

**"ANALISIS DE LA INFRAESTRUCTURA DE COMERCIALIZACION E
INDUSTRIALIZACION Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DEL
SUBSECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA"**

VICTORIA ELENA NEGRETTE ARRIETA

**CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA, D. T Y C.**

2001

"ANALISIS DE LA INFRAESTRUCTURA DE COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DEL SUBSECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA"

VICTORIA ELENA NEGRETTE ARRIETA

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

**ASESOR:
JAIME MUÑOZ ARISMENDY
ECONOMISTA**

**CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA, D. T Y C.
2001**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, 17 de abril de 2001

Montería, Abril 17 de 2001

Señores:

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

Atn: Comité de Investigaciones

Cartagena de Indias

Cordial saludo;

Por medio de la presente me permito presentarles a ustedes la propuesta formal del trabajo de grado titulado "**ANÁLISIS DE LA INFRAESTRUCTURA DE COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DEL SUBSECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA**", el cual pretendo desarrollar con el fin de analizar las condiciones externas e internas de la infraestructura de comercialización e industrialización del subsector lechero y su incidencia en el desarrollo del municipio de Montería para así establecer estrategias que contribuyan a la economía regional.

Por otro lado como trabajo de investigación espero que este se constituya en documento de consulta para estudios futuros y por supuesto para obtener el título profesional.

Espero contar con sus valiosas apreciaciones al respecto.

Cordialmente,

VICTORIA ELENA NEGRETTE ARRIETA

Cod. 00-11-863

Montería, Abril 17 de 2001

Señores:

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

Atn: Comité Evaluador

Cartagena de Indias

Apreciados señores:

Pongo a su consideración el proyecto de grado de la Facultad de Administración de Empresas, titulado: **"ANÁLISIS DE LA INFRAESTRUCTURA DE COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DEL SUBSECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA"**, desarrollado por la estudiante Victoria Elena Negrette Arrieta, el cual he dirigido y asesorado; para su análisis, estudio y aprobación.

Agradeciendo su atención a la presente.

Atentamente,

JAIME MUÑOZ ARISMENDY
Asesor

ARTICULO 105

La corporación se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado y no pueden ser explotados comercialmente sin su previa autorización.

A Dios todopoderoso, mi guía espiritual y mi amigo, quien me ilumina mi camino para alcanzar grandes éxitos como este que hoy culmino.

A mis padres, Antonio y Ross Mery que siempre me han brindado su apoyo, su amor incondicional y su sacrificio en sacarme adelante ha sido mi razón y mayor riqueza para entregar lo mejor de mí en esta meta alcanzada.

A mi hija, Andrea Karolina, que gracias a su infinito amor he logrado realizar este gran sueño y de seguir con las metas que me propuesto.

A mis hermanos y a toda mi familia quienes me brindaron su amor y apoyo en el transcurso de mi carrera.

Los amo a todos.

VICTORIA ELENA NEGRETTE ARRIETA

AGRADECIMIENTOS

Para cristalizar un proyecto es necesario apoyarse en ayudas conceptuales y prácticas que solo se obtendrán a través de medios escritos, visuales, orales y didácticos. Además, la ayuda y orientación de aquellas personas que con sus conocimientos hacen posible la formalización de dichas ideas.

Es por esto, que a esas personas le agradezco el interés y su valiosa colaboración para la elaboración de este proyecto; son ellos

A todos los Representantes Legales de las empresas vinculadas al subsector lechero e Instituciones por su ayuda brindada en la recopilación de información.

Dr. JAIME MUÑOZ ARISMENDY, por la colaboración en la asesoría y coordinación del proyecto.

A la universidad y su cuerpo docente, quienes me formaron como persona social y profesional al servicio de la comunidad.

A todas aquellas personas que de una u otra manera me ayudaron en el desarrollo de esta investigación.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	28
1. GENERALIDADES DE LA INFRAESTRUCTURA DE COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION DEL SUBSECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA	32
1.1 ANTECEDENTES DE MODERNIZACION DE LA INFRAESTRUCTURA DE COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION DEL SUBSECTOR LECHERO EN COLOMBIA	32
1.1.1 Fondo Nacional del Ganado	32
1.1.1.1 Cuota de Fomento Ganadero y Lechero	32
1.1.1.1.1 Recaudadores de la cuota de leche	34
1.1.1.1.2 Controles a la administración	34
1.1.1.1.3 Utilización de los recursos recaudados	35
1.1.1.1.4 Programas de inversión de la Cuota de Fomento	36
1.1.1.2 Incentivo a la Capitalización Rural ICR	41
1.1.1.3 Convenio marco de cooperación entre Fedegan – Fondo Nacional del Ganado y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA	44
1.1.2 Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana	46
1.1.2.1 Cadena Productiva de los Lácteos	48
1.1.2.2 Definición	48

1.1.2.3	Estrategias	49
1.1.2.3.1.1	Desarrollo del mercado interno	50
1.1.2.3.1.2	Penetración de mercados externos	50
1.1.2.3.1.3	Sistema de precios, calidad y funcionamiento de los mercados lácteos	51
1.1.2.3.1.4	Conglomerados Lácteos Regionales	52
1.1.2.3.1.5	Modernización productiva de la Cadena Láctea	53
1.1.2.3.1.6	Desarrollo social en las zonas productoras	53
1.1.2.3.1.7	Desarrollo sostenible de la Cadena Láctea	53
1.1.2.4	Consejo Nacional Lácteo	54
1.1.2.4.1	Definición	54
1.1.2.4.2	Funciones	54
1.2	ANTECEDENTES DE MODERNIZACION DE LA INFRAESTRUCTURA DE COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION DEL SUBSECTOR LECHERO EN CORDOBA Y MONTERIA	55
2.	CADENA PRODUCTIVA DEL SUBSECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA	61
2.1	ACTIVIDADES DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL SUBSECTOR LECHERO EN MONTERIA	61
2.1.1	Producción de la leche	61
2.1.1.1	Costos de producción	64
2.1.1.2	Estacionalidad	65
2.1.2	Transportación de la leche	66
2.1.3	Procesamiento de la leche	67
2.1.3.1	Costos de producción	67
2.1.3.2	Escala de producción	67
2.1.3.3	Costo y estado de la maquinaria	67

2.1.3.4	Estacionalidad del consumo	68
2.1.4	Comercialización de la leche	68
3.	DIAGNOSTICO DE LA INFRAESTRUCTURA DE COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION APLICADO A LAS EMPRESAS VINCULADAS AL SUBSECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA	71
3.1	EMPRESAS QUE POSEEN TECNOLOGIA MODERNA	72
3.1.1	Razones de las empresas que no poseen tecnología moderna	72
3.2	CLASES DE TECNOLOGIA QUE UTILIZAN LAS EMPRESAS	73
3.3	EMPRESAS QUE CUENTAN CON INSTALACIONES EFECTIVAMENTE LOCALIZADAS Y DISEÑADAS	74
3.4	SISTEMAS DE PRODUCCION QUE UTILIZAN LAS EMPRESAS	74
3.5	EFICIENCIA DEL SISTEMA DE PRODUCCION UTILIZADO, CAPACIDAD DE PRODUCCION CON RESPECTO A LA DEMANDA PRONOSTICADA Y LA CALIDAD DE LA MATERIA PRIMA PARA LA REALIZACION DEL PROCESO PRODUCTIVO	75
3.6	PROCEDENCIA DE LA MAQUINARIA ADQUIRIDA	77
3.7	MANO DE OBRA CALIFICADA EN EL PROCESO PRODUCTIVO	78
3.8	EXISTENCIAS DE ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACION DE SUS PRODUCTOS	79
3.9	EXISTENCIA DE PLANES EN LAS EMPRESAS PARA EL DESARROLLO DEL SUBSECTOR LECHERO	79
3.10	MANERA DE OBTENER LA MATERIA PRIMA	80
3.11	MERCADO DEL PROVEEDOR SUFICIENTE PARA SATISFACER LA DEMANDA	80
3.12	SISTEMA DE PRECIOS INDUCE A LA EMPRESA A UN MEJOR FUNCIONAMIENTO EN EL MERCADO	81
3.13	GRADO DE PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS EN EL SUBSECTOR LECHERO	81
3.14	INCIDENCIAS DE LAS POLITICAS IMPLEMENTADAS POR EL ACTUAL GOBIERNO EN LAS EMPRESAS	82

3.15 INSTITUCIONES CON QUE SE FINANCIAN LAS EMPRESAS	84
4. DISEÑO DEL PLAN DE ACCION ESTRATEGICO PARA LAS EMPRESAS VINCULADAS AL SUBSECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA	86
4.1 INTRODUCCION	86
4.2 IMPORTANCIA DEL PLAN	86
4.3 JUSTIFICACION DEL PLAN	87
4.4 CONTENIDO DEL PLAN	87
4.4.1 Establecimiento de fortalezas y debilidades para las empresas vinculadas al subsector lechero	87
4.4.1.1 Fortalezas	88
4.4.1.2 Debilidades	88
4.4.2 Establecimiento de oportunidades y amenazas del entorno para las empresas vinculadas al subsector lechero	88
4.4.2.1 Oportunidades	88
4.4.2.2 Amenazas	89
4.5 Diagnostico de la infraestructura de comercialización e industrialización de las empresas vinculadas al subsector lechero	89
4.5.1 Diagnostico de la infraestructura de comercialización de las empresas vinculadas al subsector lechero	89
4.5.2 Diagnostico de la infraestructura de industrialización de las empresas vinculadas al subsector lechero	91
5. PARTICIPACION DEL SUBSECTOR LECHERO EN EL CRECIMIENTO ECONOMICO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA	93
6. INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DEL SUBSECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA	96
7. CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	103

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Gastos de inversión 1995 – 2000	37
Tabla 2. Comercialización subsector lácteo 1995 – 2000	39
Tabla 3. Canasta de insumos ganaderos, acumulado a febrero de 1999	65

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Programa de comercialización e industrialización participación 1995 –2000	38
Figura 2. Programa de comercialización subsector lácteo. Cobertura de inversión.	40
Figura 3. Dinámica de la producción de la leche en los tres ámbitos: Municipal, Departamental y Nacional.	95
Figura 4. Empresas que poseen tecnología moderna.	108
Figura 5. Razones de las empresas que no poseen tecnología moderna.	109
Figura 6. Clases de tecnología que utilizan las empresas	110
Figura 7. Empresas que cuentan con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas.	111
Figura 8. Sistemas de producción que utilizan las empresas.	112
Figura 9. Eficiencia del sistema de producción utilizado, capacidad de producción con respecto a la demanda pronosticada y la calidad de la materia prima para la realización del proceso productivo.	114

Figura 10.	Procedencia de la maquinaria adquirida.	115
Figura 11.	Mano de obra calificada para el proceso productivo.	116
Figura 12.	Mercado del proveedor suficiente para satisfacer la demanda.	117
Figura 13.	Grado de participación de las empresas en el subsector lechero.	118
Figura 14.	Instituciones con que se financian las empresas.	119

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Incentivo a la Capitalización Rural (1994 – 1998)	43
Cuadro 2. Situación de la producción lechera en Montería 1995 – 1999	62
Cuadro 3. Empresas que poseen tecnología moderna.	72
Cuadro 4. Razones de las empresas que no poseen tecnología moderna.	73
Cuadro 5. Clases de tecnología que utilizan las empresas	73
Cuadro 6. Empresas que cuentan con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas.	74
Cuadro 7. Sistemas de producción que utilizan las empresas.	75
Cuadro 8. Eficiencia del sistema de producción utilizado, capacidad de producción con respecto a la demanda pronosticada y la calidad de la materia prima para la realización del proceso productivo.	77
Cuadro 9. Procedencia de la maquinaria adquirida.	78
Cuadro 10. Mano de obra calificada para el proceso productivo.	78

Cuadro 11. Mercado del proveedor suficiente para satisfacer la demanda.	81
Cuadro 12. Grado de participación de las empresas en el subsector lechero.	82
Cuadro 13. Incidencias de las políticas implementadas por el actual Gobierno en las empresas.	83
Cuadro 14. Instituciones con que se financian las empresas.	85
Cuadro 15. Diagnostico de la infraestructura de comercialización de las empresas vinculadas al subsector lechero.	89
Cuadro 16. Diagnostico de la infraestructura de industrialización de las empresas vinculadas al subsector lechero.	91
Cuadro 17. Cuadro comparativo de la producción de leche en el municipio de Montería, el Departamento de Córdoba y a nivel Nacional para los años 1995 - 1999.	94

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Carta de PROLECHE S.A.	107
Anexo B. Empresas que poseen tecnología moderna.	108
Anexo C. Razones de las empresas que no poseen tecnología moderna.	109
Anexo D. Clases de tecnología que utilizan las empresas.	110
Anexo E. Empresas que cuentan con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas.	111
Anexo F. Sistemas de producción que utilizan las empresas.	112
Anexo G. Eficiencia del sistema de producción utilizado, capacidad de producción con respecto a la demanda pronosticada y la calidad de la materia prima para la realización del proceso productivo.	113
Anexo H. Procedencia de la maquinaria adquirida.	115
Anexo J. Mano de obra calificada para el proceso productivo.	116
Anexo K. Mercado del proveedor suficiente para satisfacer la demanda.	117

Anexo L.	Grado de participación de las empresas en el subsector lechero.	118
Anexo M.	Instituciones con que se financian las empresas.	119
Anexo N.	Formato de cuestionario para los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería.	120

GLOSARIO

AGROINDUSTRIA: Conjunto de las operaciones que concurren al procesamiento de productos agropecuarios.

CADENA PRODUCTIVA DE LOS LACTEOS: Es un sistema en el cual interviene todos los agentes que participan en la producción, transporte, transformación y distribución de productos lácteos. Los eslabones que la conforman son: proveedores de insumos y maquinaria, ganaderos, cooperativas, industrias procesadoras, transportadores, distribuidores y consumidores.

CALIDAD: Atributo o característica que distingue una cosa de otra, mediante un patrón de comparación, grado o clase, una graduación estándar o relación de excelencia o finura.

COMERCIALIZACION: Es la función encargada de llevar los productos o servicios desde el fabricante o productor al consumidor o usuario.

COMPETITIVIDAD: Es el grado en el cual una empresa puede, bajo condiciones transparentes, de libre mercado, producir bienes y servicios que son aceptables en los mercados internacionales y que a su vez puede lograr mantener o expandir sus ingresos reales.

CONSEJO NACIONAL LACTEO: Es un organismo asesor del Gobierno en materia lechera, fue creado por Resolución 0076 del 10 de marzo de 1999; y es el instrumento que garantizará el cumplimiento de los compromisos pactados.

CUOTA DE FOMENTO GANADERO Y LECHERO: Es una contribución parafiscal creada por la Ley 89 de 1993.

DESARROLLO: Es el proceso de crecimiento total por habitante y de los ingresos de un país, acompañado de cambios fundamentales de la estructura de su economía.

DISTRIBUIDORES: Es uno de los agentes más importantes dentro del proceso de comercialización, el distribuidor es una persona natural o jurídica que se ocupa de llevar los productos desde el productor hasta el consumidor final.

DOFA: Es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas para determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

EMPRESAS: Conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en el que la compañía se halle inmersa.

ESTRATEGIAS: Son las decisiones que deben ponerse en práctica en el futuro para obtener los objetivos frente a las condiciones del entorno. Estas son de importancia para el éxito o el fracaso del negocio.

FONDO NACIONAL DEL GANADO: Es un sistema de Cuenta Especial, para el recaudo y manejo de los recursos captados por concepto de la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero.

GLOBALIZACION: Es la capacidad que tiene una compañía de movilizar los suministros y los activos más allá de las fronteras.

INCENTIVO A LA CAPITALIZACION RURAL – ICR-: Fue creado mediante la Ley 101 de 1993, con el objetivo de modernizar el sector agropecuario y ponerlo a tono con los requerimientos establecidos por la internacionalización, teniendo como soporte las dinámicas del mercado.

INDUSTRIA: Grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí.

INDUSTRIA LECHERA: Es una industria de fermentación, cuyas principales técnicas consisten en suprimir completamente, leches esterilizadas, leches concentradas no azucaradas, leches en polvo, en estabilizar o en orientar las acciones de la flora microbiana. La leche de vaca es la principal materia prima de la industria lechera en los países de clima templado.

INDUSTRIALIZACION: El proceso de industrialización comprende la transición desde una sociedad agrícola a una industrial, acompañada de un crecimiento de la productividad.

INFRAESTRUCTURA: Estructura básica de la economía de una nación, región o pueblo, incluyendo el transporte, las comunicaciones y otros servicios públicos sobre los que se apoya la actividad económica.

INTEGRACION: Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesaria para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

LECHE: Es el producto integro de la ubre de vacas o hembras sanas, obteniendo mediante un ordeño completo e ininterrumpido, sin contenido de calostro.

MARKETING: Mecanismo de la distribución. Sus principios y prácticas han sido intensivamente analizados y sistematizados en una rama independiente de estudios.

MERCADEO: Técnica comercial para promover la distribución o venta de un producto o servicio.

OLIGOPOLIO: Un tipo de mercado en el cual es relativamente alto el grado de concentración, o sea, que un número pequeño de empresas tiene a su cargo una gran parte de la producción.

PRODUCTIVIDAD : Es la medida que expresa la producción como una proporción de la cantidad de insumos requerido para producirlo.

SECTOR: Conjunto de las unidades de producción la cual le proporciona servicios a la comunidad.

SUBSECTOR LECHERO: Es un sector económico el cual está integrado al conjunto de las unidades de producción del sector pecuario.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar las condiciones externas e internas de la infraestructura de comercialización e industrialización del subsector y su incidencia en el desarrollo del municipio de Montería con el fin de establecer estrategias que contribuyan a la economía regional. El tipo de investigación que se realizó fue descriptivo- analítica, ya que aquí se realizó un diagnóstico de la infraestructura de comercialización e industrialización de las empresas vinculadas al subsector lechero y se diseñó el Plan de Acción Estratégico con el propósito de plantear alternativas a las diferentes alternativas encontradas.

La información se recogió directamente de la fuente bajo estudio a partir de la aplicación de un cuestionario a las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería.

La información secundaria se recogió a través de libros especializados en Administración de Empresas, folletos, manuales, revistas y libros en los cuales fue suministrada por las diferentes empresas del subsector lechero como Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), Fondo Nacional del Ganado, Consejo Nacional Lácteo, Cámara de Comercio de Montería, Gobernación de Córdoba por medio de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico.

La problemática de la infraestructura de industrialización de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería es producto de la inversión del municipio que carece de políticas e incentivos; por otra parte las instituciones no disponen de programas educativos que cambien la visión económica de los productores hacia una moderna y dimensionada mentalidad empresarial. Además, se ha visto afectada por los altos costos de los servicios públicos y la falta de infraestructura de apoyo.

La deficiente aplicación de la tecnología validada ha traído consecuencias que los costos de producción se incrementen, disminuyan los rendimientos y la productividad, y aumente la brecha de la competitividad a escala nacional e internacional.

De lo anterior, es importante resaltar que las empresas vinculadas al subsector lechero el 83% de los encuestados expresaron no poseer tecnología moderna ya que para ellos la razón de mayor relevancia es por la falta de recursos económicos representando un 65%. Sumado, a que la clase de tecnología que ellos utilizan es la artesanal la cual consideran que es eficiente y productiva.

La infraestructura de comercialización del subsector lechero se caracteriza por los insuficientes canales de comercialización, el presentar pocos compradores y muchos oferentes es decir, se presenta un mercado oligopsónico. El deterioro en el precio real del producto, tanto para el productor que vende leche fresca en los centros de acopio como para el industrial.

En cuanto al factor humano, en la ganadería de la leche opera bajo una mezcla de insumos, procesos y maquinaria, con una mano de obra de baja capacidad técnica; pero aún así los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero expresan que el 63% de la mano de obra si es calificada para el proceso productivo.

Con respecto, al desarrollo del subsector lechero en el municipio de Montería, el 100% de los representantes legales de las empresas manifiestan que su industria si contribuye al desarrollo de dicho sector ya que ellas cumplen una labor social, las cuales se encargan de la producción de la leche como complemento para la alimentación de las personas. También, porque generan progreso para la región y activan la economía del municipio a través de la generación de empleo ya sea directo o indirecto; buscando así el mejorar el nivel de vida de toda la comunidad.

En materia de la participación del subsector lechero en el crecimiento económico del municipio de Montería, la producción lechera tuvo un comportamiento negativo en el año 1999, decreciendo a una tasa negativa del - 15,9%. En cambio para el año de 1997, se registro un dinamismo positivo, al situarse en un 37% frente al año anterior alcanzando así a 87,9 millones de litros en la producción de la leche.

INTRODUCCION

La problemática de infraestructura de industrialización y comercialización generada por los estilos de desarrollo vigente desborda el marco tradicional conformado por el conjunto de servicios considerados como esenciales en la creación de una economía moderna.

Es necesaria entonces la comprensión de las relaciones entre los productores, industriales y comercializadores, para ubicar en el caso del municipio de Montería los elementos de la cadena productiva que pueden potencializar el desarrollo del subsector lechero.

La dinámica productiva de la ganadería de la leche, en los últimos 30 años que ha venido en avance como una derivación de la misma cría de ganado de carne y al mejoramiento de la cultura ganadera cuando un gran número de propietarios mira su actividad como una empresa a la cual le han introducido las tecnologías modernas de manejo, explotación y administración. Por esta razón hace algunos años, en la publicación del El Colombiano, se le llamo a Córdoba "la despensa lechera de Colombia.

Después de varios años de apertura, la economía muestra un gran desequilibrio entre sectores de avanzada y potenciadas por el modelo mismo, frente a otros rezagados y en forma análoga, relegados y golpeados por las condiciones estructurales del modelo de desarrollo.

Para el caso del sector pecuario, especialmente en el subsector lechero, la aplicación de la política de apertura económica, impacto negativamente al sector productivo e industrial de Montería, debido a que no estaba preparado infraestructuralmente para la competitividad, ni contaba con los incentivos que garantizarán volúmenes y precios competitivos para su comercialización.

La baja productividad de la economía, esta relacionada con la deficiente transferencia tecnológica, agravada por la falta de apoyo institucional, inapropiados paquetes tecnológicos para los productores y la falta de centros de investigación que generen y validen tecnología para responder a la producción a gran escala.

La biodiversidad de las especies, la aptitud del suelo para la explotación de la empresa agropecuaria y la ubicación geográfica, son ventajas comparativas que dispone el municipio de Montería para dinamizar el desarrollo del subsector lechero.

Dada la importancia estratégica de la leche en la alimentación del ser humano, es necesario realizar esfuerzos dirigidos a mejorar los procesos productivos,

modernizar los canales de distribución y la innovación de productos con el fin de fomentar el consumo de todos los productos de la cadena.

En calidad de estudiante de la Facultad de Administración de Empresas estoy consciente de la importancia de la infraestructura de comercialización e industrialización de la leche y el reto que significa llevar a cabo un estudio del mismo. Igualmente, la facultad puede aportar las bases necesarias del saber de la administración para desarrollar nuevos conocimientos sobre la modernización.

Para el desarrollo del siguiente trabajo de investigación se contempla en el primer capítulo el análisis de las condiciones externas e internas que en materia de infraestructura de comercialización e industrialización se han trazado el Gobierno Nacional, Departamental y Municipal.

El segundo capítulo corresponde a un análisis de los elementos de las condiciones de integración de la cadena productiva en el sector económico de la leche en el municipio de Montería.

El tercer capítulo se realiza un diagnóstico de la infraestructura de comercialización e industrialización de las empresas vinculadas al subsector lechero. Luego se lleva a cabo el diseño del Plan de Acción Estratégico con el propósito de plantear alternativas de solución a las diferentes situaciones encontradas.

El quinto capítulo se determinará la participación del subsector lechero en el crecimiento económico experimentado por el municipio en los últimos años.

En el sexto capítulo se explica la incidencia que ha tenido el desarrollo del subsector lechero en el municipio de Montería.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes al trabajo desarrollado.

1. GENERALIDADES DE LA INFRAESTRUCTURA DE COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION DEL SUBSECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA

1.1 ANTECEDENTES DE MODERNIZACION DE LA INFRAESTRUCTURA DE COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION DEL SUBSECTOR LECHERO EN COLOMBIA

1.1.1 Fondo Nacional del Ganado¹. Es un sistema de Cuenta Especial, para el recaudo y manejo de los recursos captados por concepto de la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero.

Fue creado por la Ley 89 de 1993 y reglamentado por los Decretos 696 y 1481 de 1994. No es una nueva organización gremial ganadera diferente a la Federación Colombiana de Ganaderos FEDEGAN.

1.1.1.1 Cuota de Fomento Ganadero y Lechero². Es una contribución parafiscal creada por la Ley 89 de 1993.

¹ FEDEGAN. Fondo Nacional del Ganado Ley 89 de 1993. Santa Fe de Bogotá: 1994. p. 5

² Ibid.; p. 5 – 12

Las contribuciones parafiscales son creadas por Ley de la República y, por tanto, son obligatorias.

Estas son aportadas por un sector de la economía, en este caso, por los ganaderos colombianos. Son administradas por las organizaciones gremiales que representan al sector aportante, en este caso, por la Federación Colombiana de Ganaderos FEDEGAN.

Los recursos captados deben ser invertidos única y exclusivamente en el sector económico que los aporta, es decir, en el fomento de la ganadería nacional.

Por todas estas características, las contribuciones parafiscales no son impuestos, sino aportes obligatorios de un sector para su propio desarrollo.

Todas las personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho, que produzcan leche y/o carne, de las especies bovina y bufalina están obligadas a realizar el aporte a la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero.

Las personas que están exentas al aporte son:

- Únicamente los productores de leche afiliados a cooperativas lecheras.
- La exención se aplica a la venta de leche que estos productores realicen a las cooperativas a las que se encuentran afiliados.
- Las ventas efectuadas a cooperativas a las que no se encuentren afiliados, o a personas o instituciones diferentes no están exentas de la cuota.

La cuota está compuesta por los rubros de la carne y leche. Para el rubro de la carne, el valor de la cuota es equivalente a medio salario diario mínimo legal vigente por cabeza de ganado al momento del sacrificio. Para el rubro de la leche, el valor de la cuota es el equivalente a 0.5% sobre el precio del litro de leche vendido por el productor.

1.1.1.1.1 Recaudadores de la cuota de leche.

- ◆ Las personas naturales o jurídicas que compren leche cruda al productor, o aquellos que siendo productoras las procesen y/o comercialicen directamente en el país.

- ◆ Las cooperativas de leche recaudarán la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero por conceptos de compras de leche realizadas a los productores no cooperados, y a los cooperados cuando su Consejo de Administración decida participar en el Fondo Nacional del Ganado.

1.1.1.1.2 Controles a la administración. El manejo de los recursos captados por FEDEGAN por concepto de la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero, está sujeto a los siguientes controles:

- La vigilancia Administrativa del Ministerio de Agricultura.
- La vigilancia Administrativa de la Tesorería General de la República.
- El control fiscal de la Contraloría General de la República.

- El control interno de la Auditoría designada por la Junta Directiva del Fondo Nacional del Ganado.
- La vigilancia de los propios ganaderos a través de sus representantes en la Junta Directiva del Fondo Nacional del Ganado.

1.1.1.1.3 Utilización de los recursos recaudados. De acuerdo con los objetivos trazados por la Ley 89 de 1993, los recursos de la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero se utilizarán preferencialmente en:

1. La comercialización de carne y leche destinada a los estratos sociales de medianos y bajos recursos.
2. El apoyo a la exportación de ganado, carne y leche.
3. Cofinanciar la inversión en la infraestructura física y social complementaria en las zonas productoras.
4. La investigación científica y tecnológica y la capacitación en el sector pecuario.
5. La asistencia técnica, la transferencia de tecnología y capacitación para incrementar la productividad de la industria ganadera.
6. La promoción de cooperativas cuyo objeto sea beneficiar a los productores y consumidores.
7. La financiación de programas y proyectos de fomento ganadero desarrollados por los fondos ganaderos.
8. Efectuar aporte de capital en las empresas de interés colectivo dedicadas a la producción, comercialización e industrialización de insumos y productos del sector pecuario.

9. La organización de industrias con sistemas eficientes de comercialización que permita en ciertos casos subsidiar los precios de la carne y de la leche, para los consumidores de bajos recursos.
10. Los demás programas que, previa aprobación de la junta Directiva del Fondo procuren el fomento de la ganadería nacional y la regulación de los precios de los productos.
11. El Fondo deberá destinar por lo menos un 10% de sus ingresos al fomento de consumo de leche y carne a favor de los sectores de bajos ingresos.

1.1.1.1.4 Programas de inversión de la Cuota de Fomento³. El 10 de diciembre de 1998 se cumplieron cinco años de la Ley 89 de 1993, mediante el cual se creó la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero y el Fondo Nacional del Ganado, dando inicio a una nueva y definitiva etapa de la historia ganadera del país.

Así pues, el Fondo Nacional del Ganado inició plenamente sus actividades de fomento a partir de 1995, en cinco frentes de acción, que se plasmaron en los programas de inversión del presupuesto del Fondo, a saber:

- Comercialización e Industrialización.
- Sanidad Animal.
- Investigación.
- Capacitación y Asistencia Técnica.

³ FEDEGAN. La ganadería bovina en Colombia 1999 – 2000. Cáp. 9 Fondo Nacional del ganado en marcha. Santa Fe de Bogotá: San Martín Obregón, 2000. p. 193 – 200.

➤ Fomento al Consumo.

En la Tabla 1 muestra las asignaciones presupuestales para cada uno de los programas de inversión durante el período 1995 – 2000.

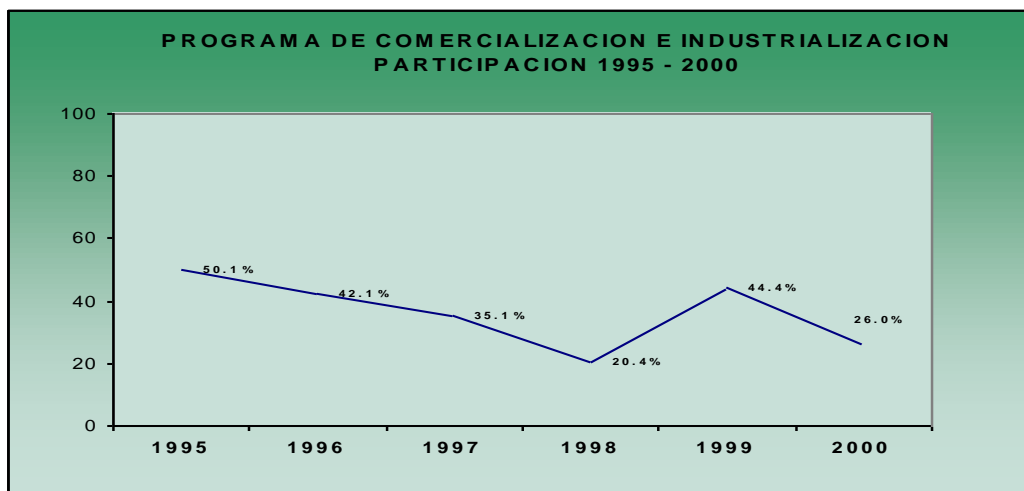
Tabla 1. Gastos de Inversión 1995 – 2000 (millones)

Programas	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total
Sanidad Animal	1.347	2.378	4.230	14.467	10.032	12.445	44.899
Comercialización	4.082	3.682	4.085	4.496	10.008*	5.783	32.136
Investigación	701	1.030	332	539	222	500	3.324
Capacitación	545	352	751	565	417	672	3.302
Fomento al Consumo	1.466	2.294	2.228	1.921	1.630	1.997	11.536
Total	8.141	9.736	11.626	21.988	22.309	21.397	95.197

* Incluye \$4.500 millones asignados con recursos de crédito.

Fuente: FEDEGAN. La Ganadería Bovina en Colombia 1999-2000. Cáp. 9 El Fondo Nacional del Ganado en Marcha. Santa Fe de Bogotá: San Martín Obregón, 2000. p. 194

El programa de Comercialización e industrialización, inicio con el mayor peso específico en 1995, ocupando el 50.1% de los recursos de Inversión (Véase Figura 1), pero con una tendencia decreciente, al pasar al 42.1% de participación en 1996, al 35.1% en 1997 y sólo al 20.4% en 1998, no solo porque se fueron consolidando las inversiones en las nuevas plantas de sacrificio y procesadoras de productos lácteos, como también las inversiones de apoyo a las ya existente, sino porque el crecimiento de los recursos hacia la erradicación de la aftosa le fueron quitando peso específico a los programas restantes.



Fuente: FEDEGAN. La Ganadería Bovina en Colombia 1999-2000. Cáp. 9 El Fondo Nacional del Ganado en Marcha. Santa Fe de Bogotá: San Martín Obregón, 2000. p. 198

Figura 1. Programa de Comercialización e Industrialización participación 1995 – 2000.

En el caso de la Industrialización y Comercialización, en el subsector lácteo se cuenta con una infraestructura relativamente adecuada, gracias a una mayor participación del sector privado nacional y extranjero, lo cual no planteaba mayores compromisos en este frente.

En la Tabla 2 muestra el valor de la inversión que se ha realizado en las diferentes zonas productoras del país durante los períodos 1995 – 2000.

Tabla 2. Comercialización subsector lácteo 1995 – 2000 (miles de pesos)

PROGRAMAS	UBICACION	VALOR
Derivados Lácteos del Camino	Santa Rosa de Osos - Antioquía	150.000
Colemma	Puerto Berrío - Antioquía	123.782
Colesa	Hispania - Antioquía	55.000
Colur	Apartadó - Antioquía	60.000
Ciledco	Barranquilla - Atlántico	217.777
Lactoboy	Puerto Boyacá - Boyacá	231.833
Coolesar	Valledupar - Cesar	637.834
Centro Acopio Pailitas	Pailitas - Cesar	33.333
El Holandés	Aguachica - Cesar	749.675
Codelac	Montería - Córdoba	488.933
Asoganplat	La Plata - Huila	32.000
Colácteos	Pasto – Nariño	447.325
Colecsa	Sincelejo - Sucre	275.360
Prolact	Lérida – Tolima	50.000
Lactovalle	Tulúa – Valle	453.687
Subtotal		3.705.939
Otros		180.098
Total		4.186.037

Fuente: FEDEGAN. La Ganadería Bovina en Colombia 1999-2000. Cáp. 9 El Fondo Nacional del Ganado en Marcha. Santa Fe de Bogotá: San Martín Obregón, 2000. p. 199

En la Figura 2 indica la cobertura de inversión que ha tenido el programa de comercialización del subsector lácteo.

Fuente: La ganadería bovina en Colombia 1999 – 2000 Cáp. 9 El Fondo Nacional del Ganado marcha. Santa fe de Bogotá: San Martín Obregón. 2000 p.200

Figura 2. Programa de comercialización subsector lácteo. Cobertura de inversión

1.1.1.2 Incentivo a la Capitalización Rural ICR⁴. El ICR, fue creado mediante la Ley 101 de 1993, con el objetivo de modernizar el sector agropecuario y ponerlo a tono con los requerimientos establecidos por la internacionalización, teniendo como soporte las dinámicas del mercado.

El incentivo opera como un aporte en dinero que realiza FINAGRO, abonado al saldo de capital de la deuda de los usuarios de créditos a través de las líneas de Finagro orientadas a la financiación de proyectos de inversión que propicien la modernización y tecnificación de sus actividades.

Los proyectos objeto de ICR son los orientado a:

- ✓ La adecuación de tierras (sistema de riego, drenaje o control de inundaciones)
- ✓ La comercialización (infraestructura, maquinaria y equipos, redes de frío)
- ✓ La mecanización de la producción agropecuaria y pesquera (tractores agrícolas, combinadas, cosechadoras, implementos y equipos agrícolas y pecuarios)

⁴FEDEGAN. La Ganadería Bovina en Colombia 1998 - 1999. Cáp. 7 El Crédito al Sector Agropecuario: ¡Palanca o Paliativo!. Santa Fe de Bogotá: San Martín Obregón, 1999. p. 197 - 202

El mecanismo del ICR consiste en el abono a un crédito de redescuento a través de Finagro, que hace parte de la financiación de un proyecto específico, abono que se traza sobre el valor total del proyecto y solamente se puede solicitar una vez culminado, es decir, el subsidio al cual se puede acceder sobre hechos cumplidos, realizaciones efectivas con base en la presentación de facturas.

El procedimiento operativo⁵ para acceder al ICR debe recorrer tres caminos: la inscripción, la elegibilidad, y el otorgamiento y pago, procesos que requieren un trámite a través de los intermediarios financieros, sujeto a un cronograma para cada operación, con las siguientes características:

- 1) Inscripción. Le corresponde solicitarla al intermediario financiero, previa realización del redescuento del crédito con el cual se financió el proyecto. En el proceso de inscripción se valida la información requerida, de acuerdo con ciertos requisitos, entre los cuales se destacan:
 - ✓ Que los rubros de inversión objeto del ICR deberán estar financiados, en proporción no inferior al 40% de su costo total, con recursos de un crédito redescantado a través de FINAGRO.
 - ✓ Que la inversión no cuente con otro subsidio directo concedido por el Estado.
 - ✓ El ICR reconocerá parte de las inversiones realizadas con anterioridad, consideradas como preliminares para el desarrollo del proyecto.

⁵ FEDEGAN. La ganadería bovina en Colombia 1999 – 2000. Cáp. 7 Crédito en medio de la crisis. Santa Fe de Bogotá: San Martín Obregón, 2000. p. 153-154.

- 2) Declaratoria de elegibilidad. El intermediario financiero, durante el período de inscripción, eleva la solicitud de elegibilidad. La inscripción del proyecto debe realizarse dentro de los 90 días calendario posteriores a la fecha programada para la finalización de las inversiones.
- 3) Otorgamiento y pago. En esta etapa se determina la cuantía definitiva del incentivo, mediando la realización de una visita dentro de los sesenta días calendario posteriores a la declaración de elegibilidad.

En el Cuadro 1 se puede apreciar el bajo monto de recursos canalizados como ICR. Durante los últimos cinco años se han otorgados incentivos por \$51.216 millones, a razón \$10.000 millones por año aproximadamente, cuantía insignificante en relación con el grado de atraso del sector agropecuario colombiano, anclado en la base tecnológica de los años 60' y 70'.

Cuadro 1. Incentivo a la Capitalización Rural (1994 – 1998)

Rubros	Valor proyectos	ICR (millones)(*)	Participación
Adecuación de tierras	135.349	29.042	56.71
Comercialización	69.353	12.379	24.17
Mecanización	51.983	9.223	18.01
Modernización	1.836	306	0.60
Insumos y servicios de apoyo	1.032	266	0.52
Total	259.553	51.216	100.00

(*) Recursos otorgados entre julio de 1994 y diciembre de 1998

Fuente: Federación Colombiana de Ganaderos –FEDEGAN-. La Ganadería Bovina en Colombia 1998 - 1999. Cáp. 7 El Crédito al Sector Agropecuario: ¡Palanca o Paliativo!. Santa Fe de Bogotá: San Martín Obregón, 1999. p. 202

1.1.1.3 Convenio marco de cooperación entre Fedegan – Fondo Nacional del Ganado y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA⁶. Para estar a tono con los tiempos que corren, en que las alianzas estratégicas están a la orden del día con el fin de aunar esfuerzos para optimizar recursos, Fedegan – Fondo Nacional del Ganado firmó un importante convenio marco con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. El convenio entre las dos entidades fue firmado en el mes de noviembre de 1998 en la ciudad de Cartagena, en el marco del XXVI Congreso Nacional de Ganaderos.

Su objetivo general se orienta a establecer una alianza estratégica de cooperación para el mejoramiento de la competitividad de la cadena alimentaria ganadera, a través del desarrollo conjunto de programas de investigación aplicada, transferencia de tecnología, capacitación y servicios tecnológicos, que propenda por el mejoramiento de la eficiencia y la productividad de las empresas, de los empleadores y de los empleados de la cadena, tanto en la producción primaria, como en la industrialización y comercialización.

Dentro de los objetivos específicos del convenio se destacan los siguientes:

- Fortalecimiento de la competitividad de las instituciones a través del desarrollo conjunto de proyectos.

- Desarrollo de programas de capacitación tecnológica, tanto a empleados como a empleadores de la cadena productiva ganadera, como también de proyectos de investigación aplicada y adaptativa, y de transferencia de tecnología apropiada.
- Revisión y actualización de los contenidos y metodología de los programas de formación que maneja actualmente el SENA para la cadena productiva ganadera, y estructuración de nuevos programas de formación que influyan sobre el desarrollo de la cadena ganadera.
- Vigilancia del desarrollo de todos los programas y evaluación del desempeño de los egresados de los programas de capacitación formal que se lleven a cabo dentro del sector ganadero.
- Desarrollo de programas para el mejoramiento de sistemas de información de empleo, de análisis ocupacional del sector por regiones del mercado laboral, y de selección de personal para la cadena productiva.
- Fortalecimiento de los gremios ganaderos, en cuanto a capacidad de diseñar y ejecutar programas de capacitación a ganaderos y trabajadores rurales.
- Apoyo a programas de capacitación y transferencia con utilización de tecnologías limpias, conservación de recursos naturales y protección al medio ambiente.
- Realización de eventos de divulgación tecnológica para empleados y empleadores, y desarrollo de programas de formación de personal en los

⁶ Convenio marco de cooperación entre Fedegan – Fondo Nacional del Ganado y Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. En: Carta Fedegan. Santa fe de Bogotá. No.55 (marzo – abril. 1999); p. 38-39

frigoríficos, planta de procesamiento de lácteos y empresas comercializadoras vinculadas con el sector productivo ganadero.

- Consolidación de procesos de capacitación dirigidos a cualificar el personal vinculado con empresas ganaderas en los distintos niveles.
- Participación de Fedegan – Fondo Nacional del Ganado en los planes y programas y proyectos que adelanta el SENA con relación con la formación para el trabajo en la cadena productiva ganadera.
- Promoción de la aplicación de normas y estándares de calidad nacional e internacional.

Las dos entidades se han comprometido a aportar recursos para el desarrollo de todos los programas, durante los tres años iniciales de vigencia que tiene el convenio.

1.1.2 Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana.

Para poder competir en un mundo globalizado en el que predominan las alianzas, y en que la tecnología permea todos los sectores de la economía, los ganaderos, productores de leche, los industriales, los distribuidores y el Gobierno firmaron el denominado "**Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana**"⁷ el 7 de julio de 1999.

⁷ Firman competitividad láctea: ganaderos, industriales y distribuidores se pusieron de acuerdo. En: El Tiempo (17,julio,1999); p. 4 Sección Caribe.

El convenio de competitividad del sector lácteo es una respuesta a la mayor competencia que está sometida la producción nacional con relación a la producción externa. Todo responde a que en 1997 y 1998 Colombia registró importaciones por 25.000 toneladas (4% del consumo nacional) durante cada uno de estos años, cuando lo tradicional eran 5.000 toneladas.

El convenio se gestó por espacio de dos años, y hace un diagnóstico sobre la situación actual de la leche en Colombia y sus posibilidades.

El trabajo contó con el apoyo y decidida participación de los Ministerios de Agricultura y desarrollo Rural, Comercio Exterior, Desarrollo Económico y Salud, así como también el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, Acoleche, Analac, Asociación de Procesadores Independientes de la Leche, Cámara de la Industria de Alimentos de la ANDI, Fedecooleche y Fedegan.

El Acuerdo de Competitividad tiene como propósito el definir y poner en práctica acciones tendientes a la modernización y a la competitividad del sector lechero, tanto de la producción del campo, como la industrialización y distribución de la leche y sus derivados.

Está constituido por estrategias, proyectos y acciones que comprometen al Gobierno, ganaderos, industriales y cooperativas con una política de concertación, consenso y competitividad.

Tiene como objetivo la puesta en práctica de dichas estrategias y acciones orientadas a fortalecer competitivamente al conjunto de la Cadena, para enfrentar con solidez los retos de la globalización. El acuerdo hace parte de la política de competitividad contemplada en el Plan Nacional de Desarrollo "Cambio para Construir la Paz".

Las amenazas y oportunidades del sector, han llevado al Gobierno y a los productores colombianos a reunir esfuerzos, a concertar planes y programas y a definir reglas de juego que le permita a la Cadena Productiva de los Lácteos entrar en el nuevo siglo con una estructura moderna, actualizada y competitiva.

1.1.2.1 Cadena Productiva de los Lácteos.

1.1.2.1.1 Definición. La cadena es un sistema en el cual intervienen todos los agentes que participan en la producción, transformación y distribución de productos lácteos. Los eslabones que la conforman son proveedores de insumos y maquinaria, ganaderos, cooperativas, industrias procesadoras, transportadores, distribuidores y consumidores⁸.

⁸ CONSEJO NACIONAL LACTEO. Acuerdo de la competitividad de la Cadena Láctea Colombiana. Cartilla didáctica. Santa Fe de Bogotá: Le'print club Express, julio de 1999. p. 4,5

El grado de integración y la coordinación de las diferentes actividades de la cadena, representan un papel definitivo en la búsqueda de la competitividad. Los proveedores, ganaderos, y distribuidores al articularse y cooperar entre ellos fortalecen la eficiencia del conjunto de la Cadena.

La Cadena Láctea es importante en el PIB (1%), y en la canasta familiar y de alimentos (leche y derivados 3.09% y 10.47% respectivamente).

Los productos lácteos ocupan un lugar importante en el consumo de alimentos por su poder nutricional especialmente, a la población infantil.

El sector lácteo visto en su conjunto, tiene una importante potencialidad de contribuir a la generación de empleo en áreas rurales, ciudades pequeñas e intermedias e inclusive en los grandes centros urbanos.

Por estos motivos la producción de leche y derivados puede contribuir al gran propósito nacional de construir una sociedad mas justa y equitativa y, por esa vía, crear condiciones propicias para el logro de la paz y la convivencia pacífica entre los colombianos.

1.1.2.1.2 Estrategias⁹. El desarrollo de la Cadena está ordenado alrededor de siete estrategias, las cuales van acompañadas de planes de acción y

⁹ *Ibíd.*; p. 14,15,16,17,18

compromisos como garantía de que el Acuerdo pueda ser llevado a la práctica para bien de la propia Cadena y del país.

1.1.2.1.2.1 Desarrollo del mercado interno. Su objetivo es incrementar la oferta y consumo de productos lácteos en el mercado interno, a través de una acción concertada y articulada entre ganaderos, industriales, comercializadores, cooperativas y Gobierno. Con el cumplimiento de este objetivo se satisface mejor a los consumidores, se reduce la desnutrición y se mejora la remuneración de los agentes que participan en la Cadena.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se establecieron cinco áreas de trabajo:

- ✓ Modernización de la legislación sanitaria y del mecanismo de verificación y control.
- ✓ Mejorar los sistemas de acceso y distribución.
- ✓ Calidad.
- ✓ Amortiguar las fluctuaciones y estacionalidad tanto en producción como en consumo.
- ✓ Darle un mejor ordenamiento a las importaciones de materias primas y productos terminados.

1.1.2.1.2.2 Penetración de mercados externos. Se busca crear mentalidad y una conciencia exportadora. El desarrollo de la capacidad exportadora estará orientado hacia el posicionamiento, a corto plazo, en países importadores de lácteos, por fuera del área andina.

1.1.2.1.2.3 Sistema de precios, calidad y funcionamiento de los mercados lácteos. Este sistema busca fortalecer la competitividad de la Cadena y la transparencia y confianza en las relaciones entre productores, industriales, distribuidores y consumidores.

El sistema de precios, calidad y funcionamiento de mercados responde a los siguientes objetivos:

- ❖ Inducir a un mejor funcionamiento del mercado de productos lácteos, en relación con la competencia entre los agentes de la cadena, los incentivos a la innovación, la productividad, y la distribución del valor agregado entre los segmentos que en ella participan.
- ❖ Inducir a optimizar la calidad de los productos lácteos colombianos, con las perspectivas de ampliación del mercado interno y la penetración de mercados externos.
- ❖ Contribuir a la especialización regional de productos y mercados de destino.
- ❖ Reducir la estacionalidad de la producción nacional, particularmente, la existencia en las regiones de trópico bajo.
- ❖ Propiciar la absorción de la producción nacional de leche, por los mercados internos y externos.

Para el logro de los objetivos, han diseñado un sistema de pago al ganadero que contempla las diferencias estacionales de la oferta, una metodología para el cálculo de los costos de transporte y bonificaciones por calidad higiénica y composicional de la leche.

1.1.2.1.2.4 Conglomerados Lácteos Regionales. Para un mejor aprovechamiento de las ventajas naturales, culturales y de dotación de infraestructura y tecnología, se propone el desarrollo de conglomerados regionales.

Los conglomerados se ubican geográficamente de acuerdo con los núcleos lecheros que presentan condiciones favorables para el fortalecimiento de la eficiencia de la cadena en esos núcleos. Las inversiones del Estado y del sector privado en el desarrollo lechero, se concentrarán en los núcleos con mayor potencialidad competitiva.

Esta estrategia busca fortalecer la posición competitiva de regiones con potencial lechero, a través del desarrollo de economías de escala, economías de aglomeración y la reducción de costos de transacción.

El Gobierno Nacional se compromete a orientar su política competitiva de desarrollo lechero en materias de crédito, incentivo a la capitalización rural ICR, inversiones y desarrollo tecnológico hacia los núcleos siguientes:

- Cesar, Guajira, Magdalena y Santander.
- Córdoba, Atlántico, Sucre y Bolívar.
- Antioquia y Eje Cafetero.
- Altiplano Cundí boyacense.
- Valle del Cauca, Cauca, Nariño y Putumayo.
- Caquetá.

- Magdalena Medio.
- Tolima y Huila.
- Piedemonte Llanero.

1.1.2.1.2.5 Modernización productiva de la Cadena Láctea. Se enfatiza en el desarrollo tecnológico y en la gestión de las empresas ganaderas. Se adelantarán programas que optimicen la calidad de la leche en las fincas y programas de innovación de productos, procesos y mercados para la industria.

Igualmente, se busca una mayor inversión en infraestructura productiva y de comercialización.

1.1.2.1.2.6 Desarrollo social en las zonas productoras. Se busca propiciar un ambiente de paz, principalmente, en las áreas rurales marginales en las que haya algún desarrollo lechero.

El sector lácteo nacional se compromete a propiciar procesos y acciones que contribuyan el desarrollo lechero en regiones de pequeños productores, que hoy enfrentan diversos obstáculos para su modernización y progreso.

1.1.2.1.2.7 Desarrollo sostenible de la Cadena Láctea. El sector lácteo nacional se compromete ante el país, en la búsqueda y puesta en

práctica de alternativas de manejo sostenible de los recursos naturales, por él utilizados, para garantizar su conservación.

1.1.2.2 Consejo Nacional Lácteo.

1.1.2.2.1 Definición. Uno de los resultados del Acuerdo fue la creación del Consejo Nacional Lácteo¹⁰ mediante resolución 0076 del 10 de marzo de 1999, como organismo asesor del Gobierno en materia de política lechera, y es el instrumento que garantizara el cumplimiento de los compromisos pactados; el cual permitirá conquistar los mercados internacionales, aprovechar mejor el mercado interno, generar empleo y mayores oportunidades de ingreso para pequeños, medianos y grandes productores.

1.1.2.2.2 Funciones. Son funciones del Consejo Nacional Lácteo:

1. Actuar como órgano asesor del Gobierno Nacional en materia de política lechera y recibir de éste directrices inherentes a temas específicos del sector.
2. Recomendar al Gobierno Nacional acciones encaminadas al desarrollo de programas que propugnen por el fortalecimiento del sector lácteo.
3. Vigilar la administración del sistema nacional de precios, calidad y funcionamiento de mercados de productos lácteos.

¹⁰ *Ibíd.*; p. 19

4. Promover el desarrollo integra de la Cadena productiva del sector lácteo colombiano.
5. Promover la creación de empresas de servicios estratégicos para el adecuado funcionamiento del sector.
6. Actuar como organismo asesor del comité directivo del fondo de estabilización para el fomento de la exportación de carne, leche y sus derivados.
7. Expedir su propio reglamento operativo.
8. Las demás que se consideren necesarias para el cumplimiento de los objetivos del Consejo.

1.2 ANTECEDENTES DE MODERNIZACION DE LA INFRAESTRUCTURA DE COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION DEL SUBSECTOR LECHERO EN CORDOBA Y MONTERIA

El Plan de Desarrollo "Córdoba unido para la competitividad 1998 – 2000"¹¹ esta orientado por los principios de la Constitución Política de 1991, la Ley 152 de 1994. Uno de los componentes que se encuentra dentro del Plan de Desarrollo es el de la "COMPETITIVIDAD", que tiene como objetivo principal la gestión gubernamental en sus diferentes niveles motivará los empresarios a mejorar los procesos de producción y productividad, mediante la incorporación de adecuados paquetes tecnológicos, para incentivar la producción y a la inversión

¹¹ MONTERIA, GOBERNACION DE CORDOBA. Plan de Desarrollo de córdoba 1998 – 2000. Córdoba unido para la competitividad. Montería: 1998. p. 23

que los posesionará en el mercado regional, nacional e internacional. Igualmente promoverá la movilidad de capital extranjero hacia proyectos industriales y empresariales en Córdoba. De igual manera para promover la generación de empleo se dará impulso a las famiempresas y microempresas de economía solidaria.

Dentro del Plan de Desarrollo Departamental, se ha establecido un programa agropecuario de apoyo a proyectos productivos y de comercialización, con el fin de brindarle apoyo y fomento a las medianas y pequeñas empresas.

Por esta razón el sector productivo, es decir los productores del Departamento de Córdoba, puede representar un importante papel en el desarrollo de la región, implementando planes estratégicos de producción y exportación.

De acuerdo a lo anterior, los productores lecheros y representantes de las industrias que participan en la Mesa Láctea del Caribe Húmedo¹², conformada por Córdoba, Sucre y Bolívar se reunieron con el fin de abordar temas de interés para el sector con miras a buscar mayor productividad, rentabilidad y competencia en los mercados externos.

¹² CORONADO PEREZ, Amnerys. A competir: en busca de la competitividad láctea. En: El Meridiano de Córdoba. Cereté. (9,Nov. ,2000) p. 1 A - 2 A

La reunión de la Mesa Láctea fue presidida por el secretario técnico del Consejo Nacional Lácteo, Fabio Velásquez Botero; Yesid Abuabara Pérez, funcionario de Corpoica y Carolina Gómez, la asesora del Plan Caribe.

También se analizaron aspectos relacionados con el pago de bonificaciones por cada litro producido.

A través de la Mesa Láctea se han logrado importantes avances. Se elaboró un proyecto encaminado al aumento del consumo de leche en las escuelas y colegios del Departamento.

De acuerdo a lo manifestado por el funcionario de Corpoica, "se pretende capacitar a los maestros, a través de los núcleos que existen en la Secretaria de Educación para que inserte el aumento del consumo de leche dentro de los programas académicos" (Abuabara Pérez)

El proyecto es estudiado por el Consejo Nacional Lácteo, FEDEGAN y el Plan Caribe, con el fin de buscar la financiación a través de varios entes económicos que puedan asumir el costo que implica esta iniciativa y que esta calculada en 20 millones de pesos.

La Mesa Láctea ha trabajado también por los establecimientos de estrategias tendientes a modernizar el sector.

“Se han realizado giras técnicas en Planeta Rica, zona donde se produce diariamente un gran volumen de litros de leche y excelente calidad higiénica. En esta región están trabajando con tanques de frío, aprovechando las políticas del Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), puesto en marcha por el Gobierno Nacional. Estos elementos complementarios facilitan el acceso a la tecnificación del sector lechero”, expresó Abuabara Pérez.

De igual manera, se han realizado eventos en Corpoica en compañía de Coodelac – Nestlé destacando la importancia de producir una excelente leche de tipo exportación.

La cadena láctea hace parte del Programa de Oferta Agropecuaria (Proagro) que se inició con la firma del Acuerdo de Competitividad.

Los sectores de la producción, comercialización, transformación y los consumidores participan en la cadena láctea representando al sector privado.

Por parte del sector público asisten entidades como la Secretaria de Agricultura, la Universidad de Córdoba, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (Icbf), la Secretaria de Educación y la Secretaria de Salud.

Los productores de queso, aparentemente insulares, anónimos y desperdigados en el sector pecuario, dieron un paso importante al aceptar la invitación, para buscar la conformación de una organización que los represente y que de paso los incorpore a la cadena láctea.

Estos participaron de un encuentro con funcionarios de Corpoica así como las entidades, organizado por la Secretaria de Agricultura y Desarrollo Departamental. El evento se organizó con base a lo establecido en el Plan de Desarrollo Departamental, en el que sé específico que uno de los programas es el del Fomento y apoyo a las medianas y pequeñas empresas.

De acuerdo a lo manifestado por el Secretario de Desarrollo, Gabriel Pineda Pupo “los encuentros y las charlas que se están adelantando, tiene un objetivo definido que tiene que ver precisamente con que los productores de queso entren en el desarrollo empresarial, con una visión futurista y parámetros claros”.

Dijo además, que teniendo en cuenta las políticas nacionales van dirigidas hacia los programas asociativos, es necesario que esas personas se organicen como tal, puesto que se nota que dicho sector está muy disperso¹³.

Se trataron temas de interés para el agro: Cadena Láctea, obtención higiénica de la leche, tipos de empresas y mercados, Carne y Exportación de queso y Fedegan y Fondo Nacional del Ganado.

Se indicó también, que se estarán adelantando los trámites correspondientes para entablar un convenio de cooperación entre la Gobernación y el gremio de

¹³ GARCIA M, Eduardo. Sector productivo, llamado a jalonar el desarrollo. En: El Universal. Montería (13,sept. ,2000) p. 4

ganaderos Ganacor, con el fin de empezar a fortalecer la empresa y seguir sirviéndole al sector ganadero en el departamento.

Las ventajas de la organización son muchas, incluyendo una transparencia en el proceso de producción, venta y compra del producto, de tal forma que los queseros utilicen la leche de adecuada calidad y ofrezcan un producto de la misma categoría, aspecto importante para conquistar el mercado internacional.

2. CADENA PRODUCTIVA DEL SUBSECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA

2.1 ACTIVIDADES DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL SUBSECTOR LECHERO EN MONTERIA

2.1.1 Producción de la leche. La mayor actividad pecuaria en el Departamento de Córdoba, corresponde a la producción bovina, la cual ubica al departamento como uno de los mayores productores de carne y leche en el ámbito nacional.

El sistema de explotación es extensivo con un estimativo del 95% y 5% semintensivo esto se debe a las políticas coherentes que han adoptado algunos ganaderos, los cuales están cambiando la explotación tradicional de sus fincas con una mentalidad empresarial.

Están implementando el uso de paquetes tecnológicos, el cual está integrado por el uso de:

- ♦ Razas mejoradas.
- ♦ Rotación de potreros.
- ♦ Cercas eléctricas.
- ♦ Siembra de pastos de corte.

- ♦ Suplementación alimenticia.
- ♦ Prevención de enfermedades.
- ♦ Utilización de mano de obra calificada.

Trayendo consigo un aumento del índice de natalidad por ende un incremento en la rentabilidad.

La población bovina presenta tres tipos de sistemas de explotación la carne representa un 60%, doble propósito 35% y la leche un 5%. Estas variables son el resultado de la concertación con algunas entidades ganaderas¹⁴.

Cuadro 2. Situación de la producción lechera en Montería 1995 – 1999.

AÑO	1995	1996	1997	1998	1999
VARIABLES					
Vacas con cría	95.826	89.099	130.200	117.236	110.846
Promedio lts vaca/día	2.6	3	2.5	2.8	2.8
Producción lts/día	249.148	267.297	325.500	328.261	310.369
Días de ordeño	240	240	270	270	240
Producción litros	59.795.424	64.151.280	87.885.000	88.630.470	74.488.560

Fuente: MONTERIA, AGRICULTURA Y DESARROLLO ECONÓMICO. Evaluación por consenso. Montería: abril del 2000

En el Cuadro 2 indica que la producción total de leche en el municipio de Montería para 1995 fue de 59.795.424 litros / año. En 1996 se origino una producción de 64.151.280 litros / año, con un incremento de 7.4% con relación año anterior.

¹⁴ MONTERIA, AGRICULTURA Y DESARROLLO ECONÓMICO. Análisis de la coyuntura pecuaria del Departamento de Córdoba 1996 – 1997. Montería: abril de 1998.

La producción lechera en 1996 fue de 64.151.280 litros / año y para el año 1997 de 87.885.000, como se observa hay un incremento del 37% como consecuencia del aumento de vacas de este último año, además la consideración del año pecuario que para el año 1996 fue de 240 días de lactancia y en 1997 se trabajo con 270 días.

La producción para el año de 1998 fue de 88.630.470 litros / año y para el año de 1999 fue de 74.488.560 litros / año, presentándose una disminución del 15.95% debido a que se trabajo en el año de 1998 con 240 días de lactancia.

La productividad de los hatos se ve influenciada por los fenómenos del clima, volviéndose la producción de leche de una forma particularmente estacional, aumentando la oferta en períodos de lluvia y disminuyendo en períodos de sequía, debido a la baja en la disponibilidad de forrajes, ocasionando en los animales disminución en la producción, baja tasa reproductiva, menor ganancia de peso, inmunodepresión, desmejora en la condición corporal que muestra mejoría cuando llega la época de lluvias.

Estos efectos adversos se podrían contrarrestar entre otras medidas con la utilización de la suplementación alimenticia a los animales en épocas de sequía.

Para el caso específico de la región Caribe de Colombia, los efectos del intenso y prolongado período de verano (5 a 6 meses) en los sistemas de producción se refleja una disminución cercana al 50% en la producción diaria de leche.

A mediados del año de 1997 la situación del departamento de Córdoba por razones del fenómeno del niño, se afectó aproximadamente en un 70% del área del pasto. Afectando la producción de leche en un 50%¹⁵

2.1.1.1 Costos de producción. En Montería se presentan dos tipos de producción lechera, la especializada y la de doble propósito (carne y leche).

En la estructura de costos de producción de la leche se observa una gran diferencia entre las zonas productivas y los tipos de producción. En la lechería especializada la tendencia es que los costos son mayores.

La estructura de los costos de producción está compuesta por: mano de obra, nutrición y sanidad, manejo de potreros, reposición de maquinaria y otros (servicios, arriendo de potreros, maquinaria, transporte, etc.).

¹⁵ DE LA PEÑA BASTIDAS, Gilberto y TABARES CLAROS, Arles. Caracterización de la producción de leche entre pastos en un hato de doble propósito. Montería, 1998, 223 p. Tesis de grado. (Médico Veterinario y Zootecnista. Universidad de Córdoba. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

En la siguiente Tabla 3, Fedegan muestra la situación de la ganadería lechera en materia de costos.

Tabla 3. Canasta de insumos ganaderos, acumulado a febrero de 1999.

I.	GASTOS DE MANO DE OBRA	16,00%
II.	INSUMOS DE CONSUMO CORRIENTE	4,56%
	A. Nutrición	4,76%
	B. Sanidad	3,28%
III.	SOSTENIMIENTO DE POTREROS	1,69%
IV.	OTROS GASTOS	3,69%
V.	MAQUINARIA Y EQUIPOS REPOSICION	6,36%

TOTAL	8.10%
--------------	--------------

Fuente: Ganaderos: Crisis a la vista. En El Meridiano de Córdoba. (25,marzo,1999) p. 2 A

Los insumos utilizados en la producción de leche (alimentos concentrados, vacunas, fertilizantes, etc.), representan un componente importante de los costos.

2.1.1.2 Estacionalidad. La leche por ser un producto perecedero y consumo permanente exige coordinación y correspondencia entre producción y consumo. Por este motivo, es necesario mantener una escala mínima y permanente de producción que satisfaga la demanda.

Una alta estacionalidad afecta la competitividad debido a que en los períodos de escasez la capacidad de las plantas procesadoras no se utiliza en su totalidad y, en las épocas de abundancia se sobrepasa la capacidad de absorción por parte de las industrias, las cuales frecuentemente, dejan de comprar una parte de la producción hecho que desestimula la actividad¹⁶.

2.1.2 Transportación de la leche. El poco desarrollo de las economías de escala en la producción primaria, se presenta en la recolección y acopio de esta. El almacenamiento de la leche en las explotaciones pequeñas se realiza en cantinas, las cuales son recogidas en camiones, no muy apropiados y acondicionados para esta labor.

La calidad de la leche también se ve afectada por la falta de una infraestructura de frío, tanto en la finca como en el transporte hasta la planta. Esto sumado al deficiente estado de las vías de acceso a las fincas donde se produce la leche, la obsolescencia de los camiones transportadores y la falta de capacitación del personal encargado de la recolección y el transporte¹⁷.

2.1.3 Procesamiento de la leche.

¹⁶ CONSEJO NACIONAL LACTEO. Acuerdo de competitividad de la cadena láctea Colombiana. Cartilla didáctica. Santa fe de Bogotá: Le' print club Express, julio de 1999. p. 8

2.1.3.1 Costos de producción. En la industria, los costos de producción son un factor determinante para la competitividad. El costo de la materia prima y de la mano de obra, la eficiencia en los procesos, el desarrollo de productos y la gestión empresarial son variables que afectan la competitividad industrial.

2.1.3.2 Escala de producción. En el ámbito industrial, la escala de producción tiene gran incidencia en los costos.

En la región existe gran concentración de pequeñas empresas, las cuales se ven afectadas sus costos de procesamiento, dada la baja capacidad instalada de sus industrias. El escaso poder de innovación y desarrollo que tienen las empresas pequeñas dificulta la modernización productiva y por lo tanto su eficiencia en el desarrollo de la actividad.

2.1.3.3 Costo y estado de la maquinaria. La edad y estado de la maquinaria utilizada en los procesos industriales de transformación de la leche, es un indicador de su eficiencia y un determinante importante de los costos de producción y de la diversificación de productos de la industria.

En el país se presenta obsolescencia en los equipos de algunas industrias que afectan la calidad del producto, sus costos y la competitividad del sector.

¹⁷ INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. Colección documento IICA. Serie competitividad 12. Santa fe de Bogotá: Tercer Mundo editores,

2.1.3.4 Estacionalidad del consumo. La producción industrial se ve afectada por un tipo de estacionalidad diferente al de la producción primaria, la cual se llama estacionalidad del consumo.

A lo largo del año, hay temporadas en los que el consumo de la leche disminuye notoriamente. Las vacaciones escolares son las importantes, así como las temporadas de fin de año y los días festivos.

Todas estas épocas de descenso en la demanda, van creando excedentes de producción que se traducen al final en un rezago en la demanda por la leche como la estacionalidad en el consumo no esta relacionada con la estacionalidad climática se presentan desbalances importantes entre la oferta y la demanda que afectan a toda la cadena.

2.1.4 Comercialización de la leche. La ganadería bovina se caracteriza por tener varios mercados en su cadena básica de producción: el de reposición, el de cebados y el correspondiente a un subproducto como es la leche.

En cuanto al mercado de la leche, es tipificado como oligopsónico por su característica fundamental de presentar pocos compradores y muchos oferentes, lo cual le otorga a los primeros capacidad para establecer y modificar las reglas de juego, desvirtuando la funcionalidad del mercado. Ello

ha conducido a que se tenga libertad de concurrencia para la oferta pero con restricciones unilaterales de la demanda por la vía de la determinación de precios. Esta desequilibrada interacción entre la oferta y la demanda ha generado la existencia de controles o regulaciones por el Estado, a través del mecanismo conocido como del 70/30, el cual consiste en asignar al productor un precio equivalente al 70% del precio al consumidor final de la bolsa de 1000 c.c.

Sin embargo, el mecanismo hace crisis periódicamente a raíz de la sobreoferta durante los períodos invernales, haciendo palpables las diferencias entre el sector industrial que aboga por su eliminación, y el ganadero que se aferra a él como única forma de defenderse de las iniquidades de un mercado con estas características¹⁸.

La leche en el Departamento de Córdoba y el municipio de Montería es comercializada por tres tipos de agentes: las plantas procesadoras, los particulares y el productor. Siendo este último agente el de menor participación.

En el caso de las plantas procesadoras, la leche es comercializada directamente con el productor, pero utilizan transporte de particulares que mediante contratos realizan el acopio hacia las plantas.

¹⁸ FEDEGAN. La ganadería bovina en Colombia 1997 - 1998. Cáp. 4 El mercado en la ganadería bovina. Santa fe de Bogotá: San Martín Obregón, 1998 p. 93 - 94

Los llamados particulares, son agentes compradores que disponen del transporte y realizan sus compras directamente en las fincas. Estos agentes, llevan la leche a los centros urbanos en donde, a través de la distribución directa puerta a puerta o la distribución a través de tenderos.

El tercer agente y el menos común, es el mismo productor que transporta la leche al centro urbano y la distribuye¹⁹.

En el Departamento de Córdoba la leche que no es comercializada a través de las cooperativas y gremios lecheros; se destina al consumo interno, como la leche cruda, otro alto porcentaje se comercializa a través de la agroindustria del queso, que realizan la transformación en queseras rudimentarias en su mayoría, cuya producción se distribuye internamente y en otros departamentos como Atlántico, Bolívar y Antioquía.

Pero parte de este volumen es para el consumo y elaboración de queso en el ámbito de fincas y centros urbanos.

¹⁹ COOPERATIVA LECHERA DE CORDOBA. Proyecto de factibilidad para el manejo de una planta procesadora de leche en Montería - Córdoba. Montería: Mayo de 1996, p. 64 - 65

3. DIAGNOSTICO DE LA INFRAESTRUCTURA DE COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION APLICADO A LAS EMPRESAS VINCULADAS AL SUBSECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA

Para la realización de la técnica de muestreo para el desarrollo de este proyecto, según fuente suministrada en la Cámara de Comercio de Montería, son 37 empresas vinculadas al subsector lechero.

Para el efecto de este estudio en el municipio de Montería se logro realizar de la muestra 24 empresas, ya que cuatro pertenecen a la Procesadora de Leche S.A. "PROLECHE", la cual manifiesta a través de una carta que la información solicitada no permite ser divulgada y es información confidencial (ver Anexo A) De las nueve restantes no se logro obtener información porque las empresas se encuentran cerradas, las cuales no han reportado su situación a la Cámara de Comercio de Montería.

A continuación se procederá a la interpretación de los resultados:

3.1 EMPRESAS QUE POSEEN TECNOLOGÍA MODERNA

De un total de 24 encuestas aplicadas a los representantes legales de las empresas del subsector lechero en el municipio de Montería se encontró que cuatro de ellas correspondientes al 17% manifestaron poseer tecnología moderna y las restantes 20 correspondientes al 83% señalaron no poseer tecnología moderna (Ver Anexo B).

Cuadro 3. Empresas que poseen tecnología moderna

EMPRESAS QUE POSEEN TECNOLOGÍA MODERNA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SÍ	4	17
NO	20	83
TOTAL	24	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería.

3.1.1 Razones de las empresas que no poseen tecnología moderna.

Las razones que expresaron los representantes legales de las empresas que no poseen tecnología moderna nos indican que el 65% sostienen que la razón principal de no poseer tecnología moderna es por la carencia de recursos económicos; el 20% manifiesta que la tecnología existente es eficiente y productiva; y el 15% expresa el alto costo que tiene para adquirirse.

Dándose así que la razón de mayor relevancia en no poseer tecnología moderna es por la falta de recursos económicos.

Lo anterior, manifiesta que el 83% de los encuestados no poseen tecnología moderna (Ver Anexo C).

Cuadro 4. Razones de las empresas que no poseen tecnología moderna.

RAZONES	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
♦ Falta de recursos económicos	13	65
♦ La tecnología existente es eficiente y productiva	4	20
♦ Alto costo de la tecnología	3	15
TOTAL	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería.

3.2 CLASES DE TECNOLOGIA QUE UTILIZAN LAS EMPRESAS

Con respecto a las clases de tecnología que utilizan las empresas, de los 24 encuestados el 83% utilizan en su empresa tecnología artesanal y el 17% emplea en su empresa tecnología por procesos (Ver Anexo D).

Cuadro 5. Clases de tecnología que utilizan las empresas.

CLASES DE TECNOLOGIA QUE UTILIZAN LAS EMPRESAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
❖ Tecnología Artesanal	20	83
❖ Tecnología por procesos	4	17
TOTAL	24	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería.

3.3 EMPRESAS QUE CUENTAN CON INSTALACIONES EFECTIVAMENTE LOCALIZADAS Y DISEÑADAS

De los 24 encuestados, el 75% revelan que sus empresas cuentan con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas y el 25% expresan que no cuenta con instalaciones localizadas y diseñadas (ver Anexo E).

Cuadro 6. Empresas que cuentan con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas.

EMPRESAS QUE CUENTAN CON INSTALACIONES EFECTIVAMENTE LOCALIZADAS Y DISEÑADAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Sí	18	75
No	6	25
TOTAL	24	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería.

3.4 SISTEMAS DE PRODUCCION QUE UTILIZAN LAS EMPRESAS

En materia de sistemas de producción que utilizan las empresas indica que el total de 24 encuestados; 22 de ellas equivalentes al 92% utilizan en sus empresas el sistema de producción en serie y las 2 restantes, es decir el 8% aplican el sistema de producción en lotes(Ver Anexo F).

Cuadro 7. Sistemas de producción que utilizan las empresas.

SISTEMAS DE PRODUCCION	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
▪ Producción en serie	22	92
▪ Producción en lotes	2	8
TOTAL	24	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería.

3.5 EFICIENCIA DEL SISTEMA DE PRODUCCION UTILIZADO, CAPACIDAD DE PRODUCCION CON RESPECTO A LA DEMANDA PRONOSTICADA Y LA CALIDAD DE LA MATERIA PRIMA PARA LA REALIZACION DEL PROCESO PRODUCTIVO

De acuerdo a la eficiencia del sistema de producción utilizado por los representantes legales en las empresas vinculadas al subsector lechero en Montería, el 92% expresa que su sistema de producción es eficiente y el 8% manifiesta que no.

Lo anterior, permite que exista una adecuada capacidad de producción con respecto a la demanda pronosticada lo cual refleja igual porcentaje del 92% y el 8%. Esto sumado, a que la materia prima que ellas obtienen es de optima calidad para la realización de sus procesos productivos reflejando el mismo porcentaje.

El procedimiento que aplican los representantes legales con respecto a la eficiencia de su sistema de producción en sus empresas es la obtención de un promedio diario de la producción (64%); de acuerdo a la necesidad dependiendo de cada temporada (23%); por unidad de tiempo y unidades producidas por volumen (9%) y, por último mediante un informe de eficiencia a diario que se utiliza para ver los tiempos de parada y efectivos (4%).

Igualmente, sirve de apoyo para que la capacidad de producción que se tenga referente a la demanda pronosticada alcance su objetivo propuesto, es decir, que sea de acuerdo a las temporadas (73%); por la calidad del producto (14%); de acuerdo a los pedidos que realicen los diferentes clientes (9%) y, por último que todo lo que se produzca se venda (4%) (Ver Anexo G).

Cuadro 8. Eficiencia del sistema de producción utilizado, capacidad de producción con respecto a la demanda pronosticada y la calidad de la materia prima para la realización del proceso productivo.

	EFICIENCIA DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN		CAPACIDAD DE PRODUCCION CON RESPECTO A LA DEMANDA PRONOSTICADA		CALIDAD DE LA MATERIA PRIMA PARA LA REALIZACION DEL PROCESO PRODUCTIVO	
	No. Encuestados	Porcentaje (%)	No. Encuestados	Porcentaje (%)	No. Encuestados	Porcentaje (%)
Sí	22	92	22	92	22	92
No	2	8	2	8	2	8
Total	24	100	24	100	24	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería.

3.6 PROCEDENCIA DE LA MAQUINARIA ADQUIRIDA

De la procedencia de la maquinaria adquirida el 71% señala que la maquinaria adquirida es de procedencia nacional y el 29% es de procedencia internacional (Ver Anexo H).

Cuadro 9. Procedencia de la maquinaria adquirida.

PROCEDENCIA DE LA MAQUINARIA ADQUIRIDA	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Nacional	17	71
Internacional	7	29
TOTAL	24	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería.

3.7 MANO DE OBRA CALIFICADA EN EL PROCESO PRODUCTIVO

El 63% de los representantes legales vinculados al subsector lechero en el municipio de Montería expresa que la mano de obra es calificada para el proceso requerido en su empresa y el 37% no dispone de mano de obra calificada para tal fin (Ver Anexo J).

Cuadro 10. Mano de obra calificada para el proceso requerido.

MANO DE OBRA CALIFICADA PARA EL PROCESO REQUERIDO	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Sí	15	63
No	9	37
TOTAL	24	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería.

3.8 EXISTENCIAS DE ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACION DE SUS PRODUCTOS

Para los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero la existencia de estrategias para la comercialización de sus productos contempladas dentro de sus empresas son las siguientes

- ✓ Puntos de ventas e identificación del producto (54%).
- ✓ Ofreciendo calidad y buen servicio (17%).
- ✓ Distribución directa a todos los clientes (8.3%).
- ✓ Que estén relacionadas con la competitividad de la cadena láctea (8.3%).
- ✓ A través de buenas tarifas en los precios de compra de la leche (8.3%).
- ✓ Alianzas con multinacionales (4.1%).

3.9 EXISTENCIA DE PLANES DE LAS EMPRESAS PARA EL DESARROLLO DEL SUBSECTOR LECHERO

Actualmente, el desarrollo del subsector lechero esta adoptando algunos planes, los cuales esta llevando a que exista una mentalidad empresarial para todos los integrantes de la cadena láctea; es decir, para los representantes legales vinculados a dicho sector estos planes se están nutriendo poco a poco dentro de sus empresas llevándola así a un mayor éxito y rentabilidad.

Los planes que consideran ellos que existen en sus empresas para el desarrollo del subsector lechero son los siguientes:

- Asistencia técnica a todos los ganaderos de la región sobre temas concernientes a su actividad.
- La formación de cooperativas de los diferentes integrantes de la cadena.
- Prestamos excepto de intereses para el pequeño productor.
- Ofreciendo un buen precio del producto.

3.10 MANERA DE OBTENER LA MATERIA PRIMA

Para los representantes legales la forma de adquirir su materia prima en sus empresas, la realizan así:

- A través de la recolección diaria de la leche por medio de carros transportadores a los ganaderos en los hatos.
- Compra directa a intermediarios.
- A través de la realización de pedidos de los diferentes insumos.

3.11 MERCADO DEL PROVEEDOR SUFICIENTE PARA SATISFACER LA DEMANDA

De un total de 24 encuestados el 67% manifiesta que para satisfacer la demanda el mercado del proveedor si es suficiente y el 33% considera que no alcanza a satisfacer la demanda (Ver Anexo K).

Cuadro 11. Mercado del proveedor suficiente para satisfacer la demanda.

MERCADO DEL PROVEEDOR SUFICIENTE PARA SATISFACER LA DEMANDA	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Sí	16	67
No	8	33
TOTAL	24	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería.

3.12 SISTEMA DE PRECIOS INDUCE A LA EMPRESA A UN MEJOR FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO

El 100% de los encuestados expresa que el nuevo sistema de precios si induce de que su empresa tenga un mejor funcionamiento en el mercado ya que les permite trabajar eficientemente y optimiza todos los procesos, los ayuda a ser más competitivos, incentiva al productor a mejorar la calidad de sus productos y que exista flexibilidad en los precios.

3.13 GRADO DE PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS EN EL SUBSECTOR LECHERO

El grado de participación de las empresas en el subsector lechero nos indica lo siguiente:

El rango 10 – 30% representa un 42% del total de los 24 encuestados.

El rango 40 – 50% representan un 38% del total de los 24 encuestados.

El rango 70 – 90% representa un 20% del total de los 24 encuestados.

De lo anterior, nos permite darnos cuenta que el rango de mayor porcentaje, es decir el 42% nos demuestra que las empresas vinculadas al subsector lechero están por debajo de alcanzar una buena tajada de la torta del sector (Ver Anexo L).

Cuadro 12. Grado de participación de las empresas en el subsector lechero.

GRADO DE PARTICIPACION	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
10 – 30 %	10	42
40 – 50 %	9	38
70 – 90 %	5	20
TOTAL	24	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería.

3.14 INCIDENCIAS DE LAS POLITICAS IMPLEMENTADAS POR EL ACTUAL GOBIERNO EN LAS EMPRESAS

Las políticas implementadas por el actual Gobierno han tenido para los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería incidencias positivas y negativas. Para algunos de ellos expresaron que no han tenido ninguna incidencia de las políticas dentro de sus empresas.

Las razones por las cuales dichas políticas han tenido incidencias son las siguientes:

Cuadro 13. Incidencias de las políticas implementadas por el actual Gobierno en las empresas.

INCIDENCIAS POSITIVAS	INCIDENCIAS NEGATIVAS
☺ La creación de una asociación de los queseros en toda la región.	☹ No ofrecen un programa serio que garanticen la estabilidad de la comercialización del producto durante todo el año.
☺ La adquisición de equipos a través del ICR "Incentivo de Capitalización Rural".	☹ La creación de nuevos impuestos.
☺ Se ha permitido mejorarle el precio a los ganaderos.	☹ Son empresas pequeñas que no tienen la infraestructura para determinar la calidad de la leche, ni determinar que productos son merecedores.

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería.

Con relación a la pregunta ¿Qué opinión tiene usted sobre: "la infraestructura de industrialización y comercialización de la leche, y su incidencia en el desarrollo del subsector lechero?"

Todos los representantes legales manifestaron su opinión las cuales se agruparon de la siguiente manera:

- ☒ El apoyo que se tiene es deficiente y nulo, necesita de incentivos para los comerciantes del sector, representando en un 75%.

- ✎ Sirve de apoyo a las pequeños y medianas empresas, lo cual mejorarían sus sistemas de producción y la comercialización de los derivados lácteos, representando en un 17%.
- ✎ El Gobierno deberá financiar a bajo costo esta industrialización, para que sea competitiva y mejorar a su vez el ingreso del productor, representando un 8%.

En la pregunta 18 de su opinión "¿si su industria contribuye al desarrollo de la economía del municipio?".

El 100% de los encuestados expreso que su industria si contribuye al desarrollo de la economía del municipio ya que cumple una labor social, es decir, producen la base alimenticia para todas las personas; Especialmente a la niñez. Es una fuente de progreso para la región ya que generan empleo y activan la economía del municipio, mejorando así el nivel de vida de toda la sociedad.

3.15 INSTITUCIONES CON QUE SE FINANCIAN LAS EMPRESAS

Del total de los 24 encuestadores, el 57% manifiesta que su empresa se financia con dineros o recursos propios; el 17% se financia a través del Banco Agrario; el 13% a través del Banco Ganadero y el restante 13% se financia por medio de la Gobernación de Córdoba (Ver Anexo M).

Cuadro 14. Instituciones con que se financian las empresas.

INSTITUCIONES CON QUE SE FINANCIAN LAS EMPRESAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
☐ Recursos propios	14	57
☐ Banco Agrario	4	17
☐ Banco Ganadero	3	13
☐ Gobernación de Córdoba	3	13
TOTAL	24	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería.

4. DISEÑO DEL PLAN DE ACCION ESTRATEGICO PARA LAS EMPRESAS VINCULADAS AL SUBSECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA.

4.1 INTRODUCCION

La planeación estratégica implica en primer lugar un examen sistemático del medio ambiente, la competencia, nuestros propios recursos, nuestros objetivos, creencias y nuestra actuación, con el fin de descubrir las oportunidades y amenazas que se nos presenten, y en segundo lugar la generación, evaluación y selección de planes y programas concretos y realistas a través de cuyo desarrollo pueden aprovecharse las oportunidades y defenderse de las amenazas.

4.2 IMPORTANCIA DEL PLAN

Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que puede conducir a un mejor funcionamiento y una mayor competitividad de la organización.

Así pues, la planeación estratégica ayudara a desarrollar un concepto bien definido de las empresas vinculadas al subsector lechero y esto a su vez posibilitará formular los planes y actividades que los acerquen a sus metas.

4.3 JUSTIFICACION DEL PLAN

En las empresas vinculadas al subsector lechero la aplicación de un plan de acción estratégico ofrece pausas coherentes para los elementos de integración de la cadena láctea.

Al servicio de él, los representantes legales dan a su empresa objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos.

Además, les ayudara a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven, para que de está forma se puedan desarrollar un adecuado funcionamiento de la empresa.

4.4 CONTENIDO DEL PLAN

4.4.1 Establecimiento de fortalezas y debilidades para las empresas vinculadas al subsector lechero

4.4.1.1 Fortalezas.

- ✓ Predominio de la ganadería como principal actividad económica de la región.
- ✓ Poseen una amplia producción lechera.
- ✓ Calidad de los productos.
- ✓ La utilización de tecnología artesanal.

4.4.1.2 Debilidades.

- La falta de visión empresarial.
- La carencia de infraestructura vial y de servicios.
- No existe flexibilidad en los precios.
- Alto costo de la tecnología.
- Falta de infraestructura de comercialización – canales de distribución.

4.4.2 Establecimiento de oportunidades y amenazas del entorno para las empresas vinculadas al subsector lechero.

4.4.2.1 Oportunidades.

- ★ La creación de cooperativas por parte de los integrantes de la cadena láctea.
- ★ Alianzas multinacionales.

★ Canalización de los productos hacia mercados nacionales e internacionales.

4.4.2.2 Amenazas.

- ✎ Altas tasas de interés.
- ✎ Impuesto creciente al consumo.
- ✎ Impuesto a las materias primas.
- ✎ La situación de orden público, es decir los grupos armados.

4.5 Diagnostico de la infraestructura de comercialización e industrialización de las empresas vinculadas al subsector lechero.

4.5.1 Diagnostico de la infraestructura de comercialización de las empresas vinculadas al subsector lechero.

Cuadro 15. Diagnostico de la infraestructura de comercialización de las empresas vinculadas al subsector lechero.

SITUACION EXISTENTE	CAUSAS	SITUACION DESEABLE
PRECIOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reforma tributaria. ❖ Incrementos a la cadena de insumos. ❖ Incremento en el costo de los insumos o materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Implementación del nuevo esquema para la compra de la leche establecido en el Acuerdo de Competitividad.
DEMANDA	DEL	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Bajos niveles de ✓ Estimular la demanda

PRODUCTO	<p>ingresos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Hábitos de consumo de la población. ◆ Reducción de la capacidad de consumo. 	<p>de productos en los estratos de menores ingresos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Impulsar campañas que estimulen el consumo. ✓ Estimular el mercado institucional.
OFERTA DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> ★ Sobreproducción en las épocas de lluvias. ★ Restricción en la acumulación de inventarios del producto el cual es perecedero. 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Orientar al sector hacia los mercados externos.
CANALES DE DISTRIBUCION	<p>DE</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ La no-existencia de una estructura eficiente en la red frío. ☞ Reducción en la capacidad de almacenamiento de los establecimientos. ☞ Baja participación en los supermercados. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Aumento en la participación de los supermercados. ♣ Diseñar un esquema de distribución eficiente. ♣ Actualizar los canales de distribución.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Ⓒ Baja utilización de las herramientas de gestión. Ⓒ Desconocimiento de los procesos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> 📖 Conocimiento de la situación real de la actividad a través de la gestión empresarial.

4.5.2 Diagnostico de la infraestructura de industrialización de las empresas vinculadas al subsector lechero.

Cuadro 16. Diagnostico de la infraestructura de industrialización de las empresas vinculadas al subsector lechero.

SITUACION EXISTENTE	CAUSAS	SITUACION DESEABLE
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Condiciones culturales y socioeconómicas de los productores. ☞ Débil infraestructura vial y de servicios de energía y agua. ☞ Débil transferencia tecnológica. ☞ Bajo desarrollo en servicios de transporte y almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover fusiones en la industria. ✓ Incentivar líneas de créditos como el Incentivo de Capitalización Rural ICR.
PROCESOS PRODUCTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> × Proceso de transformación del sistema productivo es artesanal. × Costos en la estructura de producción. × Bajo desarrollo de nuevos productos. × La edad y estado de la maquinaria utilizada. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Actualización productiva con equipos. ☞ Desarrollo de nuevos productos. ☞ Ampliación de nuevos mercados.
FACTOR HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> ‡ Mano de obra con baja capacitación técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Realizar programas de capacitación para administradores, trabajadores y

		empresarios lecheros.
TRANSPORTE	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Falta de red de frío para la recolección y acopio de la leche. ☛ Deficiente estado de las vías de acceso a las fincas. ☛ La obsolescencia de los camiones transportadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La utilización de adecuados camiones para la recolección y conservación de la leche. ❖ La utilización de cantinas para el acopio de la leche. ❖ La presencia de personal calificado para el manejo del producto.

5. PARTICIPACION DEL SUBSECTOR LECHERO EN EL CRECIMIENTO ECONOMICO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA

La producción lechera en el municipio de Montería (Véase Cuadro 17), se detecta una pérdida de dinamismo, particularmente para el año 1999 cuando registro un descenso de 15.9% pues mientras en 1998 la producción alcanzó 88.6 millones de litros, en 1999 llegó a 74.5 millones de litros. La producción promedio en los últimos años se situó en 75 millones de litros, y aunque la tendencia de crecimiento decayó durante el último año.

Haciendo un análisis comparativo de la situación del municipio con respecto a la producción departamental observamos que se presentó una disminución en la producción de leche en el Departamento de Córdoba, para el año de 1999 con relación al año de 1998. Se presentó un decremento del 8.94% y; si analizamos la producción Nacional también presentó una disminución del 2.5% en el mismo período.

En el Departamento de Córdoba, generalmente el precio es más bajo que lo establecido en otras regiones, en parte porque la producción supera los requerimientos de la demanda y, por lo tanto, para que sea atractivo la colocación de excedentes en otros centros de consumo, el precio de compra

debe descontar los costos de transporte más un margen de ganancia, determinado como un costo de oportunidad frente a la decisión de comprar en zonas próximas a las procesadoras, o bien, en lugares aún más apartados y a menor precio. Esta situación generaba unos niveles de precio de mercado, que neutralizaban los efectos de la resolución 427 de 1989 (norma del 70/30) derogada por la resolución de precios expedida a raíz de la firma del Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea.

Cuadro 17. Cuadro comparativo de la producción de leche en el municipio de Montería, el Departamento de Córdoba y a nivel Nacional para los años 1995 – 1999.

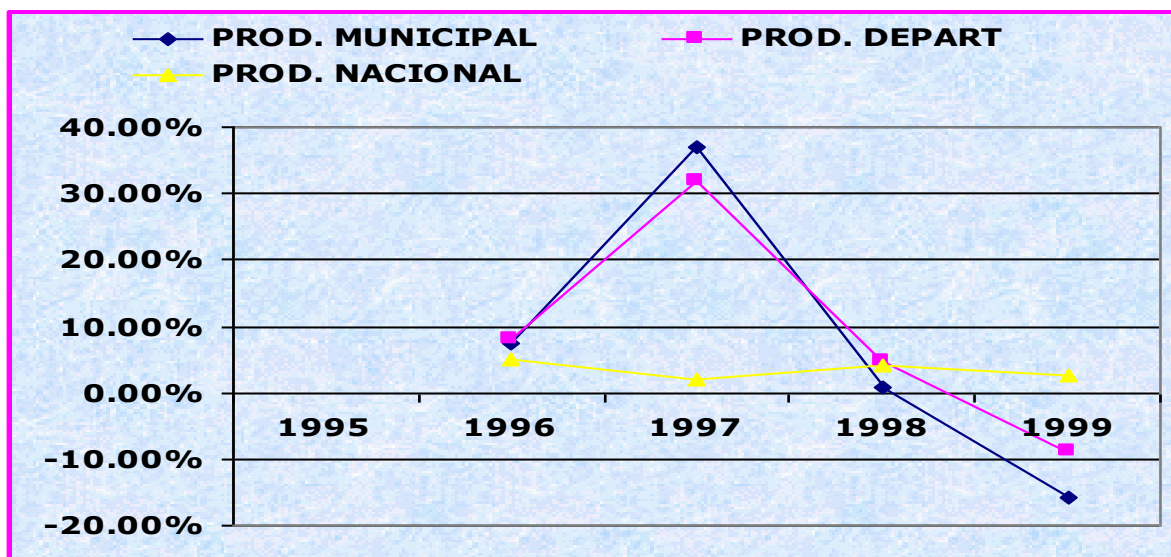
AÑO	PRODUCCION DE LECHE EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA		PRODUCCION DE LECHE EN EL DEPARTAMENTO DE CORDOBA		PRODUCCION NACIONAL DE LECHE	
	LITROS (MILLONES)	VARIACION (%)	LITROS (MILLONES)	VARIACION (%)	LITROS (MILLONES)	VARIACION (%)
1995	59,8	-----	176,6	-----	4.770	-----
1996	64,2	7,4%	190,7	8%	5.008	4,98%
1997	87,9	37%	251,7	32%	5.108	2%
1998	88,6	0,8%	263,7	4,8%	5.312	3,99%
1999	74,5	- 15,9%	240,1	- 8,94%	5.445	2,5%

Fuente: MONTERIA. AGRICULTURA Y DESARROLLO ECONÓMICO. Evaluación por consenso. Montería: abril del 2000

FEDEGAN. La ganadería bovina en Colombia 1999 – 2000. Cáp. 5 La ganadería de leche. Santa fe de Bogotá: San Martín Obregón, 2000. p. 84

Del Cuadro 17 también se puede analizar que para el año de 1997 la producción lechera en el ámbito municipal y departamental registra un incremento del 37% y 32% respectivamente, con relación a la tasa de crecimiento de la producción Nacional que fue de un 2%. Debido a que en el Departamento se trabajó con 270 días del año pecuario.

En la Figura 3, muestra la dinámica de la producción de la leche en los tres ámbitos: Municipal, Departamental y Nacional.



Fuente: MONTERIA. AGRICULTURA Y DESARROLLO ECONÓMICO. Evaluación por consenso. Montería: abril del 2000
 FEDEGAN. La ganadería bovina en Colombia 1999 - 2000. Cap. 5 La ganadería de leche. Santa fe de Bogotá: San Martín Obregón, 2000. p. 84

Figura 3. Dinámica de la producción de la leche en los tres ámbitos: Municipal, Departamental y Nacional

6. INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DEL SUBSECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA

Históricamente, el comportamiento que ha presentado el subsector en los últimos cinco años es la profunda crisis que se encuentra sumido por la pérdida de confianza en las políticas de reactivación del sector por parte del Estado, que se ve reflejada en el poco acceso al crédito, por su alto costo, la falta de infraestructura vial de servicios, estructura de comercialización, generando pérdidas en la rentabilidad de los capitales invertidos.

Las políticas implementadas hacia el sector rural no han sido fructíferas debido al que el modelo de apertura económica implementado en el país, impacto negativamente a este sector, colocando en desventaja con los países industrializados, amenazando seriamente la competitividad por la baja productividad de los sistemas productivos y la poca conciencia que ha tenido el agroindustrial ante la crisis, que no ha entendido que debe ir tomado de la mano con el productor agropecuario del país en un enlace socioeconómico, permitiendo que este pueda vender sus productos a un mejor precio y se sienta motivado a seguir invirtiendo en el subsector.

Económicamente, el municipio de Montería depende principalmente de la ganadería, de la que es uno de los más importantes centros de este tipo en Colombia. A su vez, posee una amplia producción lechera la cual es una de las actividades agropecuarias de mayor auge que le permite realizar una verdadera alianza estratégica entre el campo y la agroindustria, buscando conjuntamente el fortalecimiento de la cadena producción – industrialización – comercialización.

Actualmente, las condiciones en que se encuentra la infraestructura de comercialización e industrialización del subsector lechero han permitido que exista una incidencia muy positiva; contribuyéndole a perfeccionar la economía del municipio de Montería, ya que es una fuente de progreso que busca generar empleo y es una de las actividades que ocupa el primer renglón de la economía nacional. También ha permitido que las medianas y pequeñas empresas cuente con el apoyo necesario para entrar al mundo globalizado.

Pero para que se obtenga un mayor éxito de la globalización, es muy necesario que las empresas utilicen los procesos administrativos y las herramientas de gestión para medir el desempeño de la empresa dentro de la actividad productiva; facilitando la disponibilidad de la información adecuada, que respalde la toma de decisiones sobre el futuro de la empresa.

7. CONCLUSIONES

La problemática de la infraestructura de industrialización de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería es producto de la inversión del municipio que carece de políticas e incentivos; por otra parte las instituciones no disponen de programas educativos que cambien la visión económica de los productores hacia una moderna y dimensionada mentalidad empresarial. Además, se ha visto afectada por los altos costos de los servicios públicos y la falta de infraestructura de apoyo.

La aplicación de la política de apertura económica impacto negativamente al sector productivo debido a que no estaba preparado infraestructuralmente para la competitividad internacional ni contaba con los incentivos necesarios que garantizarán volúmenes y precios competitivos.

La baja productividad en la economía, está relacionada con la deficiente transferencia de tecnología, agravado por la falta de apoyo institucional, inapropiados paquetes tecnológicos para los productores y la falta de centros de investigación que generen y validen tecnología para responder a la producción a gran escala.

La deficiente aplicación de la tecnología validada ha traído consecuencias que los costos de producción se incrementen, disminuyan los rendimientos y la productividad, y aumente la brecha de la competitividad a escala nacional e internacional.

De lo anterior, es importante resaltar que las empresas vinculadas al subsector lechero el 83% de los encuestados expresaron no poseer tecnología moderna ya que para ellos la razón de mayor relevancia es por la falta de recursos económicos representando un 65%. Sumado, a que la clase de tecnología que ellos utilizan es la artesanal la cual consideran que es eficiente y productiva.

La infraestructura de comercialización del subsector lechero se caracteriza por los insuficientes canales de comercialización, el presentar pocos compradores y muchos oferentes es decir, se presenta un mercado oligopsónico. El deterioro en el precio real del producto, tanto para el productor que vende leche fresca en los centros de acopio como para el industrial.

La infraestructura de frío que existe en la mayoría de las tiendas y su manejo son deficiente, condiciones que impiden que el fabricante garantice fechas de vencimiento muy largas, aunque la calidad del producto lo permita. Debido a la reducida capacidad de almacenamiento, en estos establecimientos la distribución de debe hacer a diario la cual afecta la eficiencia y los costos del canal de distribución.

En cuanto al factor humano, en la ganadería de la leche opera bajo una mezcla de insumos, procesos y maquinaria, con una mano de obra de baja capacidad técnica; pero aún así los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero expresan que el 63% de la mano de obra si es calificada para el proceso productivo.

Con respecto, al desarrollo del subsector lechero en el municipio de Montería, el 100% de los representantes legales de las empresas manifiestan que su industria si contribuye al desarrollo de dicho sector ya que ellas cumplen una labor social, las cuales se encargan de la producción de la leche como complemento para la alimentación de las personas. También, porque generan progreso para la región y activan la economía del municipio a través de la generación de empleo ya sea directo o indirecto; buscando así el mejorar el nivel de vida de toda la comunidad.

En materia de la participación del subsector lechero en el crecimiento económico del municipio de Montería, la producción lechera tuvo un comportamiento negativo en el año 1999, decreciendo a una tasa negativa del - 15,9%. En cambio para el año de 1997, se registro un dinamismo positivo, al situarse en un 37% frente al año anterior alcanzando así a 87,9 millones de litros en la producción de la leche.

RECOMENDACIONES

- ✎ De acuerdo a lo relacionado con el Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana el cual está conformado por el Gobierno Nacional, productores, industriales y distribuidores, se está planificando sobre la infraestructura de industrialización, para darle soluciones a la problemática existente, se debe intensificar, gestionar y agilizar las decisiones concernientes a ello desde el nivel central, departamental y municipal según corresponda a la autoridad señalada para que sea una realidad la cual propenda al desarrollo del subsector.

- ✎ Evaluar el estado de la competitividad del producto, frente al mercado nacional, a través de estudios adelantados por organismos competentes, que sincronicen y dinamicen el proceso de comercialización, con la concertación y participación activa de las instituciones públicas y privadas.

- ✎ Para los representantes legales vinculados en el subsector lechero en el municipio de Montería, es indispensable, de manera paralela la existencia de estrategias para la comercialización de sus productos contempladas dentro de sus empresas, las cuales busquen mejorar y fortalecer los canales de comercialización.

- ✎ Concientizar y elevar la importancia del recurso humano que deben tener todos los participantes de la cadena productiva para que participen en el crecimiento económico, programando seminarios, talleres, charlas, conferencias y convenios entre el sector productivo y el sector educativo para lograr un cambio de mentalidad empresarial.

- ✎ En cuanto a la vía histórica del desarrollo del subsector lechero en el municipio de Montería, se está adecuando institucionalmente a la Secretaria de agricultura del Departamento en sus funciones de planeación, coordinación, concertación, seguimiento y evaluación; así como también el contribuir al fortalecimiento a las universidades y demás entes generadores de tecnología, que conlleven a un cambio de visión empresarial.

- ✎ Concientizar a los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero de la importancia que tiene la participación en la Cadena Láctea Productiva, con el propósito de estimular el desarrollo empresarial, productivo y de llegar a los mercados internacionales con la perspectiva de vincularse a los mundiales.

BIBLIOGRAFIA

- BAPTISTA LUCIO, Pilar, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 1991. p. 435 – 444.
- BRAND, salvador Osvaldo. Diccionario de Economía. Antología del pensamiento económico y social de América Latina. Bogotá: Plaza & Jones, febrero 1984. 846p.
- CONSEJO NACIONAL LACTEO. Acuerdo de competitividad de la Cadena Láctea Colombiana. Cartilla didáctica. Santa fe de Bogotá: Le’print club Express, Julio de 1999. 19p.
- Convenio marco de cooperación entre Fedegan – Fondo Nacional del Ganado y Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. En: Carta Fedegan. Santa fe de Bogotá. No.55 (marzo – abril. 1999); p. 38 – 39.
- COOPERATIVA LECHERA DE CORDOBA. Proyecto de factibilidad para el montaje de una planta procesadora de leche en Montería – Córdoba. Montería: Mayo de 1996. p. 64 – 65.
- CORONADO PEREZ, Amnerys. A competir: en busca de la competitividad láctea. En: Meridiano de Córdoba. Cérete (9, nov., 2000); p. 1 A–2 A.
- DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Santa fe de Bogotá: LEGIS. 1994. p. 192 – 194.

- DE LA PEÑA BASTIDAS, Gilberto y TABARES CLAROS, Arles. Caracterización de la producción de leche e intervalo entre pastos en un hato de doble propósito. Montería, 1998, 223p. Tesis de grado (Médico Veterinario y Zootecnista). Universidad de Córdoba. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.
- ENCICLOPEDIA MICROSOFT ENCARTA 97. Microsoft Corporation. 1993 – 1996.
- FEDEGAN. Fondo Nacional del Ganado. Ley 89 de 1993. Santa fe de Bogotá: 1994. p. 5 – 12.
- _____ La ganadería bovina en Colombia 1997 – 1998. Santa fe de Bogotá: San Martín Obregón, 1998. 235p.
- _____ La ganadería bovina en Colombia 1998 – 1999. Santa fe de Bogotá: San Martín Obregón, 1999. p. 197 – 202.
- _____ La ganadería bovina en Colombia 1999 – 2000. Santa fe de Bogotá: San Martín Obregón, 2000. 211p.
- Firman competitividad láctea: ganaderos, industriales y distribuidores se pusieron de acuerdo. En: El Tiempo (17, julio, 1999); p. 4 sección caribe.
- Ganaderos: crisis a la vista. En: Meridiano de Córdoba (25, marzo, 1999), p. 2 A.
- GARCIA M, Eduardo. Sector productivo, llamado a jalonar el desarrollo. En: El Universal. Montería (13, sept., 2000).
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Tesis y otros trabajos de grado. Santa fe de Bogotá: ICONTEC, 2000.

- INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. Colección documento IICA. Serie competitividad No.12. Santa fe de Bogotá: Tercer Mundo editores, septiembre de 1999. p. 49 – 52.
- Lecheros van por la mejoría: adoptan nuevo esquema de pago. En: El Tiempo. (25, sept., 1999); p. 4 sección caribe.
- MONTERIA, GOBERNACION DE CORDOBA. Plan de desarrollo de Córdoba 1998 – 2000. Córdoba unido para la competitividad. Montería: 1998, 112p.
- _____ AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Análisis de la coyuntura pecuaria del Departamento de Córdoba 1996 – 1997. Montería: abril de 1998.
- _____ AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Análisis de la coyuntura agropecuaria del Departamento de Córdoba 1997 – 1998. Montería: abril de 1999.
- PIEDRA LEIVA, Alberto. Jaguar, Así es Córdoba. Montería: Litografía PubliCórdoba, 1999. 165p.
- ROSENBERG, Jerry M. Diccionario de Administración y Finanzas. Santa fe de Bogotá: Océano. 1993.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica – Planeación y Gestión Estratégica: teoría, metodología. Sexta edición. Santa fe de Bogotá: 3R editores, 1997. 340p.

ANEXOS

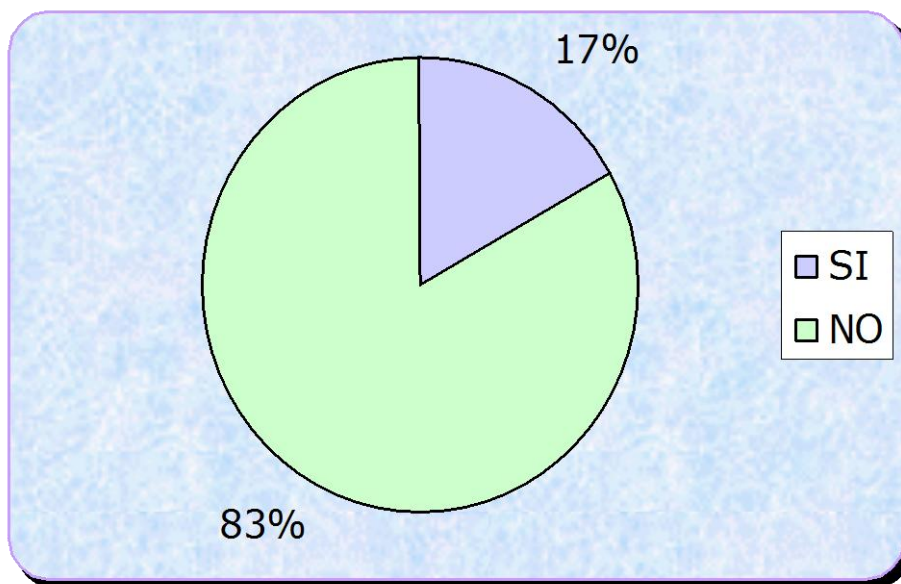
ANEXO A. CARTA DE PROLECHE S.A.

Anexo B. Empresas que poseen tecnología moderna

¿Su empresa posee tecnología moderna?

Sí _____

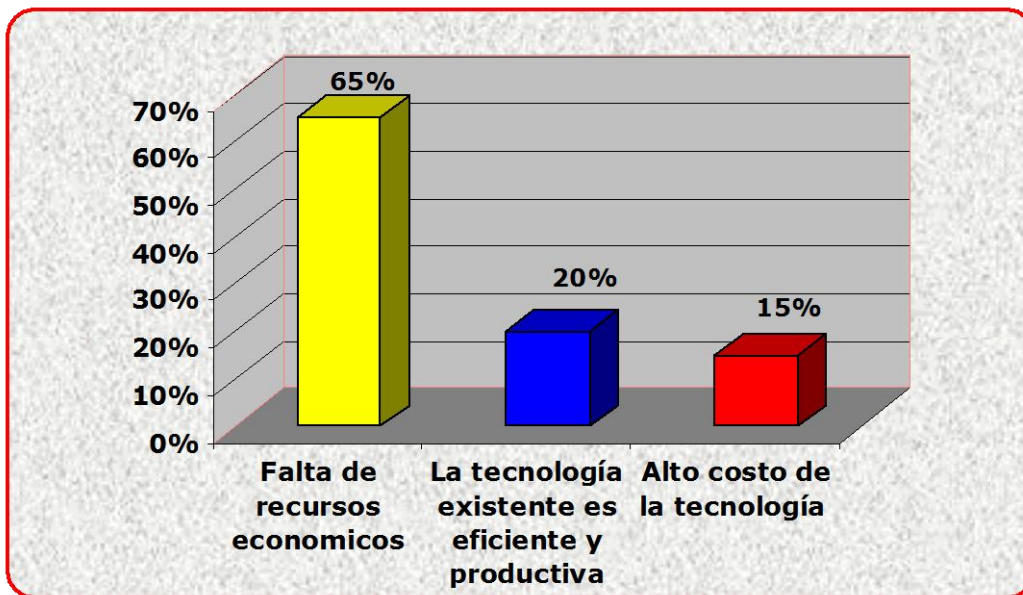
No _____



Fuente : Cuadro 3

Figura 4. Empresas que poseen tecnología moderna

Anexo C. Razones de las empresas que no poseen tecnología moderna

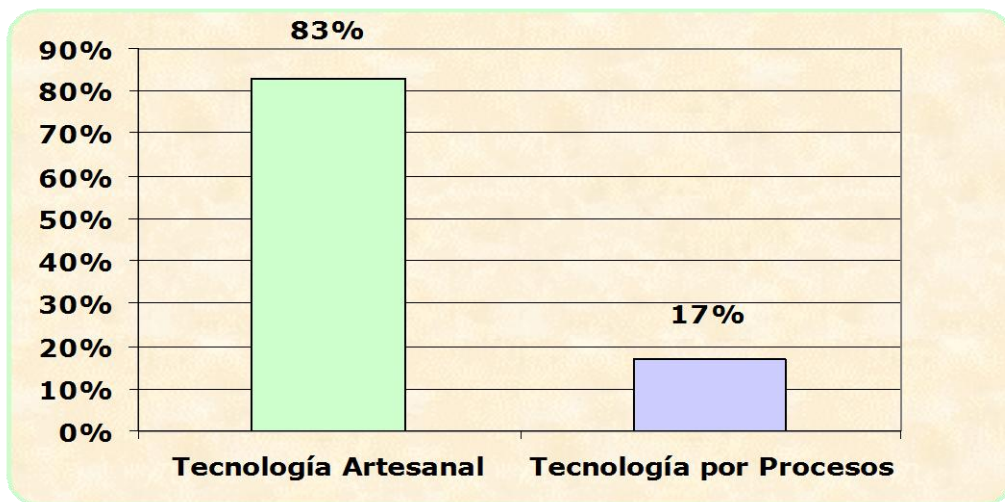


Fuente: Cuadro 4

Figura 5. Razones de las empresas que no poseen tecnología moderna

Anexo D. Clases de tecnología que utilizan las empresas

¿Cuáles son las clases de tecnología que se utilizan en la empresa?



Fuente: Cuadro 5

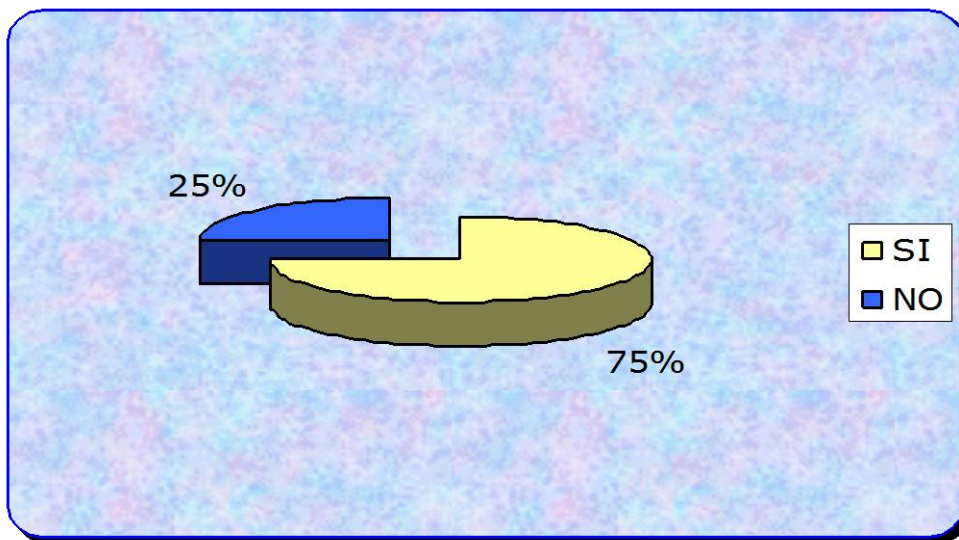
Figura 6. Clases de tecnología que utilizan las empresas

**Anexo E. Empresas que cuentan con instalaciones efectivamente
localizadas y diseñadas**

¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?

Sí _____

No _____

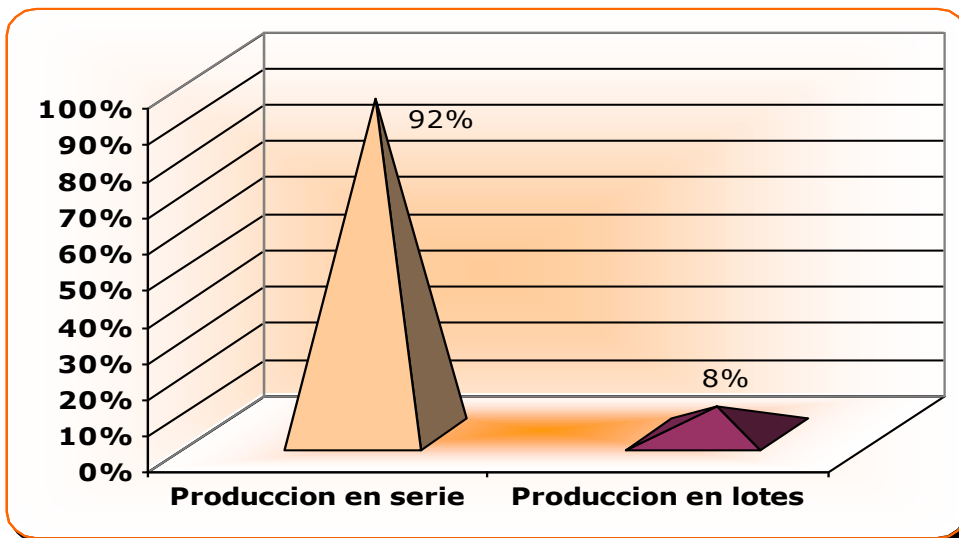


Fuente: Cuadro 6

Figura 7. Empresas que cuentan con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas

Anexo F. Sistemas de producción que utilizan las empresas

¿Qué clase de sistemas de producción utiliza la empresa?



Fuente: Tabla 5

Figura 8. Sistemas de producción que utilizan las empresas

Anexo G. Eficiencia del sistema de producción utilizado, capacidad de producción con respecto a la demanda pronosticada y la calidad de la materia prima para la realización del proceso productiva

¿Es eficiente el sistema de producción utilizado?

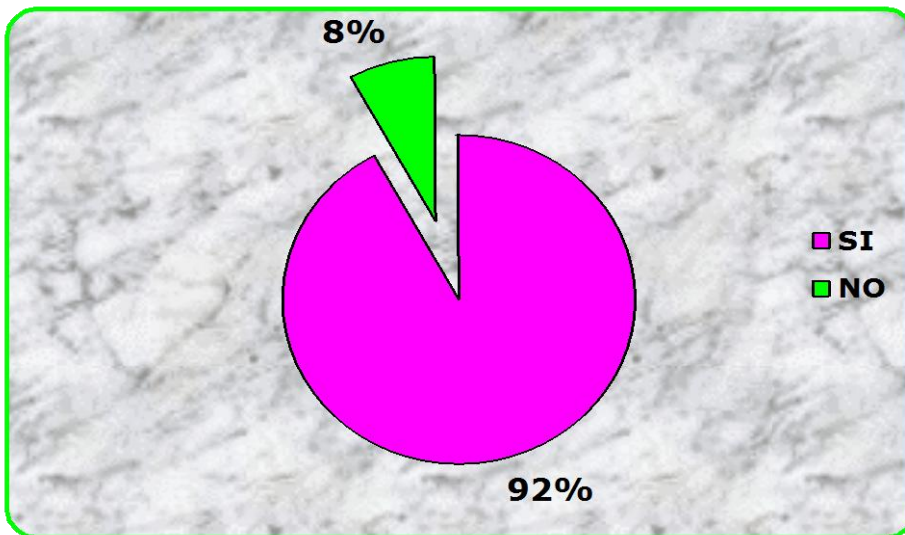
Sí _____ No _____

¿Es adecuada la capacidad de producción, con respecto a la demanda pronosticada?

Sí _____ No _____

¿La calidad de la materia prima es óptima para la realización de su proceso productivo?

Sí _____ No _____



Fuente: Cuadro 8

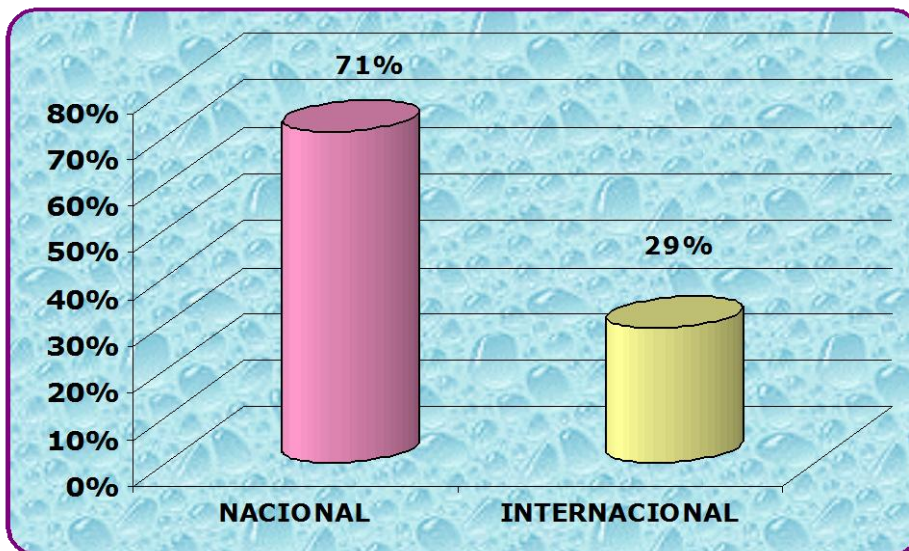
Figura 9. Eficiencia del sistema de producción utilizado, capacidad de producción con respecto a la demanda pronosticada y la calidad de la materia prima para la realización del proceso productiva

Anexo H. Procedencia de la maquinaria adquirida

La maquinaria adquirida es de procedencia:

Nacional _____

Internacional _____



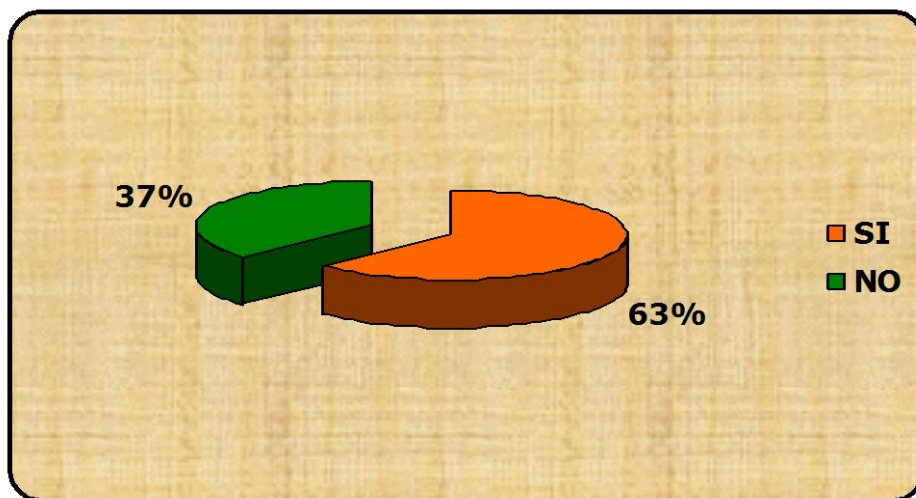
Fuente: Cuadro 9

Figura 10. Procedencia de la maquinaria adquirida

Anexo J. Mano de obra calificada para el proceso productivo

¿La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido?

Sí _____ No _____



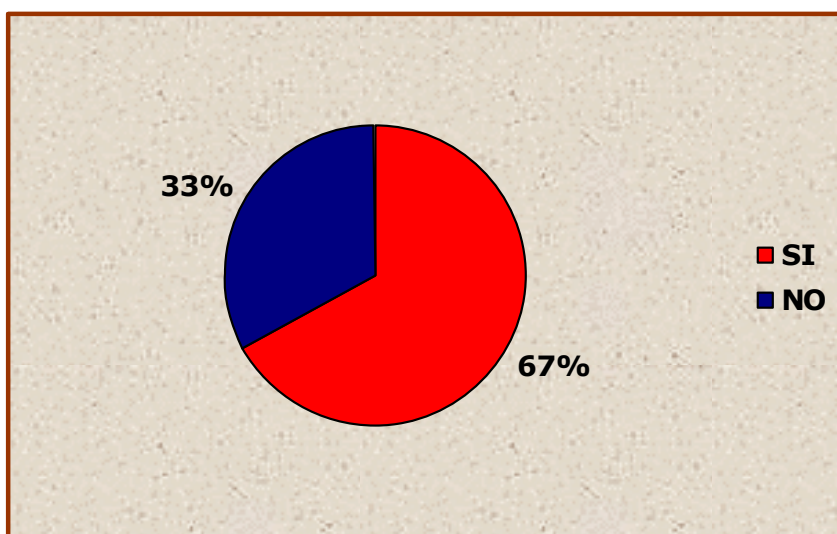
Fuente: Cuadro 10

Figura 11. Mano de obra calificada para el proceso productivo

**Anexo K. Mercado del proveedor suficiente para satisfacer la
demanda**

¿El mercado del proveedor (leche) es suficiente para satisfacer su demanda?

Sí _____ No _____

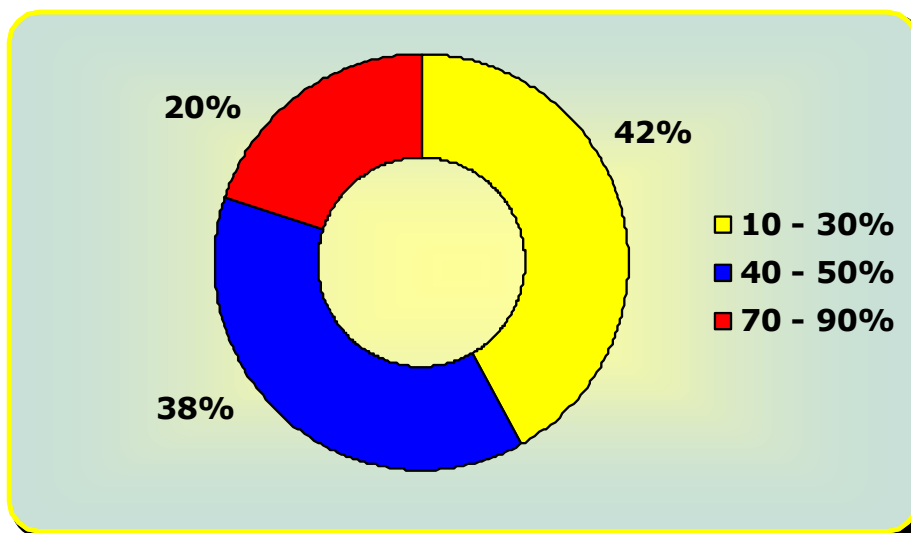


Fuente: Tabla 9

**Figura 12. Mercado del proveedor suficiente para satisfacer la
demanda**

**Anexo L. Grado de participación de las empresas en el subsector
lechero**

¿Cuál es su grado de participación de su empresa en el subsector lechero?

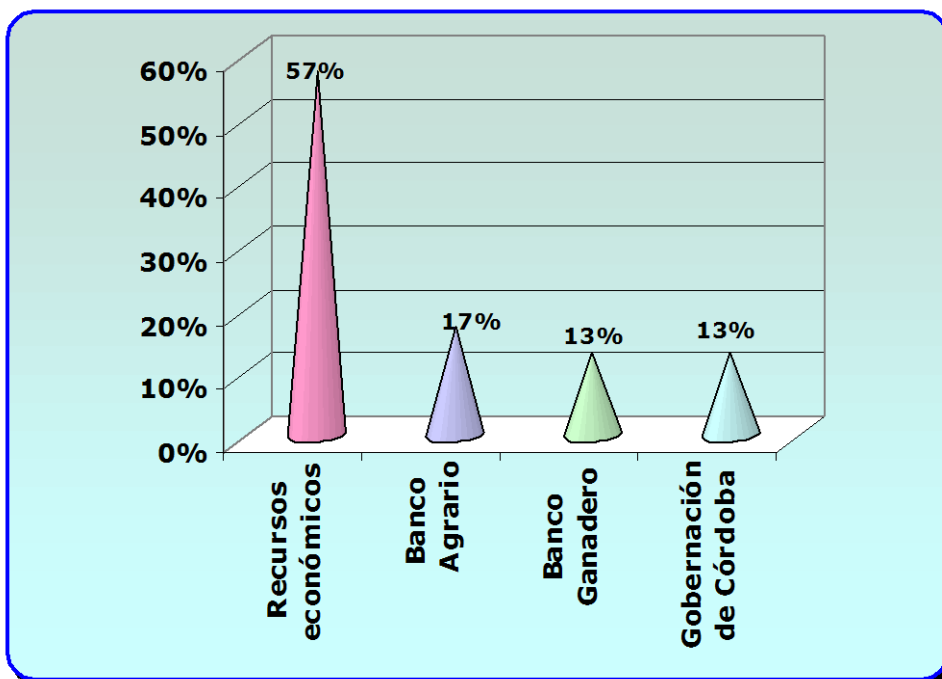


Fuente: Cuadro 12

**Figura 13. Grado de participación de las empresas en el subsector
lechero**

Anexo M. Instituciones con que se financian las empresas

Mencione con qué instituciones cuenta usted para la financiación de su empresa.



Fuente: Cuadro 14

Figura 14. Instituciones con que se financian las empresas

Anexo N. Formato de cuestionario para los representantes legales de las empresas vinculadas al subsector lechero en el municipio de Montería.

“ANALISIS DE LA INFRAESTRUCTURA DE COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION, Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DEL SUBSECTOR LECHERO EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA”

Esta investigación tiene como eje central el análisis de las condiciones externas e internas de la infraestructura de comercialización e industrialización del subsector lechero y su incidencia en el desarrollo del municipio de Montería con el fin de establecer estrategias que contribuyan a la economía regional.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

DIRECCION: _____

EJECUTIVO QUE RESPONDE: _____

CARGO: _____

TELEFONO: _____

1. ¿Su empresa posee tecnología moderna?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

2. ¿Cuáles son las clases de tecnología que se utilizan en la empresa?

3. ¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?

Sí _____ No _____

4. ¿Qué clase de sistemas de producción utiliza la empresa?

5. ¿Es eficiente el sistema de producción utilizado?

Sí _____ No _____

¿Cómo se mide esto? _____

6. La maquinaria adquirida es de procedencia:

Nacional _____

Internacional _____

7. ¿La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido?

Sí _____ No _____

8. ¿Es adecuada la capacidad de producción, con respecto a la demanda pronosticada?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

9. ¿Existen en su empresa estrategias para la comercialización de sus productos?

Sí _____ No _____

Cuáles

10. ¿Existen planes en su empresa para el desarrollo del subsector lechero?

Sí _____ No _____

Cuáles

11. ¿De qué manera obtiene su materia prima o insumos?

12. ¿La calidad de la materia prima es óptima para la realización de su proceso productivo?

Sí _____ No _____

13. ¿El mercado del proveedor (leche) es suficiente para satisfacer su demanda?

Sí _____ No _____

14. ¿El nuevo sistema de precios induce a su empresa a un mejor funcionamiento del mercado?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

15.¿Cuál es su grado de participación de su empresa en el subsector lechero?

16.¿Qué incidencias han tenido las políticas implementadas por el actual gobierno en su empresa?

17.¿Qué opinión tiene usted sobre: "La infraestructura de industrialización y comercialización de la leche, y su incidencia en el desarrollo del subsector lechero".

18.De su opinión si su industria contribuye al desarrollo de la economía del municipio.

19.Mencione con qué instituciones cuenta usted para la financiación de su empresa.
