

**PLANEACION ESTRATEGICA DE LA GRANJA LA TOÑA  
UBICADA EN LA VEREDA DOS QUEBRADAS  
MUNICIPIO DE LINARES – NARIÑO.**

**NANCY MERCEDES ESTRELLA ROSERO  
WILLIAM HENRY OVIEDO ROMO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
2.004**

**PLANEACION ESTRATEGICA DE LA GRANJA LA TOÑA  
UBICADA EN LA VEREDA DOS QUEBRADAS  
MUNICIPIO DE LINARES – NARIÑO.**

**NANCY MERCEDES ESTRELLA ROSERO  
WILLIAM HENRY OVIEDO ROMO**

**Trabajo de grado para optar el título de  
Administrador de Empresas**

**Presidente:**

**Dra. GABY NARVAEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
2.004**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

**JURADO**

---

**JURADO**

---

**ASESOR DE PROYECTO**

**San Juan de Pasto, Octubre de 2004**

***A Dios por haberme permitido finalizar mis estudios.***

***A mis padres a mis hermanos y a mi novio quienes me han apoyado en esta etapa de mi vida.***

***NANCY MERCEDES***

***A Dios por concederme la vida.***

***A mi esposa y a mis hijos que son el regalo más grande que Dios me dio.***

***A mis padres y a mis hermanos quines me han brindado su apoyo incondicional***

***WILLIAM HENRY***

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestra asesora de proyecto la Dra. Gaby Narváz y al Coordinador de la Facultad de Ciencias Administrativas, el Dr. Luis Enrique Ortega por su valiosa colaboración.

Igualmente agradecemos a todo el cuerpo docente y administrativo

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. ASPECTOS DEL ANTEPROYECTO	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	17
1.3 OBETIVOS	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 JUSTIFICACIÓN	18
1.5 MARCO DE REFERENCA DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.5.1 Marco teórico	18
1.5.2 Marco contextual	26
1.5.3 Marco Contextual	28
1.5.3.1 Reconocimiento del entorno	28
1.5.3.1.1 Municipio de linares	28
1.5.3.1.1.1 Descripción física	29
1.5.3.1.1.2 Actividades económicas	29
1.5.3.1.2 Granja La Toña	29
1.6 ASPECTOS METODOLOGICOS	30
1.6.1 Tipo de Estudio	30
1.6.2 Método de investigación	30
1.6.3 Fuentes y Técnica para la Recolección de Información	31
1.6.3.1 Información secundaria	31
1.6.3.2 Información Primara	31
2 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL GRANJA LA TOÑA	32
2.1 DIAGNOSTICO INTERNO EMPRESA AGROPECUARIA LA TOÑA	32
2.1.1 Area Administrativa de la Granja La Toña	32
2.1.1.1 Análisis del Area Administrativa de la Granja La Toña	33
2.1.1.2 Fortalezas y debilidades del Area Administrativa de la Granja La Toña	34
2.1.1.2.1 Fortalezas	34
2.1.1.2.2 Debilidades	34
2.1.2 Areas funcionales de la empresa Agropecuaria Granja la Toña	34
2.1.2.1 Diagnostico de Producción	34
2.1.2.1.1 Ubicación	34
2.1.2.1.2 Objetivos	34
2.1.2.1.3 Recursos Naturales	34
2.1.2.1.4 Recursos Físicos	35

2.1.2.1.5	Recursos Financieros	47
2.1.2.1.6	Recursos Técnicos	47
2.1.2.1.7	Costos de Producción por Producto de la Granja La Toña	50
2.1.2.1.8	Análisis del Area de Producción del Granja La Toña	54
2.1.2.1.9	Fortalezas y debilidades del Area de Producción de l Grana La Toña	54
2.1.2.1.9.1	Fortalezas	54
2.1.2.1.9.2	Debilidades	55
2.1.2.2	Diagnostico de Mercadeo	55
2.1.2.2.1	Análisis del Area de Mercadeo de la Graja La Toña	63
2.1.2.2.2	Fortalezas y Debilidades del Area de Mercadeo de Granja La Toña	64
2.1.2.2.2.1	Fortalezas	64
2.1.2.2.2.2	Debilidades	64
2.1.2.3	Diagnostico financiero	64
2.1.2.3.1	Indicadores Financieros Granja La Toña	64
2.1.2.3.1.1	Razones de Liquidez	64
2.1.2.3.1.2	Razones de Apalancamiento	65
2.1.2.3.1.3	Razones de Actividad	66
2.1.2.3.1.4	Razones de Rentabilidad	67
2.1.2.3.2	Análisis Vertical	70
2.1.2.3.2.1	Análisis Vertical del Balance General	70
2.1.2.3.2.2	Análisis vertical del Estado de Perdidas y Ganancias	71
2.1.2.3.3	Análisis horizontal	72
2.1.2.3.3.1	Análisis horizontal del Balance General	72
2.1.2.3.4	Proyección de Ingresos y Gastos	74
2.1.2.3.5	Análisis del Area Financiera de la Granja La Toña	75
2.1.2.3.6	Fortalezas y Debilidades del Area Financiera de la Granja La Toña	75
2.1.2.3.6.1	Fortalezas	75
2.1.2.3.6.2	Debilidades	76
2	DIAGNOSTICO EXTERNO EMPRESA AGROPECUARIA GRANJA LA TOÑA	77
2.2.1	Medio Social	77
2.2.1.1	Situación Social Municipal	77
2.2.1.2	Situación Social Departamental	79
2.2.1.3	Incidencia del Medio Social en la Empresa Granja La Toña	83
2.2.1.4	Oportunidades y Amenazas del Medio Social	83
2.2.1.4.1	Oportunidades	83
2.2.1.4.2	Amenazas	84
2.2.2	Medio Económico	84
2.2.2.1	Actividad Económica del Municipio de Linares	84



2.2.2.1.1	Factores Favorable y / o que restringen	84
2.2.2.2	Diagnostico Económico Agropecuario Departamental	85
2.2.2.2.1	Factores que restringen el Desarrollo agropecuario Departamental	86
2.2.2.2.2	Instituciones Financieras Presentes en la Región	87
2.2.2.3	Dinámica de los Mercados de los Productos que Ofrece la Empresa	88
2.2.2.4	Incidencia del Medio Económico en la empresa Granja La Toña	96
2.2.2.5	Oportunidades y Amenazas del medio Económico	97
2.2.2.5.1	Oportunidades	97
2.2.2.5.2	Amenazas	97
2.2.3	Medio Político Legal	97
2.2.3.1	Política Agropecuaria Nacional	98
2.2.3.1.1	Instrumentos para Dinamizar la Inversión	98
2.2.3.1.2	Instrumentos para el Desarrollo Tecnológico y Sanidad Agropecuaria	101
2.2.3.1.3	Instrumentos para Dinamizar la Política Comercial	103
2.2.3.1.4	Instrumentos para impulsar el Desarrollo Rural	104
2.2.3.2	Incidencia del Medio Político legal en la Granja la Toña	109
2.2.3.3	Oportunidades y Amenazas del Medio Político Legal	109
2.2.3.3.1	Oportunidades	109
2.2.3.3.2	Amenazas	109
2.2.4	Medio Institucional	109
2.2.4.1	Problema Institucional	111
2.2.4.2	Incidencia del Medio Institucional en la Granja La Toña	114
2.2.4.3	Oportunidades y Amenazas del Medio Institucional	114
2.2.4.3.1	Oportunidades	114
2.2.4.3.1	Amenazas	114
2.2.5	Medio Tecnológico	114
2.2.5.1	Problemática Tecnológica del sector Agropecuario Departamental	115
2.2.5.2	Incidencia del Medio Tecnológico en la Granja La Toña	117
2.2.5.3	Oportunidades y Amenazas del Medio Tecnológico	117
2.2.5.3.1	Oportunidades	117
2.2.5.3.2	Amenazas	118
2.2.6	Medio Ecológico	118
2.2.6.1	Oportunidades y Amenazas del Medio Ecológico	119
2.2.6.1.1	Oportunidades	119
2.2.6.1.2	Amenazas	119
3	PLANEACION ESTRATEGICA GRANAJA LA TOÑA	121
3.1	MISIÓN	121

3.2	VISION	121
3.3	OBJETIVOS ESTRATEGIOS DE LA GRANJA LA TOÑA	121
3.3.1	Objetivo General	121
3.3.2	Objetivos Específicos	121
3.4	METAS	121
3.5	SELECCION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	122
3.5.1	Fortalezas	122
3.5.2	Debilidades	122
3.5.3	Matriz de Evaluación del factor interno MEFI	122
3.6	SELECCIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	124
3.6.1	Oportunidades	124
3.6.2	Amenazas	124
3.6.3	Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) en la Granja La Toña	124
3.7	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LA GRANJA LA TOÑA	126
3.8	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCION PEEA	127
3.9	CONSTRUCCIONDE LA MATRIZ DOFA	130
3.10	PLAN DE ACCION	133
3.11	PROGRAMAS Y PROYECTOS DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA Y PRODUCTIDAD DE LA GRANJA LA TOÑA	134
3.12	PRESUPUESTOS	134
3.13	PRESUPUESTO DE PROYECCIONES CON LAS NUEVAS NVERSIONES	134
3.14	SEGUMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE ACCION	139
3.14.1	MATRIZ DE VALORACIÓN DE LA EVALIUCION DE ESTRATEGIAS	139
3.14.2	INFORME DEL DESARROLLO DE METAS DEL PLAN DE ACCION	140
3.14.3	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	141
	CONCLUSIONES	
	BIBLIOGRAFIA	
	RECOMENDACIONES	
	ANEXOS	

## LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Instalaciones Pecuarias Granja La Toña	37
Tabla 2	Maquinaria y Equipo	40
Tabla 3	Inventario General de Semovientes	43
Tabla 4	Parámetros Reproductivos Porcícolas a Nivel Nacional	49
Tabla 5	Parámetros Reproductivos Porcícolas Granja La Toña	49
Tabla 6	Costos de Producción Explotación Lechera	50
Tabla 7	Presupuesto de ingresos Explotación lechera	51
Tabla 8	Costos de Producción Explotación de Pollitos	51
Tabla 9	Presupuesto de Ingresos Explotación de Pollitos	52
Tabla 10	Costos de Producción Explotación Porcícola	52
Tabla 11	Presupuesto de Ingresos Explotación Porcícola	53
Tabla 12	Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI en la Granja	123
Tabla 13	Matriz de Evaluación del Factor Externo MEFE en la Granja	125
Tabla 14	Construcción de la Matriz DOFA	131
Tabla 15	Presupuesto de Inversiones Iniciales en semovientes	134
Tabla 16	Presupuesto de Semovientes Porcinos proyectado	134
Tabla 17	Presupuesto de Producción de Leche Proyectado	135
Tabla 18	Ventas Nuevas Inversiones	135
Tabla 19	Presupuesto de Costos Proyectados Producción Cerdos	135
Tabla 20	Presupuesto de Costos Proyectados Producción Cerdos	136
Tabla 21	Presupuesto de Costos Proyectados Producción Leche	137
Tabla 22	Presupuesto de Inversiones en Semovientes y Costos de Producción	137

## LISTA DE GRAFICAS

		Pág.
Grafica 1	Familias del casco Urbano Consumidoras de Leche	55
Grafica 2	Clase de Leche que Consumen las Familias del Casco Urbano	56
Grafica 3	Factores que Tienen en cuenta las Familias al Comprar la Leche Cruda Entera	56
Grafica 4	Presentación en que se Adquiere la Leche Cruda Entera	57
Grafica 5	Precio en que Compran la Leche Cruda Entera Las Familias	57
Grafica 6	Participación en Porcentaje de Ventas de Leche Cruda Entera	58
Grafica 7	Lo que tienen en cuenta las Familias al Adquirir la Leche	58
Grafica 8	Causas por las cuales las Familias están dispuestas a Adquirir La Leche de la Granja la Toña	59
Grafica 9	Concepto sobre la Calidad de la leche que Consumen las Familias	59
Grafica 10	Lugar en que Adquieren la Leche Cruda Entera las Familias del Casco Urbano de Linares	60
Grafica 11	Causas por las cuales las Familias no adquieren la Leche de La Granja La Toña	60
Grafica 12	Comercial escuchado en la Radio de la Granja La Toña	62
Grafica 13	Como les Parece el Comercial de la Granja la Toña	62
Grafica 14	Número de Personas que Integran las Familias Consumidoras de Leche	77
Grafica 15	Número de Familias Consumidoras de Leche con Niños	78
Grafica 16	Edades de los Niños	78
Grafica 17	Nivel de Ingresos de las Familias Consumidoras de Leche	79

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

		Pág.
Fotografía 1	Vista General Granja La Toña, Terrenos y Pastos	35
Fotografía 2	Vista General Granja La Toña, Construcciones	36
Fotografía 3	Casa de habitación Granja La Toña	36
Fotografía 4	Comederos y Amarraderos Establo Granja la Toña	37
Fotografía 5	Pesebreras Granja La Toña	38
Fotografía 6	Marraneras Granja La Toña	38
Fotografía 7	Jaula Paridera Marraneras Granja La Toña	39
Fotografía 8	Bodega Granja La Toña	39
Fotografía 9	Estanque Piscícola Granja La Toña	40
Fotografía 10	Desintegradora Forrajera Granja La Toña	41
Fotografía 11	Mezcladora Horizontal Granja La Toña	41
Fotografía 12	Baterías o Jaulas para Pollitos Granja La Toña	42
Fotografía 13	Semovientes Porcinos Granja La Toña	44
Fotografía 14	Semovientes Bovinos Granja La Toña	45
Fotografía 15	Semovientes Equinos Granja La Toña	45
Fotografía 16	Aves Granja La Toña	46
Fotografía 17	Conejos Granja La Toña	46

## LISTA DE ANEXOS

		Pág.
Anexo 1	Otros Resultados Obtenidos de las Encuestas Dirigidas a las Familias del casco Urbano del Municipio de Linares sobre Consumo de Leche.	147
Grafica 18	Cantidad de veces a la Semana que las Familias compran Leche Cruda Entera	147
Grafica 19	Cantidad de Leche Cruda Entera que Consumen las Familias del Casco Urbano Semanalmente por Botellas	148
Grafica 20	Uso que las Familias dan a la Leche Cruda Entera	149
Grafica 21	Saben las Familias la Procedencia de la Leche Cruda Entera que Consumen	150
Grafica 22	Comprarian la Leche de la Granja La Toña	150
Grafica 23	Causas por las Cuales las Familias si Adquieran la Leche de La Granja la Toña	151
Grafica 24	Si no Comprara Leche donde Compra Habitualmente a Quien le Compraría	152
Anexo	Estados Financieros Granja La Toña	153

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estructura del Plan Estratégico	Pág. 20
----------	---------------------------------	------------

## INTRODUCCIÓN

El proceso de formulación de estrategias para cualquier empresa tiene origen a partir de un diagnóstico interno fundamentado en las fortalezas y debilidades. De igual manera el análisis de factores externos posibilitan la identificación de las oportunidades y amenazas en las cuales se encuentra la empresa agropecuaria Granja La Toña del Municipio de Linares, objeto de este análisis.

Esta investigación se realiza a manera de diagnóstico empresarial siguiendo los fundamentos administrativos que requiere dicho trabajo, como también cada uno de los pasos y procesos de la planeación estratégica. En primer lugar se hace un reconocimiento y descripción de los recursos físicos, financieros y administrativos de la Granja, al igual que el análisis de las áreas de producción, comercial, financiera y talento humano, donde se identifica sus fortalezas y debilidades y se evalúan a través de matrices. Por otra parte se elabora el análisis externo, en el cual están inmersos aspectos económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos y geográficos, pretendiendo detectar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Al conocer el estado en que se encuentra la empresa agropecuaria “Granja La Toña” en cada una de sus áreas funcionales y haber detectado sus amenazas y oportunidades, se obtiene los soportes necesarios que permiten establecer las estrategias, formular un plan de acción que faciliten su cumplimiento y establecer un medio que permita controlar y evaluar dichas acciones, esto admite ser objetivos y tomar las mejores decisiones que promuevan el desarrollo y crecimiento de la empresa para lograr un mejor futuro.



## **1. ASPECTOS DEL ANTEPROYECTO**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La ausencia de un diagnóstico dentro de una empresa, no permite conocer su estado de salud, ni medir las fuerzas básicas con que la empresa puede contar en el momento de enfrentarse a un medio tan cambiante, dinámico y competitivo como el actual.

Igualmente, los planes que propone la empresa sin un verdadero diagnóstico tendrán muy pocas posibilidades de éxito y los objetivos y metas serán muy difíciles de alcanzar, debido a que no se cuenta con una localización y análisis de las fallas existentes en los distintos niveles de la empresa y no se podrán plantear alternativas de solución.

La Granja La Toña del Municipio de Linares, en el desarrollo de sus funciones ha venido presentando algunos síntomas que han dificultado en cierta manera su progreso y crecimiento, debido en algunos casos a la presencia de largas cadenas de comercialización que dan origen a la elevación de los precios al consumidor y la reducción de los precios al productor, como también la inundación de los mercados de cerdo gordo por parte de empresas porcícolas del Valle del Cauca, lo que origina una gran fluctuación del precio de éste. Además la participación de sus mercados, que ha ocasionado incertidumbre en torno a la rentabilidad de su actividad productiva, debido a la inadecuada comercialización, falta de recursos financieros, algunos problemas técnicos en sus procesos productivos, que han ocasionado grandes pérdidas por mortalidad y disminución de la calidad de algunos de sus productos, que hacen que la empresa sea menos competitiva y eficiente, disminuyendo su rentabilidad.

### **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las causas o factores que ocasionan la baja competitividad, rentabilidad y eficiencia de la empresa agropecuaria Granja La Toña, que disminuyen su crecimiento y desarrollo?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar un diagnóstico interno y externo que permita formular un plan estratégico que contribuya a incrementar la eficiencia y la productividad de la empresa agropecuaria Granja La Toña de la vereda Dos Quebradas, Municipio de Linares – Nariño.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer las fortalezas y debilidades que presenta la empresa agropecuaria Granja La Toña a través de un diagnóstico interno de sus áreas funcionales.
- Identificar las oportunidades y amenazas a través de un diagnóstico externo.
- Diseñar la plataforma estratégica.
- Formular un plan de acción de la Granja La Toña.
- Diseñar un sistema de seguimiento y control al plan de acción.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La importancia de esta investigación es que permite poseer una herramienta administrativa que preverá de cierto modo situaciones futuras en relación con el desarrollo y crecimiento de la empresa agropecuaria Granja La Toña. Además se logra decidir por adelantado que hacer, cómo, cuándo y con quién hacerlo.

Una buena investigación garantiza un óptimo proceso en la toma de decisiones en cada una de sus áreas funcionales, ya que es necesario realizar planeación tanto en la producción, el mercado, las finanzas y el talento humano vinculado a la organización. Esta planeación redundará a favor de la empresa incrementando su funcionalidad, permitiendo mayor eficacia en el control y un estilo de dirección más apropiado, que contribuye a alcanzar los propósitos trazados.

También permite contar con elementos de juicio que actúan previamente frente al futuro. Si bien es cierto que esta investigación no garantiza completamente los éxitos futuros, si permite disminuir los riesgos operativos y financieros, en los que fácilmente se incurre cuando no existe investigación adecuada o cuando esta se ha omitido o se aplica mal.

Además esta investigación es de gran utilidad, debido a que quienes la realizan somos los Propietarios de la empresa y los resultados que esta arroje, serán fácilmente implantados dentro de la organización, además admite aplicar los conocimientos y técnicas estudiadas en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD en pro de la solución de la problemática de la comunidad.

### **1.5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1 Marco Teórico**

El fundamento teórico para la realización del presente estudio, parte de la comprensión de los conceptos sobre Diagnóstico y Planeación estratégica. Según

lo expuesto por Salamanca, Sanabria Rafael (1.995,27)<sup>1</sup>, define el Diagnóstico como “el estudio que se hace con el fin de valorar el estado de salud en que se encuentra una empresa. Como consecuencia de éste, se puede determinar qué aspectos están bien, cuáles regular y cuáles mal, así como las razones por las cuales se presentan esos resultados”.

Según Fleitman, Jack (1.994,2)<sup>2</sup> El Diagnóstico es “una metodología por medio de la cual se estudian, analizan y evalúan fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa; sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de un organismo, su base legal, organización, estructura, políticas, planes, programa, sistemas y controles”.

Salamanca Sanabria, Rafael, (1.995,28)<sup>3</sup> afirma que si se considera a la empresa como un individuo que ocupa un lugar, que nace, se desarrolla y muere; puede pensarse, que igualmente, es aplicable el concepto de diagnóstico para determinar el estado en que se encuentra. En este caso, se considera el diagnóstico estratégico que busca analizar la empresa tanto a nivel interno como externo.

El diagnóstico estratégico de cualquier empresa se realiza con base en las fuentes de información de origen interno (endógenas) y externo (exógenas). Tiene como propósito evaluar las causas del incumplimiento en los planes pasados e interpretar las razones por las cuales se encuentra en un estado determinado. Representa el soporte para formular los planes estratégicos y, en última instancia, constituye el punto de partida de las acciones que puede adelantar el administrador para asegurar el alcance de los objetivos previstos.

Con base en el análisis de la información consultada, se determinan las amenazas y oportunidades planteadas por el medio, así como las fortalezas y debilidades internas.

Los resultados del diagnóstico estratégico, sirven para retroalimentar el proceso de planeación y constituyen la base para formular el plan estratégico, porque introducen la evaluación de las fuerzas ambientales (medio externo) y permiten analizar la racionalidad de los objetivos, las estrategias, las políticas y los recursos (medio interno) que generan los resultados finales.

Por la importancia que reviste el diagnóstico, su realización se condiciona a la posesión de información válida y confiable; como también, al empleo de indicadores de evaluación apropiados.

---

<sup>1</sup> SALAMANCA, Sanabria Rafael, Planeación y Organización de Empresas Agropecuarias. UNAD. Bogotá, 1.995, P. 27.

<sup>2</sup> FLEITMAN, Jack. Evaluación Integral: Manual para el Diagnóstico y Solución de Problemas de Productividad, Calidad y Competitividad. Mc Graw Hill. Mexico, 1.994, P.2.

<sup>3</sup> SALAMANCA, Sanabria Rafael. Op.cit. P.28.

El diagnóstico integral de una empresa agropecuaria, consiste en hacer un estudio detallado de sus áreas funcionales y su relación entre sí; es decir, analizar la producción, el mercadeo, las finanzas, el personal y la administración y su nivel de integración para alcanzar los objetivos propuestos.

Con la realización del diagnóstico integral se identifican fortalezas y debilidades susceptibles de mejorarse; como también, las oportunidades y amenazas del medio ambiente externo.

**FIGURA No. 1. Estructura del Plan Estratégico**



Sabogal Omar (1.998, 127)<sup>4</sup> expresa que el principal objetivo del diagnóstico empresarial es la localización y análisis de las fallas existentes a distintos niveles en la empresa y poder llegar al planteamiento de una gama de alternativas de solución con base en un plan de acción que sea acorde con el análisis integral de la organización.

Existen dos clases de diagnóstico:

a.) **Diagnóstico Preventivo:** Es aquel que se realiza periódicamente en las distintas áreas de la compañía, respondiendo a políticas previamente establecidas por la organización. Se presentan sin necesidad de que existan señales de algún mal funcionamiento y su finalidad es la de detectar problemas incipientes, fortalecer actividades o recursos de la empresa o prever la aparición futura de males que afecten el normal curso de las labores de la empresa.

b.) **Diagnóstico Correctivo:** También es llamado curativo, y se realiza cuando existe algún problema en la compañía. Estos problemas son malestares o

<sup>4</sup> SABOGAL, Sabogal Omar. Proceso Administrativo. Bogotá. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. 1.998, P. 127 – 128.

síntomas (señal de que algo está funcionando mal), que normalmente deben llevar al administrador a recabar información que le permita identificar plenamente el verdadero problema o problemas existentes, al igual que sus causas.

El diagnóstico correcto del problema que gesta malestares en las diferentes áreas de la compañía, permitirá establecer cuáles y de qué tipo son las medidas correctivas necesarias para eliminar las causas y hacer desaparecer tanto el síntoma como el problema.

También manifiesta que existen cinco (5) fases para elaborar un diagnóstico<sup>5</sup>:

1.) **Preparación:** A fin de agilizar su labor de diagnóstico, la empresa debe preparar la información preliminar que le servirá como base para su tarea.

2.) **Análisis:** El análisis de las diferentes áreas funcionales de la compañía (producción, administración, finanzas, mercadeo) constituyen la base primordial del diagnóstico; a través de el puede localizar los puntos débiles y fuertes de cada área, gracias a cifras y situaciones reales.

3.) **Definición del Problema:** Se debe elaborar una lista en orden de importancia de las fallas principales de cada área, para establecer el problema fundamental y las ramificaciones que se presentan en los puntos neurálgicos de la compañía.

4.) **Plan de Acción:** Es la formulación de pautas de comportamiento y criterios sobre la forma de darle solución a los problemas.

5.) **Redacción del Informe:** Es la respuesta por escrito, respaldada por la información verbal, a las inquietudes sobre el tema. El informe se inicia con la descripción de los objetivos. Luego se consignan los resultados obtenidos tanto en forma global, como específica, resaltando los puntos neurálgicos y las medidas correctivas generales y particulares que se propusieron.

El compilador Salamanca, Sanabria Rafael (1.995, 39)<sup>6</sup> expone que para hacer el diagnóstico integral de una empresa agropecuaria, se debe seguir la siguiente metodología:

- Determinar los objetivos del diagnóstico.
- Definir la metodología apropiada para recoger la información que va a hacer parte del diagnóstico.
- Determinar la misión o propósito de la empresa.
- Determinar los objetivos de la empresa.
- Identificar los recursos con que cuenta la empresa.
- Analizar los recursos con que cuenta la empresa.

---

<sup>5</sup> SABOGAL, Sabogal Omar. Op.Cit. P.130.

<sup>6</sup> SALAMANCA, Sanabria Rafael. Op.cit. P. 39.

- Analizar las áreas funcionales de la empresa: producción, mercadeo, económico-financiera, personal y administrativa.
- Determinar los indicadores de evaluación de las áreas de producción, mercadeo, económico-financiera, personal y administrativa.

El realizar diagnósticos en las empresas es muy importante porque esto permite llevar a cabo una administración correcta; por lo tanto es necesario hacer frecuentemente diagnósticos que suministren suficiente información para poder planear acciones futuras encaminadas al desarrollo de la empresa.

Una vez hecho el diagnóstico se toman decisiones de índole correctiva que se aplican en las áreas operacionales de la empresa para lograr su saneamiento.

Para elaborar el plan de desarrollo de la empresa, se parte de la realización del diagnóstico, el cual puede realizarse en cualquier momento de la vida de ésta.

Sabogal, Omar (1.998,149)<sup>7</sup> afirma que la Planeación “es el primer paso del proceso administrativo, mediante el cual se establecen las bases sobre las cuales el administrador puede determinar lo que podrá hacer, en relación con el trabajo de la empresa y prever las condiciones para el desarrollo de las actividades. El administrador debe elaborar los planes de acuerdo con las necesidades, propósitos y restricciones de la empresa teniendo en cuenta aquellas situaciones que la benefician y que facilitan el desarrollo de las acciones”.

La acción de planear significa adoptar decisiones concretas para:

- Fijar objetivos
- Formular políticas y procedimientos
- Establecer presupuestos y pronósticos
- Elaborar programas
- Valerse de las estrategias necesarias para la coordinación integral de la labor administrativa.

La planeación se convierte en la función sustancial de la administración puesto que a través de ella, el administrador fija y ejecuta diferentes actividades requeridas en la vida de una compañía. El grado de éxito o fracaso en una tarea cualquiera depende del índice de eficiencia que tengan los planes.

La experiencia enseña a los administradores que en relación con el trabajo administrativo, la ausencia de planes previos y consistentes hace que los errores se multipliquen, que las desviaciones y las posibilidades de equivocarse aumenten y que el desarrollo de las operaciones se detenga o se entorpezca. Por esta razón

---

<sup>7</sup> SABOGAL, Sabogal Omar. Op.cit. P.149).

es necesario planear el trabajo con el fin de eliminar o por lo menos minimizar los obstáculos en la vida y en el desarrollo de las empresas.

Planear integralmente, una empresa, implica la utilización eficiente de los instrumentos y de las técnicas adecuadas que permitan orientarla hacia realizaciones sólidas donde el futuro sea lo menos incierto posible. La planeación de una empresa es una tarea que el administrador debe ejecutar y desarrollar cuidadosamente, dado el impacto definitivo que esta función tiene sobre los resultados de gestión. La planeación debe aplicarse en todo momento de la vida de la empresa: antes de montarla y durante su desarrollo. Igualmente puede hacerse total o parcialmente, si compromete a todas las actividades de la empresa o a una parte de ésta<sup>8</sup>.

Salamanca, Sanabria Rafael. (1.995, 147)<sup>9</sup> nos dice que para hacer una buena planeación de las empresas, es importante desarrollar las siguientes etapas:

1. Elaborar el diagnóstico.
  - a.) Analizar el propósito, la misión y los objetivos de la empresa.
  - b.) Analizar los recursos comprometidos (naturales, humanos, físicos, tecnológicos y financieros).
  - c.) Reconocer el entorno.
  - d.) Obtener y analizar los indicadores de evaluación de cada una de las áreas funcionales.
  - e.) Establecer las debilidades y fortalezas de la empresa. Así como las oportunidades y amenazas del medio.
  - f.) Jerarquizar las DOFA, según su impacto e importancia.
2. Identificar la acción a seguir.
3. Recoger toda la información que está relacionada con la acción a seguir.
4. Plantear alternativas de acción-solución.
5. Analizar cada alternativa.
6. Seleccionar la mejor alternativa
7. Ejecutar la mejor alternativa.

La planeación estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes. Como lo manifiesta Sabogal, Omar (1.998, 161)<sup>10</sup> donde afirma que la planeación estratégica consiste en “concebir la planeación como un gran proyecto a través del cual, la empresa puede emplear adecuadamente los recursos disponibles con el fin de ordenarlos en operaciones que busquen las mejores oportunidades; detectar los obstáculos en el medio ambiente y analizar las disponibilidades en las empresas para identificar sus puntos fuertes y débiles.

---

<sup>8</sup> SALAMANCA , Sanabria Rafael. Op.cit. P. 107 - 108

<sup>9</sup> SALAMANCA, Sanabria Rafael. Op.cit. P. 147.

<sup>10</sup> SABOGAL, Sabogal Omar. Op.cit. P. 161

La palabra estrategia se relaciona con los aspectos militares puesto que se considera como el arte o la habilidad para dirigir operaciones de este tipo y es aplicable a los conceptos de empresa porque los negocios son análogos a las maniobras militares. Existe una batalla para ganar (la participación en el mercado), un enemigo al cual vencer (la competencia), unos objetivos para lograr (desarrollo, rentabilidad) y unos recursos disponibles (maquinaria, instalaciones, equipo, etc)".

Además la planificación estratégica requiere de lo siguiente:

- Un análisis de la situación externa de la empresa para prever obstáculos y aprovechar oportunidades.
- Un diagnóstico consistente para establecer las capacidades en aspectos relevantes.
- Un proyecto a largo plazo.
- Un trabajo, en función de los objetivos propuestos y de la implementación de las diferentes políticas de la compañía.
- Una alta dirección que proyecte los efectos positivos a todos los niveles de la empresa.
- Una estructura para el desarrollo de aquellos planes detallados que se consideran necesarios para poner en práctica la estrategia.

La planificación estratégica se refiere a un futuro distante, para lo cual es necesario conocer el panorama a largo plazo puesto que los planes varían de acuerdo con las circunstancias que enfrenta la organización.

Para Alejandro Martín Serguei<sup>11</sup> la Planeación Estratégica es importante para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas. Sin embargo la Planeación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial concensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización. Además la planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente.

Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de

---

<sup>11</sup> SERGUEI, Alejandro Martín, <http://www.geocities.com/svg88/>.



una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho.

De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo, de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino.

El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

La planeación estratégica presenta unas características, las cuales se ocupan de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿ En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

También la planeación estratégica ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará:

¿Cuales opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Además, supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La planeación estratégica ofrece ventajas para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

### 1.5.2 Marco Conceptual

**ANALISIS**<sup>12</sup>: Separar, clasificar y agrupar los distintos elementos que forman un grupo de información determinado, de tal manera que constituyan unidades homogéneas y significativas.

**CONTROL**<sup>13</sup>: Es la vigilancia y supervisión de las actividades que se ejecutan en la empresa a fin de establecer la forma como se están cumpliendo los planes y si existen errores o fallas que desvíen a la organización de un fin específico.

**DESARROLLO**<sup>14</sup>: Progresar, dar incremento a una cosa del orden físico, intelectual o moral.

**DIAGNOSTICO**<sup>15</sup>: Procedimiento de orden general que permite tener una visión clara, simple y precisa sobre la entidad en su conjunto.

**EFICIENCIA**<sup>16</sup>: Relación entre el trabajo útil desarrollado por un individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. Es el rendimiento de los recursos humanos en sus acciones.

**ESTRATEGIA**<sup>17</sup>: Es el modo de expresar la exclusión de algunas actividades y sugerir la entrada de otras, para cumplir con la misión y objetivos de la empresa.

**EVALUACIÓN**<sup>18</sup>: Medición de actividades que permiten conocer los hechos alcanzados, para compararlos con lo planeado y en su caso poder corregir las desviaciones detectadas.

---

<sup>12</sup> FLEITMAN, Jack. Op.Cit.P.205

<sup>13</sup> SABOGAL, Sabogal Omar. Op.Cit. P. 482

<sup>14</sup> DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO TRILINGUE. Distribuciones Editoriales Ltda.Cali Colombia. Edición 2.002, P. 324.

<sup>15</sup> FLEITMAN, Jack. Op.Cit.P.206

<sup>16</sup> FLEITMAN, Jack. Op.Cit.P.207

<sup>17</sup> FLEITMAN, Jack. Op.Cit.P.207

<sup>18</sup> FLEITMAN, Jack. Op.Cit.P.207

**INVESTIGACIÓN<sup>19</sup>:** Realización de diligencias para averiguar una cosa. Permite tener información confiable tanto de los factores internos como externos, que son fundamentales para prever.

**META<sup>20</sup>:** Es el punto final hacia el cual tiende la acción. Implica el cumplimiento de un objetivo básico que requiere de una serie de logros en los cuales están frecuentemente empeñados varios estamentos de la compañía, ya sea en diversas áreas o en una de ellas.

**METODO<sup>21</sup>:** Modo razonable de obrar. Son aquellos inherentes a la investigación como son por ejemplo: el método de encuesta.

**OBJETIVOS<sup>22</sup>:** Fines a los que se dirige toda actividad. Conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso, ya que señalan el fin hacia el cual apuntan la organización, la ejecución y la evaluación.

**OPORTUNIDAD<sup>23</sup>:** Coyuntura donde las capacidades de espacio y tiempo son precisas y limitadas. Se presenta en un ámbito delimitado y por un tiempo definido.

**ORGANIZACIÓN<sup>24</sup>:** Es la función que permite establecer la estructura de relaciones internas de la empresa a través de la división y coordinación del trabajo. De todos y cada uno de los individuos que integran una empresa.

**PLANEACION<sup>25</sup>:** Es la función a través de la cual se toman decisiones sobre lo que se debe hacer, estableciendo todas y cada una de las actividades que deben ejecutarse para estar en capacidad de alcanzar un objetivo.

**PLAN DE ACCION<sup>26</sup>:** Es la formulación de pautas de comportamiento y criterios sobre la forma de darle solución al problema o problemas identificados.

---

<sup>19</sup> SABOGAL, Sabogal Omar. Op.Cit. P. 486

<sup>20</sup> SABOGAL, Sabogal Omar. Op.Cit. P. 217

<sup>21</sup> SABOGAL, Sabogal Omar. Op.Cit. P. 486

<sup>22</sup> FLEITMAN, Jack. Op.Cit.P.208

<sup>23</sup> FLEITMAN, Jack. Op.Cit.P.208

<sup>24</sup> FLEITMAN, Jack. Op.Cit.P.208

<sup>25</sup> SABOGAL, Sabogal Omar. Op.Cit. P. 482

<sup>26</sup> SABOGAL, Sabogal Omar. Op.Cit. P. 134

**PLANEACION ESTRATEGICA**<sup>27</sup>: Consiste en concebir la planeación como un gran proyecto a través del cual, la empresa puede emplear adecuadamente los recursos disponibles, con el fin de ordenarlos en operaciones que busquen las mejores oportunidades; detectar los obstáculos en el medio ambiente y analizar las disponibilidades de la empresa para identificar sus puntos fuertes y sus debilidades.

**POLÍTICA**<sup>28</sup>: Son las directrices de la empresa. Son principios generales o filosofías que tienen como objetivo guiar el curso de la acción, mediante la orientación de los componentes del organismo y de los grupos de trabajo hacia el alcance de las metas.

**PROCESO**<sup>29</sup>: Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o de una operación.

**PRODUCTIVIDAD**<sup>30</sup>: Relación del costo de los recursos utilizados, con los logros alcanzados.

**PROGRAMAS**<sup>31</sup>: Conjunto de metas, políticas y procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas y elementos necesarios para llevar a cabo determinado curso de acción.

**RENTABILIDAD**<sup>32</sup>: Capacidad económica para producir beneficio.

### **1.5.3 Marco Contextual**

#### **1.5.3.1 Reconocimiento del entorno**

Todo proyecto nace de una idea inicial y la mayor parte de las ideas para el desarrollo de éste, surge un análisis de la situación imperante en su entorno, este estudio nos permitirá la identificación de necesidades y problemas que lo afecten, como también la generación de alternativas de solución.

##### **1.5.3.1.1 Municipio de Linares**<sup>33</sup>.

---

<sup>27</sup> SABOGAL, Sabogal Omar. Op.Cit. P. 161

<sup>28</sup> SABOGAL, Sabogal Omar. Op.Cit. P. 229

<sup>29</sup> SABOGAL, Sabogal Omar. Op.Cit. P. 148

<sup>30</sup> FLEITMAN, Jack. Op.Cit.P.208

<sup>31</sup> FLEITMAN, Jack. Op.Cit.P.208

<sup>32</sup> DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO TRILINGUE. Op. Cit. P. 897.

#### **1.5.3.1.1.1 Descripción Física.**

El Municipio de Linares se encuentra ubicado al sur occidente del Departamento de Nariño a 94 Kilómetros de su capital. Limita al norte con los Municipios de Los Andes y El Tambo, por el sur con el Municipio de Ancuya y Samaniego, por el oriente con el Municipio de Sandoná y El Tambo y por el occidente con Samaniego y Los Andes.

Su topografía está compuesta de relieve predominante inclinado, con pendientes entre el 8 y más del 50% presentándose también sectores escarpados no aptos para labores agrícolas y pequeñas áreas planas, onduladas, semionduladas en donde se desarrolla una explotación intensiva de los suelos. En su mayoría el territorio es montañoso y hace parte de la cordillera occidental y de las vertientes del Guaitara y Pacual.

Sus climas son variados desde el cálido en las zonas bajas del Guaitara y Pacual, pasando por los climas templados que es el predominante hasta llegar al clima frío moderado en sus partes altas.

#### **1.5.3.1.1.2 Actividades Económicas.**

El Municipio de Linares es minifundista y su ocupación predominante es la agricultura, principalmente en la producción de caña panelera, como también en cultivos de frijol, maíz, maíz y frijol asociado, café, iraca o paja toquilla. Respecto a la producción pecuaria se dedica principalmente a la explotación de cerdos tanto de cría, levante y engorde, la producción equina es dedicada animales de trabajo y la producción ganadera es muy pequeña e insipiente.

En la parte agroindustrial, de especial mención es la actividad del procesamiento de la caña para producción de panela, de la que desprende la utilización de un buen porcentaje de mano de obra.

Otras actividades a las que se dedica la población son la artesanal y de servicios, ésta última es especial en la Cabecera Municipal.

En este Municipio son escasas las fuentes de trabajo, tanto en el sector Urbano como en el Rural, siendo el sector oficial uno de las principales fuentes laborales.

#### **1.5.3.1.2 Granja La Toña.**

La Granja La Toña está ubicada en la vereda Dos Quebradas, Municipio de Linares al Sur Occidente del Departamento de Nariño, a 2 Km. De la Cabecera Municipal. Su clima es templado – Húmedo, con temperaturas que oscilan entre

---

<sup>33</sup> Plan de Desarrollo Municipal 2.001 – 2.003 Linares – Nariño.

14 y 30° predominando una temperatura de 22°C, con precipitaciones de 1.300 mm. anuales.

La Granja cuenta con un gran recurso hídrico, tanto en verano como en invierno, para satisfacer las necesidades actuales y futuras para el consumo animal y para el sistema de riego por aspersión que posee la Granja.

Los suelos son planos de textura franco arcillosa, con un PH de 6.5, la materia orgánica presente es alta y de gran fertilidad.

La Granja tiene un área total de 3 Ha. Las cuales 1.6 son de Propiedad de ésta y 1.4 Ha. Están en calidad de arrendamiento por tres (3) años; de las cuales en el momento 2.5 Ha. Está dedicada a la producción de pastos, como también posee pequeñas áreas de frutales. Respecto a sus instalaciones cuenta con una casa habitable de una (1) alcoba, cocina, sala y baño, con marraneras, estanques piscícolas, establo, pesebreras, conejeras, bodega y una (1) pequeña instalación para la recría de pollitos. Dispone de un sistema de riego por gravedad además de los aspersores suficientes para aplicar el agua, herramientas propias de una granja, como también la maquinaria necesaria para el proceso productivo.

La empresa durante el año 2.004 cuenta con ganado especializado en leche entre los cruces Holstein, Pardo Suizo y Jersey; como también en la parte porcícola con cerdas reproductoras y cerdos de engorde mejorados y algunos animales en pequeñas explotaciones como aves de corral, peces, pollitos y otros.

La mayoría de las explotaciones son manejadas de forma intensiva y con un muy buen nivel de tecnología aplicados a la producción.

## **1.6 ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **1.6.1 Tipo de Estudio**

El tipo de investigación empleado se define como método descriptivo y explicativo, ya que permite describir las características existentes en el momento de hacer la investigación, dando a conocer realidades referentes a diversos aspectos permitiendo su análisis.

### **1.6.2 Método de la Investigación**

El método de investigación empleado se describe como método analítico y de síntesis porque permite identificar cada una de las partes que caracterizan la realidad de la empresa, además se procede de lo simple a lo complejo, de la parte al todo y de esta manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que compone el objeto de investigación.

### 1.6.3 Fuentes y Técnicas Para Recolección de Información

**1.6.3.1 Información Secundaria:** Como fuentes secundarias se recurre a la consulta de estadística (registros de producción y contables de la Granja) y publicaciones bibliográficas, tesis, boletines Internet y otros documentos aportativos al tema.

**1.6.3.2 Información Primaria:** Para la recopilación proveniente de fuentes primarias, se utiliza como principal herramienta la encuesta con los compradores y clientes potenciales del producto leche de la Granja a nivel Municipal y también se consiguió información de competidores localizados en la zona.

Debido a la complejidad del proyecto y a la gran cantidad de productos que ofrece la Granja, se utiliza el sistema de encuesta muestraria, en el principal producto como es la Leche, donde sus principales consumidores son las familias Urbanas del Municipio de Linares.

Considerando que el universo objeto de estudio del potencial de clientes de leche de la Granja, lo constituye principalmente las familias urbanas que en su totalidad son 550 según datos del acueducto municipal de Linares, y siendo esto un universo finito, trabajando con un margen de seguridad de 99.5%, con un margen de error de  $\pm 5\%$ , si consideramos la hipótesis más desfavorable del 50%, tendremos:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1)e^2 + p \cdot q \cdot z^2}$$

n= Amplitud de la muestra.

N= Amplitud del universo.

p= Porcentaje con el que se produce un determinado fenómeno.

q= Porcentaje complementario de p, o sea (100 – p).

e= Márgen de error

Z= Valor tabla norma

Donde:

N= 550

$z^2 = 1.64^2 = 2,69$

p= 0.5

q= 0.5

$e^2 = 0.05^2 = 0,0025$

$$n = \frac{550 (1.64)^2 0.5 \times 0.5}{549 (0.0025) + 0.67} = \frac{370}{2,0425} = 181$$

La muestra para la leche la constituyen 181 familias del casco Urbano.

## 2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL GRANJA LA TOÑA

### 2.1 DIAGNOSTICO INTERNO EMPRESA AGROPECUARIA GRANJA LA TOÑA

#### 2.1.1 Area Administrativa de la Granja La Toña.

La empresa agropecuaria Granja La Toña presenta el siguiente organigrama:



Debido a su pequeño tamaño, de carácter familiar, uno de los dueños de la empresa cumple las funciones de capataz, quien imparte las órdenes a los obreros, para que estos realicen las diferentes actividades de manejo y cuidado de los animales.

Las decisiones que se toman dentro de la granja, se realizan teniendo en cuenta la opinión del otro Propietario, en base a la información de la Granja obtenida por los registros y libros contables.

El Capataz y Propietario, con una edad de 30 años, con estudios universitarios en Administración de Empresas, Tecnólogo en Gestión Comercial y de Negocios, Técnico en porcicultura y especies menores. Con experiencia mayor de Ocho (8) años en las actividades pecuarias relacionadas con la granja, se encarga de llevar los siguientes registros: consumo de alimento, montas de cerdas y vacas, producción de leche, nacimientos, mortalidad y otros, los que le permiten adquirir información para la toma de decisiones, facilitando las actividades de planeación, organización y control. También desarrolla actividades técnicas de la Granja como balanceo de dietas, desparasitación, atención de partos, castración, aplicación de medicamentos; y en las actividades más complejas se recurre a la asistencia técnica de la Secretaría de Agricultura Municipal, ICA, Veterinarios y otros.

La contabilidad de la empresa y manejo del efectivo, está a cargo de la otra Propietaria, quien también colabora en la venta de los productos de la granja.



En la Granja La Toña, algunas actividades son planeadas a corto plazo como por ejemplo la compra de pollitos, la monta de las cerdas intentando tener una producción de Dieciocho a Veinte lechones por mes, ya que si se tuviera más cerdas paridas, éstas no podrían ser atendidas adecuadamente, porque la Granja solo posee dos jaulas parideras. Además se planea para que la producción de leche sea constante durante todo el año y no haya épocas con superproducción y otras con muy baja producción.

Otras actividades se planean a mediano plazo como por ejemplo los animales de reemplazo, el pago de las obligaciones bancarias.

En el momento el administrador ha realizado un diagnóstico donde pretende detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y con esta información formular una planeación estratégica logrando una mayor eficiencia, competitividad y rentabilidad de la Granja La Toña.

La Granja además tiene como Personal Dos (2) Obreros, cuyas edades oscilan entre 20 y 40 años, con estudios primarios; su tiempo de vinculación en la empresa es reciente, mediante contrato verbal a término indefinido. Su sueldo actual es menor al mínimo. No poseen conocimiento técnico, se dedican principalmente al ordeño, alimentación de los animales, limpieza, desinfección de instalaciones y equipo, y otras actividades. Además de los obreros eventuales que se dedican a la fertilización y cuidado de los pastos, con un jornal diario de Ocho Mil Pesos (\$ 8.000).

También la Compañera y Madre Propietaria colaboran con la comercialización de los productos y algunas labores adicionales.

#### **2.1.1.1 Análisis del Area Administrativa de la Granja La Toña**

Como se puede observar la empresa tiene como puntos fuertes los conocimientos administrativos, técnicos y experiencia del Administrador y Propietario, lo cual le facilita el cumplimiento de las funciones administrativas como planeación, organización, dirección y control; realizando la planeación tanto a corto y mediano plazo.

Como problemas dentro del área administrativa se observa el bajo nivel técnico de los Obreros y su reciente vinculación a la Granja, con poca experiencia, hace difícil delegar responsabilidades y el grado de iniciativa es muy bajo; esto hace necesario la constante vigilancia del Propietario. Además la vinculación de los Obreros es verbal y no se cumple con lo estipulado en la Ley laboral, lo que podría ocasionar problemas a la empresa.

## **2.1.1.2 Fortalezas y Debilidades del Area Administrativa de la Granja La Toña.**

### **2.1.1.2.1 Fortalezas**

- Estudios universitarios, técnicos y experiencia del propietario y administrador de la empresa, que cumple en su mayoría las funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control.
- Se realiza planeación tanto a corto y mediano plazo.
- En la Granja la autoridad y las funciones están bien definidas.

### **2.1.1.2.2 Debilidades**

- Falta de conocimiento técnico y experiencia por parte de los obreros, por lo cual la iniciativa y aportes son muy pocos en el desarrollo de las actividades de la granja, y es muy difícil delegar responsabilidades y hace necesario la constante vigilancia del Propietario.
- La vinculación de los Obreros no es la ideal y no se cumple con lo estipulado en la Ley Laboral.

## **2.1.2 Areas Funcionales de la Empresa Agropecuaria Granja La Toña**

### **2.1.2.1 Diagnóstico de Producción**

#### **2.1.2.1.1 Ubicación**

La empresa agropecuaria Granja la Toña se encuentra ubicada en la Vereda Dos Quebradas, Municipio de Linares – Nariño, a 95 Km, de la ciudad de San Juan de Pasto; cuenta con buenas vías de comunicación.

#### **2.1.2.1.2 Objetivos**

- ⇒ Producir leche de excelente calidad, para alimentación de la población del Municipio.
- ⇒ Ofrecer a la población dedicada a la ceba de cerdos, lechones destetos de excelente calidad.
- ⇒ Ofrecer al mercado local pollitos para la producción de carne.

#### **2.1.2.1.3 Recursos Naturales**

- ❖ **Clima:** Templado – Húmedo, con temperaturas que oscilan entre 14 y 30° predominando una temperatura de 22°C, con precipitaciones de 1.300 mm. anuales distribuidas en períodos de lluvia entre Abril y Mayo y Octubre,

Noviembre y Diciembre. Mientras que el período seco se presenta normalmente en los meses de Enero a Marzo. El Período más crítico desde el punto de vista de las precipitaciones para las labores agrícolas (producción de pastos) están en los meses de Junio a Septiembre, en donde las precipitaciones máximas logradas en doce (12) años ligeramente sobrepasan los 57 mm.

- ❖ **Agua:** La Granja cuenta con un gran recurso hídrico, tanto en verano como en invierno, para satisfacer las necesidades actuales y futuras para el consumo animal y para el sistema de riego por aspersión que posee; como también para los estanques piscícolas.
- ❖ **Suelos:** Planos de textura franco arcillosa, con un PH de 6.5, la materia orgánica presente es alta y de gran fertilidad.

#### 2.1.2.1.4 Recursos Físicos

- ❖ **Terrenos:** El área total de la empresa es de 3 Has. 1.6 son de propiedad de ésta y 1.4 Ha. están en calidad de arrendamiento por tres (3) años; de las cuales en el momento 2.5 Ha. está dedicada a la producción de pastos de corte y pastoreo para la explotación lechera, como también posee pequeñas áreas de pan coger y frutales.

#### Fotografía No. 1 Vista General de la Granja La Toña, Terrenos y Pastos



## Fotografía No. 2 Vista General de la Granja La Toña, Construcciones



- ❖ **Instalaciones:** Cuenta con casa habitable de una (1) alcoba, cocina, sala y baño, con marraneras, estanques piscícolas, establo, pesebreras, conejeras, bodega y una (1) pequeña instalación para la recría de pollitos. A continuación se anexa el inventario de instalaciones pecuarias que posee la Granja.

## Fotografía No. 3 Casa de Habitación Granja La Toña



**Tabla No. 1 Instalaciones Pecuarias Granja La Toña**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Establo	1	5.000.000	5.000.000
Pesebrera	1	1.000.000	1.000.000
Marraneras	10	600.000	6.000.000
Bodega	1	3.500.000	3.500.000
Conejeras	1	800.000	800.000
Estanques	3	100.000	300.000
<b>TOTAL</b>			<b>16.600.000</b>

**Fotografía No. 4 Comederos y Amarraderos Establo Granja La Toña**



**Fotografía No. 5 Pesebreras Granja La Toña**



**Fotografía No. 6 Marraneras Granja La Toña**



**Fotografía No. 7 Jaula Paridera Marraneras Granja La Toña**



**Fotografía No. 8 Bodega Granja La Toña**



### Fotografía No. 9 Estanque piscícola Granja La Toña



- ❖ **Maquinaria y Equipo:** Se dispone de un sistema de riego por gravedad además de los aspersores suficientes para aplicar el agua, herramientas propias de una granja, como también la maquinaria necesaria para el proceso productivo de la granja, como lo indica el siguiente cuadro:

**Tabla No. 2 Maquinaria y Equipo**

DETALLE	CANTIDAD	VALOR
Sistema de Riego	1	3.000.000
Molino de Disco	1	800.000
Mezcladora	1	2.500.000
Jaulas o batería	6	2.500.000
Desintegradora de forrajes	1	4.000.000
Cerca en madera	1	500.000
Herramientas varias	--	700.000
<b>TOTAL</b>		<b>14.000.000</b>



**Fotografía No. 10 Desintegradora Forrajera Granja La Toña**



**Fotografía No. 11 Mezcladora Horizontal Granja La Toña**



**Fotografía No. 12 Baterías o Jaulas para Pollitos Granja La Toña**



- ❖ **Semovientes:** La empresa durante el año 2.003 contó con los animales que aparecen en la siguiente Tabla:

**tabla No. 3 Inventario General de Semovientes**

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>PORCINOS</b>			
Lechones lactantes	12	50.000	600.000
Cerdas de cría	4	600.000	2.400.000
Cerdas de reemplazo	1	200.000	200.000
Reproductor	1	300.000	300.000
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>		<b>3.500.000</b>
<b>BOVINOS</b>			
Vacas	1 Y x H F1	2.300.000	2.300.000
	1 Holstein	2.300.000	2.300.000
	3 Yersey x Par	1.700.000	5.100.000
	1 Yersey	1.800.000	1.800.000
	1 Pardo Suizo	1.600.000	1.600.000
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>		<b>13.100.000</b>
<b>AVES</b>			
Gallinas negras de postura	10	12.000	120.000
Pavos	3	15.000	45.000
Pollos	250	2.200	550.000
<b>TOTAL AVES</b>	<b>263</b>		<b>715.000</b>
<b>OTROS</b>			
Equinos	1 Yegua	600.000	600.000
	1 Asno	300.000	300.000
Conejos	2	15.000	30.000
<b>TOTAL OTROS</b>	<b>4</b>	<b>915.000</b>	<b>930.000</b>
<b>TOTAL SEMOVIENTES</b>			<b>18.245.000</b>

**Fotografía No. 13 Semovientes Porcinos Granja La Toña**



**Fotografía No. 14 Semovientes Bovinos Granja La Toña**



**Fotografía No. 15 Semovientes Equinos Granja La Toña**



**Fotografía No. 16 Aves Granja la Toña**



**Fotografía No. 17 Conejos Granja la Toña**



### **2.1.2.1.5 Recursos Financieros**

La empresa dispone de suficientes recursos financieros que le permiten operar normalmente. Además posee una liquidez sólida, buena capacidad de endeudamiento o apalancamiento a pesar de haber obtenido un crédito en el Banco Agrario. Con relación a la rentabilidad del año en curso resulta baja con respecto a sus activos y a la baja rotación de estos, esto es debido a la subutilización de maquinaria, instalaciones y equipo principalmente en la producción porcícola de la granja, donde los activos fijos no son aprovechados en el potencial de la capacidad instalada que tiene la granja.

### **2.1.2.1.6 Recursos Técnicos**

El sistema de producción utilizado en la empresa agropecuaria Granja LA TOÑA, se explica a continuación:

En cuanto a la producción de pastos de corte, se cuenta con cultivos de Kingras, imperial, imperial rojo, guinea, ramio y dentro de las pequeñas áreas de pastoreo posee brakiaria de cumbens, brisanta, kikuyo y pangola, estos pastos no son los ideales para la producción de leche, debido a su bajo porcentaje de proteína, el estado de la pastura es bueno; Los pastos son relativamente nuevos y son fertilizados regular y principalmente con abonos orgánicos (porkinaza, gallinaza y estiércol de ganado mezclados con cal agrícola y eventualmente se aplican abonos químicos como 13-26-6, úrea, 10-30-10, 15-15-15. No se ha realizado un verdadero análisis de suelo. Cabe anotar que la Granja cuenta con un sistema de riego que suple las necesidades de agua de los pastos durante el verano y en invierno cuando la lluvia no satisface las demandas del cultivo, las precipitaciones anuales de 1300 mm, que tiene el Municipio de Linares y la fertilidad de sus suelos, hacen que la producción de pastos sea buena. En el momento la Granja posee un área de 22.000 metros de pastos, con la cual ha logrado mantener siete (7) vacas, una (1) yegua y un (1) asno o sea una carga de 3.6 animales por hectárea, debido a que el sistema de explotación es intensivo y de ganado estabulado donde el desperdicio de los pastos es mínimo.

Con respecto a la producción de bovinos, como se observa en el cuadro de inventario de semovientes, los ejemplares son: Holstein y el cruce de Holstein x Jersey x pardo, animales de buena calidad. La nutrición de los bovinos se basa en pastos de corte a proporción del 10% de su peso, sales mineralizadas de producción de leche y agua a voluntad, se suplementa con un kilo de concentrado por cada cuatro litros de leche, sin ningún tipo de dieta balanceada; a las terneras recién nacidas se les deja con la vaca entre cuatro y cinco días y luego se les suministra leche en baldes hasta los tres meses de edad, después se les cambia el alimento por concentrado apropiado.

La sanidad de la Granja con respecto a la producción de leche, los animales provienen de hatos confiables donde llevan programas de sanidad y vacunación.

Dentro de la Granja consiste en la aplicación de vacunas de aftosa y carbón bacteriano cada seis meses, se desparasita periódicamente al momento de dar cría; se bañan cada mes con insecticidas para evitar los parásitos externos y se aplican dosis multivitamínicas y minerales.

Las vacas permanecen la mayor parte del tiempo dentro del establo, se les ordeña manualmente dos veces al día (6:00 Am. y 4:00 Pm.). La reproducción en el momento se hace por inseminación artificial con bajos niveles de concepción, servicio que es contratado a una persona del Municipio del Tambo, ya que en Linares no existe este tipo de tecnología.

Las vacas son identificadas con nombres y números, se descornan las terneras al mes utilizando pomada descornadora, los terneros son vendidos al segundo o tercer día.

□ **INDICADORES IDEALES DE PRODUCCIÓN DE LECHE<sup>1</sup>**

NATALIDAD	95%
INTERVALOS ENTRE PARTOS	360 días
MORTALIDAD	0%
MORBIDEZ	0%
PRODUCCIÓN LECHE/LACTANCIA/AÑO	24.000 Litros
PRODUCCIÓN/LECHE/LACTANCIA/VACA	6.000 Litros
CAPACIDAD DE CARGA/HECTÁREA	4
PRODUCCIÓN VACA DIA	12 Litros Mínimo

□ **INDICADORES DE PRODUCCIÓN DE LECHE GRANJA LA TOÑA**

NATALIDAD	100%
INTERVALOS ENTRE PARTOS	495 días
MORTALIDAD	0%
MORBIDEZ	28.5%
PRODUCCIÓN LECHE/LACTANCIA/AÑO	14.700 Litros
PRODUCCIÓN/LECHE/LACTANCIA/VACA	2.100 Litros
CAPACIDAD DE CARGA/HECTÁREA	3.6 CC/HA
PRODUCCIÓN VACA DIA	7 Litros

Al comparar los indicadores ideales con los de la Granja La Toña, se observa que la empresa tiene en la mayoría de los indicadores deficiencia como el intervalo entre partos y la baja producción de leche/Lactancia/Vaca. Es importante tener en cuenta que los parámetros ideales alcanzables son relativos, ya que la producción de leche de la Granja La Toña está condicionada a factores como son los ambientales, donde la temperatura, topografía y altura no son las ideales para la

<sup>1</sup> SALAMANCA, Sanabria Rafael, Tecnología Pecuaria II. UNAD, Bogotá, 1.995, P. 280



producción de leche, como también las deficiencias tecnológicas locales limitan la producción. No es lo mismo, los indicadores ideales de las zonas frías lecheras del Departamento de Nariño que la del Municipio de Linares, a pesar de que algunos estándares de producción son bajos con respecto a los estándares ideales, a nivel Municipal son muy altos.

No obstante a lo anterior la empresa tiene una actitud dirigida a alcanzar los indicadores ideales en el momento en que determine sus objetivos optimizando el manejo de sus recursos.

En cuanto a la producción porcina de la Granja se trabaja con razas mejoradas, las cerdas reproductoras poseen un alto porcentaje de Landrace y el reproductor es de raza pietrain; animales de buena calidad. La nutrición de estos animales en el momento es a base de concentrados comerciales, cachaza y lavaza. Anteriormente cuando la población porcina era más alta en la Granja se balanceaba y automezclaba. Las cerdas se sirven por primera vez a edad de 7 meses que equivale a 210 días con un peso vivo aproximado de 100 Kg. El reproductor, se utiliza a la edad de 7 meses con un peso promedio de 110 kilos. Quince (15) días antes del parto se desparasita, se lava y se introducen a las jaulas parideras. En el momento del parto se procede a limpiar las mucosas nasales de los lechones, luego son descolmillados, descolados y su ombligo se corta; a los tres días se hace la aplicación del hierro y vitaminas, a los quince días se les suministra concentrado preiniciador, a los 21 se castran, a los 35 se desparasitan a los 40 se destetan y se vacunan contra la peste porcina y a los 45 días son vendidos y la cerdas reproductoras se hacen servir entre los 6 y 10 días después del destete.

Según lo anterior, la tecnología aplicada en la Granja La Toña para la producción de Lechones es la apropiada para este tipo de explotación. El sistema de producción aplicado durante el último ciclo de producción fue el siguiente:

**Tabla No. 4 Parámetros Reproductivos Porcícolas a Nivel Nacional**

	PRIMER SERVICIO HEMBRAS		PRIMER SERVICIO MACHOS		PARTOS POR HEMBRAS POR SEMESTRE	LECHONES NACIDOS VIVOS POR PARTO	PROMEDIO HEMBRAS CRIA POR REPRODUCTOR	PESO AL NACIMIENTO (KG)	PESO AL DESTETE	EDAD AL DESTETE (DIAS)
	EDAD (DIAS)	PESO (KG)	EDAD (DIAS)	PESO (KG)						
<b>ALTO</b>	212	125	225	139	1.07	10.2	27.7	1.5	8.6	22.6
<b>BAJO</b>	199	108	218	123	0.88	9.3	12.7	1.4	6.2	31.6
<b>PROMEDIO</b>	207.5	115	223.5	127.6	0.91	9.8	20	1.4	7.8	28.7

**Fuente:** Caracterización de la producción porcina en Colombia, Fondo Nacional de la Porcicultura 1.999

**Tabla No. 5 Parámetros Reproductivos Porcícolas Granja La Toña**

PRIMER SERVICIO HEMBRAS		PRIMER SERVICIO MACHOS		PARTOS POR HEMBRAS POR SEMESTRE	LECHONES NACIDOS VIVOS POR PARTO	PROMEDIO HEMBRAS CRIA POR REPRODUCTOR	PESO AL NACIMIENTO (KG)	PESO AL DESTETE (KG)	EDAD AL DESTETE
EDAD (DIAS)	PESO (KG)	EDAD (DIAS)	PESO (KG)						
210	100	210	110	1.1	9.8	5	1.2	9	40

Al comparar los estándares reproductivos nacionales con los de la Granja La Toña presentó los siguientes resultados; con respecto al primer servicio de las hembras en su edad, se situó entre los estándares altos de producción y el peso en el momento del servicio se ubicó en los estándares bajos, con relación al reproductor su edad y peso de monta se encontró en los estándares bajos y de igual manera el promedio de hembras a servir se encuentra muy por debajo ya que el promedio de hembras por reproductor es de 20. En cuanto a los partos por hembra por semestre la Granja posee 1.1 partos ubicado en los estándares altos. El número de lechones nacidos vivos por parto es igual al promedio de los estándares. El peso al nacimiento es del 1.2 está por debajo de los estándares de producción a nivel nacional, el peso al destete está alrededor del promedio aunque la edad del destete está muy por encima del promedio nacional.

Como puede apreciarse en este caso el diagnóstico del sistema de producción se realiza a partir del cálculo y análisis de los parámetros reproductivos nacionales.

Otro de los productos con lo que cuenta la empresa es la recría de pollitos, con una mortalidad muy baja y con rendimientos muy buenos.

#### 2.1.2.1.7 Costos de Producción por Producto de la Granja La Toña

**Tabla No. 6 Costos de Producción de la Explotación Lechera de la Granja La Toña  
Mayo 1 de 2.003 – Marzo 31 de 2.004**

<b>CONCEPTO</b>				
<b>MANO DE OBRA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>REMUNERACIÓN MENSUAL</b>	<b>REMUNERACIÓN 11 MESES</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
DIRECTA Obrero Permanente	1	210.000	2.310.000	2.310.000
INDIRECTA Obrero	31 Jornal			250.000
Servicio de Inseminación	6			120.000
<b>TOTAL</b>				<b>2.680.000</b>

<b>INSUMOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Concentrado	80 Bultos	28.165	2.253.200
Drogas y Vitaminas			32.000
Zanahoria	2 Bultos	50.000	100.000
Sal Mineralizada	1 Bulto	38.000	38.000
Urea	1 Bulto	46.000	46.000
Abono 13-26-6	3 Bultos	43.000	129.000
Imprevistos			39.000
Compra de Pajillas de Semen Bovino	5	64.000	320.000
<b>TOTAL</b>			<b>2.957.200</b>
<b>GASTOS GENERALES DE PRODUCCIÓN</b>			
		<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Combustible Picapasto			24.200
Combustible Motocicleta			9.900
Mantenimiento y Reparación Motocicleta			75.000
<b>TOTAL</b>			<b>109.100</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LECHE DE VACA</b>			<b>\$ 5.746.300</b>

**Tabla No. 7 Presupuesto de Ingresos de la Explotación Lechera de la Granja La Toña  
Mayo 1 de 2.003 – Marzo 31 de 2.004**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>
Venta de Leche	17.937 Botellas	\$ 700	\$ 12.555.800
Venta de Terneros	4	\$ 80.000	\$ 320.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 12.875.800</b>

**Tabla No. 8 Costos de Producción de la Explotación de Pollitos de la Granja La Toña  
Mayo 1 de 2.003 – Marzo 31 de 2.004**

<b>CONCEPTO</b>				
<b>MANO DE OBRA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>REMUNERACIÓN MENSUAL</b>	<b>REMUNERACIÓN 11 MESES</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
DIRECTA Obrero	30% del salario que se le paga al Obrero Permanente	70.000	770.000	770.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 770.000</b>

<b>INSUMOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Compra de Pollitos	3.540	1.000	3.540.000
Concentrado	32 Bultos	43.187	1.382.000
Drogas y Vitaminas			101.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$5.023.000</b>
<b>GASTOS GENERALES DE PRODUCCIÓN</b>		<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Mantenimiento y Reparación			25.000
Combustible			20.000
Servicios Públicos			320.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 365.000</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN DE POLLOS</b>		<b>\$ 6.158.000</b>	

**Tabla No. 9 Presupuesto de Ingresos de la Explotación de Pollitos de la Granja La Toña  
Mayo 1 de 2.003 – Marzo 31 de 2.004**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>
Venta de Pollitos	2.891	\$ 2.200	\$ 6.631.200
Venta de Pollos Gordos	20	\$ 7.950	\$ 159.000
Inventario Pollitos Gordos	8	\$ 8.000	\$ 64.000
Inventario Pollitos	250	\$ 2.200	\$ 550.000
Otros Pollitos	10	\$ 2.500	\$ 25.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7.429.200</b>

**Tabla No. 10 Costos de Producción de la Explotación Porcícola de la Granja La Toña.  
Mayo 1 de 2.003 – Marzo 31 de 2.004**

<b>CONCEPTO</b>				
<b>MANO DE OBRA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>REMUNERACIÓN MENSUAL</b>	<b>REMUNERACIÓN 11 MESES</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
DIRECTA				
Obrero Permanente	1	140.000	1.540.000	1.540.000
INDIRECTA				
Obrero	9 Jornales			78.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1.618.000</b>
<b>INSUMOS</b>		<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Compra de Animales Reemplazo (Reproductor)		1	250.000	250.000
Concentrados varios				3.077.000
Insumos, Drogas y Vitaminas				38.000
Servicio Alquiler de Cerdo Reproductor		2	20.000	40.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$3.405.000</b>

<b>GASTOS GENERALES DE PRODUCCIÓN</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Mantenimiento y Reparación Moto		100.000
Servicios Públicos		110.000
Combustible Moto		120.000
Carreras		39.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 369.000</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN CERDOS</b>		<b>\$ 5.392.000</b>

**Tabla No. 11 Presupuesto de Ingresos de la Explotación Porcícola de la Granja La Toña  
Mayo 1 de 2.003 – Marzo 31 de 2.004**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>
Venta de Lechones	40	\$ 71.325	\$ 2.853.000
Venta de Animales de Desecho			\$ 1.390.000
<b>INVENTARIOS</b>			
Inventario Productos en Proceso			\$ 758.000
Inventario de Materias Primas			\$ 60.000
Cerdo Reproductor de Reemplazo	1	\$ 320.000	\$ 320.000
Cerda de Reemplazo Cría	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Deudas por Cobrar			\$ 200.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5.781.000</b>

#### **2.1.2.1.8 Análisis del Area de Producción de la Granja La Toña**

Los recursos naturales con que cuenta la empresa Granja La Toña, como clima, agua y suelo, permiten un buen desarrollo de sus actividades productivas, aunque aspectos como el clima no son los ideales para la producción de leche, pero económicamente es viable. También posee un gran recurso hídrico y fertilidad de sus suelos, esto contribuye a que la producción de pastos en la Granja sea buena, debido al sistema de riego que la Granja tiene y porque estos pastos reaccionan muy bien al abono orgánico que allí se produce; aunque no se ha realizado un estudio técnico del suelo.

Con respecto a los recursos humanos, uno de los Propietarios tiene conocimientos administrativos, de porcicultura y experiencia; aunque hay deficiencias con respecto a algunos aspectos técnicos de la explotación lechera como lo indica los índices de productividad de la granja, por lo cual la empresa está en la necesidad de profundizar en esta tecnología o buscar asesoría de expertos en temas como inseminación artificial, balanceo de dietas alimenticias y otros, ya que estas podrían ser las posibles causas de los bajos índices de productividad y por lo tanto merecen de toda la atención de sus Propietarios.

La empresa dispone de una gran capacidad instalada con respecto a instalaciones, maquinaria y equipo para el buen funcionamiento de sus actividades productivas. Con relación a los semovientes de la Granja, la población porcina es muy baja; para el potencial que la Granja posee en este tipo de explotación en infraestructura y maquinaria porcícola, por que la Granja fue diseñada para una capacidad de 12 cerdas reproductoras y 24 animales de levante y ceba; como se aprecia en los inventarios sólo existen 5 cerdas y algunos lechones, por lo tanto harían falta 7 animales reproductores, lo mismo ocurre en los bovinos en donde existen 7 semovientes o vacas y la capacidad es de 8 o más.

Al comparar los indicadores ideales de producción de leche, con los de la Granja La Toña, se observa que la empresa tiene en la mayoría de sus indicadores deficiencia, aunque estos indicadores son relativos y que a nivel Municipal la Granja goza de un alto nivel de producción

Al medir los estándares nacionales de reproducción porcícola con los de la Granja La Toña, la mayoría de sus estándares son cercanos a estos, presentan algunas deficiencias en el aprovechamiento del cerdo reproductor, en los días de destete y en el peso al nacimiento, estándares que son factibles de alcanzar.

Con relación a los costos de producción de las explotaciones, le permiten a la Granja cubrirlos y generar unos buenos excedentes de rentabilidad, lo cual permite junto con la liquidez y capacidad de apalancamiento acceder a más créditos que permiten optimizar el aprovechamiento de sus recursos.

#### **2.1.2.1.9 Fortalezas y Debilidades del Area de Producción de la Granja La Toña**

##### **2.1.2.1.9.1 Fortalezas**

- Disponibilidad de agua y riego.
- Fertilidad y topografía de los suelos.
- Producción de abono orgánico (gallinaza, porquinaza y bovinaza)
- Clima que permite el buen desarrollo de actividades porcinas y avícolas de la granja.
- Disposición de una gran capacidad instalada respecto a infraestructura, maquinaria y equipo.
- Buenos índices de productividad acercándose a los estándares nacionales en producción de cerdos.
- Estándares cercanos a los nacionales con respecto a la explotación porcina.
- Los costos de producción de las explotaciones son bajos y generan buenos excedentes de rentabilidad.

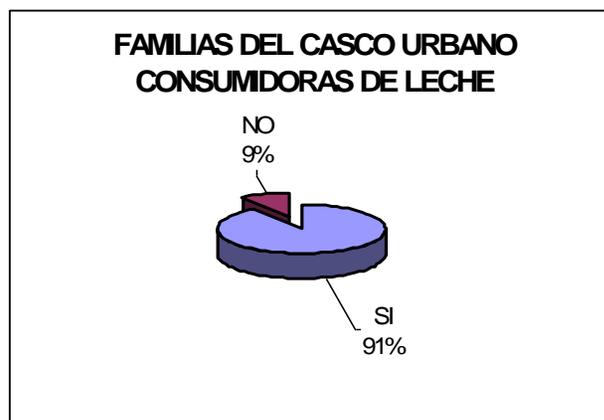
### 2.1.2.1.9.2 Debilidades

- Poca experiencia técnica en el manejo de la explotación lechera, principalmente en el balanceo de dietas e inseminación artificial.
- Clima no apto para la explotación lechera.
- No existe un análisis de suelos para la producción de pastos.
- Producción de pastos no muy aptos para ganadería de leche.
- Baja población en semovientes porcinos que no aprovechan la potencialidad de la granja.
- Deficiencia en comparación con los estándares nacionales en producción de leche.

### 2.1.2.2 Diagnóstico de Mercadeo

Por el momento la empresa agropecuaria Granja La Toña, ofrece al mercado tres productos básicos Leche, Lechones destetos, pollitos y otros productos secundarios. Referente al producto leche es un producto de primera necesidad que satisface las exigencias nutricionales de la población urbana Linareña, población según las familias encuestadas consumidoras de leche en un 91% (ver gráfica No. 1), logrando mejorar la dieta alimenticia y ofrece un nivel de seguridad y confianza porque el proceso de extracción, transporte del producto tiene un nivel aceptable de higiene; además el producto es fresco, debido a la ubicación cercana de la Granja al mercado.

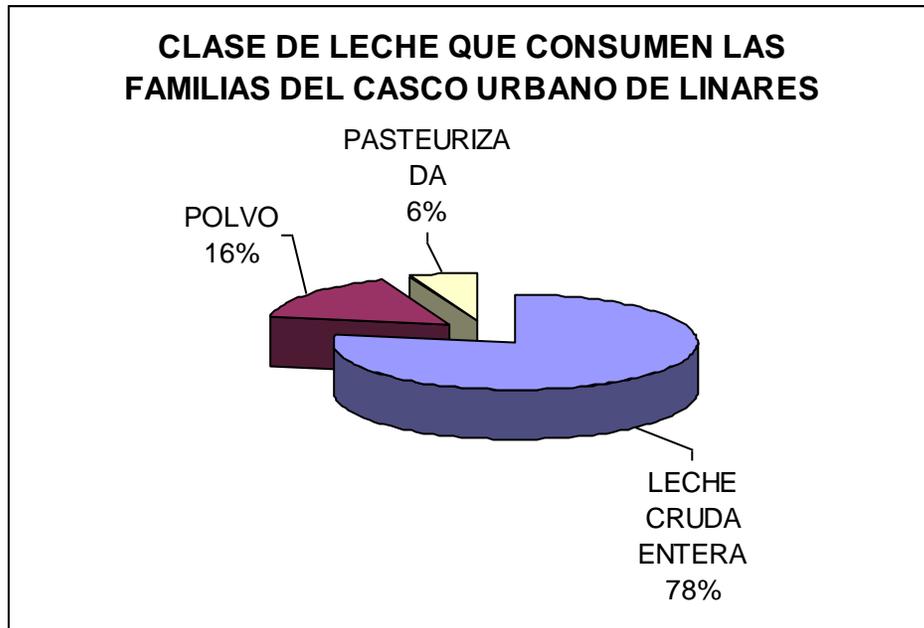
**Gráfica No. 1**



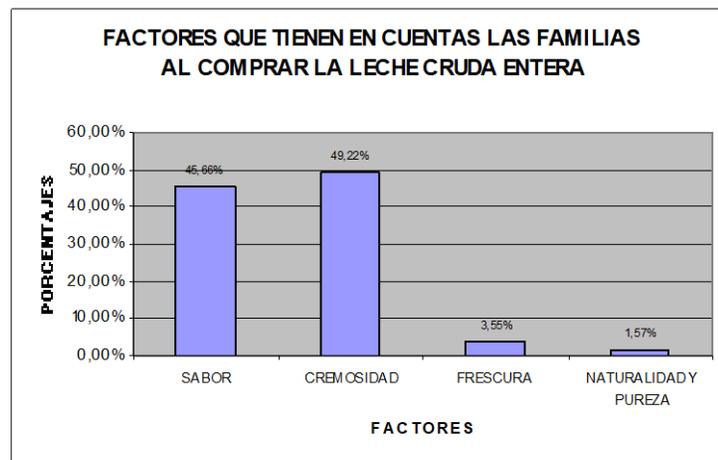
Las características de la leche que ofrece la Granja son: leche cruda sin pasteurizar, que de acuerdo con la gráfica No. 2 de los datos de las encuestas

esta clase de leche ocupa el 78% del consumo de los tipos de leche, además con alto contenido de grasa, debido a las razas de las vacas (Yersey-Pardo Suizo), factor que favorece a la empresa porque según la gráfica No. 3 obtenida de las encuestas las familias le dan importancia a esta característica del producto y según estas el 49.22% lo ocupa la cremosidad y el 45.66% el sabor características que posee el producto de la granja, como también la no presencia de medicamentos.

**Gráfica No. 2**



**Grafica No. 3**

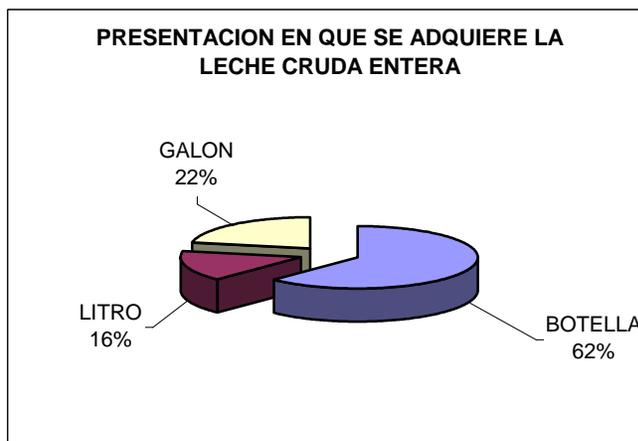




Otros servicios fuera del producto que ofrece la empresa son facilidades de crédito, buena atención, disponibilidad todos los días a diferencia de la competencia, garantía de devolución.

Respecto al tamaño se vende por botellas de 750 c.c., presentación preferida por los encuestados con un porcentaje del 62% y seguida por el galón con el 22%. (Ver gráfica No. 4).

**Gráfica No. 4**



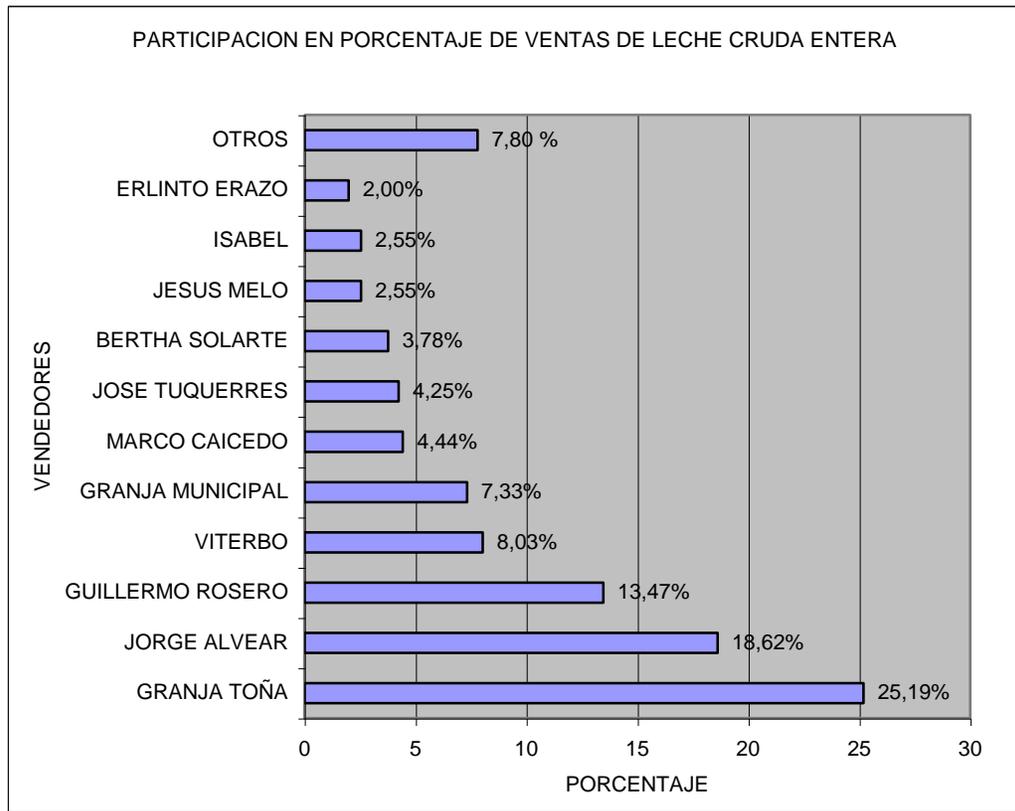
Con relación al precio, este es el más alto del mercado de leche cruda según los resultados de las encuestas el 62% de las familias pagan este costo entre \$700 y \$800 y el 38% pagan entre \$600 y \$700. (Ver gráfica No. 5).

**Gráfica No. 5**



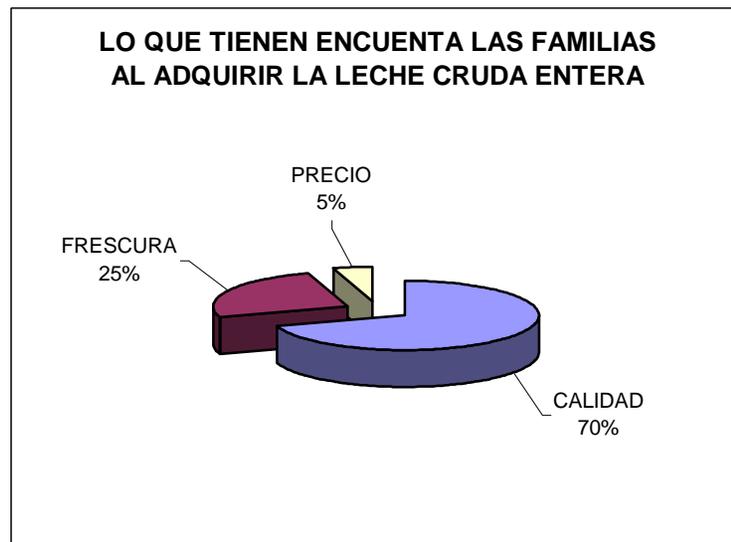
La participación en el mercado según las encuestas es la más alta 25.19% al igual que su posicionamiento. (Ver gráfica No. 6). Su calidad es reconocida por los consumidores y no consumidores que están dispuestos a adquirir la leche de la granja, como se puede observar en las Gráficas No. 7, 8 y 9.

**Gráfica No 6**



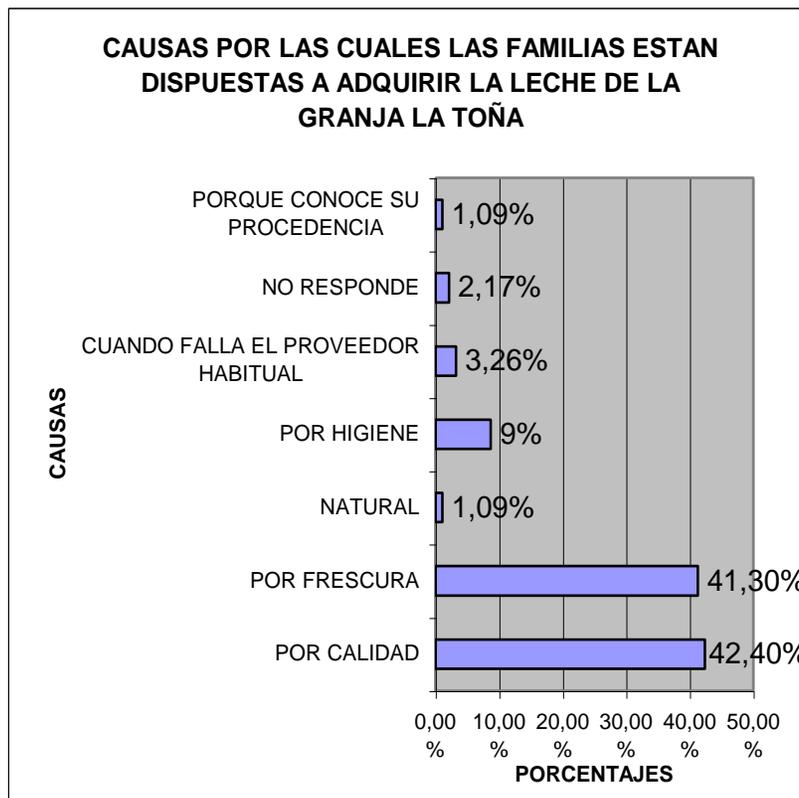
6

**Gráfica No. 7**



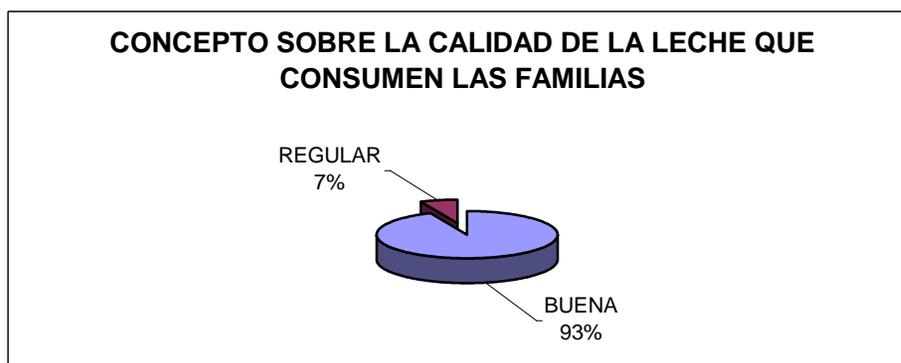
Las familias del Casco Urbano toman en cuenta la calidad al adquirir la leche con un 70%, seguida por la frescura con el 25% y el precio con el 5%. Cabe anotar que las familias no tienen claro el concepto de calidad referente a la leche.

**Gráfica No. 8**



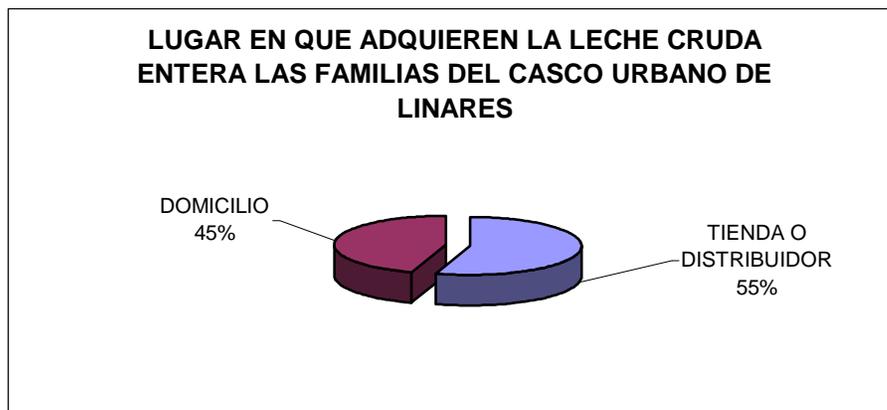
Las principales causas por las cuales las familias están dispuestas a adquirir la leche de la Granja La Toña, son en primer lugar por la calidad el 42,40%, por frescura el 41,30%, por higiene el 9%, cuando falla el proveedor habitual el 3,26%, no responde el 2,17%, por que es natural el 1,09% y porque conoce su procedencia el 1,09%.

**Gráfica No. 9**

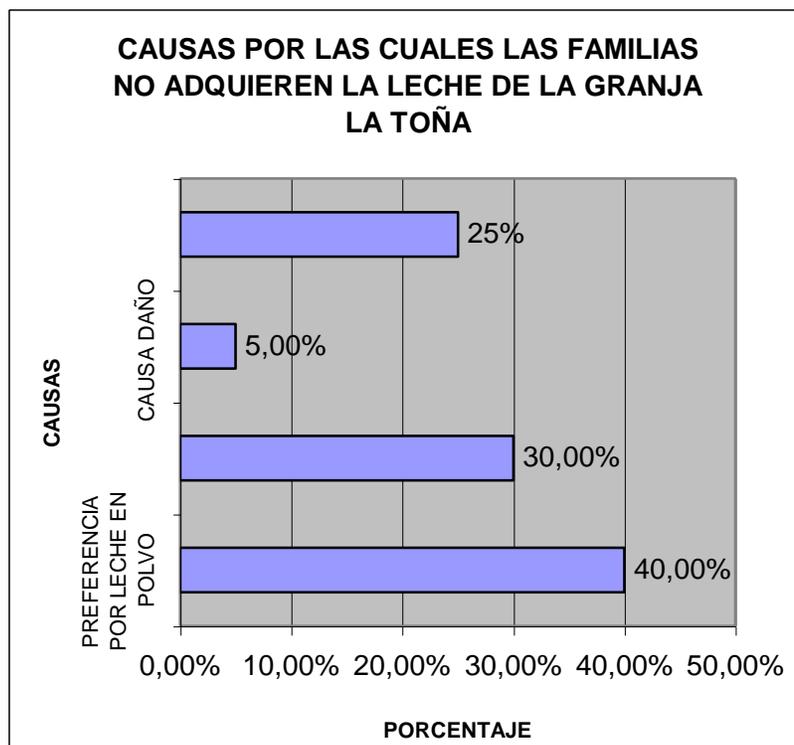


Algunos competidores entregan el producto a domicilio, según la información recolectada de las encuestas el 45% adquieren el producto a través de este medio, (ver gráfica No. 10), servicio que no ofrece la Granja y que en cierto modo se convierte en desventaja frente a estos, ya que algunos consumidores respondieron que no comprarían la leche de la Granja La Toña por que el sitio de adquisición es muy retirado con un 30% de los datos de las encuestas. (Ver gráfica No. 11).

**Gráfica No. 10**



**Grafica No 11**



Los canales de distribución de la Granja la Toña, son Productor – Consumidor sin ninguna clase de intermediarios. Su ubicación le permite tener ventajas frente a la competencia debido a que estos se encuentran alejados del mercado y esto les causa en el proceso de transporte, deterioro y pérdida de la calidad del producto.

El precio de la venta de la leche es fijado en base a lo que la competencia lo ha establecido. El objetivo de este precio es de supervivencia y la maximización de utilidades, aunque se pretende a través del mejoramiento de los procesos productivos y la disminución de los costos de producción lograr el liderazgo en precios. La leche se vende principalmente a la población del Casco Urbano de Linares y a algunas veredas vecinas.

El sistema de pago de las ventas se realiza al contado y a crédito mensualmente a las personas que tienen contrato con la empresa.

En cuanto a los lechones ofrecidos son animales entre los 40 y 60 días con pesos aproximados entre 12 y 15 kilos de peso vivo, animales genéticamente mejorados de una buena conversión alimenticia, de raza Landrace x Pietrain que ofrecen al comprador un nivel de garantía y confiabilidad, debido al manejo sanitario y técnico que se lleva en la granja, con planes de vacunación, desparasitación y castración, ofreciendo un producto de buena calidad. Además ofrece asesorías a los clientes sobre el manejo de cerdos de engorde y asistencia técnica. El peso de los lechones que ofrece la Granja es intermedio con respecto al de los competidores es intermedio, ya que algunos ofrecen animales de mayor tamaño y otros de menor al igual que el precio. El producto es reconocido en el mercado al igual que la leche, pero no tiene el más alto posicionamiento hay otras empresas que lo superan y que tienen mejor imagen de calidad. En lo referente a los canales de distribución como en la leche, no existen intermediarios, los compradores acuden hasta la Granja para adquirirlos, esto en cierto grado se convierte en una desventaja, porque la competencia se encuentra ubicada más cerca de sus clientes y es más fácil para estos adquirirlos, disminuyendo el costo de transporte desde la Granja hasta el lugar de engorde.

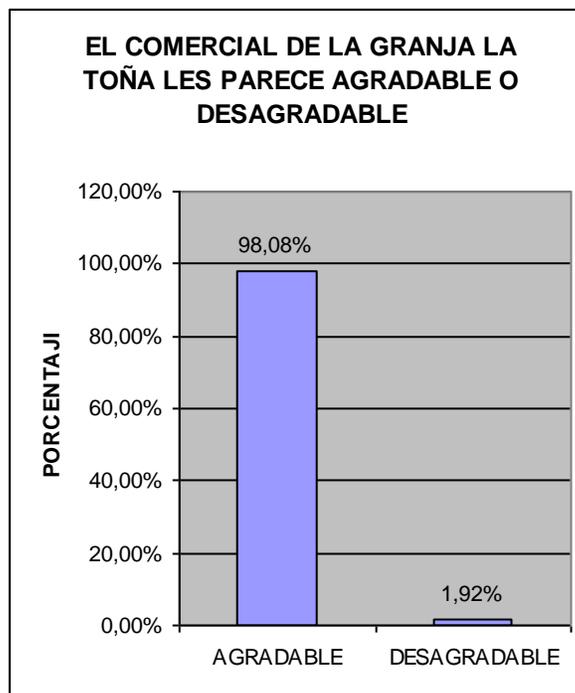
La publicidad que utiliza la empresa para ofrecer sus productos es mediante la radio a través de la única emisora local Linares stereo, donde se transmite el comercial de la Granja la Toña, que según las encuestas este comercial es escuchado en un 63% por la familias (ver gráfica No. 12), el concepto de este comercial es agradable en un 98% y es bien aceptado por la Comunidad, (ver gráfica No. 13) y por esto se ha logrado incrementar las ventas y hacer conocer las bondades de los productos.

**Gráfica No. 12**



El 63 de las Familias han escuchado el comercial de la Granja La Toña por la emisora del Municipio, mientras que el 37% no lo ha escuchado.

**Gráfica No. 13**



A continuación se describe brevemente el proceso de transformación que sufren los productos: En la producción de leche las vacas son ordeñadas dos veces al

día, la primera hacia las 6:00 A.M. y la segunda hacia las 4:00 P.M; previa preparación que consiste en maniarlas y lavarles el ubre. El sistema es manual.

La leche ordeñada se recoge en baldes en la mañana y en la tarde, se deposita posteriormente en cantinas las cuales se transportan hacia el Casco Urbano del Municipio, a la tienda de uno de los Propietarios de la Granja, donde es distribuida a sus clientes, los cuales acuden a esta tienda llevando sus respectivos recipientes.

Los terneros se venden al segundo o tercer día después de nacidos, el valor fijado es por regateo.

Los lechones destetos son vendidos a personas de la localidad que se dedican a la ceba, su precio de venta es calculado de acuerdo con los costos de producción, sumándole un porcentaje de ganancias, el pago es de contado en el momento de la entrega.

La empresa cuenta con compradores regulares de lechones destetos que los adquieren para levantarlos y cebarlos por su cuenta, siendo una actividad rentable.

Respectivamente, la venta de pollitos se realiza al igual que la leche. Su precio es fijado por los costos de producción más un porcentaje de venta. Estos pollitos son adquiridos por personas que terminan su engorde con desechos y residuos de cocina y parte de esta producción es dedicada para alimentación familiar y el excedente es sacado al mercado local.

#### **2.1.2.2.1 Análisis del Area de Mercadeo de la Granja La Toña**

Mayor calidad de los productos de la Granja frente a la competencia y reconocimiento por parte de sus clientes por lo cual presenta mayor participación en el mercado, aunque en los lechones su imagen es superada por algunos competidores.

Los precios de la leche de la Granja son los más altos del mercado y los de los lechones son intermedios.

En esta empresa se observa que en la comercialización de sus productos los canales de distribución son adecuados ya que es de productor a consumidor lo cual evita intermediarios innecesarios. Esto constituye una fortaleza; pues es bien sabido que frecuentemente dichos intermediarios se quedan con las mejores ganancias. Según los datos arrojados por las encuestas la mayor participación del mercado pertenece a la empresa, aunque se podría mejorar si la venta se hiciera a domicilio, lo que facilitaría la adquisición del producto por parte del consumidor y así disminuir la ventaja frente a la competencia.

Una de las desventajas que se observa en el diagnóstico de mercadeo es el incremento en el precio de los lechones para el cliente, ya que estos tienen que acudir hasta la Granja y asumir los costos de transporte encareciendo el producto.

La publicidad utilizada logra los objetivos que se pretende.

Cabe anotar que la Granja la Toña no posee intermediarios como se nombró anteriormente, por lo tanto el número de compradores directos es del 100% y los márgenes de comercialización son cercanos al 0%, ya que la Granja es productora y vendedora de sus productos.

#### **2.1.2.2.2 Fortalezas y Debilidades del Area de Mercadeo de la Granja La Toña**

##### **2.1.2.2.2.1 Fortalezas**

- Eficiente publicidad.
- Mayor calidad de los productos frente a la competencia y el reconocimiento por parte de sus clientes.
- Mayor participación del mercado.
- Adecuados canales de distribución debido a que la Granja es productora y comercializadora eliminando intermediarios.

##### **2.1.2.2.2.2 Debilidades**

- Desventaja frente a la competencia ya que esta presta el servicio de venta a domicilio.
- Incremento del precio de lechones, ya que los clientes tienen que acudir hasta la Granja y asumir los costos de transporte.

#### **2.1.2.3 Diagnóstico Financiero**

##### **2.1.2.3.1 Indicadores Financieros Granja La Toña**

###### **2.1.2.3.1.1 Razones de Líquidez**

$$\begin{aligned} \text{a.) Razón Corriente} &= \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} \\ &= \frac{6.800.900}{3.221.000} \\ &= 2.01\% \end{aligned}$$



**OBSERVACIÓN:** Esto significa que la empresa puede cumplir con sus obligaciones, ya que por cada peso que se debe, la Granja posee 2.01 pesos para cubrir esa deuda.

$$\begin{aligned} \text{b.) Capital Neto de Trabajo} &= \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} \\ &= 6.800.900 - 3.221.000 \\ &= 3.579.900 \end{aligned}$$

**OBSERVACIÓN:** Esto indica que los activos realizables de la empresa son suficientes para cumplir sus obligaciones de corto plazo.

$$\begin{aligned} \text{c.) Prueba Acida} &= \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Corrientes}} \\ &= \frac{6.800.900 - 1.137.000}{3.221.000} \\ &= \frac{5.663.900}{3.221.000} \\ &= 1.75\% \end{aligned}$$

**OBSERVACIÓN:** La empresa puede cumplir sus compromisos a razón de 1.7 pesos por cada peso que debe, sin tener que recurrir a vender sus inventarios (productos terminados, productos en proceso y materias primas).

#### 2.1.2.3.1.2 Razones de Apalancamiento:

$$\begin{aligned} \text{a.) Nivel de Endeudamiento} &= \frac{\text{Pasivos Totales} \times 100}{\text{Activos Totales}} \\ &= \frac{34.142.800}{89.620.900} \\ &= 38\% = 0.38: 1 \end{aligned}$$

**OBSERVACIÓN:** Este indicador expresa que los acreedores son dueños del 38% de la Granja y que los Propietarios son dueños del resto, es decir el 62%, o también indica que por cada peso del activo de la empresa, 0.38 son de los acreedores. Este valor se considera aceptable ya que la empresa tiene el 62% de sus activos libre o sea una buena garantía para obtener mayores créditos de sus Proveedores y posibles personas.

$$\begin{aligned} \text{b.) Apalancamiento Total} &= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} \\ &= \frac{34.142.800}{55.478.100} \\ &= 0.61 \end{aligned}$$

**OBSERVACIÓN:** Esto indica el compromiso del Patrimonio de los dueños con sus acreedores, se observa que por cada peso del patrimonio se obtiene deudas por 061 centavos.

#### 2.1.2.3.1.3 Razones de Actividad:

$$\begin{aligned} \text{a.) Rotación de Activos Fijos} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}} \\ &= \frac{24.441.900}{79.820.000} \\ &= 0.3 \text{ Veces} \end{aligned}$$

**OBSERVACIÓN:** El resultado anterior indica que los activos fijos fueron rotados en 0.3, esto indica que las ventas fueron menores a los activos fijos, o sea se alcanzó a vender \$ 0.3 o 30 centavos por cada \$ 1 invertido en activos fijos. Las anteriores cifras no pueden tomarse como punto de comparación, ya que hay unas empresas o compañías cuya inversión en activos fijos es baja a diferencia de las empresas pecuarias donde la cantidad de los activos fijos es muy alta.

$$\begin{aligned} \text{b.) Rotación de Activos Totales} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales Brutos}} \\ &= \frac{24.441.900}{\phantom{79.820.000}} \end{aligned}$$

$$89.620.900$$

$$= 0.27 \text{ Veces}$$

**OBSERVACIÓN:** Los anteriores indicadores expresan que los activos totales no alcanzaron a rotar ni una vez, solamente alcanzaron 0.27 veces. En estos términos cada \$ 1 invertido en activos totales generó ventas por \$ 0.27

#### 2.1.2.3.1.4 Razones de Rentabilidad

a.) Rentabilidad de los Activos

$$= \frac{\text{Utilidad}}{\text{Total Activos}}$$

$$= \frac{7.958.600}{89.620.900}$$

$$= 0.9 \times 100 = 9\%$$

**OBSERVACIÓN:** El anterior indicador nos expresa que por cada peso \$ 1 en activos fijos se obtiene una rentabilidad de 9 centavos de utilidad, cabe anotar que no se tuvo en cuenta los gastos no operacionales como capital e intereses de deuda bancaria.

Teniendo en cuenta los gastos no operacionales la rentabilidad de los activos nos queda de la siguiente manera:

$$= \frac{-366.400}{89.620.900}$$

$$= 0.4 \times 100 = 4\%$$

**OBSERVACIÓN:** El anterior indicador nos expresa que por cada \$1 invertido no existen utilidades, por el contrario se obtiene una pérdida de 4 centavos por cada peso invertido.

b.) Margen de Rentabilidad

$$= \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$$

$$= \frac{7.958.600}{24.441.900}$$

$$= 0.32 \times 100 = 32\%$$

**OBSERVACIÓN:** Estos indicadores significan que la utilidad correspondió a un 32% en el período y que cada \$ 1 vendido generó 32 centavos de utilidad neta del período, sin incluir préstamo.

Incluyendo los gastos no operacionales el Margen de Rentabilidad nos queda de la siguiente manera:

$$= \frac{- 366.400}{24.441.900}$$

$$= - 1.4\%$$

**OBSERVACIÓN:** Este indicador significa que sobre las ventas existió pérdidas de \$ 1.4 por cada \$ 1 vendido.

c.) Rendimiento del Patrimonio =  $\frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$

$$= \frac{7.958.600}{55.478.100}$$

$$= 14.3\%$$

**OBSERVACIÓN:** Estos resultados muestran que las utilidades correspondieron al 14.3% sobre el patrimonio en el período analizado y esto significa que los Propietarios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión.

Al incluir los gastos no operacionales el Rendimiento del Patrimonio arroja los siguientes resultados:

$$= \frac{- 366.400}{55.478.100}$$

$$= - 0.6\%$$

Estos resultados muestran que después de haber pagado las obligaciones financieras se obtuvo una pérdida de 0.6% sobre el patrimonio.

d.) Sistema Dupont:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$= \frac{7.958.600}{24.441.900} \times \frac{24.441.900}{89.620.900}$$

$$= 32.5\% \times 0.27 \text{ Veces} = 0.087 = 8.775\%$$

**OBSERVACIÓN:** Esto significa que la rentabilidad de la inversión procede en un mayor grado del margen de utilidad que dejan las ventas (32.5%) y no de la rotación del activo total que es de 0.27 veces; sino que las ventas realizadas le dejan un porcentaje aceptable de utilidad.

## 2.1.2.3.2 Análisis Vertical

### 2.1.2.3.2.1 Análisis Vertical del Balance General 31 de Marzo de 2.004

ACTIVO		%		%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>6.800.900</b>	7.59
Caja	100.000	0.11		
Bancos	40.000	0.05		
Cuentas por cobrar	5.523.900	6.16		
Inventario de Materias Primas	60.000	0.07		
Inventario de Productos en Proceso	959.000	1.07		
Inventario de Productos terminados	118.000	0.13		
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			<b>79.820.000</b>	89.06
Maquinaria y Equipo	13.300.000	14.83		
Semovientes	16.820.000	18.76		
Vehículos	3.100.000	3.45		
<b>Construcciones y Edificaciones</b>				
Edificios	12.000.000	13.38		
Instalaciones Agropecuarias	18.600.000	20.75		
Terrenos	15.000.000	16.73		
<b>Plantaciones Agrícolas y Forestales</b>				
Cultivos en Desarrollo	1.500.000	1.67		
Depreciación acumulada	500.000	0.55		
<b>OTROS ACTIVOS</b>			<b>3.000.000</b>	3.35
Gastos pagados por Anticipado	3.000.000	3.35		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>89.620.900</b>	100
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
<b>PROVEEDORES</b>				
<b>Nacionales</b>			<b>3.221.000</b>	3.59
Agrícola San Jorge	611.000	0.68		
Any Otero	200.000	0.22		
Agropunto – Linares	460.000	0.52		
Cuentas por pagar	1.700.000	1.89		
Impuestos por pagar	250.000	0.28		
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>				
<b>Cuentas por pagar</b>			<b>30.921.800</b>	34.50
Obligaciones Bancarias	26.721.800	29.81		
Magola Erazo	1.000.000	1.12		
Romelio castro	800.000	0.89		
Digna	2.000.000	2.23		
Marionila Delgado	400.000	0.45		
<b>TOTAL PASIVOS</b>			<b>34.142.800</b>	38.09
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>APORTES SOCIALES</b>				
<b>CAPITAL DE PERSONAS NATURALES</b>				
William Henry Oviedo	27.739.050	30.95		
Rosmery Romo	25.739.050	30.95		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b>55.478.100</b>	61.91
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>			<b>89.620.900</b>	100

**2.1.2.3.2 Análisis Vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias  
Mayo 1 de 2.003 a 31 de Marzo de 2.004**

		%		%
<b>VENTAS</b>			<b>24.441.900</b>	<b>100</b>
Contado	21.018.000	85.99		
Crédito	3.423.900	14.01		
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>24.441.900</b>			
<b>COSTO DE VENTAS</b>			<b>15.536.200</b>	<b>63.56</b>
<b>Compras y Gastos del Período</b>				
Compras de Materias Primas	11.775.200	48.18		
Mano de Obra Directa	4.620.000	18.90		
Mano de Obra Indirecta	278.000	1.13		
<b>TOTAL COMPRAS Y GASTOS DEL PERIODO</b>	<b>16.673.200</b>	<b>68.21</b>		
<b>INVENTARIOS FINALES</b>				
Materias Primas	60.000	0.24		
Productos en Proceso	959.000	3.92		
Productos Terminados	118.000	0.49		
<b>TOTAL INVENTARIOS FINALES</b>	<b>1.137.000</b>	<b>4.65</b>		
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			<b>8.905.700</b>	<b>36.44</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				
Servicios Públicos	573.000	2.34		
Combustibles y Lubricantes	174.100	0.71		
Mantenimiento y Reparación	200.000	0.82		
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>947.100</b>	<b>3.87</b>		
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>			<b>7.958.600</b>	<b>32.56</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>				
<b>Financieros</b>				
Interés y Capital	8.325.000	34.06		
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>			<b>(366.400)</b>	<b>-1.50</b>

Según los porcentajes obtenidos en el análisis vertical de los estados financieros de la empresa Granja La Toña, se observa que el Activo Corriente representa el 7.59% del Valor del Activo Total, los Activos Fijos con un alto porcentaje el 89.06% donde sus mayores aportantes son las instalaciones agropecuarias con el 20.75%, semovientes con el 18.76%, Terrenos 16.73%, Maquinaria y equipo 14.83% y Edificios 13.38%. El pasivo corriente el 3.59%, el pasivo a largo plazo 34.50%, el patrimonio el 61.91% que sumado al Pasivo Total 38.09% resulta el 100%, igual al activo total.

Sobre el Estado de Ganancias y Pérdidas se observa que sobre las ventas de \$ 24.441.900 que es la base del 100%, el Costo de Ventas es del 63%, la Utilidad

Bruta el 36%, los Gastos Operacionales el 32% y con un gran porcentaje los gastos no operacionales que corresponden al pago de interés y capital del 34%, con una utilidad negativa del 1.5%

### 2.1.2.3.3 Análisis Horizontal

#### 2.1.2.3.3.1 Análisis Horizontal del Balance General 1 de Noviembre de 2.002 y 31 de Marzo de 2.004

	Marzo 31/04	Noviembre ½	Aumento (Disminución)	VARIACIONES % Aumento (Disminución)
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja	100.000	1.000.000	(900.000)	(90)
Bancos	40.000	100.000	(60.000)	(60)
Cuentas por cobrar	5.523.900	2.911.200	2.612.700	90
Inventario de Materias Primas	60.000	612.000	(552.000)	(90)
Inventario de Productos en Proceso	959.000	1.253.500	(294.500)	(23)
Inventario de Productos terminados	118.000	1.020.000	(902.000)	(88)
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>6.800.900</b>	<b>6.896.700</b>	<b>(95.800)</b>	<b>(1)</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
Maquinaria y Equipo	13.300.000	13.500.000	(200.000)	(1)
Semovientes	16.820.000	16.624.000	196.000	1
Vehículos	3.100.000	2.400.000	700.000	29
<b>Construcciones y Edificaciones</b>				
Edificios	12.000.000	10.000.000	2.000.000	20
Instalaciones Agropecuarias	18.600.000	16.600.000	2.000.000	12
Terrenos	15.000.000	15.000.000	0	0
<b>Plantaciones Agrícolas y Forestales</b>				
Cultivos en Desarrollo	1.500.000	1.500.000	0	0
Depreciación acumulada	500.000	0	500.000	---
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>79.820.000</b>	<b>75.624.000</b>	<b>4.196.000</b>	<b>5</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
Gastos pagados por Anticipado	3.000.000	4.500.000	(1.500.000)	(33)
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>3.000.000</b>	<b>4.500.000</b>	<b>(1.500.000)</b>	<b>(33)</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>89.620.000</b>	<b>87.020.700</b>	<b>2.599.300</b>	<b>3</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
<b>PROVEEDORES</b>				
<b>Nacionales</b>				
Cuentas por pagar	1.271.000	1.150.000	121.000	10
Cuentas por pagar	1.700.000	1.000.000	700.000	70
Impuestos por pagar	250.000	0	250.000	---
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3.221.000</b>	<b>2.150.000</b>	<b>1.071.000</b>	<b>50</b>
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>				
Obligaciones Bancarias	26.721.800	30.400.000	(3.678.200)	(12)
Cuentas por pagar	4.200.000	3.000.000	1.200.000	40
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>30.921.800</b>	<b>33.400.000</b>	<b>(2.478.200)</b>	<b>7</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>34.142.800</b>	<b>35.550.000</b>	<b>(1.407.200)</b>	<b>(4)</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>APORTES SOCIALES</b>				
<b>CAPITAL DE PERSONAS NATURALES</b>				
William Henry Oviedo	27.739.050	25.735.350	2.003.700	8
Rosmary Romo	27.739.050	25.735.350	2.003.700	8
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>55.478.100</b>	<b>51.470.700</b>	<b>4.007.400</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>89.620.900</b>	<b>87.020.700</b>	<b>2.600.200</b>	<b>3</b>



Las variaciones que se ha establecido en este análisis son muy bajas, ya que el total de activos tiene un aumento sólo del 3%, los pasivos tuvieron una disminución del 4% y el patrimonio se incrementó en un 8% respectivamente con el período anterior.

Estos resultados nos muestran que los estados financieros entre un período y otro han tenido un comportamiento estático.

### 2.1.2.3.4 Proyección de Ingresos y Gastos Inflación Promedio Ultimos 5 Años

	INFLACIÓN PROMEDIO	ESTADO DE RESULTADOS MARZO 31/04	PROYECCIÓN ABRIL 1/04- MARZO 31/05	PROYECCIÓN ABRIL 1/05- MARZO 31/06	PROYECCIÓN ABRIL 1/06- MARZO 31/07	PROYECCIÓN ABRIL 1/07- MARZO 31/08	PROYECCIÓN ABRIL 1/08- MARZO 31/09
<b>VENTAS</b>							
Contado	6%	21.018.000	22.279.080	23.615.824	25.032.773	26.534.739	28.126.823
Crédito	6%	3.423.900	3.629.334	3.847.094	4.077.919	4.322.594	4.581.950
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>6%</b>	<b>24.441.900</b>	<b>25.908.414</b>	<b>27.462.918</b>	<b>29.110.693</b>	<b>30.857.334</b>	<b>32.708.774</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>15.536.200</b>	<b>16.468.372</b>	<b>17.456.474</b>	<b>18.503.862</b>	<b>19.614.093</b>	<b>20.790.938</b>
Compras de Materias Primas	6%	11.775.200	12.481.712	13.230.614	14.024.450	14.865.917	15.757.872
Mano de Obra Directa	6%	4.620.000	4.897.200	5.191.032	5.502.494	5.832.643	6.182.602
Mano de Obra Indirecta	6%	278.000	294.680	312.361	331.102	350.968	372.027
<b>TOTAL COMPRAS Y GASTOS DEL PERIODO</b>	<b>6%</b>	<b>16.673.200</b>	<b>17.673.592</b>	<b>18.734.007</b>	<b>19.858.047</b>	<b>21.049.529</b>	<b>22.312.500</b>
<b>INVENTARIOS FINALES</b>	<b>6%</b>	<b>1.137.000</b>	<b>1.205.220</b>	<b>1.277.533</b>	<b>1.354.185</b>	<b>1.435.436</b>	<b>1.521.562</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>6%</b>	<b>8.905.700</b>	<b>9.440.042</b>	<b>10.006.444</b>	<b>10.606.830</b>	<b>11.243.239</b>	<b>11.917.833</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>							
Servicios Públicos	6%	537.000	569.220	603.373	639.575	677.950	718.627
Combustibles y Lubricantes	6%	<b>174.100</b>	<b>184.546</b>	<b>195.649</b>	<b>207.356</b>	<b>219.797</b>	<b>232.985</b>
Mantenimiento y Reparación	6%	200.000	212.000	224.720	238.203	252.495	267.645
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>6%</b>	<b>947.100</b>	<b>1.003.926</b>	<b>1.064.161</b>	<b>1.128.011</b>	<b>1.195.691</b>	<b>1.267.433</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>6%</b>	<b>7.958.600</b>	<b>8.436.116</b>	<b>8.942.283</b>	<b>9.478.820</b>	<b>10.047.548</b>	<b>10.650.400</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>							
Financieros							
Interés y Capital		8.325.000	9.438.414	8.612.883	7.789.876	6.966.868	3.174.807
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>6%</b>	<b>(366.400)</b>	<b>(1.002.298)</b>	<b>329.400</b>	<b>1.688.944</b>	<b>3.080.680</b>	<b>7.475.593</b>

### **2.1.2.3.5 Análisis del Area Financiera de la Granja La Toña**

Al hacer un análisis general de la situación financiera de la empresa, se observa indicadores de evaluación del área; que son bastante significativos como la liquidez de la empresa es buena ya que puede cancelar sus obligaciones en el corto plazo, la empresa tiene la facilidad de pagar sus pasivos corrientes, a través de convertir en efectivo sus activos corrientes si le exigieran el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de 1 año.

Aunque el endeudamiento es alto con el banco agrario, la empresa podría contraer más obligaciones, debido a que según los indicadores financieros de apalancamiento la empresa posee el 62% de sus activos libres o sea una buena garantía para obtener mayores créditos.

Con respecto a su rentabilidad es del 9%, la mayoría de la rentabilidad se obtuvo de las ventas (32.5%) y no de la rotación de su activo total que sólo alcanzó 0.27 veces. Cabe anotar que estos indicadores de rentabilidad fueron establecidos sin tener en cuenta las obligaciones bancarias que tiene la empresa Granja La Toña.

Aunque la rentabilidad no es muy alta, si es aceptable respecto a las ventas ya que se obtiene una utilidad del 32.5%, lo que permite adquirir nuevas deudas y afianzar lo que se afirmó con respecto a los indicadores de apalancamiento.

El análisis vertical de los estados financieros, indica como del total de activos, los activos corrientes representan un 7.59% y los activos fijos con un inmenso porcentaje del 89.06%. Se podría afirmar que la empresa posee demasiados activos fijos ociosos y muy poco rentables debido a que sólo se obtiene un 9% de rentabilidad y sólo alcanza a rotarse en el período 0.3 veces, no logrando 1 vez, esta situación se presenta debido a que hay instalaciones, maquinaria y equipo que no son utilizados en su totalidad, por lo tanto sería importante analizar cuáles de éstos activos fijos son ineficientes para así lograr la obtención de más recursos para inversión. Respecto al Estado de Resultados, el gran porcentaje de 68.21% lo constituye las compras y gastos del período y otro porcentaje representativo es el pago de intereses y capital conformado por el 34.06%, esto indica que la mayoría de las utilidades operacionales son destinadas al pago de la deuda financiera.

### **2.1.2.3.6 Fortalezas y Debilidades del Area Financiera de la Granja La Toña**

#### **2.1.2.3.6.1 Fortalezas**

- Buenos índices de liquidez, que le permiten a la empresa cancelar sus obligaciones en el corto plazo.
- Buena rentabilidad con respecto a las ventas.

- Alto índice de apalancamiento, que junto con la rentabilidad le permiten mayor capacidad de endeudamiento.

#### **2.1.2.3.6.2 Debilidades**

- Alto endeudamiento con el Banco Agrario.
- Baja rotación de sus activos.
- Alto porcentaje de activos fijos ociosos muy poco rentables.
- La mayoría de las utilidades están destinadas al pago de la deuda financiera.

## 2.2 DIAGNOSTICO EXTERNO EMPRESA AGROPECUARIA GRANJA LA TOÑA

### 2.2.1 Medio Social

#### 2.2.1.1 Situación Social Municipal<sup>2</sup>

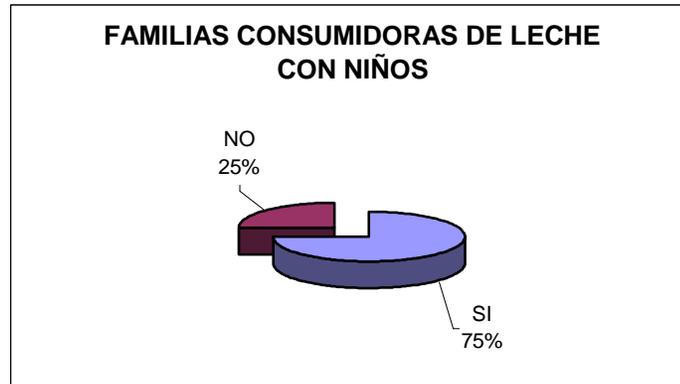
Los datos estadísticos del DANE del censo de 1.993 daban cuenta de 16.261 habitantes, de los cuales en la Zona Rural habitan 14.173 correspondiente al (87.15%) y en la Cabecera Municipal se localizan 2.088 Correspondiente al (12.85%) habitantes. La conformación de las Familias de la Cabecera Municipal, en su mayoría están conformadas por 4 y 5 personas sumando el 44.3% el 12% la conforman 6 personas, el 9% por 2 y otra forma la constituye el 7%. (Ver gráfica No.14). La mayor parte de estas Familias poseen niños con un 75% y el 25% no tienen, (ver gráfica No. 15), la mayoría de los niños de los hogares del Municipio tienen edades entre 5 y 10 años con el 35,65% y en la misma proporción de 10 a 15 años el 34.78%, de 5 a 10 años el 22,61 y menores de 1 año el 6,96%, (ver gráfica No. 16). En los últimos ajustes los resultados del censo del DANE muestran que en Linares, habitan 20.262 personas, lo cual indica un crecimiento.

**Gráfica No.14**



<sup>2</sup> ALCALDIA DE LINARES, Plan de Desarrollo Municipal 2.001– 2.003.

**Gráfica No. 15**



**Gráfica No. 16**

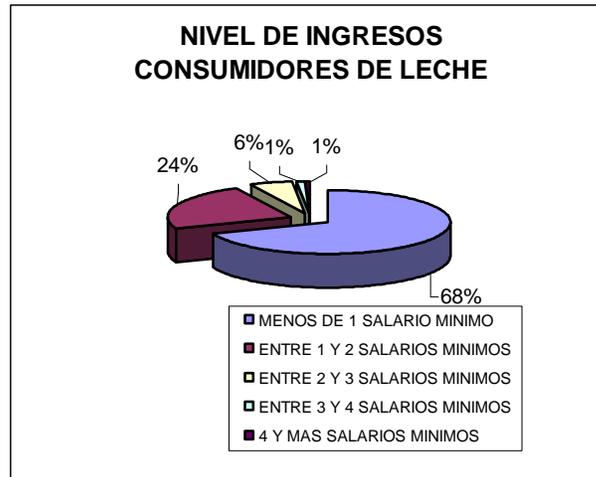


En el Municipio existen 40 Centros Educativos Oficiales, de Orden Municipal 25, Departamental 14 y Cooperativo 1, Urbanos y Rurales 36, cuenta con 34 escuelas rurales que albergan 1.082 estudiantes y representan el 78.69% de la población estudiantil y dos escuelas ubicadas en la Cabecera Municipal con 293 estudiantes (21.31%) y un establecimiento preescolar en la Cabecera con 60 estudiantes. En la educación secundaria y media vocacional existen 462 estudiantes, distribuidos en tres colegios con énfasis en formación académica, agropecuaria y comercial.

No se cuenta con educación profesional, en el momento se están implementando programas de educación para adultos en horarios nocturnos.

Según las encuestas el nivel de ingresos del Casco Urbano en su mayoría es menor a un salario mínimo, representando un 68%, entre 1 y 2 salarios mínimos el 24%, entre 2 y 3 salarios mínimos el 6% y más de 3 salarios el 2%. (Ver gráfica No. 17).

**Gráfica No. 17**



Debido a los altos niveles de desempleo que presenta el País y su tendencia de mantenerse o crecer representa para la empresa una amenaza menor pues se disminuye la capacidad de consumo de la población.

Debido a la crisis de valores por la cual está atravesando el País, así como todas las empresas enfrentan una amenaza pues se encuentran expuestas a la inseguridad y violencia, aunque el Municipio de Linares ha contado con una relativa tranquilidad, en la actualidad, el regreso de personas desplazadas del Departamento del Putumayo, ha generado el inicio de cultivos ilícitos y por ende todo los problemas que esto ocasiona.

### **2.2.1.2 Situación Social Departamental<sup>3</sup>**

El departamento de Nariño, no cuenta con un verdadero proceso de desarrollo que permita el cambio de la calidad de vida de su población, el sector agropecuario no ha mostrado un desarrollo competitivo en el país, menos aun a nivel internacional, la inserción del sector en el proceso de apertura económica, involucrándolo en la globalización económica, fue nefasto para el sector agropecuario de Nariño ya que este venía de un esquema proteccionista no competitivo, debido en parte a sus altos costos de producción y baja calidad en sus productos.

<sup>3</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental 2.001 – 2.005

La falta de organización al nivel de pequeño y mediano agricultor para la producción y transformación (microempresarial) es otro problema que afronta nuestro sector, el mercado minifundio en Nariño, exige que el proceso de organización sea indispensable para el desarrollo de una política agropecuaria en el Departamento.

#### ❖ **Falta de Fuentes de Empleo.**

Como una consecuencia de la baja vertiginosa de la inversión en el campo debido a varias causas entre ellas:

inseguridad, violencia, precios, variaciones frecuentes de las condiciones atmosféricas etc... el empleo en el campo se ha reducido considerablemente, existiendo como una fuente de empleo el trabajo en parcelas propias.

La situación laboral de la mujer en el sector rural del Departamento, se diferencia del sector urbano, pues ellas engrosan las filas de población económicamente inactivas especialmente como amas de casa en el interior del hogar.

De allí que se presente una tasa global de participación según censo de 1.993, solo del 15% para mujeres y del 76% para hombres.

En concordancia a la estructura económica que presenta el Departamento de Nariño, no se plantea la posibilidad de incrementar el número de empleos de acuerdo al crecimiento de una población que cada vez en mayor cuantía entra a presionar la fuerza de trabajo y que han convertido a su capital como la ciudad con él mas alto índice de desempleo del país: 14,6% en 1.996 y 15,1% en 1.997.

#### ❖ **Falta Fortalecimiento de Formas Asociativas.**

En los diferentes Municipios del Departamento de Nariño, se han organizado por parte de las UMATA, Secretaria de Agricultura del Departamento, SENA, y algunas otras Instituciones, una cantidad considerable de formas Asociativas, como un mecanismo adecuado para la realización de diferentes trabajos en el campo, como el desarrollo de proyectos productivos, implementación de distritos de riego - arreglo de vías de comercialización etc... algunos en un porcentaje mínimo, han permanecido activas y han fortalecido tanto sus bases como su patrimonio adelantando servicios en bien de la comunidad, en cambio una gran mayoría permanece inactiva o simplemente han desaparecido.

¿Porque han desaparecido? Porque no cumplen con lo objetivos y metas para los cuales fueron creados o se organizan por causas eminentemente políticas (Campañas preelectorales) o para adelantar proyectos que finalmente no se llevaron a cabo o no se hicieron efectivos o simplemente por que fracasaron, quebraron económicamente etc...



### ❖ **Emigración de la Población Joven.**

Como resultado de la falta de empleo, carencia de trabajo, la población especialmente joven se ha visto en la necesidad de emigrar hacia centros urbanos en busca de trabajo especialmente relacionados con las construcciones para el hombre o hacia los centros de producción de cultivos ilícitos.

### ❖ **Alta Colonización e Intervención del Páramo.**

Antes de que en el Departamento de Nariño aparecieran los cultivos ilícitos, el campesino ya venía ocupando las zonas de páramo como una forma de ampliar su patrimonio y deforestando para utilizar la madera como leña.

En la última década la intervención del hombre sobre el páramo se ha adelantado con el fin de sembrar cultivos ilícitos, destruyendo lógicamente las áreas de nacimiento de agua originando un desequilibrio, alterando la dinámica de autorregulación.

En el Departamento de Nariño desde 1.996 se reporta cobertura con ilícitos solo en 8 Municipios; sin embargo actualmente hay presencia de ilícitos en cerca de 50 Municipios de Nariño y no están incluidos para desarrollar o ejecutar programas alternativos diseñados por el Gobierno Nacional.

Municipios como la Florida, Sandoná, Ancuya y Linares señalan presencia de ilícitos como amapola y coca, en sus terrenos en extensiones considerables y solicitan por medio de sus autoridades la inclusión en el PLANTE, para tener la posibilidad de acceder y participar en programas y proyectos del plan de inversiones del Sur Occidente del Macizo Colombiano. Se busca de esta manera aliviar las difíciles situaciones socioeconómicas que al tiempo genera el narcotráfico.

### ❖ **Falta de Mejoramiento de Vías.**

Las vías carreteables que comunican la cabecera municipal con los corregimientos y veredas denominada "Red Terciaria" están a cargo del Fondo Nacional de caminos vecinales, es la vía que presenta los más graves problemas de mantenimiento debido a la incierta situación del fondo.

Para su manutención tiene mucho que ver la Administración Municipal que generalmente de los recursos de las transferencias de la Nación dejan la inversión correspondiente. En términos generales podemos decir que el Estado de esta carretera no es mejor.

Actualmente, la red vial del Departamento presenta un acelerado deterioro de la infraestructura vial. Aproximadamente el 85% de la malla vial, se encuentra en regular y mal estado, situación que se agrava en la red secundaria y terciaria. Esta situación genera para los usuarios costos operacionales y dificulta el desarrollo socio - económico de la población del Departamento.

Importantes tramos de la red secundaria presentan constantes interrupciones de tráfico, por la generación de emergencias en sitios críticos.

#### ❖ **Falta de Acueductos, Alcantarillados y Electricidad.**

El sector de agua potable y Saneamiento Básico, en lo relacionado con los servicios de acueducto y alcantarillado, ha recibido especial atención en la última década, por lo cual se ha incrementado notablemente los niveles de cobertura, en especial en la región Andina del Departamento, relegándose, por sus particulares condiciones, la subregión del Pacífico, donde se encuentra con bajas coberturas, a pesar de los esfuerzos desarrollados por el Programa BID - Plan Pacífico.

La cobertura y calidad del agua en el Departamento aun esta por debajo del promedio Nacional, con un alto porcentaje de sistemas incompletos y/o que ya han superado su vida útil.

Las principales cabeceras Municipales del Departamento cuentan con buenos servicios de abastecimiento de agua potable y disposición de aguas residuales, producto de sistemas que funcionan adecuadamente.

La contaminación del recurso hídrico depende en gran parte del atraso en las coberturas de alcantarillado y la baja inversión en sistemas de tratamiento de aguas residuales. En la región aún existe poco interés por el saneamiento hídrico de las corrientes superficiales de agua.

En Nariño, diversos estudios reflejan que el consumo de agua potable está alrededor de los 200 litros - diarios - persona; índice que de nota la baja cultura en el uso y ahorro del agua.

El sistema energético del Departamento de Nariño, tiene una estructura fundamentalmente eléctrica, es decir que el primer energético que se consume en la región es la electricidad.

La cobertura del sistema eléctrico solamente abarca el 35% de la zona rural del Departamento, encontrándose aislados sin servicios de energía eléctrica a través del sistema de interconexión, los Municipios de la Costa Pacífica Nariñense a excepción de Tumaco y más del 80% de los Municipios de la occidental: Policarpa, Cumbitara, El Rosario, Leiva y los Andes.

#### ❖ **Inseguridad y Violencia**

Una buena parte del territorio Departamental se encuentra afectado directa o indirectamente por el accionar de los grupos insurgentes; las FARC opera con dos bloques; el occidental y el del Sur con influencia en la zona rural en los Municipios; el ELN con el frente comuneros del sur opera en la exprovincia de Obando y en tres Municipios de piedemonte Pacífico Andino; por comentarios se puede registrar la presencia de grupos paramilitares.

No se puede destacar la presencia de muchos Municipios de cuatrerros, bandas de asaltantes en la carretera, extorsionistas etc... personas que le hacen mucho daño a la comunidad rural y urbana del Departamento de Nariño, además de la delincuencia común.

### **2.2.1.3 Incidencia del Medio Social en la Empresa Granja La Toña**

La tendencia de la población es creciente, según los datos estadísticos del DANE, lo cual incrementa el número potencial de clientes, además que la mayoría de las familias del Municipio de Linares, tienen niños, los cuales son grandes consumidores de leche y carne debido a sus requerimientos nutricionales en sus dietas alimenticias.

El estancamiento del desarrollo dentro del Departamento que se ha visto acentuado debido a las políticas de globalización y apertura económica ha generado un bajo nivel de vida, desempleo, bajos ingresos, violencia e inseguridad, lo cual a su vez genera una baja capacidad de consumo afectando directamente a la empresa.

Otra de las problemáticas sociales que se presenta dentro del Departamento, ha sido la intervención del páramo, donde la frontera se ha ampliado para cultivos, ganadería y los cultivos ilícitos, generando deterioro de las fuentes de agua; la Granja no es ajena a este problema, debido a que la fuente de la cual se surte está siendo intervenida y deteriorada.

La infraestructura vial del Departamento se encuentra en mal estado, lo cual para la Granja y el sector agropecuario dificulta y encarece la comercialización y el transporte de los insumos necesarios para la producción.

### **2.2.1.4 Oportunidades y Amenazas del Medio Social**

#### **2.2.1.4.1 Oportunidades**

- Tendencia de la población creciente y por ende del mercado.
- Alta población infantil dentro de las familias, los cuales son grandes consumidores de leche y carne.

#### **2.2.1.4.2 Amenazas**

- Estancamiento del Desarrollo dentro del Departamento.
- Bajo nivel de vida.
- Desempleo y por ende baja capacidad de consumo.
- Inseguridad y violencia.
- Intervención del páramo afectando las fuentes de agua de la granja.
- Infraestructura vial departamental en mal estado, lo que dificulta y encarece la comercialización de los productos de la granja.

#### **2.2.2 Medio Económico**

##### **2.2.2.1 Actividad Económica del Municipio de Linares<sup>4</sup>**

El Municipio de Linares, es caracterizado eminentemente como minifundista y agrícola, sobresaliendo el cultivo de la caña panelera en un 42.2% el cultivo del fríjol con un 11.4%, sistema asociado maíz-fríjol con un 9.33% y el maíz con un 9% del total, en la parte pecuaria la producción se basa en:

- Ganado de Cría, al que se dedican 364 Productores.
- Bovinos del Levante distribuidos en 88 Productores.
- Bovinos de Labor, con 68 Productores.
- Equinos de Labor, con 480 Productores.
- Porcinos de cría levante y ceba, con 1.220 Productores.

En la parte agroindustrial de especial mención es la actividad del procesamiento de la caña para la producción de panela, de la que se desprende la utilización de un buen porcentaje de la mano de obra, otras actividades a la que se dedica la población son la artesanal y de servicio, esta última es especial en la Cabecera Municipal.

En este Municipio son escasas las fuentes de trabajo tanto en el sector urbano como en el rural, siendo el sector oficial una de las principales fuentes laborales.

##### **2.2.2.1.1 Factores Favorables y/o que Restringen<sup>5</sup>.**

Se anota que los factores que han restringido el desarrollo en el Municipio han sido :

- Inadecuada tecnología para la actividad agropecuaria y agroindustrial.

---

<sup>4</sup> ALCALDIA DE LINARES, Plan de Desarrollo Municipal Op. Cit.

<sup>5</sup> ALCALDIA DE LINARES, Plan de Desarrollo Municipal Op. Cit.

- Inactividad agrícola en los meses de verano intenso, plagas y enfermedades que causan pérdida en los cultivos.
- Inadecuada comercialización de los productos.
- Resistencia al cambio.
- Desinformación de procesos técnicos para cultivos de productos.

Como factores favorables se tiene:

- Tierras productivas y aptas para los cultivos.
- Introducción de nuevas técnicas referente a la porcicultura, la cual se ha beneficiado de los subproductos del proceso productivo de la caña.

### **2.2.2.2 Diagnóstico Económico Agropecuario Departamental<sup>6</sup>**

El Departamento debe tomar medidas urgentes en este campo, el sector agropecuario no será competitivo a escala regional o nacional e internacional por lo cual la economía seguirá estancada presentándose pobreza, delincuencia, desempleo y desplazando la mano de obra hacia los cultivos ilícitos o engrosando las listas a los movimientos que están fuera de la ley.

La economía del Departamento de Nariño, muestra graves síntomas de estancamiento debido a que está fundamentada en un sector primario (agropecuario, silvicultura, pesca y minería) duramente golpeado por la apertura económica indiscriminada y explotado de manera tradicional, un incipiente desarrollo industrial con un bajo grado de generación de valor agregado, bajas condiciones de competitividad, productividad y tecnología, deficiente infraestructura vial y portuaria, baja iniciativa de inversión, baja capacidad empresarial y de asociación para trabajar colectivamente, no hay planificación económica ni coordinación interinstitucional, lo cual a su vez ocasiona elevados índices de desempleo, deterioro en los ingresos de las familias, de la informalidad, proliferación de cultivos ilícitos hechos que sumados conducen a la agudización de los conflictos y la violencia.

Nariño es un departamento que presenta un relativo atraso dentro del contexto económico del país, determinado en la baja participación de los principales indicadores macroeconómicos, es así que la participación en el producto interno bruto nacional no sobrepasa el 2 %.

El sector agropecuario aporta en promedio la cuarta parte del PIB departamental, manifestándose un continuo descenso respecto a años anteriores.

---

<sup>6</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental. Op.cit

## □ PARTICIPACION SECTORIAL AL PIB DEPARTAMENTAL

SECTORES	PARTICIPACION 1989	PARTICIPACION 1998
Agrícola	20.3	12.5
Pecuario	9.4	10.7
Comercio Exterior	14.6	16.3
Servicios Gobierno	11.8	12.4
Transporte	6.5	11.7
Construcción	3.5	2.4
Industria	5.3	2.2
Otros Sectores	28.7	3.2

En el sector agrícola departamental el cultivo de la papa es el mayor aportante al PIB del sector, con un 27.28 % continuando los cultivos de caña panelera, plátano y palma africana.

En el sector Pecuario predomina la producción de leche, con 558.000 litros diarios; el sector pesquero se destaca por la explotación de peces, crustáceos y moluscos. Nariño sobresale también en la explotación de especies menores, principalmente el renglón de cuyes (*Cavia porcellus*), siendo el primer productor a nivel nacional, además de la producción de cerdos y aves de corral.

Nariño no obstante, de disponer de variedades de clima y diversidad de productos, mantiene una economía campesina de subsistencia, en gran parte no especializada ni competitiva a mercados externos.

### 2.2.2.2.1 Factores que Restringen el Desarrollo Agropecuario del Departamento<sup>7</sup>

#### ❖ Alto Costo de Insumos Agropecuarios

Uno de los aspectos que más incide en el costo de producción de los diferentes sistemas agropecuarios que se explotan en el Departamento de Nariño lo constituyen los altos precios de los insumos, que pueden ser: abonos, fertilizantes foliares, insecticidas, fungicidas, matamalezas, droga veterinaria, concentrados etc.

A pesar de hablar de una agricultura en un alto porcentaje tradicional, la utilización de esta clase de insumos se hace indispensable para obtener unas producciones aceptables.

Los altos costos se deben entre otros factores a la falta en el Departamento de Nariño de fuentes primarias que nos permitan su fabricación.

---

<sup>7</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental. Op.cit

Otros aspectos que encarecen los incentivos es el transporte de los mismos del sitio de producción.

Falta de una política real de subsidio a esta clase de productos, como sucede en otros países del mundo.

#### ❖ **Falta Comercialización**

Algunos productos agropecuarios tienen muy bien definidos los canales de comercialización que son aquellos en los cuales el Departamento de Nariño de alguna manera se ha especializado y representan un porcentaje representativo en el ingreso por capital. Estos son: leche, panela, papa; para nuestra zona de estudio a excepción de la leche los dos restantes presentan variaciones considerables en sus precios para la comercialización.

Los productos como frijol, maíz, plátano, yuca, se comercializan ordinariamente en los Municipios vecinos y en menor escala en el interior del País.

Entre los problemas derivados de la comercialización tenemos:

- Falta de centros de acopio
- La calidad de los productos no es buena, sino regular.
- Inestabilidad en los precios.
- El precio de los productos generalmente los imponen los intermediarios locales.
- No hay intercambio sino venta directa.
- No existe el tratamiento post - cosecha .

#### **2.2.2.2 Instituciones Financieras Presentes en la Región<sup>8</sup>**

En Nariño, existen numerosas Entidades crediticias. Sin embargo entre las especializadas en las diferentes actividades agropecuarias se encuentran: Banco Agrario, BBVA, Banco Cafetero, Banco de Colombia, Banco del Estado, como intermediarios de los recursos del Fondo para el financiamiento del Sector Agropecuario “FINAGRO”

Sin embargo uno de los más graves problemas que afrontan los pequeños productores es el difícil acceso al crédito Bancario, por la cantidad de requisitos y trámites.

---

<sup>8</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental. Op.cit

Consideramos al crédito como la única fuente de capital de trabajo para adelantar las diferentes labores en el sector agropecuario, ya que los productores y sobre todo los pequeños son extremadamente pobres.

Como resultado de la falta de crédito o el difícil acceso al mismo hemos visto como en los últimos años podemos decir la última década, ha disminuido considerablemente el área sembrada de los diferentes renglones productivos en los cuales Nariño es autosuficiente y con capacidad de vender sus excedentes en el resto del país.

Es un sector de la gran mayoría de pequeños productores de los diferentes municipios del Departamento que el crédito para el sector en la única Entidad Banco Agrario “Es de difícil acceso”, es mínimo en la zona por que la mayoría no podemos cumplir con los requisitos exigidos por el Banco. El 8% en promedio solicitan crédito y el 92% no lo han realizado debido a la falta de garantías hipotecarias, no existen líneas de crédito abierto al pequeño productor.

### **2.2.2.3 Dinámica de los Mercados de Los Productos que Ofrece la Empresa**

#### **❖ Oferta Producción Cerdos<sup>9</sup>**

La principal actividad de los porcicultores es la de criar los animales y venderlos posteriormente cuando ellos hayan llegado a cierto peso para que sean sacrificados, despostados y distribuidos a los distintos centros de consumo. En Colombia existe un importante número de porcicultores en las diferentes regiones del país, quienes utilizan en su mayoría alimento balanceado como dieta base para el levante y ceba de sus animales. Por ello, la evolución del precio del maíz amarillo, el principal componente de la dieta alimenticia, puede incidir significante en la estructura de costos de una Granja porcina y por ende en su precio. Igualmente, el precio del período pasado puede incidir en la fijación del precio

#### **❖ Demanda Producción Cerdos<sup>10</sup>**

Por otra parte, la demanda de carne de cerdo tiene fundamentalmente dos destinos que son la industria y el consumidor final, cuyo producto puede llegar a sus manos a través de los hipermercados, supermercados, hoteles y restaurantes.

---

<sup>9</sup> VARGAS, José Daniel. Pronóstico del Precio Interno del Cerdo al Productor, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Bogotá, Febrero de 2.003, P.19

<sup>10</sup> VARGAS, José Daniel. Op.cit. P.20



La demanda de carne de cerdo puede verse afectada por el ingreso disponible de los individuos y se considera generalmente como un bien normal, es decir, que el consumo de carne de cerdo puede crecer ante un aumento del ingreso disponible.

Igualmente debe considerarse el precio de la carne de cerdo al consumidor, el cual incide en la elección del mismo, al igual que el precio de los bienes que son sustitutos o complementarios cercanos, como lo son la carne de res y el pollo, dado que un aumento del precio al consumidor de la carne de cerdo puede reducir la demanda por este producto y aumentar la preferencia por alguna de las otras dos carnes. Asimismo, el que dos bienes sean sustitutos indica que el aumento del precio de un bien, por ejemplo el de la carne de res, conllevaría a incrementar el consumo de otro producto, la carne de cerdo; pero si son complementarios, el aumento del precio de la carne de res con llevaría a reducir el consumo de la carne de cerdo. En general, tenemos que los precios de la carne de cerdo, de res y de pollo determinan el consumo de carne de cerdo. Adicionalmente, para capturar la evolución del cambio de preferencias del consumidor puede introducirse una variable de tendencia.

El crecimiento del consumo de carne de cerdo, bien sea por efecto de un aumento del ingreso per-cápita, una reducción de su precio, un aumento del precio de los bienes sustitutos (carne de res y pollo) o por preferencias del consumidor, presionaría el precio hacia arriba, lo cual conduciría a un aumento del número de sacrificios, presionando hacia arriba el precio del cerdo en pie.

#### ❖ **Situación Actual de la Porcicultura Nacional<sup>11</sup>:**

La actividad porcícola en Colombia, experimenta una rápida modernización. De acuerdo con la Asociación Colombiana de Porcicultores, la producción creció el 6.2 por ciento en 2002 y el consumo aparente el 12 por ciento, éste último como consecuencia del aumento de las importaciones. En el 2002, la producción ascendió a 104,000 toneladas y las importaciones a 18,000 toneladas, en comparación con 10,000 del año anterior.

La modernización de la porcicultura colombiana se expresa en los factores de conversión de alimento en producción de carne. En la década de los ochentas e inicios de los noventa, eran normales factores de 3.4 a 3.5 kilos de alimento requeridos para producir un kilo de carne. En la actualidad, se considera normal factores de conversión de 2.4. Esta mejora es consecuencia de la importación de nuevas líneas genéticas, provenientes de Estados Unidos y de Europa, principalmente, que también han acortado los períodos de destete de un lechón

---

<sup>11</sup> SAMACA, Prieto Henry. Formación de Precios al Productor en algunos Productos, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Bogotá, Mayo de 2.003, P.16

con peso entre 5 a 6.5 kilos desde 56 a 25 días en promedio. También han influido el mejor manejo sanitario y los avances en la administración de las granjas.

Los canales de comercialización varían considerablemente en las regiones en la medida en que el sistema de producción predominante sea el tradicional, el semitecnificado o el tecnificado. Se calcula que sobre un total de 2033 granjas censadas, 1428 se clasifican como tecnificadas, lo que da lugar a la afirmación de que el 70 por ciento de la producción nacional es tecnificada.

Los patrones de comercialización analizados por el Centro de Estudios Ganaderos y Agrícolas CEGA – ICA en 1988, todavía se conservan, aunque muy seguramente en diferentes proporciones. En dicho estudio, se detectaron las siguientes modalidades de comercialización<sup>12</sup>:

- **Negociación en Feria:** La más importante y todavía líder en formación de precios, es la feria de Medellín, en donde los precios del cerdo en pie se forman por la oferta y la demanda.
- **Compra en Finca al Productor por Parte del Acopiador, por los Comerciantes Modernos y por la Industria:** Esta continúa siendo la principal forma de acopio para las ferias y mataderos y para la industria y los mercados minoristas o supermercados.
- **Compra en Matadero o Frigorífico, en la que los Frigoríficos de Bogotá, San Martín y Guadalupe, Sobresalen Como los Más Importantes:** En estos mercados es característica la extensa red de intermediación y de agentes “colocadores” y “comisionistas” que, como en el caso de la carne de res, atienden famas, pequeños medianos y grandes supermercados, restaurantes y plazas de mercado.
- **Compra en el Mercado Local, Característico de los Pequeños Mercados o Poblaciones, en donde los Precios son También Producto de la Concurrencia:** Existe la apreciación de un gran desarrollo en los mercados minoristas y de tiendas especializadas, que está llevando al productor a niveles de integración cada vez más estrechos. El modelo de integración Tecniagro – Zenú, de producción contratada para la industria, estudiado por CEGA –ICA en 1988, también es utilizado por otras industrias cárnicas y por los grandes supermercados. Pero, no hay evidencia de que los precios contratados se establezcan con independencia de los precios fijados en feria o en matadero.

---

<sup>12</sup> SAMACA, Prieto Henry. Op.cit. P.18

Algunos productores se encuentran completamente integrados al mercado final, restaurantes y tiendas especializadas de jamones, pero su participación aún es limitada. Otras industrias alimentarias, en particular las industrias lácteas, como Alpina y Colanta, utilizan sus residuos y desechos de su producción en granjas porcícolas de su propiedad. Alpina, utiliza los canales tradicionales de comercialización, en donde la formación de los precios repite las características de otros productos agrícolas y pecuarios, en tanto que Colanta está desarrollando sus propios productos, como embutidos, integrando casi todos los eslabones de este negocio.

Finalmente, es necesario mencionar que la participación de Colombia en un acuerdo de integración como ALCA, con las asimetrías presentes no sólo entre países sino entre sectores, puede provocar una mayor fluctuación del precio, no solo de la carne de cerdo sino de la mayoría de los “commodities”; además puede acelerar la caída de los precios ante una competencia artificial creada por países que subsidian su sector agropecuario, particularmente los cereales base de la preparación de Alimento Balanceado y cuyo peso en los costos de producción en la porcicultura supera el 60%; dicha situación podría llevar muy seguramente a una crisis de la porcicultura colombiana. De no aplicarse reglas claras, es imposible competir en igualdad de condiciones con países que permiten grandes distorsiones en sus mercados agrícolas como EE.UU. y Brasil. Adicionalmente, los poricultores colombianos deben ser conscientes que además del fortalecimiento del mercado interno deben integrarse y realizar muy posiblemente una relocalización de la producción de tal forma que puedan acceder a mercados externos en un futuro no muy lejano.

#### ❖ **Comportamiento del Precio del Cerdo**<sup>13</sup>

Como lo indica el estudio Determinación y Pronóstico del Precio Interno del Cerdo al Productor, ofrece algunas luces acerca del comportamiento y los factores que determinan el precio del cerdo gordo en pie, variable estrechamente relacionada con el ingreso de los poricultores colombianos, con el propósito de realizar un pronóstico de dicha variable para los siguientes meses.

Por una parte, se pudo percibir que el precio del cerdo en pie, en términos reales, ha venido cayendo a lo largo de los últimos 15 años, aunque los precios nominales presentan una tendencia totalmente opuesta. Sin embargo, hay que tener en cuenta que dicho descenso puede significar por una parte una reducción en la capacidad adquisitiva de los productores, pero puede indicar al mismo tiempo ganancias en eficiencia y mejor uso de las materias primas, que habrían permitido una reducción de costos, la cual se ha transmitido a los precios permitiendo seguir dicha tendencia. Asimismo, el precio de carne de cerdo al consumidor tiene una

---

<sup>13</sup> VARGAS, José Daniel. Op.cit. P.22

tendencia también decreciente, cuya pendiente es mayor que la del precio del cerdo gordo en pie, lo cual indica una reducción de los márgenes de comercialización en la Industria Porcina; a pesar del descenso en los precios, la carne de cerdo continua con un precio superior al de las otras carnes.

Por otra parte, además de la tendencia descendente, como la mayoría de los precios de los productos agropecuarios la cotización del cerdo en pie posee un componente estacional a lo largo del año.

Diciembre es el mes durante el cual se presenta generalmente el precio más alto, resultado del comportamiento del consumo aparente de carne de cerdo que es igualmente el más alto en éste mes.

Durante el mes de Enero, los precios se siguen manteniendo altos pero inician una fase descendente que perdura generalmente hasta mayo o junio, mes en el cual la cotización se recupera hasta los meses finales del año.

La estimación de dicho modelo indicó que los precios dependen del ingreso per cápita en forma positiva, es decir, que la carne de cerdo es un bien normal dado que al incrementarse el ingreso per-cápita, el consumo por carne de cerdo aumentó, lo cual presiona el precio del cerdo gordo en pie hacia arriba, aumentando la tasa de sacrificios. Por su parte, los resultados corroboraron la sustituibilidad entre la carne de cerdo y la de pollo pero no entre la carne de cerdo y la de res; en general, un incremento en el precio de la carne de pollo conduce a una reducción en el consumo de dicho producto y a un aumento en el consumo de sus sustitutos (cerdo y res); el crecimiento del consumo de la carne de cerdo produciría un aumento de su precio, induciendo a un mayor volumen de sacrificio que presionaría al alza el precio del cerdo gordo en pie. En cuanto a las variables de la oferta, se observó la significancia del precio del cerdo gordo en pie del período inmediatamente anterior y del maíz amarillo en dólares; en particular, los resultados comprobaron que el crecimiento del precio del maíz amarillo tiene efectos adversos sobre la estructura de costos, presionando inicialmente hacia arriba al precio del cerdo gordo en pie que se transmitiría al precio de la carne de cerdo al consumidor, conllevando a un descenso en la demanda y por lo tanto una caída final del precio del cerdo gordo en pie.

En general, la presencia de productores tecnificados, el incremento gradual de producción a mayor escala en algunas regiones, la declinación del precio de los sustitutos, especialmente del pollo, el efecto del precio del maíz amarillo en la estructura de costos y la caída de la demanda, todas estas variables se estima que han incidido en el descenso de la cotización del cerdo gordo en pie durante los últimos años.

## ❖ Comportamiento del Mercado Nacional de Leche<sup>14</sup>

Los productores de leche fresca en Colombia se ubican en dos categorías genéricas principales: productores en hatos de doble propósito (carne y leche) y productores en hatos especializados. A la primera de ellas pertenecen mayoritariamente los pequeños productores, generalmente campesinos, con métodos tradicionales de producción y pequeñas extensiones, aunque, en pequeño porcentaje, existen también productores con cierto grado de especialización. Tomado en su conjunto, el universo de producción de leche, por su dispersión geográfica y por el número de unidades, se acerca a la condición de competencia perfecta una de cuyas características en el caso de Colombia, es de ser tomadores y no formadores de precio.

Los productores de leche, dependiendo del volumen de producción, organización empresarial y de su capacidad transportadora y de almacenamiento, venden su producción en dos escenarios principales: a) en el escenario o mercado llamado moderno, donde compran empresas industriales y cooperativas de carácter regional y nacional las cuales concentran el producto y lo procesan, y b) en el escenario tradicional donde acopiadores productores de queso y distribuidores de leche cruda a mayoristas y minoristas, compran a pequeños productores. Al igual que en el caso del azúcar y otros productos, el mercado interno se surte también a partir de importaciones de leche en polvo que por su puesto compiten con la producción nacional en general. Este mercado recibe también la influencia de la condición que la leche en polvo tiene de ser partícipe del Sistema Andino de Franjas de Precios, lo cual tiene que ver de manera indirecta con la formación del precio de la leche al productor. Durante algún tiempo, el precio de la leche fresca fue objeto de intervención por parte del Gobierno. Existió un sistema de fijación de precios de pago al productor, conocido como el, que consistía en la obligación para los industriales procesadores, de pagar al ganadero un precio, en planta, al menos equivalente al 70% del precio al consumidor de la leche pasteurizada, éste último también controlado por el Gobierno, calculado con el precio en bolsa de 1.000 c.c., y ajustado según la calidad de la leche. Existía, además, un control dentro de la ganadería de doble propósito, hay unidades productivas de mayor extensión, y con algún grado de ganadería especializada en términos de razas y de generación de ingreso de la finca. En zonas como la Costa Atlántica, la ganadería de doble propósito corresponde en un porcentaje significativo a unidades con extensiones medianas y grandes.

Para el año 1996, en el escenario moderno se comercializaba alrededor del 85 % de la oferta de leche nacional. Pbest Asesores y J.M de Castells “Estudio sobre la Competitividad y la Productividad de la Cadena de lácteos en Colombia.

---

<sup>14</sup> SAMACA, Prieto Henry. Op.cit. P.11-12

La leche fresca no es considerada commodity, aunque en frontera suele comercializarse.

Definido en la Resolución 427 de 1989 del Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural, de las importaciones de leche en polvo, en cabeza del IDEMA, lo cual funcionaba como regulador de los déficits internos por estacionalidad.

Actualmente existe un cierto grado de intervención institucional en el mercado de la leche.

Por una parte, el Gobierno, como en la coyuntura presente, restringe o prohíbe las importaciones de leche y, por otra, en situaciones “normales”, las importaciones de leche están sujetas a vistos buenos y recientemente a la licencia previa, esta última en funcionamiento hasta junio 31 de 2003 (Decreto 2551 del 7 de noviembre de 2002). En relación con el precio pagado al productor, en el marco del Acuerdo de Competitividad de la Cadena de Lácteos, existe un nuevo cálculo de precio a pagar al productor mediante una fórmula que vincula dos variables: el promedio diario de litros de leche producidos y entregados a la industria, por los ganaderos, llamado cuota, y la cantidad de litros excedente entregados por encima de esa cuota. En este contexto, el Consejo Nacional Lácteo establece: a) un Precio Mínimo de Referencia para la leche *cuota* que corresponde al precio mínimo que se paga al ganadero en planta de procesamiento industrial, y b) un Precio Mínimo de Referencia para el excedente, que corresponde al precio mínimo de referencia en finca que se paga al ganadero por la cantidad excedente. Este sistema no es obligatorio en sí sino que está sujeto a un acuerdo de voluntades de quienes suscribieron el Acuerdo de Competitividad. Los compradores, a la luz del Acuerdo de Competitividad, establecen a discreción, su precio base de compra, y conceden, tanto las bonificaciones obligatorias establecidas como las voluntarias, por calidad del producto.

Lo que sí es claro es que este sistema de fijación de precio de referencia tiene proyección, fundamentalmente y con limitaciones, sobre el mercado “moderno” de leche, en el cual participan la industria y las cooperativas acopiadoras, lo que no sucede en el mercado “tradicional”, hasta donde es muy difícil que llegue la cobertura de este esquema. De todas maneras es importante anotar que alrededor de un 75% de la demanda de leche fresca está concentrado en un número relativamente pequeño de procesadoras, dentro de los cuales se destacan Colanta, Nestlé, Parmalat, Alpina y la Alquería, y que esa condición le da un carácter de oligopsonio.

### ❖ Crecimiento Del Sector Agropecuario A Nivel Nacional<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> VARGAS, José Daniel. Op.cit. P.8

El sector agropecuario, durante el año 2000, tuvo un excelente desempeño, alcanzando un crecimiento de 5.36 por ciento y sin incluir café 5.11 por ciento, sensiblemente superior al observado para los dos años inmediatamente anteriores de 3.24 por ciento y -0.87 por ciento, respectivamente. Así mismo, la participación del sector agropecuario en el PIB total superó el 14%, convirtiéndose de esta forma en uno de los sectores que más jalaron el crecimiento nacional (2.8%).

Es de destacar el comportamiento del café, que obtuvo un crecimiento de 7.34 por ciento, cuando el año anterior presentó una drástica caída de 19.56 por ciento. Este comportamiento se puede atribuir al proceso de renovación de cafetales y a las mejores condiciones climáticas.

Por su parte, el subsector agrícola sin café creció 6.42 por ciento, estimulado principalmente por el crecimiento en la producción de maíz tecnificado (46.7%), palma de aceite (5.2%), flores (12.4%) y caña de azúcar (3.1%).

El subsector pecuario creció 3.42 por ciento, destacándose las actividades porcinas y avícolas con crecimientos de 7.19 por ciento y 7.11 por ciento, respectivamente.

#### ❖ **Tasas De Interés<sup>16</sup>:**

Es importante tener en cuenta este aspecto ya que este determina el costo del dinero. Las tasas de Interés se han reducido notablemente en los últimos años, debido a la disminución de las expectativas de devaluación, el impresionante declive de la demanda de créditos de individuos y empresas y la política expansionista del banco de la república. Esta reducción de las tasas de interés representa una oportunidad para la empresa.

#### ❖ **Inflación<sup>17</sup>**

Es uno de los factores claves para controlar el crecimiento real de la economía, la década de los noventa inicia con senderos de altas tasas de un mínimo del 16.6% en 1.983 había alcanzado el 26,12% y en 1.989 superaba la barrera del 30% en 1.990. Sólo a partir del año 1.995 se dio un descenso por debajo del 20% esto es una oportunidad para la empresa ya que el precio al consumidor no serán tan

---

<sup>16</sup> VARGAS, José Daniel. Op.cit. P.29

<sup>17</sup> VARGAS, José Daniel. Op.cit. P.30

altos, esta variable tiende a disminuir ya que los índices de inflación de los últimos años se ubican por debajo del 10%.

#### **2.2.2.4 Incidencia del Medio Económico en la Empresa Agropecuaria Granja La Toña**

La vocación agrícola del Municipio de Linares favorece a la Granja La Toña debido a que uno de los principales cultivos es la caña panelera, la cual genera subproductos necesarios para la alimentación de los animales, especialmente porcinos y bovinos; disminuyendo los costos de producción; al igual que el cultivo del maíz, principal componente en las dietas de los animales y factor determinante en el precio.

Como también el crecimiento y modernización del sector porcícola, favorecen esta actividad en la granja, debido a la eficiencia productiva generada por la introducción de nuevas líneas y razas de mayor conversión, que disminuyen los costos de producción e incrementan la competitividad.

Además el cierto grado de intervención por parte del Estado en la importaciones de leche, crean un ambiente de estabilidad y confianza a la empresa.

El comportamiento de la inflación de los últimos años por debajo del 10%, representa una oportunidad para la empresa, porque los precios al consumidor no serán tan altos.

Las instituciones financieras presentes en la región favorecen a la empresa, ya que esta podría aprovechar los servicios y beneficios que estas ofrecen y así adquirir el capital para el desarrollo de sus actividades y planes que se pretenden desarrollar, ya que es rentable en el momento de adquirir créditos por las bajas tasas de interés que en el momento el medio ofrece.

Los factores que han restringido y que amenazan el sector agropecuario afectando también a la empresa, como la inadecuada tecnología para la actividad agropecuaria y agroindustrial; inactividad agrícola en los meses de verano intenso, plagas y enfermedades que causan pérdida en los cultivos; inadecuada comercialización de los productos; resistencia al cambio y la desinformación de procesos técnicos para cultivos de productos; generan incomodidad e inestabilidad a la Granja. Además los altos costos de insumos agropecuarios incrementan los costos de producción y vuelve menos competitiva a la empresa.

La apertura económica indiscriminada, la participación del Colombia en el ALCA y el Tratado de Libre Comercio; representan una de las mayores amenazas ya que pueden provocar una mayor fluctuación y acelerar la caída del precio, ante una competencia artificial creada por países que subsidian su sector agropecuario en



especial los cereales base de la preparación de las dietas alimenticias. Esto podría ocasionar una crisis a la economía agropecuaria nacional, ya que nuestra región se caracteriza por poseer una economía campesina de subsistencia, en gran parte no especializada, ni competitiva a mercados externos.

### **2.2.2.5 Oportunidades y Amenazas**

#### **2.2.2.5.1 Oportunidades**

- Vocación agrícola principalmente caña panelera generadora de subproductos para la alimentación de animales y también maíz, principal componente de la dieta alimenticia de los cerdos y otros animales.
- Instituciones financieras presentes en la región con bajas tasas de interés.
- Nuevos avances tecnológicos en los procesos de producción pecuaria, crecimiento y modernización del sector porcícola y lechero.
- Bajos precios al consumidor debido a la baja inflación.
- Existencia de política e instituciones nacionales que favorecen el sector agropecuario.

#### **2.2.2.5.2 Amenazas**

- Altos costos de insumos agropecuarios.
- Participación de Colombia en el ALCA y el TLC a competir con países que subsidian los cereales principal componente de las dietas alimenticias de los animales.
- Inadecuada comercialización de Los productos.
- Resistencia al cambio.
- Fluctuación e inestabilidad de los precios, crean riesgos e incertidumbre.

### **2.2.3 Medio Político Legal<sup>18</sup>**

En el artículo 65 de la Constitución política de 1.991 dice “ La producción de alimentos gozará de especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras.

De igual manera, el Estado, promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad”.

---

<sup>18</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental. Op.cit

### **2.2.3.1 Política Agropecuaria Nacional<sup>19</sup>**

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha diseñado en el Plan de desarrollo los siguientes instrumentos como políticas para el sector agropecuario que señala como objetivo “Integrar al sector rural mediante una política que busca proveer condiciones para un desarrollo competitivo, equitativo y sostenible del campo, en su diversidad y complejidad”.

Para que el Departamento de Nariño se involucre en las políticas de desarrollo agropecuario, se hace necesario la difusión y aplicación de los objetivos específicos contemplados: Atraer y dinamizar la inversión; fortalecer el desarrollo tecnológico sectorial y la sanidad agropecuaria; modernizar la política comercial; impulsar el desarrollo rural; para lo cual debe también difundirse y operativizar activamente los siguientes instrumentos :

#### **2..2.3.1.1 Instrumentos Para Dinamizar la Inversión<sup>20</sup>**

##### **❖ Fondo de Inversión y Capitalización del Sector Agropecuario y Rural**

Se establecerá un fondo de capital de riesgo que permita colocar los excedentes de liquidez de FINAGRO como capital semilla en nuevas empresas con potencial en los mercados.

El fondo, que podría recibir donaciones o transferencias de otras entidades públicas o privadas, tiene como objetivo el fortalecimiento y la creación de empresas productoras, comercializadoras y de transformación primaria de productos agropecuarios y pesqueros, en las cuales el Estado participa como socio, de manera temporal, hasta que dichas empresas se establezcan.

##### **❖ Fondo de Inversión Inmobiliaria:**

Se abrirá un fondo orientado a captar recursos financieros de inversionistas institucionales por la vía de deuda o participación accionaria y a invertirlos en tierras con potencial agrícola con perspectivas de alta apreciación en el mediano y largo plazo, la cual requiere inversiones en mejoras tales como riego, infraestructura, fertilización, o simplemente plantaciones con especies perennes (espárragos, cítricos, etc...)

---

<sup>19</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental. Op.cit

<sup>20</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental. Op.cit

El Fondo actuará en asocio con operadores agrícolas, que serán los agentes económicos a cargo de la producción. Con estos últimos, se busca definir una estructura de incentivos para los intereses del Fondo y del operador. Una atractivo especial para los potenciales operadores es la posibilidad de comprar, en un periodo determinado, las tierras del Fondo, mediante la utilización de opciones de compra a semejanza del mercado de opciones.

#### ❖ **Titulación de Activos**

Consiste en la titulación de excedentes agropecuarios o agroindustriales, diseñada a partir de las necesidades específicas de financiamiento de tal manera que ellos paguen el principal y los intereses. Este instrumento servirá para volver líquidos activos de baja liquidez, creando con ellos un patrimonio autónomo. Operará para ganado de ceba, palma, caña de azúcar y productos agroforestales.

#### ❖ **Operaciones Repos**

Las operaciones de reporte son contratos con pacto de retroventa sobre una mercancía certificada por un intermediario. A través de los puestos de bolsa, se pondrán a la venta los Certificados de Depósito, con el compromiso del productor de efectuar la recompra del producto al término de un periodo y con la garantía de la liquidación financiera de la operación.

Este instrumento servirá para financiar el almacenamiento y el pago de productos en mejores condiciones que el crédito ordinario. Por otra parte, permite colocar recursos en el mercado, con interés garantizado en operaciones segura y rentables, estableciéndose así un puente, entre los inversionistas urbanos y el sector agropecuario. La Bolsa Nacional Agropecuaria trabajará en el acceso de las operaciones repos en las bolsas internacionales.

#### ❖ **Certificados de Venta Agropecuaria a Término CEVAT:**

Este es un mecanismo de venta anticipada de cosechas, que permitirá el financiamiento tanto de productores empresariales, como de economía campesina. Consiste en un documento mediante el cuál un productor u organización de productores se compromete a entregar en un tiempo determinado una cantidad y calidad de producto. Mediante la negociación en el mercado primario, EL CEVAT, contribuirá, a la modernización de los procesos de comercialización agropecuaria, garantizándole no solo el suministro para la agroindustria y la colocación para los agricultores, sino el repago oportuno para los proveedores de los insumos, además de lograr, mediante las negociaciones secundarias, la vinculación de inversionistas institucionales o particulares.

#### ❖ **Certificados Agropecuarios a Término CAT:**

La Bolsa Nacional Agropecuaria trabajará en la emisión de CAT que le permitan al productor obtener recursos frescos, (muy similares a la emisión de Bonos), garantizado el certificado con la producción vigente y con facturas calificadas sobre operaciones anteriores, aceptadas por los compradores, igualmente calificados. Estos certificados requieren ser emitidos por entes fiduciarias y dado que se negocian en el mercado abierto de la BNA, son garantizados por la cámara de Compensación, lo cual brinda seguridad al proceso.

#### ❖ **Agricultura por Contrato:**

Se fomentarán contratos de futuros previos a los CEVAT. Sirven para completar el porcentaje que no cubre el Fondo Agropecuario de Garantías (que normalmente solo cubre el 80%) la cámara de compensación avala el cumplimiento; es pues una garantía confiable.

La agricultura por contrato es uno de los mecanismos de integración vertical en las cadenas productivas de mayor impacto en la estabilidad de la producción porque desde el momento de la siembra existe la certeza para el productor sobre quién compra su cosecha y en qué condiciones; para el productor agroindustrial y el consumidor, el mecanismo reduce la incertidumbre de abastecimiento.

En Colombia la agricultura por contrato ha avanzado especialmente en caña de azúcar y ha generado una institucionalidad compleja como en el caso del arroz, en el cual la industria molinera ha consolidado la garantía de suministro, mediante la financiación de los cultivos y la provisión de insumos y servicios.

#### ❖ **Incentivo a la Capitalización Rural – ICR**

Este incentivo consiste en un beneficio económico que se otorga a los productores que ejecuten nuevos proyectos en explotaciones agrícolas, pecuarias, acuícolas, pesqueras y forestales, en adecuación de tierras, transformación primaria y comercialización de bienes de origen agropecuario, infraestructura para la producción o desarrollo de biotecnología, modernización tecnológica, maquinaria y equipo de uso agropecuario. El monto cubrirá hasta el 40% para los proyectos nuevos que ejecuten los pequeños productores y hasta el 30% para los demás proyectos, y abonará directamente al crédito adquirido por el inversionista.

El ICR se ampliará a cultivos de tardío rendimiento como palma de aceite, chontaduro, coco, cacao y frutales, en su etapa no productiva.

#### ❖ **Incentivos Tributarios**

Se tramitará un Proyecto de Ley de Incentivos Tributarios que incluirá incentivos a la inversión, a las regiones, a la inversión extranjera, al transporte, a la investigación, a la comercialización y a la generación de empleo en el agro.

#### ❖ **Seguro Agropecuario**

El seguro Agrícola ampara los costos de producción de los agricultores contra riesgos climáticos. Su cobertura se ampliará del cultivo de banano a los cultivos de arroz, caña de azúcar, plátano, palma, café, maíz, papa y algodón. Se trabajará para darle solidez y posibilidades de permanencia en el tiempo y en cultura agropecuaria.

#### ❖ **Fondo Agropecuario de Garantías – FAG**

Tiene por objeto respaldar créditos otorgados dentro del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario - SNCA - a los productores y empresas asociativas y comunitarias que no puedan ofrecer las garantías exigidas ordinariamente por los intermediarios financieros.

Se ampliará su cobertura a medianos y grandes productores, operará en porcentajes de 80 % por ciento para pequeñas; 60 % por ciento para medianos y 50 % por ciento para grandes productores.

#### ❖ **Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria – PRAN**

Estará dirigido a la rehabilitación financiera de los pequeños y medianos productores agropecuarios, mediante la compra de la cartera, a través de los Fondos Departamentales de Reactivación y Fomento Agropecuario - FONDEAR - sobre la base de proyectos productivos nuevos y competitivos en los que se puedan vincular los agricultores rehabilitados como sujetos crédito ante las entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria.

Además de la habilitación de los productores como nuevos sujetos de crédito, con el PRAN se buscará el impulso de la reactivación agropecuaria al nivel regional, la promoción de esquemas asociativos de producción, la movilización de la oferta institucional o privada al nivel Departamental para el acompañamiento técnico de los proyectos productivos, la promoción de nuevas formas de comercialización y el compromiso de los entes territoriales y de los productores en la solución de sus problemas.

### **2.2.3.1.2 Instrumentos Para El Desarrollo Tecnológico Y La Sanidad Agropecuaria<sup>21</sup>**

---

<sup>21</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental. Op.cit

## ❖ **Fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial - SNCTA**

En el ámbito Internacional, los antiguos Institutos Nacionales de investigación ha venido siendo sustituidos progresivamente por sistemas, formas de organizaciones y arreglos sociales más complejos entre quienes participan en el proceso tecnológico.

Las nuevas formas de organizaciones privilegian la autonomía y la iniciativa de los agentes, en correspondencia con la complejidad de los procesos y con la diversidad de intereses y replantean las formas de relación entre el Estado y los particulares en la orientación y financiación de la tecnología. Ese cambio se explica, en parte, por la dificultad de Estado en generar políticas tecnológicas acertadas para mercados agropecuarios cambiantes y complejos y en definir los campos que deben ser financiados y de los métodos más expeditos para hacerlo.

Colombia ha venido desarrollando su sistema de ciencia y tecnología en el sector agropecuario con nuevas formas institucionales y con nueva normatividad. Sin embargo, los problemas del sector impulsaron demandas cada vez mayores de definir las formas adecuadas de relación entre el Estado y el Sistema tecnológico.

## ❖ **Fondo de Desarrollo Tecnológico y Protección Sanitaria**

Se constituirá este fondo competitivo, el cual se alimentará con recursos provenientes de crédito externo (BID) y con recursos originados en la venta de los bienes inmuebles del extinto IDEMA, de aquellos provenientes del redimensionamiento Institucional del sector en cabeza del ICA o de otras entidades, de recursos de crédito externo, de presupuesto Nacional, y aportes de otras fuentes incluyendo privadas.

Su estructura organizativa estará integrada con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial, y sus recursos estarán en cabeza de FINAGRO como una cuenta.

## ❖ **Fondos Parafiscales**

Los fondo parafiscales están constituidos con recursos provenientes de contribuciones parafiscales agropecuarias y pesqueras y están administrados por sus respectivos gremios y tienen entre sus objetivos adelantar los desarrollos tecnológicos que se requieren para mejorar la eficiencia y competitividad de sus productos. El Gobierno, ejerciendo la función que la Ley le asigna dentro de los mismos, velará por que la utilización de los recursos destinados a ciencia y

---

tecnología guarden relación con diagnósticos calificados de las necesidades del subsector correspondiente y por lograr el trabajo coordinado con el que realizan otros componentes del sistema tecnológico.

### **2.2.3.1.3 Instrumentos Para Modernizar La Política Comercial<sup>22</sup>**

#### **❖ Comercio exterior**

El criterio orientador del comercio exterior en la política agropecuaria, de acuerdo con el Plan de Desarrollo, es que “El objetivo de la política de comercio exterior es el de servir a los intereses de la Nación expresados en el acceso estable de los consumidores a bienes asequibles, sanos y de calidad, en el derecho al trabajo de parte de nuestros productores rurales como parte integrante de una sociedad que se quiere integrada y solidaria, y en la interrelación dinámica y progresiva entre la ciudad y el campo. En este sentido, las políticas de apertura e integración del sector a la economía Internacional son un medio y no un fin a ultranza, y buscan el aprovechamiento de las ventajas competitivas y de integración para los intereses Nacionales”.

En consecuencia con este criterio, la estrategia de las negociaciones internacionales de comercio buscará preservar para los productos más sensibles, niveles razonables de protección y corregir las distorsiones y prácticas desleales que puedan producirse de parte de otros Países. Para ello, se mantiene el instrumento de franjas de precios, que han mostrado ser eficaz, y cuatro niveles de arancel, de 5, 10, 15 y 20 por ciento.

En los acuerdos Internacionales preferenciales, principalmente coordinados con la Comunidad Andina de Naciones (CAN), se buscará que se reconozca la condición de menor desarrollo, lo cual se expresa finalmente en condiciones no recíprocas con los Países de mayor desarrollo y , con tal criterio, excluir de la negociación cuando sea necesario productos demasiado sensibles, o en los convenios de desgravación, lograr un mayor margen de tiempo de ajuste. Este criterio estará presente en las negociaciones con el G-3, Mercosur y ALCA. En el grupo de CAIRNS, se sostendrá la posición de la eliminación de subsidios y la eliminación de ayudas que no correspondan a los productos cubiertos por convenios de sostenibilidad ambiental, agrupadas en la llamada caja verde.

En las negociaciones de la Organización Mundial del Comercio (OMC), además de preservar la demanda de un trato preferencial y diferenciado a los Países en desarrollo en los calendarios de desgravación, se buscará obtener ventajas en productos de oferta exportable y en potencias como frutas, hortalizas y otros.

---

<sup>22</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental. Op.cit

En el área Andina se trabajará en el logro de un Política Agrícola Común Andina (PACA), para la cual se ha fijado como meta el año 2.005, pero que tiene como prerrequisito indispensable el perfeccionamiento de la unión aduanera, lo cuál supone la eliminación de la perforaciones arancelarias existentes, la adopción de un arancel común externo y de un sistema de estabilización de precios.

#### ❖ Comercio Interior

Se buscará optimizar el abastecimiento interno y reducir costos de transacción propiciando el desarrollo dinámico de los mercados.

La política de comercialización interna estará estrechamente relacionada con la de comercio exterior, en tanto los apoyos que pueden darse en el esfera de la comercialización hacen parte de las condiciones de competencia Internacional en un mercado abierto.

Para garantizar la compra de las cosechas, se impulsarán acuerdos de absorción entre agricultores y agroindustria, en condiciones semejantes al costo de importación en centros de consumo, lo cuál servirá de soporte para la asignación de vistos buenos a importaciones de materias primas no procesadas, como arroz, maíz, trigo, soya,. La aplicación de estas medidas transitorias se apoyará en la condición prevista en los acuerdos Internacionales como “medidas de inversión relacionadas con el comercio”, o TRIM (Trade related investment mesures), cuya vigencia expira en 1.999, pero el País tramitará su prórroga.

#### **2.2.3.1.4 Instrumentos Para Impulsar El Desarrollo Rural<sup>23</sup>**

La necesidad de solucionar el problema agrario como condición indispensable del desarrollo Nacional motivó el objetivo que el Plan de Desarrollo fijó para la política agraria, de integrar el sector rural.

Para que la política agraria corresponda efectivamente a ese objetivo se precisa de una concepción acertada de la realidad rural, de sus posibilidades a nivel teórico y práctico del orden de magnitud de los recursos disponibles en relación con los necesarios y, a partir de ello, diseñar las estrategias viables para hacerlo.

En tal sentido, la tarea que el Plan de Desarrollo propone a la política agraria es ardua tato en lo que atañe al conocimiento de la dinámicas de desarrollo rural - cuyo estudio ha sido abandonado por la sociedad durante las últimas décadas - y en cuanto toca con lograr la voluntad Nacional alrededor de este propósito. Ello indica que las formulaciones de política de desarrollo rural que siguen no constituye la solución ideal del problema rural Colombiano, que demandará

---

<sup>23</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental. Op.cit



necesariamente un proceso que rebasa en el tiempo y en los alcances a un periodo de Gobierno, sino que aspira a ser un paso adelante en el objetivo propuesto.

### ❖ **Reforma Agraria**

La política de Reforma Agraria busca facilitar a los trabajadores agrarios el acceso progresivo a la propiedad de la tierra con el fin de mejorar su nivel y calidad de vida.

Atendiendo a la experiencia en este campo, se promoverá la negociación voluntaria y la compra de tierras, individual o colectiva, dentro de Proyectos productivos concretos, realizados de manera descentralizada y con veeduría ciudadana. Se pretende dotar de crédito tanto la adquisición de tierra como el Proyecto productivo. Se modificará el criterio de la UAF por el de Empresa Básica Agropecuaria, como ente de carácter asociativo destinataria del subsidio.

Se establecerán las audiencias públicas de negociación de tierras y se introducirá la modalidad de arrendamiento con opción de compra como mecanismo para acceder a la propiedad de la tierra. Se avanzará hacia el desarrollo integral de las zonas de reserva campesina, definidas tanto en las áreas de colonización como en las zonas de baldío, en un adecuado marco de ordenamiento territorial, elaborado en coordinación con el Ministerio del Medio Ambiente.

Se decretará la expropiación por vía administrativa de los predios, bienes, instalaciones y equipos agroindustriales aptos para adelantar Reforma Agraria, sometidos a las medias cautelares de que habla la Ley 333 de 1.996. se establecerá la expedición de bonos agrarios de largo plazo, destinados a ejercer la opción de compra de los bienes recibidos en dación de pagos por entidades del sector financiero, así como a garantizar el pago de las expropiaciones que por vía administrativa adelante el INCORA para impulsar programas de Reforma Agraria. Se promoverá el establecimiento de unidades económicas campesinas, en forma individual o asociativa, encaminadas a constituirse en empresas básicas Agropecuarias como unidades empresariales competitivas y sostenibles, con capacidad de gestión y toma de decisiones.

### ❖ **Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural – PADEMÉR:**

Tiene como objetivo contribuir a la reducción de la pobreza rural en el País , a través del incremento del empleo y de los ingresos de las familias pobres, apoyando el desarrollo de microempresas rurales. Por lo tanto, se orienta a generar y fortalecer las iniciativas empresariales y productivas de Microempresa y pequeños productores, pertenecientes a líneas o cadenas productivas que generen valor agregado.

## ❖ Fondo de Fomento Agropecuario

Tiene como objetivo el impulso de actividades de fomento para el desarrollo de los sectores agropecuario y pesquero en proyectos de comercialización e infraestructura; fomento al desarrollo agrícola, pecuario, pesquero y acuícola; investigación y transferencia de tecnología y en acciones tendientes al mejoramiento del nivel de vida de la población rural, a través de la cofinanciación de Proyectos en los niveles regional y local.

## ❖ Programa De Oferta Agropecuaria PROAGRO<sup>24</sup>

### Objetivo Del Programa

Incrementar la producción agropecuaria competitiva de bienes de cadenas productivas con capacidad de conquistar mercados internos y externos y de gran importancia en el desempeño sectorial y en el nivel de vida de los habitantes rurales.

### Bases De La Estrategia:

La estrategia del Programa de Oferta Agropecuaria - PROAGRO se basa en los siguientes criterios:

- **Concertación con el sector privado:** Se realizará en estrecha coordinación entre los sectores público y privado. Para ello, se dará un nuevo impulso a los Acuerdos Sectoriales de Competitividad de las cadenas productivas donde ya existen tales acuerdos e impulsando su concreción en las cadenas que aún no los tienen.
- **Regionalización:** Se adelantará de manera descentralizada en aquellas regiones que cuenten con mayores ventajas para la producción de un determinado bien. Para tal efecto, el Ministerio promoverá, conjuntamente con las Secretarías de Agricultura Departamentales y con los Centros Regionales de Productividad, la creación de Consejos Regionales de los Acuerdos de Competitividad, en los cuales los integrantes de las respectivas cadenas establezcan las acciones prioritarias para incrementar la producción, mejorar competitividad y propender por la especialización productiva de la región. Para ello se incentivará la realización de alianzas estratégicas entre los integrantes de la cadena que contribuyan a alcanzar escalas productivas competitivas y que reporten otras ventajas propias de la sinergia.

---

<sup>24</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental. Op.cit

- **Modernización:** Se asignarán recursos del ICR para la adquisición de la maquinaria y equipos indispensables para la agricultura de precisión, y se diferirán los aranceles de estos bienes para incentivar su importación libre de gravámenes arancelarios. Asimismo, se impulsará un ambicioso programa de recolección a granel; se estimulará el uso de semillas certificadas de alto rendimiento y de fertilizantes biológicos; se promoverán prácticas de manejo integrado de plagas y enfermedades; se facilitará la importación y utilización de productos genéricos para reducir sus precios, y se incentivará la siembra de cultivos intercalados, que permita una utilización más intensiva y racional del suelo y de la infraestructura disponible. Para estos propósitos también se dispondrá de recursos del ICR.
- **Compromisos Gubernamentales:** Para que el PROAGRO pueda desarrollarse exitosamente, se establecerán compromisos que incluirán la asignación de recursos presupuestales para el ICR y para el CIF y la adecuación de estos instrumentos para facilitar el acceso de los productores, el diferimiento del Arancel Externo Común (AEC) para liberar de gravámenes la importación de la maquinaria y equipo requeridos para mejorar los sistemas de labranza y preparación del suelo, los sistemas de siembra y abonamiento, la recolección y manejo a granel, el enfriamiento y comercialización de la leche; el establecimiento de exenciones y reducciones tributarias para las empresas que creen nuevos empleos, el establecimiento de estímulos especiales para los agricultores que participen en Alianzas Estratégicas en empresas con escalas productivas competitivas; la asignación de recursos del Plan Colombia para apoyar este proceso de reactivación sectorial, y la armonización de la política arancelaria con los socios Andinos para crear un ambiente propicio para que el PROAGRO tenga éxito. Adicionalmente, se establecerán estímulos fiscales para las inversiones de mediano y largo plazos que contribuyen a capitalizar las exportaciones agropecuarias (infraestructura de adecuación de tierras, de acopio y transformación primaria, establecimiento de cultivos de tardío rendimiento, etc...)
- **Cadenas Productivas seleccionadas**

Las cadenas productivas seleccionadas son la avícola, la de grasas y aceites, la láctea, la de la papa, la cacaotera, la hortofrutícola y la forestal. No obstante, en algunas otras cadenas se realizarán acciones tendientes a mejorar su competitividad y/o aumentar su producción. A continuación se señala lo que se pretende hacer en cada cadena.

- a. **Cadena avícola:** Maíz amarillo, soya y yuca. En los dos primeros productos el País es altamente deficitario, y se busca recuperar parte del mercado

doméstico para la producción Nacional. El primero y el tercero se destinarán principalmente a la fabricación de alimentos balanceados para la avicultura y la porcicultura, pero también en parte a la fabricación de almidones y a la elaboración de croquetas y otros productos para la exportación. En esta cadena se busca reducir la fuerte dependencia de las importaciones que tiene la preparación de los alimentos para las aves y mejorar la competitividad de la cadena en su conjunto.

- b. **Cadena de los aceites:** Se aspira a expandir sustancialmente las siembras de palma africana con el fin de aumentar la participación de las exportaciones Colombianas de aceite crudo de palma en el creciente mercado mundial.
- c. **Cadena Láctea:** Se trata de incrementar la producción de leche y mejorar la competitividad de la cadena en su conjunto para sustituir progresivamente las importaciones y aumentar las incipientes exportaciones de leche en polvo y derivados lácteos.
- d. **Cadena de la papa:** Se busca incrementar la producción, en especial de las variedades para uso industrial, con el propósito de sustituir progresivamente las importaciones y aumentar las exportaciones. Se impulsará la producción de papa criolla para la exportación.
- e. **Cadena de Cacao - Chocolate:** Se propende por aumentar la producción de cacao y mejorar su productividad y competitividad, en algunas regiones para que se transforme en manteca y otros derivados para la explotación, y en otras para que sustituya las importaciones y abastezca a la industria en la fabricación de bienes para el mercado doméstico.
- f. **Cadena Hortofrutícola:** Se pretende aumentar la producción de algunas frutas y hortalizas para el mercado interno (Cítricos, plátano mora, tomate etc...) y para los mercados internacionales (espárragos, brócoli, pimentón, uchuva, bananito, pitaya, concentrado de maracuyá) previa una clara identificación de los respectivos mercados y de las posibilidades Colombianas de competir en ellos (en los casos en que aún no se haya adelantado esta fase).
- g. **Cadena Forestal - Maderas:** Se busca dar un impulso sustancial al cultivo de especies maderables demandadas en los mercados Internacionales, de manera que en el futuro aumenten las exportaciones de madera Colombianas.
- h. **Otras cadenas:** Se realizarán acciones en las cadenas de carne bovina, arroz, algodón - textiles -confecciones, fríjol, tabaco, acuicultura y panela, que tiendan a mejorar su competitividad. En algunas de ellas, que tienen

gran importancia en la economía agraria Nacional, no se pretende incrementar sustancialmente la producción mientras no mejoren sus condiciones de competitividad. Tales son los casos de las tres primeras cadenas mencionadas.

### **2.2.3.2 Incidencias del Medio Político Legal de la Granja La Toña**

Los aspectos políticos legales nacionales y constitucionales favorecen a la empresa, porque el artículo 65 de la Constitución política dice que la producción de alimentos goza de la especial protección del estado y además promueve la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario con el propósito de incrementar la productividad.

Como también las políticas nacionales plasmadas en el plan de desarrollo están encaminadas a integrar el sector rural mediante la promoción de un desarrollo competitivo, equitativo y sostenible del campo. A nivel departamental se han enfocado estas políticas principalmente a: fortalecer y dinamizar la inversión, fortalecer el desarrollo tecnológico sectorial y sanidad agropecuaria, modernizar la política comercial e impulsar el desarrollo rural.

Cabe anotar que estas políticas no han cumplido con lo que se proponen y han sido ineficientes porque no han llegado realmente al sector agropecuario.

### **2.2.3.3 Oportunidades y Amenazas**

#### **2.2.3.3.1 Oportunidades**

- Protección constitucional y la presencia de políticas encaminadas al desarrollo y fortalecimiento del sector agropecuario.

#### **2.2.3.3.2 Amenazas:**

- Falta de eficiencia de las políticas planteadas por el Gobierno Nacional.

### **2.2.4 Medio Institucional<sup>25</sup>**

En el Departamento de Nariño, se encuentran las siguientes entidades del sector Agropecuario:

- **Fondo De Desarrollo Rural Integrado - DRI**

---

<sup>25</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental. Op.cit

Desarrolla un papel importante en la cofinanciación de proyectos como la asistencia técnica Agropecuaria básica, granja integral, pequeña irrigación y especies menores.

- **Instituto Colombiano Agropecuario - ICA**

Orienta sus acciones hacia la presencia y control de riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales. Supervisa los insumos químicos.

- **Corporación Colombiana De Investigación Agropecuaria - CORPOICA**

Contribuye a mejorar el bienestar de la población Colombiana, mediante el desarrollo de conocimientos y tecnologías que hagan más eficiente la producción agropecuaria.

- **Corporación Autónoma Regional De Nariño - CORPONARIÑO**

Control y aprovechamiento de los recursos naturales, trámite de concepción y legalización de agua, reforestación de cuencas y microcuencas, mantenimiento de las mismas y protección de suelos y laderas, control de explotación de bosques protectores y productivos.

Control de la comercialización y transporte de la madera.

Capacitación a los alumnos del SENA, en conservación del medio ambiente.

- **Servicio Nacional De Aprendizaje - SENA**

Capacita en diferentes renglones agrícolas y pecuarios, manejo post cosecha en hortalizas y tecnología agropecuaria administrativa.

Otorga el certificado de aptitud profesional CAP, previo el cumplimiento de los ciclos de capacitación y prácticas respectivas. Este CAP es requisito para desempeñarse como técnico en la UMATA.

- **Banco Agrario**

Entidad crediticia destinada al comercio y desarrollo del sector agropecuario.

- **Instituto Colombiano De La Reforma Agraria - INCORA**

Su principal labor es la adjudicación de tierras por compra y la titulación de baldíos.

- **Federación Nacional De Cerealeros - FENALCE**

Capacita sobre tecnología en los diferentes cultivos; arveja, maíz, trigo.

Estas Entidades, hacen presencia en algunos de los municipios del Departamento, pero se ven limitados por falta de recursos económicos, logísticos y por recorte en sus plantas de personal.

Entidades como el Banco Agrario, no ha cumplido con el pequeño agricultor en créditos para el fomento del campo, debido a reformas administrativas y trámites extensivos para la obtención de créditos. Se presenta falsa tradición de los predios, lo que dificulta el acceso al crédito, ya que un requisito indispensable exigido por las entidades financieras.

Esto hace que la inversión en el campo sea baja, aumentando el desempleo y la irrigación del producto hacia zonas del país con mejores alternativas de vida, sin importar la ilegalidad de esas actividades.

- **Instituto Nacional De Adecuación De Tierras - INAT**

Adelanta algunos proyectos de irrigación.

#### **2.2.4.1 Problemática Institucional<sup>26</sup>**

- Falta presencia Institucional.
- Baja cobertura de asistencia técnica
- Falta de coordinación Institucional
- Falta de fortalecimiento de la UMATA
- Falta de reforma agraria
- Incumplimiento por falta de las Instituciones
- Falta creación de cooperativas
- Falta capacitación en Organización comunitaria
- Falta de políticas agropecuarias
- Terminación de los Fondos de cofinanciación
- Falta de seguimiento y evaluación a los planes, proyectos, programas del sector agropecuario
- Desconocimiento de las cadenas productivas

- ❖ **Falta De Apoyo De Las Instituciones Gubernamentales**

---

<sup>26</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental. Op.cit

Los productores manifiestan que existe falta de interés del Gobierno central en apoyar las zonas poco habitadas, agravado por el desinterés de los Gobiernos municipales en invertir y apoyar proyectos productivos del sector agropecuario.

Lo anterior agravado por la falta de recursos suficientes destinados por el estado para la construcción y adecuación de infraestructura vial y de servicios.

Al no existir vías hacia centros comerciales y apoyo, hace que los moradores del campo se dediquen a la implementación de cultivos ilícitos en busca de mejores alternativas de vida. Esto acarrea a la indeseada descomposición social.

#### ❖ **Baja Cobertura De La Asistencia Técnica**

La Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA, se constituye en el único medio de apoyo a los productores agropecuarios en sus actividades de producción y capacitación. Sin embargo, la labor de la UMATA se ve limitada por los bajos recursos asignados para su funcionamiento. Además la forma de contratación del personal hace que no exista una estabilidad laboral y por consiguiente no hay continuidad en los programas establecidos.

Estas limitantes técnicas, logísticas, económicas y de personal da como resultado baja cobertura y baja capacidad operativa.

#### ❖ **Falta De Fortalecimiento De La UMATA**

A partir de la descentralización Municipal se crearon las Unidades de Asistencia Técnica Agropecuaria con el fin de prestar la asistencia técnica agropecuaria a los pequeños productores; sin embargo la forma de contratación del personal que conforman las UMATA o sea cada tres meses en la mayoría de los casos hace que no exista una continuidad en los programas establecidos por estas.

#### ❖ **Falta De Políticas Para El Sector Agropecuario**

No hay políticas estables a nivel del Gobierno central, mas aún teniendo en cuenta que Colombia es un País agropecuario en vías de desarrollo. Esto se agrava por el desinterés de las administraciones Municipales para invertir en el campo.

#### ❖ **Grado De Organización De La Comunidad**

Existe un grado de organización a través de asociaciones, cooperativas, empresas asociativas de trabajo, cabildos y juntas de acción comunal. También a nivel Municipal existe el CMAR, consejo Municipal de Desarrollo Rural; espacio creado para que todos participen activamente en planes y programas de desarrollo del Municipio, sin embargo en la mayoría de los casos, a pesar de estar conformado,



no se ha operativizado, por lo tanto no cumple las funciones para lo cuál fue creado.

La convocatoria que tiene cada una de estas organizaciones es media, puesto que no toda la comunidad esta congregada a través de estos grupos o juntas.

La convocatoria a reuniones es marcada en épocas electorales, con lo que la credibilidad e los líderes regionales ha disminuido de manera notable.

#### ❖ **Coordinación Inter-Institucional**

Existe duplicidad de funciones entre las diferentes entidades del sector agropecuario. Esto hace que se presente un despilfarro de los recursos por una inadecuada canalización de recursos. Se presentan zonas del Departamento donde las entidades hacen presencia de manera eventual.

#### ❖ **Credibilidad En Las Instituciones**

De acuerdo a los resultados obtenidos, la opinión de la comunidad en que existe poca credibilidad en la Instituciones, ya que muchas veces se realizan promesas inalcanzables que nos se cumplen.

#### ❖ **Reforma Agraria**

Se presenta un desconocimiento e inoperancia de la Ley 160 de la Reforma Agraria.

Al no existir tierra para trabajar, se presenta desempleo, desplazamiento a otros Municipios, invasión de tierras y bajo nivel de vida.

La descordinación Institucional agudiza la problemática regional cada institución adelanta planes, programas y proyectos, sin enmarcarse en un desarrollo concertado Institucionalmente presentándose dualidad de funciones, áreas subretrabajadas y áreas donde ninguna entidad a hecho presencia.

Presentándose un desarrollo centralista y limitado los procesos de investigación han sido limitados enfocados a pocos cultivos y ciertas regiones desconociendo áreas y productos potenciales donde no se han realizado estudios de adaptabilidad ni generado paquetes tecnológicos en los procesos de cadena productivas la investigación juega un papel primordial para el desarrollo y éxito de estas políticas.

El sector panelero cuenta actualmente con el apoyo Institucional requerido para mejorar todo el proceso de producción. Los Municipios cuentan con UMATA, pero su dedicación no es suficiente para la modernización de la agroindustria panelera.

El Departamento apoya a través de la Secretaría de Agricultura Departamental; la universidad de Nariño, la cámara de Comercio y el gremio Departamental de paneleros,

El gobierno Nacional apoya a través del ICA, CORPOICA y el SENA por medio de sus regionales.

#### **2.2.4.2 Incidencias del Medio Institucional en la Granja La Toña**

En el Departamento de Nariño hacen presencia Instituciones que apoyan y promueven el desarrollo del sector agropecuario, tales como: Fondo DRI, ICA, CORPOICA, CORPONARIÑO, SENA, Banco Agrario, INCORA y FENALCE. Estas Entidades no están presentes en todos los Municipios, la cobertura en asistencia técnica es baja. Además los planes y programas de estas entidades presentan incumplimiento, falta de seguimiento y evaluación, por lo cual le quitan eficiencia y efectividad. Lo anterior se ve agravado por la falta de recursos suficientes destinados por el Estado para su funcionamiento.

Por lo anterior la Granja puede aprovechar los programas que brindan las Instituciones, aunque sus políticas no se cumplen en su totalidad.

#### **2.2.4.3 Oportunidades y Amenazas**

##### **2.2.4.3.1 Oportunidades**

Presencia de Entidades que apoyan el sector agropecuario.

##### **2.2.4.3.2 Amenazas**

Ineficiencia Institucional, las cuales no cumplen con su misión y objetivos.

#### **2.2.5 Medio Tecnológico<sup>27</sup>**

Los avances tecnológicos de los últimos tiempos en cuanto a la producción pecuaria son muchos, como: la selección genética de razas, inseminación artificial, transplante de embriones, producción y conservación de forrajes y otros muchos más, que han permitido al sector desarrollo, mayor productividad y eficiencia en el aprovechamiento de los recursos.

En la localidad no existen establecimientos de educación superior, por lo cual las capacitaciones se realizan principalmente en la capital del Departamento o en otras ciudades del País.

---

<sup>27</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental. Op.cit

En cuanto a la porcicultura, las razas han sido introducidas del Valle del Cauca y de Antioquia, lo que ha permitido mayores niveles de productividad en el sector porcícola Municipal.

Respecto al sector lechero, es de destacar su problemática, donde la falta de tecnología en cuanto a la genética de las razas, la alimentación por pastos de mala calidad concluyendo en el bajo nivel tecnológico del pequeño agricultor además del contrabando y conflictos sociales estancan esta importante actividad en el sector.

Durante estos últimos 15 años, la porcicultura colombiana ha experimentado importantes cambios. La tecnificación del proceso productivo, el mejoramiento de la calidad de la carne con contenido menos grasa y diversos programas de erradicación de enfermedades son algunos ejemplos, de los procesos en los que la Asociación Colombiana de Porcicultores – Fondo Nacional de la Porcicultura (ACP-FNP) se ha comprometido desde un principio<sup>28</sup>.

#### **2.2.5.1 Problemática Tecnológica Sector Agropecuario Departamental<sup>29</sup>**

Entre los principales problemas del sector tecnológico tenemos:

##### **a. Baja cobertura en la prestación del servicio de asistencia técnica agropecuaria**

EL Departamento de Nariño, sigue cumpliendo con las labores de Asistencia Técnica, transferencia de tecnología agropecuaria y organización comunitaria; sin lograr una cobertura significativa en cada municipio, por cuanto los recursos económicos se han visto disminuidos por la falta de apoyo financiero Institucional; además que los entes territoriales definen presupuestos muy bajos para la operación y funcionamiento de la UMATA, la falta de estabilidad laboral trae como consecuencia que el personal no se apropie del desarrollo de los instrumentos de planificación municipal:

- UNIDAD AGRICOLA FAMILIAR - UAF: Proyecto de asistencia técnica básica, ATB; Programa Agropecuario Municipal - PAM y Plan Operativo anual POA.

La deficiente capacitación y actualización técnica de los funcionarios prestadores del este servicio también limitan la eficacia en el servicio.

##### **b. Bajo Nivel Tecnológico De Los Productores Agropecuarios**

---

<sup>28</sup> VARGAS, José Daniel. Op.cit. P.36

<sup>29</sup> GOBERNACION DE NARIÑO, Plan de Desarrollo Agropecuario Departamental. Op.cit

Los productores rurales del Departamento de Nariño, carecen de conocimientos tecnológicos en la producción agropecuaria que no les permiten adoptar las nuevas investigaciones generadas por Instituciones; causa de lo anterior es la falta de credibilidad Institucional, el compromiso tradicionalista y la generación de tecnologías costosas inalcanzables por los campesinos y que contribuyen a los altos costos de producción, lo que ocasiona bajos rendimientos de producción por cuanto los agricultores desconocen el manejo de plagas, malezas, enfermedades, no uso de semillas certificadas y manejo en las labores de cultivo.

En la parte pecuaria se observa el bajo nivel tecnológico por el desconocimiento y falta de adopción en nutrición, bajo potencial genético de las especies, presencia de enfermedades e inadecuadas instalaciones.

#### **c. Uso Indiscriminado De Agroquímicos:**

El desconocimiento de los efectos secundarios causados por el uso de pesticidas en la producción agropecuaria ha traído como consecuencia el deterioro de los recursos: agua, suelo, y bosques, incidiendo en la calidad de los productos agropecuarios.

La contaminación de aguas, la disminución del recurso hídrico, la disponibilidad de agua para riego, procesos acelerados de erosión, periodos fuertes e indefinidos de sequía, suelos infértiles, deforestación, talas indiscriminadas de bosques y ampliación de la frontera agrícola son efecto de la falta de capacitación en la utilización de agroquímico.

#### **d. Falta Capacitación Tecnológica:**

La investigación, ajuste y validación de tecnología agropecuaria se está realizando por parte de las entidades, encargadas de este proceso; se requiere dar mayor importancia y financiación para llevar a cabo un Plan de Transferencia de Tecnología y Capacitación para que tengan acceso todos los actores dedicados a la prestación del servicio de asistencia técnica.

Permanentemente las entidades están generando paquetes tecnológicos para los cultivos transitorios anuales sempiternamente y permanentes y en el sector pecuario ocurre lo mismo; sin embargo el problema radica en que estos difícilmente llegan para beneficio de los productores, por cuanto no existe una reglamentación que fortalezca la difusión de la transferencia de tecnología.

Hace falta una coordinación interinstitucional para organizar y operativizar un sistema de capacitación tecnológico que satisfaga las necesidades del sector rural.

#### **e. Falta Implementar Distritos De Riego**

En el Departamento de Nariño, existe muy limitado número de distritos de riego, señalando una baja cobertura en la adecuación y buen uso de la tierra. La población beneficiada igualmente es muy baja y hace falta personal especializado para el manejo y capacitación en el uso de estos distritos.

La no disponibilidad de agua o el mal uso de ella, trae como consecuencia que la planificación agropecuaria no esté acorde con las necesidades de volúmenes de producción para satisfacer el consumo interno y externo.

#### **f. Procesos Agroindustriales Deficientes:**

Las potencialidades de agroindustria en el Departamento de Nariño son papa, caña panelera, hortofrutícola, lácteos, palma africana, cuyes y peces, pero no han sido explotados debido a la falta de inversión y fortalecimiento Institucional para gestionar recursos económicos para llevar a cabo un programa de agroindustria y competitividad a nivel nacional e internacional.

#### **2.2.5.2 Incidencias del Medio Tecnológico en la Granja La Toña**

Los avances tecnológicos en la producción pecuaria han permitido mayor productividad y eficiencia del sector, debido al mejoramiento genético y los avances en los procesos productivos, generando mayor eficiencia y competitividad.

El proceso de transferencia de tecnología a nivel Departamental, con la creación de las Umatas, despertó grandes expectativas, pero sus resultados fueron débiles, dado a los escasos recursos asignados para inversión y limitado personal técnico, que determinaba una escasa cobertura, que sumado a la falta de un proceso de capacitación e inestabilidad laboral, no se logró la continuidad en verdaderos programas de desarrollo. La política del Ministerio de Agricultura no ha planteado claramente el futuro ni políticas que esta entidad desarrollará en cada municipio. Además este medio se ve afectado por el bajo nivel tecnológico de los productores, el uso indiscriminado de agroquímicos, los procesos agroindustriales deficientes, la falta de establecimientos de educación superior dentro del Municipio, lo cual general estancamiento respecto al conocimiento tecnológico de este medio.

#### **2.2.5.3 Oportunidades y Amenazas**

##### **2.2.5.3.1 Oportunidades**

Avances tecnológicos en la producción pecuaria que generan mayor productividad y eficiencia.

### **2.2.5.3.2 Amenazas**

- Baja cobertura en la prestación del servicio de asistencia técnica agropecuaria.
- Bajo nivel tecnológico de los productores agropecuarios.
- Uso indiscriminado de agroquímicos.
- Falta de capacitación tecnológica.
- Procesos agroindustriales deficientes.

### **2.2.6 Medio Ecológico**

Los aspectos climatológicos de la región como el clima no son los más óptimos para la producción lechera debido a que los hatos de clima frío tienen ventajas competitivas frente a la Granja, pero técnicamente si se puede producir debido a que las lluvias y las temperaturas son los mayores responsables en la producción y el manejo de las empresas pecuarias, esto no quiere decir que no se pueda producir leche en las tierras templadas o cálidas; ya que técnicamente es posible y que al analizar económicamente es muy viable. Otro de los factores que son amenazas para la producción pecuaria es la presencia en el medio de enfermedades que atacan a la empresa como las infecciones respiratorias (PIRS) en los cerdos, la cual fue introducida desde el Valle del Cauca y ocasiona una altísima mortalidad en la explotación. Con respecto a la explotación de cerdas de cría y recría de pollitos, el clima es el ideal y ofrece ventajas frente a otros Municipios. En la parte de la producción lechera los parásitos externos como moscas, garrapatas, zancudo, que son vectores de enfermedades graves como anaplasmosis, piroplasmosis y otras que pueden ocasionar la muerte de los semovientes.

La mayor parte del Municipio de Linares<sup>30</sup> es montañoso y hace parte del sistema de la cordillera occidental y de las vertientes de los ríos Guaitara y Pacual, por lo que la característica principal de la región es la presencia de pendientes pronunciadas en la mayor parte del área y zonas planas y semiplanas hacia las vegas de estos ríos. Los sectores medio y bajo presentan condiciones topográficas, aptas para la explotación agrícola, con suelos en donde se observa la acción de una erosión medianamente acelerada, permitiendo la conservación de una capa arable medianamente fértil, con profundidades entre 35 y 70 centímetros.

Los suelos de Linares poseen un PH entre 5.0 y 5.9 por lo cual se los considera como moderadamente ácidos, con una baja solubilidad de fósforo y regular a buena disponibilidad de calcio y magnesio. Por su textura, los suelos de esta región, están clasificados como franco – arcillo – arenosos, con alto porcentaje de

---

<sup>30</sup> ALCALDIA DE LINARES, Plan de Desarrollo Municipal 2.001– 2.003.

presencia de gravilla, son sueltos, permeables, con buena capacidad de infiltración y de retención de humedad debido a una adecuada concentración de materia orgánica.

En referencia al clima, por su ubicación, en la cordillera, al municipio de Linares, le corresponden alturas diferentes sobre el nivel del mar, desde los 900 metros en las riveras de los ríos Guaitara y Pacual, 1.200 a 1.500 metros, en las zonas medias de las laderas y terrazas que conforman los descensos hacia los dos ríos y 2.400 metros en las partes altas de la cordillera.

En el área que comprende el Municipio de Linares, se presentan tres pisos térmicos perfectamente bien definidos, como consecuencia de su conformación topográfica: Clima Cálido: comprende las partes bajas de las vertientes de los ríos Guaitara y Pacual y cubre una extensión de 3.700 hectáreas, la temperatura promedio supera los 24°C, este clima es apto para la siembra de cultivos como: maíz, frijol, yuca, maní y frutales. Clima medio a templado: abarca las regiones ubicadas en la zona media de la cordillera, desde el límite inferior del corregimiento de Tabiles hacia las partes media y baja de las faldas y terrazas que descienden a los ríos Guaitara y Pacual, comprende una extensión de 6.300 hectáreas con una temperatura entre 18 y 23°C, este clima es apto para la siembra de los cultivos de caña panelera, frijol, maíz, iraca, café, yuca y frutales. Clima frío o frío moderado: comprende las partes altas de la cordillera, incluyendo algunas de las depresiones de la topografía ondulada, con una extensión de 1.500 hectáreas. La temperatura predominante está entre los 12 y 16°C, son terrenos propios para pastos y cultivos como: papa, maíz y otros propios de la región.

En lo referente a la hidrografía, el municipio de Linares forma parte del sector nor-occidental de dos de las vertientes hidrológicas consideradas de importancia en el departamento de Nariño: la vertiente del río Guaitara y la vertiente del río Pacual.

En cuanto al uso general del agua en la región, tanto en la zona rural como la cabecera municipal la utilizan primordialmente para consumo humano, aprovechando las fuentes de las quebradas más cercanas o conduciéndola rudimentariamente desde sitios alejados.

### **2.2.6.1 Oportunidades y Amenazas del Medio Ecologico**

#### **2.2.6.1.1 Oportunidades**

- Clima ideal para la explotación de cerdas de cría y recría de pollitos.
- Fertilidad y topografía de los suelos.

#### **2.2.6.1.2 Amenazas**

- Clima no apto para producción de pastos para la explotación lechera.

- Presencia de enfermedades infecciosas graves en la región, para las explotaciones pecuaria.
- Veranos intensos en los meses de Enero, Febrero, Julio, Agosto y Septiembre.



### **3. PLANEACION ESTRATEGICA GRANJA LA TOÑA**

#### **3.1 MISIÓN**

Ofrecer al mercado del Municipio de Linares, productos pecuarios de óptima calidad, a precios razonables, que contribuyan a mejorar la dieta alimenticia de sus habitantes. Así mismo participar significativamente en el mercado regional de lechones destetos, leche y pollitos de recría, sin afectar el medio ambiente.

#### **3.2 VISION**

Constituirse en la primera empresa de su género a nivel regional, que ofrece productos pecuarios de óptima calidad, para atender la demanda local y departamental de lechones, leche y pollitos de recría. Igualmente constituirse en líder regional en la producción y productividad de éstos productos.

#### **3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA GRANJA LA TOÑA**

##### **3.3.1 Objetivo General**

- Incrementar la eficiencia y la productividad de la empresa para su desarrollo, crecimiento y rentabilidad.

##### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Incrementar y mejorar los índices de producción de la Granja, principalmente la explotación lechera, para incrementar la productividad y eficiencia.
- Ampliar el mercado y ventas de los productos de la Granja La Toña.
- Incrementar la rentabilidad en cuanto a los activos.
- Aprovechar el potencial productivo de la Granja.

#### **3.4 METAS**

- Incrementar la producción de leche en un 25% en el próximo año.
- Incrementar la capacidad de carga de bovinos de 3.6 a 4 animales/hectárea
- Reducir el intervalo entre partos de 495 días a 430 el próximo año.
- Mejorar los estándares de producción porcina de la Granja como número de hembras de cría/reproductor de 5 a 10 y reducir el número de días del destete de 40 a 35.

- Incrementar los semovientes porcinos en un 80% el próximo semestre.
- Ampliar el mercado de leche en un 8%.
- Incrementar la rentabilidad de los activos del 9 al 14%
- Incrementar la rotación de activos de 0.27 a 0.50 veces.

### **3.5 SELECCIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

#### **3.5.1 Fortalezas**

- Ubicación y buenos recursos naturales que favorecen las explotaciones de la Granja.
- Disposición de una gran capacidad instalada respecto a infraestructura, maquinaria y equipo.
- Buenos índices de productividad acercándose a los estándares nacionales en producción de cerdos.
- Eficiente publicidad.
- Buenos índices de liquidez y apalancamiento, que junto con la rentabilidad le permiten mayor capacidad de endeudamiento.
- Mayor calidad de los productos frente a la competencia y el reconocimiento por parte de sus clientes, por lo cual presenta mayor participación en el mercado.
- Adecuados canales de distribución debido a que la Granja es productora y comercializadora de leche eliminando intermediarios.
- Conocimientos técnicos y administrativos por parte del Propietario.

#### **3.5.2 Debilidades**

- Poca experiencia en el manejo de la explotación lechera.
- Baja población en semovientes que no aprovechan la potencialidad de la Granja.
- Producción de pastos no muy aptos para ganadería de leche.
- Bajos índices de productividad frente a los indicadores ideales de producción de leche.
- Exceso de activos, baja rotación y rentabilidad de éstos.
- La mayoría de las utilidades son destinadas al pago de la deuda financiera.

#### **3.5.3 Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI) En La Granja La Toña.**

##### **PROCEDIMIENTO DE CONSTRUCCIÓN:**

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar ponderación a cada variable así:
  - Sin importancia: 0.0

- Muy importante: 1,0

La sumatoria de las ponderaciones debe ser 1,0

3. Calificar cada factor de 1 a 4 así:

- Gran debilidad: 1
- Debilidad menor: 2
- Fortaleza menor: 3
- Gran fortaleza: 4

4. Se multiplica la ponderación de cada variable por su calificación.

5. Sumar los resultados ponderados.

**Tabla No. 12 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) en la Granja La Toña.**

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1. Disposición de una gran capacidad instalada respecto a infraestructura, maquinaria y equipo.	0.16	4	0.64
2. Buenos índices de liquidez y apalancamiento, que junto con la rentabilidad le permiten mayor capacidad de endeudamiento.	0.10	4	0.40
3. Mayor calidad de los productos frente a la competencia y el reconocimiento por parte de sus clientes, por lo cual presenta mayor participación en el mercado.	0.05	3	0.15
4. Adecuados canales de distribución debido a que la Granja es productora y comercializadora de leche eliminando intermediarios.	0.11	4	0.44
5. Conocimientos técnicos y administrativos por parte del Propietario.	0.08	3	0.24
6. Baja población en semovientes que no aprovechan la potencialidad de la Granja.	0.15	1	0.15
7. Bajos índices de productividad frente a los indicadores ideales de producción de leche.	0.05	2	0.10
8. Exceso de activos, baja rotación y rentabilidad de éstos.	0.18	1	0.18
9. Producción de pastos no muy aptos para ganadería de leche.	0.02	2	0.04
10. La mayoría de las utilidades son destinadas al pago de la deuda financiera.	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>	1.00		2.54

El análisis de la Matriz de Evaluación de Variables Internas, arroja las siguientes conclusiones:

- Las mayores debilidades a las que se enfrenta la empresa son: la mayoría de las utilidades son destinadas al pago de la deuda financiera y exceso de activos, baja rotación y rentabilidad de éstos.

- Las principales fortalezas que posee la empresa son: Disposición de una gran capacidad instalada respecto a infraestructura, maquinaria y equipo; adecuados canales de distribución debido a que la Granja es productora y comercializadora de leche eliminando intermediarios.

El resultado total ponderado es de 2.54, lo que significa que la empresa se encuentra en un nivel medio en su posición estratégica interna general.

### **3.6 SELECCIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

#### **3.6.1 Oportunidades**

- Crecimiento de la población y por ende del mercado.
- Vocación agrícola principalmente caña panelera generadora de subproductos para la alimentación de animales y también maíz, principal componente de la dieta alimenticia de los cerdos y otros animales.
- Instituciones financieras presentes en la región con bajas tasas de interés.
- Nuevos avances tecnológicos en los procesos de producción pecuaria, crecimiento y modernización del sector porcícola y lechero.
- Bajos precios al consumidor debido a la baja inflación.
- Existencia de política e instituciones nacionales que favorecen el sector agropecuario.
- Fertilidad y topografía de los suelos de la Granja.

#### **3.6.2 Amenazas**

- Alto nivel de desempleo y bajo nivel de ingresos de la población y por ende disminución del consumo.
- Pérdida de valores e inseguridad y violencia.
- Alta colonización e intervención del páramo por la siembra de cultivos ilícitos, deteriorando los nacimientos de agua y originando desequilibrio.
- Altos costos de insumos agropecuarios.
- Participación de Colombia en el ALCA a competir con países que subsidian los cereales principal componente de las dietas alimenticias de los animales.
- Poca presencia Institucional las cuales no cumplen con su misión y objetivos.
- Clima no apto para producción de pastos para la explotación lechera.
- Presencia de enfermedades infecciosas graves en la región, para las explotaciones pecuarias y veranos intensos.

#### **3.6.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) en la Granja La Toña**

## PROCEDIMIENTO DE CONSTRUCCIÓN:

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas, decisivas para la empresa.
2. Ponderar cada variable, de cero a uno para designar la importancia relativa de cada variable respecto de los demás. La sumatoria debe ser uno.
3. Calificar cada variable así:
  - Amenaza importante: 1
  - Amenaza menor: 2
  - Oportunidad menor: 3
  - Oportunidad importante: 4
4. Se multiplica la ponderación de cada variable por su calificación, para establecer el resultado ponderado.
5. Sumar los resultados ponderados para calcular el resultado total.

**Tabla No. 13 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) en la Granja La Toña.**

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1. Crecimiento de la población y por ende del mercado.	0.11	4	0.44
2. Vocación agrícola principalmente caña panelera generadora de subproductos para la alimentación de animales y también maíz, principal componente de la dieta alimenticia de los cerdos y otros animales.	0.06	3	0.18
3. Instituciones financieras presentes en la región con bajas tasas de interés.	0.06	3	0.18
4. Nuevos avances tecnológicos en los procesos de producción pecuaria, crecimiento y modernización del sector porcícola y lechero.	0.05	3	0.15
5. Bajos precios al consumidor debido a la baja inflación.	0.07	3	0.21
6. Existencia de política e instituciones nacionales que favorecen el sector agropecuario.	0.03	3	0.09
7. Fertilidad y topografía de los suelos de la Granja.	0.05	3	0.15
8. Alto nivel de desempleo y bajo nivel de ingresos de la población y por ende disminución del consumo.	0.11	1	0.11
9. Pérdida de valores e inseguridad y violencia.	0.07	2	0.14
10. Alta colonización e intervención del páramo por la siembra de cultivos ilícitos, deteriorando los nacimientos de agua y originando desequilibrio.	0.05	2	0.10
11. Altos costos de insumos agropecuarios.	0.11	1	0.11
12. Participación de Colombia en el ALCA a competir con países que subsidian los cereales principal componente de las dietas alimenticias de los animales.	0.11	1	0.11
13. Poca presencia Institucional las cuales no cumplen con su misión y objetivos.	0.04	2	0.08
14. Clima no apto para producción de pastos para la explotación lechera.	0.04	2	0.08
15. Presencia de enfermedades infecciosas graves en la región, para las explotaciones pecuarias y veranos intensos.	0.04	2	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.21</b>

El análisis de la matriz de evaluación de las variables externas de la Granja la Toña, arroja las siguientes conclusiones:

En esta matriz se observa que el crecimiento de la población y por ende el mercado es el factor más importante para la empresa, con una ponderación del 0.44.

La empresa produce mayor cantidad de amenazas, por lo cual necesita implantar estrategias para reducir estas amenazas.

El resultado ponderado de la matriz de evaluación de variables externas es de 2.21, lo que indica que la empresa se encuentra por debajo del promedio. Por lo tanto debe preocuparse por minimizar los efectos que estas amenazas le pueden ocasionar.

El resultado mayor a 2.82 indica que la empresa está superando el promedio en cuanto su atracción para competir en esta actividad económica.

### **3.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LA GRANJA LA TOÑA**

Esta matriz identifica a los competidores más importantes y determina sus fortalezas y debilidades particulares.

#### **Procedimiento de Construcción:**

Identificar las variables para competir

1.) Ponderar cada variable (de "0" A "1" el total debe sumar "1")

2.) Calificar cada variable a cada empresa competidora así:

\* Debilidad Grave 1

\* Debilidad Menor 2

\* Fortaleza Menor 3

\* Fortaleza Importante 4

3.) La ponderación de cada variable de éxito, se multiplica por la calificación de cada empresa. Para calcular el resultado ponderado.

4.) Sumar la columna de los resultados ponderados para cada competidor.

El resultado ponderado indica la fortaleza o debilidad relativa de cada competidor en cada variable de competitividad.

La sumatoria de los resultados ponderados de cada competidor, indica la fortaleza total de cada competidor , en comparación con los demás.

El resultado mayor indica el competidor más peligroso, el resultado menor indica el competidor más débil.

Los resultados varían de “1” a “4”.

**Tabla No. Matriz De Perfil Competitivo Con Respecto A La Producción De Leche**

VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR	PONDERACION	NUESTRA EMPRESA		COMPETIDOR A		COMPETIDOR B	
		CALIF	RESUL POND.	CALIF	RESUL POND.	CALIF	RESUL POND.
1. Participación en el mercado	0.30	4	1.2	3	0.9	2	0.6
2. Competitividad por precio	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3
3. Posición financiera	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2
4. Calidad del producto	0.20	4	0.8	3	0.6	2	0.4
5. Distribución del Producto	0.20	2	0.4	4	0.8	4	0.8
6. Publicidad	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2
<b>TOTALES</b>	1.00		3.1		3.1		2.5

En esta matriz de perfil competitivo se compara la Granja la Toña con sus principales competidores en el producto leche que ofrece la empresa. Jorge Alvear es su principal competidor, como también Guillermo Rosero.

El factor clave más importante es la participación en el mercado, pues su ponderación es de 0.30 y a la vez esta es la mayor fortaleza de la empresa, junto con la calidad del producto las cuales tienen una calificación de 4; además cuenta con una fortaleza menor en su publicidad, calificada con 3; como debilidades menores se encuentran la posición financiera, distribución del producto y competitividad por precio, aspecto que para los otros competidores representa menor fortaleza.

La Granja La Toña y Jorge Alvear , se encuentran por encima del promedio, los dos con 3.1, Jorge Alvear es un fuerte competidor para la Granja La Toña.

### **3.8 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCION “PEEA”**

Esta matriz se utiliza para determinar que tipo de estrategias requiere la empresa.

- \*Agresivas
- \*Conservadoras
- \*Defensivas
- \*Competitivas

Los ejes de la matriz PEEA que se toman como determinantes de la posición estratégica global de la organización son:

### **DIMENSIONALES INTERNAS:**

- Fortaleza Financiera (FF)
- Ventaja Competitiva (VC)

### **DIMENSIONES EXTERNAS:**

- Estabilidad del Medio Externo (EME)
- Fortaleza Actividad Agropecuaria (FA)

Los pasos seguidos para la realización de la Matriz PEEA son:

1. Para la Fortaleza Financiera (FF) y la Fortaleza de la Actividad Agropecuaria (FA), se asigna un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la Estabilidad del Medio Externo (EME) y la Ventaja Competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.
2. Se calcula un resultado promedio para FF, VC, EME y FA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
3. Se marca los resultados promedios para FF, VC, EME y FA en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
4. Se suma los resultados sobre el eje X (horizontal) y se marca el punto resultante sobre X. Se suma los resultados sobre el eje Y (vertical) y se marca el punto resultante sobre Y.

A continuación en el siguiente cuadro se presenta cada uno de los elementos necesarios para la elaboración de la matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) para la Empresa.



POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO (EME)	CALIF.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líquidez.</li> <li>• Apalancamiento.</li> <li>• Rentabilidad.</li> <li>• Rotación de Activos.</li> <li>• Capital de trabajo.</li> </ul>	+ 4 + 4 + 3 + 2 + 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos Ingresos y alto costo de vida.</li> <li>• Violencia e inseguridad.</li> <li>• Tasa de Inflación.</li> <li>• Crecimiento de la Población.</li> <li>• Participación de Colombia en el ALCA y TLC.</li> <li>• Poca presencia Institucional.</li> </ul>	- 6 - 4 - 2 - 2 - 6 - 3
<b>PROMEDIO:</b>	<b>+ 3.4</b>	<b>PROMEDIO:</b>	<b>- 3.8</b>
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF.	FORTALEZA DE LA ACTIVIDAD AGROPECUARIA (FA)	CALIF.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el mercado.</li> <li>• Calidad de los productos.</li> <li>• Adecuados canales de distribución.</li> <li>• Infraestructura en construcciones y maquinaria.</li> <li>• Precio de los productos.</li> </ul>	- 1 - 2 - 2 - 2 - 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de Insumos Agropecuarios.</li> <li>• Potencial de crecimiento.</li> <li>• Potencial de utilidades.</li> <li>• Estabilidad financiera.</li> <li>• Conocimientos tecnológicos.</li> </ul>	+1 + 4 + 3 + 2 + 4
<b>PROMEDIO:</b>	<b>- 2</b>	<b>PROMEDIO:</b>	<b>+ 2.8</b>

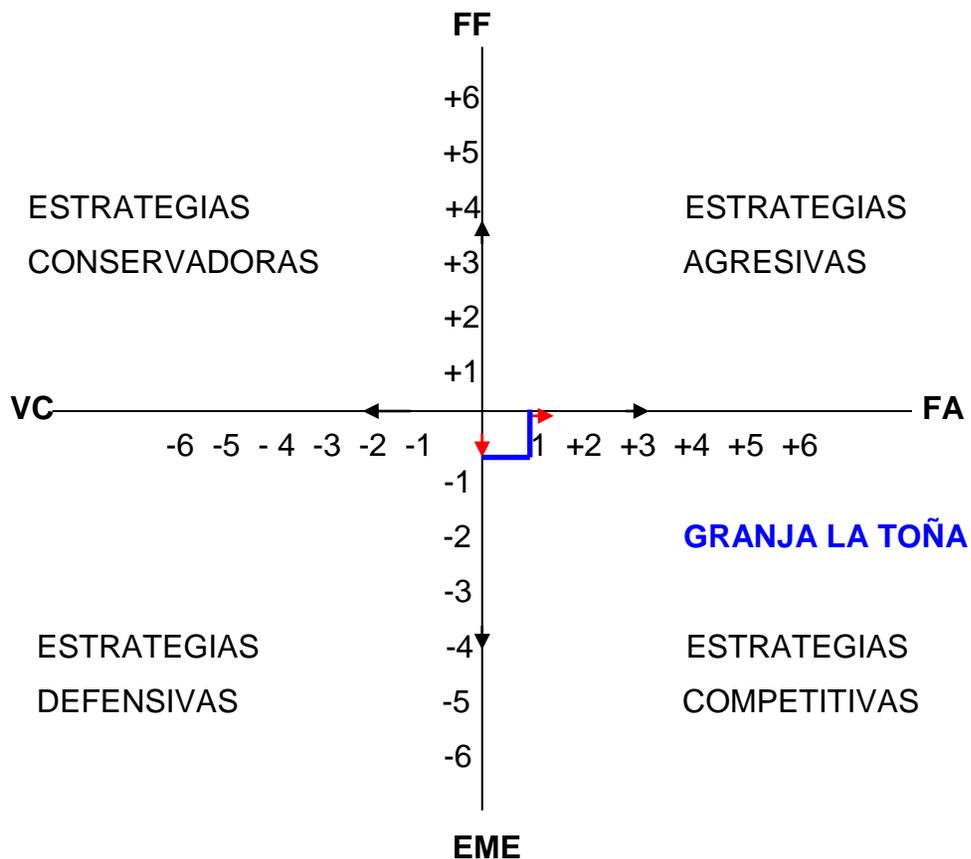
Resultados promedios:

En el eje X:

$$\begin{aligned}
 VC &= - 2 \\
 FA &= + \underline{2.8} \\
 &+ 0.8
 \end{aligned}$$

En el eje Y:

$$\begin{aligned}
 FF &= + 3.4 \\
 EME &= - \underline{3.8} \\
 &- 0.4
 \end{aligned}$$



Las coordenadas para el vector direccional son (+ 0.8, - 0.4)

La Empresa Granja La toña, se ubica en el cuadrante Competitivo, por lo tanto la empresa se encuentra en una buena posición para utilizar sus fortalezas, con el objeto de aprovechar sus recursos al máximo, incrementando su rentabilidad al igual que su competitividad y lograr minimizar los riesgos o amenazas del medio con el cual interactúa.

Ante las anteriores consideraciones, se plantean estrategias que le permitirán a la empresa ser más competitiva.

### 3.9 CONSTRUCCION DE LA MATRIZ DOFA.

La Matriz DOFA es una herramienta muy utilizada para formular estrategias. Mediante esta técnica se pueden formular cuatro tipo de estrategias: Estrategias FO, DO, FA, DA.

**TABLA No. 14 Construcción de la Matriz DOFA**

MATRIZ DOFA		VARIABLES INTERNAS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1. Disposición de una gran capacidad instalada respecto a infraestructura, maquinaria y equipo.</p> <p>F2. Buenos índices de liquidez y apalancamiento, que junto con la rentabilidad le permiten mayor capacidad de endeudamiento.</p> <p>F3. Mayor calidad de los productos frente a la competencia y el reconocimiento por parte de sus clientes, por lo cual presenta mayor participación en el mercado.</p> <p>F4. Adecuados canales de distribución debido a que la Granja es productora y comercializadora de leche eliminando intermediarios.</p> <p>F5. Conocimientos técnicos y administrativos por parte del Propietario.</p>	<p>D1. Baja población en semovientes que no aprovechan la potencialidad de la Granja.</p> <p>D2. Bajos índices de productividad frente a los indicadores ideales de producción de leche.</p> <p>D3. Exceso de activos, baja rotación y rentabilidad de éstos.</p> <p>D4. Producción de pastos no muy aptos para ganadería de leche.</p> <p>D5. La mayoría de las utilidades son destinadas al pago de la deuda financiera.</p>
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO		
<p><b>V</b> <b>O</b> <b>R</b> <b>T</b> <b>U</b> <b>N</b> <b>I</b> <b>D</b> <b>A</b> <b>B</b> <b>L</b> <b>E</b> <b>S</b></p>	<p>O1. Crecimiento de la población y por ende del mercado.</p> <p>O2. Vocación agrícola principalmente caña panelera generadora de subproductos para la alimentación de animales y también maíz, principal componente de la dieta alimenticia de los cerdos y otros animales.</p> <p>O3. Instituciones financieras presentes en la región con bajas tasas de interés.</p> <p>O4. Nuevos avances tecnológicos en los procesos de producción pecuaria, crecimiento y modernización del sector porcícola y lechero.</p> <p>O5. Bajos precios al consumidor debido a la baja inflación.</p> <p>O6. Fertilidad y topografía de los suelos de la Granja.</p>	<p>La empresa posee una gran capacidad instalada y una buena imagen de calidad de sus productos, por lo cual podría aprovechar el creciente mercado para ampliar su producción.</p> <p>Sus buenos índices de liquidez y apalancamiento le permitirán aprovechar la oportunidad de adquirir créditos a bajas tasas de interés y aprovechar las instituciones presentes en la región.</p>	<p>Aprovechar los bajos intereses de las Instituciones financieras presentes en la región mediante la obtención de créditos para financiar la compra de semovientes y por ende ampliar la producción de la Granja, incrementando la rentabilidad y aprovechando mejor sus recursos.</p> <p>Adoptar nuevas tecnologías que ofrece los nuevos avances tecnológicos tanto en la porcicultura como en la producción de leche con el fin de incrementar los índices de producción de estos.</p>
	<p><b>E</b> <b>X</b> <b>T</b> <b>E</b> <b>R</b> <b>Z</b> <b>A</b> <b>S</b></p>	<p>A1. Alto nivel de desempleo y bajo nivel de ingresos de la población y por ende disminución del consumo.</p> <p>A2. Pérdida de valores e inseguridad y violencia.</p> <p>A3. Alta colonización e intervención del páramo por la siembra de cultivos ilícitos, deteriorando los nacimientos de agua y originando desequilibrio.</p> <p>A4. Altos costos de insumos agropecuarios.</p> <p>A5. Participación de Colombia en el ALCA a competir con países que subsidian los cereales principal componente de las dietas alimenticias de los animales.</p> <p>A6. Poca presencia Institucional las cuales no cumplen con su misión y objetivos.</p> <p>A7. Clima no apto para producción de pastos para la explotación lechera.</p> <p>A8. Presencia de enfermedades infecciosas graves en la región, para las explotaciones pecuarias y veranos intensos.</p>	<p>Debido a que la empresa tiene como fortaleza su capacidad instalada, buenos conocimientos técnicos y administrativos, adecuados canales de comercialización y buena imagen de sus productos, debe aprovechar todas estas fortalezas, para volverse más eficiente, competitiva y así disminuir los riesgos ocasionados por el ALCA y otros factores sociales.</p>

### **ESTRATEGIAS FO**

- La empresa posee una gran capacidad instalada y una buena imagen de calidad de sus productos, por lo cual podría aprovechar el creciente mercado para ampliar su producción.
- Sus buenos índices de liquidez y apalancamiento le permitirán aprovechar la oportunidad de adquirir créditos a bajas tasas de interés y aprovechar las instituciones presentes en la región.

### **ESTRATEGIAS FA**

- Debido a que la empresa tiene como fortaleza su capacidad instalada, buenos conocimientos técnicos y administrativos, adecuados canales de comercialización y buena imagen de sus productos, debe aprovechar todas estas fortalezas, para volverse más eficiente, competitiva y así disminuir los riesgos ocasionados por el ALCA y otros factores sociales.

### **ESTRATEGIAS DO**

- Aprovechar los bajos intereses de las Instituciones financieras presentes en la región mediante la obtención de créditos para financiar la compra de semovientes y por ende ampliar la producción de la Granja, incrementando la rentabilidad y aprovechando mejor sus recursos.
- Adoptar nuevas tecnologías que ofrece los nuevos avances tecnológicos tanto en la porcicultura como en la producción de leche con el fin de incrementar los índices de producción de estos.

### **ESTRATEGIAS DA**

- Las amenazas que están presentes en esta matriz, están fuera del control de la empresa y es muy difícil establecer estrategias.

### 3.10 PLAN DE ACCION

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS
Incrementar y mejorar los índices de producción de la Granja, principalmente la explotación lechera, para incrementar la productividad y eficiencia.	Adoptar nuevas tecnologías que ofrece los nuevos avances tecnológicos tanto en la porcicultura como en la producción de leche con el fin de incrementar los índices de producción de estos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la producción de leche en un 25% en el próximo año.</li> <li>- Incrementar la capacidad de carga de bovinos de 3.6 a 4 animales/hectárea</li> <li>- Reducir el intervalo entre partos de 495 días a 430 el próximo año.</li> <li>- Mejorar los estándares de producción porcina de la Granja como número de hembras de cría/reproductor de 5 a 10 y reducir el número de días del destete de 40 a 35.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar capacitación a entidades presentes y expertos en el tema.</li> <li>- Mejorar dietas alimenticias de los semovientes.</li> <li>- Comprar 1 toro de raza Holstein, que permita aprovechar los celos que presentan las vacas y así reducir el intervalo entre partos, ya que la inseminación artificial no existe en el Municipio e instalarla en la Granja no es viable económicamente.</li> </ul>	PROPIETARIOS	EXTERNOS, CREDITO BANCARIO.
Ampliación de la producción y por ende del mercado y ventas.	La empresa posee una gran capacidad instalada y una buena imagen de calidad de sus productos, por lo cual podría aprovechar el creciente mercado para ampliar su producción.	Ampliar el mercado de leche en un 8% y el de lechones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra de cerdas de reemplazo y 1 vientre Holsteins.</li> <li>- Implantar el servicio de venta a domicilio de la leche.</li> </ul>	PROPIETARIOS	EXTERNOS
Incrementar la rentabilidad en cuanto a los activos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa posee una gran capacidad instalada y una buena imagen de calidad de sus productos, por lo cual podría aprovechar el creciente mercado para ampliar su producción y por ende su rentabilidad.</li> <li>- Debido a que la empresa tiene como fortaleza su capacidad instalada, buenos conocimientos técnicos y administrativos, adecuados canales de comercialización y buena imagen de sus productos, debe aprovechar todas estas fortalezas, para volverse más eficiente, competitiva y así disminuir los riesgos ocasionados por el ALCA y otros factores sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Incrementar la rentabilidad de los activos del 9 al 14%</b></li> <li>- Incrementar la rotación de activos de 0.27 a 0.50 veces.</li> </ul>	Aprovechas los activos ociosos de la empresa (maquinaria, instalaciones y equipo), con la compra demás semovientes.	PROPIETARIOS	EXTERNOS
Aprovechar el potencial productivo de la Granja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sus buenos índices de liquidez y apalancamiento le permitirán aprovechar la oportunidad de adquirir créditos a bajas tasas de interés y aprovechar las instituciones presentes en la región.</li> <li>- <b>Aprovechar los bajos intereses de las Instituciones financieras presentes en la región mediante la obtención de créditos para financiar la compra de semovientes y por ende ampliar la producción de la Granja, incrementando la rentabilidad y aprovechando mejor</b></li> </ul>	Incrementar los semovientes porcinos en un 80% el próximo semestre.	Gestionar ante la entidad bancaria el crédito para la adquisición de los semovientes y el mantenimiento de éstos mientras produzcan.	PROPIETARIO.	INTERNOS.

	<b>sus recursos.</b>				
--	----------------------	--	--	--	--

## 2.5 PROGRAMAS Y PROYECTOS MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD DE LA GRANJA LA TOÑA.

Este programa responde a un problema generalizado de la empresa en el mejoramiento de sus indicadores productivos y de rentabilidad que le disminuyen eficiencia y por lo tanto rentabilidad. Para el desarrollo de este programa se establecerán subprogramas en el área de producción porcícola, cerdas de cría y la explotación lechera de la Granja La Toña; con proyectos de compra de semovientes porcinos (cerdas de reemplazo) y vacunos (Ventre Holstein y Torete Holstein), y proyecto de capacitación y asesoría en el manejo de producción de leche, con los cuales se pretenderá aprovechar al máximo la potencialidad de la Granja .

## 2.6 PRESUPUESTOS

**Tabla No. 15 Presupuesto De Inversiones Iniciales  
En Semovientes Empresa Agropecuaria Granja La Toña**

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Compra cerdas de reemplazo, peso promedio 90 Kg. Peso vivo	8	\$ 250.000	\$ 2.000.000
Compra Ventre Holstein	1	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000
Compra torete Holstein	1	\$ 500.000	\$ 500.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4.800.000</b>

**Tabla No. 16 Presupuesto de semovientes Porcinos Proyectado  
Empresa Agropecuaria Granja La Toña  
Junio De 2.004 – Abril De 2.005**

CONCEPTO	INICIA	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
Cerdas Vacías	8	6	4	2								
Cerdas cargadas gestantes		2	4	6	6	6	4	4	6	6	6	6
Cerdas paridas					2	2	4	4	2	2	2	2
Número de lechones nacidos					18	18	18	18			18	18
Número de lechones destetos							18	18	18	18		
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>

**Tabla No. 17 Presupuesto de Producción de Leche Proyectado  
Empresa Agropecuaria Granja La Toña  
Junio De 2.004 – Abril De 2.005**

CONCEPTO	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABRIL	TOTAL
Producción Diaria Mensual			22	25	22	18	12	10	10	10	10	139
Producción Mensual			660	750	660	540	360	300	300	300	300	4170

**Tabla No. 18 Ventas Nuevas Inversiones  
Empresa Agropecuaria Granja La Toña**

CONCEPTO	PERIODO 1			PERIODO 2			PERIODO 3		
	CANT	P. UNIT	P.TOT	CANT	P.UNIT	P.TOT	CANT	P.UNIT	P.TOT
Venta de lechones	72	80.000	5.760.000	144	80.000	11.520.000	144	80.000	11.520.000
Venta de leche cruda	4170	930	3.878.100	4.170	930	3.878.100	4170	930	3.878.100
<b>TOTAL VENTAS</b>			9.638.100			15.398.100			15.398.100

**Tabla No. 19 Presupuesto de Costos Proyectados  
Producción de Cerdos Destetos  
Empresa Agropecuaria Granja La Toña  
Junio De 2.004 – Abril De 2.005**

CONCEPTO				
MANO DE OBRA	CANTIDAD	REMUNERACIÓN MENSUAL	REMUNERACIÓN	COSTO TOTAL
INDIRECTA Obrero				59.200
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 59.200</b>
INSUMOS		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Concentrado				5.501.000
Vacunación Peste Porcina		72 dosis	1.500	108.000
Mantenimiento Reproductor		20 Bultos	36.000	742.500
<b>TOTAL</b>		Concentrado gestación.		<b>\$6.351.500</b>
GASTOS GENERALES DE PRODUCCIÓN		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Mantenimiento y Reparación Moto				76.184
Servicios Públicos				83.808
Combustible Moto				91.424
Carreras				29.712
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 281.128</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN 8 CERDAS GESTANTES</b>			<b>\$ 6.691.828</b>	



**Tabla No. 20 Presupuesto de Costos Proyectados  
Producción de Cerdos Destetos  
Empresa Agropecuaria Granja La Toña  
Mayo de 2.005 – Abril De 2.006**

<b>CONCEPTO</b>				
<b>MANO DE OBRA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>REMUNERACIÓN MENSUAL</b>	<b>REMUNERACIÓN 6 MESES</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
INDIRECTA Obrero				59.200
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 59.200</b>
<b>INSUMOS</b>		<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Concentrado				6.768.000
Vacunación Peste Porcina		144 dosis	1.500	216.000
Mantenimiento Reproductor		20 Bultos	36.000	742.500
<b>TOTAL</b>		Concentrado gestación.		<b>\$7.726.500</b>
<b>GASTOS GENERALES DE PRODUCCIÓN</b>		<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Mantenimiento y Reparación Moto				76.184
Servicios Públicos				83.808
Combustible Moto				91.424
Carreras				29.712
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 281.128</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN 8 CERDAS GESTANTES</b>			<b>\$ 8.066.828</b>	

**Tabla No. 21 Presupuesto de Costos Proyectados  
 Empresa Agropecuaria Granja La Toña  
 Producción Leche de Vaca  
 Junio De 2.004 – Abril De 2.005**

<b>CONCEPTO</b>			
<b>INSUMOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Concentrado	11 Bultos	28.165	309.900
Drogas y Vitaminas			5.000
Zanahoria			14.300
Sal Mineralizada			5.500
Urea			6.600
Abono 13-26-6			18.500
Imprevistos			5.600
Compra de Pajillas de Semen Bovino	1	64.000	64.000
<b>TOTAL</b>			<b>429.400</b>
<b>GASTOS GENERALES DE PRODUCCIÓN</b>		<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Combustible Picapasto			3.500
Combustible Motocicleta			1.500
Mantenimiento y Reparación Motocicleta			10.800
<b>TOTAL</b>			<b>15.800</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LECHE CRUDA</b>			<b>\$ 445.200</b>

**Tabla No. 22 Presupuesto De Inversiones en Semovientes y  
 Costos de Producción  
 Empresa Agropecuaria Granja La Toña**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Compra cerdas de reemplazo, peso promedio 90 Kg. Peso vivo	8	\$ 250.000	\$ 2.000.000
Compra Vientre Holstein	1	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000
Compra torete Holstein	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Costos de producción			\$ 3.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7.800.000</b>

**PRESUPUESTO DE PROYECCIONES CON LAS NUEVAS INVERSIONES**  
**INFLACIÓN PROMEDIO ULTIMOS 5 AÑOS**

	INFLACIÓN PROMEDIO	ESTADO DE RESULTADOS MARZO 31/04	PROYECCIÓN ABRIL 1/04- MARZO 31/05	PROYECCIÓN ABRIL 1/05- MARZO 31/06	PROYECCIÓN ABRIL 1/06- MARZO 31/07	PROYECCIÓN ABRIL 1/07- MARZO 31/08	PROYECCIÓN ABRIL 1/08- MARZO 31/09
<b>VENTAS</b>							
Contado	6%	30.656.100	37.677.180	39.937.810	42.334.078	44.874.122	47.566.569
Crédito	6%	3.423.900	3.629.334	3.847.094	4.077.919	4.322.594	4.581.950
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>6%</b>	<b>34.080.000</b>	<b>41.306.514</b>	<b>43.784.904</b>	<b>46.411.998</b>	<b>49.196.717</b>	<b>52.148.520</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>22.376.300</b>	<b>24.683.472</b>	<b>26.164.480</b>	<b>27.734.348</b>	<b>29.398.408</b>	<b>31.162.312</b>
Compras de Materias Primas	6%	18.556.100	20.637.612	21.875.868	23.188.420	24.579.725	26.054.508
Mano de Obra Directa	6%	4.620.000	4.897.200	5.191.032	5.502.494	5.832.643	6.182.602
Mano de Obra Indirecta	6%	337.200	353.880	375.112	397.619	421.476	446.764
<b>TOTAL COMPRAS Y GASTOS DEL PERIODO</b>	<b>6%</b>	<b>23.513.300</b>	<b>25.888.692</b>	<b>27.442.013</b>	<b>29.088.533</b>	<b>30.833.844</b>	<b>32.683.874</b>
<b>INVENTARIOS FINALES</b>	<b>6%</b>	<b>1.137.000</b>	<b>1.205.220</b>	<b>1.277.533</b>	<b>1.354.185</b>	<b>1.435.436</b>	<b>1.521.562</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>6%</b>	<b>11.703.700</b>	<b>16.623.042</b>	<b>17.620.424</b>	<b>18.677.649</b>	<b>19.798.307</b>	<b>20.986.205</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>							
Servicios Públicos	6%	620.808	653.028	692.209	733.742	777.766	824.432
Combustibles y Lubricantes	6%	<b>270.524</b>	<b>280.970</b>	<b>297.828</b>	<b>315.697</b>	<b>334.639</b>	<b>354.718</b>
Mantenimiento y Reparación	6%	316.696	328.696	348.417	369.322	391.482	414.971
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>6%</b>	<b>1.208.028</b>	<b>1.262.694</b>	<b>1.338.455</b>	<b>1.418.762</b>	<b>1.503.888</b>	<b>1.594.121</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>6%</b>	<b>10.495.672</b>	<b>15.360.348</b>	<b>16.281.968</b>	<b>17.258.886</b>	<b>18.121.830</b>	<b>19.027.921</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>							
Financieros							
Interés y Capital		11.994.000	12.645.774	11.408.403	10.173.556	9.350.548	5.146.647
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>6%</b>	<b>(1.498.328)</b>	<b>2.714.574</b>	<b>4.873.565</b>	<b>7.085.330</b>	<b>8.771.282</b>	<b>13.881.274</b>



## SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE ACCION

Para hacer un correcto seguimiento y control del plan de acción, es necesario considerar todos los indicadores y estándares analizados en el presente trabajo y luego realizar una comparación de los mismos, después de haber implementado el plan.

Los cambios internos y externos que sufriera la empresa, pueden afectar las estrategias en su formulación y ejecución, desactualizándolas y volviéndolas obsoletas; por lo tanto éstas deben ser revisadas, evaluadas, actualizadas y verificadas al igual que las metas. Por lo anterior se diseña un cuestionario y matrices de evaluación de estrategias y metas.

### MATRIZ DE VALORACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.

<b>HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA?</b>	<b>HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA?</b>	<b>HA AVANZADO LA EMPRESA EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS Y METAS PROYECTADAS EN EL PLAN DE ACCION?</b>	<b>RESULTADOS</b>

## INFORME DEL DESARROLLO DE METAS DEL PLAN DE ACCION

METAS	REALIDAD	VARIACION	ANALISIS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar la producción de leche en un 25% en el próximo año.</li><li>• Incrementar la capacidad de carga de bovinos de 3.6 a 4 animales/hectárea.</li><li>• Reducir el intervalo entre partos de 495 días a 430 el próximo año.</li><li>• Mejorar los estándares de producción porcina de la Granja como número de hembras de cría/reproductor de 5 a 10 y reducir el número de días del destete de 40 a 35.</li><li>• Ampliar el mercado de leche en un 8% y el de lechones.</li><li>• Incrementar la rentabilidad de los activos del 9 al 14%</li><li>• Incrementar la rotación de activos de 0.27 a 0.50 veces.</li><li>• Incrementar los semovientes porcinos en un 80% el próximo semestre.</li></ul>			

## **CUESTIONARIO DE EVALUACION:**

### **1. Revisión de las bases que fundamentan la estrategia:**

Estas preguntas nos ayudarán a resolver los siguientes problemas potenciales:

- Siguen existiendo nuestras fortalezas?
- Han surgido otras fortalezas?
- En caso afirmativo, cuáles son?
- Siguen existiendo nuestras debilidades?
- Han surgido otras debilidades?
- En caso afirmativo, cuáles son?
- continúan existiendo nuestras oportunidades?
- Existen ahora otras oportunidades?
- En caso afirmativo, cuáles son?
- continúan existiendo nuestras amenazas?
- Existen ahora otras amenazas?
- En caso afirmativo, cuáles son?

### **2. Medición del desempeño de la empresa:**

- Comparación de los resultados logrados con los resultados esperados.
- Investigación sobre la desviación del Plan de Acción
- Análisis de los progresos logrados para alcanzar las metas.

## CONCLUSIONES

Según el Diagnóstico Interno la granja cuenta con buenos recursos naturales como infraestructura, maquinaria y equipo. Sus índices financieros financieros indican que posee buena liquidez y apalancamiento que le permiten mayor capacidad de endeudamiento; como también una buena participación en el mercado. Además tiene buena imagen de sus productos y adecuados canales de comercialización.

Como falencias según el Diagnóstico Interno la granja posee exceso de activos con baja rotación y baja rentabilidad. La producción de leche según los indicadores ideales es baja y la mayoría de sus utilidades son destinadas al pago de las deudas bancarias.

El medio externo ofrece como oportunidades crecimiento de la población y por ende del mercado. Como toda empresa agropecuaria nacional, tiene un alto nivel de riesgo y numerosas amenazas, por lo que se necesita su fortalecimiento para enfrentar dichas amenazas.

La mayoría de las estrategias que se plantean pretenden incrementar la producción y por ende ampliar el mercado, aprovechando la potencialidad de la Granja y el buen nivel de apalancamiento que esta posee para enfrentar y minimizar los riesgos del cambiante y dinámico entorno.



## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE LINARES, Plan de Desarrollo Municipal, 2.001 – 2.003.

BELLO ALVARADO, José Sigifredo, Tecnología Pecuaria I, UNAD, Bogotá D.C. 1.990

CIFUENTES, Alvaro, CIFUENTES, Rosa, Planeación Comercial, UNAD, Bogotá D.C. 1.999

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías, Formulación y Evaluación de Proyectos, UNAD, Bogotá D.C. 1.995

CORAL DELGADO, Lucy del Carmen, Contabilidad Universitaria, MC GRAW HILL, Bogotá D.C 1.996

FONDO NACIONAL DE LA PORCICULTURA, Caracterización de la Producción Porcina en Colombia, Bogotá D.C.1.999

GARCIA COLIN, Juan, Contabilidad de Costos, MC GRAW HILL, Bogotá D.C. 1.996

GONZALES OTALORA, Elsa Marina, SERNA GOMEZ, Humberto, Fundamentos de Mercadeo, UNAD, Bogotá D.C. 1.995

MORENO GONZALES, Jorge, Mercadeo Agropecuario II, UNAD, Bogotá D.C. 1.996

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Mcgraw-hill Colombia 2.003

OSPINA MACHADO, Julio Ernesto, ALDANA ALFONSO, Héctor Miguel, Economía, Administración y Mercadeo Agropecuarios, ENCICLOPEDIA AGROPECUARIA TERRANOVA; Bogotá D.C. 1.995

SALAMANCA, Rafael A. Planeación y Organización de Empresas Agropecuarias, UNAD, Bogotá D.C. 1.995

SALAMANCA, Rafael A, BELLO, José Sigifredo, Tecnología Pecuaria II, UNAD, Bogotá D.C. 1.995

SERRANO, Javier, VILLARREAL, Julio, Fundamentos de Finanzas, MC GRAW HILL, Bogotá D.C. 1.993

SECRETARIA DE AGRICULTURA DEPARTAMENTAL, Plan de Desarrollo Agropecuario 2.001 – 2.005

SECRETARIA DE AGRICULTURA MUNICIPAL, Programa Agropecuario del Municipio de Linares.,

## RECOMENDACIONES

Según el Diagnóstico Interno la Granja cuenta con buenos recursos naturales como infraestructura, maquinaria y equipo. Sus índices financieros indican que posee buena liquidez y apalancamiento que le permiten mayor capacidad de endeudamiento; como también una buena participación en el mercado. Además tiene buena imagen de sus productos y adecuados canales de comercialización, por lo cual se recomienda aprovechar todas estas fortalezas por medio de créditos ya que como se menciona anteriormente la capacidad de endeudamiento de la empresa le permite con estos recursos aprovechar toda su capacidad al máximo como su infraestructura, maquinaria y equipo. Activos que tienen muy poca rotación y poca rentabilidad en la actualidad.

Ante las anteriores consideraciones se lograría disminuir las falencias que según el Diagnóstico interno de la granja posee como exceso de activos con baja rotación y baja rentabilidad. Otra de las debilidades es la producción de leche, que según los indicadores ideales es baja, por lo cual se debe aprovechar e introducir algunos de los avances tecnológicos del sector pecuario que ayudarían a mejorar estos indicadores, como también la mayoría de sus utilidades son destinadas al pago de las deudas bancarias, entonces la granja debe incrementar estas utilidades con el fin de generar excedentes por medio de la productividad de sus activos fijos.

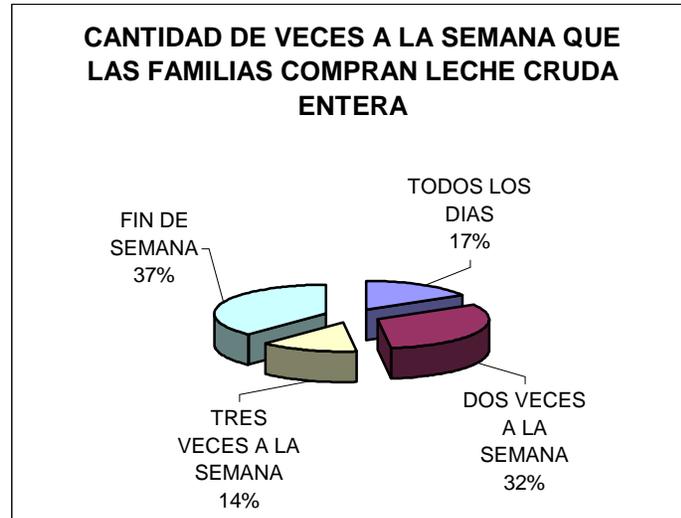
El medio externo ofrece como oportunidades crecimiento de la población y por ende del mercado. Como toda empresa agropecuaria nacional, tiene un alto nivel de riesgo y numerosas amenazas, por lo que se necesita su fortalecimiento para enfrentar dichas amenazas.

La mayoría de las estrategias que se van a implantar deben ir encaminadas principalmente a incrementar la producción y por ende ampliar el mercado, aprovechando la potencialidad de la Granja y el buen nivel de apalancamiento que esta posee para enfrentar y minimizar los riesgos del cambiante y dinámico entorno.

# **ANEXOS**

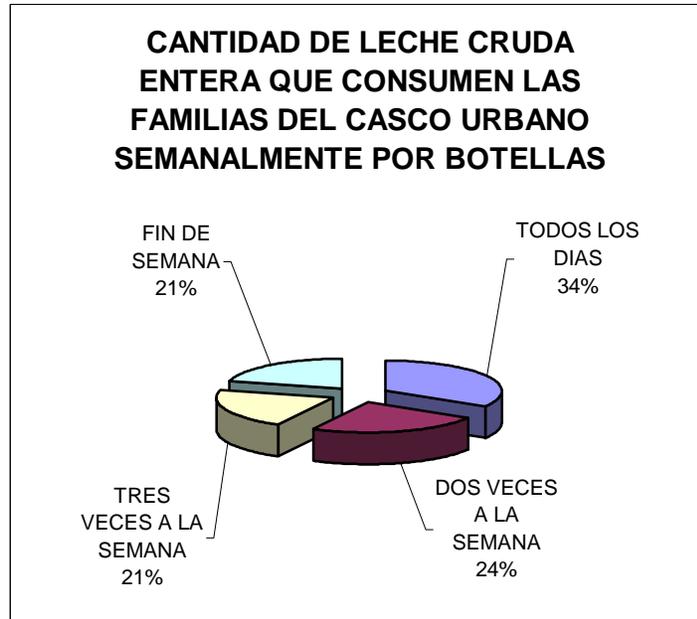
**RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LAS FAMILIAS DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE LINARES SOBRE CONSUMO DE LECHE**

**Gráfico No. 18**



Habitualmente las familias Linareñas compran leche cruda entera el fin de semana 37%, dos veces a la semana 32%, todos los días 17% y tres veces a la semana 14%.

**Gráfica No. 19**



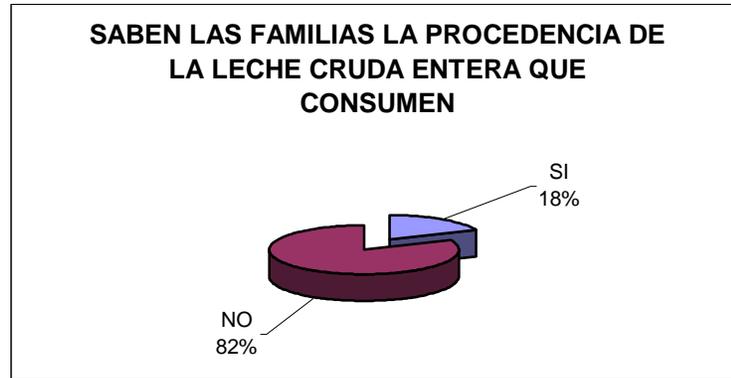
Del total de leche que consumen semanalmente las familias del Casco Urbano del Municipio de Linares, el 34% lo consumen los compradores diarios de leche, el 24% lo consumen los compradores de dos veces a la semana, el 21% los que compran tres veces a la semana y el fin de semana el 21%.

**Gráfica No. 20**



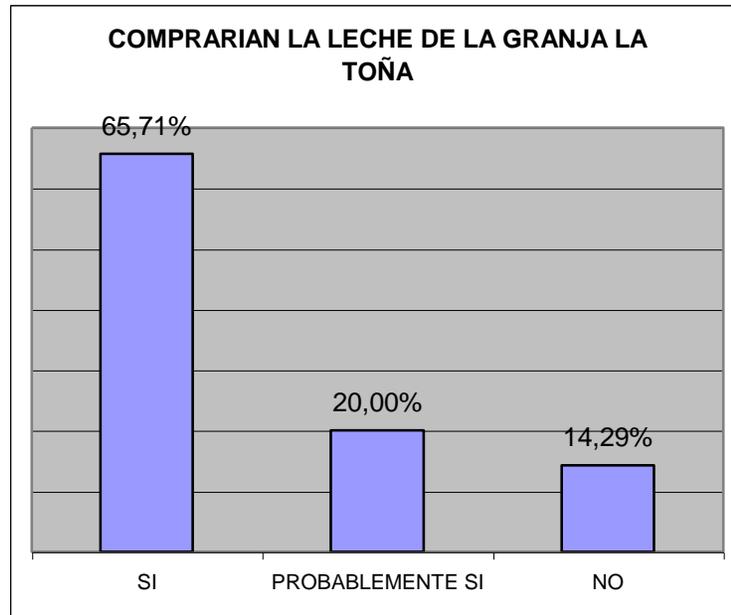
El principal uso que le dan a la leche las familias del Casco Urbano es para consumo directo con un 94%, para la venta de helados en un 5% y venta de café con el 1%.

**Gráfica No. 21**



La mayoría de las familias no saben la procedencia de la leche que consumen en un 82% y sólo un 18% si conocen su procedencia.

**Gráfica No. 22**

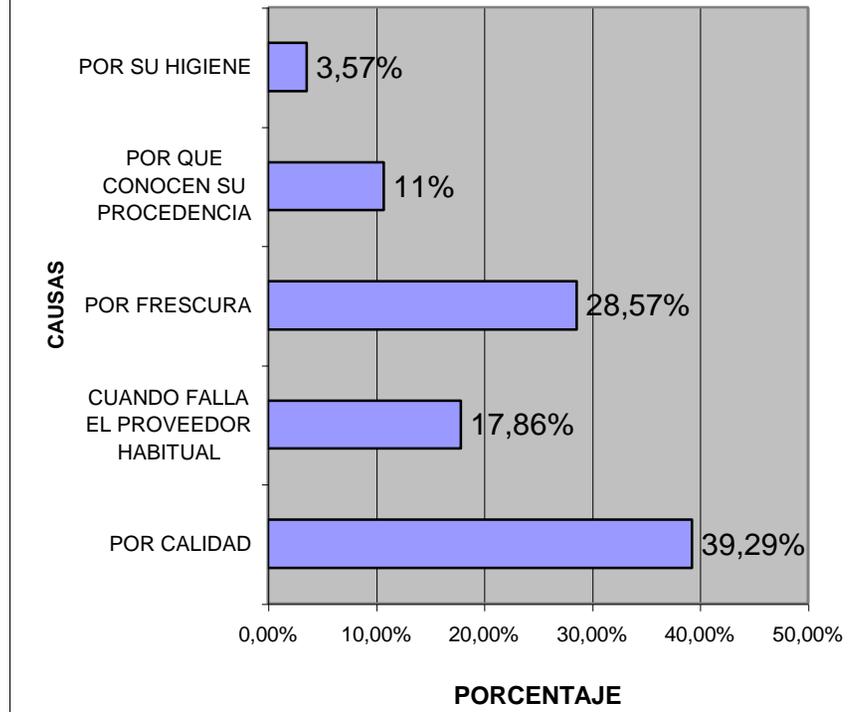


Las Familias encuestadas que no son clientes de la Granja La Toña, respondieron en un 65.71% que si comprarían la leche de la Granja La Toña, el 20% respondió probablemente si y el 14.29% no.

**Gráfica No. 23**

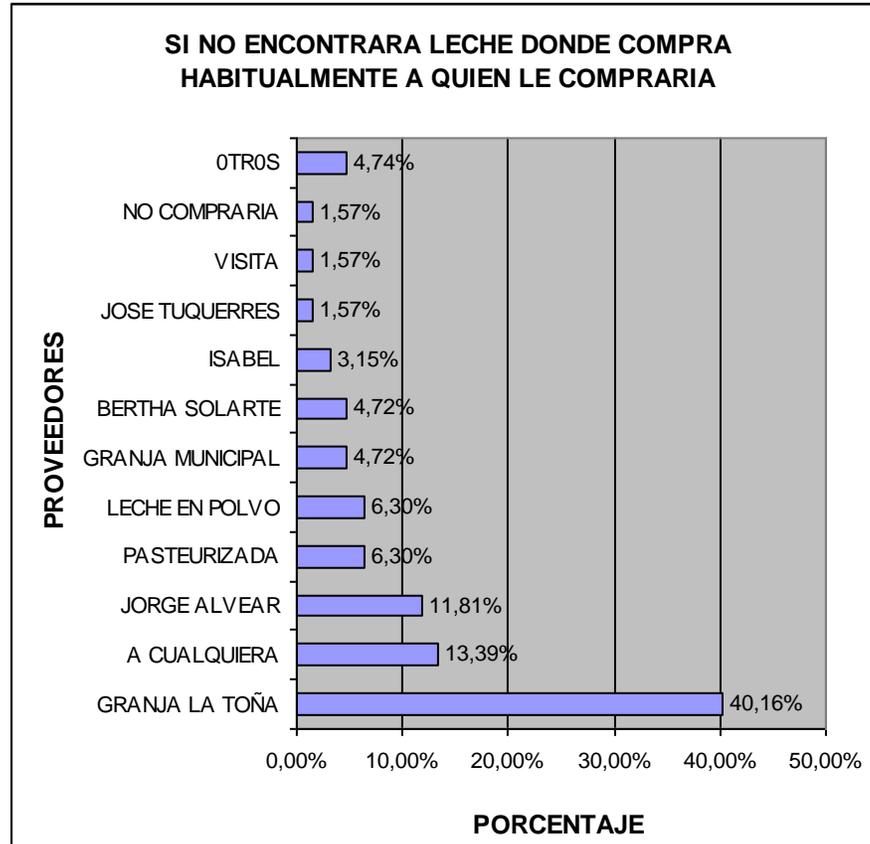


**CAUSAS POR LAS CUALES LAS FAMILIAS  
PROBABLEMENTE SI ADQUIERAN LA LECHE DE LA  
GRANJA LA TOÑA**



Las causas por las cuales las familias Probablemente adquieran la leche de la Granja La toña en un 39,29% sería por su calidad, el 28,57% por la frescura, el 11% por que conocen su procedencia, el 7,86% cuando fallas el proveedor habitual y el 3,57% por su higiene.

**Gráfica No. 24**



Como segunda opción de compra las familias del Casco Urbano de Linares estarán dispuestas a adquirir la leche con los siguientes proveedores el 40.10% en la Granja La Toña, el 13.39% a cualquier otro proveedor, el 11.81 a Jorge Alvear, el 6.30% compraría leche pasteurizada y de igual manera con el 6.30% compraría leche pasteurizada, el 4.72% a la Granja Municipal, de igual manera el 4.72% a Berta Solarte y a otros Proveedores con porcentajes menores al 4%.

## Estados Financieros Granja La Toña

### a.) Balance General 31 de Marzo de 2.004

<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>6.800.900</b>
Caja	100.000	
Bancos	40.000	
Cuentas por cobrar	5.523.900	
Inventario de Materias Primas	60.000	
Inventario de Productos en Proceso	959.000	
Inventario de Productos terminados	118.000	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>79.820.000</b>
Maquinaria y Equipo	13.300.000	
Semovientes	16.820.000	
Vehículos	3.100.000	
<b>Construcciones y Edificaciones</b>		
Edificios	12.000.000	
Instalaciones Agropecuarias	18.600.000	
Terrenos	15.000.000	
<b>Plantaciones Agrícolas y Forestales</b>		
Cultivos en Desarrollo	1.500.000	
Depreciación acumulada	500.000	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>3.000.000</b>
Gastos pagados por Anticipado	3.000.000	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>89.620.900</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
<b>PROVEEDORES</b>		
<b>Nacionales</b>		<b>3.221.000</b>
Agrícola San Jorge	611.000	
Any Otero	200.000	
Agropunto – Linares	460.000	
Cuentas por pagar	1.700.000	
Impuestos por pagar	250.000	
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>		
<b>Cuentas por pagar</b>		<b>30.921.800</b>
Obligaciones Bancarias	26.721.800	
Magola Erazo	1.000.000	
Romelio castro	800.000	
Digna	2.000.000	
Marionila Delgado	400.000	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>34.142.800</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>APORTES SOCIALES</b>		
<b>CAPITAL DE PERSONAS NATURALES</b>		
William Henry Oviedo	27.739.050	
Rosmery Romo	25.739.050	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>55.478.100</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>89.620.900</b>

**b.) Estado de Ganancias y Pérdidas  
Mayo 1 de 2.003 a Marzo 31 de 2.004**

<b>VENTAS</b>		<b>24.441.900</b>
Contado	21.018.000	
Crédito	3.423.900	
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>24.441.900</b>	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>15.536.200</b>
<b>Compras y Gastos del Período</b>		
Compras de Materias Primas	11.775.200	
Mano de Obra Directa	4.620.000	
Mano de Obra Indirecta	278.000	
<b>TOTAL COMPRAS Y GASTOS DEL PERIODO</b>	<b>16.673.200</b>	
<b>INVENTARIOS FINALES</b>		
Materias Primas	60.000	
Productos en Proceso	959.000	
Productos Terminados	118.000	
<b>TOTAL INVENTARIOS FINALES</b>	<b>1.137.000</b>	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>8.905.700</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
Servicios Públicos	573.000	
Combustibles y Lubricantes	174.100	
Mantenimiento y Reparación	200.000	
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>947.100</b>	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>7.958.600</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		
<b>Financieros</b>		
Interés y Capital	8.325.000	
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>		<b>(366.400)</b>

**c.) Estado de Ganancias y Pérdidas Por Producto de la Granja La Toña**

□ **Estado de Pérdidas y Ganancias**  
**Explotación Lechera de la Granja La Toña**  
**Mayo 1 de 2.003 a Marzo 31 de 2.004**

Ventas	12.875.800
Menos Costo de Ventas	5.637.200
UTILIDAD BRUTA	7.238.600
Menos Gastos Operacionales	109.100
UTILIDAD OPERACIONAL	7.129.500
Menos Impuestos	0
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	7.129.500

□

□

□ **Estado de Pérdidas y Ganancias**  
**Explotación Pollitos Granja La Toña**  
**Mayo 1 de 2.003 a Marzo 31 de 2.004**

Ventas	6.790.200
Menos Costo de Ventas	5.154.000
UTILIDAD BRUTA	1.636.200
Menos Gastos Operacionales	365.000
UTILIDAD OPERACIONAL	1.271.200
Menos Impuestos	0
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	1.271.200

□

□ **Estado de Pérdidas y Ganancias**  
**Explotación Porcícola Granja La Toña**  
**Mayo 1 de 2.003 a Marzo 31 de 2.004**

Ventas	4.243.000
Menos Costo de Ventas	3.485.000
UTILIDAD BRUTA	758.000
Menos Gastos Operacionales	369.000
UTILIDAD OPERACIONAL	389.000
Menos Impuestos	0
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	389.000