

**ESTUDIO DE LA CADENA LACTEA Y SU APORTE A LA  
COMPETITIVIDAD DE LA ZONA NOROCCIDENTAL DEL MUNICIPIO DE  
PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO.**

**ANDREA LORENA ORJUELA O**

**ASESOR DE TESIS:**

**DR. GERMAN LOPEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS.  
PROGRAMA ESPECIALIZACION EN GESTION DE PROYECTOS  
SAN JUAN DE PASTO**

**2013**

**ESTUDIO DE LA CADENA LACTEA Y SU APORTE A LA  
COMPETITIVIDAD DE LA ZONA NOROCCIDENTAL DEL MUNICIPIO DE  
PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO.**

**ANDREA LORENA ORJUELA O**

*Trabajo de Grado para optar al título de: Especialista en Gestión de Proyectos*

**ASESOR DE TESIS:**

**DR. GERMAN LOPEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS.  
PROGRAMA ESPECIALIZACION EN GESTION DE PROYECTOS  
SAN JUAN DE PASTO**

**2013**

## **TABLA DE CONTENIDO**

Resumen ,	8
Introducción,	9
Problema de investigación,	10
Planteamiento del problema,	10-11
Objetivos,	12
Justificación,	13-15
MARCO TEORICO,	15- 41
Marco Legal,	42 - 44
Marco Histórico,	45 - 46
Marco Conceptual,	46 - 48
Marco Contextual,	49 - 51
Antecedentes del problema,	51
Hipótesis,	52
ASPECTOS METODOLOGICOS	
Tipo de estudio,	52 - 53
Método de Investigación,	53
Técnicas de recolección de información,	54 – 56
Fuentes para la recolección de información,	56 - 57
Definición y criterios para la muestra,	57 - 61
Tratamiento de la información,	62 - 71
Síntesis de diagnostico realizado a transformadores,	72 – 73

Encuestas proveedores del sector lácteo, 73 - 84

Descripción de las cinco fuerzas de Michael Porter , en la cadena láctea del municipio de Pasto, 85 – 87

Influencia del modelo propuesto por Michael Porter, en la cadena láctea de San Juan de Pasto, 88 - 102

Representación de las cinco fuerzas competitivas de Porter para la cadena láctea de Pasto, 103.

Matriz DOFA, cadena láctea del municipio de Pasto, 104 – 107.

Proyectos para mejorar competitividad y Asociatividad del sector, 109-110

Recomendaciones, 111

Conclusiones, 112 - 113

Bibliografía, 114 - 115

Anexos, 116.

## INDICE DE TABLAS

TABLA No. 1	Variables relacionadas con las asociaciones de productores de leche,	41
TABLA No. 2	Criterios para los proveedores,	59
TABLA No. 3	Criterios para los transformadores,	60
TABLA No. 4	Comparativo compra mensual de leche,	62
TABLA No. 5	Empleos Generados,	63
TABLA No. 6	Porcentaje de ventas año 2012,	64
TABLA No. 7	Zona de proveedores,	65
TABLA No. 8	Ingresos mensuales por venta de leche,	67
TABLA No. 9	Lugares de mayor comercialización,	68
TABLA No. 10	Zonas de mayor venta de derivados de la leche,	69
TABLA No. 11	Número de proveedores que posee la empresa,	70
TABLA No. 12	Producción diaria de leche,	73
TABLA No. 13	Calidad de la leche,	74
TABLA No. 14	Cabezas de ganado por finca,	75
TABLA No. 15	Asistencia técnica para el manejo del ganado lechero,	76
TABLA No. 16	Ingresos mensuales de la actividad lechera,	77
TABLA No. 17	Otros cultivos,	78
TABLA No. 18	Preferencia de cultivos,	78
TABLA No. 19	Ingresos de otras actividades,	80
TABLA No. 20	Ingresos/diferentes actividades,	80
TABLA No. 21	Presencia de enfermedad por extracción de la leche,	82
TABLA No. 22.	Proyectos Priorizados,	83.

## INDICE DE GRAFICOS

- GRAFICO No. 1 Diamante de Porter, 16
- GRAFICO No. 2 Estructura diagrama de Porter, 29
- GRAFICO No. 3 La cadena de valor de la leche, 31
- GRAFICO No. 4 Relación entre los operadores de la cadena, 32
- GRAFICO No. 5 Proceso productivo y comercial de la cadena, 33
- GRAFICO No. 6 Principales productos de la leche, 35
- GRAFICO No. 7 Árbol de Porter : Producto leche, 36
- GRAFICO No. 8 Comparativo compra mensual de leche, 62
- GRAFICO No. 9 Empleos Generados, 63
- GRAFICO No. 10 Porcentaje de ventas año 2012, 64
- GRAFICO No. 11 Zona de proveedores, 66
- GRAFICO No. 12 Ingresos mensuales por venta de leche, 67
- GRAFICO No. 13 Lugares de mayor comercialización, 68
- GRAFICO No. 14 Zonas de mayor venta de derivados de la leche, 69
- GRAFICO No. 15 Numero de proveedores que posee la empresa, 70
- GRAFICO No. 16 Producción diaria de leche, 73
- GRAFICO No. 17 Calidad de la leche, 74
- GRAFICO No. 18 Cabezas de ganado por finca, 75
- GRAFICO No. 19 Asistencia técnica para el manejo del ganado lechero, 76
- GRAFICO No. 20 Ingresos mensuales de la actividad lechera, 77
- GRAFICO No. 21 Otros cultivos, 78

GRAFICO No. 22 Preferencia de cultivos, 79

GRAFICO No. 23 Ingresos de otras actividades, 80

GRAFICO No. 24 Ingresos/diferentes actividades, 81

GRAFICO No. 25 Presencia de enfermedad por extracción de la leche, 82

GRAFICO No. 26 Proyectos Priorizados, 84

GRAFICO No. 27 Representación de las cinco fuerzas de Porter para la cadena láctea  
Del municipio de Pasto, 103

GRAFICO No. 28 Árbol de problemas de la cadena láctea en Nariño, 108.

**ESTUDIO DE LA CADENA LÁCTEA Y SU APOORTE A LA  
COMPETITIVIDAD DE LA ZONA NOROCCIDENTAL DEL MUNICIPIO  
NOROCCIDENTAL DEL MUNICIPIO DE PASTO, DEPARTAMENTO DE  
NARIÑO.**

El presente trabajo se enfoca en el sector lácteo, analizando los factores de competitividad y productividad del sector, a nivel de la zona noroccidental del municipio de Pasto, departamento de Nariño, mediante la realización de encuestas estructuradas a nivel de proveedores y transformadores para conocer la capacidad de producción de leche de los pequeños productores, la capacidad de transformación de la materia prima; conocer además el aporte de la cadena láctea a la generación de ingresos a las familias que pertenecen a esta cadena alimenticia y como finalidad, proponer proyectos para el mejoramiento de la Asociatividad y competitividad del sector.

La investigación está encaminada a buscar opciones para el sector, al igual que mecanismos de integralidad entre los diferentes eslabones de la cadena; al conocer el entorno en el que se desarrolla una cadena productiva lograremos diseñar, innovar y crear alternativas sostenibles para la región.

**Palabras Clave:** Competitividad, Cadena Productiva, Sector Lácteo.



## INTRODUCCION

La presente investigación nace del interés como estudiante de especialización en Gestión de Proyectos de buscar alternativas de competitividad para el sector lácteo del municipio de Pasto, con el fin de hacer frente a los tratados de libre comercio, que en el campo lechero se gestan desde el gobierno central, buscando acciones conjuntas entre los proveedores, los transformadores de la cadena, para optimizar el poder de negociación en el mercado, para contrarrestar amenazas de competidores y productos e incluso manejar estrategias conjuntas de innovación competitiva.

El objetivo de esta investigación es acercarse a la realidad de la competitividad empresarial del sector lácteo de la zona noroccidental de la zona noroccidental del municipio de Pasto. Con el fin de viabilizar la asociación de proveedores, asegurando el desarrollo sostenible de las empresas transformadoras del sector. Por medio del análisis de encuestas se lograra determinar el estado actual de dicho sector y las posibilidades de mantener una ventaja competitiva en los próximos años.

Mediante esta investigación se busca determinar la capacidad de producción de leche de los proveedores; la comercialización de los transformadores; además de la generación de empleo, y de ingresos a este sector. Con la identificación de proyectos conjuntos se puede articular las bases para mejorar la Asociatividad y competitividad del sector en el municipio de Pasto. Este proceso puede servir de prueba piloto para replicarse en otros municipios de actividad ganadera del departamento de Nariño.

## **1) PROBLEMA DE INVESTIGACION**

Esta investigación está basada en las limitaciones que se han detectado en la cadena láctea del municipio de Pasto; e identificar las fortalezas y oportunidades que este sector posee para hacer frente a los tratados de libre comercio actuales, de igual manera, es de urgente necesidad identificar proyectos que apoyen al sector lechero en la búsqueda de la innovación y el mejoramiento de la competitividad y sostenibilidad en los mercados actuales.

## **2) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Colombia, se presentan dos tipos principales de producción lechera, la especializada y el doble propósito (carne y leche). Cada una se establece en regiones diferentes. El doble propósito, se establece en las zonas de trópico bajo (Costa Atlántica principalmente) y se caracteriza por ser una ganadería de tipo extensivo, debido a la alta disponibilidad de tierras en estas zonas. La ganadería especializada se encuentra en las zonas de trópico alto (región andina), se caracteriza por un uso más intensivo de los factores de capital (tierra) en comparación con el doble propósito, y consecuentemente una mayor utilización de los suplementos alimenticios<sup>1</sup>.

EL sector lácteo en el departamento de Nariño contribuye a la competitividad regional generando empleo e ingresos, para un 70% de la población articulando claro está los diferentes eslabones de la cadena láctea en el municipio de Pasto. Pero como

hablar de competitividad local si nuestros campesinos están sometidos a los precios del mercado? es decir estos no pueden ejercer presión para mejorar el precio y garantizar mayores ingresos de tal forma que puedan optimizar sus condiciones de vida.

El aporte fundamental de la investigación es conocer los lineamientos de los transformadores hacia el primer eslabón o productores y como se garantiza una competitividad justa para cada sector a nivel regional, para tener la capacidad que esta cadena haga frente a las amenazas, como la entrada de nuevos proveedores nacionales e internacionales por la entrada en vigencia del TLC tanto con estados unidos, como la unión europea; requiere la implementación de estrategias empresariales que permitan mantener su liderazgo en los mercados actuales, las cuales se definirán por la ejecución de proyectos que permitan responder de manera adecuada a las externalidades del sector.

A grandes rasgos se observa que el primer eslabón de la cadena los proveedores poseen escasos ingresos que no les permite tener acceso a: vivienda en condiciones dignas, nivel educativo elevado, y una buena alimentación etc.

De otra parte, pero con la misma incidencia sobre su nivel de vida, los programas gubernamentales no llegan tener mayor efectividad, cuando se trata de implementar estrategias que mejoren los ingresos y las posibilidades de vida para los pequeños productores, es decir, que no existe un programa del Estado que fomente dentro de este sector una consciencia empresarial que permita trascender las fronteras de sus fincas y acercarse a mercados más favorables de índole regional nacional e internacional.

Con la posibilidad real de encontrar una solución a la problemática, este proyecto de investigación tiende a encontrar espacios de acercamiento dentro del concepto de asociatividad y cooperativismo en los pequeños productores y se espera canalizar

esfuerzos de los diferentes eslabones de la cadena para promover estos conceptos dentro de la población objeto de estudio.

### **3) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1) Objetivo General**

Analizar la competitividad empresarial del sector lácteo de la zona noroccidental del municipio de Pasto para asegurar el desarrollo sostenible de los transformadores y las empresas transformadoras del sector.

#### **3.2) Objetivos Específicos:**

- ✚ Examinar la capacidad de producción de leche de los pequeños productores; la cantidad de producto comercializado por los transformadores y la relación entre los operadores de la cadena.
- ✚ Representar las cinco fuerzas de Porter para la cadena láctea del zona noroccidental del municipio de Pasto.
- ✚ Proponer proyectos para el mejoramiento de la Asociatividad y competitividad del sector.

#### **4) JUSTIFICACIÓN**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de competitividad, realizar observación directa de las situaciones internas y del entorno que afectan a la cadena láctea de la zona noroccidental del municipio de Pasto.

De acuerdo con los objetivos de la investigación su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de competitividad que inciden en los sectores de proveedores y transformadores, logrando identificar proyectos conjuntos que sean de incidencia local y de replicación regional. Además, éste trabajo servirá para optar el título de Especialista en Gestión de Proyectos.

La cadena de lácteos ha registrado avances importantes en su posición competitiva, mediante el desarrollo de nuevos productos con diversidad de marcas y formas de presentación en un mercado predominantemente nacional. Para lograrlo ha invertido en infraestructura industrial con perspectiva de especialización regional en torno de productos y mercados; el aporte de este proyecto de investigación es el conocimiento real de la situación del sector lácteo y en particular de los proveedores y su forma de asociarse y de los transformadores frente a la competitividad del mercado. (Agenda interna para la productividad y la competitividad gobernación de Nariño-2007).

Después de la carne, la leche es el principal producto extraído del ganado bovino. La cadena de la leche comprende la producción de leche cruda, el proceso de pasteurización y comercialización de sus derivados.

La ganadería de leche en Colombia se desarrolla en 22 departamentos ubicados en las costas Atlántica y Pacífica y las regiones Occidental y Central del país. Se destacan

algunas cuencas lecheras en el Altiplano Norte de Antioquia, el Cordón de Ubaté, la Sabana de Bogotá y el departamento de Nariño.

El hato ganadero colombiano está conformado por 25 millones de cabezas de los cuales 8,8 millones hacen parte de sistemas de producción de doble propósito y 832 mil cabezas se destinan específicamente a la producción de leche. Esto indica que la mayor producción de leche proviene de razas bovinas de doble propósito, entre las cuales se destacan pardo suizo, normando y cebú, que concentran el 95% del total del hato ganadero del país.

La producción de leche ascendió en 2004 a seis mil millones de litros (20 a 23 millones de litros diarios) representando el 11,85% de la producción agropecuaria del país. Para el departamento de Nariño el sector lácteo representa el 33% del PIB agropecuario y genera aproximadamente 150.000 empleos en 38.000 predios, con una producción de 626.835 Lts. /día. La cual surte al mercado central que es el municipio de Pasto.

Para ser competitivos en el mercado lácteo es necesario disminuir la brecha entre la investigación, los eslabones de la cadena láctea y la innovación tecnológica, y mejorar las condiciones sanitarias de la producción y la inocuidad de la leche. En el acuerdo de competitividad de la cadena láctea colombiana, (Gobierno Nacional de Colombia, Bogotá 1999) se encontró que “La apertura, globalización e internacionalización de la economía implica, cambiar las estrategias competitivas de las empresas, es decir, se deben comparar e innovar en cuanto a los productos lácteos procedentes de los países líderes en los mercados internacionales y regionales”. Para ello, se requiere fortalecer la estrategia competitiva y articular las acciones de los diversos agentes de la cadena transformadora, comercializadora y del gobierno, con una visión compartida del futuro,

a través del diálogo y la concertación de micro proyectos regionales que hagan parte de los macro proyectos exclusivos para el sector lácteo que elaboren desde el gobierno central.

Mediante este proyecto de investigación se busca llevar la teoría a la práctica utilizando las nuevas teorías de competitividad y de asocio manejadas a nivel mundial; al igual que la innovación de las formas de mercado que se pueden manejar para el sector lácteo, buscando de manera coordinada que los conocimientos de la institucionalidad, de los gremios y de nuestros proveedores se articulen para lograr una trascendencia social en el lugar objeto del estudio y lograr alternativas que hagan frente a los nuevos mercados (TLC).

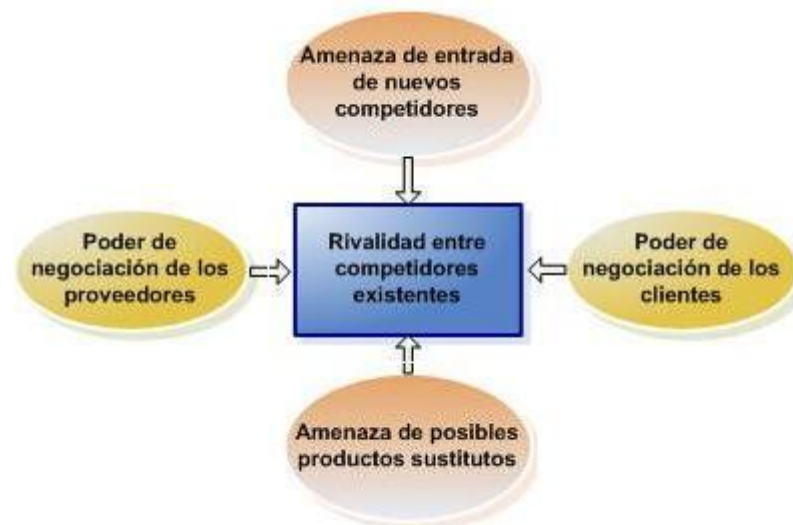
## 5) MARCO TEÓRICO

Este trabajo de grado estará enfocado desde el concepto de competitividad de Porter, cadenas productivas y Asociatividad para medir el aporte de la cadena láctea a la competitividad de la zona noroccidental del municipio de Pasto, utilizando la metodología de **Michael Porter** la cual menciona: que la competitividad puede ser distinguida desde elementos principales como: i) dotación de factores, ii) condiciones de demanda; iii) emergencia de la estructura industrial requerida; y iv) condiciones para la creación de negocios, organización y administración (Porter, 2003:25). Señalando que *las empresas de una nación deben pasar de competir sobre ventajas comparativas [bajo*

*costo de mano de obra o de recursos naturales] a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos (Porter, 2003:25).*

Este enfoque de competitividad porteriano, establece que las estrategias de competitividad de las empresas, así como el desarrollo de cadenas productivas incluyendo; el liderazgo en costo, la diferenciación de los productos y la segmentación del mercado. En el esquema siguiente se muestra el conocido diamante de Porter.

GRAFICO No1. Diamante de Porter



Durante este trabajo, el objetivo será analizar las empresas “lácteos andinos, lácteos la victoria, y lácteos Chambú”, mediante la aplicación y profundización en el diamante de Porter, y lograr mediante esta metodología detallar cada eslabón y su aporte a la competitividad del sector, identificando las amenazas de nuevos competidores y de productos sustitutos y claro esta resaltar los poderes de negociación de los clientes y proveedores, cada aspecto será desarrollado a continuación, de forma teórica con cada



subtema que lo conforma; al final se retoma estos aspectos y se analizan las industrias transformadoras de lácteos; cabe resaltar que “las anteriores empresas” son líderes en San Juan de Pasto, reconocidas regionalmente, cuyas plantas elaboradoras principales se encuentra ubicadas en Catambuco y en la zona de la Coba negra a la salida de Pasto.

### ***Amenaza de entrada de nuevos competidores***

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

Lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias, pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc.

La existencia de barreras de entrada viene acompañada con los costos hundidos como la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Otros factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores:

### **Economías de escala:**

Se refiere a que el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad, por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que hay producir a gran escala, y por ende una empresa que desee formar parte de un sector tendrá que pensarlo dos veces pues si entra con lotes de producción pequeños su costo unitario será demasiado alto y no podrá competir, consecuentemente obligatoriamente tendrá que salir del sector.

- **Curva de experiencia:**

Se refiere al know how de la empresa, es decir al saber cómo manejar una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc.

- **Ventaja absoluta en costos:**

Las empresas que han sido las primeras en llegar al sector y tienen experiencia pues nos llevan ventaja en cuanto a los costos ya sea de materia prima, costos de transporte, entre otros recursos.

- **Diferenciación del producto:**

Al momento de entrar al mercado nosotros debemos dar un valor agregado a nuestro producto para diferenciarlo del resto y hacer que nuestros clientes nos recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos.

Sabemos que es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas pues tendremos que hacer un esfuerzo e invertir

en publicidad, diseño de nuestro producto, servicio al cliente, presentación del producto, etc.

Se pueden tomar en cuenta muchos detalles con el fin de diferenciarse del resto y tratar de que el cliente nos recuerde siempre.

- **Acceso a canales de distribución:**

En un sector competitivo los canales de distribución ya van a estar ocupados y es muy difícil hacer que nuestro producto llegue al consumidor final y hay que hacer maravillas para que nuestro producto esté bien presentado en supermercados, tiendas, centros comerciales, etc.

- **Identificación de marca:**

Hay que lograr que los consumidores nos recuerden, tenemos que lograr posicionarnos en el mercado y para lograrlo hay que poner mucho empeño y desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad a la marca, de modo que logremos que los consumidores nos diferencien del resto. Un ejemplo claro de identificación de marca es Coca Cola.

- **Barreras gubernamentales:**

Se refiere a las normas, reglas, estatutos, leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresa deben de seguir según el estado o gobierno a cargo, algunas de ellas son el registro de patentes, obtención de

licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, etc.

Es muy importante cumplir con dichas normas de acuerdo a ley para que después no existan problemas o desprestigio con nuestra empresa.

- **Represalias:**

Se refiere a las represalias que pueden tomar las empresas existentes contra las empresas nuevas del sector, puede consistir en publicidad agresiva, reducción de precios hasta asfixiar a la empresa nueva y que incurra en pérdidas y vea por conveniente retirarse del mercado.

**Inversión necesaria o requisitos de capital:**

Para competir en un sector necesitamos inversión en infraestructura, investigación, publicidad, comercialización, marketing, etc. En algunos sectores la inversión es tan alta que se les hace difícil a algunas empresas entrar a competir en dicho sector.

**Amenaza de posibles productos sustitutos**

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad. Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

**Disponibilidad de sustitutos:**

Se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso.

- **Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:**

Si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.

**Nivel percibido de diferenciación del producto:**

Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro.

**Costos de cambio para el cliente:**

Si el costo de los productos sustitutos es más bajo que los otros habrá posibilidad de que los consumidores se inclinen por el precio más bajo, pero si es lo contrario es muy difícil que tengan clientela.

**Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan

menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros.

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

**Concentración de proveedores:**

Se refiere a identificar si los insumos que necesitamos para producir nuestros bienes lo proveen pocas o muchas empresas.

**Importancia del volumen para los proveedores:**

De acuerdo a lo que la empresa venda va a depender el volumen de insumos que se le compre al proveedor.

**Diferenciación de insumos:**

Es cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros proveedores.

**Costos de cambio:**

Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias y esto puede darle poder a los proveedores.

**Disponibilidad de insumos sustitutos:**

Algunos insumos pueden remplazar a otros tradicionales.

**Impacto de los insumos:**

Se refiere si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien.

### **Poder de negociación de los clientes**

#### **Concentración de clientes:**

Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad.

#### **Volumen de compras:**

Mientras mayor sea el número de compras del cliente mayores serán las ventas de los proveedores para producir los bienes que satisfacen las necesidades del cliente.

#### **Diferenciación:**

Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más.

#### **Información acerca del proveedor:**

Si el cliente tiene más información sobre el producto ya sea en calidad o precios podrá comparar con el de la competencia.

#### **Identificación de la marca:**

El consumidor reconoce la marca de su preferencia por qué se diferencia de otras.

#### **Productos sustitutos**

Si existe mayor cantidad de productos sustitutos el consumidor puede influir mucho más en los precios.

### **Rivalidad entre competidores existentes**

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.

Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:

### **Concentración:**

Se refiere a identificar la cantidad de empresas que existen en el mercado así como el tamaño de las mismas de esta manera tendremos un panorama sobre la competencia, también hay que evaluar la relación que existe entre las empresas y el precio de sus productos para saber si existen oligopolios, o empresas que tienen el dominio de precios como es el caso de Microsoft que tiene el poder de fijación de precios en el mercado, o como el caso de las compañías telefónicas como CLARO, MOVISTAR y Nextel que tienen el dominio de todo el mercado peruano y tienen el poder de fijación de precios paralelos.



### **Diversidad de competidores**

Actualmente existen muchísimos competidores en la mayoría de los sectores de mercado y todo es muy cambiante ya que los consumidores exigen más calidad en productos, en servicios y también aparecen otras necesidades por satisfacer.

Otros factores de cambio son el internet, la tecnología, la innovación que cada día se concentran en cosas nuevas y hay que estar empapados de información ya que también aparecen nuevos competidores.

### **Condiciones de costos**

Una empresa siempre tiene que cumplir con el mínimo requisito de cubrir sus costos fijos y variables para estar al margen de la competencia, y si sus costos son relativamente altos en el mercado, la empresa está obligada a mantener un alto precio en sus productos para maximizar sus ganancias.

### **Diferenciación del producto**

Para competir en un mercado tenemos que diferenciarnos del resto para que los consumidores nos recuerden ya sea por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio, confianza, etc. La diferenciación del producto ayuda mucho porque ganamos clientela y maximizamos ganancias.

### **Costos de cambio**

Es cuando los costos de cambio entre productos de diferentes empresas la competencia se vuelve más dura.

### **Grupos empresariales**

Aumenta la rivalidad cuando existen más grupos empresariales en el mercado.

### **Efectos de demostración**

Si tenemos éxito al competir en un mercado y nos convertimos en líderes es muchas más fácil competir en otros mercados.

### **Barreras de salida**

La competencia se vuelve más dura aún cuando se quiere dejar la industria y los costos son más altos que mantenerse en el mercado y competir, aunque también hay otros factores que restringen la salida de las empresas como recursos duraderos y especializados el cual se refiere a los activos como una planta de producción, el costo para trasladarlo a otro lugar es demasiado alto, también están las barreras emocionales , la resistencia a no dejar el negocio por un carácter afectivo por el empresario y por último las restricciones gubernamentales o contractuales, son limitaciones que impone el gobierno para salir del negocio como el cumplimiento de contratos con empleados, proveedores, distribuidores, etc.

Otro gran concepto de estudio, para el desarrollo de este trabajo de grado es:

“**Las cadenas productivas**”, las cuales en su estado del arte, más precisamente se entiende por cadena de producción al conjunto de agentes económicos que participan

directamente en la producción, después en la transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto agropecuario". (Duruflé, Fabre y Yung).

"Entendemos por cadena el conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas, verticalmente vinculadas por su pertenencia a un mismo producto y cuya finalidad es satisfacer al consumidor". (Montiguad 1992).

En el caso concreto de la cadena láctea, esta industria alimenticia inicia con el eslabón de los proveedores encargados de los concentrados, medicamentos, y maquinarias, hasta llegar al productor, el cual es el encargado de la lechería de doble propósito, en tercer nivel llega al lugar de acopio que puede ser informal o formal, de este llegan al consumidor, en esta parte también aparecen los distribuidores mayoristas, minoristas, y por último los transformadores artesanales e industriales. Llegando así al final de la cadena y demostrando que esta, hace parte de muchos procesos de integración que caracterizan las relaciones comerciales dentro de la misma.

Una variable que afecta de manera importante el sector lechero, se deriva de la escala de producción, y su efecto en los costos tanto del eslabón primario como industrial. Cuando se desarrollan economías de escala en la producción, se reduce la participación de cada unidad producida dentro de los costos fijos, haciendo más competitivo el producto, en cuanto a precio se refiere. Para desarrollar las economías de escala, se necesita un crecimiento del mercado, o una disminución en el número de productores.

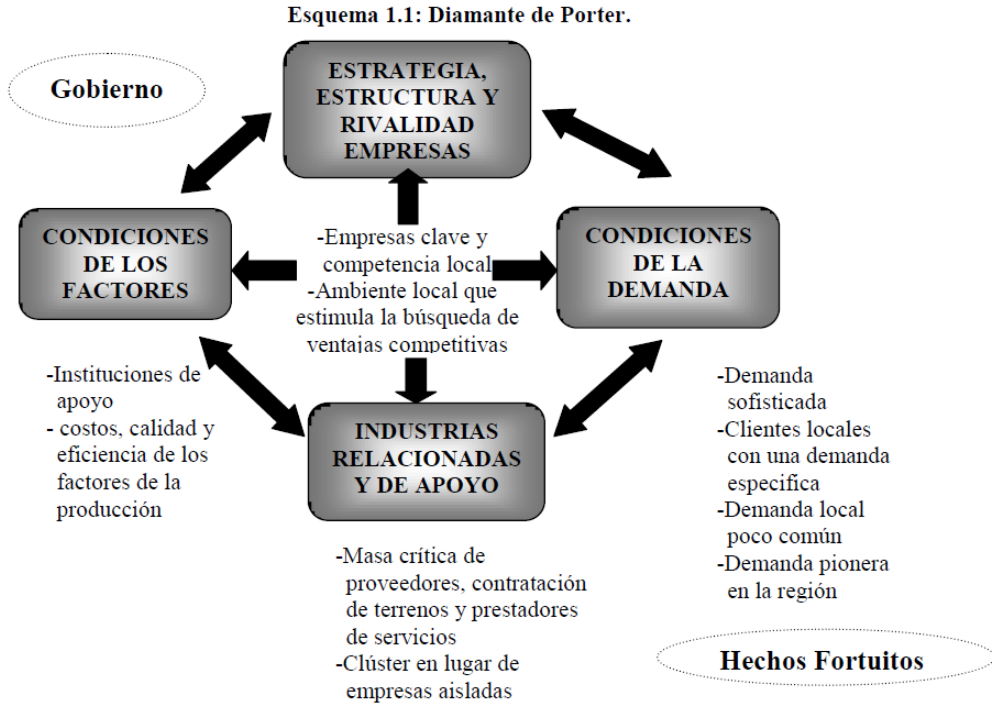
Al hablar del sector lácteo observamos que existen muchos eslabones que lo conforman, por consiguiente es necesario tener en cuenta la competitividad del mismo,

ya que ésta es uno de los factores más relevantes y determinantes para medir el crecimiento de un sector y por ende, el de una región; generando bienestar para los involucrados en la cadena, la competitividad resalta aspectos como: los internos de la empresa (capacidad tecnológica, calidad de los recursos humanos, conocimiento de mercado y adaptabilidad) factores sectoriales (relaciones adecuadas con clientes y abastecedores, mercados de alimentos) acceso al financiamiento, infraestructura, innovación en esquemas organizacionales entre otros; los cuales son elementos básicos, para una producción adecuada, con buenos rendimientos y sostenibilidad en el mercado.

Esta cadena forma un clúster o agrupación sectorial y geográfica de una actividad productiva, produce un mejoramiento continuo, innovación para mantener la ventaja competitiva, generan acciones de cooperación que requieren un cierto grado de confianza entre los dirigentes de las organizaciones y así generar eficiencia colectiva activa, aumentando la competitividad de las empresas que hacen parte del sector.

El aporte de la investigación es bajo estos tres aspectos anteriormente mencionados (competitividad, cadenas productivas, Asociatividad) es Identificar proyectos que ayuden a la integración de procesos con los proveedores y transformadores, a la generación de empleo e ingresos y el aporte conjunto de estos eslabones; a la competitividad y sostenibilidad del sector lechero del municipio de Pasto (Nariño).

Grafico No 2. Estructura diamante de porter



Fuente: Porter, 1990 y Meyer-Stamer, 2000:23.

## AGROINDUSTRIA DE LA CADENA LACTEA

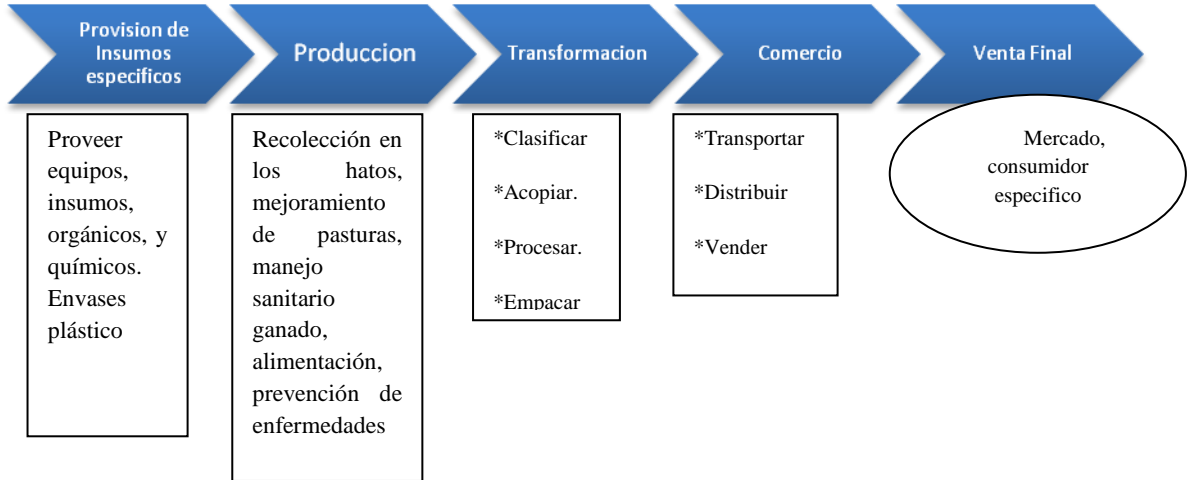
La red productiva láctea se encuentra conformada por un amplio conjunto de etapas productivas y económicas que van desde la producción, comercialización, industrialización y venta de productos y derivados; hasta el consumo final. Agrupando así, un gran número de actividades relacionadas con el sector lechero como lo son las proveedoras de insumos y servicios para la producción e industrialización de la leche. El mencionar sobre el conjunto de etapas que engloba el sector lechero, es hablar de la importancia de las interacciones entre agentes y actores de la red que constituyen un “sistema”. El análisis se orienta al conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes elementos que componen al sistema: su estructuración, operación y

funcionamiento; la racionalidad, los intereses y los motivos de las partes, para así comprender el segmento de la red productores y transformadores a analizar.

En términos generales la perspectiva de análisis implícita en el concepto de la red de productores de leche, es la consideración de las vinculaciones que presenta hacia la proveeduría de insumos y servicios relacionados a la producción de leche (*backward*) y aquellos que tienen que ver con el acopio y comercio del producto mismo y/o procesamiento (*forward*) de la actividad lechera. Sin soslayar las interacciones horizontales generadas entre productores [pares], entre productores y organizaciones y entre productores e instituciones y sus combinaciones.

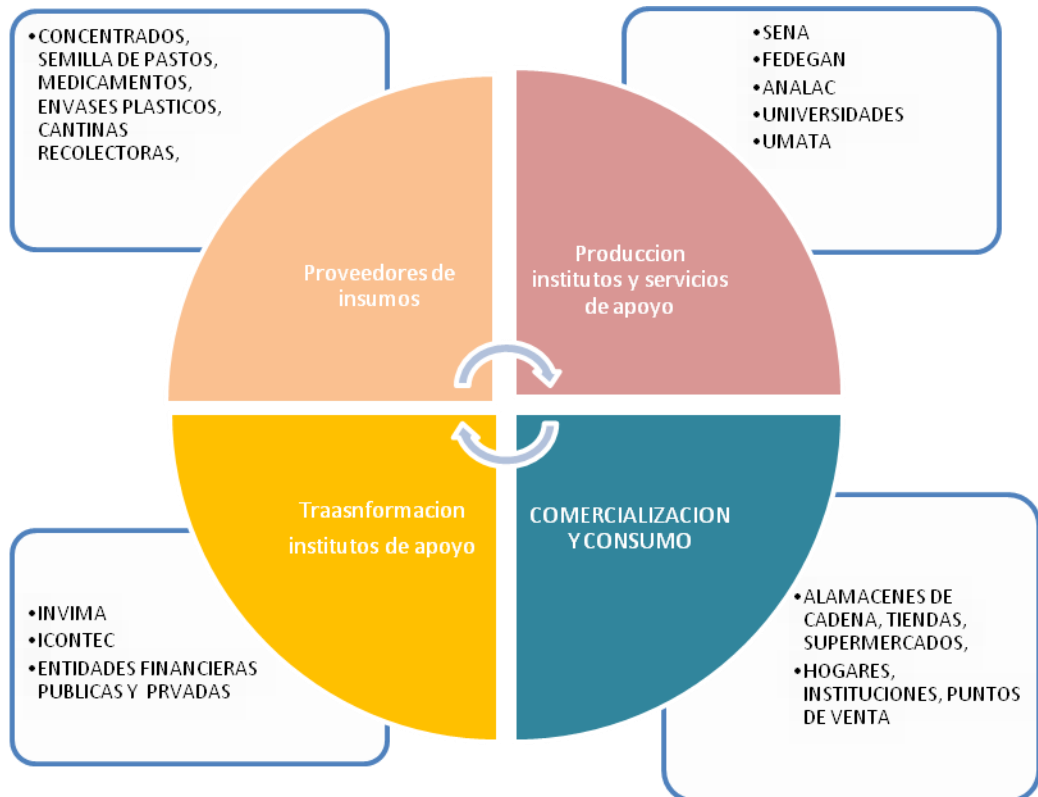
Es claro que esta actividad productiva, cuenta con un gran número de interacciones productivas y relacionales que originan un número variable de actividades productivas y comerciales encadenadas a las distintas etapas de la actividad lechera, que pueden ser agrupadas dentro de cinco segmentos relacionados con la producción.

**Grafico No 3 La cadena de valor de la leche**



FUENTE: Esta Investigación

**Grafico No.4 Relación entre los operadores de la cadena**



FUENTE: Esta Investigación

Existen actores internos y externos que intervienen en la cadena láctea, los productores: existen dos grupos de productores el primero en el sector agrícola en los hatos ganaderos donde se halla el ganado en tres niveles: ganado de carne, de leche y de doble propósito y un segundo grupo en el sector industrial donde se encuentran los encargados de realizar el proceso de transformación de materias primas en bienes finales y de prepararlos para la distribución.

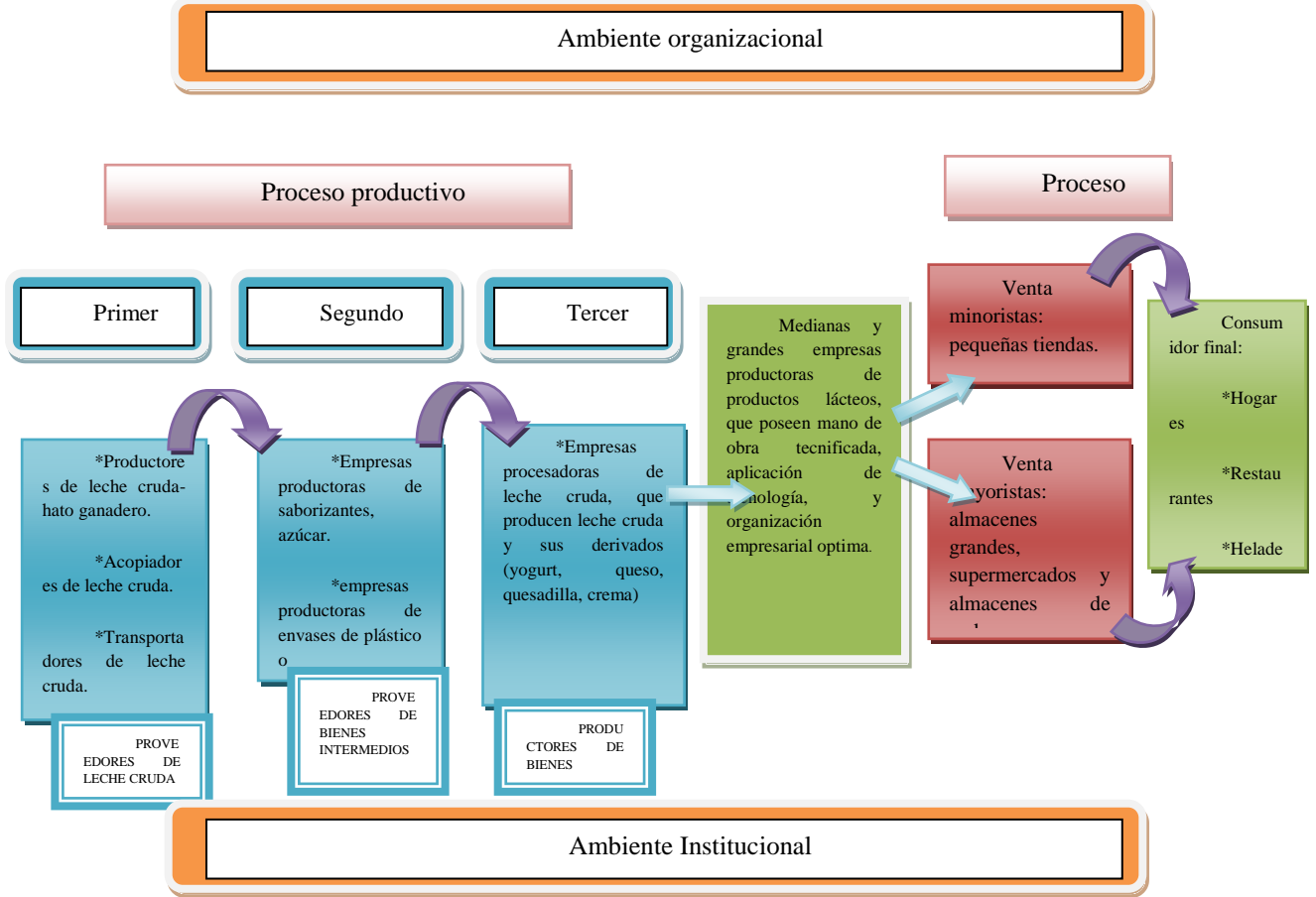
Los distribuidores: se ocupan del transporte y distribución de los bienes finales, en el sector agrícola lo concierne a leche cruda y en el sector industrial a los productos lácteos y sus derivados ya sea vendedores mayoristas o minoristas.

Los comercializadores: se dedican a la venta directa e indirecta de productos finales en este caso, productos lácteos y sus derivados. En el caso de venta indirecta el producto puede pasar por intermediarios antes de llegar al consumidor final, mientras que en la venta directa llega de manera inmediata al consumidor.

En lo concerniente a los actores indirectos de la cadena productiva, se encuentran todas las instituciones o empresas de apoyo que hacen parte del entorno empresarial como: las universidades, instituciones académicas, los gobiernos en los diferentes niveles, entidades financieras, entidades de transporte, proveedores de insumos y equipos, entidades reguladoras, servicios logísticos, etc.



GRAFICO No. 5 Procesos productivo y comercial de la cadena



Fuente: Esta Investigación

*Comercialización de la leche.*

i) *Insumos:* corresponde a los requerimientos en los cultivos para alimento del ganado así como la elaboración de alimentos balanceados.

ii) *Comercialización:* referido en el presente estudio como el proceso de transacción que se da entre el estable y la planta procesadora y/o centro de acopio.

iii) *Transformación:* los principales componentes son la pasteurización, homogeneización y producción de la leche industrializada, la implementación de la cadena en frío para disminuir el grado de perechibilidad de los productos lácteos

iv) *Distribución*: referido al recorrido comprendido entre la planta procesadora una vez terminado el producto y la localización en puntos de venta: intermediarios, supermercados y/o directamente del hogar. v) *Consumo*: entendido como la forma en que el consumidor final dispone del producto adquirido.

En el cuadro siguiente se hace un resumen de los recursos productivos necesarios para la producción de leche y derivados lácteos, en los que está implícito un amplio conjunto de estructuras (económicas) de la producción, la industrialización, la comercialización y de consumo de leche y derivados. Se hace énfasis en el conjunto de eslabonamientos de las actividades productivas que corresponden a funciones diferentes ligadas a la producción primaria, la transformación industrial, la distribución, los servicios y el consumo; así como las actividades de comercialización que ocurren entre ellas.

La información contenida en este cuadro, nos proporciona elementos a considerar en la generación de un esquema que contemple los aspectos necesarios que muestren las distintas actividades y procesos que giran en torno al producto leche donde se visualizan los factores influyentes en esta actividad productiva.

GRAFICO No. 6 Principales productos de la leche

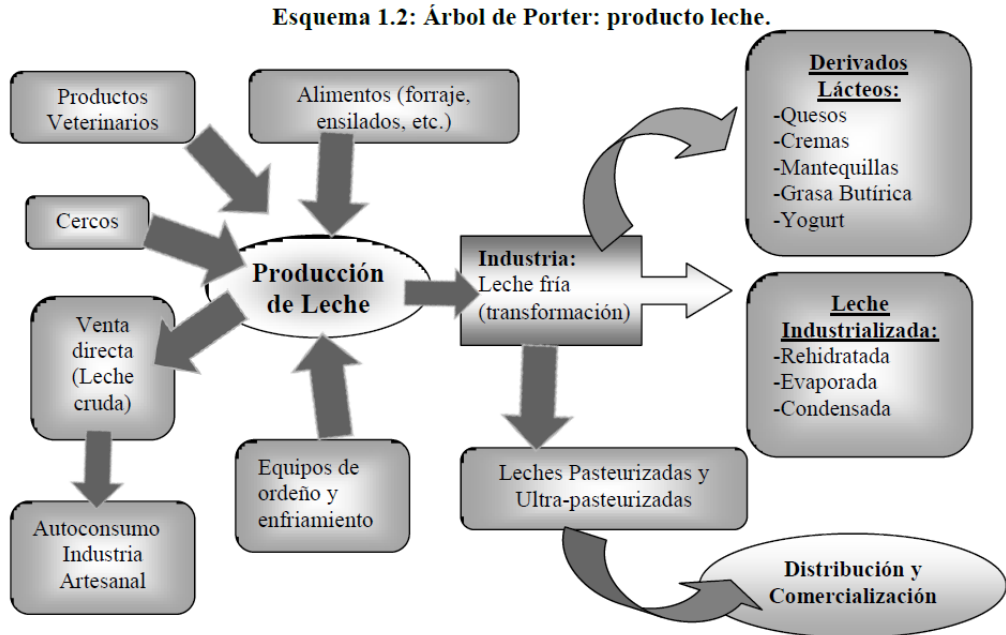
**Cuadro 1.2: Principales productos de la leche.**

<b>Recursos Productivos</b>	<b>Producto (s) Primario (s)</b>	<b>Productos: Industria Pasteurizadora</b>	<b>Productos: Industrias de Derivados</b>
<p><b><u>Condiciones necesarias:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Clima</li> <li>*Tierras aptas para cultivo</li> <li>*Hato ganadero</li> <li>*Mano de obra</li> </ul>	<p><b><u>Leche:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Leche cruda sin enfriar.</li> <li>*Leche cruda fría.</li> </ul>	<p><b><u>Leches elaboradas (a partir de componentes propios de la leche sin otro tipo de ingredientes):</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Reconstituida</li> <li>*Combinada</li> <li>*Recombinada</li> <li>*Rehidratada entera</li> <li>*Rehidratada semidescremada</li> </ul> <p><b><u>Leches tratadas (con sustracción de grasa o adición de sabores):</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Leche entera</li> <li>*Leche Ultra Pasteurizada (UHT)</li> <li>*Semidescremada con/sin sabor adicional</li> <li>*Descremada con/sin sabor adicional</li> <li>*Leche Deslactosada</li> </ul>	<p><b><u>Leche deshidratada:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Con o sin adición de otros ingredientes</li> <li>*En polvo. Evaporada (entera, semidescremada, descremada)</li> <li>*Concentrada(entera, semidescremada, descremada)</li> </ul> <p><b><u>Leches fermentadas o acidificadas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Leche acidificada</li> <li>*Leche cultivada o fermentada <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Jocoque</li> <li>b) Yogurt</li> </ul> </li> </ul> <p><b><u>Componentes lácteos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Grasa butírica</li> <li>*Caseína</li> <li>*Caseinato</li> </ul> <p><b><u>Derivados y Subproductos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Queso</li> <li>*Crema</li> <li>*Mantequilla</li> <li>*Mantequilla</li> <li>*Suero de queso</li> <li>*Suero de mantequilla</li> </ul>

Fuente: Vázquez valencia, Roberto armando tesis, productores y organizaciones lecheras de la región altos sur de Jalisco

En el esquema siguiente, se distinguen dos tipos de eslabonamiento: “hacia atrás”(backward) y “hacia delante” (forward). Hacia atrás, cuando la dirección del estímulo que promueve la ampliación de la inversión que circula desde el producto terminado hacia las materias primas o semi-procesadas (insumos básicos, infraestructura productiva primaria, etc.) .que se utilizan en la fabricación del producto. Hacia delante, cuando la producción determinada actúa como input para otra producción (Agroindustria/Industria de La Transformación) y opera como estímulo para un tercer producto (los derivados/productos lácteos).

Grafico No.7 Árbol de Porter: producto leche.



Fuente: Vázquez Valencia, Roberto armando tesis, productores y organizaciones lecheras de la región altos sur de Jalisco

Las interacciones entre los diversos agentes y actores de la cadena lechera constituyen una suerte de “sistema”, donde es importante el análisis orientado al conjunto de relaciones establecidas entre los diferentes elementos que lo componen: su estructuración, operación y funcionamiento; la racionalidad, los intereses y los motivos de las partes, así como de la totalidad del sistema. Obteniendo una perspectiva más incluyente del entorno productivo lechero, que nos lleve a un acercamiento real de las interacciones generadas en este sistema productivo local.

Pasamos ahora, hacia otro de los conceptos fundamentales en la investigación: el potencial endógeno: Haciendo un poco de historia recordaremos que el inicio de las teorías de desarrollo endógeno tiene su origen en el sur de España, entre los años 60 y

70, fecha en la cual, numerosas industrias ubicadas en la zona sur de este país ibérico, crearon y difundieron una tendencia de trabajo interna, caracterizada por decisiones locales, control interno de las actividades y retención de beneficios, lo que causó que estas industrias se posicionaran de forma consistente en el mercado para enfrentar el proceso de globalización que se gestaba en el Mercado.

Evidentemente, el desarrollo endógeno lo que busca es la participación y la integración de las comunidades, para la transformación social y económica y la lucha contra la pobreza. Con este modelo de desarrollo los ciudadanos y ciudadanas utilizan sus potencialidades y recursos territoriales para promover el bienestar colectivo y calidad de vida para todos y todas. Implica un proceso de transformación estructural basada en el reconocimiento de nuestra cultura, el respeto al medio ambiente y las relaciones equitativas y cooperativas de producción.

El potencial endógeno busca la utilización productiva de los bienes locales de un territorio el cual dispone de unos recursos, económicos, institucionales, culturales que se constituyen como las potencialidades de una área; a nivel local y en el caso preciso de las empresas en estudio se detecta la dotación adecuada de una infraestructura productiva, mercado de trabajo, capacidad empresarial, recursos naturales, tradición en el negocio. La atención dada a los modelos locales de desarrollo no es solo el resultado de la diferenciación de situaciones económicas locales y la emergencia de nuevas formas de industrialización y desarrollo, si no también es una consecuencia de la crisis del “paradigma funcionalista” de desarrollo, quien consideraba el espacio como un simple lugar donde ocurrían los efectos de los procesos de desarrollo general (Garofoli, 1992).

Para Garofoli 1992, los determinantes del modelo de desarrollo local son las relaciones, economía- formación social y las relaciones entre las empresas y establece las siguientes características estructurales de los sistemas productivos locales:

En primer lugar existe una elevada división de trabajo entre las empresas del sistema productivo local, se evidencia en las empresas en estudio, pero cabe resaltar que al verse amenazadas con los tratados de libre comercio, han buscado alternativas conjuntas de producción, asocio, y desarrollo de proyectos para sobrellevar este gran mercado que se avecina. En segundo lugar la acusada especialización productiva a nivel de empresa de instalación estimula la acumulación de conocimientos específico, facilitando la introducción de nueva tecnología y aumenta en última instancia la independencia económica de las empresas. En tercer lugar la multiplicidad de sujetos económicos locales, conduce a la probabilidad de hallar soluciones adecuadas a los problemas del sistema productivo el cual viene seguido de la inmediata imitación por parte de los demás sujetos económicos. Una cuarta característica estructural es la formación de un eficiente sistema informativo, que garantice un rápida y amplia información de los mercados, de productos, de alternativas tecnológica, materia primas, componentes, productos semi elaborados, así como: técnicas, comerciales y financieras, todo esto contribuye a convertir los conocimientos de cada sujeto aislado en un patrimonio común de uso local para la cadena productiva. La quinta característica de estos sistemas locales es la capacitación del personal presente en las cadenas productivas.

En este desarrollo endógeno no debemos olvidar los elementos socioculturales: como la fuerte y profunda identidad local al igual que la cultura y la tradición, no olvidar

la capacidad empresarial de nuestra región; Así el proceso de desarrollo económico endógeno aparece, como la expresión de a triple capacidad de una sociedad económica para innovar, para ser solidaria, reaccionar y regularse.

### **La Asociatividad**

La Asociatividad entra a formar parte del desarrollo endógeno de una región y ayuda a la competitividad de una cadena productiva; mediante la conformación de grupos locales con un mismo interés y especialización para el desarrollo de una idea comercial; Si bien, existen diversas enfoques para la Asociatividad: clúster, cadenas productivas, distrito industrial, distrito productivo, redes de valor competitivas, agrupamientos competitivos, sistemas locales productivos o sistemas complejos adaptivos, etc. éstos tienen un elemento en común, la generación de economías de escala, disminución de costos e incremento en la rentabilidad, es decir, son ventajas económicas no atribuibles a cada empresa individual, sino que surgen a partir del conjunto del agregado productivo, fruto del constante contacto e intercambio de los agentes económicos y de las empresas.

**Clúster:** concentraciones de empresas ubicadas en una misma área geográfica, en donde sus miembros ganan competitividad compartiendo una serie de insumos, factores productivos, que son externos a la empresa e internos al sector productivo, mientras unen esfuerzos para exportar en volumen.

Al interior de estas comunidades productivas se comparte información de manera fluida, hay un nivel de intercambio de experiencias y un nivel de entendimiento que no es formal. Muchas veces se hacen acuerdos comerciales no escritos, y las empresas compran y venden sin demasiada formalidad. No necesariamente hay detrás de estas

organizaciones productivas un líder; no hay un gobierno que administra. Es una experiencia espontánea,

**Distritos industriales:** área geográficamente limitada, pero que normalmente coincide con una municipalidad, provincia, o varias de éstas. Territorio en el que se concentran decenas, cientos o miles de empresas.

**Red Empresarial:** Estructura productiva que no necesariamente tiene un arraigo territorial definido. Una red puede ser territorial, porque las empresas pueden proceder de realidades distintas y estar conectadas en forma virtual; o pueden pertenecer al mismo territorio. Corresponde a un número mucho más pequeño, de algunas unidades, máximo algunas decenas de empresas.

**Cadena productiva:** Es un proceso sistémico en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado orientado a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad.

**Encadenamiento Horizontal:** “Empresas que ocupan el mismo eslabón de la cadena, de tamaño similares y que producen un mismo tipo de bien, que busca asociarse para generar economías de escala superiores a las que pueden adquirir de manera individual en condiciones de compra de insumos, materias primas, maquinaria, o reunir capacidades de producción para pedidos de mayores volúmenes”

**Encadenamiento Vertical:** “Empresas que ocupan diferentes eslabones de la cadena pero consecutivos, que se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no pueden obtener de forma individual. Los encadenamientos verticales se presentan hacia atrás (Desarrollo de proveedores) y hacia adelante (desarrollo de distribuidores)”



En cuanto a las asociaciones del sector lechero encontramos que en el departamento existe 66 legalmente constituidas.

Tabla No1. Variables relacionadas con las asociaciones de productores de leche

<b>Principales variables relacionadas con las asociaciones productoras de leche de Nariño</b>					
TOTAL PRODUCTORES	NÚMERO DE ASOCIADOS	NÚMERO DE PROVEEDORES	TOTAL PERSONAL OCUPADO	EMPLEADOS PERMANENTES	EMPLEADOS OCASIONALES
<b>4.784</b>	<b>3.696</b>	<b>1.088</b>	<b>194</b>	<b>137</b>	<b>57</b>
TOTAL LITROS ACOPIADOS AL DÍA	PRODUCCIÓN ASOCIADOS DÍA	PRODUCCIÓN PROVEEDORES DÍA	TOTAL BOVINOS ASOCIACIONES	VACAS EN PRODUCCIÓN ASOCIACIONES	PRECIO LITRO DE LECHE PAGADO A LA ASOCIACIÓN
<b>140121</b>	<b>121900</b>	<b>18221</b>	<b>44421</b>	<b>15455</b>	<b>\$ 824</b>
PATRIMONIO APROX.	INGRESOS ULTIMO MES APROX.	DESCUENTO AL PRECIO/LITRO PARA MANTENIMIENTO ASOCIACIÓN	FONDO MANTENIMIENTO ULTIMO MES APROX.	UTILIDADES NETAS MES APROX.	PERSONAS RELACIONADAS CON LA PRODUCCIÓN
<b>\$ 5.672.500.000</b>	<b>\$ 3.471.332.400</b>	<b>\$ 29</b>	<b>\$ 132.437.400</b>	<b>\$ 3.338.895.000</b>	<b>4978</b>

Fuente: **Diagnóstico económico de las asociaciones productoras de leche del departamento de Nariño- 2012, Jairo Arley Chamorro.**

Cabe resaltar que en Pasto se agrupan alrededor de las empresas de transformación principales, y son personas que han sido proveedores de materia prima durante muchos años para las empresas analizadas en este estudio, son grupos de familias que se unen por su cercanía al centro de acopio, no tienen vínculos legales, ni normas de cumplimiento, la producción es estacional.

En el municipio de Pasto cabe resaltar la importancia de otras instituciones que apoyan el desarrollo de la cadena productiva y son las encargadas de hacer, ordenar, y cumplir las normas, y mandatos que regulan el sector de la leche en la región.

### **5.1) Marco Legal**

LEY 1152 DE 2007(julio 25)Diario Oficial No. 46.700 de 25 de julio de 2007 CONGRESO DE LA REPÚBLICA, por la cual se dicta el Estatuto de Desarrollo Rural, se reforma el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, Incoder y se dictan otras disposiciones

LEY 607 DE 2000 (agosto 2) Diario Oficial No. 44.113, de 3 de agosto de 2000 EL CONGRESO DE COLOMBIA, Por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA, y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología

LEY 101 DEL 23 DE DICIEMBRE DE 1993 ley general de desarrollo agropecuario y pesquero<sup>1</sup>

PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO 2012- 2015

PLAN DE DESARROLLO NACIONAL DE COLOMBIA 2012- 2015

Agenda interna para la productividad y la competitividad, documento regional Nariño (Planeación departamental).

Acuerdo de competitividad de la cadena láctea colombiana, Ministerio de agricultura y desarrollo rural; Bogotá 1999.

Los antecedentes jurídicos relevantes comienzan con el decreto 2010 de 1994, que creó el Consejo Nacional de Competitividad. A partir de noviembre de 1998, con la expedición del decreto 2222 de 1998, la Comisión Mixta de Comercio Exterior asumió

las funciones del Consejo de asesoría al Presidente de la República en los temas de productividad y competitividad.

El CONPES 3297 de julio de 2004 retomó la política pública sobre competitividad con la definición de la *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad* (AI). Uno de los efectos directos de la Agenda Interna fue convencer al país de la necesidad de contar con una institucionalidad permanente para la reflexión sobre temas de competitividad.

El documento CONPES 3303 de 2004, establece una serie de estrategias dirigidas a apoyar el desarrollo integral del Departamento de Nariño, para afrontar el deterioro económico y social por el que atraviesa, así como el incremento en los factores causantes de violencia e inseguridad que inciden en la región.

En el segundo semestre de 2005 se creó la Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad, y posteriormente se expidió el CONPES 3439 de agosto de 2006, que crea el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad (SNC); define que la Comisión Nacional de Competitividad (CNC) es el máximo organismo asesor del Gobierno Nacional en materia de competitividad; establece que la Secretaría Técnica del Sistema recae en el Director del DNP; y ordena la producción de una Política Nacional de Competitividad. A raíz de estas decisiones, el país se involucró en una agenda activa de creación de Comisiones Regionales de Competitividad, que son la expresión regional del SNC, y que recogen la experiencia, entre otros, de los CARCE.

El decreto 2828 de agosto de 2006 fue expedido para desarrollar el CONPES 3439. Este decreto fue posteriormente modificado por el decreto 61 de enero de 2007, que cambia la composición de la CNC y define que la Secretaría Técnica será mixta, y estará compuesta por el director del DNP y un delegado del sector privado, nombrado por la CNC. Una modificación adicional del Decreto 2828 fue el Decreto 1475 de mayo de 2008, que incluye al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la Secretaría Técnica y define que ese Ministerio, con el apoyo de CONFECÁMARAS, ejercerá la coordinación de las Comisiones Regionales de Competitividad.

Como desarrollo de las recomendaciones contenidas en el CONPES 3439, la CNC, en su reunión del 13 de julio de 2007, aprobó una visión de largo plazo, un marco conceptual y unos pilares generales para la política de competitividad. ***16 Comisión regional de competitividad de Nariño informe final.***

El Documento CONPES 3527 del 23 de junio de 2008, desarrolla los lineamientos de la Política Nacional de Competitividad aprobados por la Comisión Nacional de competitividad. La Comisión estableció los siguientes cinco pilares para la política de competitividad:

1. Desarrollo de sectores o *clústers* de clase mundial
2. Salto en la productividad y el empleo
3. Formalización empresarial y laboral
4. Fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación
5. Estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión.

## **5.2) Marco Histórico**

La cadena láctea en Colombia comprende la producción de leche cruda, el proceso de pasteurización y la producción de leches ácidas y quesos. Antes de mirar la evolución es importante describir la estructura y protección de la cadena productiva de lácteos y su comportamiento en el mercado internacional, y analizar posibilidades de acceso al mercado de los Estados Unidos, México, Chile, Venezuela y demás países con que Colombia a firmado o piensa firmar acuerdos comerciales de corto, mediano y largo plazo Según FEDEGAN La producción lechera nacional proviene de 40% de razas bovinas de doble propósito (producción de carne y leche) como Pardo Suizo, Normando y Cebú, a las que pertenece 95% del total de la población de bovinos en Colombia. La producción lechera ha venido en un constante crecimiento con cuencas especializadas como la sabana de Bogotá y el norte de Antioquia, también parecen departamentos en la costa atlántica donde se ve un mejoramiento en la producción pero a menor escala que en el centro del país.

La producción total de leche en el departamento es de 815 mil litros/día y el promedio de producción de 6.9 litros/vaca/día, superior al promedio nacional (4.5 l/v/d), pero inferior a departamentos lecheros como Cundinamarca (10.1), Antioquia (7.9) y Risaralda (8)30. En el municipio de pasto hace presencia las industrias lácteos andinos, la victoria y Chambu hace mas de 20 años, la más antigua es lácteos la victoria y la creada recientemente lácteos Chambu, de las empresas seleccionadas para el presente estudio. Cabe resaltar que cada una de ellas inicio siendo cooperativa, y poseían plantas pequeñas de producción, y recolección de la leche, sus sistemas de distribución eran de

capacidad reducida y su plata de personal al iniciar estaba conformada por familiares y amigos cercanos. Con el pasar de los años y de las innovaciones crecieron y se presentan en el mercado regional como empresas consolidadas tanto en planta física, y personal.

### **5.3) Marco Conceptual**

**Competitividad:** La competitividad es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

**Estacionalidad en el consumo:** La producción industrial se ve afectada por un tipo de estacionalidad diferente al de la producción primaria, la estacionalidad en el consumo. A lo largo del año, hay temporadas donde el consumo de la leche y derivados lácteos disminuye notoriamente. Las vacaciones escolares son las más importantes, también están la temporada de fin de año, los días festivos.

**La calidad higiénica** corresponde al contenido de bacterias y organismos patógenos en la leche y a la presencia de residuos de medicamentos que pueden afectar la salud humana o trastornar la producción de algunos derivados lácteos.

**Distribución detallista:** Las características del frío y el manejo adecuado que se haga de esta y del producto, es esencial para la conservación de la calidad de la leche.

**Cadena productiva:** sistema constituido por actores que se interrelacionan y desarrollan procesos de producción, transformación, comercialización de bienes y servicios para satisfacer necesidades naturales y espirituales de los seres humanos.

**Proceso de producción:** en este trabajo se considera el conjunto de actividades que el pequeño productor debe realizar para obtener el producto es decir la leche entera.

**Unidades de producción:** para el caso se consideran como unidades productivas las fincas cuya producción Láctea no sobrepasa los 100 litros de leche diaria.

**Eslabón de comercialización:** es la parte del proceso que lleva a cabo el sistema de acopio, de transporte del producto entero sin ninguna clase de proceso de transformación.

**Eslabón de transformación:** es considerado aquí como las industrias donde se desarrollan actividades de conversión que por regla general presentan mayor agregado que el obtenido por las actividades desarrolladas en el eslabón primario y secundario de la cadena productiva.

**Proceso:** conjunto de actividades desarrolladas sistemáticamente para alcanzar una función determinada, o también considerado como un conjunto de fases sucesivas en el desarrollo de operaciones específicas.

**Transporte:** La conservación de la calidad de la leche fresca, depende, en gran medida, del manejo de la recolección y transporte de la leche entre la finca y la planta

**Ambiente macroeconómico:** Se requiere un ambiente macroeconómico favorable. La estabilidad monetaria y de los precios, las tasas de interés, la tasa de cambio, son variables que si bien no pueden ser diseñadas con propósitos sectoriales específicos sí se constituyen en un ingrediente, a veces estratégico, para el logro de la competitividad.

**Regionalización:** Es necesario incentivar una regionalización de la cadena para el desarrollo de la competitividad.

**Mercado interno:** Es importante el desarrollo del mercado interno, entendido como la fuerza motriz que jalona el desarrollo de la cadena.



#### 5.4) MARCO CONTEXTUAL



Hace referencia al área geográfica en la cual se va a realizar la investigación, región, ciudad, sector empresarial, organización y comunidad. Para el caso concreto la investigación se realizara en el zona noroccidental del municipio de Pasto, con los eslabones de la cadena del sector lácteo proveedores y transformadores; las organizaciones de transformadores de

estudio son: LACTEOS ANDINOS, LACTEOS LA VICTORIA, Y LACTEOS CHAMBU y 100 pequeños productores del sector.

**San Juan de Pasto:** Llamada también la ciudad sorpresa, su fundación fue el 19 de agosto de 1537, El municipio está situado en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador.

El territorio municipal en total tiene 1.181 km<sup>2</sup> de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km<sup>2</sup>.

La población total del municipio (Urbana y rural) estimada para 2012 según datos de proyección del DANE es de 423. 217 habitantes.

Debido a que la ciudad está en un valle interandino a una altitud de 2.527 msnm y se encuentra al pie del volcán Galeras, la nubosidad es bastante alta. La precipitación varía en todo el municipio, siendo moderada (cerca a 800 mm) en la cabecera municipal, perteneciente a la Región Andina y media en el Lago Guamuez o Laguna de la Cocha, conectada fuertemente con la Región Amazónica. La temperatura promedio anual es de 13,3 °C, la visibilidad es de 10 km y la humedad es de 60% a 88%.

- **Ríos:** Alisales, Bobo, Juanambu, Opongoy, Guamuez, Pasto, Patascoy.
- **Lagunas:** Lago Guamuez (la Cocha), Coba Negra.

### **Orografía**

- **Volcanes:** Galeras.
- **Cerros:** Campanero, Caballo Rucio, Bordoncillo, Morasurco, Pan de azúcar, Patascoy.
- **Cuenca superior del río Pasto:** 23.515 hectáreas de bosque.
- **Economía**
- En el municipio el 11,1% de los establecimientos se dedica a la industria; el 56,0% a comercio; el 28,9% a servicios y el 4,1% a otra actividad.<sup>1</sup>
- **Acceso terrestre**
- Pasto está conectado hacia el norte por vía terrestre con Popayán y hacia el sur, a 78 km de distancia con Ipiales en la frontera con la república del Ecuador a través de la Carretera panamericana. La distancia de Pasto a la capital de la república, Bogotá, por la vía panamericana es de 798 km<sup>18</sup> para un tiempo promedio de viaje de 18 horas.

- Hacia el occidente la ciudad se comunica con el puerto de Tumaco sobre el océano Pacífico, por medio de una carretera pavimentada de 284 km, y hacia el oriente con Mocoa en el departamento de Putumayo con una carretera de aproximadamente 145 km.
- **Acceso aéreo**
- El Aeropuerto Antonio Nariño a 35 km de la ciudad, en la localidad cercana de Chachagüí, ofrece conexiones aéreas nacionales a través de empresas aéreas colombianas como Avianca y Satena.

## 6) ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Prospectiva de la cadena láctea del departamento de Nariño al horizonte del año 2020; año 2012, realizada por Fabio mejía Zambrano.

Comisión regional de competitividad para Nariño, 2009, realizado por Gerardo Enrique Cuenca, Eduardo Vicente Vallejo.

En el plan de desarrollo del municipio de Pasto “transformación productiva 2012-2015” se incluyen proyectos para el sector ganadero en la **Línea para la Productividad y competitividad urbana y rural.**

## 7) HIPÓTESIS

Esta investigación no presenta hipótesis, tiene como objetivo Analizar la competitividad empresarial del sector lácteo del zona noroccidental del municipio de Pasto. Con el fin de observar la generación de ingresos para los proveedores y se asegure el desarrollo sostenible de las empresas transformadoras del sector. No se pretende comprobar nada.

## 8) ASPECTOS METODOLÓGICOS

La presente investigación va a estar enfocada bajo el **Paradigma cualitativo – cuantitativo.**

En el cualitativo se trabajaran características de la población objeto de estudio, las cuales serán determinantes para formular proyectos de competitividad del sector lácteo.

En el cuantitativo se trabajará datos estadísticos de variables que permiten conocer cuál es el estado actual de la cadena láctea y su aporte a la competitividad del municipio de san Juan de pasto.

## **8.1 TIPO DE ESTUDIO**

El presente trabajo está enmarcado dentro de un diseño de campo con modalidad descriptiva, en donde se analizarán y determinarán las situaciones que se presentan sobre el tema.

Los estudios descriptivos identifican características del universo de investigación, señalan formas de conducta y actitudes del universo investigado, establecen comportamientos concretos, descubren y comprueban la asociación entre las variables de la investigación.

El propósito de la presente investigación es analizar la cadena láctea en su estado actual por medio de encuestas y análisis DOFA, con el propósito de definir proyectos que integren a los proveedores y transformadores para hacer más competitiva el sector lechero del municipio de sanjuán de Pasto.

## **8.2) Método De Investigación**

Para el presente Proyecto de Trabajo de Grado se utilizara el **método inductivo**, el cual me permite describir el objeto de estudio, es decir el fenómeno investigativo indicando y enumerando todos los aspectos involucrados en el, partiendo de un diagnóstico inicial que permita determinar la situación actual, información que sin duda será útil en la identificación de la situación actual de la cadena láctea en el municipio de Pasto. Posteriormente se aplicará una encuesta a la población objeto, una vez cumplida esta etapa se procederá con la tabulación análisis e interpretación de la información

recolectada, del sector lechero de San Juan de Pasto; para identificar de este modo las oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, y detallar las amenazas del entorno interno y externo de la cadena láctea.

### **8.3) Técnicas De Recolección De La Información**

#### ***a. Localización***

El estudio se realizara en jurisdicción del municipio de Pasto, en su área noroccidental; teniendo en cuenta el área rural como en el área urbana; para lograr identificar los proveedores y transformadores de la cadena láctea, existentes en la zona.

**Fuente:** Alcaldía de San Juan de Pasto – División político administrativa.



***b. Procedimiento Metodológico***

El estudio se llevará a cabo de forma participativa, con los diferentes integrantes de los eslabones (proveedores y transformadores) de la cadena a través de encuestas y entrevistas estructuradas.

1. **Recolección de información A:** esta fase se realizará acudiendo a la fuente de información primaria para aplicar los instrumentos diseñados. Se aplicará una encuesta, a una población determinada, de los proveedores gracias a unos criterios de selección; mediante esta encuesta se recolectará datos relacionados con volúmenes de producción, calidad del producto, cabezas de ganado por productor, capacidad de carga, ingresos provenientes de la actividad; (compra y venta de leche) e ingresos indirectos de carácter extra agrícolas. Condiciones de salud, educación, vivienda, servicios básicos primarios, Necesidades básicas insatisfechas, (perfiles de proyectos)

**Recolección de información B:** Con las empresas transformadoras se efectuará con el universo, es decir, tres encuestas y datos importantes (en la entrevista) del proceso de transformación de la materia prima; la encuesta, recolecta datos como: compra mensual de leche, empleos generados en el último año, desarrollo de responsabilidad social corporativa entre otros. Como fuente secundaria, se tomara la información base que se encuentra en los gremios e industrias desarrolladas del sector de la leche; para luego identificar los perfiles de proyectos de este eslabón; en la zona noroccidental del municipio de Pasto.

2. Al terminar el proceso de encuestas; se realiza la sistematización, tabulación de la información y el análisis de los resultados, para obtener los datos, que nos permitirán conocer la actual situación del gremio y su proyección hacia el mercado, además de identificar los perfiles de proyectos que beneficiaran tanto a los proveedores como a los transformadores, para lograr un desarrollo integral y mejorar la competitividad del sector noroccidental del municipio de Pasto.
  
3. Sustentación de los resultados: se compilaran en un documento “Tesis de Grado” que será presentado a la universidad Nacional A Distancia, para más adelante lograr continuidad a esta investigación, y que pueda servir como consulta para las comunidades rurales, estudiantes y para los representantes de la cadena láctea de la zona noroccidental del Municipio de Pasto.

#### **8.4 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La investigación utilizará fuentes primarias y secundarias. En las primarias se acudirá al instrumento de la encuesta aplicadas al potencial usuario (proveedores y transformadores), con el fin de medir el grado de rentabilidad del mercado de lácteos y la percepción del futuro de la cadena láctea (proyectos identificados) las secundarias el material de consulta, libros de competitividad y módulos de la UNAD, relacionados con el tema de investigación, y consultas en páginas web.

Para conocer la opinión, acerca de la compra de leche, la ganancia de mensual, los empleos generados, la responsabilidad social de las empresas entre otros, se aplicará



la entrevista estructurada al personal de los departamentos de mercadeo y ventas de las empresas · LÁCTEOS ANDINOS, LACTEOS CHAMBU, LACTEOS LA VICTORIA.

Además se realizaran encuestas con los proveedores de estas empresas, de un total de 350 proveedores (pertenecientes a las tres empresas del estudio) se eligió a 100 proveedores por que han suministrado la materia prima por más tiempo a las empresas, tienen claras las normas de compra y venta de la leche, conocen muy bien la cadena láctea del municipio de Pasto y pueden presentar propuestas innovadores para mejorar la competitividad del sector.

Por otro lado, se realizarán visitas de campo a los hatos ganaderos de la región para conocer sus condiciones de manejo y realizar las encuestas a los proveedores. Las fuentes secundarias consultadas hacen referencia a documentación, libros, artículos, revistas, trabajos de grado y material que sobre esta temática haya en el medio. En el proceso de validación y la aplicación de prueba piloto, se tomará la información de los proveedores y transformadores , en el periodo 2012.

### **8.5) DEFINICIÓN DE LA MUESTRA**

El área de investigación son las sitios rurales del zona noroccidental del municipio de Pasto; en estas áreas se establece, un numero de seis productores de leche, reconocidos de la zona, ó (corregimiento), los cuales cumplen con los criterios de selección determinados más adelante; se realiza un total de 100 encuestas (cabe anotar que no se realizaron encuestas en los corregimientos de el encano, santa bárbara y el socorro por la

amplitud de territorio), desarrolladas puerta a puerta con los proveedores, realizando visita a las fincas, conociendo sus hatos ganaderos y sus sistemas de producción.

En cuanto a los transformadores se eligen a las empresas: lácteos Andinos de Nariño, Lácteos la Victoria, y lácteos Chambú por su reconocimiento regional, su trayectoria y su disponibilidad para el trabajo estudiantil. Con los responsables de los departamentos de mercadeo y ventas de cada empresa, se realizaron las encuestas y entrevistas determinadas para la recolección de datos y análisis del sector transformador.

Una forma de medir la muestra de estudio: es utilizar criterios de selección, ya que estos nos permite basarnos, en el juicio personal y validarse en campo tanto con las encuestas como las visitas a los hatos ganaderos seleccionados (se utilizan criterio de confiabilidad, validez, descripción)

A continuación se describen los criterios para elegir a los proveedores y transformadores de la cadena láctea en el municipio de Pasto.

### 8.5.1) Criterios Para La Muestra

TABLA No.2 CRITERIOS PARA LOS PROVEEDORES

CRITERIOS PROVEEDORES	DEFINICIÓN	INDICADORES
✚ Personal que acepte las políticas de calidad de cada empresa transformadora	Acoplarse a normas de acopio, recolección y calidad de la leche	De una población total de 350 proveedores la muestra de 100 elegidos cumplen esta norma?
✚ Implementar buenas prácticas ganaderas y certificación de hatos	Manejo de alimentación vacunación, levante, ordeño, certificación de	Cuantos de los encuestados cumplen con estos

lecheros.	FEDEGAN	requisitos a cabalidad.
<p>✚ Análisis de alimentación y control parasitario de acuerdo a normas FEDEGAN</p>	<p>Control bromatológico de pastos, sistemas agroforestales, controles contra enfermedades como las mastitis, la brucelosis, la aftosa, cuidados contra garrapatas y parásitos.</p>	<p>Hatos ganaderos que realizan estos controles.</p>
<p>✚ Controles de calidad semanales en los hatos ganaderos (SAGAN carnet)</p>	<p>Los proveedores poseen un carnet que certifica sus hatos de acuerdo a unas normas en las instalaciones</p>	<p>Hatos con este reconocimiento de alta calidad.</p>
<p>✚ Cada proveedor debe estar en disposición de recibir asistencia técnica directa y diaria de los ingenieros de las empresas transformadoras y seguir sus recomendaciones.</p>	<p>En cada finca se realiza revisión, adecuación, manejo, reorganización de las granjas lecheras, y elección del ganado con características óptimas para la reducción de lecha</p>	<p>Asistencia técnica en las fincas visitadas  Pregunta en la encuesta</p>
<p>✚ Acoger directrices de recolección y transporte de la leche hacia las empresas transformadoras.</p>	<p>Correcta extracción de leche, acopio, y transporte en envases totalmente sellados, y con un buen prelavado, manejo del calor de la leche al momento de transportarla</p>	<p>Observación en fincas visitadas</p>
<p>✚ Asociatividad de los proveedores y constancia en el negocio lechero.</p>	<p>Conformación de grupos especializados en una actividad que ayude a la competitividad del sector lácteo en el municipio de san Juan de pasto</p>	<p>Numero de asociaciones encontradas en la investigación</p>

TABLA No. 3 CRITERIOS PARA LOS TRANSFORMADORES

<b>CRITERIOS PARA LOS TRANSFORMADORES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
<p>✚ Industrias con alta trayectoria en el mercado regional y sus considerables volúmenes y valores de venta.</p>	<p>Las empresas a seleccionar están en el mercado de 8 a 20 años, tienen gran capacidad de producción y ganancias.</p> <p>(Experiencia empresarial)</p>	<p>Medición de ganancias de las empresas seleccionadas. Encuestas realizadas.</p>
<p>✚ Desarrollo tecnológico de las empresas transformadoras.</p>	<p>Las empresas seleccionadas poseen sistemas informáticos de precios, articulación a una gran cadena nacional de precios?, solo se basa en maquinaria y producción?</p> <p>Adecuadas plantas de transformación y actualización de maquinaria</p>	<p>Observación en campo, visita a las empresas seleccionadas en el estudio.</p>
<p>✚ Responsabilidad social empresarial</p>	<p>Las empresas realizan labores sociales, o con sus empleados.</p> <p>Estrategia empresarial en lo local para actuar en lo regional</p>	<p>Observación en campo, datos de encuestas realizadas.</p>
<p>✚ Vinculación de productos lácteos en programas de atención a población vulnerable para incrementar la demanda y crear hábitos de consumo.</p>	<p>Programas de nutrición y desarrollo, consumo de grupos poblacionales definidos y etarios,</p>	<p>Observación en campo, datos de encuestas realizadas.</p>
<p>✚ Innovación de productos; industrialización productos</p>	<p>Ideas nuevas en cuanto a la comercialización, actualización de marcas, de forma de mercadeo,</p>	<p>Observación directa, manejo de la competencia local; para afrontar los TLC que llegaron a la</p>

<p>artesanales.</p>	<p>publicidad novedosa, productos artesanales que pasan a ser industrializados</p>	<p>región. Articulación de trabajo local para afrontar el mercado regional.</p>
<p>✚ Empresas con trabajadores de alta experiencia en todos los campos de la industria.</p>	<p>Planta de personal: con profesionales, técnicos, tecnólogos; los cuales colaboran en las áreas administrativas, de planta, de publicidad, transporte y distribución. Capacitación (inversión en capital humano)</p>	<p>Observación en campo,</p>
<p>✚ Se seleccionan empresas con diferentes rangos de compra y venta de productos lácteos.</p>	<p>Las empresas de la muestra cubren el 70% de la producción de derivados de la leche en San Juan de Pasto,  Alta capacidad de producción, de mercadeo, y confiabilidad de los clientes.</p>	<p>Observación en campo, datos de encuestas realizadas</p>
<p>✚ Cumplimiento de normas y políticas de funcionamiento del orden nacional y local</p>	<p>Conocer ambiente regulatorio y política de comercio, que rige a la agro cadena de los lácteos</p>	<p>Marco legal – COMPES, normas de comercio, normas INVIMA, de FEDEGAN, Y SAGAN</p>

## 9) TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Con la información recolectada en campo, de las encuestas realizadas a los proveedores y transformadores se procede a realizar la respectiva tabulación y análisis de datos de cada eslabón.

### Análisis De La Información Recolectada En Fuentes Primarias

**Encuestas realizadas a las empresas: lácteos la victoria, lácteos andinos, y lácteos Chambu; a sus respectivos departamentos de mercadeo y ventas.**

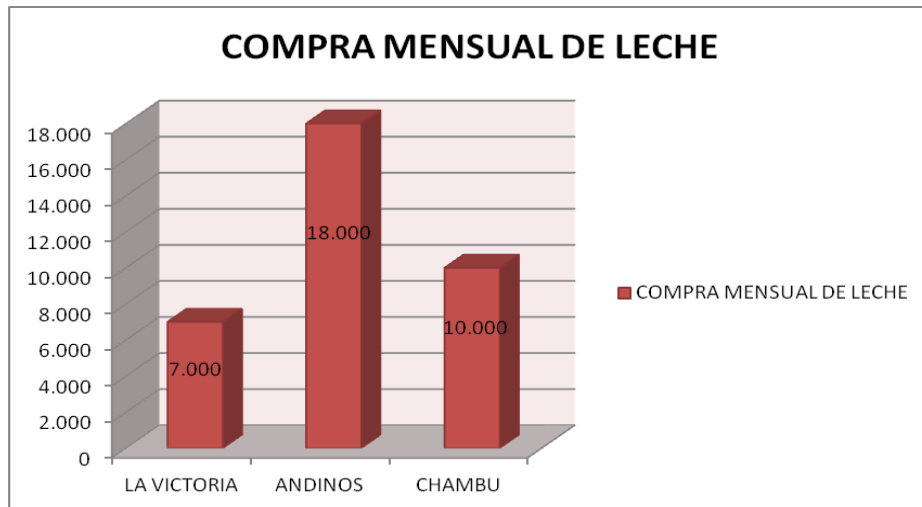
#### ENCUESTAS A TRANSFORMADORES

1. Compra mensual de leche de las empresas encuestadas

Tabla 4. Compra mensual de leche

EMPRESA	LA VICTORIA	ANDINOS	CHAMBU
COMPRA	4000-7000	18.000	10.000

Grafico 8. Comparativo compra mensual de leche



Análisis e interpretación:

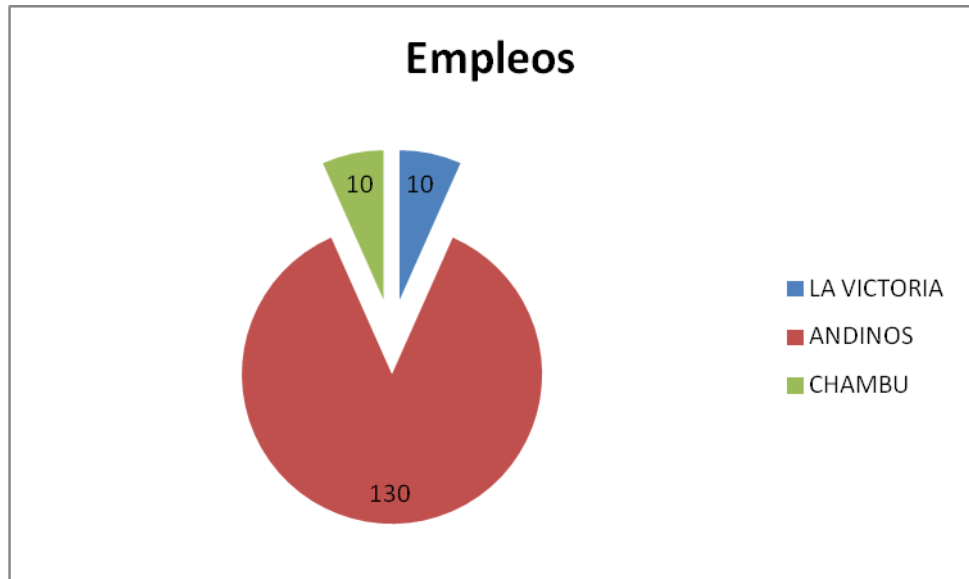
La investigación presenta un alto grado de compra de la industria lácteos andinos con respecto a lácteos la Victoria y Chambu, cabe resaltar que esta empresa lleva más tiempo en el mercado regional y su imagen corporativa tiene mayor acogida en el municipio de Pasto. Las tres industrias realizan la transformación del 60% de la producción de leche del municipio.

9) Número de empleos generados en el último año

Tabla 5. Empleos generados

EMPRESA	LA VICTORIA	ANDINOS	CHAMBU
Empleos	10	130	10

Grafico 9. Empleos generados



Análisis e interpretación: los encuestados manifestaron la siguiente información: lácteos la Victoria y lácteos Chambu en el año 2012 mantiene la planta de personal, y

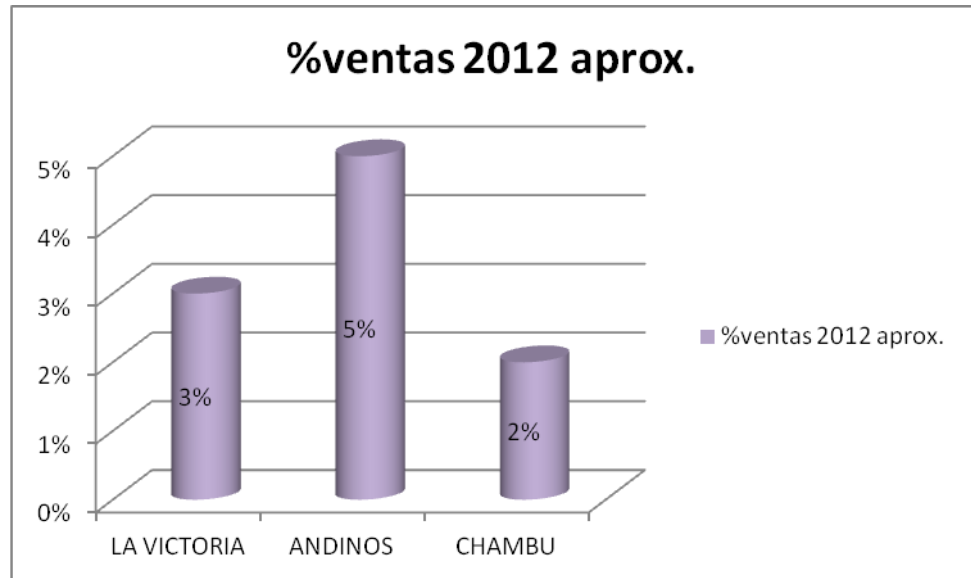
aumentan en 10 personas su apoyo logístico y de distribución de productos, se nota una marcada diferencia con lácteos Andinos, ya que esta empresa incrementa de 22 a 31 las rutas de comercialización de su productos en el municipio de Pasto. Datos complementarios de la entrevista al señor Iván Herrera jefe del departamento de ventas lácteos andinos.

10). Porcentaje de vetas del año 2012

Tabla No.6 Porcentaje de vetas del año 2012

EMPRESA	LA VICTORIA	ANDINOS	CHAMBU
%ventas 2012 aprox.	3%	5%	2%

Grafico No 10. Porcentaje de vetas del año 2012





Análisis e interpretación:

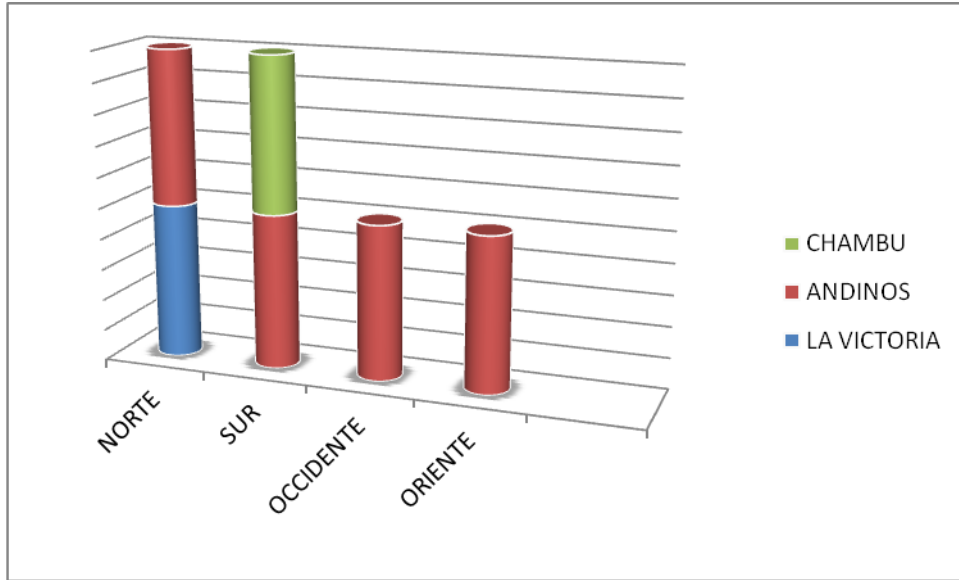
Al observar la grafica afirmamos que la empresa lácteos andinos en el año 2012 aventajo a sus competidores gracias a la innovación e imagen en el mercado local, se evidencia también esta ganancia en cuanto al uso de mayor mano de obra para la comercialización y cubrimiento de mas zonas del municipio de Pasto; al igual que su participación en el programa NIDOS NUTRICIONALES; manejado por acción social Nariño.

4. Zona en la que se encuentra el mayor numero de proveedores

Tabla 7. Zona de proveedores

Empresa zona proveedores	LA VICTORIA	ANDINOS	CHAMBU
NORTE	X	X	
SUR		X	X
OCCIDENTE		X	
ORIENTE		X	

Grafico No. 11. Zona de proveedores



Análisis e interpretación: respecto a las áreas donde las empresas tienen sus proveedores observamos una presencia en los cuatro puntos cardinales de la empresa lácteos andinos, lácteos Chambu hace presencia en la zona sur del municipio y lácteos la victoria tiene sus proveedores en la zona Norte; observamos que este fenómeno se presenta por regulación de precios en la compra de la leche, por facilidades de transporte; (parque automotor de cada empresa), tradición en la zona.

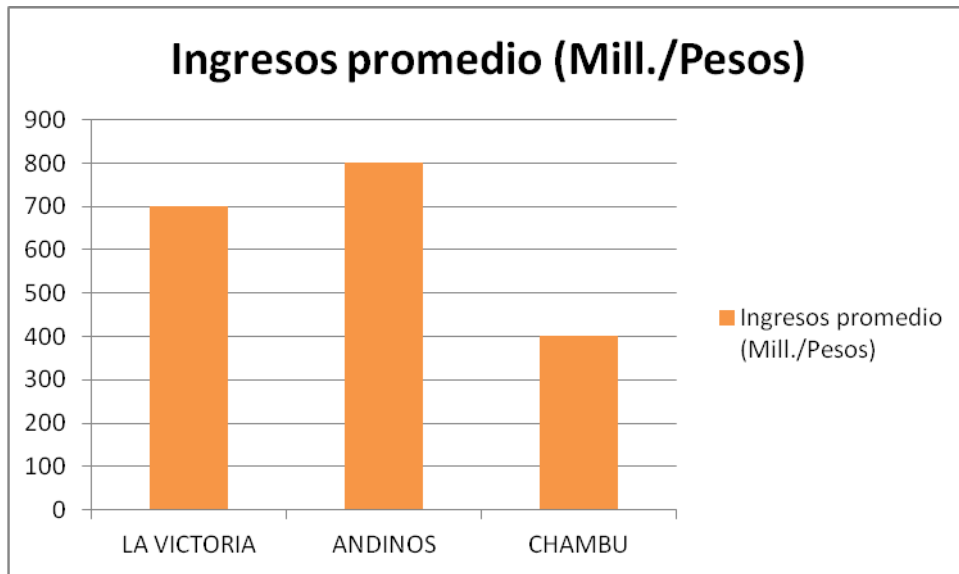
5. Ingresos (promedio) mensuales provenientes de la venta de derivados de la leche?

Nota: esta pregunta tiene valores aproximados por seguridad las empresas no aportaron información real.

Tabla No.8 Ingresos mensuales por venta de leche.

EMPRESA	LA VICTORIA	ANDINOS	CHAMBU
Ingresos promedio (Mill./Pesos)	700	800	400

Grafico No.12 Ingresos mensuales por venta de leche.



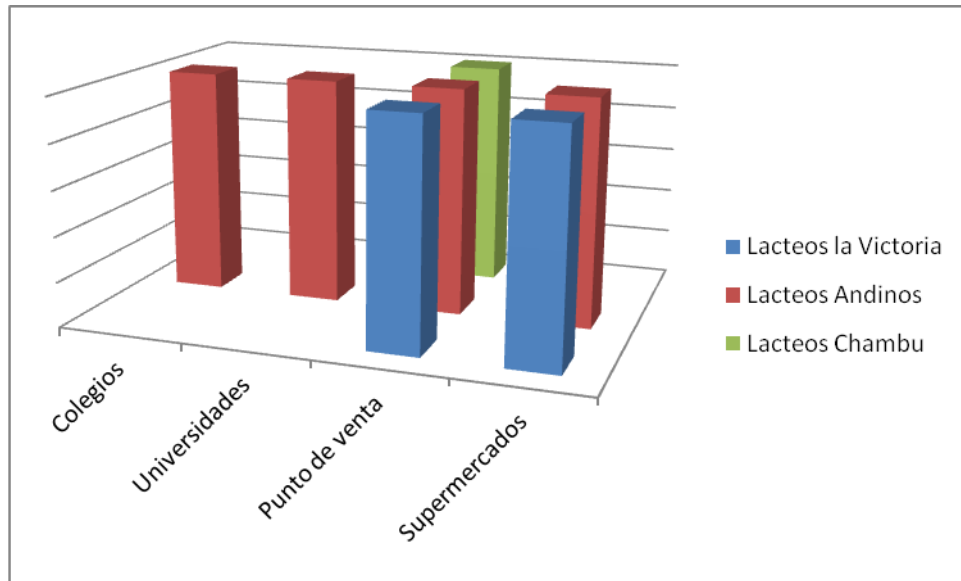
Análisis e interpretación: en la grafica observamos como la empresa lácteos la victoria es un buen competidor par lácteos andinos, por su innovación, arduo trabajo en su planta procesadora y sus puntos de venta; al igual cabe resaltar que lácteos Chambu es una empresa en crecimiento continuo y demuestra su capacidad de producción y comercialización de los derivados de la leche. Ganancias recibidas gracias a su publicidad y mercadeo en las diferentes zonas del municipio de Pasto.

6. Lugares de mayor comercialización de productos elaborados

Tabla No.9 Lugares de mayor comercialización

EMPRESA	LA VICTORIA	ANDINOS	CHAMBU
LUGARES			
Colegios		X	
Universidades		X	
Punto de venta	X	X	X
Supermercados	X	X	

Grafico No. 13 Lugares de mayor comercialización.



Análisis e interpretación: Con respecto a la comercialización de productos elaborados podemos observar como las empresas tienen sus lugares preferidos para

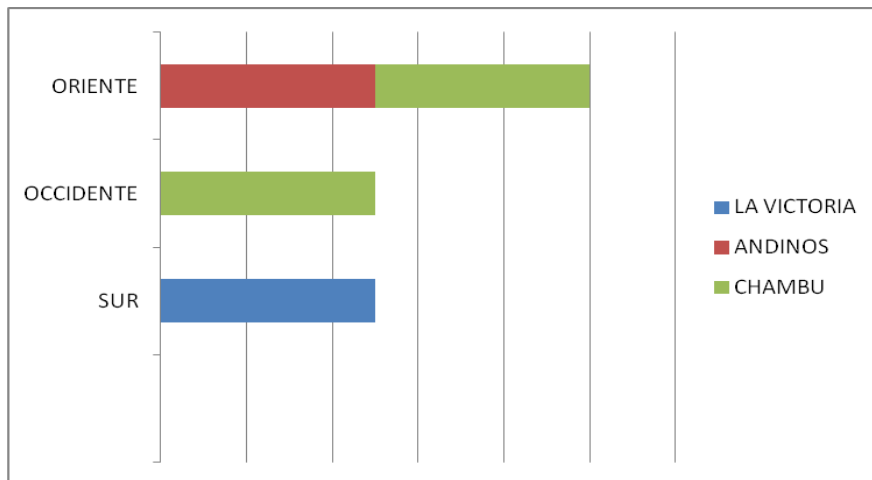
colocar sus productos en el mercado del municipio de Pasto; los puntos de venta son el sitio principal de comercialización de las tres empresas y es un enlace que existe entre el transformador y el cliente; estos lugares dan conocer los productos, las ofertas y son sitios de micro distribución de los derivados de la leche hacia las tiendas de barrio, hogares, supermercados, siendo estos los lugares donde convergen los productos de las tres empresas presentes en este análisis.

7.Zonas de mayor venta de derivado de la leche

Tabla No.10. Zonas de mayor venta de derivado de la leche

Empresa zona Venta	LA VICTORIA	ANDINOS	CHAMBU
NORTE			
SUR	X		
OCCIDENTE			X
ORIENTE		X	X

Grafico No.14. Zonas de mayor venta de derivado de la leche



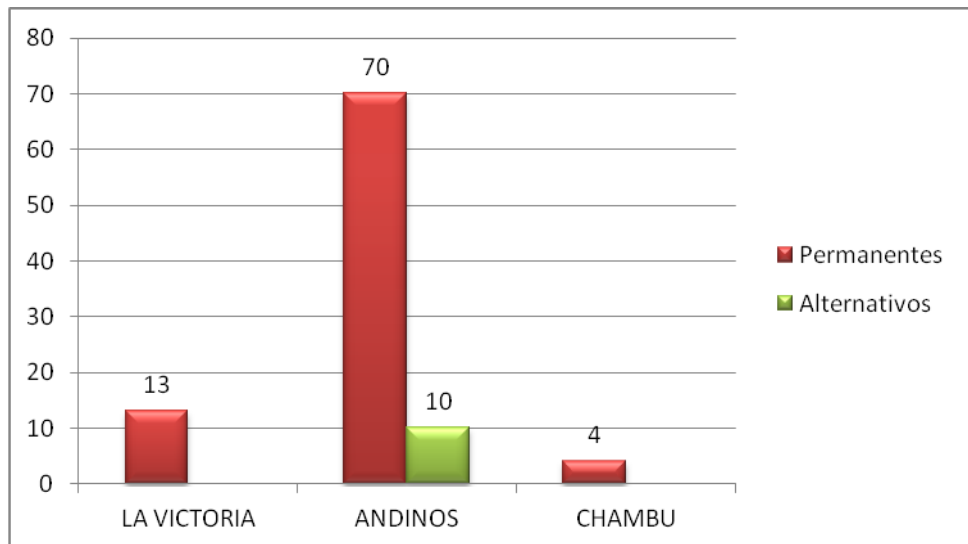
Análisis e interpretación: los usuarios encuestados dan a conocer los lugares de mayor venta de los derivados de la leche: las empresas de lácteos andinos y Chambu coinciden en la zona oriental del municipio ya que esta presenta el mayor numero de población por lo tanto la demanda es alta, y las dos empresas poseen un punto de venta en esta zona; la empresa la victoria se ubica en la zona sur con un distribuidor directo, tratando de expandir el mercado hacia otras zonas de municipio de Pasto y tener mayor posibilidad de oferta y demanda.

8. Numero de proveedores de las empresas encuestadas

Tabla No. 11 Numero de proveedores que posee su empresa

EMPRESA	LA VICTORIA	ANDINOS	CHAMBU
No. proveedores			
Permanentes	13	70	4
Alternativos		10	

Grafico No. 15 Numero de proveedores que posee su empresa



Análisis e interpretación: al realizar observación de la grafica, mas los datos obtenidos de la entrevista con los transformadores, se resalta que las empresas lácteos la victoria y lácteos Chambu no presentan proveedores alternativos, y cuentan con 13 y 4 proveedores permanentes cada uno; en cuanto a la empresa lácteos andinos esta presenta proveedores itinerantes para momentos en que se requiera aumentar la producción de derivados de la leche, los 70 proveedores permanentes llevan; desde 5 hasta 8 años formando parte de esta empresa.

9. La responsabilidad social de las empresas se evidencia en áreas como:

Lácteos la victoria: generación de empleo en la zona y en la entrega de productos económicos.

Lácteos Chambu: valores corporativos honradez, respeto, solidaridad en las áreas administrativa, financiera, producción, y venta.

Lácteos Andinos: se evidencia en las áreas de primera infancia, bienestar social, adulto mayor, hogares comunitarios, programa nichos nutricionales en barrios como: Popular, las Palmas, Marquetalia, Juanoy. (Convenio acción social).

10. Proyecto identificado como prioritario para el Sector Lácteo del Municipio de Pasto?

Lácteos la victoria: Mejorar las carreteras hacia el norte del departamento; para mayor y más rápida comercialización.

Lácteos Chambu: Montaje de una planta de ultra pasteurización o larga vida

Lácteos Andinos: estar a la vanguardia nutricional para la primera infancia, programa de cero a siempre de la presidencia de la República.

**10) Síntesis del diagnóstico realizado por medio de encuestas y entrevistas a los transformadores de las empresas lácteos Andinos, Chambu, y la victoria de la zona noroccidental del municipio de Pasto.**

Las empresas transformadores antes mencionadas que colaboraron con el estudio y brindaron apoyo para obtener los anteriores datos; son líderes en el procesos de transformación de derivados de la leche, poseen una gran capacidad de innovación, asociación, publicidad, y mercadeo para lograr posicionarse en el mercado, las tres empresas mejoran las condiciones laborales de muchas personas de la región, y brindan estabilidad económica; pero no están ajenas a problemas como la baja competitividad del sector lácteo regional en procesos nacionales, presentan debilidades muy marcadas en cuanto a la inexistencia de un sistema de información de la cadena láctea en tiempo real; alto nivel de informalidad en cuanto al acopio y transporte de la leche, la escasa promoción del consumo de la leche y sus derivados, insuficiente infraestructura para la cadena de frío, escasa Asociatividad en el municipio de Pasto, ya que a nivel departamental se cuenta con 66 asociaciones, el modelo de producción lechera en el departamento se mantiene igual desde tiempos ancestrales, no hay innovación, hay poca investigación para el mejoramiento productivo.

Las empresas del presente estudio; tienen una cobertura del 70% del territorio de San Juan de Pasto en cuanto a compra y venta de subproducto de la leche, cuentan con



plantas adecuadas; tiene un buen número de empleados y manejan estrategias de promoción: información de productos, impulsadoras, publicidad, ingenieros encargados de los procesos de producción y comercialización de las empresas, jefes de planta, operarios, empleados para el sector administrativo, de vigilancia, de servicios generales; aportando con la seguridad laboral de su empleados y proveedores.

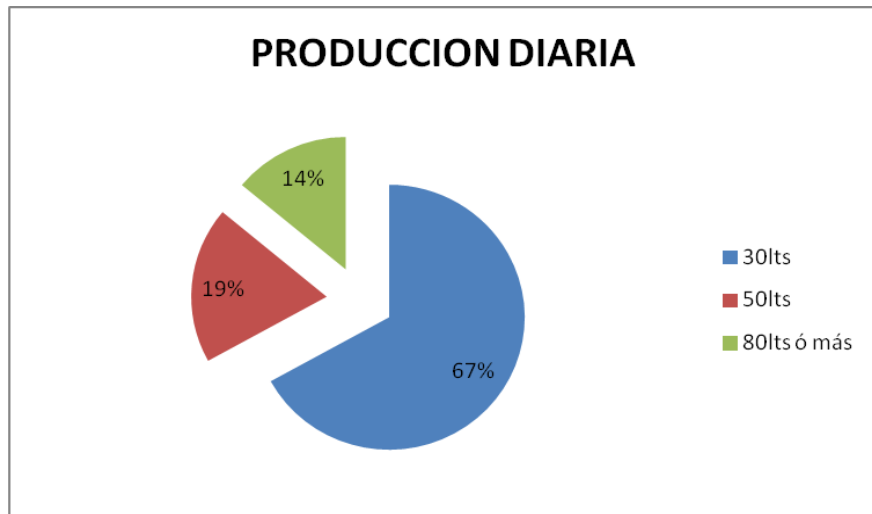
**11) ENCUESTAS DE PROVEEDORES DEL SECTOR LÁCTEO DE LA ZONA NOROCCIDENTAL DEL MUNICIPIO DE PASTO**

1. Volumen de producción de leche Diario

Tabla No 12. Producción diaria de leche

Producción	30lts	50lts	80lts ó más
porcentaje	67%	19%	14%

Grafico No 16. Producción diaria de leche



**Análisis e interpretación:**

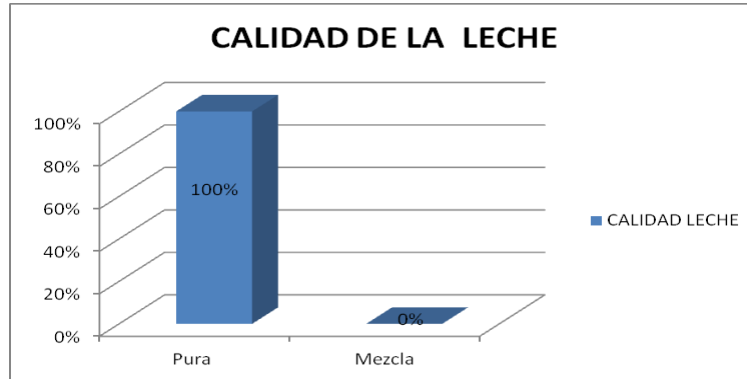
La población encuestada manifestó en un 67% que su producción es de 30lts al día, el 19% tiene una producción de 50lts día y el 14% manifestó una producción de 80 a 100 lts diarios, estos debido a la raza del ganado, unos son de doble ordeño, y la capacidad de carga de sus fincas.

**2. Calidad de la leche**

Tabla No 13.

Pura	Mezcla
100%	0%

Grafico No.17



**Análisis e interpretación:**

En cuanto a la anterior pregunta la totalidad de los encuestados contestó que la leche entregada a los intermediarios es pura; cabe resaltar que parte del contenido de la leche recolectada se distribuye puerta a puerta en algunos sectores del municipio de Pasto y

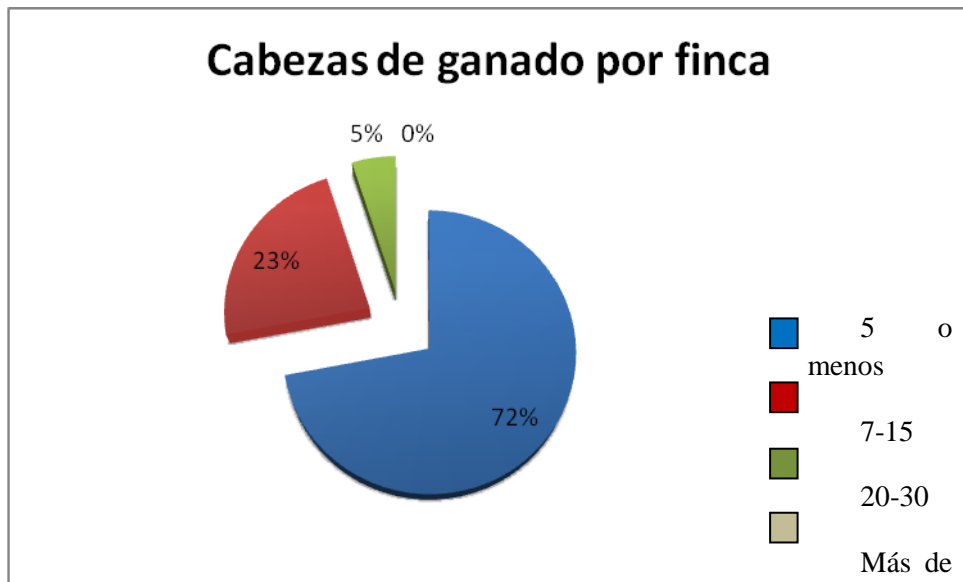
pierde su pureza; en tanto la que se vende a las empresas; se le realiza un control de calidad para iniciar el proceso de transformación.

3. Cabezas de ganado lechero por finca encuestada

Tabla No. 14 Cabezas de ganado por finca

5 o Menos	7 a 15	20 a 30	30 ó más
72%	23%	5%	0%

Gráfico No.18 Cabezas de ganado por finca



Análisis e interpretación: en cuánto a este ítem encontramos que un 72% de la población tiene en sus fincas menos de 5 cabezas de ganado, se presenta casos por las hectáreas de la finca, la capacidad de cuidado, y los recursos económicos, mano de obra familiar; un 23% de la población posee de 7 a 15 cabezas de ganado para producción lechera, poseen más capacidad de alimento y cuidados, hay mayor mano de obra, en un

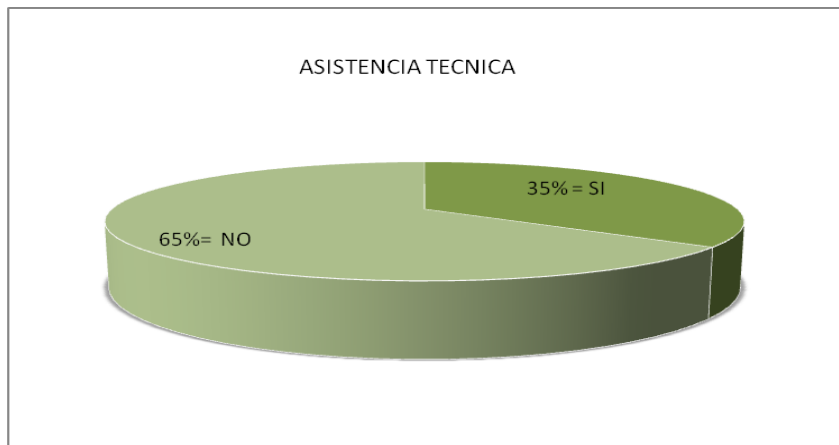
5% poseen de 20 a 30 cabezas de ganado, estas personas tiene fincas mayores de 5 hec, poseen personal para las labores de cuidado, ordeño, Y manejo del hato ganadero.

4. Asistencia técnica para el manejo del ganado lechero

Tabla No 15 Asistencia técnica para el manejo del ganado lechero

SI	NO
35%	65%

Gráfico No.19 Asistencia técnica para el manejo del ganado lechero



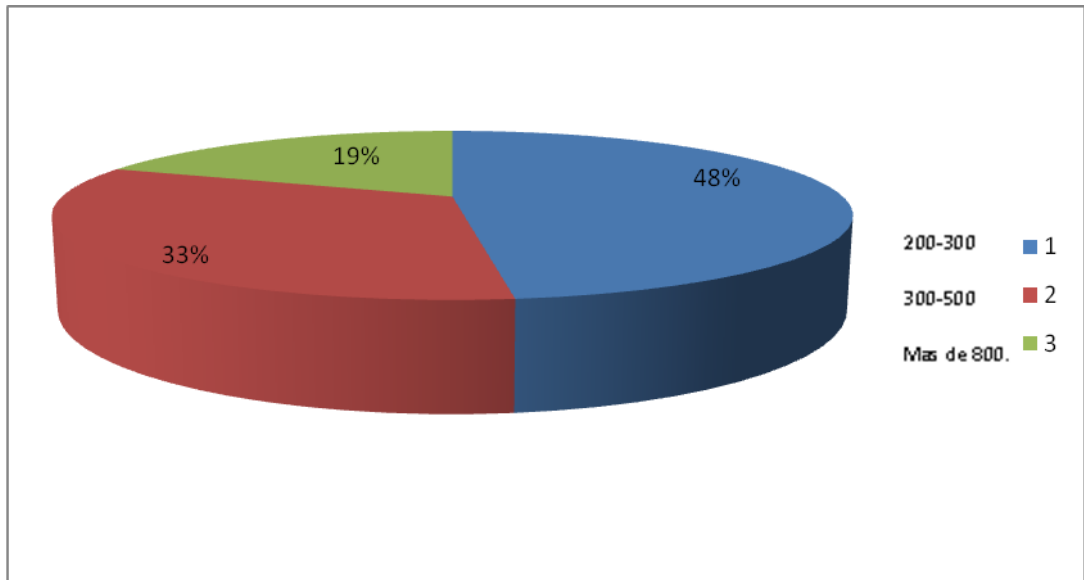
Análisis e interpretación: A pesar que las industrias transformadoras brindan capacitación a sus proveedores observamos que el 65% no recibe capacitación, y no colocan en práctica las recomendaciones de los ingenieros para el mejoramiento de su hato ganadero solo el 35% recibe de alguna forma capacitación y desarrollo para sus fincas.

5. Ingresos mensuales provenientes de la actividad lechera

Tabla No16. Ingresos mensuales de la actividad leche

200.000-300.000	300.000-500.000	800.000 ó Más
48%	33%	19%

Gráfico No.20 Ingresos mensuales de la actividad lechera



Análisis e interpretación

El 48% de los encuestados se encuentra en la línea de 200.000 a 300.000 mil pesos de ganancia mensual, advirtiéndose que en este rango está el mayor número de productores, que poseen entre 1 y 5 cabezas de ganado; el 33% de los encuestados se encuentra en el rango de 300.000 a 500.000 mil peso mensuales y el 19% está en el rango de 800.000 ó más en este grupo está el menor número de productores encuestado

pero poseen mayor número de cabezas de ganado y en algunos casos es ganado doble ordeño

6. Otros cultivos

Tabla No.17 Otros Cultivos

SI	NO
45	55

Grafico No.21 Otros Cultivos

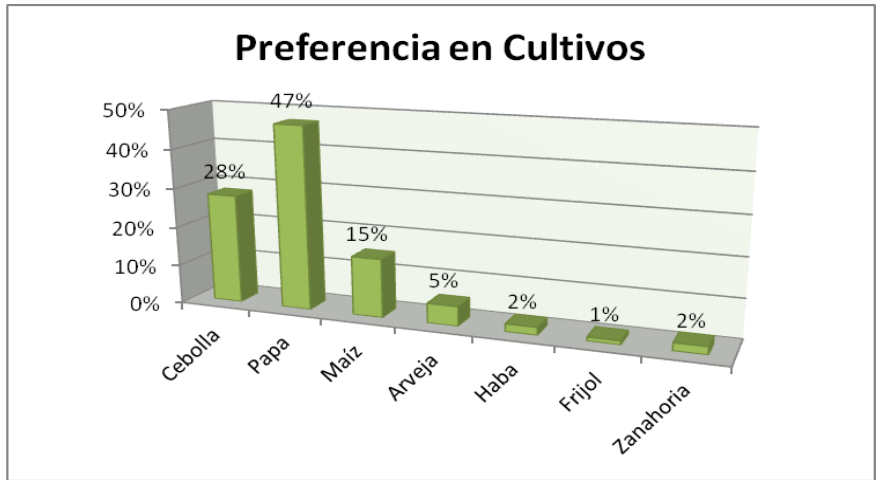


Tabla No18. Preferencia en cultivos

Cultivo	Preferencia (%)
Cebolla	28%
Papa	47%
Maíz	15%

Arveja	5%
Haba	2%
Frijol	1%
Zanahoria	2%

Grafico No.22 Preferencia en cultivos



Análisis e interpretación: De los encuestados el 45% tiene otros cultivos alternos a la actividad ganadera; el 55% posee solo su ganado para obtener ganancias; los cultivos más utilizados son: la papa con un 47% de aceptabilidad entre los productores, le sigue la cebolla con un 28% y el maíz con un 15%; y arveja 5%; cabe anotar que las hortalizas tienen baja representación en la zona encuestada ya que estos cultivos merecen más cuidado y capacidad de mercadeo, al igual que mayor inversión.

7. Ingresos de otras actividades?

Tabla No. 19 Ingresos de otras actividades

SI	NO
36%	64%

Grafico No. 23 Ingresos de otras actividades

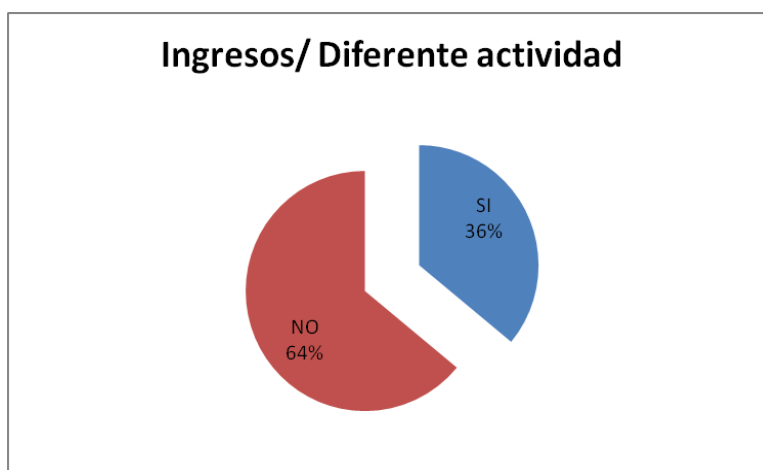
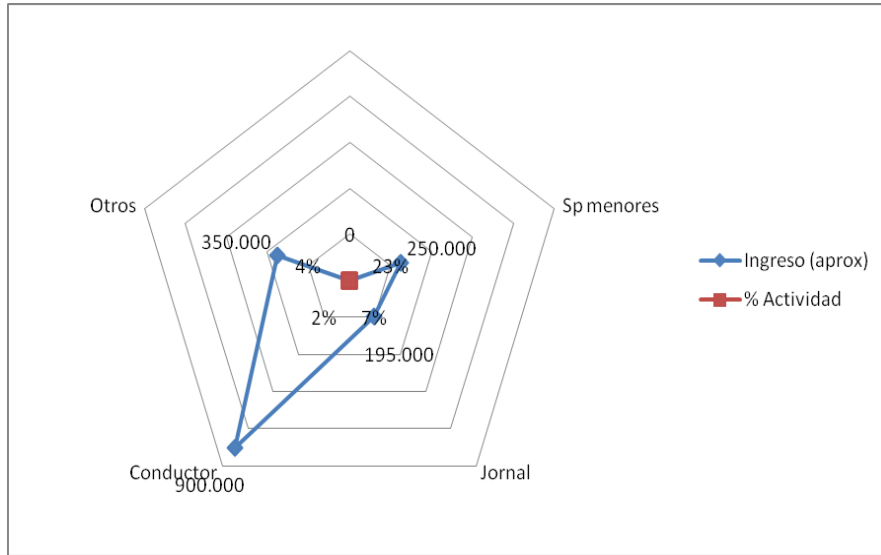


Tabla No.20 Ingresos/diferentes actividades.

Actividad	Ingreso mensual ( $\bar{x}$ )	Porcentaje
Sp menores	250.000	23%
Jornal	195.000	7%
Conductor	900.000	2%
Otros	350.000	4%



Grafico No. 24 Ingresos/diferentes actividades.



Análisis e interpretación: el 36% de la población tiene otros ingresos diferentes a la ganadería, el 64% aun no diversifica su actividad. Podemos observar que la cría de especies menores tiene un ganancia promedio mensual de 250.000 pesos y representa el 23% de la población encuestada, siendo esta actividad la mas realizada en su mayoría por las mujeres de cada hogar; el jornal como una actividad que tiene una ganancia mensual de 195.000 pesos promedio y representa el 7% de las actividades extras en su mayoría realizada por los hombres y por jóvenes que dejan a muy corta edad la escuela o el colegio.

En la actividad de conductor, también se observa un gran aumento de personas que se dedican a esta actividad por lo general se enseña de padres e hijos o tíos a sobrinos; con una ganancia mensual promedio de 900.000 mil pesos y en menor proporción en la comunidad 2%; en otras actividades alternas como albañilería, modistería, peluquería,

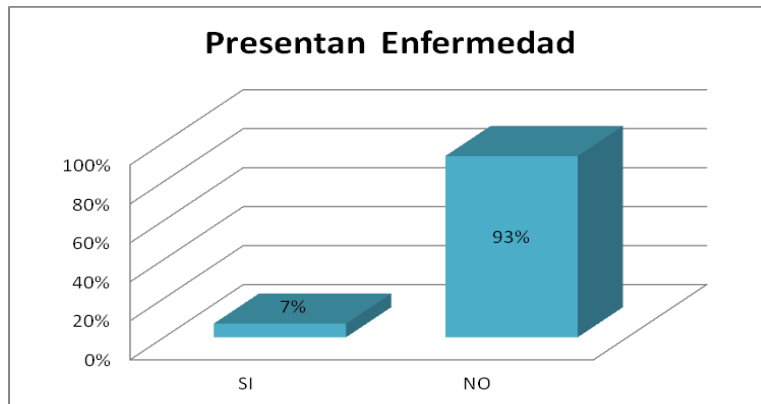
etc. tenemos un 4% de representación de la comunidad encuestada y con una ganancia promedio mensual de 350.000 mil pesos.

8. Ha presentado alguna enfermedad grave en el último año asociada al proceso de extracción de la leche

Tabla No. 21 Presencia de enfermedad

SI	NO
7%	93%

Grafico No.25 Presencia de enfermedad



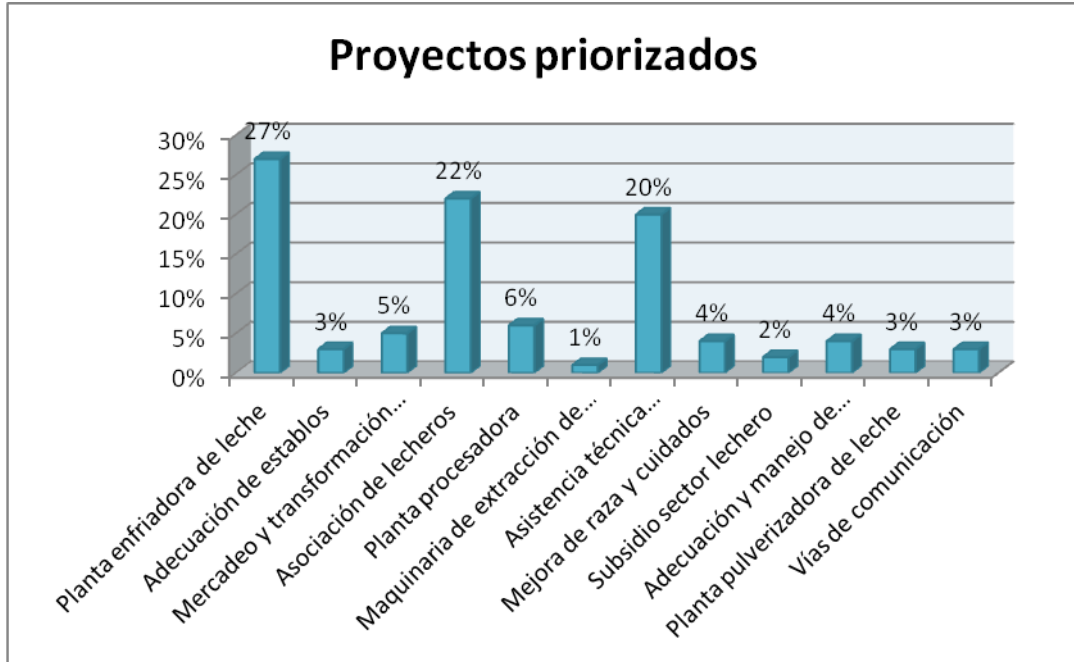
Análisis e interpretación: en su mayoría el 93% no ha presentado enfermedad alguna por el proceso de extracción de leche y no hace prevención alguna, el 7% presenta enfermedad asociada a la extracción de leche como reumatismo y artritis, causadas por el mucho tiempo en esta actividad, las largas jornadas de trabajo, la posición de las manos y del cuerpo.

9. Proyecto identificado como prioritario para el Sector Lácteo del Municipio de Pasto?

Tabla No 22. Proyectos priorizados Poveedores

Proyecto	Prioridad
Planta enfriadora de leche	27%
Adecuación de establos	3%
Mercadeo y transformación de subproductos	5%
Asociación de lecheros	22%
Planta procesadora	6%
Maquinaria de extracción de leche portátil	1%
Asistencia técnica (capacitación e inseminación)	20%
Mejora de raza y cuidados	4%
Subsidio sector lechero	2%
Adecuación y manejo de pastos	4%
Planta pulverizadora de leche	3%
Vías de comunicación	3%

Grafico No 26 Proyectos priorizados



Análisis e interpretación: los proyectos de mayor urgencia según los proveedores encuestados son: la planta enfriadora de leche, para la conservación de la misma con un 27% de aceptación entre la comunidad encuestada, con un 22% la asociación de lecheros es una necesidad sentida entre los proveedores pero también en los transformadores es la única señal clara para lograr competir con los TLC que se avecinan, y los precios de mercado que se impondrán, asociaciones con un área administrativa de trabajadores y asesores, adecuada para lograr consolidarse como grupo regional de proveedores y transformadores de productos lácteos. La asistencia técnica con un 20% es también una necesidad sentida en la comunidad ya que con esta se realizaría mejoramiento de pastos, de raza, mayor control de enfermedades en el ganado, mayor capacitación en el cuidado del ganado, y se darían insumos para el mercadeo y transformación del producto de la leche.

## **12) DESCRIPCIÓN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, EN LA CADENA LACTEA DE LA ZONA NOROCCIDENTAL DEL MUNICIPIO DE PASTO**

### ***Amenaza de nuevos competidores.***

La amenaza de entrada de nuevos competidores en el eslabón primario es alta, porque no existen economías de escala significativas, no hay diferenciación de los productos, los requerimientos de capital para ingresar al negocio no son demasiado cuantiosos, es fácil el acceso a la investigación y el desarrollo tecnológico, no existe segmentación del mercados por marcas ni publicidad, hay oferta de crédito y otros instrumentos financieros. Por el contrario en el eslabón industrial presenta fortalezas frente a esta amenaza porque existen economías de escala, tienen mercados diferenciados por marca e invierten importantes recursos en publicidad, porque entrar en la actividad requiere importantes montos de capital, porque existen secretos industriales de muy difícil acceso, porque requiere manejo de altos inventarios, porque el acceso a los canales de comercialización como grandes superficies y la red de tiendas es relativamente difícil .

### ***Amenaza de rivalidad entre competidores existentes***

La rivalidad entre agentes económicos de la cadena es alta en todos los eslabones y se incrementa por las condiciones de estacionalidad del consumo y de la producción. En periodos de baja oferta de la producción primaria, es mayor la competencia por la materia prima entre distribuidores, procesadores e industriales, y en periodos de

abundancia la competencia es muy fuerte en la comercialización de los productos finales, y entre los ganaderos para vender su producción.

### ***Amenaza por presión de productos sustitutos***

Aunque existen productos como quesos de soya y quesos análogos, estos no se consideran una amenaza porque realmente no están reemplazando el consumo de leche o sus derivados, sino que van dirigidos a un nicho de mercado muy específico. El producto que puede sustituir a la leche cruda es la leche en polvo la cual es la bandera de los países que entran al TLC.

### ***Amenaza por poder de negociación de los compradores***

Es importante señalar que el peso de la materia prima dentro de los costos de producción del comprador es bastante alto de manera que según la estacionalidad de la oferta el proveedor puede cobrar una mayor importancia.

Existe una labor de estandarización de los procesos de la cadena, por medio de normatividad, como el sistema de pago al productor y los reglamentos técnicos para la obtención y procesamiento de la leche y la elaboración de derivados lácteos, lo que atenúa el poder de negociación de los compradores.

En las principales zonas productoras es relativamente fácil cambiar de comprador y sin costos implícitos, porque existen varios compradores, sin embargo en algunas zonas

la posibilidad de cambio de comprador es poco viable lo que le da mayor poder de negociación al comprador.

Finalmente no existe un sistema de información de precios, mercados y costos para la cadena, y la cantidad de información que manejan los transformadores es mucho mayor que la de los productores primarios lo cual les da mayor poder de negociación a los compradores.

### ***Amenaza por poder de negociación de los proveedores***

No hay concentración de la oferta primaria de leche y existe una baja asociatividad entre ganaderos lo que impide ejercer poder por parte de estos. La dependencia de los compradores de leche es alta por no tener sustitutos y ser el insumo principal de varias industrias, pero varía según la época del año de acuerdo con la estacionalidad de la producción, el proveedor puede mejorar su poder de negociación de acuerdo con la calidad higiénica y composicional que pueda garantizar a su comprador.

Existe integración hacia adelante por parte de los productores para acopiar, procesar y comercializar productos lácteos, lo cual incrementa el poder de negociación de los proveedores.

### **13) . INFLUENCIA DEL MODELO PROPUESTO POR MICHAEL PORTER EN LA CADENA LACTEA DE LA ZONA NOROCCIDENTAL DEL MUNICIPIO DE PASTO**

Mediante los lineamientos de las **Cinco Fuerzas de Porter** que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Propuesto por **Michael Porter** en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

Este trabajo analiza aspectos seleccionados a la cadena láctea en Pasto. Se presta especial atención a los vínculos existentes entre diversos eslabones de la cadena de producción. El trabajo da a conocer el análisis del sector lechero en cuanto a ingresos de los proveedores y ganancias de los transformadores, al igual que su compromiso con la comunidad. Mediante la aplicación de encuestas tanto a proveedores y transformadores, se analiza la problemática del sector, la capacidad de asocio y el aporte de cada eslabón a la cadena láctea regional.



### ***Cambios producidos en los canales de distribución***

Las empresas lácteas del estudio han atravesado una gran transformación en los canales de distribución. Antes realizaban casi el total de sus ventas a pequeños comercios. Hoy las grandes firmas de supermercados en la comercialización modificó totalmente esta situación. Las empresas percibían el problema que significaba vender leche fluida pasteurizada y entregarla todos los días, por eso se comenzó a trabajar sobre la posibilidad de desarrollar la leche ultra-pasteurizada, que permite que la fecha de vencimiento tenga más vigencia dentro de los grandes comercios y posibilita también que los pequeños comercios sean atendidos con menos frecuencia dada su durabilidad. En la actualidad, la leche ultra-pasteurizada es una solución concreta a este problema. Estas empresas lácteas no han descuidado nunca a los pequeños comercios, y ha tratado de darles el mejor servicio a los minoristas. Las grandes cadenas de hipermercados son los principales clientes de la empresa porque venden el gran volumen de la producción. Estos clientes cuentan con la mejor infraestructura para comercializar todos los productos de la empresa.

### ***Cambios producidos en la tecnología***

En General las tres empresas han mejorado el recibo de leche, las instalaciones se modernizaron a agosto de 1998, contando con los últimos avances tecnológicos para asegurar la máxima calidad de la materia prima:

Descarga y almacenamiento de leche.

Lavado de camiones posterior a cada descarga

Higienización, pasteurización y estandarización de la leche

Laboratorio de control de calidad

Las plantas están construida sobre terrenos de más de 8.000 m<sup>2</sup> y con una superficie cubierta de aproximadamente 2.000 m<sup>2</sup>. Donde encontramos los tanques almacenadores distribuidores y pasteurizadores

#### *Sus productos; constante innovación*

Uno de los ejes del crecimiento avanzado ha sido el constante desarrollo de nuevos productos. Las empresas han sido protagonistas de constantes lanzamientos en el mercado, destacando la leche pasteurizada, y sus derivados de yogurt, y quesos.

Todas las acciones llevadas a cabo por las empresas la victoria, Chambu, andinos; tienen como objetivo acompañar el crecimiento y desarrollo de la lechería del municipio de Pasto.

#### *Análisis del Subsistema ambiental.*

Con el transcurso de los años, las empresas se fueron transformando dentro de la comercialización y todos sus aspectos. Se observa claramente con una extensión de su mercado a grandes firmas de supermercados, y, aún más, llegando a las regiones cercanas.

### *Productos*

Los departamentos de mercadeo y ventas de las empresas dan a conocer la variedad de productos. Los productos son:

Leche en bolsa presentación de 1 lts

Suero de queso en polvo

Quesos duros, campesino, doble crema

Fresas con crema.

Quesadilla

Bocadillo.

Yogurt en variados sabores

Las empresas han logrado posicionar sus productos y En este sentido, han sido pioneras tratando de alcanzar una excelente calidad en sus productos. La estrategia de la empresa apunta a fidelizar a los clientes a través de la calidad. En consecuencia las empresas han realizado grandes inversiones para obtener parámetros ideales y cumpliendo con las máximas exigencias de los organismos de control.

### *Clientes*

Lácteos la victoria, andino y lácteos Chambu cuenta con una trayectoria que va desde os 8 años hasta los 20 años comercializando sus productos en la región y el

municipio de pasto, siendo sus clientes actuales: universidades, tiendas, supermercados, hogares comunitarios, programas de ICBF.

### *Proveedores*

Dentro de los proveedores encontramos tres actores fundamentales: productores que venden la materia prima (leche), los fabricantes de envases y los prestadores de logística.

Para lograr la situación deseada de estas empresas, la obtención de un mayor número de clientes en el mercado regional, se comienza con el control desde la elaboración de la materia prima. Porque la calidad con que la leche sale de la ubre de la vaca puede ser mantenida pero no mejorada, por lo que es necesario cuidarla desde su origen: el hato. Para poder obtener un producto lácteo de alta calidad resulta indispensable contar con controles sanitarios.

Con respecto a la logística, del total de exportaciones regionales, un 100% se realiza por medio terrestre. Debe aclararse que para el mercado doméstico la empresa cuenta con su propia logística, Logística de furgones que realizan las entregas locales.

Los envases son la garantía de la continuidad de la calidad de los productos. Existen diversos factores que se tienen en cuenta para la elección de un envase y su proveedor correspondiente, siempre dentro del marco del producto en cuestión, a saber:

Confiabilidad de los insumos para la fabricación de los envases.

Uniformidad de los materiales utilizados.

Adaptabilidad del envase al producto a contener.

Adaptabilidad a la línea de proceso.

Facilidad en el manejo, acarreo y almacenamiento.

Seguridad en el mantenimiento de la calidad y las características esenciales del producto por el período de duración del mismo.

### *Competidores*

En primer lugar, consideramos como una los principales competidores de lácteos la victoria, Chambu, lácteos andinos a colacteos la cual cuenta con una mayor trayectoria en las principales plazas regionales, que la han convertido en el mayor exportador de lácteos. Vendiendo sus productos en más municipios del departamento.

La principal desventaja ante COLACTEOS, descontando la trayectoria regional, es la existencia de relaciones empresariales con ALPINA S.A reconocida empresa nacional, Lo que acerca a esta compañía a sus clientes de manera más eficiente, con una mayor posibilidad de éxito.

En segundo lugar, LÁCTEOS LAS PALMAS ubicado en el encano, es otro gran competidor a nivel regional. Si bien esta empresa se encuentra posicionada por debajo de las empresas en estudio, comenzó su actividad exportadora hace más de 10 años, iniciándose en un principio con compra de materia prima y en la actualidad realiza derivados de alta calidad, el punto radica en su cercanía a los mejores hatos ganaderos, a sus opciones de compra, a sus garantías con sus proveedores.

Por último, como un gran competidor en el mercado nacional, es ALPINA la cual posee una gran fábrica de derivados en el sector de Guachucal Nariño, siendo organización solida, esta empresa cuenta con un Staff permanente que está en constante búsqueda de nuevos mercados no tradicionales para las industrias lácteas en Colombia.

### *Tecnología*

Para una inserción segura en los mercados externos, estas empresas tiene una clara estrategia: buscar la mejor tecnología para lograr máxima calidad. Los métodos y procesos tecnológicos utilizados por las empresas son el medio para tal fin, como la Certificación de calidad sanitaria de la leche desde su origen. Por lo tanto, existe una continua innovación tecnológica.

### *Condiciones sociales y educativas*

Debido al espíritu de la empresa se necesita personal con perfiles diferentes, más especializados, calificados, con conocimientos y habilidades puntuales sobre diversos temas.

A sabiendas de que la formación de recursos humanos no es una competencia propia, sino que debe generarse desde el sistema educativo y siendo consciente de la crisis por la cual este sistema está atravesando, busca profesionales, técnicos y tecnológicos de la región, con conocimientos básicos y especializados para encargarse de las áreas de zootecnia, mercadeo, publicidad, contabilidad, desarrollo tecnológico y demás que la empresas necesite para su correcto funcionamiento.

Por lo tanto, tenemos como principal atributo de las organizaciones en estudio, la calidad. Aunque también encontramos otros valores como:

Confiabilidad

Experiencia / Trayectoria en el mercado nacional

Liderazgo

Innovación Tecnológica

Diferenciación

Relevancia

Familiaridad

Priorización del mercado interno

Importancia del conocimiento

Cultura

Como respuesta a su fiel filosofía y cultura, máxima calidad, las empresas son retribuidas por el consumidor con algo muy importante, que es su confianza. Resultado de una comunicación clara y transparente que mantiene siempre con el consumidor. Porque considera que el consumidor debe estar siempre informado para que tenga la plena libertad de decisión y elección. Por ello, más que una publicidad clásica lo que la caracteriza es su estilo de comunicación directa.

### *Estilo de publicidad*

Las empresas siempre se caracterizan por un estilo de comunicación directa hacia el consumidor. Una comunicación que enseñe e informe para que el consumidor pueda decidir y elegir con conocimiento de causa sobre las características de los productos.

### *Análisis del Subsistema Estructural*

La estructura organizacional de las empresas está conformada por partes de coordinación y control, de flujos de trabajo, de autoridad y de comunicación que canalizan las actividades de sus miembros.

En la parte de comercialización, nos encontramos con que primordialmente se hallan definidos los siguientes aspectos:

Mercado: necesidades alimenticias varias.

Producto: leche y sus derivados.

Cliente: supermercados, mayoristas, minoristas, restaurantes, tiendas, amas de casa, puntos de venta de cada empresa, proyectos sociales.

Para estas empresas los productos son los medios para satisfacer las distintas necesidades de los clientes, por lo cual, su línea de productos está compuesta por dos grandes grupos: Refrigerados: son los productos que requieren de frío en todo su ciclo; dentro de estos, el más importante es la leche y existen subproductos como quesadillas, la crema, etc.



Para la empresa los canales de distribución conforman uno de los públicos más importantes porque son los intermediarios o el nexo entre la empresa y el consumidor final. Dicho público es el que se encarga de la venta y distribución de los productos que comercializa la empresa.

Los canales de distribución son tres:

Canal tradicional (negocios pequeños)

Canal intermedio (autoservicios y mercados barriales)

Grandes cuentas (supermercados e hipermercados - grandes expendios). Estos últimos son los que cuentan con la mejor infraestructura para comercializar toda la gama de productos de la empresa, además de vender el gran volumen de la producción.

### *Política de la fuerza de preventa*

La planificación de ventas implica un análisis permanente del verdadero potencial de cada zona. Otro aspecto fundamental consiste en función del potencial de cada zona

Agregar vendedores

Reducir vendedores

Reasignar vendedores especiales a cuentas clave

Planificar la capacitación de vendedores

Planificar el discurso de ventas

Planificar el material de soporte a la gestión de ventas.

La fuerza de ventas para que realmente sea “una fuerza” competitiva debe sustentarse en el concepto de equipo, lo que implica algunos aspectos vitales, tales como:

La fijación de objetivos factibles

La fijación de objetivos equitativos

La permanente comunicación vertical y horizontal

El conocimiento por parte de todo el equipo de:

La visión y misión de la compañía

El producto / servicio vendido

Las áreas internas de la organización que afectan su gestión

Política de servicios al consumidor

### *Influencias a la estructura organizacional*

Con respecto a la influencia de la tecnología, entorno y estrategias, podemos decir que conducen a una organización del tipo mecanicista, altamente especializada, descentralizada, con procedimientos escritos, con distintas especialidades funcionales, trabajos y responsabilidades precisamente definidos y líneas de autoridad bien establecidas.

### *Subsistema Técnico*

Las empresas implementa la tecnología en todos sus procesos productivos.

Hatos

Recolección de la leche

Plantas elaboradoras

Los cinco controles de calidad

A la salida del hato, para establecer la calidad higiénica

En el carro de recolección, para determinar su clasificación y selección.

En la entrada a la planta Elaboradora, para decidir su aceptación.

### *Control y calidad*

Además de la excelente calidad de la materia recibida, la importante labor de los integrantes del sector, que aseguran la calidad de los procesos que realizan, apoyado con la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) como condición básica de FEDEGAN y la asociación de lecheros del departamento; y manejando la certificación de la norma ISO 9001:2000 en todas las plantas, cumpliendo también con lo establecido en la Legislación colombiana para

Analizar peligros. Se identifican los posibles riesgos asociados con un alimento.

Identificar puntos críticos de control. Son los momentos del proceso de producción de un alimento durante los cuales pueden ser controlados o eliminados los posibles peligros detectados.

### *La tecnología y el cuidado del medio ambiente*

Conscientes de la problemática ambiental de nuestros días, refleja el respeto por el medio ambiente incorporando a su estructura productiva, todos los temas vinculados con la temática ambiental, de manera de poder coordinar todas las acciones necesarias para garantizar que la actividad productiva se desarrolle generando el mínimo impacto posible sobre el medio ambiente.

La gestión ambiental de la empresa se centra fundamentalmente en el cumplimiento de los estándares de las normativas vigentes en nuestro país, contando para el logro de estos objetivos con distintas herramientas y programas, entre ellos: Gestión de residuos sólidos, lo que permite la clasificación de los mismos según sus características, posibilitando así su adecuado tratamiento y/o disposición final a través de empresas habilitadas, buscando la optimización de resultados más allá de lo exigido por la legislación. Identificación y adecuado tratamiento de los residuos semisólidos. - Control y monitoreo de los efluentes gaseosos.

La política empresarial suma a estas actividades la constante ambición de incorporar tecnología de última generación a sus procesos productivos, posibilita una mayor eficiencia energética al aprovechar el recurso hídrico para su reutilización.

Cuando hablamos de producción lechera se debe prestar atención a los factores económicos que inciden sobre los distintos participantes: desde la producción en los hatos hasta el consumo en hogares. Se debe además comprender los determinantes de la oferta y demanda no sólo en el mercado local sino también en el internacional. El precio recibido por el productor depende de la compleja interacción de todos estos factores. La eficiencia del proceso de transformación de leche desde las fincas hasta obtener productos elaborados en manos del consumidor depende de la inversión de capital necesaria para esta transformación, de igual manera de la legislación laboral que las empresas deben enfrentar.

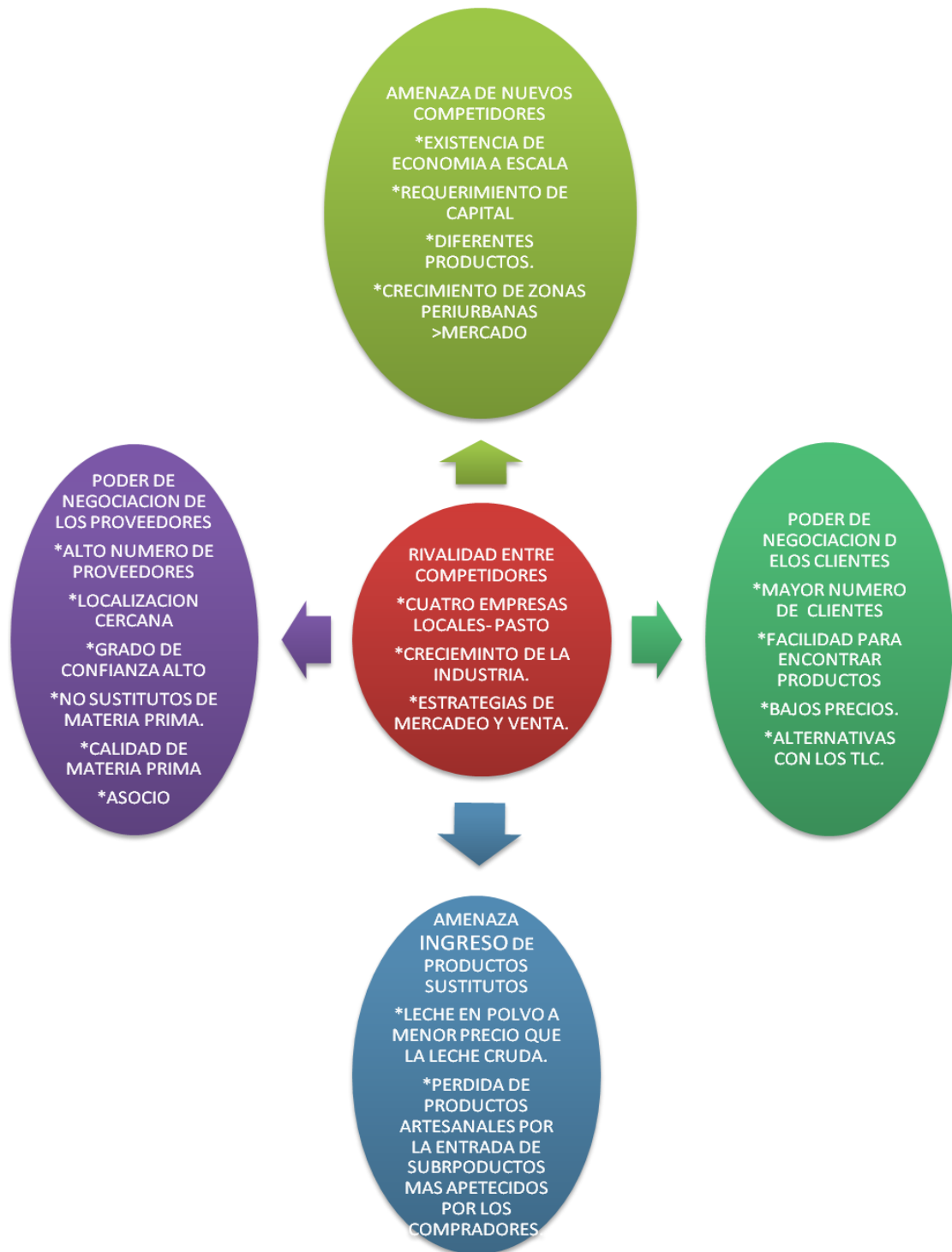
El sector agroindustrial lácteo se caracteriza por una oferta casi fija en el **corto plazo**; toda variación de demanda se ajusta entonces vía precios. En cambio, en sectores agroindustriales cuyos insumos pueden ser importados sin mayor dificultad las variaciones de demanda del producto elaborado no se ajustan vía precios, sino vía cantidades elaboradas. Un punto central para la comprensión de la economía lechera está constituido por los incentivos que existen para ampliación de capacidad de procesamiento de leche por parte de la industria.

En el caso concreto de la cadena láctea del municipio de Pasto, esta industria alimenticia inicia con el eslabón de los proveedores encargados de los concentrados, medicamentos, y maquinarias, hasta llegar al productor, el cual es el encargado de la lechería de doble propósito, en tercer nivel llega al lugar de acopio que puede ser informal o formal, de este llegan al consumidor, en esta parte también aparecen los

distribuidores mayoristas, minoristas, y por último los transformadores artesanales e industriales. Llegando así al final de la cadena y demostrando que esta, hace parte de muchos procesos de integración que caracterizan las relaciones comerciales dentro de la misma.

Observamos que existen muchos eslabones que lo conforman, por consiguiente es necesario tener en cuenta la competitividad del mismo, ya que ésta es uno de los factores más relevantes y determinantes para medir el crecimiento de un sector y por ende, el de una región; generando bienestar para los involucrados en la cadena, la competitividad resalta aspectos como: los internos de la empresa (capacidad tecnológica, calidad de los recursos humanos, conocimiento de mercado y adaptabilidad) factores sectoriales (relaciones adecuadas con clientes y abastecedores, mercados de alimentos) acceso al financiamiento, infraestructura, innovación en esquemas organizacionales entre otros; los cuales son elementos básicos, para una producción adecuada, con buenos rendimientos y sostenibilidad en el mercado.

GRAFICA No 27 REPRESENTACION DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER PARA LA CADENA LACTEA EN ESTUDIO



FUENTE: Esta Investigación

**14). MATRIZ DOFA CADENA LÁCTEA DE LA ZONA NOROCCIDENTAL DE SAN JUAN DE PASTO**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<p style="text-align: center;"><u><i>Debilidades o factores internos negativos</i></u></p> <p><i>Debilidades de la zona</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de la frontera agrícola (afectación de recursos naturales)</li> <li>• Atomización y dispersión de la producción</li> <li>• Migración a la ciudad</li> </ul> <p><i>Del Productor</i></p> <p><i>Asociatividad y liderazgo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja capacidad de gestión</li> <li>• Falta de liderazgo</li> <li>• Bajo nivel de Asociatividad</li> <li>• Falta de visión empresarial</li> </ul> <p><i>Asesoría técnica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa adopción de tecnología</li> <li>• Baja oferta y en algunos casos baja demanda de asistencia técnica</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u><i>Fortalezas o aspectos internos positivos</i></u></p> <p><i>Condiciones agroecológicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos naturales y ecológicos disponibles</li> <li>• Ubicación geográfica, diversidad de climas, costa pacífica</li> </ul> <p><i>Institucionalidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y educación</li> <li>• Presencia de la academia especializada para atención al sector</li> <li>• Asistencia y presencia institucional</li> </ul> <p><i>Propiedad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad y distribución de la tierra minifundista</li> </ul> <p><i>Mercadeo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de mercado regional</li> <li>• Ingresos permanentes por venta de leche</li> <li>• Oferta lechera</li> </ul> <p><i>Social</i></p>

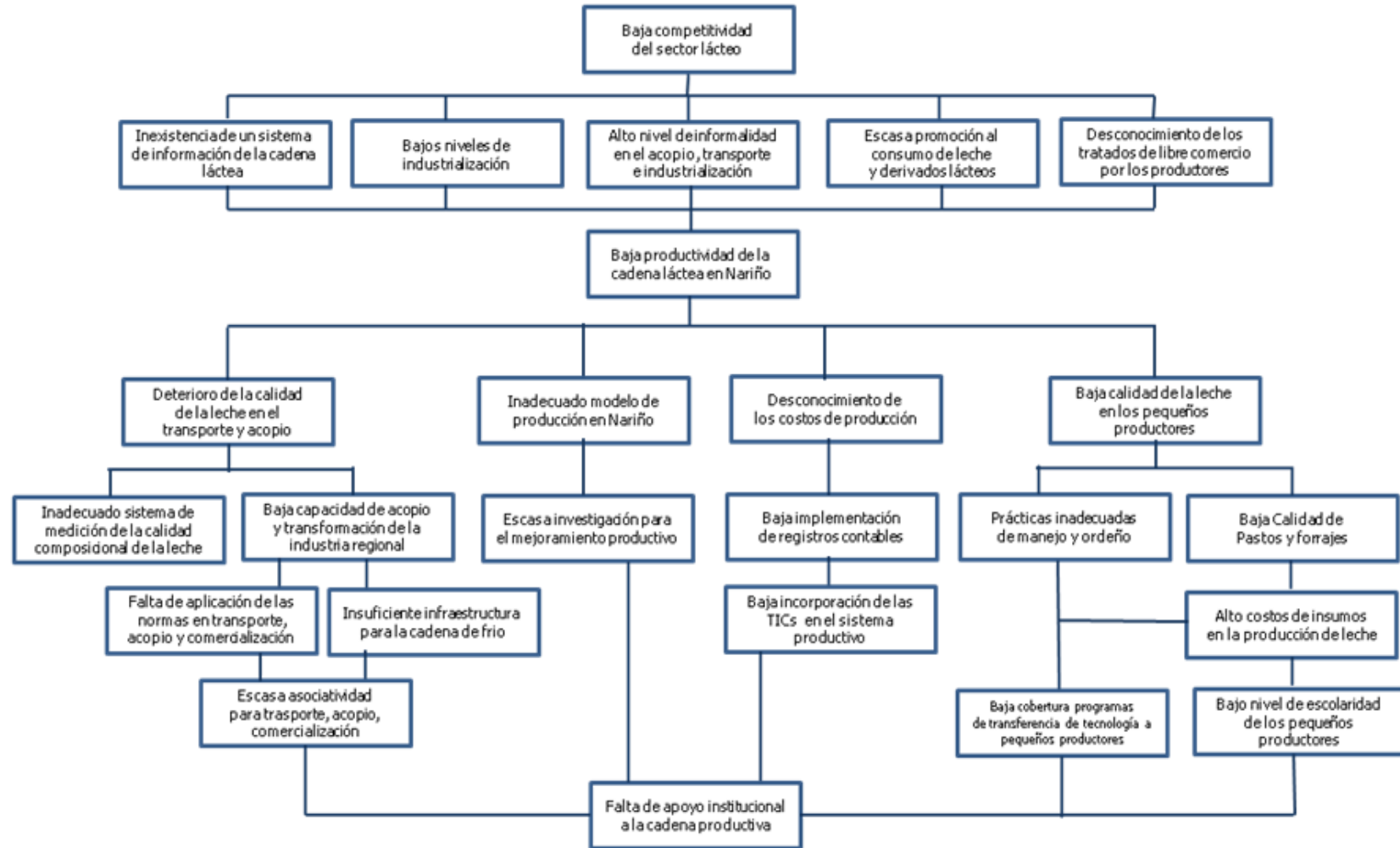


<p><i>Recursos económicos para el fomento del sector</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones en el acceso al crédito (ejemplo: falsa tradición zona de resguardos)</li> <li>• Escasez de recursos para invertir en la empresa</li> </ul> <p><i>Educación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de escolaridad</li> </ul> <p><i>Autoconsumo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo consumo de leche</li> </ul> <p><i>Producto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La leche es un producto perecedero</li> <li>• Baja calidad de la leche</li> <li>• Baja gestión de recursos de cooperación</li> </ul> <p><i>Transformación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa investigación y desarrollo de nuevos productos</li> </ul> <p><i>Comercialización</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa infraestructura de frío</li> <li>• Falta de control del precio que el intermediario paga al productor</li> <li>• Desconocimiento del mercado por parte de los pequeños productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura y tradición lechera</li> <li>• Calidad del recurso humano</li> <li>• Cambio de mentalidad ante la Asociatividad</li> </ul> <p><i>Producción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento genético</li> <li>• Mejoramiento de praderas</li> <li>• Producción ensilaje</li> </ul>
--	---

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas o factores externos negativos</u></b></p> <p><i>Sanidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos sanitarios por situación de frontera</li> <li>• Declaración de zonas de prevención</li> <li>• Restricciones sanitarias para el comercio internacional</li> </ul> <p><i>Otros</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente infraestructura vial</li> <li>• Violencia y narcotráfico</li> </ul> <p><i>Comercialización</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento para el consumo de sustitutos lácteos</li> <li>• Contrabando de subproductos lácteos</li> <li>• Falta de vigilancia y control de subproductos lácteos</li> <li>• No aplicación de la resolución de pago de precios</li> <li>• Monopolio en importación de insumos de producción</li> <li>• Diferencia de costos en la estructura de producción</li> </ul> <p><i>Políticas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de políticas para la producción y consumo interno</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades o factores externos positivos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil acceso a tecnologías de información y comunicación</li> </ul> <p><i>Producción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un modelo sostenible y sustentable de producción lechera</li> <li>• Producción limpia de leche, implementación de buenas prácticas</li> </ul> <p><i>Acopiadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de leche del interior del país</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Transformadores</u></b></p> <p><i>Mercadeo y comercialización</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a nuevas oportunidades de negocios a través de maquilas</li> <li>• Implementación de leche larga vida en Nariño</li> <li>• Posicionar productos con certificado de origen</li> <li>• Aprovechar posibilidades de zona franca IPL para exportar y buscar nuevos mercados</li> </ul> <p><i>Entidades de apoyo</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 42 tratados de libre comercio firmados por Colombia</li> <li>• Indiferencia del estado ante la situación de Nariño</li> <li>• Falta de política de seguridad y soberanía alimentaria</li> </ul> <p>Relaciones comerciales inestables con otros países</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías de capacitación para transferencia de tecnología</li> <li>• Integración de los actores de la cadena local y regional.</li> <li>• Representación sectorial a nivel nacional e internacional</li> </ul> <p><i>Asociatividad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Replicar modelos asociativos exitosos en cuencas lecheras potenciales</li> <li>• Vinculación de pequeños productores a cooperativas locales y nariñense</li> </ul> <p><i>Financiación y consecución de recursos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación internacional</li> <li>• Acceso a créditos blandos</li> <li>• Gestión de recursos estatales – CONPES lechero</li> </ul> <p><i>Económicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias en zonas francas nariñenses para acreditarlas</li> <li>• Tasa de cambio preferencial para mejoras tecnológicas</li> <li>• Apoyo del sector cooperativo nariñense.</li> </ul>
--	---

**15). GRAFICO 28. ARBOL DE PROBLEMAS DE LA CADENA LACTEA EN NARIÑO**



Fuente: Documento de proyecto para la explotación de la cadena lechera en los municipios de frontera del departamento Nariño con Ecuador; ENTIDADES PARTICIPANTES (ADEL, OIM, USAID) AÑO

## **16.) PROYECTOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD Y ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR**

Mediante el análisis de datos y la tabulación de las encuestas se identificaron los siguientes proyectos encaminados a mejorar la competitividad de la cadena láctea en el zona noroccidental del municipio de Pasto.

- Promover la coordinación institucional con el fin de lograr una mayor cobertura e impacto sobre las acciones realizadas en torno al mejoramiento productivo de la cadena láctea en San Juan de Pasto.
- Ampliar la cobertura de los programas de asistencia técnica y transferencia tecnológica orientados a pequeños productores en los eslabones primario e industrial de la cadena.
- Generar y/o fortalecer los procesos de Asociatividad en los productores de leche para intervenir en los procesos de transporte, acopio e industrialización de la leche.
- Influir en la adecuada aplicación de las normas en transporte acopio y comercialización de leche.
- Realizar acciones tendientes al fortalecimiento de la infraestructura para la cadena de frío.
- Promover la implementación de un sistema de medición de la calidad composicional de la leche acorde con las expectativas de productores y compradores.

- Promover el incremento de la capacidad de acopio y transformación de la industria regional.
- Lograr una adecuada interacción entre la academia y el sector productivo en el campo de la investigación para el desarrollo de la cadena productiva.
- Incorporar el uso de las Tics para el mejoramiento de la gestión empresarial en la producción lechera y en la transformación industrial.
- Contribuir a la adecuada implementación de la gestión contable y financiera a fin de lograr el conocimiento y tratamiento de los costos de producción.
- Lograr la coordinación interinstitucional para el mejoramiento del nivel de escolaridad en los pequeños productores.
- Identificar y realizar acciones tendientes a lograr la disminución de los costos de producción.
- Transferir tecnologías orientadas al desarrollo de buenas prácticas de manejo, ordeño y cultivo de forrajes en los pequeños productores. Cada uno de los anteriores ítems da paso a planes, programas y proyectos para ser desarrollados desde las entidades públicas privadas, asociaciones o particulares que estén interesados en el sector lácteo y su aporte a la competitividad de la región.

## **17) RECOMENDACIONES**

1. Producto de esta investigación se destacan dos actividades esenciales, la primera es la necesidad de abordar la elaboración compartida de un plan estratégico para el subsector, la cual tiene como prerrequisito la actualización de diagnósticos realizados por la alcaldía de Pasto, por la gobernación de Nariño, por las asociaciones locales del sector, por FEDEGAN, Universidades, SENA; La consolidación del comité del sector lácteo del Departamento de Nariño, acciones que se constituirían en la base para iniciar el proceso de fortalecimiento del subsector.

2. Planes de trabajo a corto plazo compartido, entre proveedores y transformadores sería un avance importante en el proceso de fortalecimiento del subsector; sin embargo, su implementación y operación implica hacer explícito el compromiso de los diferentes actores involucrados, para lo cual se necesita la operación y funcionamiento y articulación de todos los actores de la cadena láctea del zona noroccidental del municipio de Pasto.

3. Articulación entre la comunidad y las instituciones para identificar los proyectos necesarios para la comunidad y no se inviertan dineros de forma itinerante en zonas de baja influencia ganadera o por encostrarse el mayor número de proveedores de empresas lácteas reconocidas.

4. Identificar las problemáticas ambientales, sociales y económicas de las áreas que proveen a las empresas, para realizar diagnósticos reales de la situación de los participantes de los proyectos a ejecutar.

## 18) CONCLUSIONES

Con el proyecto de tesis se quiere investigar la competitividad del sector lácteo en el municipio de Pasto, para conocer sus fortalezas y debilidades que han mantenido por muchos años y como harán frente al tratado de libre comercio que se avecina; e identificar así, los eslabones de la cadena y fortalecer su organización, buscando alternativas de producción y desarrollo mediante perfiles de proyectos que puedan ser utilizados para mejorar la competitividad del sector; y lograr una solidez en el mercado regional, para competir con los grandes proveedores y transformadores que entraran al mercado nacional.

El diagnostico permitió determinar

- La necesidad de mejorar la producción y calidad de la leche, aspecto que beneficiaría a toda la cadena
- La sostenibilidad de las actividades de los distintos actores involucrados en el subsector está soportada en la existencia de un sistema de precios “justos” para cada uno de ellos
- La principal fortaleza del subsector está en la producción, en donde se destaca el mejoramiento genético, el mejoramiento de praderas y la producción de ensilaje, situación que está soportada en la calidad del recurso humano y en la cultura y tradición lechera que tiene el Departamento de Nariño y el municipio de Pasto y el la presencia de la academia especializada para atención al sector.



- La principal debilidad del subsector está relacionada con la agremiación y Asociatividad, reflejada en la falta de liderazgo, la falta de visión empresarial y la baja capacidad de gestión y en los bajos niveles de escolaridad, debilidad que puede estar afectando la financiación del sector (restricción a acceso a recursos), aunque en las oportunidades se ve como posibilidad el acceso a cooperación internacional y a créditos blandos.
- El fácil acceso a tecnologías de información y comunicación se presenta como una oportunidad general para el subsector
- El papel que pueden jugar las entidades de apoyo en términos de disponer de metodologías de capacitación para transferencia de tecnología y en la integración de los actores de la cadena, se resalta como una oportunidad para el desarrollo y fortalecimiento del subsector.
- Entre los principales factores que amenazan al subsector están: a nivel de política láctea la existencia de 42 tratados de libre comercio firmados por el país y las relaciones comerciales inestables con otros países (Ecuador y Venezuela), por otra parte se destaca la sanidad (riesgos sanitarios por situación de frontera); la comercialización (fomento de sustitutos lácteos, contrabando de subproductos, falta de vigilancia y control de subproductos, entre otros)

## 19) BIBLIOGRAFÍA

- **Acuerdo de competitividad de la cadena láctea colombiana, Bogotá,** Ministerio de Agricultura y desarrollo rural, 1999.
- **Agenda interna para la productividad y la competitividad,** documento regional Nariño (Planeación departamental-2011).
- **Ayala Peña Carlos Alberto,** Análisis de la situación del sector lácteo en el departamento de Nariño, complemento Álvaro Samuel Erazo y William Narváez, agencia de desarrollo local – ADEL- 2010.
- **Consolidado agropecuario 2005,** Gobernación de Nariño, y Ministerio de Agricultura, San Juan de Pasto.
- **De la hoz, Viloría, Joaquín;** (Marzo de 2007).Economía del departamento de Nariño: ruralidad y aislamiento geográfico, Banco de la Republica, centro de estudios económicos regionales (CEER) Cartagena.
- **Encuesta Nacional Agropecuaria - ENA 2004;** Gobernación de Nariño; Ministerio de Agricultura Pasto.
- **GIRALDO, V. LA.** 1996. Insumos técnicos para el manejo de sistemas de producción ganaderías sostenibles. En: despertar lechero. No.13 pag.110-125.
- **López, Carlos Cerdan,** Redes Empresariales, Experiencia en la región Andina, 2003

- **NACIONES UNIDAS.** Manual de Proyectos de Desarrollo Económico. Bogotá; 2006. P. 156
- **Pastos y forrajes para Colombia,** (julio de 1992) Suplemento ganadero. 3ª edición, actualizada y ampliada, Bogotá, Colombia.
- **Plan de desarrollo nacional de Colombia 2012- 2015,** subsector productivo, departamento de planeación nacional. Bogotá
- **Plan de desarrollo departamental de Nariño 2012- 2015.,** sector agrícola y ganadero, departamento de planeación, gobernación de Nariño, Pasto.
- **J. E. Pereira,** (s.f.). Mercadeo, documento de internet: URL <http://www.rrhh-web.com/downloads/MERCADEO%201.pdf>
- (ANONIMO 2011) Documento de internet: URL <http://www.websitecreacion.com/marketing/estrategia.html>
- Universidad central del Perú, documento de internet: URL <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/index/index>
- (ANONIMO 2009) Documento de internet: URL [http://www.revistasice.com/cachepdf/ICE\\_848\\_125140\\_CB5A3D00BD32DDE7EBE35A2F0260844C.pdf](http://www.revistasice.com/cachepdf/ICE_848_125140_CB5A3D00BD32DDE7EBE35A2F0260844C.pdf)
- **Iván Thompson.** documento de internet: URL <http://negociosybolsa.blogspot.com/2012/09/los-factores-competitivos-de-la-empresa.htm>

**ANEXOS**

**ANEXO A**

**ENCUESTA A TRANSFORMADORES**



**ENCUESTA TRANSFORMADORES**

NOMBRE: LACTEUS LA VICTORIA  
 LOCALIDAD: PASTO

1. Cuál es la compra mensual de leche de su empresa ?

1000 lts	4000 a 7000 lts	10.000 ó más
	X	

2. Cuál es el número de empleos generados en el último año?

5 A 10	10 A 15	MÁS
X		

3. Cuál es el porcentaje de vetas de los dos últimos años?

2011	2012
	3%

4. Zona en la que se encuentra el mayor número de proveedores?

NORTE	SUR	OCCIDENTE	ORIENTE
X			

5. Cuáles son sus ingresos (promedio) mensuales provenientes de la venta de derivados de la leche?

700 - 800.

6. Lugares de mayor comercialización de productos elaborados?

COLEGIOS	UNIVERSIDADES	PUNTO DE VENTA	RESTAURANTES	OTROS
		X		SUPERMERCADOS

7. Zonas de mayor venta de derivado de la leche?

NORTE	SUR	OCCIDENTE	ORIENTE
	X		

8. Numero de proveedores que posee su empresa?

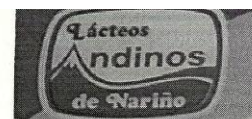
Permanentes	Alternativos
13	

9. La responsabilidad social de su empresa se evidencia en que área?

GENERACION EMPLEO EN LA ZONA  
 ENTREGA PRODUCTOS ECOSUMOS A PRECIO BAJO

9. Qué proyecto identifica usted como prioritario para el Sector Lácteo del Municipio de Pasto?

CENTROS con el norte



ENCUESTA TRANSFORMADORES

NOMBRE: Economista Juan Herrera.  
 LOCALIDAD: Catambuco - Empresa Lácteos Andinos.

1. Cuál es la compra mensual de leche de su empresa ?

1000 lts	4000 a 7000 lts	10.000 ó más
		18.000 X

2. Cuál es el número de empleos generados en el último año?

5 A 10	10 A 15	MÁS
		130.

3. Cuál es el porcentaje de ventas de los dos últimos años?

2011	2012
	5%

4. Zona en la que se encuentra el mayor número de proveedores?

NORTE	SUR	OCCIDENTE	ORIENTE
X	X	X	X

5. Cuáles son sus ingresos (promedio) mensuales provenientes de la venta de derivados de la leche?

800.000 a 900.000 M.M/.

6. Lugares de mayor comercialización de productos elaborados?

COLEGIOS	UNIVERSIDADES	PUNTO DE VENTA	RESTAURANTES	OTROS
X	X	X	X	T.A.T

7. Zonas de mayor venta de derivado de la leche?

NORTE	SUR	OCCIDENTE	ORIENTE
			X.

8. Número de proveedores que posee su empresa?

Permanentes	Alternativos
70.	10.

9. La responsabilidad social de su empresa se evidencia en que área?

Ventas, primera Infancia, bienestar social.  
 hasta adulto Mayor, acción social.

9. Qué proyecto identifica usted como prioritario para el Sector Lácteo del Municipio de Pasto?

Nutición en Infancia,



ENCUESTA TRANSFORMADORES

NOMBRE: Industria alimenticia Chamku  
 LOCALIDAD: Pasto - Nariño

1. Cuál es la compra mensual de leche de su empresa ?

1000 lts	4000 a 7000 lts	10.000 ó más
		X

2. Cuál es el número de empleos generados en el último año?

5 A 10	10 A 15	MÁS
X		

3. Cuál es el porcentaje de vetas de los dos últimos años?

2011	2012
	2%

4. Zona en la que se encuentra el mayor número de proveedores?

NORTE	SUR	OCCIDENTE	ORIENTE
	X		

5. Cuáles son sus ingresos (promedio) mensuales provenientes de la venta de derivados de la leche?

300 - 400

6. Lugares de mayor comercialización de productos elaborados?

COLEGIOS	UNIVERSIDADES	PUNTO DE VENTA	RESTAURANTES	OTROS
		X		

7. Zonas de mayor venta de derivado de la leche?

NORTE	SUR	OCCIDENTE	ORIENTE
		X	X

8. Numero de proveedores que posee su empresa?

Permanentes	Alternativos
4	

9. La responsabilidad social de su empresa se evidencia en que área?

Area Administrativa, Financiera, Produccion y demás areas.

9. Qué proyecto identifica usted como prioritario para el Sector Lácteo del Municipio de Pasto?

Montaje de una planta de ultrapasteurización o larga vida.

ANEXO B

ENCUESTA A PROVEEDORES

ENCUESTA PROVEEDORES

NOMBRE: Daniel Vallejo S200.561 & Daniel Vallejo

LOCALIDAD: Oponuca - V/ San Antonio

1. Cuál es el volumen de producción de leche <sup>diaria</sup>?

30 lts	50lts	80lts o más
		X

2. La calidad de la leche es?

Pura	Mezcla
X	

3. Cuántas cabezas de ganado lechero posee?

5 o Menos	7 a 15	20 a 30	30 ó más
		X	

4. Recibe asistencia técnica para el manejo del ganado lechero?

SI	NO
X	

5. Cuáles son sus ingresos mensuales provenientes de la actividad lechera?

200.000-300.000	300.000-500.000	800.000 ó Más
	X	

6. Posee otros cultivos?

SI	NO	Cual?	Ganancia semestral	Ganancia anual
X		Papa	4000.000	

7. Cuales son sus ingresos de otras actividades?

Actividad	Ingreso mensual.
Sp menores	200.000

8. Ha presentado alguna enfermedad grave en el último año asociada al proceso de extracción de la leche

si	no	CUAL:
	X	

9. Qué proyecto identifica usted como prioritario para el Sector Lácteo del Municipio de Pasto?

Planta Láctea procesadora.

**ENCUESTA PROVEEDORES**

NOMBRE: Jose Arturo Achicanoy 17'982 174 \* - Jose Arturo Achicanoy  
 LOCALIDAD: Botana - Catambuco - Pasto

1. Cuál es el volumen de producción de leche ~~por~~ día.

30 lts	50lts	80lts o más
		X

2. La calidad de la leche es?

Pura	Mezcla
X	

3. Cuántas cabezas de ganado lechero posee?

5 o Menos	7 a 15	20 a 30	30 ó más
	X		

4. Recibe asistencia técnica para el manejo del ganado lechero?

SI	NO
X	

5. Cuáles son sus ingresos mensuales provenientes de la actividad lechera?

200.000-300.000	300.000-500.000	800.000 ó Más
		X

6. Posee otros cultivos?

SI	NO	Cual?	Ganancia semestral	Ganancia anual
X		Papa	5'000.000	

7. Cuales son sus ingresos de otras actividades?

Actividad	Ingreso mensual.
	no.

8. Ha presentado alguna enfermedad grave en el último año asociada al proceso de extracción de la leche

si	no	CUAL:
	X	

9. Qué proyecto identifica usted como prioritario para el Sector Lácteo del Municipio de Pasto?

Adecuación de establos.



**ENCUESTA PROVEEDORES**

NOMBRE: Luis Olmedo Paximo 12993366 \* Luis Olmedo Paximo  
 LOCALIDAD: Alto San Pedro - La Laguna

1. Cuál es el volumen de producción de leche ~~diaria~~ <sup>diaria</sup>?

30 lts	50lts	80lts o más
X		

2. La calidad de la leche es?

Pura	Mezcla
X	

3. Cuántas cabezas de ganado lechero posee?

5 o Menos	7 a 15	20 a 30	30 ó más
X			

4. Recibe asistencia técnica para el manejo del ganado lechero?

SI	NO
X	

5. Cuáles son sus ingresos mensuales provenientes de la actividad lechera?

200.000-300.000	300.000-500.000	800.000 ó Más
X		

6. Posee otros cultivos?

SI	NO	Cual?	Ganancia semestral	Ganancia anual
X		Papa	100.000	

Brócoli,  
verduras)

300.000

7. Cuales son sus ingresos de otras actividades?

Actividad	Ingreso mensual.

NO

8. Ha presentado alguna enfermedad grave en el último año asociada al proceso de extracción de la leche

si	no	CUAL:
	X	

9. Qué proyecto identifica usted como prioritario para el Sector Lácteo del Municipio de Pasto?

Planta enfriadora leche:

ANEXO C

AREA DE TRABAJO



Fuente: Alcaldía de San Juan de Pasto – División político administrativa.

## ANEXO D

## LISTADO DE TRANSFORMADORES ENCUESTADOS

<b>NOMBRE</b>	<b>AREA</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CONTACTO</b>
MILTON MONTENEGRO	GERENTE	LACTEOS CHAMBU	7205847
IVAN HERRERA	Depto. MERCADEO Y VENTAS	LATEOS ANDINOS	7217674
MAURICIO MARTINEZ	AUDITOR - MERCADEO	LACTEOS LA VICTORIA	3154925945

## ANEXO E

## LISTADO DE PROVEEDORES ENCUESTADOS

NUMERO	NOMBRE	CEDULA No.	LOCALIDAD
1	LUIS OLMEDO PAXIMO	12.993.366	ALTO SAN PEDRO - LA LAGUNA
2	JOSE ARTURO ACHICANOY	12.982.174	BOTANA -CATAMBUCO
3	OTONIEL VALLEJO	5.200.561	OBONUCO/ VEREDA. SAN ANTONIO
4	GERMAN ANDRADE	87.069.301	OBONUCO/ VEREDA. SAN ANTONIO
5	RIGOBERTO DIAZ NARVAEZ	98.333.937	JAMONDINO/ VEREDA- SANTA ELENA
6	RUBY MERCEDES CAICEDO	30.720.381	BRICEÑO- MAPACHICO
7	JUAN JOSE MARTINEZ	5.200.323	GENOY / VEREDA LA COCHA
8	JOHANA MATABANCHOY	1.085.249.974	AGUAPAMBA- LA LAGUNA
9	DIGNA ROMELIA JUMAL	30.726.548	SAN ANTONIO DE ACUYUYO - CATAMBUCO
10	GEREMIAS JOJOA	1.805.376	ALTO SAN PEDRO - LA LAGUNA
11	MARINO JOSA	5.343.321	CABRERA
12	LUZ MARINA BOTINA CRIOLLO	59.828.635	GENOY / VEREDA PULLITOPAMBA
13	MARLENY JOJOA	59.825.977	MOCONDINO ALTO
14	MIRIAN DE LA CRUZ	30.717.943	MOCONDINO
15	CARLOS AVELINO JOJOA	5.200.989	MOCONDINO ALTO
16	JOSE GABRIEL AZA	12.995.586	CUBIJAN ALTO - CATAMBUCO
17	BEATRIZ DELGADO	27.079.094	DOLORES- MOCONDINO
18	GERARDO ROSALES	98.393.789	MOCONDINO
19	HORACIO BENJAMIN ROSALES JOJOA	12.963.445	MOCONDINO
20	MARIA DEL CARMEN MASMUTA	30.735.546	BELLAVISTA- CATAMBUCO
21	GERARDO CHACHINOY	16.612.284	CAMPERO - CATAMBUCO
22	JULIO MAIGUAL ERAZO	12.963.336	GUALMATAN
23	MARIA MAIGUAL	36.754.354	GUALMATAN ALTO
24	FRANCO NARVAEZ	5.201.453	MAPACHICO
25	VLADIMIR ACHICANOY	5.200.433	OBONUCO/ VEREDA. SAN ANTONIO
26	BAUTISTA ERAZO	12.935.124	SAN FERNANDO - EL COMUN
27	HERNAN MARTINEZ PIANDA	12.955.701	MAPACHICO
28	ADELA MARTINEZ	30.744.529	SAN JOSE DE CATAMBUCO
29	CLARA MARIBLE MARTINEZ	1.085.250.550	GENOY
30	LILIANA CHACHINOY	37.082.256	CAMPANERO - CATAMBUCO
31	MARIO FERNANDO PAUTAS	1.085.292.574	SAN JOSE DE CATAMBUCO
32	JUAN FLORENCIO DE LA CRUZ	5.202.924	BUENAVISTA ALTO- CABRERA
33	HECTOR RAMIRO GELPUD	12.881.053	CUBIJAN ALTO - CATAMBUCO
34	DIEGO MIRAMAG	1.085.254.736	HUERTECILLAS - GUALMATAN
35	LUIS ACHICANOY	98.393.383	BELLAVISTA- CATAMBUCO

36	LEONILA D ELA CRUZ	27.454.123	CABRERA
37	JOSE MELO	5.249.876	PURGATORIO - CABRERA
38	LIDIA PAZ	30.742.814	PURGATORIO - CABRERA
39	JOSE ANDRES TABLA	87.060.419	BOTANA -CATAMBUCO
40	MURICIO LUNA	12.980.772	CUBIJAN ALTO - CATAMBUCO
41	ERASMO IPIALES	5.341.233	LA HUECADA- BUESAQUILLO
42	ANIBAL MAIGUAL MUÑOZ	12.999.405	CUBIJAN ALTO - CATAMBUCO
43	IRMA DE JESUS ACHICANOY	59.832.999	BOTANA -CATAMBUCO
44	JAIRO CESAR TIMANA CARLOSAMA	1.086.235.321	CATAMBUCO
45	JANETH RIVERA	36.750.852	SAN JOSE DE CATAMBUCO
46	EVER ORLANDO CHAVEZ LINARES	97.472.170	CAMPANERO - CATAMBUCO
47	JOSE ELEAZAR SANCHEZ	13.062.424	JAMONDINO
48	HERNANDO CRIOLLO	12.987.437	LA COCHA - GENOY
49	JUAN BAUTISTA GELPUD	12.749.764	BELLAVISTA- CATAMBUCO
50	HECTOR FABIAN MARTINEZ	87.061.832	MAPACHICO
51	HUMBERTO TORRES	5.201.561	ATICANCE - GENOY
52	ROBERTO EFRAIN VALLEJO	12.981.735	MAPACHICO
53	CMPO ELIAS MARTINEZ	13.071.257	SAN JOSE DE CATAMBUCO
54	MARIA PRIMITIVA JOSA DE BOTINA	27.144.371	AGUAPAMBA- LA LAGUNA
55	JULIA NARVAEZ	30.703.418	MAPACHICO - CENTRO
56	VENANCIO JOSA	5.343.225	CABRERA
57	PROSPERO ARAUJO PORTILLA	15.571.133	BUENAVISTA ALTO- CABRERA
58	ISAURA ZAMBRANO	27.423.235	SAN FERNANDO
59	LUIS ANTONIO DE LA CRUZ	1.806.260	BELLAVISTA- CATAMBUCO
60	AURA MARIA ENRIQUEZ	27.431.444	GUALMATAN
61	CARLOS MENESES	1.806.889	BELLAVISTA- CATAMBUCO
62	MARIA BERNARDA JOJOA	27.286.398	LA LAGUNA
63	MANUEL PATICHOY	12.987.453	LA HUECADA- BUESAQUILLO
64	SAYDA PATRICIA GUERRERO MENESES	27.093.573	BRICEÑO- MAPACHICO
65	MARTIN JOJOA	12.499.415	MOCONDINO
66	EDILMA LETICIA MIRAMAG	59.821.529	GUADALUPE - CATAMBUCO
67	DORIS YOLANDA ANDRADE		GUADALUPE - CATAMBUCO
68	CARMEN ELISA MAIGUAL	59.826.795	OBONUCO/ VEREDA. SAN FELIPE
69	CRISTIAN EFREN LOPEZ	98.383.006	SAN FERNANDO ALTO
70	HECTOR MONCAYO BOTINA	12.963.384	BUENAVISTA ALTO- CABRERA
71	ANIBAL JOSA MONCAYO	12.966.681	CABRERA- BUENAVISTA
72	MARIA CECILIA PEGENDINO	59.815.549	EL COMUN- SAN FERNANDO
73	DEISY JASMIN MARTINEZ	1.085.261.897	GENOY
74	MARIA GREGORIA XAQUENO	36.750.012	GENOY
75	SEGUNDO DAVID PINZA	5.200.726	MOCONDINO
76	JORGE HERNANDO NASPIRAN	12.950.521	MOCONDINO

77	NANCY CASTILLO	37.080.187	BELLAVISTA- CATAMBUCO
78	MARIA NELCY MENESES		MAPACHICO CENTRO
79	CARMEN NARVAEZ	30.717.324	MAPACHICO CENTRO
80	SOLEDAD MAVISOY	27.089.647	AGUAPAMBA- LA LAGUNA
81	MARIA ISABEL DORADO	27.423.445	GUALMATAN ALTO
82	HENRY PINTA	5.204.405	GUALMATAN
83	MARUJA CERMELINA JELPUD		BOTANA -CATAMBUCO
84	EDUARDO TAIMAL	12.984.618	SAN ANTONIO DE ACUYUYO - CATAMBUCO
85	LUIZ JESUS SALAZAR	12.972.012	ALTO SAN PEDRO - LA LAGUNA
86	LUCILA MAVISOY	27.089.673	LA PLAYA - LA LAGUNA
87	ROSA MARIA GELPUD	59.818.223	BELLAVISTA- CATAMBUCO
88	MARIA LEONILDA CHUQUIZAN MUEPAZ	1.088.588.192	SAN ANTONIO DE ACUYUYO - CATAMBUCO
89	MARIA ESTEFA CUASPUD DE ALPALA	27.177.073	ALTO SAN PEDRO - LA LAGUNA
90	JOSE ANTONIO GABINOVALENZUELA MUEPAZ	5.240.625	CABRERA
91	CRISTINA DEL ROSIO MERA GARZON	1.088.590.454	GENOY / VEREDA PULLITOPAMBA
92	ROSARIO ESTRADA MUEPAZ	1.088.590.735	MOCONDINO ALTO
93	IVONNES YELENA CANTINCUS CUZALUZAN	37.121.555	MOCONDINO
94	AMPARO EMILIA GUANGA ORTEGA	27.177.345	MOCONDINO ALTO
95	YULI MARIXA GUANGA MUÑOZ	1.085.912.402	CUBIJAN ALTO - CATAMBUCO
96	MARIA MERCEDES NASTACUAS GUANGA	1.089.774.151	DOLORES- MOCONDINO
97	OSCAR GABRIEL CHAVEZ ESTRADA	1.004.768.466	MOCONDINO
98	MANUEL MESIAS IPAZ MENESES	12.984.760	MOCONDINO
99	JULIO CESAR IPAZ VILLOTA	5.189.127	BELLAVISTA- CATAMBUCO
100	SANDRA LUCY LOPEZ ORTE	37.120.349	OBONUCO

## ANEXO F

### Fotografías trabajo de campo













## ANEXO G

**Actividades de fortalecimiento cadena láctea.**

**Fuente: documento de proyecto para la explotación de la cadena lechera en los municipios de frontera del departamento Nariño con Ecuador; ENTIDADES PARTICIPANTES (ADEL, IOM, USAID) AÑO 2012**

<b>1. Identificación</b>	
Componente:	PRODUCCIÓN DE LECHE RENTABLE MEDIANTE EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
Nombre de la actividad:	Asistencia Técnica Integral en Certificación de Hatos
Proponente:	Gobernación de Nariño – SAGAN – Universidad de Nariño – SENA
Representante Legal:	Raúl Delgado Guerrero - Eudoro Bastidas – Edmundo Calvache – Sara Angela Arturo
Contacto:	Patricia Rodriguez
Teléfono, Fax:	7 23 06 84
Dirección:	Carrera 36 17 – 07
Correo Electrónico:	saganpasto@sagan.com.co
Descripción del Problema o Necesidad:	Existe un desconocimiento para la certificación de hatos ganaderos como libres de brucela y tuberculosis en la región, este problema impide la comercialización de animales, de manera adecuada y eficiente, además se considera que en la región es alta la mortandad de los animales, en este sentido se espera que al resolver este problema se pueda incrementar los ingresos de los productores, al incrementar los volúmenes de venta a nivel nacional y se espera que en el mediano plazo a nivel internacional e igualmente con la reducción en los niveles de mortandad.
Objetivo general:	Incrementar el número de hatos ganaderos con certificación como libres de brucela y tuberculosis en la cuenca lechera del Departamento y el Municipio de Pasto.
Metas del proyecto:	5.000 hatos implementan buenas prácticas agrícolas y ganaderas
Localización:	Cuenca lechera y municipio de Pasto
<b>2. Actividades o componentes</b>	
Identificación de los hatos	
Reunión de concertación	
Selección de instructores	
Capacitación en prevención y manejo de enfermedades	

Asistencia técnica para la certificación de hatos			
Realización de cartillas formativas			
Entrega de cartillas			
Evaluación y seguimiento de la actividad			
<b>3. Presupuesto</b>			
Rubro		Valor	
Asistencia técnica y monitoreo		1.944.000.000	
Materiales		25.000.000	
Transporte		54.000.000	
Costo total del proyecto		2.023.000.000	
Fuentes de financiación			
Ministerio de Agricultura (20%)	Gobernación y alcaldías (10%)	SAGAN (20%)	
Universidad de Nariño (10%)	SENA (40%)		
<b>4. Indicadores.</b>			
Nombre del Indicador	Fórmula	Fuentes de verificación	Meta
Hatos certificados	Número de hatos certificados	Documentos de certificación	5000
Fecha de Inicio:	01 de Julio de 2012		
Fecha de culminación:	30 de Julio de 2017		
Impacto del proyecto/ sostenibilidad	Incremento en el nivel de Ingresos de los productores y mejora en la competitividad – La sostenibilidad depende de la continuidad del proceso por parte de los productores		
Observaciones:			

**ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO CADENA LACTEA. ACTIVIDAD 02**

<b>1. Identificación</b>	
Componente:	PRODUCCIÓN DE LECHE RENTABLE MEDIANTE EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
Nombre de la actividad:	Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y Ganaderas
Proponente:	Gobernación de Nariño – SAGAN – Universidad de Nariño – SENA
<b>Representante Legal:</b>	Raúl Delgado Guerrero - Eudoro Bastidas – Edmundo Calvache – Sara Angela Arturo
<b>Contacto:</b>	Patricia Rodriguez
Teléfono, Fax:	7 23 06 84
Dirección:	Carrera 36 17 – 07
Correo Electrónico:	<a href="mailto:saganpasto@sagan.com.co">saganpasto@sagan.com.co</a>
Descripción del Problema o Necesidad:	Existe desconocimiento de los nuevos aspectos relacionados con calidad exigidos para poder insertarse en los diferentes mercados tanto locales como nacionales e internacionales, en este sentido y si bien es cierto ha habido avances, se presenta deficiente implementación de sistemas de producción y buenas prácticas, lo que da origen a la propagación de enfermedades en los diferentes hatos de la región, situación que afecta al mercado y a los mismos productores, esta situación se ve reflejada en los deficientes niveles de ingreso.
Objetivo general:	Implementar las buenas prácticas agrícolas y ganaderas en hatos ganaderos de la cuenca lechera del Departamento y el Municipio de Pasto
Metas del proyecto:	3.000 hatos implementan buenas prácticas agrícolas y ganaderas
Localización:	Cuenca lechera y municipio de Pasto
<b>2. Actividades o componentes</b>	
Identificación de los productores	
Reunión de concertación	
Selección de instructores	
Capacitación en buenas prácticas agrícolas y ganaderas	
Asistencia técnica para la certificación de hatos	
Desarrollo y entrega de Materiales de formación	
Evaluación y seguimiento de la actividad	
<b>3. Presupuesto</b>	

Rubro	Valor		
Asistencia técnica y monitoreo	1.620.000.000		
Materiales	27.000.000		
Transporte	54.000.000		
Costo total del proyecto	1.701.000.000		
Fuentes de financiación			
Ministerio de Agricultura (10%)	Gobernación y alcaldías (20%)	SAGAN (20%)	
Universidad de Nariño (10%)	SENA (40%)		
<b>4. Indicadores.</b>			
Nombre del Indicador	Fórmula	Fuentes de verificación	Meta
Hatos certificados en BPA	Número de hatos certificados	Documentos de certificación	3000
Fecha de Inicio:	01 de Julio de 2012		
Fecha de culminación:	30 de Julio de 2017		
Impacto del proyecto/ sostenibilidad	Incremento en el nivel de Ingresos de los productores y mejora en la competitividad – La sostenibilidad depende de la continuidad del proceso por parte de los productores		
Observaciones:			

**ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO CADENA LACTEA. ACTIVIDAD 03**

<b>1. Identificación</b>	
Componente:	PRODUCCIÓN DE LECHE RENTABLE MEDIANTE EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
Nombre de la actividad:	Programa de Mejoramiento de la alimentación del ganado
Proponente:	Gobernación de Nariño – SAGAN – Universidad de Nariño – SENA
<b>Representante Legal:</b>	Raúl Delgado Guerrero - Eudoro Bastidas – Edmundo Calvache – Sara Angela Arturo
<b>Contacto:</b>	Eudoro Bastidas
Teléfono, Fax:	7 23 06 84
Dirección:	Carrera 36 17 – 07
Correo Electrónico:	<a href="mailto:saganpasto@sagan.com.co">saganpasto@sagan.com.co</a>
Descripción del Problema o Necesidad:	Se considera que los pastos en la región no son suficientes para cubrir las necesidades nutricionales del ganado lechero, es necesario complementar la alimentación del ganado con minerales, granos y proteínas, los altos costos en la producción de concentrados en la región hace que se presente un incremento en los costos restando competitividad a los productores ganaderos.
Objetivo general:	Mejorar la alimentación en los hatos ganaderos de la región e implementar una planta de producción de concentrados.
Metas del proyecto:	4.000 productores se benefician de un programa de alimentación directamente.
Localización:	Cuenca lechera y municipio de Pasto
<b>2. Actividades o componentes</b>	
Identificación de los productores	
Reunión de concertación	
Selección de instructores	
Capacitación en técnicas para alimentación del ganado	
Seguimiento a los procesos de alimentación	
Evaluación de la actividad y propuestas de mejora	
<b>3. Presupuesto</b>	
Rubro	Valor



Asistencia técnica y monitoreo	1.296.000.000		
Materiales	100.000.000		
Transporte	54.000.000		
Costo total del proyecto	1.450.000.000		
Fuentes de financiación			
Ministerio de Agricultura (10%)	Gobernación y alcaldías (10%)	SAGAN (20%)	
Universidad de Nariño (20%)	SENA (40%)		
<b>4. Indicadores.</b>			
Nombre del Indicador	Fórmula	Fuentes de verificación	Meta
Beneficiarios programa de alimentos	Número de beneficiarios/número de productores	Facturas, evaluaciones institucionales	4000
Fecha de Inicio:	01 de Julio de 2012		
Fecha de culminación:	30 de Julio de 2017		
Impacto del proyecto/ sostenibilidad	Incremento en el nivel de Ingresos de los productores y mejora en la competitividad. La sostenibilidad depende de la continuidad del proceso por parte de los productores.		
Observaciones:			

**ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO CADENA LACTEA. ACTIVIDAD 04**

<b>1. Identificación</b>	
Componente:	PRODUCCIÓN DE LECHE RENTABLE MEDIANTE EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
Nombre de la actividad:	Red de Tanques de Frio para Acopio de leche de las pequeñas empresas ganaderas de las zonas productoras
Proponente:	Gobernación de Nariño – SENA - SAGAN – ADEL
<b>Representante Legal:</b>	Raúl Delgado Guerrero - Sara Angela Arturo - Eudoro Bastidas – Álvaro Obando
<b>Contacto:</b>	Nubia del RocioTatamues
Teléfono, Fax:	7 23 50 03
Dirección:	Calle 19 23 – 78
Correo Electrónico:	<a href="mailto:nubiatatamuez@narino.gob.co">nubiatatamuez@narino.gob.co</a>
Descripción del Problema o Necesidad:	Los pequeños productores no tienen las condiciones ni la infraestructura para enfriar la leche a temperaturas que pueden oscilar entre 3 y 4° C, es posible encontrar zonas en los municipios productores de leche donde la temperatura es superior, esto conlleva a que se presente crecimiento de bacterias y gérmenes que inciden de manera directa en la calidad y composición del producto y esto le resta competitividad.
Objetivo general:	Mejorar la calidad y conservación de la leche a través del montaje de tanques de frio en los principales municipios productores
Metas del proyecto:	10 tanques de frio se montan en las principales zonas productoras de leche del departamento.
Localización:	Cuenca lechera de la zona de frontera del departamento
<b>2. Actividades o componentes</b>	
Caracterización de las principales zonas productoras	
Adecuación del lugar	
Capacitación en aspectos de asociatividad	
Montaje de la red de frio	
Capacitación en manejo de la planta	
Seguimiento y evaluación permanente del proceso.	
<b>3. Presupuesto</b>	
Rubro	Valor

Asistencia técnica para el montaje y caracterización		24.000.000	
Tanques		1.000.000.000	
Costo total del proyecto		1.024.000.000	
Fuentes de financiación			
Ministerio de Agricultura (60%)	Gobernación y alcaldías (15%)	SAGAN (5%)	
Universidad de Nariño (5%)	ADEL (5%)	Comunidad (10%)	
<b>4. Indicadores.</b>			
Nombre del Indicador	Fórmula	Fuentes de verificación	Meta
Tanques de frio	Número de tanques implementados/Numero de tanques a implementar	Tanques	10
Fecha de Inicio:	01 de Julio de 2012		
Fecha de culminación:	30 de Julio de 2014		
Impacto del proyecto/ sostenibilidad	Incremento en el nivel de Ingresos de los productores y mejora en la competitividad – La sostenibilidad depende de la continuidad del proceso por parte de los productores y los pequeños industriales		
Observaciones:			

**ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO CADENA LACTEA. ACTIVIDAD 05**

<b>1. Identificación</b>	
Componente:	PRODUCCIÓN DE LECHE RENTABLE MEDIANTE EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
Nombre de la actividad:	Plan de Mejoramiento de Acceso a crédito
Proponente:	Gobernación de Nariño – CONTACTAR
<b>Representante Legal:</b>	Raúl Delgado Guerrero - Gloria Bustos Chávez
<b>Contacto:</b>	Gloria Bustos Chávez
Teléfono, Fax:	7 31 66 93
Dirección:	Calle 17 29 – 31
Correo Electrónico:	<a href="http://www.contactar-pasto.org">www.contactar-pasto.org</a>
Descripción del Problema o Necesidad:	Existen dificultades por parte de los productores para obtener capital de trabajo, lo que en muchos casos impide desarrollar de manera adecuada sus procesos de producción, estos problemas se presentan tanto en los pequeños productores rurales, como también en los pequeños industriales, lo anterior hace que se requiera un acercamiento de las diferentes instituciones al sector productivo.
Objetivo general:	Acercar las instituciones prestadoras de dinero a los productores de la región, con el propósito de obtener recursos para el desarrollo de las actividades productivas.
Metas del proyecto:	3000 productores obtienen recursos de crédito
Localización:	Cuenca lechera de la zona de frontera del departamento y Pasto
<b>2. Actividades o componentes</b>	
Identificación de los productores que requieren créditos	
Oferta de créditos grupales e individuales	
Asesoría para la entrega de créditos	
Seguimiento y monitoreo para la entrega de créditos	
Evaluación del manejo del crédito	
<b>3. Presupuesto</b>	
Rubro	Valor
Gestor y asesores	450.000.000
Transporte	54.000.000
Costo total del proyecto	504.000.000

Fuentes de financiación			
Gobernación y alcaldías (10%)		Contactar (90%)	
4. Indicadores.			
Nombre del Indicador	Fórmula	Fuentes de verificación	Meta
Créditos de mejoramiento	Número de créditos colocados/Numero de créditos a colocar	Créditos	3.000
Fecha de Inicio:	01 de Julio de 2012		
Fecha de culminación:	30 de Julio de 2017		
Impacto del proyecto/ sostenibilidad	Incremento en el numero de recursos de crédito de los productores, mejoramiento en la compra de insumos – La sostenibilidad depende del buen uso de los recursos		
Observaciones:			

**ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO CADENA LACTEA. ACTIVIDAD 06**

<b>1. Identificación</b>	
Componente:	INCREMENTO DEL CONSUMO DE LECHE Y REDUCCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN
Nombre de la actividad:	Asociatividad para la compra de insumos
Proponente:	ADEL – Asociaciones de Productores
<b>Representante Legal:</b>	Álvaro Samuel Obando – Richard Fuelantala
<b>Contacto:</b>	William Narváz
Teléfono, Fax:	7 29 90 11
Dirección:	Carrera 25 18 – 93
Correo Electrónico:	<a href="mailto:gerencia@adelnarino.org">gerencia@adelnarino.org</a>
Descripción del Problema o Necesidad:	Uno de los principales problemas en algunas épocas del año, en especial la de sequía tiene que ver con la escases de insumos, en especial si se tiene en cuenta que los productores se han visto en la necesidad de traerlos de otras regiones incluso del norte del país, lo que ocasiona altos costos, más aún si se observa que estas compras las hacen individualmente.
Objetivo general:	Lograr un proceso de compra de insumos de manera asociativa.
Metas del proyecto:	Un acuerdo con los productores para la compra de insumos.
Localización:	Departamento de Nariño
<b>2. Actividades o componentes</b>	
Caracterización de la problemática	
Reuniones de concertación entre los productores	
Acuerdo de para la compra de insumos	
Identificación de zonas productoras	
Acuerdo para la compra de insumos	
Seguimiento y monitoreo al proceso	
Toma de acciones correctivas y plan de mejoramiento	
<b>3. Presupuesto</b>	
Rubro	Valor
Consultor experto en procesos asociativos	72.000.000

Material de divulgación	50.000.000		
Correo	20.000.000		
Costo total del proyecto	142.000.000		
Fuentes de financiación			
Ministerio de Agricultura (10%)	Gobernación (10%)	Productores (80%)	
<b>4. Indicadores.</b>			
Nombre del Indicador	Fórmula	Fuentes de verificación	Meta
Acuerdo asociativo para la compra de insumos	Acuerdo logrado/Acuerdo a lograr	Acuerdo	1
Fecha de Inicio:	01 de Julio de 2012		
Fecha de culminación:	30 de Julio de 2015		
Impacto del proyecto/ sostenibilidad	Incremento en los niveles de ingreso de los productores – La sostenibilidad depende de la voluntad de las partes		
Observaciones:			

#### ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO CADENA LACTEA. ACTIVIDAD 07

<b>1. Identificación</b>	
Componente:	INCREMENTO DEL CONSUMO DE LECHE Y REDUCCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN
Nombre de la actividad:	Sistemas Productivos Eficientes mediante la capacitación e implementación de Aspectos de Mercadeo Administrativos, Contables y Tributarios
Proponente:	Gobernación de Nariño – SENA - SAGAN – Universidad de Nariño – Cámara de Comercio de Pasto – ADEL
<b>Representante Legal:</b>	Raúl Delgado Guerrero - Sara Angela Arturo - Eudoro Bastidas – Edmundo Calvache – Armando Miranda Vela - Álvaro Obando
<b>Contacto:</b>	Armando Miranda Vela
Teléfono, Fax:	7 31 14 45
Dirección:	Calle 18 28 – 84
Correo Electrónico:	<a href="http://www.ccpasto.org">www.ccpasto.org</a>

Descripción del Problema o Necesidad:	Como empresarios del sector rural, los productores del departamento desconocen el desarrollo de procesos administrativos, contables y tributarios, esta situación no solamente afecta a los productores del campo, sino también a los transformadores, en especial a los pequeños y medianos, los cuales por desconocimiento en muchas ocasiones no ofrecen los productos a precios acordes a sus costos lo que ocasiona pérdidas y con ello la desaparición de muchas unidades productivas. En este sentido los programas de capacitación deben ser una ayuda para la toma de decisiones acertadas en los empresarios ya sean del sector rural o de la industria.	
Objetivo general:	Capacitar e implementar sistemas administrativos, contables y tributarios que permitan tener sistemas productivos eficientes.	
Metas del proyecto:	3.000 productores mejoran sus procesos administrativos, contables y tributarios. 60 pequeños productores industriales artesanales mejoran sus procesos administrativos, contables y tributarios.	
Localización:	Municipio de Pasto	
<b>2. Actividades o componentes</b>		
Identificación de los productores y pequeños productores industriales.		
Identificación y gestión de espacios físicos.		
Selección de instructores		
Capacitación en procesos administrativos.		
Capacitación en contabilidad		
Capacitación en aspectos tributarios		
Asesoría para la implementación de procesos		
Seguimiento y evaluación al desarrollo de los procesos		
<b>3. Presupuesto</b>		
Rubro	Valor	
Asistencia técnica y monitoreo	1.404.000.000	
Materiales	27.000.000	
Transporte	54.000.000	
Costo total del proyecto	1.485.000.000	
Fuentes de financiación		
Ministerio de Agricultura (10%)	Gobernación y alcaldías (10%)	ADEL (10%)
SENA (50%)	Cámara de Comercio de Pasto (10%)	SAGAN (10%)



4. Indicadores.			
Nombre del Indicador	Fórmula	Fuentes de verificación	Meta
Ganaderos con procesos administrativos	Número de beneficiarios/número de productores	Documentos de certificación	3000
Pequeños transformadores De leche mejoran sus Procesos administrativos	Número de beneficiarios/número de productores	Documentos de certificación	60
Fecha de Inicio:	01 de Julio de 2012		
Fecha de culminación:	30 de Julio de 2017		
Impacto del proyecto/ sostenibilidad	Incremento en el nivel de Ingresos de los productores y mejora en la competitividad – La sostenibilidad depende de la continuidad del proceso por parte de los productores y los pequeños industriales		
Observaciones:			