbara Cr 33A No 7-45 Barrio San Vicente
16	C.V LA CAMPIÑA.	
17	FABRICA DE QUESOS EL COMERCIO	Cr 4E No 17-60 Barrio El Lorenzo
18	FABRIQUESO	Cl 12 No 2-00 Barrio Chapal Cr 2 No 2-25 Corregimiento De La Laguna
19	GUERRERO JOJOA DAISSY DAYANA	
20	HELADERÍA CALIFORNIA	Cr 27 No 17-23 Centro Cr 2A No 3-44 Corregimiento De Catambuco
21	INDUNAR ALIMENTOS	
22	INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU JESÚS PANTOJA BASTIDAS-FABRICA DE	Cr 10 No 1E 36 Botanilla
23	QUESOS SAN SEBASTIAN JOJOA MEZA JHON ALEXANDER-PRODUCTOS	Cr 36B No 3-18 Barrio Anganoy Cl 21G Casa 121 Barrio Caicedonia
24	SAN JUAN	
25	JOSÉ ANÍBAL MUESES JOJOA	Corregimiento El Encano Km 7 Vía Panamericana Sur-
26	LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA.	Catambuco
27	LÁCTEOS LÍNEA VITAMILK	CRA 3 CALLE 14 ESQ

28	LÁCTEOS SANTA COLOMBIA	Corregimiento Santa Bárbara
29	LÁCTEOS VALLE DE ATRIZ	Corregimiento De Botanilla Casa 108
30	LÓPEZ OBANDO JOSÉ ELÍAS	Casa 16A 1 Sauce Corregimiento San Fernando
31	MARIA ANGÉLICA YAUQENO-DERIVADOS EL LAGO	Corregimiento El Encano
32	MARIA GLORIA BENAVIDES SALCEDO-FABRICA DE QUESO LA ESPERANZA	Cr 5 No 1C-18 Barrio El Pilar
33	MARIA LUZ JOJOA	Corregimiento El Encano Cl 20 No 29-64 Barrio Las Cuadras
34	MI BELLA SUIZA	
35	QUESOS EL PILAR	Calle 12B No 3-35 Barrio El Pilar CARRERA 33A NO. 16B - 13 MARIDIAZ
36	RICOS POSTRES GE SAS	Corregimiento De El Encano Vereda Casapamba
37	ROSA HERMILA JOSA DE JOJOA	
38	SANTANDER DE VÁSQUEZ GLORIA ALICIA-MANJAR BLANCO EL MANA	Cl 1 Sur No 15-28 Barrio Caicedo
39	SUPER CREAM S.A.S	Cr 43 No 26A-34 Aranda

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto

5. Comercialización

La comercialización de productos en el departamento de Nariño está a cargo de las empresas industriales ya sea mediante puntos de venta propios o el uso de canales de distribución entre los cuales se encuentran las grandes superficies, supermercados, autoservicios y tiendas de barrio a través de intermediarios mayoristas. Además de ello algunas empresas de transformación artesanal han podido llegar a otros departamentos gracias a su segmentación de mercado y desarrollo tecnológico. (Iniciativa Láctis, 2013).

En la investigación de la Pontificia Universidad Javeriana (2003) menciona que comercialización en el país ha cambiado ya que la distribución está a cargo de las

empresas líderes a nivel nacional, lo que ha llevado al desplazamiento de las empresas regionales poco conocidas a causa de la poca capacidad de innovación y prácticas de mercadeo.

La empresa con mayor diversificación en su portafolio de productos es la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño y la cual es un referente regional.

Figura 59.
Líneas de productos – Colácteos



Fuente: Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño, 2015

Tabla 70.
Profundidad de las líneas de productos – Colácteos

Leche	Leche Entera
	Leche Larga Vida
	Leche deslactosada
	Lechesemidescremada
	Leche de cabra

Queso	Queso cuajada
	Queso campesino
	Queso casero molido
	Queso fundido
	Queso requesón
	Queso crema – untar
	Queso papialpa
	Queso doble crema
	Queso mozzarella
	Quesillo
	Quesadilla queso Holstein
	Queso lonchitas
	Queso Gouda
	Queso Edam
	Queso Gouda Comino
	Queso para gratinar
	Queso parmesano
Queso consteño	
Queso del Aprisco	
Yogurt	Kumis
	Yogurt

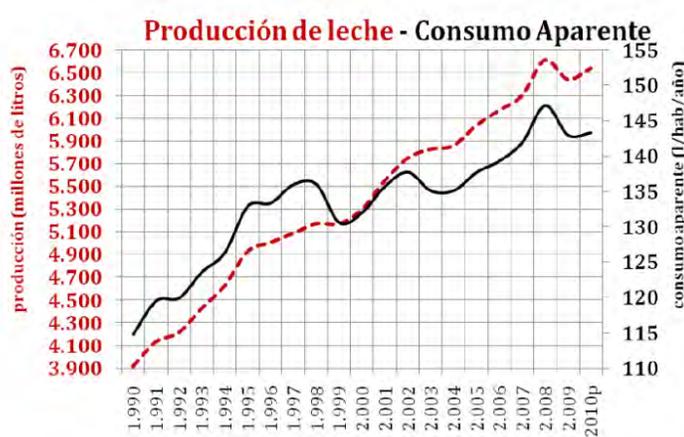
	Yogurt de Café
	Yogurt con Cereal
	Yogurt descremado
	Bebida láctea Yoggus
Subproductos	Arequipe
	Mantequilla
	Crema de leche

Fuente: Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño, 2015

6. Consumidores finales

Figura 60.

Producción de leche versus consumo aparente en Colombia

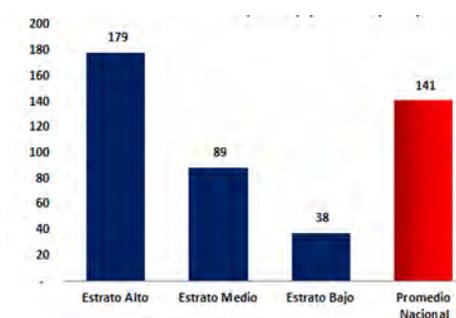


Fuente: Quintero, 2011

En Colombia el consumo per cápita de leche es de 126,4 litros al año, pero en los estratos 1, 2 y 3 el consumo es menor a 35 litros de anuales, lo cual muestra la relación ingreso/consumo que afecta a los colombianos, es decir, que el país está por debajo del consumo recomendado por la Organización Mundial de la Salud que es de 170 litros anuales. (Quintero, 2011).

Figura 61

Consumo de leche (litros/persona/año)



Fuente: Oficina de Planeación Fedegan

Los productos de Colálceos se encuentran a nivel nacional en los grandes supermercados del país, Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Eje Cafetero, entre otras regiones e incluso a Venezuela. (El Tiempo, 1998)

Con respecto a las oportunidades de exportación de productos lácteos que se pueden dar con la firma de los TLC se encuentran los países de Chile, Estados Unidos, México, Ecuador, Perú. (Proexport Colombia, s.f.).

En la proyección de la OCDE y la FAO, se tiene que el consumo de productos lácteos en los países en desarrollo aumente entre 1,6% y 2,8% anual (en el período comprendido entre 2013 y 2022), a razón de una expansión de la demanda por el incrementos de los ingresos, poblaciones en crecimiento, occidentalización de la dieta y mayor acceso a los servicios de refrigeración. En los países desarrollados el consumo previsto aumentara en menos de 1% anual. (OCDE – FAO, 2013)

Clúster del Sector Lácteo del Departamento de Nariño

Definición

“Los clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir, cruzando fronteras provinciales y hasta nacionales.” (Porter, M. 1999).

Los clusters incluyen a proveedores de insumos críticos y de infraestructura especializada, canales, clientes, fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnologías o insumos comunes, además se incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones como las universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio que son las encargadas de proveer

entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico. Incluye también varias cadenas de industria relacionadas. (Porter, M. 1999).

De acuerdo a lo anterior, la Cadena Láctea es parte del Cluster del Sector Lácteo incluyendo a las organizaciones de apoyo, capacitación, asistencia técnica, investigación y desarrollo. Es importante destacar que la visión del sector se amplía al identificar el vínculo existente con otras organizaciones relacionadas con el, como es el caso de los proveedores que permiten la obtener los productos terminados y que no hacen parte de la cadena productiva de la leche, pueden identificarse entre ellos la empresa de envases y empaques Alico S.A. y las demás que proveen insumos para el proceso de fabricación de los lácteos, también deben incluirse las agencias encargadas de brindar apoyo al área de publicidad, comunicaciones y diseño de empaques, por ejemplo la agencia de comunicaciones Servisual Pasto quien trabaja para la empresa Colácteos.

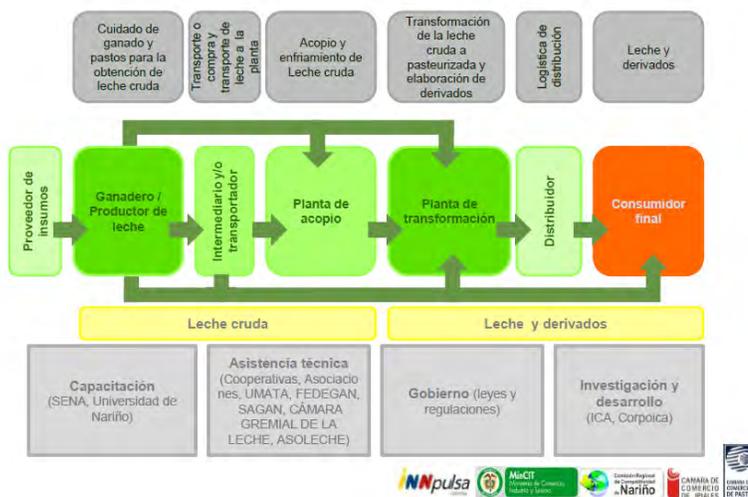
Siguiendo con la descripción del cluster, se presentan las entidades y organizaciones que apoyan las actividades desarrolladas en cada uno de los eslabones y que velan por el fortalecimiento de la cadena láctea a nivel nacional con sede en el municipio de San Juan de Pasto:

- **FEDEGAN:** La Federación Colombiana de Ganaderos, la cual busca impulsar y apoyar la adopción de normas sanitarias en el manejo de la leche y el fortalecimiento de los canales formales, además de controlar el uso de lactosueros

- y su procesamiento. También promueve las políticas encaminadas al manejo ambiental, políticas económicas y acompañamiento técnico. (Fedegan, 2012)
- **UMATA:** “es la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria, es decir la dependencia de la Alcaldía municipal encargada de prestar Asistencia Técnica Directa gratuita a los pequeños productores agropecuarios del municipio.” (Litoral del San Juan, 2015)
 - **SAGAN:** el principal objetivo de esta organización es impulsar, promover, defender y fomentar, en cualquier campo, las actividades agrícola y ganadera a través de condiciones favorables en la tenencia de la tierra y la aplicación de los adelantos científicos y tecnológicos para favorecer la productividad. (Sagan, 2011)
 - **Cámara Gremial de la Leche:** es un espacio de concertación gremial cuyo objetivo fundamental es la defensa de los intereses de los productores lecheros del país. Además, es el lugar donde las diferentes organizaciones gremiales ganaderas exponen los problemas, necesidades y sugerencias de los ganaderos de cada una de las regiones y tipos de razas que representan. (Fedegan, 2012)
 - **ASOLECHE:** busca fomentar el espíritu asociativo entre las industrias procesadoras de la leche, para cooperar e incidir en la construcción de políticas públicas que contribuyan a la competitividad, progreso, y bienestar económico del sector. (Asoleche, 2016).

A continuación, se presenta el mapa del Cluster del Sector Lácteo del Departamento de Nariño:

Figura 62
El Sector Lácteo Nariño – Cadena de valor (2013)

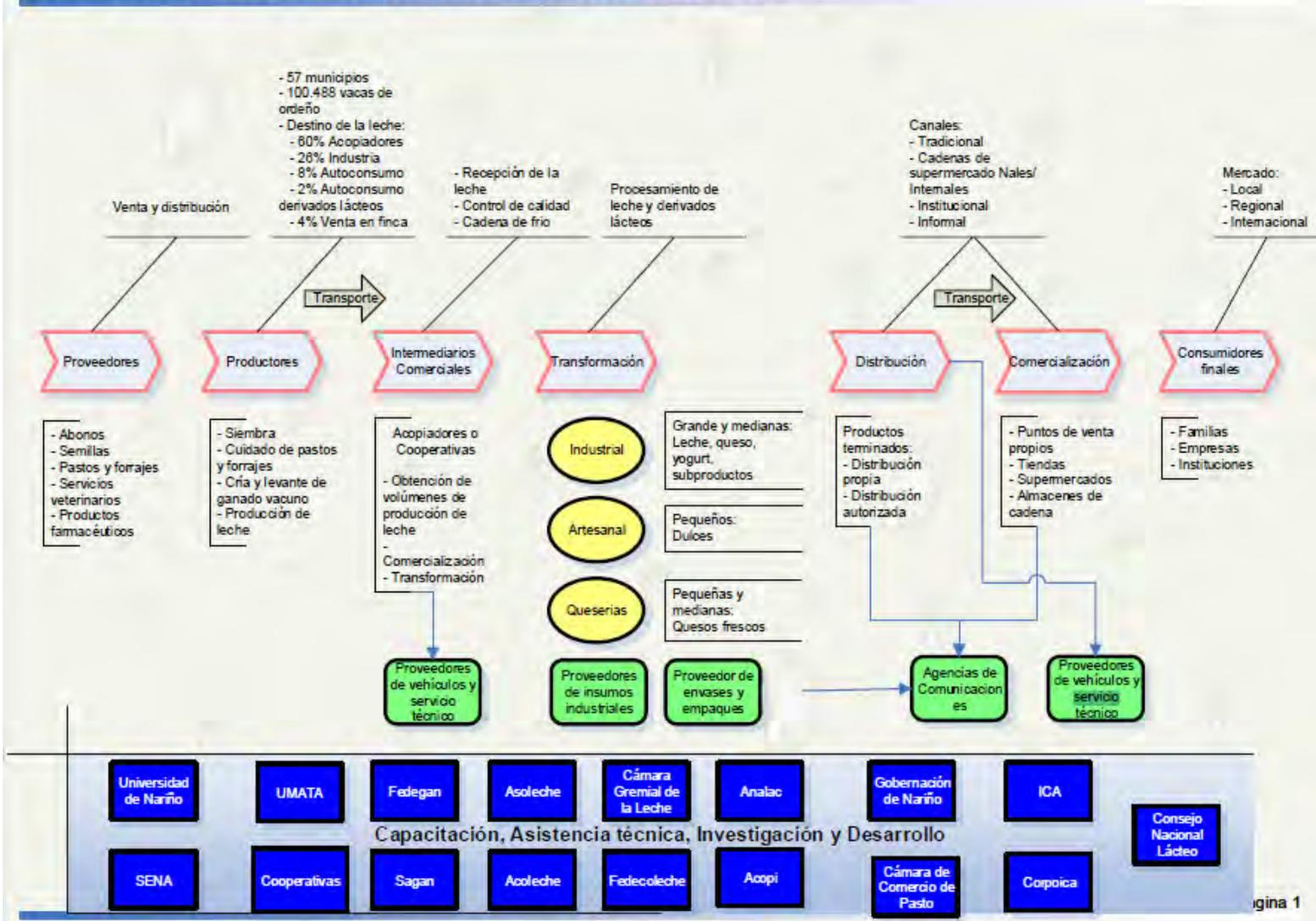


Fuente: Iniciativa Láctis, 2013

Figura 63

Clúster del Sector Lácteo Departamento de Nariño 2016

Clúster del Sector Lácteo Departamento de Nariño 2016



Demanda Interna

Un cliente que busca productos nuevos, diferenciados que ofrezcan nuevas y mejores características en sus propiedades, calidad, diseño, etc., crea una demanda que exige más en lo que consume, por tanto, crea la necesidad de que las empresas sean cada vez más innovadoras y, por ende, competitivas.

La entrada de nuevos proveedores nacionales e internacionales por la entrada en vigencia del TLC tanto con estados unidos, como la unión europea; requiere la implementación de estrategias empresariales que permitan mantener su liderazgo en los mercados actuales, las cuales se definirán por la ejecución de proyectos que permitan responder de manera adecuada a las externalidades del sector. (Plan Regional de Competitividad de Nariño, 2011).

Los determinantes de la oferta y demanda no sólo en el mercado local sino también en el internacional; el precio recibido por el productor depende de la compleja interacción de todos estos factores. La eficiencia del proceso de transformación de leche desde las fincas hasta obtener productos elaborados en manos del consumidor depende de la inversión de capital necesaria para esta transformación, de igual manera de la legislación laboral que las empresas deben enfrentar.

El sector agroindustrial lácteo se caracteriza por una oferta casi fija en el corto plazo; toda variación de demanda se ajusta entonces vía precios. En cambio, en sectores agroindustriales cuyos insumos pueden ser importados sin mayor dificultad las variaciones

de demanda del producto elaborado no se ajustan vía precios, sino vía cantidades elaboradas. Un punto central para la comprensión de la economía lechera está constituido por los incentivos que existen para ampliación de capacidad de procesamiento de leche por parte de la industria.

En el caso concreto de la cadena láctea del municipio de Pasto, esta industria alimenticia inicia con el eslabón de los proveedores encargados de los concentrados, medicamentos, y maquinarias, hasta llegar al productor, el cual es el encargado de la lechería de doble propósito, en tercer nivel llega al lugar de acopio que puede ser informal o formal, de este llegan al consumidor, en esta parte también aparecen los distribuidores mayoristas, minoristas, y por último los transformadores artesanales e industriales. Llegando así al final de la cadena y demostrando que esta, hace parte de muchos procesos de integración que caracterizan las relaciones comerciales dentro de la misma.

Observamos que existen muchos eslabones que lo conforman, por consiguiente es necesario tener en cuenta la competitividad del mismo, ya que ésta es uno de los factores más relevantes y determinantes para medir el crecimiento de un sector y por ende, el de una región; generando bienestar para los involucrados en la cadena, la competitividad resalta aspectos como: los internos de la empresa (capacidad tecnológica, calidad de los recursos humanos, conocimiento de mercado y adaptabilidad) factores sectoriales (relaciones adecuadas con clientes y abastecedores, mercados de alimentos) acceso al financiamiento, infraestructura, innovación en esquemas organizacionales entre otros; los cuales son elementos básicos, para una producción adecuada, con buenos rendimientos y sostenibilidad en el mercado. (Orejuela, 2013, p.101-102).

Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas del Sector

Para que las empresas transformadoras puedan ser competitivas en el mercado, es necesaria la innovación tecnológica, y mejorar las condiciones sanitarias de la de la leche. Para ello, es necesario articular a los diferentes actores que intervienen en la cadena. En cuanto a la empresa, es necesario buscar estrategias que fidelice a sus clientes, con productos de calidad, innovación y sobre todo que satisfaga sus necesidades.

Nariño es una de las cuencas lecheras de Colombia que se ha consolidado con el paso de los años. El Fondo Nacional del Ganado, FNG, administrado por Fedegán, ha contribuido con el mejoramiento de la productividad láctea en la región.

El inventario del hato bovino en el departamento del sur del país es de 379 mil 422 cabezas, de acuerdo a las estadísticas consolidadas hasta 2014 por la Oficina de Planeación del FNG. Allí se acopian entre 800 y 900 mil litros diarios de leche y el 96 % de la ganadería se concentra en minifundios.

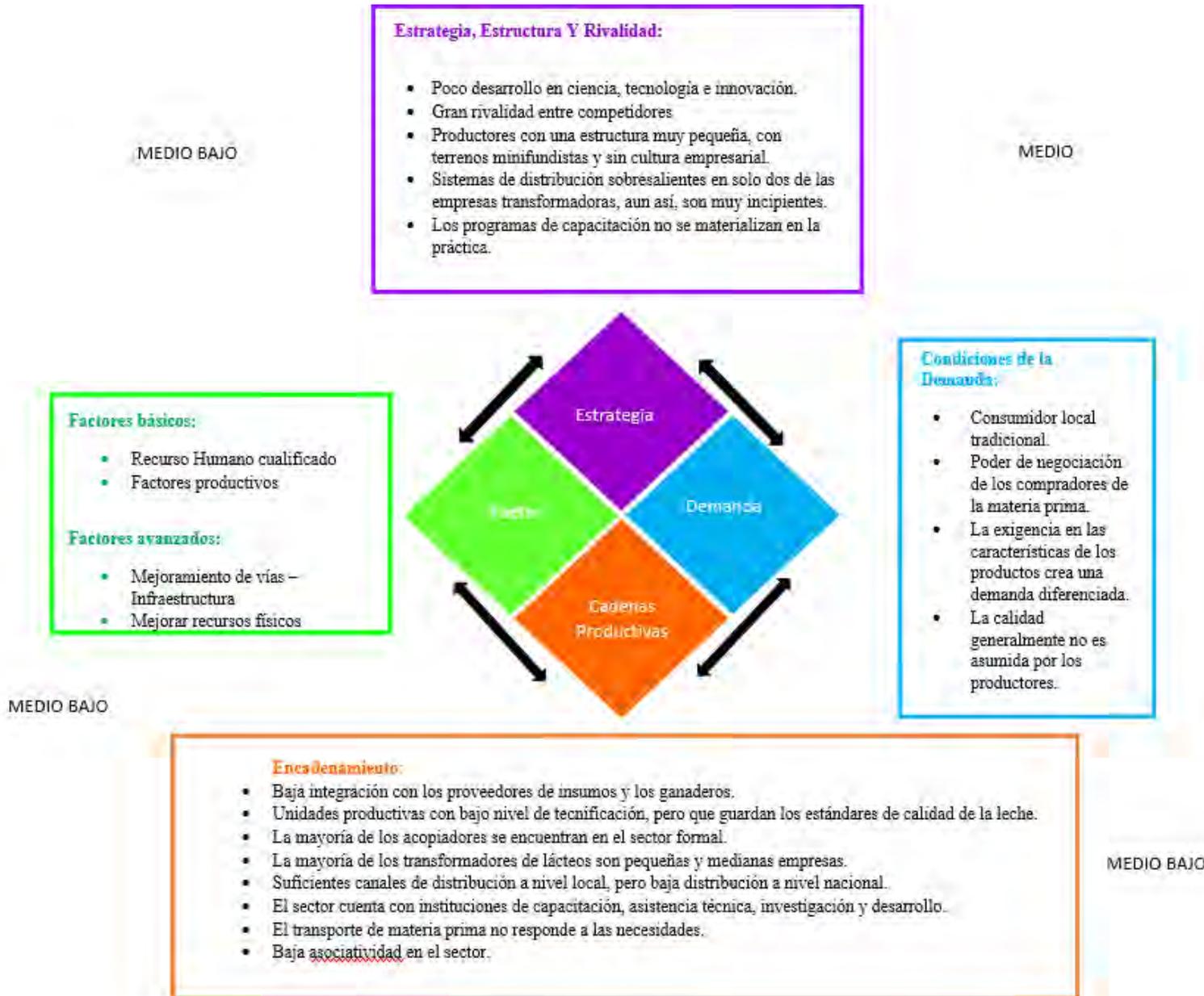
Según Fabio Trujillo Benavides, presidente de la Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño, Sagán, (como citó CONtexto GANADERO, 2016) el 99 % de las fincas predomina la raza Holstein, seguida de los hatos Normando y en menos proporción de la Jersey. El 40 % de la producción láctea se destina a la fabricación de quesos y leche fresca, los cuales se comercializan en el mercado informal y Ecuador. El porcentaje restante es acopiado por industrias del Valle del Cauca y Bogotá.

Por otra parte, el papel del gobierno, sus decisiones en cuanto a niveles de exportación e importación, tratados comerciales, infraestructura, etc., inciden positiva o negativamente en las empresas en su rentabilidad, producción, entre otros aspectos.

Así mismo, los programas de educación para el pequeño productor por parte del gobierno, no tiene mayor incidencia en cuanto las diferentes capacitaciones nunca se materializan en la realidad, alejando las posibilidades de crecer y pensar empresarialmente.

Figura 64

Diamante Competitivo



CINCO FUERZAS

Amenazas de nuevos competidores en el Sector

Para el análisis de los nuevos competidores en el sector se extrae información a nivel nacional y local. Se toma como competidores a los transformadores del sector lácteo, es decir a las empresas.

A nivel nacional para fortalecer la política de vigilancia de la competencia en el mercado la Superintendencia de Industria y Comercio, dedicada a fortalecer los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumidor nacional, para el año 2014 abrió once investigaciones en contra de agentes compradores de leche cruda al productor, por incumplimiento a los parámetros definidos en la Resolución 017 de 2012 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, ya sea por porque no reportaron el “Sistema de Pago al Proveedor de Leche Cruda” ante el MADR, o porque habiéndolo hecho no lo hicieron bajo los parámetros establecidos. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2015)

Se desarrollaron dos investigaciones por competencia desleal administrativa y prácticas comerciales restrictivas en contra de agentes productores y comercializadores de productos a base de lacto lacto-suero, que poseen calidades o valores nutricionales diferentes a la leche, así:

- Investigación abierta el 25 de marzo de 2011, en contra de 11 agentes procesadores por el presunto incumplimiento de la ley 256 de 1996 y de igual manera en contra de tres cadenas de almacenes. Actualmente se está en la espera de la decisión a tomar si se archiva la investigación o se sanciona por infracción al régimen de libre competencia y prácticas comerciales restrictivas establecidas.
- Investigación abierta el 21 de junio de 2012, por competencia desleal administrativa en contra de 13 agentes productores y comercializadores de productos a base de lacto-suero, por la presunta infracción de los artículos 10, 11 y 18 de la ley 256 de 1996.(Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2015).

Su objetivo es ampliar y abastecer los mercados interno y externo con productos lácteos de calidad a precios competitivos para mejorar la rentabilidad de todos los eslabones de la cadena láctea.

Para el logro de este objetivo el Conpes 3675 tiene previsto fortalecer el abastecimiento del mercado interno y manejar los excedentes, al mismo tiempo que se fortalecerán las compras estatales de productos lácteos; fortalecer la promoción del consumo de leche basado en la educación de la población en los riesgos del consumo de leche cruda, se gestionará la conformación de una red laboratorios para el análisis de la calidad de la leche y sus derivados y se revisa el sistema de pago de la leche cruda y la carga impositiva, entre otras actividades. En cuanto al mercado exterior, la principal actividad consiste en el diseño de un plan estratégico exportador que identifique los mercados objetivos y logre su admisibilidad sanitaria y arancelaria. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2015).

Para apoyar la inserción de productos lácteos en los mercados externos, Procolombia, entidad vinculada al MINCIT que está encargada de la promoción de las exportaciones no tradicionales en mercados con potencial, la atracción de inversión extranjera directa en Colombia y el posicionamiento del país como destino turístico de talla mundial, durante el 2014 refleja los siguientes datos de las actividades realizadas con los empresarios del sector lácteo, orientadas especialmente a ampliar y abastecer los mercados interno y externo con productos lácteos de calidad a precios competitivos para mejorar la rentabilidad de todos los eslabones de la cadena láctea.

A nivel local, en la ciudad de Pasto según profesionales que durante mucho tiempo han trabajado en el sector ingresar al mercado regional es complicado debido al poco consumo de productos lácteos locales y a la fidelidad del cliente, se crean microempresas solo para atender a un número mínimo de consumidores y solo se produce a pedidos. La gran mayoría de las empresas del sector son recientes las cuales no consideran crecer en mayor medida. Según la base de datos reportada por la Cámara de Comercio de Pasto, existen cerca de 46 microempresas encargadas de la transformación y comercialización de productos derivados lácteos.

Tabla 71

Microempresas encargadas de la transformación y comercialización de productos derivados lácteos.

Empresas	Dirección
-----------------	------------------

ALBEIRO ERNESTO PEJENDINO MIRAMA	Mz 61 Casa 4 Barrio Chambu
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	Cr 51 No 18A-71 Torobajo
ALIMENTOS DEL VALLE S.A.	Vía al Sur Km 7 Catambuco
ANILAC	Cll 20B No 11-49 Barrio El Recuerdo
CARLOS ARTURO UNIGARRO ROSAS	Casa 5A 1 Barrio Ezequiel Moreno
COLÁCTEOS DE NARIÑO LTDA.	avpanamericanacarrera 36 # 13-26
COLENALP S.A.S	Vereda san José corregimiento de Catambuco
COOPERATIVA CRUZ ORIENTE SAN FERNANDO LTDA.	Corregimiento De San Fernando
DISTRIALIMENTOS DE NARIÑO SAS	Cr 3 No 5-31 Local 1 Catambuco
DERIVADOS EL LAGO	Corregimiento El Encano
EDUIN JORGE ANTIDIO ALFARO ALVIAR	Diagonal 16 No 14-72 Barrio El Rosario
ESTABLECIMIENTO COMERCIAL-LÁCTEOS LA CASTELLANA	Mz 1 Casa 7 Los Laureles
ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO CAMPO LÁCTEOS	Cl 22 No 23-36
ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO NUTRICION LÁCTEA NARIÑENSE NUTRILAC	Cr 10 No 1E-147 Botanilla
ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO QUESOS LA PRADERA	Casa 62 Botanilla
ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO: LACTEOS SANTA BARBARA	Corregimiento De Santa Bárbara
ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO-LÁCTEOS C.V LA CAMPIÑA.	Cr 33A No 7-45 Barrio San Vicente
FABRICA DE QUESOS EL COMERCIO	Cr 4E No 17-60 Barrio El Lorenzo
FABRIQUESO	Cl 12 No 2-00 Barrio Chapal
GUERRERO JOJOA DAISSY DAYANA	Cr 2 No 2-25 Corregimiento De La Laguna
HELADERÍA CALIFORNIA	Cr 27 No 17-23 Centro

INDUNAR ALIMENTOS	Cr 2A No 3-44 Corregimiento De Catambuco
INDUSTRIA DE ALIMENTOS CHAMBU	Cr 10 No 1E 36 Botanilla
JESÚS PANTOJA BASTIDAS-FABRICA DE QUESOS SAN SEBASTIAN	Cr 36B No 3-18 Barrio Anganoy
JOJOA MEZA JHON ALEXANDER- PRODUCTOS SAN JUAN	Cl 21G Casa 121 Barrio Caicedonia
JOSÉ ANÍBAL MUESES JOJOA	Corregimiento El Encano
LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA.	Km 7 Vía Panamericana Sur-Catambuco
LÁCTEOS SANTA COLOMBIA	Corregimiento Santa Bárbara
LÁCTEOS MUYRICO	Calle 34 28-121 Villa Nueva
LÁCTEOS LAS PALMAS	Casa 4-A P-3 Las Palmas El Encano
LÁCTEOS VALLE DE ATRIZ	Calle 1ae no. 10-130 buena vista botanilla
LÓPEZ OBANDO JOSÉ ELÍAS	Casa 16A 1 Sauce Corregimiento San Fernando
LÁCTEOS NEVADOS	Carrera 41 13-04 Villa de San Rafael
FABRICA DE QUESO LA ESPERANZA	Cr 5 No 1C-18 Barrio El Pilar
MARIA LUZ JOJOA	Corregimiento El Encano
MI BELLA SUIZA	Cl 20 no 29-64 barrio las cuabras
PRODUCTOS LA VICKY	Carrera 36 B 2-11 San Vicente
PRODUCTOS PRODITAN	San Juan de Pasto
PRODUCTOS LÁCTEOS DELIFRUIT DE NARIÑO	San Juan de Pasto
PRODUCTOS MIJITAYO	San Juan de Pasto
QUESOS EL PILAR	Calle 12B No 3-35 Barrio El Pilar
RICOS POSTRES GE SAS	Carrera 33a no. 16b - 13 maridiaz
ROSA HERMILA JOSA DE JOJOA	Corregimiento De El Encano Vereda Casapamba
SANTANDER DE VÁSQUEZ GLORIA ALICIA-MANJAR BLANCO EL MANA	Cl 1 Sur No 15-28 Barrio Caicedo
SUPER CREAM S.A.S	Cr 43 No 26A-34 Aranda
TIENDA LÁCTEA LA SABANA	Calle 18 31 C-24 Maridíaz

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la materia prima del sector lácteo son los ganaderos. Al ser la leche cruda un commodity perecedero el ganadero se ve la obligación de vender al precio que el intermediario le imponga, perdiendo de esta forma participación en el negocio. Es por eso que para muchos ganaderos su producción es de mera subsistencia. Problema que se acentúa debido a que Nariño es minifundista por tanto la cantidad de producción es baja y de mayor costo.

Se consideran proveedores las empresas nacionales y transnacionales, proveedores de insumos agropecuarios, equipos, maquinaria y asistencia técnica, con un alto poder de negociación frente al pequeño productor.

Los principales distribuidores de insumos y maquinaria a nivel nacional y regional son:

Hadagro SAS: Empresa nariñense creada hace 4 años contribuye con el desarrollo de la región, generando valor a la inversión y distribuyendo marcas de maquinaria agrícola reconocidas del mercado entre las cuales la línea de DeLaval. Cuenta con una oficina principal en Pasto para poder solucionar emergencias inmediatamente, disponibles las 24 horas los 365 días con personas calificadas para atender cualquier inquietud.

Colanta: cuenta con una planta de producción propia de concentrados, los cuales se comercializan con la marca AGROCOLANTA®, es la cadena más grande de almacenes agropecuarios, con 45 establecimientos propios, ubicados en Antioquia, Bolívar, Boyacá, Caldas, Córdoba, Cundinamarca y Quindío. Se comercializan insumos agropecuarios

(productos de terceros y productos marca AGROCOLANTA® concentrados, sales y fertilizantes). Ofrece un amplio portafolio en: alimentos balanceados para animales, fertilizantes, sales, medicamentos veterinarios, agroquímicos, suplementos, abonos, inseminación, semillas, ferretería, entre otros para sus asociados productores y público en general. Los concentrados se clasifican en 5 líneas: Bovinos, Cerdos, Equinos, Avicultura y Mascotas.

Almagán: El principal objetivo de ALMAGÁN es que su portal www.almagan.com.co sea el más importante del sector agropecuario colombiano, donde los diferentes agricultores y ganaderos puedan adquirir los productos e insumos de excelente calidad y a los mejores precios del mercado. Una de las principales estrategias del portal es ofrecer constantemente promociones que permitan un mayor ahorro a los ganaderos y una constante disponibilidad de productos gracias al apoyo logístico de sus proveedores y, en otros casos, de su propio operador. Suministra productos para el gremio ganadero en forma integral. Este servicio puede ser extensivo a cualquier productor agropecuario del país. Su objetivo, además de la provisión oportuna de los productos de la empresa ganadera, es el de lograr precios a nivel del productor significativamente más bajos que los del mercado nacional, como consecuencia de las compras masivas y la disminución de los costos operacionales que cualquier distribuidor está obligado a incurrir. Su portafolio de productos ALMAGÁN cuenta con 62 proveedores y más de 2.400 productos e insumos agropecuarios líderes en el mercado nacional.

Colácteos: ofrece productos para el sector agropecuario, son distribuidores directos de; concentrados y sales (alimentos Finca, soll, somex), abonos (Nutrimón, Ecofertil,

Precisagro), pastos y semillas (impulsemillas, semillas Saenz, Barenbrug), semen de toro (Normando, Holstein, Pardo Suizo), veterinaria (Intervet, Bayer, Virbac De Colombia, Veterland, Vicar, Erma, Vecol, Carval, Chalver, Proconvet, Agroinsuvel, KyrovvetLaboratorie, Colvet, California, Tecnoquimicas, Provet, Laboratorios Edo, Laboratorios Zoo, Servinsumos, Laboratorios V.M., Ropson, Biochem, BoeringerInhelheim).

Enfriadores de Leche de Expansión Directa; fabricación Francesa, acero inoxidable 100% AISI 304, Norma internacional ISO 5708, Norma Europea en 13732, garantía 5 años.

Motores (Bomba estacionaria lhaura, Guadañas lhaura, Fumigadoras, Abonadoras, cercas Eléctricas).

Figura 65

Clasificación de los posibles proveedores en el sector Lácteo



Fuente: Esta investigación

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación recae en los compradores, en este caso los transformadores, quienes por ley deben liquidar los precios pagados al productor, en el caso de las transacciones formales, pero es preocupante que a nivel nacional, alrededor del 44% de la producción se comercialice por canales informales, lo que impide una adecuada regulación de los precios por parte del gobierno y que sigue afectando el bolsillo de los productores ya que al ser una materia prima de rápida caducidad deben desprenderse del producto lo más pronto posible, así implique sacrificar sus ganancias lo cual es aprovechado tanto por el sector formal como el informal. Además de lo anterior, se puede decir que el eslabón de la cadena láctea que incurre generalmente en mayores pérdidas es el correspondiente al de producción de leche, ya que las crisis económicas del país, los paros y los altos costos de los insumos lo afectan directamente en su capacidad de cubrir los gastos en los que se incurre en la producción en finca y en otros casos se alcanzan a cubrir, pero dejando un bajo margen de ganancia.

La resolución 017 de 2012 establece el sistema de pago de la leche cruda al proveedor, con el fin de eliminar las distorsiones en la asignación de precios dadas por la heterogeneidad de las características de la producción de leche a nivel regional y nacional, los sistemas de producción, las asimetrías en la comercialización y los agentes económicos compradores y comercializadores, propendiendo un mayor reconocimiento de la calidad higiénico-sanitaria y composicional. Por lo cual, se hizo necesaria la acreditación de una red de laboratorios que hagan parte del sistema para asegurar que las medidas implantadas se cumplan a cabalidad en procura de la transparencia en el pago al proveedor, a raíz de

esto el 1^a de agosto de 2016 el Ministerio de Agricultura emitió una directriz exigiendo que los laboratorios que analicen la calidad de la leche para determinar el pago a los ganaderos deben cumplir la norma ISO 17025.

La metodología consiste en aplicar unos parámetros de precio dependiendo de la región donde se encuentre el productor (el departamento de Nariño se encuentra en la Región 1), posterior a ello se calcula el valor base del gramo, el cual lo componen los sólidos totales, las proteínas y las grasas, a las cuales se les asigna un valor dado por el Índice Compuesto del Sector Lácteo (ICSL) anualmente.

Tabla 72

*Precios de referencia para el pago de leche cruda al productor año 2016**

ITEM	VALOR GRAMO	
	Región 1	Región 2
Proteína	21.01	18.95
Grasa	7.00	6.31
Sólidos totales	7.43	7.05

*1° de marzo de 2016 al 28 de febrero de 2017

Fuente: Unidad de seguimiento de precios de la leche, 2016

Al valor resultante se le agregan las bonificaciones y/o descuentos a que haya lugar por concepto de calidad higiénica, calidad sanitaria, calidad composicional, bonificaciones voluntarias y costo de transporte.

En el Capítulo IV de la resolución se encuentra la forma de seguimiento, verificación y sanciones, como se muestra a continuación:

ARTÍCULO 23. FORMATO PARA LA LIQUIDACIÓN Y PAGO DE LA LECHE CRUDA. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural diseñará y establecerá un formato y un mecanismo mediante el cual el agente económico comprador de leche cruda deberá informar y liquidar los resultados de la calidad de la leche a cada uno de sus proveedores, este formato deberá ser firmado por el Revisor Fiscal (en caso de que el agente comprador cuente con laboratorio propio) o Jefe de Laboratorio, con el objeto de dar certeza y validez a los resultados, que dan lugar al posterior pago.

PARÁGRAFO. La inobservancia de lo dispuesto en el presente artículo, por parte del agente económico comprador de leche, se entenderá indicio grave de infracción a las normas sobre control de precios y será reportado a la Superintendencia de Industria y Comercio.

ARTÍCULO 24. DEBER DE REPORTAR. Todo agente económico que compre y/o comercialice leche cruda en el territorio nacional deberá informar, en medio magnético, a la USP-MADR, sobre el sistema de pago al proveedor, dentro de los diez (10) días hábiles del mes siguiente al mes en que realice la compra, de acuerdo con el formato que para tal efecto diseñe el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

PARÁGRAFO. La inobservancia de lo dispuesto en el presente artículo, por parte del agente económico comprador de leche, se entenderá indicio grave de infracción

a las normas sobre control de precios y será reportado a la Superintendencia de Industria y Comercio.

ARTÍCULO 25. SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE PAGO AL PROVEEDOR DE LECHE CRUDA. Con base en los reportes de los agentes económicos compradores de leche cruda, la USP-MADR realizará un seguimiento mensual del cumplimiento de los requisitos establecidos en el sistema de pago de leche cruda al proveedor.

PARÁGRAFO. Los agentes económicos compradores de leche cruda que, según los requisitos establecidos en esta resolución, no estén cumpliendo con el sistema de pago de la leche cruda al proveedor, serán reportados por la USP-MADR, a la Superintendencia de Industria y Comercio; y a Corpoica en caso de incumplimiento de lo dispuesto para la evaluación de la calidad higiénica y composicional de la leche.

ARTÍCULO 26. SANCIONES AL AGENTE ECONÓMICO COMPRADOR. La Superintendencia de Industria y Comercio dentro de sus funciones y competencias, adelantará las investigaciones a los agentes económicos compradores de leche cruda que no cumplan con lo dispuesto en la presente resolución, e impondrá las sanciones a que haya lugar, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto 2876 de 1984 y en el artículo 16 del Decreto 863 de 1988. (Resolución 017 de 2012).

Aun con lo anterior, el poder de los compradores sigue siendo alto en el sector, ya que son ellos quienes hacen las mediciones para determinar el precio a pagar y deciden si

aceptan la leche o la rechazan por los factores antes descritos. En lo cual juega un papel muy importante la confianza que los productores tengan a los laboratorios y que estos trabajen de manera independiente de las grandes empresas de leche. (El Universal, 2016).

En el mes de marzo del año 2016, el Ministerio de Agricultura determinó subir en 8,3 % el precio base del litro de leche cruda que se le paga al productor. Sin embargo, 6 meses después de anunciar la medida que duraría un año, el alza no ha sido aplicada.

Según CONtexto ganadero después de haber consultado a los productores de varias regiones del país para saber si la industria láctea había acatado el incremento fijado por la cartera del ministro Aurelio Iragorri Valencia, encontró lo siguiente:

En departamentos como Cundinamarca, Boyacá, Tolima y Valle del Cauca los ganaderos confirmaron que el precio se ha mantenido igual desde el principio de año y que las empresas no han hecho ningún aumento.

Esta alza es significativa para los productores, pues un 8,3 % es representativa. En regiones donde pagan el litro a \$600, si la medida hubiera sido aplicada, habrían recibido \$49 adicionales. En lecherías especializadas, la ganancia habría sido hasta de \$90 por litro.

Al contrario, los productores han tenido que exigir a las industrias para que nivelen el pago de la leche. (CONtexto Ganadero, 2016)

Otros de los hallazgos encontrados, es que en los casos en que si se presentaba un aumento en el pago de la leche al productor, este se hacía por debajo del porcentaje establecido; por otra parte, algunos ganaderos dicen que nunca ha habido un incremento en los precios, lo que han hecho algunas industrias es que están pagando una bonificación cercana al 8% por volumen de leche; y en el escenario menos favorable los productores han asegurado no conocer esta reglamentación y por ende los precios siguen siendo los mismos.

Desde otro punto de vista, los compradores que también intervienen en la cadena láctea son los comercializadores, quienes son los encargados de vender los productos terminados a los consumidores finales, específicamente las grandes superficies y los grandes almacenes de cadena quienes negocian los precios para adquirir el producto y lo ponen en exhibición en sus góndolas. Estos representan importantes plazas para dar a conocer los productos de las empresas; pero desafortunadamente, por su posición dominante ha hecho que los mayores márgenes de ganancia se queden en estas plazas. Además de esto, los productos sustitutos hacen que sea un mercado muy competitivo por la parte de precios y por la cantidad de empresas que ofertan los mismos productos, lo cual afecta en gran medida la industria del sector. (Iniciativa Lactis, 2013).

En conclusión, el poder de negociación de los compradores dentro de la cadena láctea se encuentra en dos partes, la primera de ellas está en los compradores de leche cruda (cooperativas o acopiadores) a los proveedores y en la segunda, los compradores de productos terminados (almacenes de cadena, grandes superficies) a las empresas transformadoras.

Rivalidad entre competidores

Número de competidores: el municipio de San Juan de Pasto cuenta con 39 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Pasto, cuyo objeto social es el procesamiento de leche y transformación de derivados lácteos, y de acuerdo con el informe entregado por esta misma entidad en 2013, las empresas artesanales que operan de manera informal, pueden ascender a 230 en todo el territorio departamental. Lo anterior puede evidenciar la gran competencia que se presenta en el sector, sin mencionar las demás empresas nacionales y extranjeras que tienen sus productos en el mercado local, lo que vuelve al sector inestable

Diversidad de competidores: la competencia entre las empresas nariñenses se maneja dentro del mercado local, ya que son muy pocas las que han logrado incursionar en otros mercados a nivel nacional y solo una (Colácteos) lo ha logrado a nivel internacional llegando hasta Venezuela. Por el contrario, las grandes empresas como Alpina, Parmalat, Nestlé, Colanta, Alival, entre otras, llegan con sus productos a todo el país, sin mayor dificultad gracias a su estructura organizativa y su estabilidad económica dando como resultado la ampliación de su cuota de mercado.

Crecimiento del sector: según la Revista Dinero, el aumento en el consumo de productos lácteos en Colombia anima a los industriales del sector a continuar su expansión nacional, pero siguen preocupando los altos costos y la informalidad.

Las fusiones y adquisiciones siguen mandando la parada en el sector lácteo del país. En época de vacas gordas, las grandes compañías procesadoras están dando el salto a la

consolidación de sus negocios comprando pequeñas y medianas empresas regionales para asegurar una mayor tajada de mercado y reducir sus costos logísticos.

Aunque hay más de 100 compañías procesadoras de lácteos, alrededor de 30 en todo el país son de gran tamaño y responden por cerca de 70% de las ventas totales del sector.

En este grupo están marcas con proyección nacional como Alpina, Colanta, Alquería, Algarra y Parmalat, pero vienen creciendo otras regionales como Coolechera, San Fernando y Colácteos. (Dinero, 2015).

Para el año 2014, las cifras preliminares de Asoleche del gremio de las industrias lácteas, indicaron que el crecimiento en leches procesadas alcanzó el 6% y en quesos frescos superó el 10%, a causa de factores que van desde el clima hasta el aumento en el ingreso de los hogares colombianos.

De los \$6 billones en promedio que se venden al año en el país, cerca de 50% corresponde a leche líquida, 20% a quesos, 23% a leche en polvo y el 7% restante a derivados lácteos, según cifras de Asoleche. Aunque el negocio de quesos en 2014 tuvo un crecimiento sobresaliente, los demás derivados lácteos se mantienen estables.

Costo de almacenaje: El capital físico o infraestructura de las empresas acopiadoras en el departamento de Nariño está determinado por las instalaciones como planta y edificios; la maquinaria y equipo como cantinas y tanques de enfriamiento; y los medios de transporte como camiones, motos y carretas de caballo, los cuales en su totalidad suman un valor en

activos de \$ Col1.026'000.000 cuya participación representa el 61%, 2% y 37% respectivamente. (Pontificia Universidad Javeriana, 2013).

Incrementos de la capacidad: La actual capacidad instalada de la industria nacional se encuentra cerca de sus niveles máximos de utilización, por lo cual se estima que las empresas solo podrían aumentar sus volúmenes de compra y procesamiento de leche fresca en un 10%. Lo anterior demuestra que en este mercado aún existe espacio para la inversión de nuevas empresas procesadoras y/o con interés en la transformación y comercialización de productos lácteos.

Existe además el compromiso del Estado por asegurar que la totalidad de la leche fresca que se produce en Colombia sea acopiada, procesada y comercializada por industrias formalmente constituidas (Decreto 616 de 2006 y Decreto 3411 de septiembre de 2008), a través de la expansión de la capacidad transformadora del país mediante la puesta en funcionamiento de nuevas plantas de procesamiento de leche. En este sentido, el proceso de formalización de la cadena láctea en Colombia representa una valiosa oportunidad de inversión en el sector, ya que abre el espacio para la instalación de modernas plantas que cuenten con la capacidad necesaria para absorber la producción que en la actualidad se acopia, procesa y comercializa de manera informal. (Proexport Colombia, 2011).

Capacidad de diferenciación del producto: las nuevas tendencias de la industria láctea van encaminadas a la diferenciación de sus productos, es decir, dándoles un valor agregado, obteniendo como beneficio mayores márgenes de utilidad. De acuerdo a los resultados

arrojados en el estudio de Iniciativa Lactis (2013), los productos diferenciados van dirigidos a un consumidor no convencional.

Teniendo en cuenta el tipo de nicho al que se pretenda orientar el producto diferenciado los criterios de compra serán diferentes a la cadena de valor.

Diferenciación por productos Orgánicos:

- Certificaciones orgánicas
- Trazabilidad
- Cuidado del medio ambiente
- Cuidado de la salud

Diferenciación por productos Gourmet:

- Calidad
- Trazabilidad
- Certificaciones de origen

Diferenciación productos frescos

- Calidad (muy exigente en cuanto al grado de higiene de la leche recibida).
(Iniciativa Lactis, 2013).

Importancia para la empresa: en el ranking de las empresas de lácteos más importantes de Colombia se encuentran: Colanta, Nestlé y Alpina en los tres primeros lugares y cuyas casas matrices se encuentran en Medellín y Bogotá respectivamente. Las empresas de transformación y comercialización de lácteos del municipio de San Juan de Pasto se encuentran: en el puesto número 16 Cooprolácteos y Lácteos Andinos de Nariño en el 51.

Tabla 73

Ranking Empresas Lácteas en Colombia

RANKING	EMPRESA	VENTAS	CIUDAD
1	COLANTA	\$1,287,156.50	MEDELLÍN
2	NESTLÉ DE COLOMBIA	\$1,017,324.69	BOGOTÁ
3	ALPINA	\$944,370.31	BOGOTÁ
4	ALQUERÍA	\$308,608.25	CAJICÁ
5	MEALS DE COLOMBIA	\$264,574.88	BOGOTÁ
6	PARMALAT COLOMBIA	\$234,803.14	BOGOTÁ
7	DPA COLOMBIA	\$233,677.33	BOGOTÁ
8	COOLECHERA	\$183,379.20	BARRANQUILLA
9	PROLECHE	\$144,295.66	BOGOTÁ
10	FRESKALECHE	\$120,338.57	BUCARAMANGA
11	ALIVAL	\$120,325.86	CALI
12	CÍA. REGIONAL DE LÁCTEOS	\$89,690.95	BOGOTA
13	INDUCOLSA	\$83,655.04	CALI
14	LÁCTEOS ANDINA	\$64,505.00	PALMIRA
15	CILEDCO	\$61,128.20	BARRANQUILLA
16	COOPROLACTEOS	\$61,063.40	PASTO
17	INCOLÁCTEOS	\$49,944.61	BOGOTA D.C.
18	CELEMA	\$47,708.47	MANIZALES
19	LÁCTEOS BETANIA	\$33,960.83	SANTA ROSA DE OSOS
20	DOÑA LECHE	\$32,693.05	BOGOTA
21	PCA	\$32,384.42	MEDELLIN
22	LÁCTEOS EL RECREO	\$27,141.22	ZIPAQUIRA
23	DISTRIBUIDORA DE LECHE	\$26,807.54	ITAGUI
24	LÁCTEOS DEL CESAR	\$26,271.70	VALLEDUPAR
25	LECHERA EL MORTIÑO	\$24,666.15	COGUA
26	RIKALAC	\$24,493.43	BUCARAMANGA
27	PASTEURIZADORA EL POMAR	\$23,671.28	CAJICA
28	QUESOS LA FLORIDA	\$23,112.09	CALI
29	LA CAMPIÑA	\$22,126.04	BOGOTA
30	EL ZARZAL	\$21,869.87	MEDELLIN
31	LÁCTEOS DEL CAMPO	\$21,319.98	BARRANQUILLA
32	COOLESAR	\$19,284.60	VALLEDUPAR

33	PASTEURIZADORA LA MEJOR	\$17,238.52	CUCUTA
34	LÁCTEOS ROBIN HOOD	\$16,984.68	BARRANQUILLA
35	LECHES INTEGRALES	\$15,541.20	MEDELLIN
36	PROLECA	\$15,449.57	CARTAGENA
37	INDUSTRIAS NORMANDY	\$14,185.32	MANIZALES
38	PASTEURIZADORA SANTODOMINGO	\$14,147.65	BOGOTA
39	PASTERIZADORA LA PRADERA	\$13,468.43	BOGOTA
40	INVERSIONES FASULAC	\$13,262.88	BOGOTA
41	ALIMENTOS EL JARDÍN	\$12,639.99	ENGATIVA
42	INALAC	\$12,130.74	ITAGUI
43	DELAY	\$12,037.79	BOGOTA
44	PROLÁCTEOS JR	\$11,993.32	BOGOTA
45	SUPER GORDIS	\$10,745.92	BOGOTA
46	QUESOS DEL VECCHIO	\$10,563.81	BOGOTA
47	PROCESADOS VENTOLINI	\$8,481.29	CALI
48	INTERENZIMAS	\$7,814.30	BOGOTA
49	ALIMENTOS DE LOS ANDES	\$7,464.78	CHIA
50	LÁCTEOS BUENOS AIRES	\$7,276.15	MEDELLIN
51	LÁCTEOS ANDINOS NARIÑO	\$7,012.06	PASTO
52	CEUCO DE COLOMBIA	\$6,975.20	BOGOTA
53	LÁCTEOS ROVIRENSES	\$6,862.64	MALAGA
54	PRODUCTOS LA MARÍA	\$6,794.30	CALI
55	DESARROLLOS CAMPESINOS	\$6,792.85	BOGOTA
56	SCHALIN DEL VECCHIO	\$6,445.72	CHIA
57	PROLÁCTEOS	\$6,337.93	MEDELLIN
58	LEDESA	\$6,057.48	CHIA
59	LÁCTEOS LA ESPERANZA	\$5,193.15	BUCARAMANGA
60	C.I. INVERSIONES PENIEL	\$5,149.14	BOGOTA
61	NORLÁCTEOS	\$5,091.09	VILLA ROSARIO
62	DULCES DEL VALLE	\$4,527.73	BUGA
63	PROALBA	\$4,030.89	TULUA
64	QUESERA LA FE	\$3,745.05	TULUA
65	PRODUCTOS SANTILLANA	\$3,282.12	BOGOTA
66	LIROYAZ	\$3,090.62	DUITAMA
67	QUESOS CANAGUARO	\$3,062.40	BOGOTA
68	LECHECOL	\$3,002.96	BOGOTA
69	LÁCTEOS CASTILAC	\$2,578.91	SOPO

70	ENFRIADORA LA TRINIDAD	\$2,119.81	BOGOTA
71	COOLAMALFI	\$1,808.10	AMALFI
72	CONCENTRADOS SOL	\$1,375.93	BOGOTA D.C.
73	DARI FROST DE COLOMBIA	\$1,140.14	CALI
74	COOLEGA	\$1,103.00	GUASCA
75	ALBA OSPINA DE MUÑOZ	\$648.52	BOGOTA

Fuente: La Nota Económica, 2014

Rentabilidad del sector: la producción de leche en el país es rentable, siempre y cuando exista ayuda por parte del gobierno para el sector. Según estadísticas del DANE, producir un litro de leche en 2014 costaba en promedio \$814 y en el mercado el mismo litro de leche en el mercado se encontraba en \$2.000, lo que indica la alta rentabilidad para el industrial.

CONtexto ganadero, entrevistó a tres ganaderos de diferentes regiones del país, los cuales tienen puntos de vista diferentes:

De acuerdo con Mariano Restrepo, presidente de la Federación de Lecheros de Antioquia, Fedelan, hace falta un mayor apoyo para el sector por parte del Gobierno Nacional, para favorecer la productividad de leche.

“Ese cuento de que el sector no es competitivo ha sido vendido por la industria con la excusa de que nosotros siempre estemos a la baja en el precio de venta. Pero eso es mentira. Aunque sí hace falta una ayuda por parte del Estado, ser productor lácteo en Colombia sí rentable”, afirmó Restrepo.

Por su parte, Eudoro Bravo, director ejecutivo de la Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño, Sagán, explicó que aunque es necesaria una reglamentación y una política de Estado real en cuanto a la explotación del sector pecuario, especialmente el de leche, sí vale la pena apostarle al sector lácteo.

“A pesar de que nosotros estamos en Nariño, en donde los costos de producción son más altos que el resto del país, aún es rentable producir leche. Obvio, esto se logra siempre y cuando se comercialice y se mantengan los precios que está fijando el Gobierno. Si la venta de la leche es por los canales oficiales, es provechosa esta actividad”, acotó Bravo.

Menos positivo se mostró Oscar Triviño Gil, presidente de la Asociación de Ganaderos del altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá, Asogaboy, quien señaló que “el Estado en Colombia nunca ha intervenido el negocio de la leche” para beneficio del productor.

“Para el sector primario producir leche no es nada rentable, porque el costo que se necesita para obtener un litro de leche es muy alto. En cambio, sí es benéfico para el industrial, quien se aprovecha de los productores. Hace falta apoyo total del Gobierno y una política de estado que nos proteja”, ultimó Triviño Gil.
(CONtextoGanadero, 2014).

Sin embargo, es preocupante al comparar los costos de producción nacionales con los de otros países como Argentina y Nueva Zelanda, en los cuales, al ganadero, la producción de

leche le cuesta \$716 y \$675 respectivamente, lo cual no hace al país competitivo internacionalmente en cuanto a precios. Por lo anterior, se hace necesario el incremento de las ayudas del gobierno, para enfrentar los nuevos retos ante los Tratados de Libre Comercio fortaleciendo con ello al sector y por ende la competitividad.

Barreras de salida: según el diagnóstico del Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana en el año 2010, en el sector lácteo “existen altas barreras de salida del negocio para la industria formal y los sistemas productivos de alta tecnología, por el monto de las inversiones y por la especificad de las instalaciones, equipos y conocimiento” (Consejo Nacional Lácteo, 2010, p. 18).

Amenazas de productos sustitutos

Producto Sustitutos: teniendo en cuenta que el consumo de productos lácteos básicos como la leche y sus derivados son parte de la dieta de un consumidor tradicional que busca alimentarse, otros productos alimenticios, bebidas no lácteas se convierten en productos sustitutos por lo que diríamos que existe un gran número de productos sustitutos. (Iniciativa Lactis, 2013).

sustitutos de los lácteos sin lactosa

Existen situaciones de salud especiales que impiden consumir leche o sus derivados, como cuando se sufre de intolerancia o alergia a la lactosa. En cualquier caso, se deben conseguir productos sustitutos de dichos lácteos que permitan consumir ciertos nutrientes esenciales para la salud, como son las proteínas, grasas y minerales como el calcio.

Leche deslactosada

Para determinadas personas que sufren intolerancia a la lactosa o alergia a la lactosa es necesario conocer qué productos pueden actuar como sustitutos de los lácteos.

Los lácteos contienen principalmente entre otros nutrientes, proteínas, grasas, minerales como calcio y vitaminas como A y D. Los cuales son indispensables para mantener sano no sólo todo el organismo, sino también los huesos y esqueleto.

Sustitutos de la leche sin lactosa

Existen leches especiales llamadas deslactosadas, que, si bien su base es la leche de vaca, por un proceso especial se quita el contenido en lactosa.

Leche a base de soya, con la cual se pueden obtener otros productos como tofu, mantequilla, etc.

Leche a base de frutas secas, almendras, cacahuete.

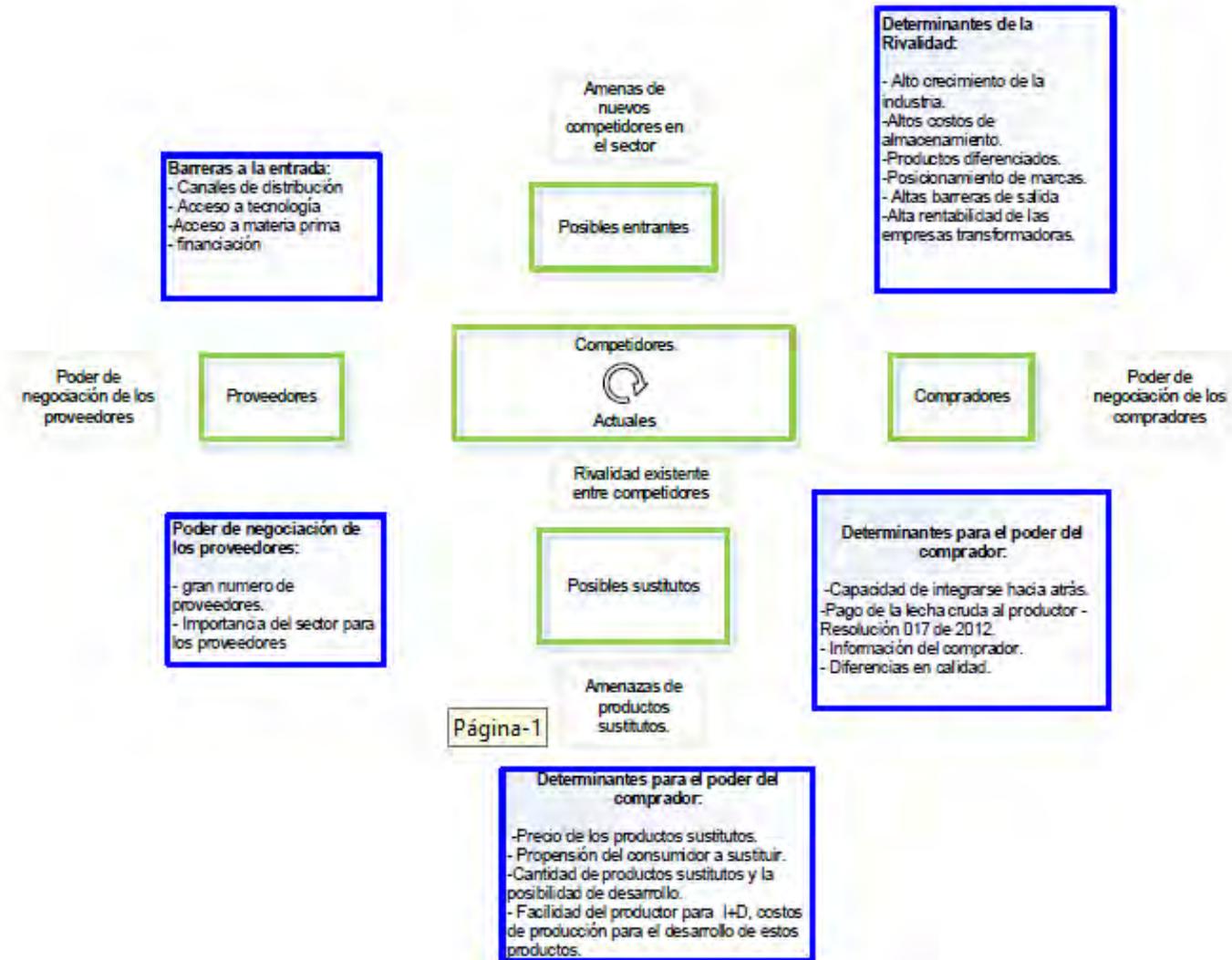
Leche a base de cereales como leche de arroz, avena, etc.

Existen otras leches que, si bien contienen algo de lactosa, es en un porcentaje mucho menor, por ejemplo, en el caso de la leche de cabra. Esta es mejor tolerada que la leche de vaca.

Estos son algunos de los productos sustitutos de la leche, a partir de los cuales se elaboran otros subproductos que pueden incluirse en una dieta para la intolerancia o alergia a la lactosa.

Figura 66.

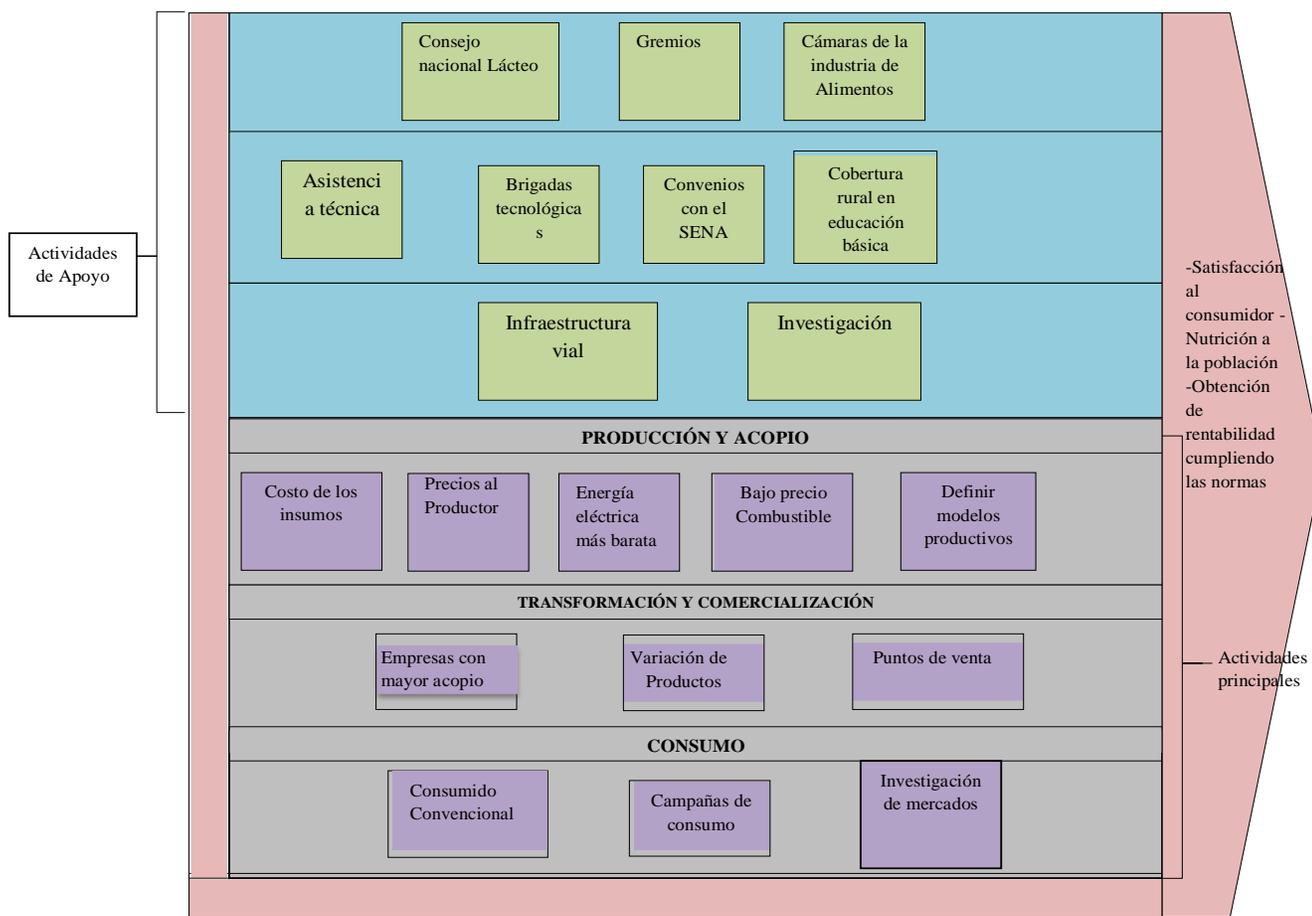
Matriz del Sector Competitivo



Fuente: Esta Investigación

CADENA DE VALOR

Figura 67
Cadena de Valor



Fuente: Esta investigación

El departamento de Nariño ocupa el cuarto lugar como productor de leche a nivel Nacional, se ha consolidado de forma dinámica en los últimos diez años y ha desplazado actividades agrícolas como el cultivo de trigo, cebada y papa. A continuación, se desagrega las actividades principales:

Producción: 57 municipios de los 64 producen leche Guachucal, Cumbal, Tuquerres, Pasto, Ipiiales y Pupiales en conjunto concentran más del 55% de la producción. Para el año 2014, la

producción de leche diaria nacional Nariño siguió contribuyendo con el 5,18%, lo que se traduce en 909.699 litros día.

La cantidad de leche vendida fue de 799.207 litros día; por los productores a intermediarios 488.734 litros día o directamente a industrias procesadoras 307.151 litros día, 62.931 litros día queda para autoconsumo y 47.561 litros día, se utiliza en la finca para la alimentación de los terneros.

Para el año 2015, según las estadísticas del DANE la producción de leche en el Departamento de Nariño fue de 769.918 litros día, con un porcentaje de participación del 5,03%.

La cantidad de leche vendida fue de 661.901 litros día; por los productores a intermediarios 380.008 litros día o directamente a industrias procesadoras 271.046 litros día, 67.171 litros día queda para autoconsumo y 40.846 litros día, se utiliza en la finca para la alimentación de los terneros.

Según la encuesta de leche del año 2016 (enero y febrero de 2016) realizada por FEDEGAN y SAGAN, Pasto produce 88.430litros día, con una participación a nivel del departamental del 11%. 30.146 litros día es captada directamente por la industria, se vende a los intermediarios 37.149 litros día, se vende a los queseros 12.359 litros día, a los crudereros se vende 6.684 litros día y 2.092 litros día es vendida a otros. (Ver Anexo3).

Los precios al productor: son regulados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y se realiza seguimiento al cumplimiento por parte de los compradores de leche a través de la Unidad de Seguimiento de Precios de la Leche, las variables del sistema de pago son

actualizadas de manera semestral y para el costo de transporte, de manera anual, cuya publicación la realiza la secretaría técnica del Consejo Nacional Lácteo.

El seguimiento se realiza de forma mensual y en base a la metodología establecida en la resolución 0012 de 2012. Según el informe reportado por la Unidad de Seguimiento de Precios de la Leche (USP), el Departamento de Nariño se encuentra en la región 1, de acuerdo al precio nacional entre el periodo enero-julio del año 2013 fue de \$888, es decir al productor le pagaron \$49 por debajo del precio y con respecto al promedio de la región 902, recibiendo \$63 menos.

Para el primer cuatrimestre del año 2016 el precio nacional es de \$ 1.014, mientras el precio en Nariño es de \$965, lo que quiere decir que el productor de leche ha dejado de recibir \$49 por litro entregado. Con respecto a la región 1 los ganaderos recibieron \$58 menos que el promedio.

Tabla 74

Promedio precio de leche pagado al productor enero 2013– Julio 2016

Departamento	ene-jul 2013	ene-jul 2014	ene-jul 2015	ene-jul 2016
Nariño	\$839	\$872	\$883	\$965
Región 1	\$902	\$915	\$919	\$1.023
Nacional	\$888	\$902	\$910	\$1.014

Fuente: USP, Reporte agentes compradores de leche cruda

Acopio: De las 409 empresas que reportan a la USP en Nariño existen 15 que a septiembre de 2013, acopian un promedio mensual de leche de 3.526.374 litros y de las 96 empresas que son compradores de otros departamento en Nariño solo compran 9 con un volumen mensual de 5.193.826 litros; es decir, dichas empresas compran 1.667.452 litros más que las que se encuentran establecidas en el departamento, convirtiendo al departamento en un proveedor de

la industria de otros departamentos y reduciendo el valor agregado de la cadena local.

(Corporación Colombia Internacional, 2013)

Tabla 75

Empresas y volumen de acopio

Departamento	Departamento		Compradores otros departamentos	
	Cantidad de empresas establecidas	Volumen promedio mensual acopiado(lt)	Cantidad de empresas	Volumen promedio acopiado(lt)
Total	409	277,867,312	96	74,177,258
Nariño	15	3,526,374	4	5,193,826

Fuente: USP
Calculos CCI

Los productores se encuentran en mayor proporción en la zona centro, sur occidental y sur del departamento, siendo importante la producción de leche en municipios Guachucal, Cumbal y Pupiales; los centros de acopio se encuentran ubicados dentro de estas mismas zonas, debido a los volúmenes de producción, acceso vial y cercanía a los productores.

Transformación: Según la base de datos de la secretaria de Agricultura en todo el Departamento de Nariño existen 66 asociaciones y más de 250 industrias o fabricantes de productos derivados lácteos la industria hace presencia en las ciudades de Pasto e Ipiiales, sin embargo, existen plantas de producción en Guachucal y Pupiales. Los pequeños productores tienen un mercado importante en los municipios del sur y centro del departamento con los fabricantes de queso campesino artesanal.

Comercialización: se realiza mediante tres canales bastante definidos; el canal tradicional el cual comprende la red de tiendas de barrio en todo el territorio. Las grandes superficies,

compuesto por las cadenas de supermercados y el canal institucional, a través del cual se canalizan, principalmente, las compras públicas para programas asistenciales, instituciones militares, hospitales entre otros. Las distorsiones y la inflexibilidad en la transparencia de los precios se inician en la actividad de comercialización, lo que se traduce en que las bajas de precio al productor no se reflejan en bajas el precio al consumidor.

Consumo: Con el programa Iniciativa Lactis, la Cámara de Comercio de Pasto analiza la cadena de valor enfatizando que la ventaja competitiva está en el cambio del consumidor a la hora de adquirir los productos lácteos. El consumidor se caracteriza por ser tradicional que solo tiene la la necesidad de alimentarse o culturalmente consume productos lácteos y está buscando el precio más bajo posible.

Propone una nueva cadena de valor donde los criterios de compra y los factores claves de éxito definen ventajas competitivas.

Teniendo en cuenta el nicho en el cual se pretende participar con productos lácteos diferenciados, la cadena de valor ideal será diferente. Para lograr adaptar la cadena a productos lácteos diferenciados se parte de una cadena de valor cuyo consumidor es diferente, informado y exigente, por lo tanto se requiere adaptar la cadena hacia atrás a partir de conocer el mercado y el comportamiento del consumidor del nicho en particular para así desarrollar productos que satisfagan las necesidades de este cliente que lleguen a este cliente a través de canales de distribución diferentes a los de un cliente tradicional y de igual manera que en la producción de la leche y en la transformación de la misma, se obtenga las características tanto de calidad como

de composición de la leche, requeridas para el producto o tipo de productos a fabricar. (Iniciativa Lactis, 2014)

Los precios de los productos derivados lácteos son elevados al consumidor final de ahí que el consumo no es representativo. Precisamente para elevar el consumo de leche y sus derivados en la región se realiza la campaña panamericana denominada ¡sí a la leche!, se basa en la promoción de aportes de estricta base científica, que demuestran los beneficios del consumo de leche y sus derivados sobre el estado nutricional de la población.

Desde su inicio, el objetivo central de ¡Sí a la leche! ha sido la promoción del consumo de productos lácteos en toda la población, haciendo muy especial énfasis en los niños y adolescentes, para quienes la leche es la principal fuente de nutrientes de cara a un correcto crecimiento y desarrollo.

La mayoría de los países de América Latina y el Caribe no logran alcanzar el consumo mínimo de lácteo recomendado por los organismos internacionales y por los especialistas.

La leche, como alimento indispensable para el ser humano por su insustituible aporte nutricional, es un aliado para lograr una mejor nutrición de nuestra población, muy especialmente de los niños y adolescentes.

¡Sí a la leche! busca contribuir a revertir la realidad de nuestros países, donde el consumo de productos lácteos es insuficiente para cubrir las recomendaciones nutricionales. Esta situación se ve acentuada en las clases menos favorecidas, quienes no tienen, en general, el hábito del consumo de lácteos en su dieta cotidiana.

Margen: El margen de utilidad de la producción de leche es afectado no solamente por la reducción del precio al ganadero, sino por la tendencia sostenida de una canasta de costos que crece por encima de los precios generales de la economía.

Tabla 76:

Empresas ganaderas productoras de leche Nariño

Finca	Costo de producción en pesos	Margen \$ litro de leche (precio de venta menos costo de producción)	Litros /vaca/ día	Cantidad de vacas en ordeño	Cantidad de ha donde están las vacas	Utilidad Vaca al día en leche \$	Utilidad mensual \$	Margen \$ por ha al año	Capacidad de carga (vacas por ha)	Productividadt/ ha/año
1	714	166	19	35	20	3,154	3,311,700	1,987,020	1.8	12,14
2	656	154	14	11	5	2,156	711,48	1,707,552	2.2	11,24
3	604	186	16	9	5	2,98	804,6	1,931,040	1.8	10,51
4	551	249	15	22	12	3,734	2,464,704	2,464,704	1.8	10,04
5	602	138	17	22	15	2,346	1,548,360	1,238,688	1.5	9,101
6	607	193	16	12	8	3,088	1,111,680	1,667,520	1.5	8,76
7	650	210	16	25	18	3,36	2,520,000	1,680,000	1.4	8,111
8	526	204	14	7	5	2,85	598,584	1,436,602	1.4	7,154
	614	187	16	18	11	2,959	1,633,889	1,764,141	1.7	9,632

Fuente: Emrendegan Taller Gestión de conocimiento Nariño

Elevados precios de la industria láctea al consumidor final:

Tabla 77:

Precios de productos lácteos al consumidor final

Precio	Producto
\$1.800	Un litro de leche entera 154% más que en finca
\$2.800	Un litro de leche deslactosada 294% más que en finca
\$2.000	Un vaso de yogurt de 150 gr – ración para una persona
\$700	Bebida basada en lactosuero 250ml
\$1.700	Una gaseosa de 300ml ración para una persona
\$1800	Una botella de agua de 375ml ración para una persona

Fuente: FEDEGAN

Infraestructura vial: Por su ubicación geográfica y la situación de orden público, Nariño no cuenta con el 100% de sus carretas pavimentadas. La principal vía terrestre es la carretera Panamericana que comunica a Pasto con el centro del país y con los municipios del sur del departamento, desde el municipio del Espino se encuentra una Y que parte la vía hacia el oriente con la ruta a Ipiales y hacia el occidente con la ruta a Tumaco.

Debido a que los corregimientos de Santander y El Espino se encuentran sobre la vía Panamericana, las empresas cuentan con una buena vía para movilizarse, pero cuando se va a recoger la leche a los productores, las vías terciarias y de penetración se encuentran en regular estado lo que afecta que se pueda recoger la leche en las fincas de todos los productores y muchas

veces tengan que salir al recorrido para entregar su producción. En época de invierno algunas de estas vías son imposibles de transitar. (Corporación Colombia Internacional, 2013)

Tradicionalmente, los pequeños, medianos y grandes productores de leche, desde los que poseen dos cabezas de ganado hasta quienes poseen cientos, son quienes se encargan del pastoreo, alimentación y extracción del preciado alimento, para después venderlo a los centros de acopio de la industria láctea, la cual se encarga de los procesos de pasteurización, producción de los derivados y comercialización.

Según cifras de Fedegan, de los 6.520 millones de litros producidos en 2008, un 43% (2.827 millones de lts) se destinaron a los canales informales, mientras un 47% se van a la industria, representada por el líder Colanta (12%), los demás productores (32%) y algunas pequeñas cooperativas (3%). Se puede concluir entonces que cerca de la mitad de la leche producida se distribuye a través del sector informal, aquel que la vende por cantinas o litros puerta a puerta, sin ningún tipo de procesamiento y que puede tener graves consecuencias para la salud de quienes la consumen si el tratamiento ha sido indebido.

Esto se agrava si se tiene en cuenta que más del 80% de los colombianos se encuentra en estratos del 1 al 3, y para ahorrar dinero prefieren comprar la leche a través de canales informales. Frente a ese particular, José Félix Lafaurie, Presidente de Fedegan, afirmó que la informalidad “es un atentado contra la salud pública, supone competencia desleal porque impide la entrada de nuevos jugadores y frena la dinámica de los existentes, además de ser un freno para las exportaciones y un facilitador de las importaciones.

Dentro del sector productores e industria se encuentran en extremos opuestos, cada uno tratando de obtener el mejor precio para sí. Este año, los ganaderos vieron reducirse sus expectativas sobre este tema, pues el Ministerio de Agricultura dictaminó este año que el incremento del precio que la industria les debe pagar a los productores por litro de leche es de solo el 1.48%. Ellos esperaban al menos el 2.7% y una prima de verano por seis meses, ya que las sequías encarecen aún más los costos de producción de leche y durante 2009 no hubo incrementos de los precios al productor. Por eso, Fedeganha prendido las alarmas sobre el riesgo de que, con tan pequeño incremento en el precio, la producción de leche colapse en el lapso de 4-6 meses.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Liderazgo en costos

Productores de leche

Los rubros más importantes que conforman los costos de producción de leche se son:

- Alimentos para el ganado
- Pago a trabajadores
- Medicamentos
- Equipos
- Servicios públicos
- Pagos del predio

El costo de los elementos anteriores varía de acuerdo a la zona, tipo de ganado, sistema de lechería y modo de ordeño. De acuerdo a CONtexto Ganadero, el porcentaje de participación de los rubros anteriores de acuerdo a las zonas geográficas son los siguientes:

Estructura de Costos Trópico Alto:

- Alimentos para el ganado: 50%
- Fertilizantes: 14%
- Pago a trabajadores: 10%
- Medicamentos, depreciación y amortización de equipos y animales, pago de servicios públicos, alquiler de la tierra o impuesto predial (si es propietario): 26%

Estructura de Costos Trópico Bajo:

- Suplementación con concentrados: 30%
- Pago a trabajadores: 20%
- Abono de praderas: 10%
- Medicamentos, aplicación de inseminación artificial, equipos de ordeño, servicios públicos, impuestos, transportes y fletes, costos financieros y asistencia técnica: 40%

Además de lo anterior, se deben tener en cuenta los factores externos como los cambios climáticos, los paros y el aumento en los precios de los insumos.

Para reducir los costos se plantean dos alternativas:

1. Aumentar la productividad de litros de leche por hectárea para diluir los costos:

Las estadísticas a nivel departamental indican que el 76% de los predios dedicados a la producción de leche no sobrepasan las 10 hectáreas, el 9% tiene entre 11 y 20 hectáreas, 5% entre 21 y 30 hectáreas y el 7% más de 30 hectáreas. La producción de leche en los predios se encuentra repartida de la siguiente manera: el 28% de los predios tienen una producción de 1 a 10 litros, el 22% de 11 a 20 litros, el 13% de 21 a 30 litros, mostrando la gran tendencia minifundista de los ganaderos del departamento de Nariño ya que el 78% de ellos tienen entre 1 y 6 cabezas de ganado de producción lechera. (Pontificia Universidad Javeriana, 2013).

Ante este panorama es necesario que los pequeños productores se asocien para contrarrestar los altos costos en que incurre la producción de leche, mediante la capacitación e implementación de

los instrumentos de financiamiento regulados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, como son:

- Incentivo a la Capitalización Rural (ICR)
- Fondo Agropecuario de Garantías (FAG)
- Líneas especiales de crédito
- Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria (PRAN)
- Fondo de Solidaridad Agropecuaria (FONSA)

Estos recursos permitirán expandir la producción de leche a través de la adquisición de bovinos de lechería especializada con una mejor genética y cuya leche tenga altos contenidos proteicos, grasos y sólidos que cumplan con los requisitos exigidos a nivel nacional e internacional.

Con lo anterior, la producción en finca puede elevarse a 20 litros de leche por vaca al día, teniendo en cuenta lo siguiente: un adecuado manejo de la alimentación para mantener la cantidad y calidad composicional de la leche y que las praderas tengan el estado y la capacidad suficientes para responder a los requerimientos del ganado de lechería especializada con pastos de buena calidad (utilización de fertilizantes y abonos) y sistemas eficientes de riego.

Además, es importante la implementación de tecnologías para lograr mayor eficiencia en la producción de leche, ya que la mayoría de ganaderos utilizan el ordeño manual, lo que implica altos costos en mano de obra y alta demanda de tiempo, que se traducen en altos costos para el productor.

Otro factor importante y que debe ser apoyado por las entidades gubernamentales, es la asistenciatécnica a los productores, ya que esto les permite la utilización de mejores prácticas para alcanzar mayor productividad y competitividad en el sector.

2. Mejorar los precios de los insumos utilizados para alimentación del ganado y fertilización de la tierra.

El documento Conpes 3675, dentro de su Plan de Acción contempla el apoyo del gobierno en este aspecto mediante la siguiente línea de acción:

1.3. Desarrollar el mercado de insumos agropecuarios con el fin de disminuir en 20% el índice de costos de los insumos que participan en la producción de leche. Para lo anterior, el documento CONPES propone la elaboración y entrega de los siguientes productos:

- Fomentar las comprar conjuntas de materias primas del mercado nacional e internacional para la producción de ABA para bovinos, apoyado en el mecanismo de la Línea Especial de Crédito – LEC.
- Revisar la estructura arancelaria de las principales materias primas e insumos utilizados por el sector lácteo.
- Fortalecer la política de vigilancia de la competencia en el mercado - Revisar los tiempos de otorgamiento de registros de importación, producción y comercialización de insumos agropecuarios. (Conpes 3675, 2010).

Los insumos para el mantenimiento de ganado y de la finca al ser en su mayoría importados pueden ser adquiridos en grandes volúmenes por las cooperativas del sector, de ahí, la importancia de la asociatividad entre las empresas para obtener beneficios, como en este caso, que permitan reducir los costos para los ganaderos, eliminando los intermediarios, con un mayor poder de negociación y con el respaldo del gobierno.

Otra de las estrategias que conduce a la reducción de los costos en el sector, es la integración vertical que conlleve a la unificación de los eslabones de la cadena, eliminando en mayor medida la intermediación innecesaria que infla los precios de la leche y cuyos márgenes no se quedan en los principales actores de la cadena, que son los encargados de competir en el mercado, sino en terceros que no desarrollan ningún proceso productivo.

Mediante la conformación de asociaciones especializadas dentro de cada eslabón, se lograría el fortalecimiento del sector en el municipio, en cuanto a transacciones comerciales, adquisición de maquinaria y equipo, compra de insumos, investigación y desarrollo

- Asociación de producción
- Asociación de acopio
- Asociación de transformación
- Asociación de transporte de leche y derivados lácteos

Lo anterior implica que las empresas existentes se unifiquen para manejar un mismo criterio en las transacciones comerciales, sin que afecte sus márgenes en el proceso económico, para lograr una cadena de suministro eficiente.

Procesamiento de leche y transformación de derivados lácteos

Ante un mercado convencional de derivados lácteos tradicionales, la única forma de competir es en base al precio, por lo cual, en el eslabón de transformación, las economías de escala se perfilan como una buena solución para este tipo de productos, por ende, las empresas pequeñas deberían especializarse en una línea de producto. El caso de estudio permitió establecer que, al especializarse las empresas, éstas adquieren mayor reconocimiento y preferencia ante su mercado objetivo. Además, los recursos se destinan para una misma actividad y las ganancias del producto no tienen que apalancar otro tipo de productos que no generen la misma rentabilidad.

Para lograr las economías de escala, se debe ampliar la capacidad de producción mediante la construcción de instalaciones y adquisición de maquinaria, mediante las formas de financiamiento anteriormente relacionadas. Lo más importante es que el proceso productivo conserve las características de calidad, ya que reducción de costos no implica sacrificar este aspecto, es lograr la eficiencia en el manejo de los recursos, comenzando con la parte administrativa, la toma adecuada de decisiones hasta la reducción de desperdicios en el proceso de producción, todo esto en procura de la maximización de los beneficios.

Uno de los puntos negativos de esta estrategia puede ser el riesgo que corren las empresas de transformación al ofrecer precios bajos en el mercado, es afectar la imagen de sus productos, ya

que la percepción del cliente es que un producto económico por lo general no es de muy buena calidad y no ofrece ningún tipo de diferenciación, delimitándose solo al cliente convencional, lo cual no genera posicionamiento de marca, en el caso de que las empresas quieran llegar a otro tipo de mercado.

Diferenciación

Según Porter (1990), las empresas se diferencian por el valor agregado en los productos o servicios, creando algo único en el mercado.

Para Betancourt (2014), entre los factores más importantes de diferenciación están:

- Calidad
- Innovación
- Diseño
- Tecnología y/o I+D knowhow
- Servicio
- Imagen de marca
- Canal – distribución

Para los productos Lácteos Diferenciados –Consumidor no tradicional, entre los criterios de compra están:

Teniendo en cuenta el tipo de nicho al que se pretenda orientar el producto diferencial los criterios de compra serán diferentes al igual que la cadena de valor:

Diferenciación por productos Orgánicos:

- Certificaciones orgánicas
- Trazabilidad
- Cuidado del medio ambiente
- Cuidado de la salud

Diferenciación por productos gourmet:

- Calidad
- Trazabilidad
- Certificaciones de origen

Diferenciación productos frescos:

- Calidad (muy exigente en cuanto al grado de higiene de la leche recibida).

Por citar un ejemplo, la empresa Alpina, la cual fue la primera empresa en introducir Emmental, Gruyere y Parmesano, cuando en Colombia solo se consumían quesos frescos. Actualmente innova en la comercialización de sus productos a través de tiendas especializadas que brinda a sus consumidores una experiencia una saludable y un servicio diferencial. Bajo el modelo de operación de Retail, con el cual Alpina busca materializar nuevas experiencias de consumo de nuestros productos, aquí la calidad, frescura y variedad, se mezclan con nuestra

filosofía de marca de alimentación saludable. Gracias a esta modalidad de tiendas, sus consumidores tienen contacto directo con los puntos de venta de Alpina. (Alpina, 2016).

Estrategia

Se propone, para las empresas transformadoras y comercializadoras del sector lácteo en Pasto, en especial a las más representativas, la apertura de tiendas especializadas, es decir, no solo un punto de venta, donde se vendan los productos terminados, sino, además las diferentes formas de preparación a partir de estos, de manera que brinde al consumidor un espacio para el consumo y la obtención de beneficios de los lácteos. Todo esto con la intención de impulsar todos los productos que se ofrece a un consumidor tradicional, así como, la manera de incursionar con productos diferenciados, para un consumidor más exigente. Los diferentes tipos de productos diferenciados se expondrán, en la estrategia con enfoque de alta segmentación.

Para materializar esta estrategia la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, promueve el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia.

Para ayudar a crear las empresas del futuro, empresas innovadoras y productivas que sean las protagonistas del crecimiento económico de Colombia. En el Área de Desarrollo Empresarial trabajan por el crecimiento rentable y sostenido de las empresas, fomentando la sofisticación, la productividad, la adopción de nuevas tecnologías y la inclusión productiva de las comunidades. Todo esto con el fin de apoyar el cierre de brechas para acceder a nuevos mercados y fortalecer las capacidades a nivel regional. (Innpulsacolombia, 2016).

Enfoque de alta segmentación

Enfoque basado en costos

Producción de marcas blancas

Puelles(1995) citado por Florensa, Fradera y Frau (2008, p. 8) define las marcas blancas o marcas de distribuidor como las marcas pertenecientes a las empresas de distribución y por la cuales el detallista asume la responsabilidad total de la creación, desarrollo y gestión de la marca, así como de su aprovisionamiento y comercialización.

Las marcas blancas tienen su origen en el siglo XX después de la culminación de la Segunda Guerra Mundial y su crecimiento ha ido en aumento, sobre todo en el continente europeo en países como España debido a la crisis económica, donde los precios hacen de las marcas blancas una opción para reducir los costos de la canasta familiar.

La adopción de la estrategia de marcas blancas para las empresas transformadoras de lácteos en el municipio de San Juan de Pasto, representan una oportunidad para tener una producción de bajos costos y que genere utilidades, obteniendo beneficios tanto transformadores como distribuidores. Un claro ejemplo donde esta estrategia tendrá sus mayores beneficios es en las llamadas enlechadas, temporadas en las que la producción de leche es tan alta que las empresas de transformación no la alcanzan a adquirir porque su mercado ya está cubierto y los productores se ven obligados a botarla; pero con la posibilidad de utilizar toda su capacidad instalada este problema se verá reducido al tener otros clientes a los cuales producir, en este caso los comercializadores de marca blanca.

Según Florensa et al. (2008) existen dos motivos por los cuales las empresas transformadoras fabrican marcas blancas:

1. *Exceso de oferta*: En algunas ocasiones los fabricantes de marca nacional deciden vender su producto a un precio más alto que el precio de equilibrio marcado por la ley de la oferta y la demanda, y esto les crea un exceso de oferta. Para eliminar el excedente generado recurren a: 1) Disminuir el precio y fijar el precio de equilibrio, pero esta opción podría disminuir la percepción de valor que tienen los consumidores sobre la marca. 2) Disminuir la oferta, lo cual les haría desaprovechar recursos que ya tienen, como la capacidad instalada. 3) Aumentar la demanda, con grandes inversiones en marketing o a través de la producción de marcas blancas, que, aunque se vendan a un menor precio, las empresas se deshacen del exceso de oferta teniendo beneficios positivos.
2. *Sunkcost*: también conocido como costo hundido, es aquel que una vez desembolsado ya no se puede recuperar, por ejemplo, la planta de procesamiento; por lo cual la producción de marcas blancas les permite obtener a las empresas beneficios adicionales a los que gana solo con la marca propia.

Las ventajas de producir marcas blancas es que la imagen de la marca propia no se ve afectada; se disminuye el nivel de riesgo, ya que este es transferido al distribuidor quien pasa a ser el responsable del producto; además promueve la producción de economías de escala para la reducción de costos y finalmente la empresa transformadora no debe realizar ningún tipo de inversión en el mercadeo del producto o productos.

Las debilidades para las empresas transformadoras pueden radicar en el desprestigio por producir una marca blanca (en caso de que el cliente lo identifique), ya que estas generalmente están posicionadas como económicas y por ende de mediana calidad; además se puede generar autocompetencia, es decir, si el consumidor sabe que las dos marcas provienen de la misma empresa optara por comprar la de menor precio, pero lo cual puede solucionarse no vendiendo productos idénticos en el mismo establecimiento; por ejemplo, cambiando las presentaciones (tamaño) (Florensa et al. 2008).

Existen tres tipos de marcas blancas de acuerdo al estudio realizado por Florensa et al. (2008):

Tabla 78.
Tipos de marcas blancas

Tipo de marca blanca	Calidad	Precio
Premium	Alta	Alto
De batalla	Baja	Bajo
Tradicional	Estándar	Estándar

Fuente: Elaboración propia en base a Florensa et al. (2008)

De acuerdo a lo anterior y con el objetivo de reducir costos la mejor opción a implementar por parte de las empresas de transformación, es la marca blanca tradicional donde se conservan las características de calidad exigidas, a un buen precio y el cual puede ser aceptado en gran medida por los clientes.

Enfoque basado en diferenciación

Segmento A1: Productos lácteos Básicos – Consumidor tradicional, las barreras de entrada y los productos sustitutivos determinan si en esta industria se genera margen: Barreras de entrada: para competir en este segmento las barreras de entrada son medias debido a que si bien como productor se requiere solamente lograr producir leche (de calidad óptima para el consumo humano) lo cual no es algo muy complejo de lograr ni implica grandes costos que signifique una verdadera barrera de entrada al negocio, en el caso de las empresas que elaboran los productos lácteos se requiere el conocimiento de cómo producir productos lácteos tradicionales, contar con la maquinaria necesaria para esto, y se requiere ser grande para poder ofrecer una amplia gama de productos lácteos y posicionarse en el mercado. (Iniciativa Lactis, 2013).

Segmento B2: Productos Lácteos diferenciados – Consumidor no tradicional, Barreras de entrada: el conocimiento para producir un producto lácteo específico, la habilidad de invertir en investigación y desarrollo para obtener productos funcionales, y demás especializaciones implican un profundo conocimiento y maquinaria especializada que se representa como una importante barrera de entrada Sustitutos: Dentro de los productos lácteos diferenciados, teniendo en cuenta que el consumidor tiene gustos y necesidades específicas existen pocos productos alimenticios de otro tipo que puedan sustituir el consumo de un producto lácteo muy particular. En general serían los mismos productos lácteos de la misma especialidad los sustitutos en este caso. Rivalidad: Mayores barreras de entrada para cumplir los requisitos de compra del cliente reducen la incursión de competidores en este segmento disminuyendo la rivalidad, por tanto, el margen es mayor.

Poder de negociación de proveedores y de compradores se determina quién se queda con el margen comercial del sector. Proveedores: los proveedores son grande laboratorios y empresas de

medicinas y productos agropecuarios con un alto poder frente al productor, pero en algunos casos de acuerdo a la especialización y diferenciación los proveedores pueden tener un menor nivel de poder. Clientes: Los compradores de la leche como materia prima, teniendo en cuenta el nicho en el cual se va a participar el productor se convierten en un actor más importante para el comprador. Por otra parte, la especialización en un producto diferenciado significa un poder de negociación mayor con los comercializadores que representa un mayor margen. El segmento presenta una atractividad alta debido a que al presentarse barreras de entrada más altas, menos sustitutos y menor rivalidad, existe un mayor margen el cual se queda en el actor que realiza en proceso de producción del producto diferenciado. (Iniciativa lactis).

Criterios de Compra Avanzados para cada segmento: Para el Productos lácteos Básicos – Consumidor tradicional, los criterios de compra son: El Precio, Volúmenes. Para el segmento de productos Lácteos Diferenciados – Consumidor no tradicional, los criterios de compra son: Teniendo en cuenta el tipo de nicho al que se pretenda orientar el producto diferencia los criterios de compra serán diferentes al igual que la cadena de valor. A continuación, citamos algunos: Diferenciación por productos Orgánicos: Certificaciones orgánicas, Trazabilidad, Cuidado del medio ambiente, Cuidado de la salud. Diferenciación por productos gourmet, Calidad, Trazabilidad, Certificaciones de origen. Diferenciación productos frescos, Calidad (muy exigente en cuanto al grado de higiene de la leche recibida). (IniciativaLactis, 2013).

Estrategia

Con la posibilidad de abrir mercados y pasar de un consumidor tradicional a uno más sofisticado, es necesario iniciar las respectivas investigaciones, para la incursión de las empresas del sector, con productos diferenciados, enfocándose en un principio en un solo segmento. De

acuerdo, a los nuevos estilos de vida, cuidado del medio ambiente, el cuidado de la salud, así como, el ritmo de vida de las personas, donde cada vez se tiene menos tiempo, se propone ampliar las líneas de productos, en uno de los cuatros tipos de productos, que con el programa Iniciativa Lactis La cámara de comercio de Pasto, propuso para esta ruta competitiva, y a partir de donde, nuestro grupo de investigación empieza a ser parte de este proyecto.

Los cuatro tipos de productos son: orgánicos, gourmet, funcionales y convenientes.

Orgánicos: se refiere al proceso de producción y no al producto en sí. La agricultura orgánica es más conocida como un método de cultivo en el que no se utilizan fertilizantes ni plaguicidas sintéticos. el cumplimiento de los requisitos de certificación y las normas de calidad puede exigir un enorme esfuerzo. Por consiguiente, se recomienda firmemente llevar a cabo investigaciones y análisis exhaustivos. Quienes compran productos orgánicos presentan características, como las de estar preocupados por la salud y el medio ambiente y estar dispuestos a pagar un precio más alto. Los altos costos iniciales, los requisitos de conversión, las dificultades para obtener una certificación constituyen obstáculos a la expansión de la producción pecuaria orgánica. Las condiciones peculiares de la cría de ganado, entre las que se incluye un ciclo biológico más largo que el de los cultivos, la necesidad de disponer de material reproductivo orgánico y el alto costo de obtener y utilizar insumos orgánicos, aumentan los costos y los riesgos de la conversión de la producción convencional a la ganadería orgánica. La exigencia de que la producción pecuaria orgánica se realice sin la utilización habitual de medicamentos, la importancia de una buena gestión y nutrición de los animales, una densidad de pastoreo adecuada y una selección genética para combatir las enfermedades. El cumplimiento de los requisitos de la certificación orgánica suele llevar consigo unos costos de producción más altos. Estos productos son una gran apuesta

al futuro, pero primero se debe trabajar en las falencias existentes, porque este tipo de producción representa cambios notorios en toda la cadena, pero que de ningún modo se debe descartar a largo plazo, por lo menos para empezar, en las empresas más representativas del Municipio. (FAO, 2016).

Gourmet: Alimentos Gourmet son aquellos de alta calidad, diferenciados por cumplir al menos una de las siguientes características: carácter único, origen exótico, procesamiento, aplicación o uso atípico y envasado o canal de distribución diferenciado. Se tienen las siguientes características, para los productos gourmet: Se espera de ellos un precio elevado. Sus consumidores están dispuestos a pagar estos precios, siempre y cuando se vean satisfechas sus demandas de calidad, originalidad y novedad que en su mayoría se refiere a los quesos maduros y semimaduros, estos tienen una fabricación muy cuidadosa y larga, por lo cual se espera obtener de ellos mayor margen de utilidad.

Funcionales: Un alimento es considerado funcional cuando se demuestra que posee un efecto beneficioso sobre una o varias funciones específicas del organismo, más allá de los efectos nutricionales habituales, lo que resulta relevante para la mejoría de la salud y el bienestar, o para la reducción del riesgo de enfermar.

Se han identificado diversos componentes de los alimentos que resultan saludables. En el caso de los productos lácteos, estos incorporan con facilidad los ingredientes que se han identificado como saludables, de ahí la gran cantidad de productos lácteos funcionales desarrollados hasta la fecha.

Convenientes: Son productos en los que se desarrolla el empaque, la presentación del producto, que sean prácticos, para el ritmo de vida de hoy, fácil de llevar, de consumir, en presentaciones personales y con características de los empaques, de tal manera que se puedan guardar y consumir en cualquier momento.

ESTRATEGIAS

Estrategia de mercadeo

Marketing Mix

Estrategias para el producto

Una de las tendencias más fuertes en el mercado es el consumo verde (El Tiempo, 2016), es decir, las líneas saludables de productos, lo cual representa una gran oportunidad para las empresas industriales de alimentos.

Entre las estrategias de producto se encuentra la de agregar nuevas características en cuanto atributos, beneficios, funciones y utilidades que se adapten a los requerimientos del consumidor actual, además de esto es necesario que el diseño se ajuste a las características de los productos.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados en el trabajo con las empresas de transformación, se puede evidenciar que los consumidores solicitan presentaciones más pequeñas de producto ya que los estilos de vida han cambiado en el ámbito nutricional y social, este último referido a que se está presentando una reducción en el tamaño de las familias o también que muchas de las personas viven solas y no necesitan demasiada cantidad de producto sino el que necesariamente puedan consumir, al igual que se ha visto un consumo moderado de alimentos con el fin de cuidar la salud. También cabe destacar la importancia de resaltar los beneficios de la leche y los

derivados lácteos e inclusive incursionar en la producción orgánica de este tipo de productos para un segmento de clientes diferenciado que busque alternativas de alimentación saludable.

Estrategias para el precio

Un segmento de clientes diferenciados como los que adquieren productos saludables, el precio pasa a un segundo lugar ya que el aspecto más relevante es la calidad y los beneficios que estos puedan brindar, además al ser un cliente diferenciado los precios altos marcan un cierto estatus para quien los a la vez lo posiciona como un producto de calidad.

Estrategias para la plaza

Una de las formas más llamativas de incrementar las ventas de los productos de consumo, en el caso del sector, lo correspondiente a la leche y los derivados lácteos que hacen parte de la canasta familiar, es la venta a domicilio. Esta estrategia busca que los clientes tengan a su disposición los productos de las empresas lácteas a la hora y en lugar donde lo necesiten sin necesidad de desplazamiento a un punto de venta. Los beneficios que se tienen es el control sobre los precios ya que la empresa es la encargadirecta del producto y de la fijación de los precios. Para lograrlo se necesita implementar un equipo de logística para que los pedidos sean atendidos oportunamente con el apoyo de los puntos de venta propios que tenga la empresa (en caso de tenerlos) o con la apertura de una bodega ubicada estratégicamente en la ciudad que permita el despacho de los productos rápidamente, además los pedidos pueden organizarse con anticipación para tener una programación de los pedidosy para manejar un nivel de inventario adecuado necesario para satisfacer dicha demanda.

Estrategias para la promoción

Crear días especiales en la semana para la compra de determinados derivados lácteos, especialmente para los nuevos productos que se quieren dar a conocer en el mercado y que pueden ser una buena forma de captar la atención de nuevos clientes.

El patrocinio a instituciones relacionadas con estilos de vida saludable es una buena forma para dar identidad a los productos de las empresas transformadoras, como en el caso de los gimnasios o centros fitness, donde los hábitos de alimentación de las personas que los frecuentan son balanceados y nutritivos para el complemento de su dieta diaria. Mediante la pauta en estos lugares con productos que se ajusten a los requerimientos de estos clientes, por ejemplo, la venta de snacks derivados de la leche.

Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa responde a las preguntas que las empresas se hacen en cuanto a: ¿Dónde crecer?, ¿Cómo crecer? y ¿Cómo aportar valor? Para lo cual se cuenta con una serie de alternativas que se ajustan de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las organizaciones con el fin de sostenerse y crecer en la industria en la cual se encuentran.

De acuerdo al análisis realizado del sector lácteo, se identificó la siguiente estrategia que puede ser implementada por las empresas transformadoras:

Estrategia de crecimiento a lo largo de la cadena de valor

Según Parada y Planellas (s.f.) “los procesos de integración vertical dependen realmente del funcionamiento de los mercados” por tanto, en el sector se busca que los costos de producción se

reduzcan y los beneficios se incrementen agregando valor a los productos y a los procesos de tratamiento de la leche y la elaboración de derivados lácteos. La integración más apropiada es la integración vertical hacia adelante ya que la integración vertical hacia atrás con los proveedores no representa un beneficio adicional porque no poseen un poder de negociación fuerte dado que los precios de la leche son regulados por la Resolución 017 de 2012 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y además la transacción se hace de un producto rápidamente perecedero con altos costos de almacenaje para el productor por lo cual se comercializa casi de manera inmediata, así que las relaciones con los proveedores de leche cruda en condiciones normales de mercado suelen mantenerse estables.

Algo diferente ocurre con las empresas proveedoras de otros insumos necesarios para obtener los productos terminados y uno de los más importantes son los envases y empaques. De acuerdo con la investigación desarrollada por López y Ojeda (2015) la empresa que suministra estos elementos a las empresas de transformación de lácteos es Alico S.A., empresa de tipo monopolio en el país cuya sede principal está en la ciudad de Medellín y por ende es quien impone los precios de estos productos fundamentales para el proceso industrial.

La creación de una empresa de estas características en el municipio de San Juan de Pasto requiere de una gran inversión, pero si se tiene en cuenta que la asociatividad entre las empresas de transformación puede fortalecer financieramente este eslabón es posible pensar que una fábrica de envases y empaques puede beneficiar a todas las empresas reduciendo los costos de producción ya que son insumos con una alta demanda e incluso pueden ser comercializados en otras industrias de alimentos convirtiéndose en una fuente rentable para su propio autosostenimiento.

Estrategia de Negocios

Como objeto de estudio se tomaron tres empresas transformadoras y comercializadoras del sector lácteo; Industria de Alimentos Chambú, La Pradera y Lácteos C.V. La Campiña.

Diferenciándose estas dos últimas de la Industria de Alimentos Chambú, por tener procesos artesanales, con menor capacidad instalada y menor trayectoria en el mercado, por tal razón, se propone dos estrategias teniendo en cuenta sus similitudes.

1. Apertura de líneas de negocios: dadas las características de la empresa Industria de alimentos Chambú, se analiza la opción de comercializar sus productos a través de propios puntos de venta situados en puntos estratégicos de la ciudad de Pasto.
2. Innovación de productos: para el caso de las pequeñas empresas, La Pradera y Lácteos C.V. La Campiña, se propone el cambio de empaque en su única línea de productos, los quesos frescos y sacar al mercado variedad de productos.

Apertura de líneas de negocios para la empresa Industrias de Alimentos Chambú

Con el propósito de dar a conocer sus productos y satisfacer las necesidades de consumidores de productos lácteos, la empresa incursiona en la venta directa al consumidor y en el servicio de la preparación de menús utilizando como insumos, sus productos. Actualmente el gerente planea en abrir dos puntos de ventas, sin embargo, la siguiente propuesta se enfoca en invertir en un solo punto de venta prestando un servicio integrado.

Caracterización de los puntos de venta:

Ubicación, el punto de venta puede situarse en una zona periférica de San Juan de Pasto, un poco alejada del centro, pero ubicarse en las calles importantes, es así como se considera instalarse en la Avenida de los Estudiantes, la cual hace parte del corredor comercial de la ciudad, constituido por centros comerciales, boutiques, tiendas donde se venden artículos de lujo, restaurantes de calidad gastronómica, sector de influencia universitaria, se ha establecido como la “Zona Rosa” de los pastusos; la composición social que frecuentan este sector son personas que pertenecen a los estratos medio y alto.

Un factor positivo el número de establecimientos no competidores, debido a que, entre más establecimientos comerciales en los alrededores, mas consumidores acudirán aumentando las probabilidades de venta del negocio.

Descripción del establecimiento: el punto de venta está enfocado en las familias y venideros que estén dispuestos en vivir una experiencia inolvidable que buscan algo diferente y se preocupan por la nutrición de sus hijos. Todo decorado con la temática de los lácteos, representaciones por medio de fotografías sobre los diferentes procesos para la elaboración de productos derivados lácteos desde la obtención de la materia prima, decorado con elementos que caracteriza a los ganaderos, en la entrada para llamar la atención se coloque una vaca en porcelana fría, cantinas pintadas, inflables de los productos que se ofrecen.

El establecimiento contara con tres espacios: restaurante - cafetería, supermercado de productos lácteos – heladería y souvenir.

En la sección de restaurante – cafetería es un servicio a la carta, donde el menú escogido se basa únicamente en platos preparados con productos derivados lácteos. En la sección de supermercado – heladería se ofrecen productos de las líneas de yogur en todas sus presentaciones y las

variedades de quesos como también helados, postres, bebidas, ensaladas de frutas, las últimas se ofrecen de manera de autoservicio para que los clientes tengan la libertad de seleccionar a su gusto y cantidad de ingredientes de su ensalada, estableciendo un precio por kilo, sin importar la selección de frutas que realicen los clientes. Además, ofrecer un menú de ensaladas prediseñadas por si el cliente no desea realizar la elaboración de la ensalada y en la sección de souvenir se venderá recuerdos de la visita al establecimiento, para decoración del hogar, de oficina, manillas, llaveros, en papelería entre otros.

Sostenibilidad; mediante la contribución e implementación de las normas a cumplir el establecimiento, se tomarán acciones para que además de cumplir con la legislación se obtenga un mayor beneficio. Mediante la norma ISO 14001, Gestión del Medioambiente, la cual está pensada para conseguir un equilibrio entre la rentabilidad y la reducción de impactos medioambientales, evitando así el pago de multas. De igual manera ayuda a proporcionar un ahorro de costos con un uso más eficiente de los recursos naturales tales como la electricidad, el agua y el gas.

Plan de acción; para el consumo de energía se instalarán paneles solares, ubicados en lugares donde no sean visibles que generen contaminación visual. Se abastecerá a todas las secciones: restaurante – cafetería, supermercado – heladería y souvenir, disminuyendo el consumo de energía eléctrica y por ende el impacto ambiental. A los colaboradores de la sección de restaurante- cafetería se concientizará para hacer un buen uso del agua, ahorro de recursos naturales y se realizará una medición permanente.

Innovación de productos para las empresas: La Pradera y Lácteos C.V. La Campiña

En busca de mayor reconocimiento del producto por parte del consumidor, se hace la propuesta del cambio en el empaque, el cual cumple un papel importante en la promoción del producto, debido a que lo hace más atractivo y se diferencia de los demás productos de competencia. Según la definición de empaque se encuentra que éste es el contenedor de un producto, diseñado para protegerlo y preservarlo adecuadamente durante su transporte, almacenamiento y entrega al consumidor final, siendo también útil para promocionar y diferencia el producto o la marca, comunicar información de la etiqueta.

Según Lamb, Hair y McDaniel el empaque cumple tres funciones: contenido y protección de los productos, promoción de los productos, facilidad de almacenamiento, uso y disposición. Al mismo tiempo cumple la normatividad de la industria, a un precio razonable que no encarezca el producto.

Estrategias Funcionales

Industria de Alimentos Chambú

Para la apertura de nuevos puntos de venta en los que además se propone un componente diferenciador, el cual consiste en que además de ofrecer al consumidor productos derivados de la leche, se complemente con el servicio de venta directa de los estos ya preparados, de manera que, el consumidor tenga una experiencia diferente al adquirir los beneficios de la leche y sus derivados en las diferentes preparaciones.

Por lo anterior, se requiere modificaciones en algunas áreas de la empresa, como:

Producción: teniendo en cuenta que la empresa Industria de alimentos Chambú, no utiliza al 100% su capacidad instalada, se convierte en una ventaja, puesto que, no es necesario invertir en ampliación de la planta y en nueva maquinaria. Por parte de la obtención adicional de materia prima, es una inversión necesaria para abastecer los nuevos puntos de venta, que se recupera con el funcionamiento de los establecimientos.

Mercadeo: es un área que interviene de manera fundamental en el éxito de la puesta en marcha de los nuevos puntos de venta, ya que, de la promoción y la innovación de la propuesta depende el atraer y lograr que el consumidor, encuentre en este lugar una opción frecuente para pasar en familia con amigos, al mismo tiempo que consume y conoce las diferentes preparaciones.

Realizar publicidad por medio de los medios tradicionales y por redes sociales, dando a conocer los servicios y las instalaciones del establecimiento.

Talento Humano: El personal requerido para la preparación de alimentos es esencial, debe estar capacitado y aportar al crecimiento y reconocimiento del lugar, es de vital importancia debido a que se requiere mínimo de dos personas encargadas de la preparación de alimentos en cada punto de venta, lo que implica para la empresa una inversión recuperable a mediano plazo.

Finanzas: realizar un estudio de inversión con el objetivo de conocer con el presupuesto que debe contar la empresa para abrir el establecimiento, tomar la decisión de invertir recursos propios o buscar financiamiento mediante un crédito.

Quesos La Pradera y Lácteos C.V. La Campiña

El posicionamiento de marca mejorar la imagen de una empresa con la intención de que esta sea reconocida y recordada por los consumidores, desarrollando la industria artesanal en la línea de quesos blandos y su reconocimiento de denominación de origen, generando la fidelización de

actuales consumidores y logrando atraer otros. De manera que, reconozcan las ofertas, la calidad, que identifican a la empresa, mediante el posicionamiento de sus productos a través de la creación de la imagen empresarial que implica la creación del empaque con todas las normas vigentes y con las características del producto.

Por tratarse de microempresas, que no poseen capacidad de endeudamiento, se busca que las mejoras en un principio no incurran en grandes inversiones y que tengan un alto nivel de riesgo; en consecuencia, se pretende que el área *Financiera* no se vea afectada con la inversión y que la tasa de retorno se vea reflejada en el corto plazo. La inversión no supera los \$700.000 para una maquina empacadora al vacío semiindustrial, que además conserva por más tiempo los alimentos, y teniendo en cuenta que la producción no es muy alta.

Dadas las condiciones las condiciones y la aceptación del mercado local y siendo la elaboración de quesos una alternativa para la compra de la leche a los productores.

Las actividades a desarrollar comprometen a las áreas de producción, mercadeo y finanzas.

Área de producción: cumplir la reglamentación sanitaria, en cuanto a ubicación, materiales y procesos de pasteurización de la leche para producir el queso. Adquirir el registro de INVIMA para la marca del queso. Optimizar el proceso, realizar mantenimiento y adecuaciones al área del procesamiento, contribuyendo a mayores rendimientos y mejorar la calidad del producto.

Mercadeo: es el área donde se crea la imagen cuya finalidad es que la empresa sea diferenciada en el mercado y que cree un vínculo entre el consumidor y la empresa, logrando así, objetivos como, valor agregado a los productos obteniendo la fidelización del cliente, crear un espacio en el mercado para comercializar y facilitar su crecimiento, permitir que el consumidor este en contacto con la empresa a través de las PQRSF, reconocimiento de los productos, promocionar el producto sin incurrir en gastos de publicidad.

Área de finanzas: realizar el estudio de la inversión que se requiere para la producción de queso fresco. Los ítems a tener en cuenta son:

- Tanque recibo
- Tanque de almacenamiento
- Tina cuajada
- Mesa desuere
- Mesa empaque
- Moldes
- Empacadora al vacío
- Estantería muebles queso
- Cestillo
- Molino industrial
- Caldera
- Tuberis y bombas
- Mortaje industrial
- Equipos de laboratorio

CAPITULO VI: ENSAYO

El Llamado de la Competitividad al Empresario Nariñense

Aura Milena Calpa Termal

Administradora de empresas en formación, Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Colombia, Correo electrónico personal: auritact@hotmail.com

Lina María Dueñas Paz

Administradora de empresas en formación, Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Colombia, Correo electrónico personal: lina.maria.d@hotmail.com

Vanessa Catherine López Bacca

Administradora de empresas en formación, Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Colombia, Correo electrónico personal: vanelop25@outlook.com

Reviste una suma importancia que los nariñenses reconozcan que en el universo comercial también pueden hacer acto de presencia y su proyección no sólo se limite a su región, sino que se explaye a otros departamentos y más allá de sus fronteras conquiste el mercado internacional.

Los nariñenses, hoy por hoy, empiezan a rebasar la minúscula, y muchas veces inalcanzable línea que separa la agricultura de la industria. Y pese a que nuestra idiosincrasia nos caracteriza por ser reacios al cambio, la hora de buscar nuevos horizontes ha llegado.

Entonces, lo primero que tenemos que hacer es comenzar a asimilar los procesos de industrialización, dejar atrás la producción artesanal, y apropiarnos de los mercados locales, departamentales, nacionales e internacionales; tarea ardua que conlleva la incursión de muchos actores de la economía; no toda la responsabilidad de este proceso recae directamente en los agricultores, ganaderos y artesanos; los pioneros de las primeras empresas agroindustriales ya han detectado la necesidad de participar más activamente en este procesos y han comenzado a abrir el surco de la comercialización a otro nivel.

En este sentido, encontramos que las empresas en el Departamento de Nariño se están haciendo cada vez más competitivas; en especial las productoras y comercializadoras de productos derivados de la leche.

Con el apoyo del SENA Regional Nariño, 52 pequeñas empresas productoras de derivados lácteos de los corregimientos de El Espino y Santander (municipios de Sapuyes y Túquerres), adelantan un proceso de fortalecimiento tecnológico llevado a cabo por los participantes de la cadena láctea de Nariño. (SENA, 2006)

Esto quiere decir, que como productores o mejor como empresas, debidamente constituidas, aprenden a aprovechar sus ventajas comparativas para transmutarlas en ventajas competitivas, incrementando al producto final un valor agregado y podamos competir más certeramente en el mercado. Ya le precisa Schwarz cuando afirma que:

La competitividad en términos simples es la capacidad que tienen las personas, organizaciones, empresas y países para aprovechar sus particulares ventajas comparativas y transformarlas en una ventaja competitiva que les permita tomar una mejor participación en el mercado. Este concepto general es bastante profundo pues requiere que miremos con agudo detalle nuestras capacidades clave, podamos reconocerlas e integrarlas a nuestras actividades y modelo de negocio para transformar nuestras ventajas comparativas y diferenciadoras en ventajas competitivas que agreguen valor y nos conduzcan a una mejor posición en los mercados. (Schwarz, 2012)

Aunque, también, compartimos el criterio de Mahmood y & Fidelis Ezeala, en el sentido de que la ventaja comparativa se basa en que ninguna empresa participante en una determinada actividad industrial tenga ventaja sobre otra en lo concerniente a su dotación de factores o propiamente dicho en las características de bienes públicos; en cambio la ventaja competitiva es

propia de las firmas individuales, o propiamente dicho de las características de los bienes privados. En sus propias palabras afirma que:

La noción de ventaja comparativa es basada en la posición de la dotación de factores de un país donde ninguna empresa participante dentro de una industria tiene una ventaja sobre otra basado en su dotación de factores (características de bienes públicos). A diferencia de la ventaja comparativa, la ventaja competitiva es creada y apropiada por firmas individuales (características de bienes privados) ... Claramente, uno no debe escoger entre uno de los dos paradigmas, pues no son ni mutuamente exclusivos ni explícitamente separables. Entonces, podemos sostener que es inapropiado presentar a la ventaja competitiva como una alternativa (sustituta) de la ventaja comparativa. Las dos teorías tienen que ser debidamente vistas como complementos más que como competidores en la formulación de políticas comerciales e industriales. (Mahmood & Fidelis Ezeala, 2000)

Por otra parte, volviendo a retomar las principales caracterizaciones del elemento étnico nariñense, vale la pena considerar que el desarrollo industrial de una región puede acarrear aspectos negativos, como por ejemplo, entre otros, el fortalecimiento del individualismo en la acumulación inhumana de capital, en especial de inversionistas, de otros departamentos, que vienen a la capital patusa a aprovechar su cobertura comercial y a convertirse en empresarios quienes, muchas veces, explotan laboralmente al mismo nariñense.

Además, se presume que el nariñense es pasivo y siempre está a la zaga del progreso social; argumento fácilmente rebatible porque muchas veces se han constituido en actores principales de la historia real de nuestro país; tal cual se lo menciona en el Plan decenal de Cultura de Nariño:

Colombia y sus vecinos han prosperado, se han industrializado y se han urbanizado relegando a los creadores primarios de la riqueza y de las culturas nacionales. Como se les ha discriminado

injustamente y como se les ha criado dividiéndolos y formándolos en las actitudes opuestas del individualismo acumulativo y competitivo del capital.

Por lo mismo, alguno dirá que son las gentes más pasivas e inermes, la retaguardia del cambio social. Sin embargo, de casi todas las revoluciones y rebeliones de entidad que hemos tenido, por lo menos en Colombia (empezando con la de los Comuneros del Socorro en 1781 y la de los Comuneros de la Provincia de los Pastos en 1800, y la de los artesanos socialistas en 1854), estos grupos originarios, a pesar de sus diversidades internas, han sido vanguardias y apoyos eficaces de las luchas. Otros han sido, en cambio, los usufructuarios. Por lo tanto, se concluye que los indígenas, negros, campesinos – artesanos y colonos aludidos aquí, son pobres sólo en lo económico mas no como fuerza humana, cultural y política: son grandes y permanentes actores de la historia real y productores de conocimiento práctico que todos necesitamos. (Gobernación de Nariño. Subsecretaría de calidad educativa y cultura, 2011)

Para el presente análisis no podemos dejar por fuera el pensamiento de Porter, que, a pesar de contemplar todo este panorama a nivel macro, nos permite comprender el verdadero significado de la competitividad a nivel regional.

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional. (Porter, 1991)

Obviamente no podemos desarticularnos de lo que acontece a nivel nacional, Nariño no es un departamento aislado, por lo tanto, existen directrices que promueven el mejoramiento de la competitividad a nivel macroeconómico. A este respecto Lombana y Rosaz Gutiérrez manifiestan que:

En Colombia, durante los últimos 15 años se han realizado esfuerzos aislados por concientizar a los empresarios y a la sociedad civil en general de la importancia de estudiar y realizar acciones para el mejoramiento de la competitividad.

La teoría de Michael Porter ha acompañado por medio del Programa Monitor el proceso de mejoramiento de la competitividad en Colombia. Porter enfatizó que la mejoría de la competitividad de las empresas era necesaria para que el incremento en el desarrollo económico. Esta mejora en la competitividad incrementaría exponencialmente la exposición de Colombia al mercado mundial. Como resultado de esta investigación, Porter entregó, entre otros resultados, diez imperativos estratégicos para Colombia:

Pensar con un enfoque micro (empresas).

Desarrollo del centro de innovación.

Mejorar la demanda local.

Educación o capacitación en estrategia comercial.

Formación de nuevas empresas.

Incentivar las relaciones compradores – oferentes.

Crear el Consejo de Competitividad (investigación).

Prensa económica, información económica adecuada para los empresarios.

Incentivar los recursos humanos especializados.

Vender o promocionar la imagen país. (Lombana & Rozas Gutiérrez, 2008)

Los autores citados con antelación, también consideran que para determinar la ventaja que se pueden suscitar entre los agentes económicos, se deben tener en cuenta, entre otros aspectos: el precio, la calidad y la diversificación de sus productos; en este orden de ideas precisan que:

El punto de partida para este análisis está enmarcado en la nueva teoría del comercio, según la cual el precio no es el único determinante de ventaja entre un agente económico y otro. Existen diferenciales que se deben tener en cuenta a la hora de medir la ventaja, por ejemplo, la calidad, diversificación, factores de competencia imperfecta (monopolios, carteles, etc.), entre otros. La combinación de estos determinantes será tan fundamental que pueden afectar las relaciones al momento de comerciar internacionalmente. (Lombana & Rozas Gutiérrez, 2008)

Por otra parte, no compartimos el criterio de afirmar que el Departamento de Nariño carece de competitividad; porque pese a que su industrial sea incipiente, cuenta con pequeños empresarios que participan en capacitaciones regulares en el manejo administrativo de las empresas; quienes también adelantan un proceso de fortalecimiento tecnológico y reciben asistencia técnica por parte del SENA para la transformación de plantas físicas y dotación de equipos especialmente en la producción de derivados lácteos; y además, de acuerdo a un informe de la Universidad del Rosario, ocupa el puesto 12 entre 21 departamentos, según el índice de competitividad:

De acuerdo con la edición 2014 del Índice Departamental de Competitividad (IDC) del Consejo Privado de Competitividad (CPC) y del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario, el departamento de Nariño se ubica en el puesto 12 en la clasificación general del Índice Departamental de Competitividad 2014, ganando dos posiciones con respecto a los resultados de 2013.

Nariño se sitúa detrás de Cauca y es seguido por Quindío, que ocupan las posiciones 11 y 13, respectivamente.

El IDC mide el desempeño de 21 departamentos y de la ciudad de Bogotá en diez pilares relevantes para la competitividad: instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud, medio ambiente, educación superior y capacitación, eficiencia de los mercados, sofisticación y diversificación, e innovación y dinámica empresarial. (Universidad del Rosario, 2014)

La balanza de puede inclinar al objeto menos deseado si tenemos en cuenta otros aspectos, de relativa ponderación, pero que también pueden ser superados a mediano y largo plazo, como son la falta de participación, asociativa, el conformismo, la falta de capacitación apropiada, la amenaza de los tratados de libre comercio, en especial a las empresas destinadas a la producción de derivados de la leche y la misma apertura económica, que es como una caja de Pandora que en un momento dado puede crear beneficios o perjuicios a una gran parte de la industria nacional.

Se llegó la hora de tomar al toro por los cuernos y afrontar la nueva era que se avecina con actitud empresarial, cuya premisa principal esté fundamentada en alcanzar la excelencia total.

¿Entonces el empresario nariñense está en la obligación de asumir estos nuevos retos o por el contrario debe dejar que el agua corra libremente?

CONCLUSIONES

- Para el departamento de Nariño, la producción de leche es una actividad de gran relevancia para su economía aportando aproximadamente el 27% al PIB agropecuario, además de ello tiene un gran impacto social ya que existen cerca de 159.448 personas involucradas de forma directa y se registran a nivel departamental 115 empresas entre asociativas e individuales, las cuales generan cerca de 1800 empleos directos. Cabe

destacar que a nivel nacional el departamento ocupa el cuarto lugar entre los principales productores de leche con una participación del 6,03%. Por lo anterior, en los últimos años se han tomado medidas con el fin de proteger este sector contra los efectos negativos que puedan traer los Tratados de Libre Comercio firmados con países que tienen una gran fortaleza en este campo, cuya importación de sus productos traería perjuicios a la cadena productiva de la leche a nivel nacional debilitando la economía del sector por la competencia en los precios. Ejemplo de las medidas tomadas, es la creación de las comisiones regionales de competitividad, que para el caso de Nariño es la CRCN (Comisión Regional de Competitividad de Nariño) que junto con la Cámara de Comercio de Pasto iniciaron actividades en el 2007, también el gobierno ha decretado a nivel nacional leyes, decretos, normas y resoluciones con el fin de proteger y fomentar las actividades desarrolladas por cada uno de los eslabones de la cadena productiva.

- El desarrollo de esta investigación a lo largo de los últimos tres años ha permitido conocer más de cerca la dinámica del sector lácteo en el Departamento de Nariño y específicamente en el Municipio de San Juan de Pasto, en donde confluyen los actores principales de la cadena productiva, desde la producción de la leche hasta la llegada de los productos terminados al consumidor final; permitiendo así, el acercamiento a las realidades y problemáticas que cada uno de ellos deben enfrentar ante la situación económica y política del país y los nuevos retos que se avecinan ante la competencia internacional. Por ende, desde la academia se busca ayudar al sector lácteo a través de la formulación de estrategias que permitan fortalecer su actividad, en pro del desarrollo económico municipal y departamental, en base a la información obtenida en el

diagnóstico de tres empresas transformadoras de lácteos (Industrias de Alimentos Chambú, Quesos La Pradera y Lácteos CV La Campiña) y el análisis del sectorial.

- Los hallazgos más importantes encontrados en la investigación permitieron determinar algunas características comunes entre las actividades y los actores de los eslabones de la cadena productiva de la leche. En el primer eslabón se encuentran los proveedores de productos agroindustriales necesarios para la alimentación y mantenimiento del ganado bovino en lo referente a semillas, abonos, pastos, vacunas, entre otros. El segundo eslabón está conformado por los productores de leche, generalmente minifundistas, que se encuentran divididos en tres subregiones en el departamento: la Exprovincia de Obando, la Sabana y el Centro, con un inventario de 100.548 vacas de ordeño aproximadamente en su mayoría de la raza Holstein con una producción entre 6 y 22 litros diarios. En el tercer eslabón están los intermediarios comerciales, es decir los acopiadores o cooperativas, quienes reúnen el 60% de la producción total de leche. El siguiente, es el eslabón de transformación, en el cual existen tres tipos: la industrial, artesanal y las queserías, siendo en su mayoría micro y pequeñas empresas. En el quinto eslabón están los distribuidores de los productos terminados, ya sean propios o autorizados para la distribución en las diferentes plazas. La comercialización es el sexto eslabón, donde las empresas de transformación grande (Colácteos) y medianas manejan puntos de venta propios y que además hacen uso de otros canales como lo hacen micro y pequeñas empresas, es decir el canal tradicional, las cadenas de supermercado, instituciones y también puede encontrarse en algunos casos la comercialización informal, especialmente de leche cruda y quesos por parte de algunos productores. Por último, se encuentran los consumidores finales entre los

cuales están las familias, las empresas y las instituciones con una cobertura local, regional e incluso internacional.

- Desde el punto de vista de los pequeños empresarios, los Tratados De Libre Comercio les afecta de forma negativa, sin embargo, pueden considerarse de alguna manera, una oportunidad para identificar falencias, que, mediante el fortalecimiento de alianzas con el gobierno, la academia, el sector público y privado, se establezcan alternativas para fortalecer el mercado local y que el consumidor prefiera el producto local por encima de los extranjeros.
- La oferta académica de educación superior en Pasto, no responde a las necesidades del entorno, la formación del talento humano no es pertinente a las características del Departamento, destacándose por sus actividades agropecuarias.
- Las empresas objeto de estudio, coinciden en que únicamente cumplen con los requerimientos exigidos por INVIMA, asumen gran aversión al riesgo, manteniendo rezago para el crecimiento, y explorar nuevos mercados. En la parte administrativa, no poseen un sistema contable, de control de inventarios, actividades que impulsen las ventas, y de la publicidad.
- Se identifica que el sector lácteo enfrenta problemas en el eslabón primario, como la falta de control en sus costos de producción, que puede darse por el analfabetismo presente en

la población rural, la falta de asociarse, tienen producción minifundista, el desplazamiento del campesino a la ciudad, situaciones que le impiden ser competitivos.

- Para el desarrollo de la presente investigación, se solicitó el apoyo de las principales empresas del sector, las cuales se muestran reacias a suministrar información y apoyar este tipo de investigaciones, por lo que se evidencia escasa cooperación, no hay trabajo conjunto, por tanto, es indispensable fortalecer los convenios entre la academia y el sector productivo.

RECOMENDACIONES

- En el trabajo de campo del proceso investigativo pudo evidenciarse la falta de interés por parte de algunas empresas, quienes decidieron no brindar información para el desarrollo de este, ya que lo definieron como algo improductivo que no les proporcionaría ningún beneficio, esto debido a que manejan una imagen negativa de investigaciones anteriores que únicamente han tomado la información que necesitan y no han vuelto para mostrar los resultados y su aplicabilidad. Lo anterior condujo a que el proceso de recolección de información tomara más tiempo del programado, además de no poder acceder a la información de las empresas de transformación más importantes del Departamento de Nariño. Por ende, se recomienda que todas las investigaciones desarrolladas en el Alma Mater, conduzcan a abrir las puertas para los futuros investigadores con trabajos que ayuden a mejorar las condiciones de los colaboradores de dichos procesos.

- El Gobierno nacional mediante sus organismos, diseña y ejecuta proyectos de capacitación, que, debido a la falta de control en su implementación, el trabajo no es idóneo, situación que hace que los ganaderos ya no acudan a este tipo de capacitaciones, por lo que se recomienda llevar un seguimiento a los profesionales encargados de realizarlas, mediante la vigilancia y control de entidades municipales como la Alcaldía, la Umata, Ica, ... sean como los vedores de que se cumplan los objetivos propuestos.
- Los empresarios no están de acuerdo como se desarrollan los trabajos de investigación, donde solo se limita al levantamiento de información, realización de un diagnóstico y entrega de un informe final, por tanto, se recomienda que la Universidad implemente una política en donde se exija a los estudiantes elaborar trabajos cuyos resultados se aplique en la empresa, aportando a su crecimiento y al fortalecimiento de la alianza empresa – universidad.

LISTA DE REFERENCIAS

- Departamento Nacional de Planeación (2007). *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad*. Bogotá, Colombia.
- Gobernación de Nariño. Subsecretaría de calidad educativa y cultura. (2011). Plan Decenal de Cultura de Nariño 2011- 2020. San Juan de Pasto: Litografía de la Gobernación de Nariño.
- Lombana, J., & Rozas Gutiérrez, S. (2008). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y Gestión*, 17.
- Mahmood, A., & Fidelis Ezeala, H. (2000). Comparative versus competitive advantage, and competitiveness in developing countries. Calcuta: International Institute for Development Studies.

BIBLIOGRAFÍA

- Porter, M. (2004). Estrategia competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 32ª ed. México D.F, México: Compañía Editorial Continental.
- Proexport Colombia. (s.f.). Exportaciones Nariño Aprovecha los TLC Oportunidades con EE.UU. México, Canadá; Chile, Triángulo Norte (Guatemala, Honduras y El Salvador), EFTA y Unión Europea.

NETGRAFIA

- Argoti, A., Belacázar, N., Narváez, W. (2014). Problemática económica y social de la cadena láctea en los contextos internacionales, nacionales y regionales. *Revista UNIMAR*, 32(1), [23-43]. Recuperado de www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/unimar/article/view/574/501
- Barrientos, O., Villegas, L. (2010). Sector Agropecuario Cadena Productiva de Leche Políticas y Acciones. Recuperado de <http://www.infoagro.go.cr/MarcoInstitucional/Documents/Pol%C3%ADticas%20de%201a%20Leche.pdf>
- ClusterDevelopment. (2014). Plan de acción iniciativa clúster de derivados lácteos para Boyacá Producto 7. Recuperado de http://redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Cluster-de-derivados-lacteos-de-boyaca_2.pdf
- ClusterDevelopment. (s.f.). *Documento de estrategia Producto 6*. Recuperado de http://redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Cluster-de-derivados-lacteos-de-boyaca_1.pdf
- Correa, G., Durán, Y., Segura, O. (2010). Redes empresariales para la internacionalización. Recuperado de www.fundes.org/asset/documents/516
- Cuenca, G., Menza, E. (2009). Plan Regional de Competitividad de Nariño. Recuperado de www.mincit.gov.co/descargar.php?id=61291
- Delgado A., Ruiz S., Arévalo L., Castillo G., Viles N. (Eds). (2008). Plan de Acción en Biodiversidad del departamento de Nariño 2006 – 2030- Propuesta Técnica. Corponariño, Gobernación de Nariño - Secretaría de Agricultura, Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales - UAESPNN - Territorial Surandina, Universidad de Nariño, Universidad Marianay Asociación para el Desarrollo Campesino. Pasto. Recuperado de <http://corponarino.gov.co/expedientes/intervencion/biodiversidad/parteI.pdf>
- Florensa, S., Fradera, C., Frau, M. (2008). Marcas Blancas Nuevo concepto comercial del sector alimentario. Recuperado de <https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/5269/Marcas%20blancas..pdf?sequence=2>
- Gobernación de Nariño. (2016). Plan Participativo de Desarrollo Departamental Nariño Corazón del Mundo. Recuperado de <http://xn--nario-rta.gov.co/inicio/index.php/gobernacion/plan-de-desarrollo/354-plan-de-desarrollo-departamental-narino-corazon-del-mundo-2016-2019>

- Gobernación de Nariño. Subsecretaría de calidad educativa y cultura. (2011). Plan Decenal de Cultura de Nariño 2011- 2020. San Juan de Pasto: Litografía de la Gobernación de Nariño.
- Gómez, L. (2011). Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso. *Revista Estudios Agrarios*, [133-144]. Recuperado de http://www.pa.gov.mx/publica/rev_47/an%C3%A1lisis/asociatividad_empresarial.pdf
- Iniciativa Lactis. (2014). Entregable 4 Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del clúster, Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor, Producto 4: Benchmarking, Producto 5: Documento de Estrategia. Recuperado de http://redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Iniciativa-lactis_2.pdf
- Iniciativa Lactis. (2014). Producto 7 Documento de Líneas de Acción. Recuperado de http://redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Iniciativa-lactis_1.pdf
- Instituto Colombiano Agropecuario ICA. (23 de agosto de 2007). Por la cual se reglamentan las condiciones sanitarias y de inocuidad en la producción primaria de ganado bovino y bufalino destinado al sacrificio para consumo humano. [Resolución 23 de 2007]. Recuperado de <http://www.ica.gov.co/getattachment/0b5de556-cb4a-43a8-a27a-cd9a2064b1ab/2341.aspx>
- Lombana, J., & Rozas Gutiérrez, S. (2008). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y Gestión*, 17.
- Mahmood, A., & Fidelis Ezeala, H. (2000). Comparative versus competitive advantage, and competitiveness in developing countries. Calcuta: International Institute for Development Studies.
- Mejía, F., (2012). Prospectiva de la Cadena Láctea del Departamento de Nariño al Horizonte del año 2020. *Revista Tendencias*, 8(1). [36-54]. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4023937.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (12 de enero de 2007). Por la cual se establece el Sistema de Pago de la Leche Cruda al Productor. [Resolución 00012 de 2007]. DO: 46.513. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22767>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (30 de octubre de 2008). Por la cual se otorga un segundo Incentivo al Almacenamiento de leche en el año 2008. [Resolución 346 de 2008]. DO: 47.159 Recuperado de http://www.cnl.org.co/index.php?option=com_remository&Itemid=105&func=fileinfo&id=462
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (1999). Acuerdo de competitividad de la Cadena Láctea Colombiana. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0113e/B0113e.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (21 de julio de 2005). Por el cual se reglamenta la Ley 155 de 1959 sobre prácticas restrictivas de la competencia. [Decreto 2513 de 2005]. DO: 45.976. Recuperado de <http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2005/45976/d2513005.html>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (19 de septiembre de 2005). Por el cual se reglamenta el parágrafo del artículo 10 de la Ley 155 de 1959 para el sector agropecuario. [Decreto 3280 de 2005]. DO: 46.037. Recuperado de <https://www.redjurista.com/Documents/d3280005.aspx#/viewer>

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (31 de octubre de 2006). Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003 modificatoria de la Ley 101 de 1993, sobre Organizaciones de Cadenas en el Sector Agropecuario, Pesquero, Forestal y Acuícola. [Decreto 3800 de 2006]. DO: 46.440. Recuperado de http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_3800_2006.htm
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (10 de marzo de 1999). Por la cual se conforma el Consejo Nacional Lácteo como organismo asesor del Gobierno en materia de política lechera.[Resolución 00076 de 1999]. Recuperado de <http://diario-oficial.vlex.com.co/vid/resolucion-numero-59806191>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (9 de julio de 1999). Por la cual se adopta el sistema nacional de precios, calidad y funcionamiento de los mercados lácteos en Colombia y se dictan otras disposiciones. [Resolución 321 de 1999]. DO: 43.637 Recuperado de http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol_7599204195d7f034e0430a010151f034
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (14 de marzo de 2003). Por la cual se dictan medidas para regular el mercado de la leche.[Resolución 00051 de 2003]. Recuperado de http://www.sic.gov.co/recursos_user/historico/d2011sic1397.htm
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (30 de abril de 2004). Por la cual se adoptan medidas para regular el mercado de la leche.[Resolución 00186 de 2004]. DO: 45.537 Recuperado de <http://www.redlactea.org/wp-content/uploads/resoluciones/00186.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (4 de marzo de 2005). Por la cual se fija el precio mínimo de referencia para el pago de la leche al productor.[Resolución 00082 de 2005]. Recuperado de <http://diario-oficial.vlex.com.co/vid/resolucion-00082-43219643>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (18 de julio de 2005). Por la cual se revoca la resolución número 0082 del 17 de febrero de 2005 “por la cual se fija el precio mínimo de referencia para el pago de la leche al productor [Resolución 00322 de 2005]. Recuperado de http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/publicaciones/Boletines/08ago2005.html#Res322
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (12 de julio de 2006). Por la cual se fija el precio Base de Pago de la leche cruda al productor. [Resolución 163 de 2006]. DO: 46.329 Recuperado de http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minagricultura_0163_2006.htm
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (11 de junio de 2008). Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003 y el Decreto 3800 de 2006 sobre la inscripción de las organizaciones de cadena en el Sector Agropecuario, Forestal, Acuícola y Pesquero ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.[Resolución 163 de 2006]. DO: 47.018. Recuperado de <http://www.cofemacaqueta.com.co/v2/multimedia/RESOLUCIONES/RESOLUCION%20186%20DE%202008.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (24 de marzo de 2011). Por la cual se reconoce la Organización de Cadena del Sector Lácteo

- Colombiano.[Resolución 082 de 2011]. Recuperado de
<http://www.promecar.com/Ministerios/magricultura/resoluciones/2011/0082.htm>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (31 de marzo de 2015). Por la cual se modifica la Resolución 17 de 2012.[Resolución 77 de 2015]. Recuperado de
<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Resoluciones/Resolucion%20%20077%20de%202015.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (28 de diciembre de 2015). Por la cual se modifica la Resolución 17 de 2012, modificada por la Resolución 77 de 2015.[Resolución 468 de 2015]. DO: 49.740. Recuperado de
http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol_f1bfcc0203b645e0983096094a5134e7
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (20 de enero de 2006). Por la cual se desarrolla el Parágrafo del Artículo 1º Decreto 2513 de 2005.[Resolución 0021 de 2006]. Recuperado de
http://www.cnl.org.co/index.php?option=com_remository&Itemid=105&func=startdown&id=525
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (13 de abril de 2010). Por la cual se establece el formato para liquidación y pago de la leche cruda.[Resolución 000114 de 2010]. Recuperado de
http://www.cnl.org.co/index.php?option=com_remository&Itemid=105&func=startdown&id=523
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (28 de julio de 2005). Por la cual se establecen los criterios para determinar el pago de un precio inequitativo a un productor en el sector lácteo.[Resolución 331 de 2005]. Recuperado de
http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2005/45989/r_ma_0331_2005.html
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (4 de agosto de 2005). Por la cual se modifica la Resolución número 00331 del 28 de julio de 2005.[Resolución 337 de 2005]. Recuperado de
http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2003/45997/r_ma_0337_2005.html
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (29 de noviembre de 2005). Por la cual se otorga un incentivo al almacenamiento de leche. [Resolución 447 de 2005]. DO: 46.115. Recuperado de
http://www.cnl.org.co/index.php?option=com_remository&Itemid=105&func=startdown&id=464
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (5 de octubre de 2006). Por la cual se otorga un incentivo al almacenamiento de Leche.[Resolución 255 de 2006]. DO: 46.416. Recuperado de
http://www.cnl.org.co/index.php?option=com_remository&Itemid=105&func=startdown&id=529
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (11 de agosto de 2008). Por la cual se otorga un incentivo al Almacenamiento de Leche.[Resolución 265 de 2008]. Recuperado de
http://www.cnl.org.co/index.php?option=com_remository&Itemid=105&func=startdown&id=463

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas Colombia (2005). *La Cadena de Lácteos en Colombia*. Recuperado de <http://www.redlactea.org/wp-content/uploads/documentos/Infcoy199105.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. (30 de noviembre de 2007) por el cual se modifica parcialmente el Decreto 616 de 2006 y se dictan otras disposiciones. [Decreto 2838 de 2006]. DO: 46.371. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=21981>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. (11 de agosto de 2009) Por el cual se modifica temporalmente el arancel para la leche establecido en el Arancel de Aduanas. [Decreto 2968 de 2009]. DO: 47.438. Recuperado de <https://www.redjurista.com/Documents/d2968009.aspx#/viewer>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. (5 de abril de 2013). Por la cual se impone una medida especial a las importaciones de leche en polvo.[Decreto0650 de 2013]. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=4006>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. (15 de agosto de 2012). Por el cual se modifica parcialmente el Arancel de Aduanas.[Decreto1703 de 2012]. Recuperado de <http://conalgodon.com/wp-content/uploads/2016/06/Decreto-1703-de-2012-MCIT.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. (12 de septiembre de 2013). Por el cual se derogan los artículos 3o y 5o del Decreto número 2112 del 5 de junio de 2009.[Decreto1990 de 2013]. DO: 48.911Recuperado de http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_1990_2013.htm
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. (5 de junio de 2009). Por el cual se modifica el arancel para el lactosuero establecido en el Arancel de Aduanas.[Decreto2112 de 2009]. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Decretos/Decreto%202112%20de%20009.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. (5 de agosto de 2010). Por el cual se adopta de manera permanente un arancel para la leche.[Decreto2906 de 2010]. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Decretos/Decreto%202906%20de%20010.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. (5 de febrero de 2010). Por medio del cual se prorroga la vigencia del Decreto 2968 de 2009. [Decreto379 de 2010]. Recuperado de http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol_7dfc7be936e2502ae0430a010151502a
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. (17 de junio de 2011). Por medio del cual se modifica el Decreto2759 de 2007. [Decreto2160 de 2011]. DO: 48.116. Recuperado de <https://www.redjurista.com/documents/d2160011.aspx#/viewer>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. (31 de agosto de 2009). Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 87 de 2009. [Resolución 237 de 2009]. DO: 47.460. Recuperado de http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol_75992042630df034e0430a010151f034

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público de la República de Colombia. (3 de abril de 2009). Por el cual se establecen condiciones y requisitos para la declaratoria de existencia de zonas francas permanentes especiales en los departamentos de Putumayo, Nariño, Huila, Caquetá y Cauca.[Decreto 1197 de 2009]. DO: 47.311 Recuperado de https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/decreto_1197_2009.htm
- Ministerio de la Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. (20 de enero de 2012). Por la cual se establece el sistema de pago de la Leche Cruda al Proveedor. [Resolución 17 de 2012]. DO: 48.335 Recuperado de http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minagricultura_0017_2012.htm
- Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia. (29 de diciembre de 2005) Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano. [Resolución 005109 de 2005]. Recuperado de https://www.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/alimentos/resoluciones/resoluciones/2005/resolucion_005109_2005.pdf
- Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia. (3 de septiembre de 2007). Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los lactosueros en polvo, como materia prima de alimentos para consumo humano y se dictan otras disposiciones. [Resolución 2997 de 2007]. DO: 46.740. Recuperado de https://www.invima.gov.co/images/stories/resoluciones/resolucion2997de2007_lactosueros.pdf
- Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia. (14 de noviembre de 2008). Por la cual se establecen los requisitos para la presentación y los lineamientos para la aprobación de los planes de reconversión para comercializadores de leche cruda y leche cruda enfriada para consumo humano directo y se adoptan los formatos oficiales.[Resolución 032689 de 2008]. Recuperado de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWVpbnxkaWVnb2Fncm9pbmRlc3RyaWFsfGd4OjYzZjZhNjY3YWI4YTZkMDU>
- Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia. (13 de noviembre de 2009). Por la cual se modifica el artículo 6o de la Resolución 2997 de 2007.[Resolución 715 de 2009]. DO: 47.302 Recuperado de http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_0715_2009.htm
- Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia. (19 de marzo de 2010). Por la cual se modifica el artículo 6° de la resolución 2997 de 2007 modificado por el artículo 1° de la resolución 715 de 2009.[Resolución 1031 de 2010]. Recuperado de https://www.invima.gov.co/images/stories/resoluciones/Res_1031_de_2010_Lactosueros.pdf
- Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia. (18 de mayo de 2010). Por la cual se modifica el literal c) del artículo 5o de la Resolución 2997 de 2007.[Resolución 1707 de 2010]. Recuperado de http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_1707_2010.htm
- Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia. (27 de mayo de 2011). Por el cual se señalan los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el territorio nacional.[Resolución 1880 de 2011]. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/.../decretos/decretos/.../decreto...1880...2011...>

- Ministerio de Protección Social de la República de Colombia. (10 de febrero de 2011). Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano. [Resolución 333 de 2011]. Recuperado de https://www.invima.gov.co/images/stories/resoluciones/Res_333_de_feb_2011_Rotulado_nutricional.pdf
- Ministerio de Salud de la República de Colombia. (24 de febrero de 1986) Por la cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo referente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los Derivados Lácteos. [Resolución 02310 de 1986]. Recuperado de https://www.invima.gov.co/images/stories/resoluciones/resolucion_02310_1986.pdf
- Ministerio de Salud de la República de Colombia. (25 de enero de 2002) Por la cual se establecen los requisitos sanitarios para la aprobación de las licencias o registros de importación de la leche en polvo y los derivados lácteos en polvo. [Resolución 1679 de 2002]. DO: 44.693. Recuperado de http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol_75992041c693f034e0430a010151f034
- Ministerio de Salud de la República de Colombia. (3 de febrero de 1989) Por la cual se modifica la Resolución No 02310 de 1986, (24 de Febrero) que reglamenta parcialmente el título V de la Ley 09 de 1979 [Resolución 01804 de 1989]. Recuperado de https://www.invima.gov.co/images/stories/resoluciones/resolucion_01804_1989.pdf
- Ministerio de Salud de la República de Colombia. (30 de agosto de 1989) Por la cual se modifica parcialmente la resolución número 2310 del 24 de febrero de 1986. [Resolución 11961 de 1989]. Recuperado de https://www.invima.gov.co/images/stories/resoluciones/resolucion_11961_1989.pdf
- Ministerio de Salud Pública de Colombia. (10 de marzo de 1998) Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2437 del 30 de agosto de 1983, y se dictan otras disposiciones. [Decreto 476 de 1998]. DO: 43.259. Recuperado de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%200476%20DE%201998.pdf
- Ministerio de Salud Pública de Colombia. (30 de agosto de 1983) Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 9a de 1979, en cuanto a Producción, Procesamiento, Transporte y Comercialización de la leche. [Decreto 2437 de 1983]. DO: 45.714. Recuperado de http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_2437_1983.htm
- Ministerio de Salud Pública de la República de Colombia. (16 de agosto de 1996). Por la cual se hace una adición al artículo 46 de la Resolución No. 2310 del 24 de febrero de 1986 y al artículo 3 de la Resolución No. 1804 del 13 de febrero de 1989.[Resolución 02826 de 1996]. Recuperado de https://www.invima.gov.co/images/stories/resoluciones/resolucion_02826_1996.pdf
- Ministerio de Salud Pública de la República de Colombia. (16 de agosto de 1985). Por la cual se hace reglamenta el uso de colorantes.[Resolución 10593 de 1985]. Recuperado de https://www.invima.gov.co/images/stories/resoluciones/resolucion_10593_1985.pdf
- Ministerio de Transporte de la República de Colombia. (12 de abril de 2011). Por la cual se establecen unas medidas de tránsito vehicular tendientes a garantizar la movilidad en las vías del país en temporadas especiales y se dictan otras disposiciones. [Resolución 1054 de 2011]. Recuperado de

- http://www.cnl.org.co/index.php?option=com_remository&Itemid=105&func=startdown&id=1093
- Ministerio de Transporte de la República de Colombia. (25 de mayo de 2012). Por la cual se establecen unas medidas de tránsito vehicular tendientes a garantizar la movilidad en las vías del país en temporadas especiales y se dictan otras disposiciones. [Resolución 3226 de 2012]. Recuperado de http://www.cnl.org.co/index.php?option=com_remository&Itemid=105&func=startdown&id=1092
- Ministerio del Trabajo Republica de Colombia. (2011). *Diagnóstico San Juan De Pasto*. Recuperado de http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/579-7-diagnostico-socioeconomico-y-del-mercado-de-trabajo-ciudad-de-pasto.html
- Narvaez, M., Fernandez, G., Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Revista Opción*, 24(57). [74-92]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31011437006>
- OCDE/FAO (2013), OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2013-2022, Texcoco, Estado de México, Universidad Autónoma Chapingo. Recuperado de http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2013-es
- Pineda, D. (s.f.). Tendencias de Innovación en el Sector Lácteo. Recuperado de <http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/3169/Tendencias%20de%20innovacion%20en%20el%20sector%20lacteo.pdf>
- Pontificia universidad Javeriana. (2003). Caracterización de la Cadena Láctea en el Departamento de Nariño. Perfil social, económico y productivo e interacciones de los productores de leche, acopiadores y transformadores de derivados lácteos. Recuperado de <http://es.slideshare.net/LuisCamues/caracterizacion-cadena-lacteanarino>
- Portafolio. (26 de septiembre de 2007). Fomento de las redes empresariales. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/fomento-redes-empresariales-376792>
- Portal lechero. (2016). Toda la Información del Sector Lácteo actualizada a diario. Recuperado de <http://www.portalechero.com/>
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Presidencia de la República de Colombia. (10 de enero de 2002) Por el cual se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico - HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación. [Decreto 60 de 2002]. DO: 44.686. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6005>
- Presidencia de la República de Colombia. (10 de septiembre de 2008) Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2838 de 2006, modificado parcialmente por el Decreto 2964 de 2008, y se dictan otras disposiciones. [Decreto 3411 de 2008]. DO: 47.108. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=32546>
- Presidencia de la República de Colombia. (12 de agosto de 2008) Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2838 de 2006 y se dictan otras disposiciones. [Decreto 2964 de 2008]. DO: 47.080. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=32031>
- Presidencia de la República de Colombia. (16 de agosto de 2013). Por el cual se establecen condiciones y requisitos para la declaratoria de existencia de Zonas Francas Permanentes

- Especiales.[Decreto1767 de 2013]. DO: 48.884 Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=54167>
- Presidencia de la República de Colombia. (23 de diciembre de 1997) Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. [Decreto 3075 de 1997]. DO: 43.205. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>
- Presidencia de la República de Colombia. (24 de agosto de 2006) Por el cual se modifica temporalmente el arancel para la leche establecido en el arancel de aduanas. [Decreto 4670 de 2007]. DO: 46.838. Recuperado de http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol_759920423df4f034e0430a010151f034
- Presidencia de la República de Colombia. (28 de febrero de 2006) Por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendi, importe o exporte en el país. [Decreto 616 de 2006]. DO: 46.196. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=21980>
- Proexport Colombia. (2011). Sector Lácteo en Colombia. Recuperado de <http://portugalcolombia.com/media/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>
- Proexport Colombia. (s.f.). Exportaciones Nariño Aprovecha los TLC Oportunidades con EE.UU. México, Canadá; Chile, Triángulo Norte (Guatemala, Honduras y El Salvador), EFTA y Unión Europea. Recuperado de http://www.procolombia.co/sites/default/files/cartilla_narino_exportaciones.pdf
- Quintero, E. (2011). *Evolución y desarrollo del sector lácteo en Colombia desde la perspectiva del eslabón primario (producción)*. (Monografía de especialización, Corporación Universitaria la Sallista). Recuperado de http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/316/1/Cadena_lactea.pdf
- Rivera, A., Rodríguez, J. (2011). Cuba Cadena de Valor de la leche. Recuperado de http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Worldwide/LAC_Programme/PPTs_participantes/Cuba%20cadena%20leche1.pdf
- Schwarz, M. (31 de octubre de 2012). Gestión de Operaciones y Proyectos Mineros. Obtenido de <http://max-schwarz.blogspot.com.co/2012/10/como-lograr-competitividad-en-la.html>
- Schwarz, M. (31 de octubre de 2012). Gestión de Operaciones y Proyectos Mineros. Obtenido de <http://max-schwarz.blogspot.com.co/2012/10/como-lograr-competitividad-en-la.html>
- Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural Gobernación de Nariño. (2016). Información de Priorización de Perfiles Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas Apertura del Registro 2016-2017 Segundo Cierre Departamento De Nariño. Recuperado de http://xn--nario-rta.gov.co/inicio/files/Convocatorias/GANA-_RESULTADOS_SEGUNDO_CIERRE_ALIANZAS.pdf
- SENA. (19 de diciembre de 2006). Centro virtual de noticias de la educación. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-115348.html>
- SENA. (19 de diciembre de 2006). Centro virtual de noticias de la educación. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-115348.html>
- Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA (2014). Resultados de la Implementación del Modelo Senai de Prospección Sector Lácteo Departamento de Antioquia (Colombia). Recuperado de http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-de-planeacion/Documents/model_prosp_senai_160415.pdf

- Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Universidad de Nariño. (2016). Guía para elaborar Planes de Mejoramiento.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2012). Análisis del Mercado de la Leche y Derivados Lácteos en Colombia (2008 – 2012). Recuperado de http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2013). Nuevas tecnologías en derivados Lácteos. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/drupal/boletines-tecnologicos>
- Universidad del Rosario. (28 de octubre de 2014). Sala de Prensa. Universidad del Rosario. Obtenido de <http://www.urosario.edu.co/sala-de-prensa/noticias/Generales/Narino-es-la-decimo-segunda-region-mas-competitiva/>
- Universidad del Rosario. (28 de octubre de 2014). Sala de Prensa. Universidad del Rosario. Obtenido de <http://www.urosario.edu.co/sala-de-prensa/noticias/Generales/Narino-es-la-decimo-segunda-region-mas-competitiva/>

ANEXOS

ANEXO A:

DISEÑO METODOLOGICO ESTUDIO DE CASO

Planteamiento del problema

El gobierno colombiano en su búsqueda de participación en mercados internacionales ha establecido acuerdos de libre comercio con diferentes países como: Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea, Chile y México los cuales presionan la productividad del sector lácteo, tanto a pequeños como a grandes productores, debido a que generan la necesidad de fortalecer la cadena productiva y la competitividad de los productos lácteos, posibilita hacia futuro a que las empresas colombianas se posicionen en nuevos mercados.

Sin embargo, Colombia se encuentra en desventaja frente a los demás países, destacando dos situaciones: en primer lugar, el comercio exterior de productos lácteos de nuestro país no supera el 5%, por tanto se produce casi la totalidad de la leche que se consume, según la información suministrada por ASOLECHE. En segunda medida no cuenta con el registro sanitario para poder exportar a la Unión Europea, Mercosur, Suiza, y México.

El ingreso de diferentes derivados de leche perjudica al productor regional y con ello a la productividad del sector lácteo. El departamento de Nariño es el cuarto productor de leche a nivel nacional, representado en un 6,03%.¹ Una afectación al sector podría provocar impacto negativo en la economía del departamento, ya que ocupa el segundo lugar de importancia entre las cadenas

¹ Fuente: DANE

productivas; aporta aproximadamente el 27% de PIB del sector agropecuario de Nariño, genera 59.448 empleos directos e indirectos constituyéndose como único sustento para las familias².

La producción de leche en el municipio de San Juan de Pasto asciende a 88.344 litros diarios, la industria no logra el acopio total de esa producción debido a que hay muchos productores pequeños (ganaderos) y pocos transformadores grandes según cámara comercio en el municipio existen actualmente cuarenta y seis empresas registradas, teniendo en cuenta que la leche es un producto perecedero, el ganadero se ve en la obligación de desprenderse de alguna manera de su producción, incurriendo a la informalidad, donde generalmente se incurre en pérdidas económicas, ya que tiene que ceñirse al precio de compra que le ofrecen los transformadores informales.

No obstante en el municipio de San Juan de Pasto, el consumidor se caracteriza por ser convencional, es decir que busca consumir basándose en el precio más no en la calidad, lo que genera un impacto desfavorable para los productores y las industrias Nariñenses, ya que no pueden entrar a competir contra las grandes industrias a nivel mundial debido a que estas tienen mayor poder de negociar los precios.

Una baja en el precio a los productores no se traduce en una disminución de precios al consumidor final, siendo éste determinante para los demás eslabones; producción, industrial y comercialización en la cadena láctea.

Sin duda todas las problemáticas expuestas anteriormente también generan oportunidades de mejora, mostrando la posibilidad de fortalecer la estructura productiva de los cadena y la competitividad de los productos derivados y finales, con miras a generar una cadena productiva

² Comisión Regional de la Competitividad de Nariño. (2012). *Plan Regional de Competitividad de Nariño*. Disponible de https://www.google.com.co/?gws_rd=cr&ei=glhwUsbvlovSkQe8yoGYDw#q=plan+regional+de+competitividad+de+nari%C3%B1o

coordinada y equilibrada en sus distribuciones de ingresos, fundamentada tanto en productos con valor agregado como de instituciones de apoyo que contribuyan a disminuir las condiciones negativas producidas por las desigualdades del mercado, construyendo así lo que podría ser una visión conjunta de futuro de la cadena láctea empezando por el Municipio de Pasto.

Una gran ventaja del sector lácteo se centra en que la leche es un producto básico de la canasta familiar con características extraordinarias para la nutrición y el desarrollo, que abre la posibilidad de pensar en alternativas de desarrollo del sector, y al mismo tiempo de sus derivados con mayor valor agregado.

El sector lácteo presenta múltiples problemáticas, por lo tanto, con la presente investigación se pretende plantear y dar a conocer estrategias competitivas, aplicando la técnica de estudio de caso, tomando como objeto de estudio tres empresas transformadoras y comercializadoras de productos lácteos reconocidas en el mercado del municipio de San Juan de Pasto y a partir de los resultados realizar un análisis sectorial.

Formulación del problema

¿Qué estrategias competitivas se deben implementar en el sector lácteo para fortalecer e impulsar el desarrollo de la Industria Láctea en el Municipio de Pasto y mejorar su competitividad en el mercado actual?

Propósitos, objetivos y preguntas de investigación

La presente investigación tiene la finalidad de elaborar un diagnóstico de la situación actual de cada una de las empresas objeto de estudio, enfocado en la competitividad. A partir de lo anterior se busca conseguir los siguientes objetivos:

- Realizar un plan de mejoramiento sobre competitividad en cada una de las empresas objeto de estudio.
- Elaborar un análisis sectorial que incluya estrategias competitivas para el sector lácteo basado en el modelo de Michael Porter.

Contexto conceptual

Adaptación de producto: Modificación del producto para su comercialización, en función de las condiciones o preferencias locales.

Amenaza del entorno: Desafío que representa una tendencia o avance negativo que podría suponer un descenso en las ventas o en las utilidades.

Ampliación de línea: Ampliación de la línea de productos más allá de su extensión actual.

Análisis de oportunidades de mercado: Sistema empleado para determinar el atractivo de un mercado y las probabilidades de éxito en él.

Aprovechamiento del mercado: Estrategia de fijación de precios en la que se comienza con precios elevados que se reducen con el tiempo para maximizar las utilidades provenientes de los clientes menos sensibles al precio.

Artículos de conveniencia: Bienes que los consumidores adquieren con frecuencia, de forma inmediata y con un esfuerzo mínimo.

Asignar marca: Proporcionar a un producto o servicio el poder de una marca. (capital demarca) y encontrar formas de mejorar y reforzar su calidad.

Bienes diferenciados: Bienes que tienen características únicas o identificaciones de marca exclusivas que hacen que un número de compradores estén dispuestos a hacer un esfuerzo de compra especial.

Demanda de la empresa: Participación estimada de la demanda de mercado de una empresa a niveles diferentes de esfuerzo de marketing durante un periodo determinado.

Elementos de marca: Aquellos elementos tangibles que sirven para identificar y diferenciar una marca, como por ejemplo un nombre, un logotipo o un dibujo.

Estrategia de marca: El número y la naturaleza de elementos de marca comunes y distintivos que se aplican a los diferentes productos que vende una empresa o similitud de un resultado en relación con otros ejemplos.

Imagen: Conjunto de creencias, ideas e impresiones que tiene una persona respecto a un objeto.

Invención hacia el futuro: Creación de un nuevo producto para satisfacer una necesidad en otro país.

Marketing: Proceso de planeación y ejecución del concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de las personas y de las organizaciones.

Mercado meta: Parte del mercado calificado y disponible al que una empresa decide dirigirse.

Mercado potencial: Conjunto de consumidores que manifiestan un nivel de interés suficiente en una oferta de mercado.

Propuesta de valor: Conjunto total de beneficios que la compañía promete entregar.

Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por parte de un promotor identificado.

Unidades estratégicas de negocio (UEN): Negocio o conjunto de negocios relacionados que se pueden planear de forma separada del resto de la empresa, con su propio conjunto de competidores y un gerente responsable de la planeación estratégica y de las utilidades.

Valor percibido por el cliente: Diferencia entre la evaluación potencial de un consumidor sobre todos los beneficios y los costos de una oferta y las alternativas percibidas.

Ventaja competitiva: Capacidad de una empresa para operar de una o varias maneras que los competidores no podrían imitar.

Métodos y recursos de investigación

Para el desarrollo del estudio de caso se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria.

- Fuentes de información primaria: estas se dividen en cualitativas y cuantitativas, como se muestra a continuación:

Fuente de información	Cualitativo	Cuantitativo
Encuesta		X
Entrevista a profundidad	X	
Entrevista no estructurada	X	
Observación directa	X	

Las anteriores serán aplicadas al gerente de la empresa y jefes de departamento.

- Fuentes de información secundaria: está constituida por información interna la cual se basa en los reportes y demás documentos elaborados por la empresa, por ejemplo, estados financieros, inventarios, relaciones de producción, entre otros e información externa, la generada por el gobierno, entidades asociadas al sector y la academia.

Fuente de información	Interna	Externa
Documentos de constitución	X	
Información financiera	X	
Estadísticas	X	X

ANEXO B:

**BASE DE DATOS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DEL SECTOR LÁCTEO
DE SAN JUAN DE PASTO**

Empresa	Dirección
ALBEIRO ERNESTO PEJENDINO MIRAMA	Mz 61 Casa 4 Barrio Chambu
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	Cr 51 No 18A-71 Torobajo
ALIMENTOS DEL VALLE S.A.	Vía al Sur Km 7 Catambuco
ANILAC	Cll 20B No 11-49 Barrio El Recuerdo
CARLOS ARTURO UNIGARRO ROSAS	Casa 5A 1 Barrio Ezequiel Moreno
COLÁCTEOS DE NARIÑO LTDA.	av panamericana carrera 36 # 13-26
COLENALP S.A.S	Vereda san José corregimiento de Catambuco
COOPERATIVA CRUZ ORIENTE SAN FERNANDO LTDA.	Corregimiento De San Fernando
DISTRIALIMENTOS DE NARIÑO SAS	Cr 3 No 5-31 Local 1 Catambuco
DERIVADOS EL LAGO	Corregimiento El Encano
EDUIN JORGE ANTIDIO ALFARO ALVIAR	Diagonal 16 No 14-72 Barrio El Rosario
ESTABLECIMIENTO COMERCIAL-LÁCTEOS LA CASTELLANA	Mz 1 Casa 7 Los Laureles
ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO CAMPO LÁCTEOS	Cl 22 No 23-36
ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO NUTRICION LÁCTEA NARIÑENSE NUTRILAC	Cr 10 No 1E-147 Botanilla
ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO QUESOS LA PRADERA	Casa 62 Botanilla
ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO: LACTEOS SANTA BARBARA	Corregimiento De Santa Bárbara
ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO-LÁCTEOS C.V LA CAMPIÑA.	Cr 33A No 7-45 Barrio San Vicente
FABRICA DE QUESOS EL COMERCIO	Cr 4E No 17-60 Barrio El Lorenzo
FABRIQUESO	Cl 12 No 2-00 Barrio Chapal
GUERRERO JOJOA DAISSY DAYANA	Cr 2 No 2-25 Corregimiento De La Laguna
HELADERÍA CALIFORNIA	Cr 27 No 17-23 Centro
INDUNAR ALIMENTOS	Cr 2A No 3-44 Corregimiento De Catambuco
INDUSTRIA DE ALIMENTOS CHAMBU	Cr 10 No 1E 36 Botanilla

JESÚS PANTOJA BASTIDAS-FABRICA DE QUESOS SAN SEBASTIAN	Cr 36B No 3-18 Barrio Anganoy
JOJOA MEZA JHON ALEXANDER-PRODUCTOS SAN JUAN	Cl 21G Casa 121 Barrio Caicedonia
JOSÉ ANÍBAL MUESES JOJOA	Corregimiento El Encano
LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA.	Km 7 Vía Panamericana Sur-Catambuco
LÁCTEOS SANTA COLOMBIA	Corregimiento Santa Bárbara
LÁCTEOS MUYRICO	Calle 34 28-121 Villa Nueva
LÁCTEOS LAS PALMAS	Casa 4-A P-3 Las Palmas El Encano
LÁCTEOS VALLE DE ATRIZ	Calle 1ae no. 10-130 buena vista botanilla
LÓPEZ OBANDO JOSÉ ELÍAS	Casa 16A 1 Sauce Corregimiento San Fernando
LÁCTEOS NEVADOS	Carrera 41 13-04 Villa de San Rafael
FABRICA DE QUESO LA ESPERANZA	Cr 5 No 1C-18 Barrio El Pilar
MARIA LUZ JOJOA	Corregimiento El Encano
MI BELLA SUIZA	Cl 20 no 29-64 barrio las cuadas
PRODUCTOS LA VICKY	Carrera 36 B 2-11 San Vicente
PRODUCTOS PRODITAN	San Juan de Pasto
PRODUCTOS LÁCTEOS DELIFRUIT DE NARIÑO	San Juan de Pasto
PRODUCTOS MIJITAYO	San Juan de Pasto
QUESOS EL PILAR	Calle 12B No 3-35 Barrio El Pilar
RICOS POSTRES GE SAS	Carrera 33a no. 16b - 13 maridiaz
ROSA HERMILA JOSA DE JOJOA	Corregimiento De El Encano Vereda Casapamba
SANTANDER DE VÁSQUEZ GLORIA ALICIA-MANJAR BLANCO EL MANA	Cl 1 Sur No 15-28 Barrio Caicedo
SUPER CREAM S.A.S	Cr 43 No 26A-34 Aranda
TIENDA LÁCTEA LA SABANA	Calle 18 31 C-24 Maridíaz

Fuente: Cámara de Comercio, 2015

ANEXO C:

FORMATO DE ENCUESTA Y ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y
FINANZAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIAGNOSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LÁCTEO APLICADO A LA EMPRESA INDUSTRIA DE ALIMENTOS CHAMBÚ

CUESTIONARIO

Fecha: _____ **Hora:** _____
Entrevistadora: _____
Entrevistado: _____ **Cargo:** _____

Objetivo: Obtener información con fines académicos para realizar un diagnóstico general de las empresas más importantes del Municipio de San Juan de Pasto, cuyo objeto social es la transformación y comercialización de productos lácteos. La información permitirá elaborar un plan de mejoramiento para cada una de las empresas

Características de la entrevista: La información suministrada en la entrevista será manejada con absoluta confidencialidad.

El cuestionario cuenta con 51 preguntas organizadas en 12 grupos de acuerdo al tema correspondiente.

Preguntas

Ventas

1. ¿Cómo se realiza el pronóstico de ventas?

2. ¿Cómo incidió la firma de los TLC en sus ingresos (por concepto de ventas) como comercializador desde el año 2013?
3. ¿Cuáles son los resultados actuales (crecimiento de ventas, tasa de rendimiento y otros) de la empresa matriz?

Producción

4. ¿Con que frecuencia se realiza la reposición de maquinaria y equipos empleados para el procesamiento de leche y sus derivados?
5. ¿Considera que la maquinaria y equipos utilizados por la empresa en los diferentes procesos de transformación, responden a las necesidades y requerimientos del mercado actual?
6. ¿Cómo se realiza la Rotación de inventarios?
7. ¿En base a que parámetros se planea la producción?

Políticas gubernamentales

8. ¿Considera que los TLC firmados por Colombia han tenido algún beneficio para el sector lácteo?
9. ¿Las políticas gubernamentales aplicadas al sector promueven la productividad y la competitividad?
10. ¿Hay restricciones regulatorias, antimonopolio u otras restricciones de carácter social o gubernamental que limiten la actividad de la compañía y que influya en cosas como su reacción ante las acciones de un competidor más pequeño o en la probabilidad de que vuelva a intentar obtener una mayor participación en el mercado?

Línea de productos

11. ¿Su portafolio de productos cuantas líneas tiene?
12. ¿En cada línea de producto cuál es su profundidad?
13. ¿La empresa tiene un producto único en el mercado?
14. ¿Qué nuevos productos ha sacado al mercado en los últimos tres años?
15. Con la firma de los TLC, ¿Qué productos o subproductos lácteos importados representan mayor amenaza para la industria láctea del municipio?
16. ¿Qué productos lácteos son su fortaleza?

17. ¿Cuáles son los planes de diversificación de la empresa matriz?
18. ¿Qué productos se consideran vacas lecheras?
19. ¿En qué productos se proyecta obtener grandes utilidades o desinvertir, dada la posición que ocupan en el portafolio?
20. ¿Qué productos son fuente habitual de estabilidad que contrarrestan las fluctuaciones de otros del portafolio?
21. ¿Cuáles son los productos más prometedores con que cuenta la empresa para invertir recursos y aumentar su participación en el mercado?
22. ¿Qué piensa Usted sobre la demanda futura del producto y sobre la importancia de las tendencias de la industria?

Investigación y desarrollo

23. ¿La empresa tiene un presupuesto para investigación y desarrollo?
24. ¿Existe un presupuesto destinado a la investigación de mercados?
25. ¿Tiene ideas firmes sobre el diseño o la calidad de los productos?

Asociatividad

26. ¿Usted considera que la conformación de cooperativas y alianzas estratégicas dentro del sector lácteo a nivel nacional puede ser una alternativa de solución para competir con las empresas internacionales?

Distribución

27. ¿Para realizar sus exportaciones usted tiene convenios con empresas u otras entidades?
28. ¿Qué productos exporta?
29. ¿Considera viable la exportación de productos lácteos después de la firma de los TLC?
30. ¿Los precios de los productos lácteos importados pueden considerarse una amenaza para la industria regional?
31. ¿Se considera Los puntos de venta son considerados como áreas de crecimiento y elementos esenciales del futuro de la empresa o fuentes maduras y estables de efectivo?
32. ¿Cuál es su capacidad de atender la demanda en el municipio?

Mercados meta:

33. ¿A qué segmento de mercado va dirigido cada línea de producto?

Marketing

34. ¿A cargo de quien está el manejo del área mercadeo en su empresa?

35. ¿La empresa cuenta con un plan anual de marketing?

Talento humano

36. ¿De qué manera la estructura asigna las responsabilidades y el poder de las decisiones más importantes como distribución de recursos, fijación de precios y cambios de productos?

37. ¿Qué medidas de desempeño se realizan periódicamente? ¿Con que frecuencia?

38. ¿Con que criterios se remunera a la fuerza de ventas?

39. ¿Qué formación y experiencia tienen los ejecutivos de su empresa?

Finanzas y control

40. ¿Tiene una tradición o historial de seguir una estrategia o política funcional que haya sido institucionalizada en meta?

41. ¿Con que sistema contable y convenciones se cuenta?

42. ¿Cómo valúa el inventario?

43. ¿De qué manera asigna los costos?

44. ¿Cómo contabiliza la inflación?

45. ¿Qué nivel de unanimidad existe entre los directivos respecto a la orientación futura de la empresa?

46. ¿Hay convenios d deuda que cuarten el establecimiento de metas?

47. ¿Cuál es el desempeño financiero actual de la empresa y su participación en el mercado, en comparación con los de años recientes?

Calidad

48. ¿Qué relación económica existe entre las unidades de negocio y el portafolio de la empresa matriz? (Integración vertical, complementación de otros negocios, Investigación y desarrollo compartidos)

49. ¿Cómo afecta esta relación a las condiciones especiales que la empresa impone a la unidad respecto a la forma en que habrá de conducirse como empresa independiente?
50. ¿Su empresa cuenta con certificaciones de calidad en alguno de sus productos o procesos?
51. ¿Su empresa cuenta con políticas de calidad?



UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y

FINANZAS

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**DIAGNOSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LÁCTEO APLICADO A LA
EMPRESA INDUSTRIA DE ALIMENTOS CHAMBÚ
CUESTIONARIO**

Fecha: _____

Hora: _____

Encuestadora: _____

Encuestado: _____ **Cargo:** _____

Objetivo: Obtener información con fines académicos para realizar un diagnóstico general de las empresas más importantes del Municipio de San Juan de Pasto, cuyo objeto social es la transformación y comercialización de productos lácteos. La información permitirá elaborar un plan de mejoramiento para cada una de las empresas

El cuestionario cuenta con 17 preguntas organizadas en 7 grupos de acuerdo al tema correspondiente.

Producción

1. ¿Cuál es la capacidad instalada litros/día de la planta procesadora?
2. ¿Cuáles el porcentaje utilizado de la planta de acuerdo a la capacidad instalada?
3. ¿La capacidad actual de almacenaje de la leche sin procesar es:

Suficiente	
Insuficiente	
No posee lugar de almacenaje propio	

4. ¿Cuántas plantas procesadoras tiene su empresa y donde se encuentran ubicadas?

Compras

5. La leche proviene de:

Lechería especializada (solo producción de leche)	
Doble propósito	

Políticas Gubernamentales

6. ¿Ha recibido ayuda del gobierno luego de la firma de los TLC?

Si	
No	

7. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de ayuda ha recibido?

Capacitación	
Financiera	
Infraestructura	
Otra	

¿Cuál? _____

8. ¿En los últimos tres años la empresa ha recibido reclamos y /o devoluciones de productos?

Si	
No	

Si su respuesta es afirmativa, mencione los motivos de los reclamos y devoluciones:

Investigación Y Desarrollo

9. ¿En los últimos tres años se ha innovado en las características de los productos?

Si	
No	

10. Si su respuesta es afirmativa, ¿en qué aspectos se han hecho las innovaciones?

Diseño de empaque	
Propiedades	
Tamaño	
Otro	

¿Cuál? _____

Asociatividad

11. A nivel nacional existen gremios, asociaciones y comités que representan a diferentes actores del sector lácteo. ¿Usted como transformador y comercializador se encuentra afiliado a alguna de ellas?

No	
FEDEGAN	
ANALAC	

FEDECOLECHE	
ANDI	
Otro	

¿Cuál? _____

Distribución

12. ¿Su empresa cuenta con puntos de venta propios?

Si	
No	

Si su respuesta es afirmativa, indique el número de puntos de venta: _____

13. El número de clientes a los que su empresa provee desde el año 2013:

Aumentó	
Disminuyó	
Siguió estable	

14. ¿Su empresa exporta productos lácteos?

Si	
No	

15. Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 6, de lo contrario pase a la pregunta número 8.

Talento Humano

16. ¿Cuántos empleados permanentes tiene la empresa?

17. ¿Cuál es la estructura organizacional de su empresa?

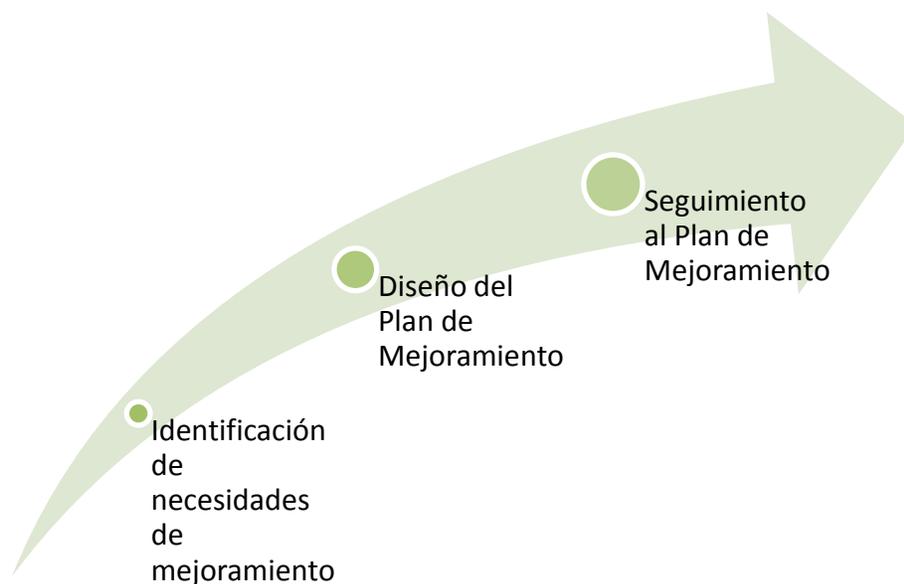
ANEXO D:**PLAN DE MEJORAMIENTO**

Un plan de mejoramiento es una herramienta que permite identificar las oportunidades de mejora que tienen las empresas, con el fin de proponer acciones que conduzcan a mejorar su situación actual; en este caso para hacer a las empresas más competitivas en el sector lácteo, a través del talento humano y los recursos necesarios.

Metodología

La metodología utilizada para desarrollar los planes de mejoramiento para las tres empresas de lácteos: Industrias de Alimentos Chambú, Quesos La Pradera y Lácteos CV La Campiña, fue adaptada de la guía para la elaboración de planes de mejoramiento de la Universidad de Nariño. Para el presente Caso de Estudio se llegará hasta la Fase 2: “Diseño del Plan de Mejoramiento”.

Fases de un Plan del Mejoramiento



Fuente: Sistema Integrado de Gestión de la Calidad - Universidad de Nariño, 2016

1. Identificación de necesidades de mejoramiento

1.1 En la primera fase se identificaron los aspectos a mejorar mediante el diagnóstico de la situación actual de cada una de las empresas, teniendo en cuenta los elementos de la rueda de la estrategia competitiva de Michael Porter (2004):

- Mercados meta
- Marketing
- Ventas
- Distribución
- Producción
- Mano de obra
- Compras

- Investigación y Desarrollo
- Finanzas y Control
- Línea de Productos

1.2 Identificar las causas que motivan las necesidades de mejora de la empresa.

1.3 Definir las acciones de mejora, teniendo en cuenta los recursos disponibles y el impacto en la empresa.

1.4 Establecer los tiempos para desarrollar las acciones teniendo en cuenta su prioridad.

Matriz de de necesidades de mejoramiento - Ejemplo

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE MEJORAMIENTO				
SITUACIÓN A MEJORAR	CAUSAS QUE MOTIVAN LA NECESIDAD DE MEJORAMIENTO	POSIBLES ACCIONES	RECURSOS QUE SE REQUIEREN	PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES PARA EL AÑO 2016
Integrar estrategias de modalidad virtual a los procesos académicos, investigativos y de interacción social en la Universidad de Nariño	Falta de capacitación de los docentes en los procesos de articulación de los recursos digitales con los procesos académicos, investigativos y de interacción social Recursos limitados de laboratorios, auditorios, bibliotecas con equipos	Capacitación docente. Dotación de Recursos digitales. Elaboración de proyectos para la adquisición de equipos con acceso a internet	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aula de informática ○ COES ○ Modalidad virtual ○ Plataformas virtuales Docentes expertos en el área ○ Presupuesto Estudio de factibilidad 	Alta

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de la Calidad - Universidad de Nariño (2016)

2. Diseño del Plan de Mejoramiento

Los siguientes son los componentes del Plan de Mejoramiento, de acuerdo al Sistema Integrado de Gestión de la Calidad de la Universidad de Nariño (2016):

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Se extrae de la matriz de Identificación de necesidades de mejoramiento detectada en la sesión anterior.

Objetivos: Surge de manera directa de la necesidad detectada y busca resolver la situación planteada en ella.

Metas: Se debe plantear en términos cuantitativos según lo que se espera alcanzar, en cada uno de los periodos objeto del plan, con el fin de cumplir con el objetivo trazado. La meta es una frontera ideal que corresponde al momento en que es resuelta la necesidad.

Acciones: Son las actividades y tareas que permitan alcanzar las metas. En el Plan se incluyen las acciones que en la primera etapa fueron priorizadas según los periodos señalados. Para cada meta propuesta, se necesita realizar una o varias acciones.

Indicadores: Son las muestras observables de los avances hacia la meta deseada o que muestran que ella sea alcanzada. Los indicadores pueden ser definidos para dar cuenta tanto del avance de las acciones como del resultado final de éstas. Para el monitoreo y seguimiento del plan de mejoramiento, el punto de referencia principal son los indicadores.

Fecha Inicio – Fecha Fin: Para cada indicador se debe especificar la Fecha de Inicio de las acciones y la Fecha Fin en la que se espera alcanzar la meta.

Recursos: Se deben precisar todos los requerimientos para que puedan desarrollarse las acciones previstas. Se debe incluir Recursos de Talento Humano, Recursos Físicos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos, entre otros.

Responsables: Este aspecto debe detallar los responsables de cada una de las acciones del plan a realizar. Se recurre al Talento Humano disponible en la empresa y se establece dentro de las responsabilidades que ellos asumen, presentar informes periódicos del avance de las actividades, según lo establecido en el sistema de seguimiento y control del Plan.

Medio de Verificación: Se debe consignar, la manera en la cual se verificará con evidencias físicas, los avances o el cumplimiento de la meta propuesta. El medio de verificación, será utilizado para garantizar y demostrar que efectivamente se avanzó en el cumplimiento del objetivo trazado, en un periodo de tiempo determinado, o si se superó en su totalidad la necesidad detectada.

El siguiente es el formato utilizado para elaborar el Plan de Mejoramiento:

Formato Plan de Mejoramiento

NECESIDAD DE MEJORAMIENTO DETECTADA	OBJETIVO	METAS	ACCIONES	INDICADORES	FECHA		RECURSOS	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
					INICIO	FINAL			

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de la Calidad - Universidad de Nariño (2016)

Matriz de necesidades de mejoramiento Industrias de Alimentos Chambú

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE MEJORAMIENTO				
SITUACIÓN A MEJORAR	CAUSAS QUE MOTIVAN LA NECESIDAD DE MEJORAMIENTO	POSIBLES ACCIONES	RECURSOS QUE SE REQUIEREN	PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES PARA EL AÑO 2016 y 2017
Baja cobertura del producto a nivel regional.	Los productos se comercializan en la zona urbana de Pasto.	Realizar alianzas con los tenderos y dueños de supermercados de municipios aledaños	Información de ventas por parte de los distribuidores de la empresa Información suministrada por los tenderos	Alta
Satisfacer y fidelizar al cliente	La empresa cuenta con dos puntos de venta, uno de ellos con razón social diferente al de empresa.	Apertura de puntos de ventas que incluyan el servicio de cafetería y restaurante, ubicados en lugares estratégicos de la ciudad para satisfacer a los consumidores y lograr la preferencia de los productos que ofrece la empresa.	Hacer un estudio de lugares comerciales de la ciudad Arrendar locales comerciales Adecuación Mobiliario Contratar personal Realizar un presupuesto	Alta

			Elaborar portafolio de menús	
Uso de la Capacidad instalada	La empresa cuenta con una capacidad de 6.000 litros, sin embargo solo utiliza el 40%	Aumentar la productividad en la línea de quesos, variando las presentaciones	Aumento de la compra de materia prima	Alta
Capacitación del talento humano	La empresa contrata en el área de producción personal sin ninguna formación académica.	Capacitar al personal en Buenas Prácticas de Manufactura y en conocimientos teóricos	Participar en los diferentes cursos y proyectos que ofrece la cámara de comercio de Pasto, como en los cursos de BPM y del proyecto de la educación dual mediante el proyecto “Institución de Formación Empresarial”	Alta
Ausencia de publicidad	Falta de interés en dar a conocer los productos en medios de comunicación tradicionales	Contratar publicidad por medio de emisora, televisión y pagina web.	Contemplar en el presupuesto un rubro destinado a la publicidad	Media
Baja innovación en los productos.	Los productos no se diferencian de la competencia.	Investigar las necesidades del consumidor	Información suministrada por los distribuidores de los productos	Media
Asociatividad	La empresa no hace parte de	Promover ante los	Información de la	Media

ninguna asociación

demás propietarios
de las
transformadoras en
conformar una
asociación con
proyecciones en
ingresar en los
principales mercados
del país.

competencia

Plan de Mejoramiento Industrias de Alimentos Chambú

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Baja cobertura del producto a nivel regional.								
OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS INICIO FIN		RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Aumentar el nivel de distribución de los productos a nivel regional	Realizar alianzas con los tenderos y dueños de supermercados de municipios aledaños	Por medio de los distribuidores establecer alianzas	Aumento en las ventas a nuevos clientes	Enero 2017	Diciembre 2017	Información de ventas por parte de los distribuidores de la empresa	Propietarios	Aumento de la producción, nuevos lugares de distribución del producto
Necesidad de Mejoramiento Detectada: Satisfacer y fidelizar al cliente								
OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS INICIO FIN		RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Abrir nuevos puntos de venta con igual razón social	Apertura de puntos de ventas que incluyan el servicio de cafetería y restaurante, ubicados en lugares estratégicos	Prestar un excelente servicio a los consumidores, brindando una excelente experiencia	Instalación de los puntos de ventas ubicados en lugares estratégicos de la ciudad	Enero 2017	Abril 2017	Hacer un estudio de lugares comerciales de la ciudad Arrendar locales comerciales	Propietarios	Cumplimiento de los requisitos de carácter obligatorio según Decreto 1879 de 2008.

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Satisfacer y fidelizar al cliente

OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS INICIO	FIN	RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
	de la ciudad para satisfacer a los consumidores y lograr la preferencia de los productos que ofrece la empresa.					Adecuación Mobiliario Contratar personal Realizar un presupuesto Elaborar portafolio de menús		

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Uso de la Capacidad instalada

OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS		RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
				INICIO	FIN			
Incrementar la utilización de la capacidad instalada en un 40%	Aumentar la productividad en la línea de quesos, variando las presentaciones	Disminución de la capacidad ociosa	Aumento de las ventas	Febrero 2017	Diciembre 2019	Presupuesto	Propietarios y colaboradores	Aumento de la productividad

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Capacitación del talento humano

OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS		RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
				INICIO	FIN			
Ampliar los conocimientos en el saber hacer de los colaboradores	Capacitar al personal en Buenas Prácticas de Manufactura y en conocimientos teóricos	Capacitar a todos los empleados	Mejor desempeño de los colaboradores	Marzo 2017	Agosto 2017	Participar en los diferentes cursos y proyectos que ofrece la cámara de comercio de Pasto, como en los cursos de BPM y del proyecto de la educación dual mediante el proyecto “Institución de Formación Empresarial”	Propietarios y colaboradores	Certificaciones en BPM

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Ausencia de publicidad

OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS		RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
				INICIO	FIN			
Incrementar el consumo de los productos que ofrece la empresa	Contratar publicidad por medio de emisora, televisión y pagina web.	Mejorar la imagen de la marca	Preferencia del consumidor por los productos de la empresa	Febrero 2017	Diciembre 2017	Presupuesto	Área de mercadeo	Campañas publicitarias

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Baja innovación en los productos.

OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS		RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
				INICIO	FIN			
Innovar en nuevas presentaciones de los productos de la línea de quesos	Investigar las necesidades del consumidor	Hacer presentaciones de quesos en tamaños individuales y	Nuevas presentaciones de quesos a disponibilidad del consumidor	Marzo 2017	Mayo 2017	Información suministrada por los distribuidores de los productos	Área de mercadeo	Nuevo producto disponible

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Asociatividad.

OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS		RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
				INICIO	FIN			
Promover entre las pymes la	Establecer alianzas entre los	Dar a conocer los	Establecer acciones a ejecutar	Febrero 2017	Diciembre 2017	Información de la competencia	Propietario	Formalización de la asociación

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Asociatividad.

OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS	FIN	RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
comercialización en otros mercados a nivel nacional	propietarios de las transformadoras en conformar una asociación con proyecciones en ingresar en los principales mercados al interior del país	productos						

Matriz de necesidades de mejoramiento Quesos La Pradera

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE MEJORAMIENTO				
SITUACIÓN A MEJORAR	CAUSAS QUE MOTIVAN LA NECESIDAD DE MEJORAMIENTO	POSIBLES ACCIONES	RECURSOS QUE SE REQUIEREN	PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES PARA EL AÑO 2016 y 2017
Ausencia de prácticas de mercadeo	Falta de capacitación del propietario en temas de mercadeo, especialmente en publicidad y plaza.	Capacitación en mercadeo.	Asesor de mercadeo. Apoyo de entidades de capacitación. Computador	Media
Proyección de la demanda de los productos.	La microempresa no cuenta con pronósticos de ventas anuales, solo tiene en cuenta el comportamiento de la competencia	Implementar un sistema de histórico de ventas que permita proyectar la demanda.	Información de ventas de la microempresa Información disponible de la competencia	Alta
Condiciones de transporte del producto terminado.	El transporte de los productos terminados se realiza en una camioneta de carga adaptada para el transporte de los quesos en canastillas plásticas	Contratar el servicio de transporte a empresas especializadas en alimentos que permitan conservar la inocuidad y las características del producto	Capacitación Presupuesto	Alta

Maquinaria y equipos	La maquinaria y equipos empleados para el procesamiento de los quesos son de tipo manual y su reposición solo se realiza cuando se presentan daños y averías irreparables.	Arrendar la maquinaria y equipos.	Contrato de leasing de maquinaria	Media
Capacitación del talento humano.	La elaboración de productos se realiza de manera empírica.	Certificar ante una institución de educación las aptitudes en la transformación de alimentos	Capacitación en Universidad de Nariño, SENA	Alta
Capacidad de producción.	La capacidad de producción de la planta procesadora está en su límite máximo.	Ampliar la planta de procesamiento	Presupuesto	Alta
Baja innovación en los productos.	Los cambios de productos solo se realizan cuando los clientes lo solicitan.	Investigar las necesidades y requerimientos del mercado	Créditobancario Entidades de capacitación, investigación y desarrollo: Universidad de Nariño, SENA, Cámara de Comercio de Pasto, Asociaciones Computador	Media
Inexistencia de un sistema contable	El régimen simplificado no está obligado a llevar contabilidad	Utilizar un sistema ERP de código abierto	Servicio de Internet Sistema ERP	Media

Asociatividad	El propietario está asociado a una cooperativa que no se encuentra en funcionamiento	Vincularse a una de las asociaciones o cooperativas departamentales	Capacitación Documentos al día Solicitud de ingreso	Media
Certificaciones de calidad	La planta procesadora solo cuenta con las certificaciones de INVIMA	Aplicar a la Certificación de la Implementación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico (Hazardanalysiscritical control points) HACCP	Cumplir con las condiciones que exige la certificación Documentos al día Presupuesto	Media

Plan de Mejoramiento Quesos La Pradera

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Ausencia de prácticas de mercadeo								
OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS INICIO FIN		RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Implementar prácticas de mercadeo que promuevan el reconocimiento de la marca	Capacitación en prácticas de mercadeo al propietario de la microempresa.	Asistir a un curso de capacitación en mercadeo	Aplicación de prácticas de mercadeo en la microempresa.	Enero 2017	Junio 2017	Asesor de mercadeo. Apoyo de entidades de capacitación.	Propietario	Certificado de capacitación recibida.
Necesidad de Mejoramiento Detectada: Proyección de la demanda de los productos.								
OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS INICIO FIN		RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Proyectar la demanda anual de los productos ofrecidos por la empresa.	Implementar una metodología de histórico de ventas que permita proyectar la demanda.	Proyectar la demanda de productos para el año 2017.	Registro de ventas de la microempresa. Información del comportamiento del entorno.	Noviembre 2016	Enero 2017	Computador Conexión a servicio de internet Capacitación	Propietario	Proyección de la demanda de productos para el año 2017.

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Condiciones de transporte del producto terminado.

OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS		RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
				INICIO	FIN			
Elegir un sistema de transporte apto para el traslado de los productos, desde la	Contratar el servicio de transporte a empresas especializadas en alimentos que	Disponer de un contrato para el transporte de alimentos	Cotizaciones de empresas de transporte de alimentos.	Noviembre 2016	Febrero 2017	Presupuesto	Propietario	Contrato de prestación de servicios

planta de procesamiento hasta los clientes.	permitan conservar la inocuidad y las característica s del producto.	s.
--	--	----

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Maquinaria y equipos								
OBJETIVOS	ACCIONES	META S	INDICADORES	FECHAS		RECURSOS	RESPONSABL ES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
				INICI O	FIN			
Tecnificar los procesos de elaboración quesos de la planta procesadora.	Arrendar la maquinaria y equipos.	Renovar el 30% de la maquinaria y equipos de producción	Número de máquinas y/o equipos nuevos en funcionamiento.	Enero 2017	Junio 2017	Documentos al día de la microempresa y el propietario	Propietario	Contrato de leasing de maquinaria y equipo.
Necesidad de Mejoramiento Detectada: Capacitación del talento humano.								
OBJETIVOS	ACCIONES	META S	INDICADORES	FECHAS		RECURSOS	RESPONSABL ES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
				INICI O	FIN			
Mejorar las aptitudes del talento humano de la empresa en el área de producción.	Certificar ante una institución de educación las aptitudes en la transformación de alimentos	Capacitación del 70% del personal.	Calificación de los operarios en la manipulación y transformación de alimentos.	Enero 2017	Junio 2017	Presupuesto Cursos, diplomados y demás ofertas de capacitación en Universidad de Nariño, SENA y otras instituciones educativas.	Propietario Operarios	Diplomas y certificados de la capacitación recibida.

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Asociatividad.

OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS		RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
				INICIO	FIN			VERIFICACION
Incrementar la profundidad de la línea de quesos.	Investigar las necesidades y requerimientos del mercado	Producir un nuevo tipo de queso.	Número de nuevos tipos de quesos	Enero 2017	Julio 2017	Entidades de capacitación, investigación y desarrollo: Universidad de Nariño, SENA, Cámara de Comercio de Pasto, Asociaciones	Propietario Propietario	Nuevo producto en el mercado.
				Enero 2017	Marzo 2017			

Fortalecer la asociatividad como medio para promover la competitividad.

Vincularse a una de las asociaciones o cooperativas departamentales.

Estar adscrito a una asociación o cooperativa en funcionamiento.

Actividades de competitividad desarrolladas en conjunto con la asociación o cooperativa.

Documentos al día

Solicitud de ingreso

Certificado de pertenencia a una asociación o cooperativa.

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Inexistencia de un sistema contable.

OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS		RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
				INICIO	FIN			
Implementar un sistema para el manejo contable.	Utilizar un sistema ERP de código abierto	Sistema ERP operando en el primer trimestre del año 2017	Registros de operaciones contables en el sistema ERP.	Enero 2017	Marzo 2017	Computador Servicio de Internet Sistema ERP Capacitación	Propietario	Reportes emitidos por sistema ERP.

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Certificaciones de calidad.

OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS		RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
				INICIO	FIN			
Visibilizar la calidad de los procesos de transformación de la leche.	Aplicar a la Certificación de la Implementación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico (Hazard analysis critical control points)	Obtener una certificación de calidad.	Inscripción de la microempresa ante INVIMA para obtener la certificación en calidad.	Enero 2017	Diciembre 2017	Presupuesto Documentos al día	Propietario Operarios	Certificación de la Implementación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico (Hazard analysis critical control points) HACCP emitida por INVIMA.

HACCP

Matriz de necesidades de mejoramiento de Lácteos C.V. La Campiña

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Nuevos productos.

OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS INICIO	FECHAS FIN	RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Ampliar las líneas de productos, o mejorar en la profundidad de la línea existente.	<p>Estudiar las tendencias de consumo.</p> <p>IncurSIONAR en los productos que requieran menor inversión en principio, para el caso de ampliar la línea donde el único producto es el queso fresco – campesino.</p> <p>Para abrir otra línea, estudiar los requerimientos de maquinaria, procesos, talento humano e iniciar con la alternativa que más se adapte a las necesidades del mercado, y en los cuales no se incurra en mayores costos de implementación.</p>	<p>Adicionar uno o varios productos a la línea de quesos.</p> <p>Crear una nueva línea de leche o derivados lácteos.</p>	No. De nuevos productos producidos.	Enero 2017	Junio 2017	<p>Presupuesto</p> <p>Maquinaria</p> <p>Ampliación de Planta</p>	Propietario	Reconocimiento de los nuevos productos en el mercado.

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Reubicación de planta procesadora								
OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS INICIO	FECHAS FIN	RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Ubicar la planta en un sector más industrial, con más posibilidades de expansión en el futuro.	<p>Buscar lugar a las afueras de la ciudad, donde no afecte al medio ambiente y pueda expandirse.</p> <p>Buscar financiación, recursos propios, créditos y /o la venta o arrendamiento del establecimiento donde actualmente funciona la planta.</p>	Ubicar la planta, de manera que se facilite el acopio de leche, la implementación de nueva maquinaria, nuevos procesos y con opciones de expansión.	Capacidad instalada de la nueva planta procesadora .	Enero 2017	Octubre 2017	<p>Presupuesto</p> <p>Capacitación, entidades gubernamentales.</p> <p>Entidades de apoyo en procesos de verificación de calidad.</p>	Propietario	Instituciones de vigilancia de BPM, como INVIMA, ICONTEC, Que certifiquen la calidad de los productos y procesos.

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Sistema contable								
OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS INICIO FIN		RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Implementar un Sistema contable	Adquirir un sistema contable, en principio para MyPymes.	Manejar una contabilidad organizada y actualizada.	Información contable periódica.	Enero 2017	Abril 2017	Presupuesto Software	Propietario	Reportes generados por el sistema contable.

Necesidad de Mejoramiento Detectada: Calidad

OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADORES	FECHAS INICIO FIN	RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Cumplir con estándares de calidad distintos a los mínimos exigidos.	<p>Análisis calidad higiénica y fisicoquímica de leche cruda: UFC, grasa, proteína, células somáticas, MUN, adulterantes, inhibidores, acidez, temperatura.</p> <p>Análisis composicional</p> <p>Control microbiológico al ambiente, personal manipulador y equipos.</p> <p>Buscar asesoría, capacitación y asistencia técnica en los procesos que certifiquen la calidad.</p>	Obtener certificaciones de calidad.		Enero 2017 diciembre 2017	Presupuesto Software	Propietario	Reportes generados por el sistema contable.

Fuente: F.N.G. - trabajo de campo - proyectos locales - Tabulación: coordinación regional. 444