

**LA UTILIZACIÓN DE LA TEORÍA DE BENCHMARKING COMO MODELO
COMPARATIVO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO EN LAS PYMES DEL SECTOR
LÁCTEO EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO 2014-2019**

**USING THE THEORY OF BENCHMARKING AS A COMPARATIVE MODEL FOR SMES
STRATEGIC PLAN IN THE DAIRY SECTOR IN THE CITY OF PASTO 2014-2019**

**UTILIZANDO A TEORIA DE BENCHMARKING COMO UM MODELO
COMPARATIVO PARA AS PME PLANO ESTRATÉGICO DO SECTOR DO LEITE
NA CIDADE DE PASTO 2014-2019**

Por: Karola López y José Peña

Magister en Administración, Universidad del Valle. Docente en administración de Empresas, Universidad de Nariño. Email: karolalopez@udenar.edu.co

Ingeniero Agrícola, Universidad Nacional de Colombia. E-mail: joepenasco@unal.edu.co

Recibido: 07 de junio de 2015

Aprobación definitiva: 22 de octubre de 2015

RESUMEN

Los actuales desafíos que enfrenta el sector lácteo en el país, obliga a generar la necesidad de una planeación estratégica, como fundamento de vital importancia para el estudio a nivel no solo sectorial, sino también empresarial; teniendo en cuenta la generación de un diagnóstico, una evaluación y una propuesta de fortalecimiento a partir de herramientas basadas en la metodología de benchmarking, que permite realizar un análisis pertinente, promoviendo cambios que contribuyan al fortalecimiento de variables clave para el desarrollo de las Pymes del sector lácteo en la ciudad de San Juan de Pasto.

De acuerdo con este contexto, se ha desarrollado el presente trabajo focalizándose en recopilar y explicar la información existente acerca del estado actual de la cadena láctea del departamento de Nariño a partir de: la evaluación de entornos, el análisis sectorial utilizando el modelo de Diamante y Cinco Fuerzas de Michael Porter, y la aplicación del benchmarking estratégico a nivel regional y empresarial, considerados como elementos importantes del presente análisis. En consecuencia, se pudo establecer la cadena de valor, generando unos lineamientos estratégicos que contribuyan al mejoramiento de los procesos de la planeación y control existentes en las Mipymes lácteas de la región.

Palabras clave: Competitividad, benchmarking, planeación estratégica.

JEL: D31, D33, D39

ABSTRACT

The competitiveness and strategic planning are topics of main importance to be studied in the public and corporate groups, having into account the generation of diagnostic, assessment and proposal for strategic strengthening from methodological tools which allow the pertinent analysis, promoting changes to contribute the strengthening of key variables for the development of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) of the dairy sector in the city of San Juan de Pasto.

Is in this context that the present work has been developed, focusing in the gathering and interpretation of the existent information about the current status of dairy chain of Nariño, from the assessment of environments, the sectorial analysis using the Diamond and Five Forces models from Michael Porter and with the completion of strategic benchmarking in a regional and corporate levels, considering this as vital elements for the present analysis, a value chain could be established, generating strategic guidelines to contribute the improvement of the current planning and control processes in the dairy SMEs of the region.

Key words: Competitiveness, benchmarking, strategic planning.

JEL: D31, D33, D39

RESUMO

Os desafios atuais que enfrentam o setor lácteo no país requer para gerar a necessidade de competitividade e planejamento estratégico como o fundamento de importância vital para estudar não só mas sectorial e nível de espírito empresarial, considerando a geração de um diagnóstico, ferramentas de avaliação e fortalecimento de propostas valiosas de metodologias baseadas para fazer uma avaliação precisa, promovendo mudanças que contribuam para fortalecer a chave para o desenvolvimento das PME do sector do leite na cidade de Pasto variáveis.

De acordo com este contexto, este trabalho foi desenvolvido com foco na coleta e explicar as informações existentes sobre o estado atual da cadeia leiteira em Nariño, de avaliar ambientes, análises setoriais, utilizando o modelo de Diamond e de Michael Porter cinco forças, e com a realização dos níveis estratégicos de benchmarking regional e empresariais, considerados elementos importantes de análise, portanto, é capaz de estabelecer a cadeia de valor, gerando orientações estratégicas que contribuam para a melhoria de procesos planejamento e controle nas MPMEs leiteiras existentes na região.

Palavras-chave: Competitividade, benchmarking, planejamento estratégico.

JEL: D31, D33, D39

INTRODUCCIÓN

En la época presente debido al modelo económico actual, es de gran consideración el hecho de incorporar a la gestión empresarial una planeación estratégica que se hace evidente en el marco de la competitividad y la firma de los tratados de libre comercio que afectan la dinámica empresarial regional del país y que le exigen a los empresarios una transformación de sus procesos internos que garanticen la supervivencia en mercados cada vez más abiertos y exigentes.

Los conceptos como planeación y control, son aspectos fundamentales para la realización de la gestión administrativa de cualquier empresa, sin embargo se hace imprescindible el desarrollo de una propuesta integradora de los dos en las Mipymes regionales dentro del sector transformador lácteo, el cual es abanderado en procesos de calidad e innovación en el departamento de Nariño.

La investigación busca generar un plan estratégico orientador para el mejoramiento de las Micro y pequeñas empresas transformadoras del sector lácteo del Municipio de Pasto; lo cual no se ha desarrollado hasta el momento. Tratando de alcanzar efecto mediante el análisis del ambiente competitivo del sector a través de: la identificación de su estructura con el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, el estudio de referenciación para conocer el perfil competitivo de las empresas, la caracterización de las Mipymes transformadoras del sector lácteo del municipio de Pasto, el diseño de la DOFA, y por último la propuesta de los lineamientos estratégicos y la cadena de valor.

1. MARCO TEÓRICO

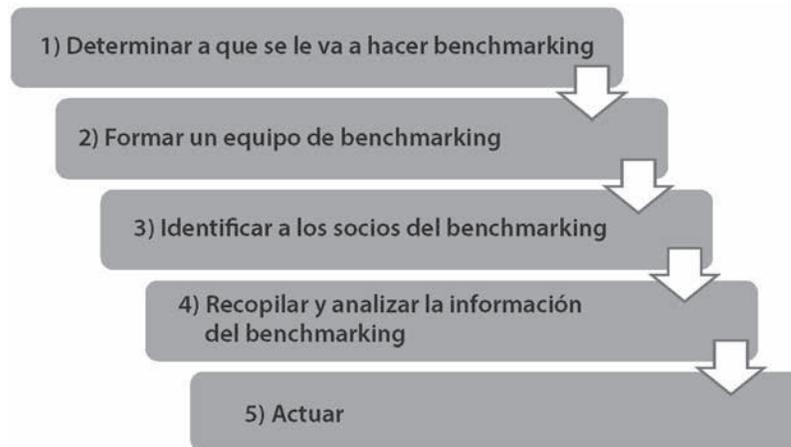
La literatura de la planeación estratégica orientada al análisis sectorial cuenta con una gran variedad de autores y modelos que se han desarrollado posterior a la primera mitad del siglo XX; en este caso es primordial hacer referencia a la escuela del diseño que influyó de manera directa la investigación propuesta, la cual fue desarrollada a principios de los años sesenta por un grupo de profesores de la Harvard Business School- Learned: Christensen, Andrews y Guth, preocupados por los problemas que afectan a la alta dirección de la empresa y al liderazgo estratégico de las organizaciones. La escuela del diseño determina las fortalezas y debilidades de la empresa por medio del pensamiento consciente, expresado oralmente o por escrito, y el medio como proporcinator de oportunidades y amenazas.

Teniendo en cuenta y citando a Betancourt (2014): “La esencia de la estrategia, consiste en optar por aquella que permita responder a tres preguntas: ¿A quiénes se deben buscar cómo clientes? ¿Qué productos o servicios se les debe ofrecer? ¿Cómo se debe hacer esto?”

La ventaja competitiva ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugar a dudas ha actuado un cambio fundamental en el concepto que cada gerente de empresa tiene del papel de los sistemas de información. Antes de las teorías de Porter, la información se consideraba un factor entre otros en el proceso que determina los negocios. Ahora por contra hay un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas.

Otro elemento clave del estudio es el benchmarking o referenciación, entendido como un método y proceso de gestión estratégica que consiste en analizar empresas, organizaciones y/o sectores para aprender de ellas (os) por medio de una comparación.

Gráfica No. 1. Benchmarking de Spendolini



Fuente: Betancourt, (2014)

2. METODOLOGÍA

Se recurrió a un tipo de estudio exploratorio y descriptivo, pues hasta el momento, aunque se evidencian estudios sobre la cadena láctea y formulaciones de planes estratégicos para Mipymes del sector, hasta la fecha no se ha trabajado con la metodología que aborda un plan estratégico para un conjunto de empresas o sector en la región; y se describe elementos, particularidades y hechos de desarrollo y competitividad del sector, adicionalmente se estudia y analiza las particularidades de las Mipymes lácteas y se llega a proponer unos lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de las mismas (Méndes, 2011).

3. RESULTADOS

3.1 ANALISIS ESTRUCTURAL- CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Una mirada del entorno actual de las empresas permite comprender que este no se rige únicamente por variables cuantitativas fácilmente manipulables a través de modelos económicos y matemáticos, con los cuales se puede hacer un pronóstico de la situación y tomar decisiones. A continuación se presentan aspectos relevantes del análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter aplicados al sector objeto de estudio:

3.1.1 Rivalidad entre competidores existentes

Los principales productores industriales en el Departamento de Nariño son: La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Colácteos, Lácteos Andinos, Productos Vicky S.A.S, Lácteos Bella Suiza y la industria Alimenticia Chambú. La comercialización de sus productos la realizan a través de supermercados o de intermediarios mayoristas que abastecen a las tiendas de barrio. También existen empresas artesanales que han alcanzado un mayor desarrollo tecnológico y poseen segmentos de mercado en otras regiones del país, especialmente la ciudad de Cali. Se destacan los sistemas utilizados por Colácteos y Lácteos Andinos, basados en la distribución directa para el caso de los supermercados y almacenes de cadena y la utilización de “mayoristas” para la colocación de sus productos en tiendas de barrio (Bohórquez, 2012).

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RIVALIDAD DE COMPETIDORES EXISTENTES:

3.1.2 Amenaza de los nuevos entrantes

Actualmente en el sector lácteo se puede observar el desarrollo paulatino de empresas con asociaciones de pequeños productores de leche, quienes debido a la situación económica y política se han visto obligados a reunir recursos para lograr cumplir con lo establecido según la normatividad que rige el sector y lograr mantenerse en un mercado competitivo teniendo en cuenta la infraestructura.

Economías de escala: La leche se produce diariamente y por tanto puede proporcionar un ingreso en efectivo regular. Sin embargo, el precio pagado por los pequeños procesadores en los países en desarrollo a menudo se basa exclusivamente en el contenido de materias grasas de la leche¹. Además de los ingresos procedentes de la venta de la leche, entre las fuentes de ingresos de los productores figuran las ventas de animales reemplazados y animales jóvenes, y otras ganancias de la explotación lechera, como las ventas de estiércol y los pagos directos.

Según el informe de la Asociación Ganadera de Nariño - SAGAN (2005: 22) “La producción lechera en Nariño, representa una economía de pequeña escala, en relación a otros sistemas ganaderos, porque requiere una gran aportación de mano de obra. Los costos de la producción (por unidad de leche producida) de los pequeños productores a menudo son similares a los de las explotaciones a gran escala, dado que los pequeños productores generalmente utilizan mano de obra familiar. Por otro lado, el procesamiento de productos lácteos, al igual que la mayoría de las actividades posteriores a la recolección, ofrece posibilidades de realizar economías de escala”.

Reacción esperada: En este contexto la elasticidad estimada de largo plazo de la remisión a planta respecto al precio al productor fue de 1,46% por lo que un aumento del 1% en el precio al productor se relaciona con un aumento del 1,46% en la remisión.

1. Aunque no existen datos que den cuenta de la importancia económica de los bosques para la economía familiar rural. Tomada: Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura. (2014). Economía rural. FAO. <http://www.fao.org/docrep/019/i3702s/i3702s.pdf>

Diferenciación del producto: Es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas a nivel nacional y regional, por lo tanto hay que hacer un esfuerzo de invertir en publicidad, diseño de producto, servicio al cliente y presentación del mismo. Se pueden tomar en cuenta muchos detalles con el fin de diferenciarse del resto y tratar de promover recordación. (De la Hoz, 2007)

Acceso a canales de distribución: En un sector competitivo los canales de distribución ya van a estar ocupados y es muy difícil hacer que el producto llegue al consumidor final, por lo tanto hay que desarrollar estrategias de precio, promoción, rotación para que se incremente la acogida en supermercados, tiendas y grandes superficies².

Acceso a materias primas: En el departamento de Nariño es difícil acceder a nuevas tecnologías por parte del pequeño productor debido a sus altos costos, y al mismo tiempo esto encarece el acceso a materias primas por falta de un mercado regulado por parte del gobierno como por ejemplo en el caso de insumos agrícolas para forrajes, medicamentos veterinarios o un control estricto a la hora de ordeño.

Barreras gubernamentales: Si bien es cierto el gobierno sanciona mediante sus delegados a empresas y productos que no cumplen con la normatividad de calidad, también es permisivo con fábricas de barrio, que al ser empresas no reguladas, venden productos derivados de la leche sin ninguna norma (SAGAN, 2011).

Condiciones de costos: Las empresas tienen que cumplir con el mínimo requisito de cubrir sus costos fijos y variables para estar al margen de la competencia nacional que ejerce principalmente Alpina y Colanta, y si sus costos son relativamente altos en el mercado, esto las obliga a mantener un alto precio en sus productos para maximizar sus ganancias³. (Marideña, Guamán 2013)

3.1.3 Poder de negociación de proveedores

En el caso del sector lácteo, los proveedores que pertenecen a la cadena no tienen poder debido a que ellos generan contratos de exclusividad con empresas de la región y nacionales, de tal manera que esos acuerdos desarrollan relaciones a largo plazo con variaciones mínimas en las condiciones de compraventa del insumo, asegurando siempre la materia fundamental para la producción de productos derivados de la leche. Además empresas como Colácteos, y Vicky S.A.S tiene una integración vertical total, lo cual favorece la adquisición de los insumos.

Importancia del sector para los proveedores: En cuanto a la leche que es la principal materia prima el poder de negociación no lo tienen ni los proveedores

2. Son las vías elegidas por una empresa que un producto recorre desde que es creado hasta que llega al consumidor final. Mónica Andrea Acero León y Carolina Contreras Cano. (2008). Merchandising Visual como herramienta de mercadeo para El Superete Marión ubicado en sector de Villa del Prado en la ciudad de Bogotá D.C. Pontificia Universidad Javeriana.

3. La disponibilidad y el costo de los factores de producción (tierra, capital y trabajo), constituyen los elementos más importantes en la estructura de los costos de producción para una empresa bajo condiciones de competencia perfecta. RAMOS, Gina Laura y GUAMÁN CRUZ, Martha Elizabeth (2013). Procesos de sistema de control de inventario y facturación en el comercial "Sandrita" de la ciudad de Milagro, Universidad Estatal de Milagro, Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

ni la empresa, ya que este precio es regulado directamente por entidades gubernamentales y puede variar dependiendo de la calidad de la leche, lo cual depende de un análisis previo que realiza Lácteos La Victoria, Colácteos y Lácteos Andinos, en sus laboratorios. Respecto a los demás proveedores, el poder de negociación lo tienen ellos ya que son pocos en el mercado, por ejemplo quien suministra los empaques, Alico S.A., es una empresa tipo monopolio en el país, por lo cual Productos Vicky S.A.S, Colacteos y Lácteos Andinos y demás empresas que demanden estos productos deben regirse a sus precios.

3.1.4 Poder de negociación de compradores

La cadena láctea se caracteriza por el alto grado de dispersión de la producción de leche cruda, situación que es acentuada por el alto grado de informalidad del acopio de leche, ya que para el año 2012 cerca del 44% de la producción nacional se comercializó fuera de los canales formales o establecidos legalmente⁴. Ahora bien, la característica de la leche de ser un producto altamente perecedero, así como el bajo número de agentes compradores respecto a los vendedores, generan un bajo poder de negociación del sector primario, debido a la informalidad en los canales de comercio y el alto grado de deterioro del producto (Martínez y Ramírez, 2004).

3.1.5 Productos sustitutos

La leche de vaca no tiene un producto que le sustituya tanto en propiedades nutricionales como en sabor. Se puede tomar la proteína de soya como un sustituto de la leche en polvo. Hay varios tipos de proteína de soya: Harina de soya, harina modificada de soya, el concentrado de proteína de soya y el aislado de soya. Para aquellas personas que tienen la necesidad de seguir tomando un líquido blanco de sabor dulce suave, hay en el mercado una amplia variedad de “leches” vegetales. Podemos obtener sabrosas y nutritivas “leches” de arroz, avena, almendras, avellanas, sésamo y soja entre otros. Las venden preparadas, pero también se pueden hacer en casa. De las dos formas hará falta el aseguramiento en que la materia primera sea de origen biológico y sea lo más integral posible (Peña y Cano, 2002: 128-330).

Existen algunos sustitutos de la leche de vaca, por ejemplo, las leche vegetales. Estas leches, aunque no son propiamente “leches”, se obtienen a partir de otros alimentos como los frutos secos, cereales o legumbres. Estos sustitutos de la leche de vaca, son preferidas en el consumo por cierto grupo de consumidores gracias a todas las propiedades nutritivas que tienen, pero lo cierto es que no han logrado desplazar la demanda tradicional por sus atributos y por el tradicionalismo que se enmarca en los beneficios para niños y personas que no son intolerantes a la lactosa (Franklin, 2011).

4. En el eslabón primario se encontraban para el 2012 un total de 20.432.140 cabezas de ganado, de las cuales 2.422.531 (12%), se destinaban de forma exclusiva a la producción de leche, y 7.867.534 (39%), tenían orientación al sistema doble propósito (leche y carne), los cuales generaron una producción lechera cercana a los 13 millones de litros diarios, la cual fue destinada en un 8% al autoconsumo, 10% al procesamiento en finca y el 82% restante para la venta. Alejandra Rosalía Jaramillo Londoño y Angélica María Areiza Segura (2008-2009). Análisis del mercado de la leche y derivados lácteos en Colombia. http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf

3.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

Esta metodología permite detallar cada eslabón y su aporte a la competitividad del sector, identificando las amenazas de nuevos competidores y de productos sustitutos y claro está resaltar los poderes de negociación de los clientes y proveedores, cada aspecto será desarrollado a continuación; al final se retoma estos aspectos y se analizan las industrias transformadoras de lácteos; cabe resaltar que las empresas objeto de estudio: Lácteos Andinos, Productos Vicky S.A.S. e Industria Alimenticia Chambú, son líderes en San Juan de Pasto, reconocidas regionalmente, cuyas plantas elaboradoras principales se encuentra ubicadas en Catambuco; en la zona de la Coba Negra a la salida de Pasto y en Barrio las Violetas de Pasto (Martínez y Espinal, 2002).

CUADRO No. 1 – ANÁLISIS DEL SECTOR LÁCTEO

		Marco específico del negocio				Fecha
		Perfil competitivo del sector				30/10/2014
Sector: SECTOR LÁCTEO – REGIÓN NARIÑO- PASTO		Repulsión		N.	Atracción	
		Alta	Media		Media	Alta
1. Competidores Actuales						
1.1 Rivalidad entre competidores						
Número de competidores	Grande	x				Peq
Diversidad de Competidores	Grande				x	Peq
Crecimiento del sector	Lento			x		Rápido
Costos fijos o de almacenamiento	Altos				x	Bajos
Incrementos de capacidad	Grande					Cont
Capacidad diferenciación del producto	Baja					Alta
Importancia para la empresa	Alta		x			Baja
1.2 Barreras de Salida						
Especialización de los activos	Alta					Baja
Costos de Salida	Altos				x	Bajo
Restricciones sociales o del gobierno	Altas					Bajas
2. Posibles Entradas						
Barreras de Entrada	Bajas					Altas
Economías de escala	Baja	x				Altas
Acceso a canales de distribución	Bajas				x	Altas
Necesidad de capital	Amplio		x			Ltdo
Protección gubernamental	Baja				x	Alta

3. Poder de los Proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo				x		Alto
Importancia del sector para proveedores	Peq		x				Grande
Costos de cambio del Proveedor	Altos		x				Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta			x			Baja
4. Poder de Compradores							
Número de proveedores importantes	Bajo				x		Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta						Baja
Rentabilidad del cliente	Baja	x			x		Alta
6. Productos Sustitutos							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro	Grande		x				Peq
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta					x	Baja
Perfil Numérico		3	5	2	8	6	

Fuente: Elaboración propia, a partir de Bentacourt (2014: 157).

Del perfil elaborado para el sector se concluye que se pueden generar unas expectativas de crecimiento, siempre y cuando los productos sustitutos no se consoliden como una gran amenaza para el consumo de la leche y sus derivados en la región, a futuro se vislumbra una gran preocupación por la venida de nuevos competidores que pueden ser nacionales o extranjeros y que si no se consolidan estrategias de integración vertical y horizontal que aseguren el mejoramiento de la calidad, costos y mantenimiento de la cadena láctea, difícilmente se llegará a desarrollar competitividad para las Mipymes transformadoras (Millán, 2001).

3.3 BENCHMARKING DE LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DE NARIÑO

Observando las condiciones actuales de la cadena láctea en el Departamento de Nariño se identifica una tendencia hacia un tipo de organización cooperativa principalmente en pequeños y grandes productores ubicados en los municipios de Pasto, Pupiales y Guachucal (López y Agoty 2009)⁵. Para la realización de este estudio, se tomó en cuenta las principales empresas que facilitaron información por medio de encuesta directa y entrevista referida a los factores clave de éxito, que permitió la consolidación de datos que fueron la base para el desarrollo del benchmarking.

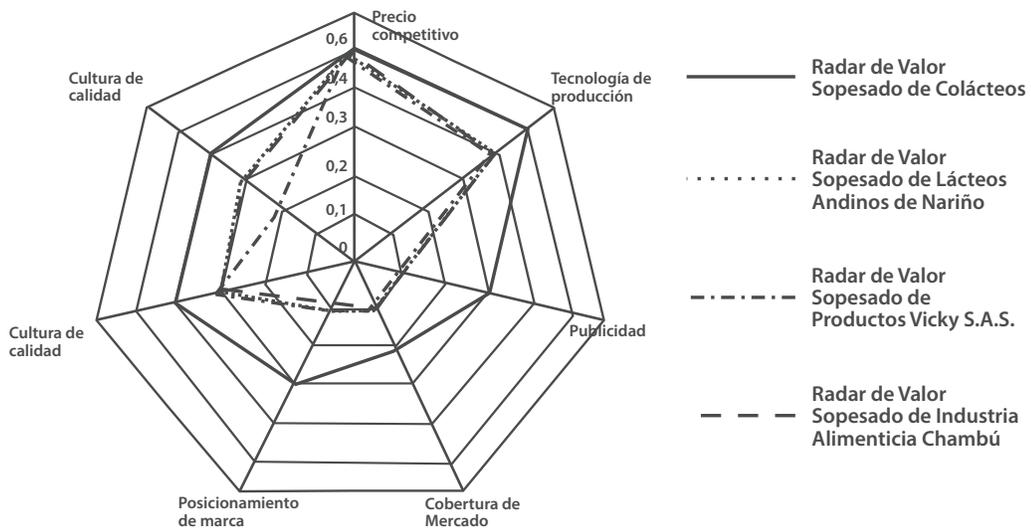
5. En la cadena láctea, el eslabón primario o productores de leche hace referencia a aquellos actores que realizan las actividades de cría y levante de ganado vacuno que produce leche –para producción especializada y / o doble propósito–, la cual es vendida al eslabón de acopiadores o transformadores directamente.

Cuadro No. 2. Benchmarking – Empresas Transformadoras Lácteas de Pasto

Factores clave de éxito	Peso Valor		Lácteos Andinos de Nariño		VICKY S.A.S.		Industria Alimenticia Chambú	
			Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor
Precio competitivo	20%	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Tecnología de producción	20%	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Publicidad	15%	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Cobertura de Mercado	10%	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Posicionamiento de marca	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Desarrollo e innovación	15%	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Cultura de calidad	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Totales	100%	1		3,5		3,4		3,35

Fuente: Elaboración propia, a partir de Betancout (2014: 176).

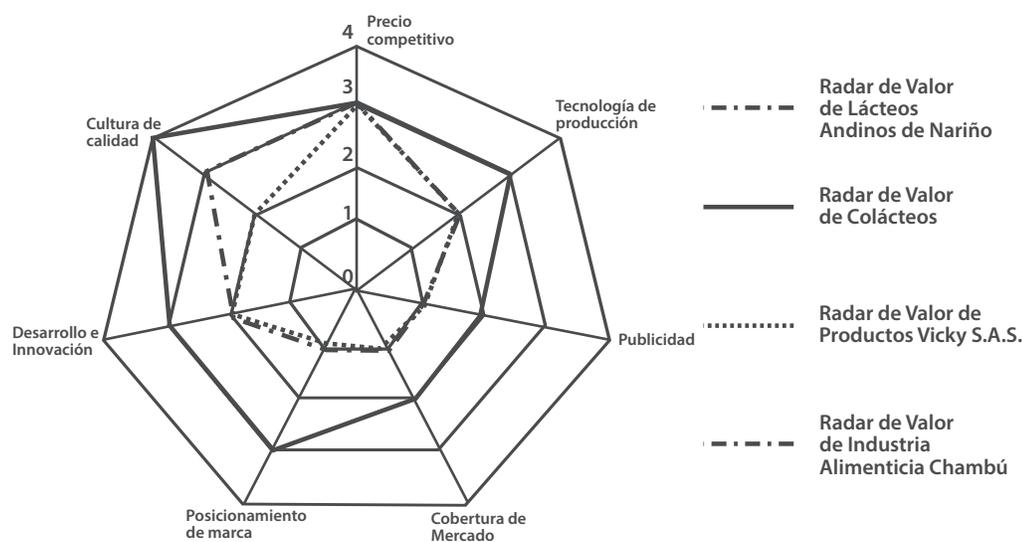
Gráfica 1. Radar de Valor Sopesado Integrado de las Empresas de la Región de Nariño



Fuente: Elaboración propia, a partir de Betancourt (2014: 177).

Como podemos ver en la gráfica 1 anterior hay una empresa que marca una diferencia sustancial a las demás, la empresa Colácteos lleva la ventaja competitiva frente a las demás en cultura de calidad, desarrollo e innovación, posicionamiento de marca, cobertura de mercadeo, publicidad y tecnología de producción. Hay un punto en las que todas convergen y es en el precio competitivo, todas mantienen precios de acuerdo a sus costos de producción siendo competitivas con respecto a las otras empresas en la región. También hay que analizar que las empresas Lácteos Andinos de Nariño, Productos Vicky S.A.S. e Industria Alimenticia Chambú tienen bastantes similitudes y puntos en común, como desarrollo e innovación, posicionamiento de marca, cobertura de mercado, publicidad y tecnología de producción; todas estas anteriores empresas muestran deficiencias en estos puntos, este estudio refleja las falencias para tomar un plan de mejoramiento hacia la competitividad, mejorando e innovando en las debilidades tomando ventajas frente al mercado nacional.

Grafica 2. Radar de Valor Integrado de las Empresas de la Región de Nariño



Fuente: Elaboración propia, a partir de Betancourt (2014: 177).

En la gráfica 2 de valor integrado observamos un patrón en las empresas Lácteos Andinos de Nariño, Productos Vicky S.A.S e Industria Alimenticia Chambú, cuentan con las mismas falencias o debilidades tales como tecnología de producción, publicidad, cobertura del mercado, posicionamiento de marca, desarrollo e innovación y cultura de calidad; estas debilidades se presentan en estas mismas empresas debido al tamaño de las mismas y sus sistemas de producción artesanal, pero ya hecho el trabajo de identificación es la hora de armar un plan de mejoramiento convirtiendo estas empresas en focos de innovación y cultura empresarial

de la región irradiando el mercado nacional. La empresa Colacteos muestra ciertas ventajas frente a las demás que se puede ver reflejado en la cobertura nacional que tiene, su sistema de producción en línea y el mercado de la misma, ya que no se limita al regional sino que abarca al nacional.

3.4 MATRIZ DOFA

Por medio de la DOFA se pretende analizar la cadena láctea en su estado actual, con el objetivo de definir proyectos que integren a los proveedores y transformadores para hacer más competitivo al sector, para lo cual se requiere competir en el mercado de productos lácteos diferenciados orientados a nichos de mercado que tienen como objetivo no solo alimentarse, sino satisfacer necesidades que han adquirido acorde a los cambios en sus estilos de vida (ej. Orgánicos, Gourmet, Conveniencia, Funcionales).

Cuadro No. 2 Matriz DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p><u>Debilidades o factores internos negativos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja capacidad de Gestión • Falta de visión empresarial • Falta de vigilancia y control de subproductos lácteos. • Riesgos sanitarios por situación de frontera. • Nivel de Costos de subcontratación. • Escasa adopción de Tecnología. • Baja oferta y en algunos casos baja demanda de asistencia técnica. • Escasa investigación y desarrollo de nuevos productos. • Baja gestión de recursos de cooperación. • Los ganaderos son microfundistas (1 hectárea de tierra y hasta 2 vacas). • Baja calidad higiénica de la leche. • Bajos niveles de certificación de hatos ganaderos libres de brúcelas y tuberculosis. • El deficiente manejo de las pasturas, el mediano nivel de gestión empresarial y la baja escala de las fincas. 	<p><u>Fortalezas o aspectos internos positivos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura y tradición lechera • Los programas de desarrollo y transferencias de tecnología en alianza con la Universidad de Nariño y la avanzada tecnología en la producción de lácteos constituyen la principal fortaleza. • Alta producción de leche por vaca. • Buena disposición de algunos actores de la cadena láctea para el cambio en la estrategia empresarial. • Las universidades y centros educativos regionales están comprometidos con la investigación y el mejoramiento del sector

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p><u>Amenazas o factores externos negativos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sanidad • Violencia, narcotráfico • Indiferencia del estado ante la situación de Nariño • Importaciones Vs. Exportaciones • Monopolio en importación de insumos de producción • Manejo y Uso de las TIC's • Procesos de Automatización. • Costos Tecnológicos. • Tratados de Libre Comercio. • Crecimiento del sector en los últimos años. • Emprendimiento Empresarial e Innovación. • Infraestructura vial, Urbana y de transporte. • Narcotráfico y cultivos ilícitos. • Clientelismo y corrupción política • Costos ambientales de la producción de leche. • Deterioro de la diversidad agrícola, generada por la desaparición de productos agrícolas tradicionales y de pan coger por el cambio del uso del suelo. 	<p><u>Oportunidades o factores externos positivos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción limpia de leche • Implementación de buenas prácticas • Demanda de leche del interior del país • Implementación de leche larga vida en Nariño • La posición competitiva y la intensidad de la competencia. • Integración de los actores de la cadena local y regional. • Formación del talento humano de la región. • Oferta educativa y acceso a la educación. • Ley Mipyme. • Ventajas comparativas de la región. • Situación geopolítica de la región.

Fuente: Elaboración Propia.

3.4.1 Lineamientos Estratégicos

De acuerdo con el análisis desarrollado del perfil competitivo de las Mipymes transformadoras de la ciudad de Pasto y por supuesto la DOFA, se evidencia la necesidad de generar una apuesta estratégica que converja en la escogencia de nichos de mercado que tienen como objetivo no solo alimentarse, sino satisfacer necesidades que han adquirido los consumidores (familias-personas) acorde a los cambios en sus estilos de vida (ej. Orgánicos, Gourmet, Conveniencia, Funcionales).

Se determina entonces un enfoque en donde se requiere una alta segmentación como la estrategia más coherente a las expectativas de cambio y mejoramiento. (Betancourth, 2011)

3.4.2 Proyectos para el Mejoramiento de la Competitividad y Asociatividad del Sector

La investigación realizada genera una segunda fase para poder implementar los planes de acción que se derivarían de los lineamientos estratégicos expuestos, para lo cual se recomienda integrar a esta fase a nuevos coinvestigadores. Esta actividad debe cumplir con las fechas establecidas en los proyectos de fortalecimiento.

Cuadro No. 3. Proyectos para el Sector Lácteo

No.	Actividades	Responsables	Tiempo estimado
1	Ampliar la cobertura de los programas de asistencia técnica y transferencia tecnológica.	Universidades de la región	2 años
2	Generar y/o fortalecer los procesos de asociatividad en los productores de leche.	Cámaras Comercio de Nariño con Fedegan	3 meses
3	Realizar acciones tendientes al fortalecimiento de la infraestructura para la cadena de frío.	Sector financiero en asociación con entidades gubernamentales y federaciones	1 año
4	Promover la implementación de un sistema de medición de la calidad composicional de la leche.	Fedegan y Universidad de Nariño	6 meses
5	Incorporar el uso de las Tics para el mejoramiento de la gestión empresarial.	Sector bancario y la Gobernación	6 meses
6	Contribuir a la adecuada implementación de la gestión contable y financiera.	Cámara de Comercio de Pasto	3 meses
7	Identificar y realizar acciones tendientes a lograr la disminución de los costos de producción. Transferir tecnologías orientadas al desarrollo de buenas prácticas.	Fedegan	3 meses

Fuente: Elaboración propia

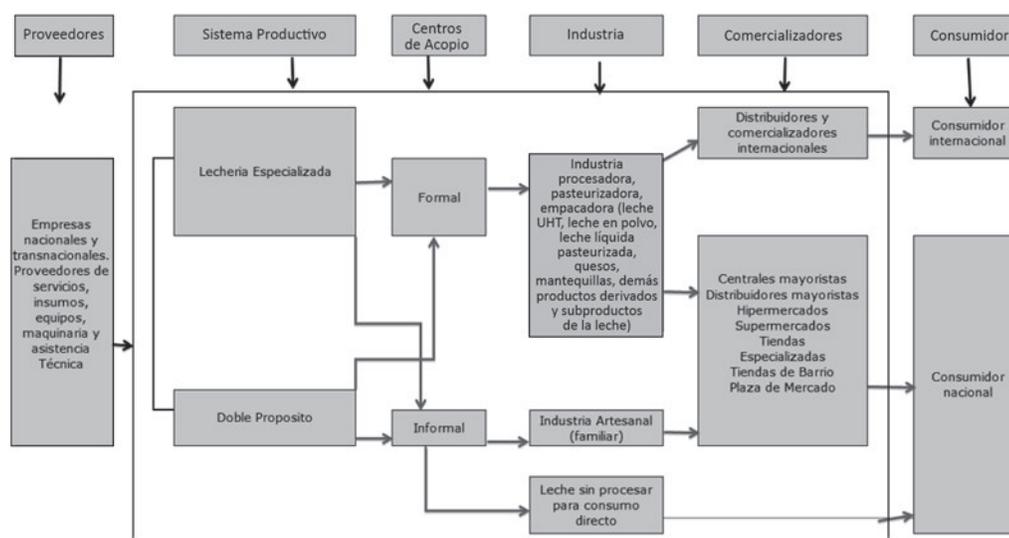
3.5 LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR LÁCTEO EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

El sector lácteo en el Departamento de Nariño sigue desarrollando un papel muy importante pese a que actualmente se encuentra en un momento complejo: desde la producción a la gran distribución, pasando por la industria. El conocimiento de la cadena de valor de la leche y otras actuaciones que desarrolla el Ministerio

de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente están aportando transparencia y soluciones a los problemas existentes en el sector lácteo (Holmann, 2003).

Así pues, visto desde este ángulo, la cadena de valor es más un “organismo dinámico” basado en los acuerdos entre dichos actores, que implica una coordinación de actividades alrededor de una visión compartida común de todos sus agentes, donde cada uno no solo agrega valor y se beneficia proporcionalmente del aporte que realiza a la misma, sino que la sinergia generada permite identificar nuevas oportunidades en los eslabones y sub- eslabones vacíos o potencialmente desarrollables bajo la forma de nuevos emprendimientos, inversiones, empleo e ingresos. También de nuevos productos y mercados, nacionales e internacionales. La cadena organizada como cadena de valor tiene más posibilidad igualmente de colaborar con las autoridades e instituciones locales y aportar al desarrollo del territorio, no solo en el ámbito económico, sino también en el social, ambiental, cultural e incluso en el de la infraestructura necesaria para el mismo que permita en conjunto elevar la calidad de vida de las poblaciones locales.

Grafica No. 3 Cadena de Valor del Sector Lácteo



Fuente: Sagan, (2011)

4. CONCLUSIONES

- Las empresas transformadoras del sector lácteo del Municipio de Pasto, presentan diferentes estados de desarrollo, principalmente por los dueños fundadores y el proceso histórico de crecimiento del sector lácteo de Nariño, que no ha permitido generar un verdadero valor agregado al grupo de empresas que tienen mayor visibilidad en el mercado regional y nacional. Es por esta razón que se decidió generar unos lineamientos estratégicos que permitan el cambio

de las Mipymes transformadoras con visión limitada a organizaciones capaces de abordar procesos de calidad e innovación con miras a satisfacer nichos de mercado que buscan variedad de productos de acuerdo a las tendencias actuales de consumo.

El diagnóstico permitió establecer:

- 1.- Necesidad de mejorar la producción y calidad de la leche, aspecto que beneficiaría a todos los actores de la cadena.
 - 2.- 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.
 - 3.- La principal fortaleza 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 en la presencia de la academia especializada para atención al sector.
 - 4.- 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.
 - 5.- 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 clara posibilidad para el desarrollo y fortalecimiento del subsector.
- Producto del análisis expuesto, se destaca la necesidad de abordar la elaboración compartida de un plan estratégico y prospectivo para los actores de la cadena láctea de Nariño, la cual tiene como requisito 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 fundamentales para iniciar el proceso de fortalecimiento.
 - Articulación entre la comunidad y las instituciones para identificar los proyectos necesarios para el fortalecimiento de la cadena láctea, sus actores y la región de Pasto - Nariño, lo cual no debe generar inversión innecesaria en zonas de baja influencia ganadera. Así mismo se podría realizar un estudio conjuntamente con el CUEEN (articulación Universidad - Empresa - Estado) y la Comisión regional de Competitividad sobre 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.

REFERENCIAS

1. ACERO, León y CONTRERAS, Carolina (2008). Merchandising Visual como herramienta de mercadeo para El Superete Marión ubicado en Sector de Villa del Prado en la ciudad de Bogotá D.C. Pontificia Universidad Javeriana.
2. BENJAMIN, Franklin (2011). El Libro Blanco. México D.F. Primera Edición. C.P. 11800.
3. BETANCOURT, Guerrero Benjamín (2014). Análisis sectorial y Competitividad. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Vicerrectoría de Investigaciones. Universidad del Valle. Ecoe Ediciones.
4. BETANCOURTH, Benjamín (2011). Entorno Organizacional, Análisis y diagnóstico. Santiago de Cali: Editorial Univalle, pp. 13-25.
5. BOHÓRQUEZ, Natalia (2012). Análisis estructural de sectores estratégicos: sector productos lácteos, Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial.
6. DE LA HOZ, Joaquín (2007). Economía del departamento de Nariño: ruralidad y aislamiento geográfico, Banco de la República. Cartagena: Centro de estudios económicos regionales (CEER). Banco de la República.
7. HOLMANN, Federico (2003). Evolución de los sistemas de producción de leche en el trópico latinoamericano y su interrelación con los mercados: un análisis del caso colombiano. Cali. CIAT. International Center for Tropical Agriculture.
8. LÓPEZ, Karola y ARGOTY, Jenny (2009). Programa de Fortalecimiento para la Gestión de las empresas transformadoras del sector lácteo del municipio de Pasto. Pasto. Universidad Mariana.
9. MARTÍNEZ, Héctor y ESPINAL, Carlos (2002). Evaluación de la protección para los productos del sector agropecuario colombiano: Una medición econométrica. Bogotá Documento de trabajo No. 28, Observatorio Agrocadenas.
10. MARTÍNEZ, Héctor y RAMÍREZ Manuel (2004). Relaciones de precios entre los diferentes eslabones de las cadenas agroproductivas en Colombia. Bogotá Documento de trabajo No. 50. Observatorio Agrocadenas.
11. MÉNDEZ, Eduardo (2011). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Bogotá. Limusa Noriega Editores.
12. MILLÁN, Felipe (2001). Competitividad Internacional de las Regiones. Cali. Cámara de Comercio de Cali. No. 22.
13. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2014) Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Tomada de: <http://www.fao.org/docrep/019/i3702s/i3702s.pdf>
14. PEÑA, Edith. y CANO Carlos (2002). Estudio para la determinación de perfiles de proyectos productivos empresariales de las cadenas productivas en los departamentos de Cauca, Huila, Nariño, Tolima y Valle del Cauca, Bogotá, Universidad de Georgetown, Confecámaras, Pontificia Universidad Javeriana, pp. 116-128. 330.
15. ROSALIA, Alejandra y ARIZA, Angélica (2008-2009). Análisis del mercado de la leche y derivados lácteos en Colombia. Tomada de: http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf
16. SAGAN (2005). Asociación de Ganaderos de Nariño. Estudio sobre la cadena láctea, Pasto, pp.22-25.390.
17. SAGAN (2011). Asociación de Ganaderos de Nariño. Identificación y priorización de la problemática del sector ganadero de leche del Departamento de Nariño. Estudio Realizado por SAGAN, en convenio con la Universidad de Nariño. Programa de Ingeniería Agro Industrial, pp. 33-37. 330.