

**Plan de Mejoramiento enfocado a la asociatividad de las Micro, Pequeñas y Medianas
empresas del sector Lácteo Caprino en Antioquia**

Pilar Andrea Peña Avila

Director / Asesor: Mg. Miguel Ángel Cortés

Universidad Santo Tomás
Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia
Facultad de Ciencias y Tecnologías
Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial
Medellín, Febrero 2019

**Plan de Mejoramiento enfocado a la asociatividad de las Micro, Pequeñas y Medianas
empresas del sector Lácteo Caprino en Antioquia**

Especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial

Director / Asesor: Mg. Miguel Ángel Cortés

Universidad Santo Tomás
Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia
Facultad de Ciencias y Tecnologías
Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial
Medellín, Febrero 2019

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, febrero de 2019

Dedicatoria

A mis padres, quienes siempre me han inspirado a ser mejor mujer, y me han regalado la educación como herramienta invaluable para alcanzarlo.

A mi Madre, sus esfuerzos incansables por mí y su resiliencia.

A las palabras de mis amigos, que me dijeron cuando quería desistir “es ahora o nunca”

A Dios, y su amor por mí.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	7
1.1. Formulación del problema	8
1.2. Planteamiento del problema	8
1.3. Objetivo general	11
1.4. Objetivos específicos	11
1.5. Metodología	11
2. Análisis de entornos	12
2.1. Análisis Sistémico	12
2.1.1. Nivel Meta	13
2.1.2. Nivel Macro	15
2.1.3. Nivel Micro	16
2.1.4. Nivel Meso	20
2.2. Entorno Estratégico	22
3. Diagnóstico Organizacional	23
3.1 Aplicación de herramientas de diagnóstico	23
3.1.1. Análisis Externo – Análisis PESTEL	23
3.1.2. CANVAS	34
4. Propuesta de solución	37
4.1. Referentes Teóricos	37
4.1.1. Contexto de la asociatividad en Colombia	37
4.1.2. Modelos asociativos en Colombia	39
4.2. Descripción de la solución	42
4.3. Implementación de la propuesta	46
5. Plan de acción	51
5.1. Balance Score Card	52
5.2. Mapa Estratégico	54
5.3. Cronograma	56
5.4. Indicadores	59
5.5. Costos	60
6. Conclusiones	64
7. Bibliografía	68

1. Introducción

El sector lácteo caprino es un sector inexplorado, la cadena de ovinos y caprinos en Colombia es reciente en comparación con la cadena láctea bovina. Actualmente, es liderada por la Asociación Nacional de Caprinocultores y Ovinocultores de Colombia – ANCO, cuyo objeto es el desarrollo del sector en el país. Hasta el año 2012 se logró concretar el Acuerdo Nacional de Competitividad de la Cadena Productiva Ovino Caprina Nacional que busca que se reconozca la importancia que el sector ha tenido y sigue teniendo para el país, y explotar las ventajas en este caso específico que la especie caprina tiene en la producción de leche y derivados y que mundialmente son reconocidos por sus características organolépticas y los posicionan incluso como alimentos gourmet, para aprovechar las oportunidades comerciales tanto del mercado interno y externo que se presentan.

Para que las MIPYMES existentes y nacientes del sector lácteo caprino se puedan mantener en el mercado nacional, y accedan a mercados internacionales potenciales, acorde con los requerimientos que estos exigen, el sector debe afrontar retos de forma oportuna, proponer y ejecutar estrategias que fomenten el crecimiento y desarrollo del sector.

La estrategia a la que le apuesta el presente documento está basada en que a partir de un diagnóstico previo sobre el sector lácteo caprino antioqueño, se diseñe una propuesta de solución que permita atender las problemáticas existentes e integrar los diferentes actores público - privados que pertenecen a la cadena lácteo caprina enfocados territorialmente en el Departamento de Antioquia, en pro de aprovechar la tecnología, destrezas, información, insumos, clientes y canales existentes que colaboren a la competitividad y productividad del sector.

1.1. Formulación del Problema

¿Qué propuesta de mejora es pertinente para la integración de las MIPYMES del sector lácteo caprino antioqueño, que contribuya con la productividad y aporte al fortalecimiento del mercado nacional e internacional?

1.2. Planteamiento del Problema

El Acuerdo Nacional de Competitividad de la Cadena Ovino Caprina – CPOC (2007. Acuerdo Nacional de Competitividad. 23 de agosto de 2007. [Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR]) como objeto principal se propuso mejorar la competitividad y la productividad, con miras al fortalecimiento de la producción nacional, a una mayor integración de los eslabones de la cadena productiva que permita la consolidación y ampliación de los mercados internos y externos.

Las cabras inicialmente tuvieron una connotación social para la población rural e indígena del país, pero debido a acciones público – privadas se ha convertido en un sector con grandes posibilidades para suplir mercados altamente rentables. Las últimas cifras consolidadas por el Instituto Colombiano Agropecuario - ICA en el año 2016 se cuenta con al menos 1.124.508 cabezas de ganado caprino, concentrados principalmente en 10 departamentos, y las principales ganaderías se ubican en Santander, Cundinamarca, la Guajira, Magdalena y Cesar; Antioquia ocupa el décimo puesto con 7.716 caprinos.

Aunque la producción ovino caprina no es la más fuerte en el departamento de Antioquia, ya que predomina el consumo de lácteos de otras especies de mayor tradición y precios más bajos como la bovina, el ganado caprino es de tamaño pequeño, ideal para producir carne y leche en fincas o predios con espacios reducidos, ya que se puede cargar mayor número de cabezas en menos hectáreas de pastoreo (*Organización de Cadena Ovino – Caprina Nacional*. 2017. Secretaria Técnica Ovino – Caprina. Disponible en sitio web de la fuente,

<http://biblioteca.ustamed.edu.co/pdfs/vbibliotecabmanga.pdf>) . En la actualidad el departamento de Antioquia posee un potencial climático y ambiental que la destaca como una región con una ventaja comparativa en la producción a gran escala de ovejas y cabras, de las que se extrae leche y carne tipo gourmet (El Colombiano. (2014). Cadena Ovino Caprina se exhibe como alternativa en Antioquia. Recuperado diciembre de 2018).

El sector ovino caprino adolece de falta de información confiable, por lo que en su mayoría las cifras sectoriales obedecen a estimaciones por parte de la Organización de Cadena productiva Ovino – Caprina Nacional (2016. Bullets 2016 Cadena Ovino - Caprina. 2016. [Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR]). En palabras de Jenny Hidalgo, encargada de la Secretaría Técnica del Sector Ovino – Caprino, la estimación del inventario ovino – caprina se hace con base en la encuesta nacional agropecuaria en cabeza del ICA y ligada a la vacunación bovina, donde apenas se logra recolectar un muestreo del inventario total. Hay problemas en las estadísticas y no hay discriminación por objetivo, es decir que no se puede hablar de un panorama claro del uso del ganado, bien sea para el sector lácteo, cárnico o doble propósito (J. Hidalgo, comunicación personal, junio 2018).

Otro de los fallos por corregir esta en la oficialización de las cifras de acopio de leche, que también obedecen a la estimación de producción entre los años 2012 y 2016

Tabla 1.

Cifras de acopio de leche caprina

Actividad	2012 (t)	2013 (t)	2014 (t)	2015 (t)	2016 (t)
Caprina	123.625	123.984	126.614	125.940	127.708

Nota: Estimaciones acopio de leche. Adaptado de “Organización de Cadena Productiva Ovino-Caprino Nacional”. Bullets 2016. 2016

Jenny Hidalgo también manifestó que el mercado de lácteos caprinos no es considerado por ahora un mercado común ni formal; es un mercado exclusivo que tiene debilidades en su capacidad

productiva. La leche se vende congelada, y en la mayoría de los casos la transformación por parte del productor se hace sin registros sanitarios, es decir que la cadena productiva también adolece de Buenas Prácticas de Ganadería – BPG. Normativamente, se aplica la de la industria láctea bovina. En materia tecnológica, hay una baja incorporación de tecnología, y ausencia del manejo de asistencia técnica sobre todo en departamentos como la Guajira. La calidad de la leche también ha sido difícil de estandarizar dado que no existen los laboratorios o plantas especializadas para el análisis organoléptico del líquido.

Por parte del Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES no hay aún documento oficial dirigido al sector, los existentes están orientados en su mayoría a lo referente con el ganado bovino.

Se han realizado esfuerzos por participar en programas como el Programa de Transformación Productiva – PTP adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y gozar de los beneficios de hacer parte activa de la Política Industrial del país; ser calificados como un sector de talla mundial que sea capaz de producir más, con mejor calidad y mayor valor agregado, gozando de los favores que tienen las empresas al recibir el apoyo del PTP, pero que por falta de recursos financieros, no fue posible acceder a ello. No hay en la actualidad un fondo parafiscal -como en el caso de los bovinos- que apalanque financieramente el sector (J. Hidalgo, comunicación personal, junio 2018).

Por todo lo anterior el desarrollo del sector lácteo caprino ha sido lento y tardío, pero la propuesta actual busca regionalmente la forma de organizar estratégicamente – a través de una forma asociativa- las MIPYMES del sector lácteo caprino antioqueño para aportar al fortalecimiento del mercado regional, sino del mercado nacional e internacional.

1.3. Objetivo General

Proponer un plan de mejoramiento orientado a buscar el fortalecimiento de las MYPYMES del sector lácteo caprino antioqueño como estrategia para organizar el sector y mejorar la productividad regional, contribuyendo a la competitividad regional, nacional e internacional.

1.4. Objetivos Específicos

- Realizar el análisis diagnóstico al entorno macro, micro y meso del sector lácteo caprino.
- Identificar las problemáticas más urgentes del sector lácteo caprino.
- Proponer o diseñar una propuesta de solución que permita atender las problemáticas más urgentes del sector lácteo.
- Formular un plan de acción para la implementación de la solución

1.5. Metodología

El plan de mejoramiento para el sector lácteo caprino en Antioquia propuesto, es un prototipo de investigación aplicada a proyectos, definida como la búsqueda para generar conocimiento con aplicación directa en el sector productivo, pues a través de la información recopilada, se desarrollará una propuesta de solución bajo la aplicación de la cooperación empresarial o asociatividad de las MIPYMES del sector como solución a algunos fallos existentes en la cadena productiva caprina.

Los métodos de investigación utilizados para el presente plan de mejoramiento serán: cualitativo, de manera que la información recopilada sea analizada y comprendida en el contexto productivo y

competitivo del sector y cuantitativo de manera que la información en cifras del sector sea medible y aplicada de manera objetiva a las formas de integración de las MIPYMES.

2. Análisis de Entornos

2.1. Análisis Sistémico

El análisis sistémico a que a continuación se presenta, es un diagnóstico general del sector en el país. El sector ovino – caprino cuenta básicamente con un solo documento oficial, el cual es el Acuerdo Nacional de Competitividad de la Cadena Ovino – Caprina Nacional, firmado en enero del año 2012. El documento consigna al año 2012 el diagnóstico del sector, en el entorno mundial; el entorno nacional; el ambiente organizacional e institucional; la estructura productiva de la carne y leche ovina y caprina; la visión estratégica de la cadena productiva ovino – caprina nacional, la visión estratégica de la cadena productiva ovino - caprina nacional; los responsables; y los núcleos productivos regionales identificados.

Con base en la información del sector ovino – caprino del Acuerdo Nacional de Competitividad, los bullets de la cadena y el informe de gestión 2017 bajo la ley 1474 de 2011, artículo 74, se integrarán con el documento propuesto para la elaboración del y análisis en cada uno de los niveles económicos. La competitividad se realiza a través de los 4 niveles económicos y sociales expuestos a continuación. Cada uno de ellos cuenta con factores específicos y determinantes de la competitividad sistémica. “La adecuada gestión de cada uno de ellos brinda a las empresas inigualables oportunidades de incursionar en la eficiencia colectiva”(Oyola, M. A. y Padilla, L. M. (2013). El clúster del azúcar, un ejemplo de competitividad sistémica. Gestión & Desarrollo, 10 (1), pp. 153-164) de los niveles Se cuenta con el siguiente conocimiento en cada uno de los niveles para soportar el proceso de toma de decisiones en el sector ovino – caprino.

2.1.1. Nivel Meta

El nivel meta se define como el grado de competitividad que todo el país o empresa exitosa tiene. Depende de la integración de las estrategias sociales, políticas y económicas. Se persigue el aumento de los niveles de eficacia, productividad y calidad.

En el caso específico del sector lácteo caprino los siguientes puntos son parte fundamental para el buen desarrollo de una estrategia que promueva la integración del sector.

- Agenda Interna de competitividad proyectada sobre el plan 2015-2019. La formalización y el fortalecimiento empresarial son soporte transversal en la política de “Prosperidad Democrática”. Aunque el sector caprino hace parte de los sectores de talla mundial propuestos en el PTP, tiene un importante trabajo al consolidarse en el puesto 67 a nivel mundial en el inventario de caprinos, abriendo la oportunidad para acceder a un mercado lácteo inexplorado, pero atractivo en el mercado mundial.
- Visión de país “En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina... a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera...” El fortalecimiento del sector lácteo caprino puede ser una oportunidad para el intercambio de productos lácteos y derivados caprinos de alto valor agregado en el mundo.
- Política de transformación productiva, ligado al Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un nuevo país” basado en 3 pilares fundamentales “Paz, Equidad y Educación” desarrollado sobre 6 estrategias transversales. En el documento de gestión 2017, el sector caprino hace parte de la estrategia transversal

“Transformación del campo” cuyo objetivo es Impulsar la competitividad rural a través de la provisión de bienes y servicios sectoriales que permitan hacer de las actividades agropecuarias una fuente de riqueza para los productores del campo. En el que como indicador se tenían las cabezas 6.930.000 cabezas de ganado ovino – caprino y porcícola. No se tiene la cifra exacta del porcentaje de caprinos exacto, pero fortalece el sector para el aumento de producción de leche estimado en la actualidad (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2017). Informe de gestión 2017. Recuperado de [https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/PLANEACION/Informe_de_Gesti%C3%B3n_\(Metas_Objetivos_Indicadores_Gestion\)/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%202017%20.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/PLANEACION/Informe_de_Gesti%C3%B3n_(Metas_Objetivos_Indicadores_Gestion)/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%202017%20.pdf)).

- CONPES 3834 de julio de 2015 Orientado a estimular la inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación - CTI, a través de deducciones tributarias. Inversionistas privados pueden acceder a dichas deducciones tributarias y co-ayudar al desarrollo de la industria láctea caprina en Antioquia.
- En el Plan Sectorial y el CONPES 3527 (Política de Competitividad y Productividad) se asigna al sector de la educación un papel decisivo en el desarrollo de destrezas laborales y formación de recurso humano altamente calificado, para responder a las demandas de la economía (Ministerio de Educación Nacional. (2009) Boletín Informativo # 12, Educación para la Innovación y para la Competitividad. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-92779_archivo_pdf_Boletin12.pdf). La tendencia en las regiones donde se concentra la actividad caprina en general es el bajo nivel educativo, ya que se caracterizan por ser producciones de familias rurales muy pobres, por esta razón se hace prioritaria la calificación educativa para el desarrollo del potencial regional caprino, focalizando la micro producción.

2.1.2. Nivel Macro

El nivel macro hace referencia al manejo macroeconómico relacionado con las políticas comerciales que afectan directamente el crecimiento pleno y sostenido de los mercados y a la economía como tal.

El sector lácteo – bovino - aporta un 24,3% del Producto Interno Bruto Agropecuario, participación que se podría extender si sectores como el lácteo caprino participaran más activamente, fortaleciendo las capacidades productivas de todo un sector.

Colombia hace parte de dos procesos muy importantes que abre fronteras; el primero son los mercados emergentes CIVETS que se refiere a Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica, países cuya expectativa de crecimiento era mayor que en otros en la segunda década del siglo XXI, y que aunque sus economías fueran diversas se caracterizaban por no depender excesivamente de productos básicos, tener niveles de inflación controlados y déficits fiscales moderados (Revista Semana. (2010). ¿Qué son los CIVETS?. Recuperado septiembre de 2018). El segundo es el ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE, compuesto por 37 países y cuyo objetivo principal es coordinar sus políticas económicas y sociales.

- Los CIVETS se perfilan como destinos económicos atractivos. Con grandes expectativas de crecimiento, reportarán un incremento del PIB de 4,5% los próximos 20 años. Las naciones que conforman el grupo, han mostrado ser fuertes ante la crisis financiera global, gracias a sus acertadas políticas y a una base económica sólida. Realizando un estudio de mercado adecuado, los CIVETS integrarían un mercado abierto para productos de valor agregado que oferten las empresas del sector lácteo caprino.

- El ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE. Representará en el futuro inmediato alto flujo de inversionistas. En estos flujos de inversión el sector lácteo caprino, se puede ver beneficiado en proyectos de inversión, asistencia técnica, financiamiento entre otras.
- La reducción en la brecha del PIB per cápita en relación con las economías de la OCDE, demuestran una dinámica integral y sostenible en el tiempo de crecimiento económico. El agropecuario colombiano, tiene una participación importante en el PIB per cápita, y n el sector lácteo caprino puede aportar para su crecimiento.
- El Sistema Nacional de Regalías Promueve fundamentalmente el desarrollo regional aportando el 40% de los recursos del sistema y el 10% para ciencia tecnología e innovación. Actualmente el sector lácteo caprino, no cuenta con ningún fondo público como otros sectores como el cafetero o el bovino para su desarrollo.
- Según el Grupo de Macroeconomía Aplicada de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia. Colombia seguirá disfrutando de Estabilidad Macroeconómica, soportada en el mantenimiento de sus principales indicadores: crecimiento PIB entre 5.1% y 5.8%; inflación entre 3.6 y 3.4%; tasa de interés anual cercana al 5%; déficit fiscal consolidado cercano al 3.8% del PIB. Estas variables macroeconómicas tienen una influencia directa para el desarrollo del sector lácteo, en términos de tecnología e innovación.

2.1.3. Nivel Micro

En el nivel micro se estudian los requerimientos tecnológicos e institucionales, y la capacidad de las empresas para llevar a cabo procesos de mejoramiento continuo y de formación sólidas redes entre empresas ”(Oyola, M. A. y Padilla, L. M. (2013). El

clúster del azúcar, un ejemplo de competitividad sistémica. Gestión & Desarrollo, 10 (1), pp. 153-164).

Para el análisis en el nivel micro incorporamos algunos puntos importantes, descritos a continuación

- Promoción de la innovación para el impulso de las empresas insertadas en los diferentes sectores económicos, en particular aquellas que hacen parte de sectores de talla mundial. El sector caprino se presentó para hacer parte de los sectores de talla mundial, pero los recursos financieros fueron insuficientes para hacer parte de él, ahora la apuesta de los empresarios y de las MiPYMES que han sostenido el actual desarrollo del sector.
- Aprovechamiento de sinergias y de aplicación de experiencias exitosas en Colombia y en otros países. “Brindando los apoyos y políticas que fomentan la ciencia, la innovación y la tecnología, basadas en un amplio apoyo a la investigación, e impulsando la apertura del sector empresarial hacia la academia y el compromiso social de las universidades para apoyar, iniciativas de investigación que resulten efectivas para las empresas, articuladas a programas apoyados por el Estado. “Plan Nacional de Desarrollo. El sector lácteo caprino puede utilizar la experiencia de la industria láctea bovina y aplicar procesos exitosos ajustándolos a la necesidad del sector.
- Una Colombia llena de oportunidades derivadas de contar con un norte definido (visión 2032) Mediante políticas de productividad y competitividad ampliamente divulgadas, que generan múltiples oportunidades de formación. Es necesaria la inclusión del sector lácteo caprino formalmente a los CONPES.
- Requerimiento para el país de Gerentes y emprendedores. Con capacidad de tomar las mejores decisiones, con amplia capacidad de liderazgo, pensamiento y visión global, excelentes estrategias con capacidad para tomar decisiones, que entiendan y comprendan que las nuevas empresas y las ya existentes. Crear un

grupo de MiPYMES del sector lácteo caprino, e implementar la asociatividad como fundamento entre empresas del sector, para sacar mayor provecho de los recursos técnicos y financieros disponibles. Al complementar las capacidades de oferta de estos grupos pueden alcanzar mejores resultados que si las actuaran individualmente.

- Divulgación de políticas públicas sobre competitividad, innovación, y sobre el desarrollo de sectores de clase mundial. Base de las expectativas de crecimiento y que soportan cualquier plan estratégico o cualquier iniciativa de emprendimiento. El desconocimiento e informalidad del sector, requiere de una campaña de divulgación, de divulgación, que haga visible y atractivo el sector.
- Demanda educativa creciente En los últimos 50 años según datos del Ministerio de Educación, es por esto que hay que fijar los ojos en la demanda educativa y los medios para acceder a ella, necesidad imperante de formar nuevos administradores de empresas y gerentes. El campo se puede y se debe especializar para ser competitivo, y es imperante la necesidad formativa en los actores de la cadena láctea caprina

Analizar el microentorno es necesario, ya que la relación de los actores (Proveedores, competidores, clientes, intermediarios. A partir de las cinco fuerzas de Porter se realiza el análisis de definición y valoración de oportunidades y amenazas para las MiPYMES del sector lácteo caprino.

Tabla 2.

5 Fuerzas de Porter

5 FUERZAS DE PORTER		Oportunidades	Amenazas
Poder de los compradores	1	Mercado inexplorado a nivel Departamental.	1 Precio alto al consumidor.

Nuevos competidores / potenciales	2	Pocos potenciales proveedores	2	
	1	Bajos costos en el mantenimiento del ganado caprino.	1	CONPES no constituido para el sector lácteo caprino.
	2	Adaptación del ganado caprino.	2	Inversión público - privada baja
	3	Asociación entre MiPymes del sector: Coopetición	3	
Rivalidad con establecidos	1	Mantenimiento ambiental y socio - económico en poblaciones rurales.	1	Desventaja de costos de producción
	2	Alianzas estratégicas, empresas conjuntas para crear nuevos negocios.	2	Crecimiento lento del sector.
	3	Asociaciones entre empresas no competidoras	3	Pocos productos en rotación.
	4	Resolución de problemas propios del sector de manera conjunta	4	Ausentismo de representación institucional del sector lácteo caprino en Antioquia.
Poder de los proveedores	1	Relaciones sector lácteo caprino - proveedores para garantizar fiabilidad de suministros.	1	Descenso continuado de precios al productor.
Productos sustitutos	1	Lácteos y derivados gourmet	1	Lácteos y derivados bovinos

	2	Productos con excelentes y reconocidas cualidades nutricionales.	2	Lácteos y derivados bufalinos
	3		3	Lácteos y derivados ovinos
	4		4	Lácteos y derivados vegetales

Nota: Aspectos relevantes 5 Fuerzas de Porter

2.1.4. Nivel Meso

Bajo la Dirección de Desarrollo Empresarial – DDE, que depende directamente del Departamento Nacional de Planeación de la formulación de las políticas públicas de Desarrollo; lidera la construcción de la visión futura del sector productivo empresarial del país. El DDE plantea que para mejorar la competitividad se requieren empresas del estado y privadas (en especial pequeñas y medianas empresas – PYME), que sepan aprovechar en los próximos 20 años los beneficios de las normas de competencia previstas para el TLC con la Unión Europea. La UE es el segundo aliado comercial de Colombia, después de EE.UU y el intercambio representa al menos un 15% del comercio total del país, donde el sector lácteo caprino colombiano puede aspirar a pertenecer.

Organizaciones educativas para crear y consolidar una cultura innovadora dentro de las empresas. Como es sabido el sector es carente de formación especializada, a la cual se puede acceder a través del ICA, del SENA, de Universidades Públicas como la Universidad de Antioquia, entre otros actores como ONG en vinculación con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y proyectos para capacitación, asistencia técnica, y/o financiamiento.

Política de productividad y competitividad que tiene a cargo temas como: Atracción de la inversión a través de la promoción y difusión de mecanismos de inversión tales como los Contratos de Estabilidad Jurídica y las Zonas Francas. El sector lácteo caprino aún no cuenta con inversión extranjera o un fondo parafiscal para el apoyo de actividades o estrategias en pro del sector.

Ministerio de Educación Nacional propende porque la innovación ocurra en los términos de una alianza público privada como lo propone la Política de transformación productiva (CONPES 3582) fortaleciendo las alianzas entre grupos y centros de investigación y desarrollo tecnológico, universidades y empresas. El MADR semestralmente realiza un reporte desde la Secretaría Técnica Nacional de la cadena Productiva Ovino – Caprina Nacional, en el que se lleva un registro estimado desde el año 2012 de los litros de leche acopiados, entre otras variables relacionadas con la evolución del sector.

Ministerio de Educación Nacional propende porque la innovación ocurra en los términos de una alianza público privada como lo propone la Política de transformación productiva (CONPES 3582) fortaleciendo las alianzas entre grupos y centros de investigación y desarrollo tecnológico, universidades y empresas. En la actualidad el SENA cuenta con la granja ovino-caprina de propiedad, ubicada en el municipio de Málaga, Santander.

Los principales temas sanitarios y de inocuidad que deben cumplir los productores de Ovino Caprinos, son las Buenas Prácticas Ganaderas, BPG, de acuerdo a la resolución 20277 del 2018 y la Autorización Sanitaria y de Inocuidad de acuerdo a la resolución 20148 del 2016. Este es uno de los grandes retos del sector para mejorar los productos provenientes de la leche de cabra.

Política de desarrollo empresarial, dependiente del Viceministerio de Desarrollo Empresarial, que busca fortalecer un ambiente propicio para que Colombia tenga

una estructura de bienes y servicios sólida, competitiva e innovadora que contribuya a la generación de empleos formales y sostenibles. En el 3 punto del Plan de Acción se cita que proyectos y programas cuentan con apoyo.

2.2. Entorno Estratégico

El desarrollo del plan de mejoramiento enfocado a la asociatividad de las MiPymes del sector lácteo caprino, tendrá como documentos guías el Acuerdo Nacional de Competitividad Cadena Productiva Ovino Caprina – CPOC, los bullets de la cadena ovino – caprina a octubre del año 2016, presentación de la Secretaría Técnica del sector, los lineamientos de la política pública para la asociatividad rural en Colombia y los lineamientos estratégicos de política pública para la promoción de la asociatividad en Colombia. El primero busca que se reconozca la importancia del sector para el país; el segundo y tercero detalla datos relevantes acerca del entorno mundial, el entorno nacional, apoyos al sector, acciones y la prospectiva actual del sector, pero hay que decir que estos datos carecen de información exacta sobre los inventarios y cifras de acopio de leche; el último está enfocado en la construcción de una política enfocada en reconocer y promover formas asociativas.

La propuesta de las estrategias e iniciativas definidas en este plan de mejoramiento son acordes a los lineamientos de una política pública enfocada en reconocer y promover formas asociativas que conlleven a la creación organizada de colectivos en aras de aumentar la productividad y competitividad del sector, para lograr el acceso real a los mercados.

Para lograr los efectos esperados, el presente Proyecto se apoyará en un modelo de empresarización base la cual busca desarrollar los conocimientos empresariales e incorporar buenas prácticas de gestión empresarial en el campo para los productores y hacer así productivo el campo.

Las actividades desarrolladas también abarcaran la necesidad imperante de la innovación en la oferta de las MIPYMES, la tecnología y los esquemas de organización necesarios para levantar

información relevante para el sector que consigne su avance y desarrollo, para ir cerrando esos cuellos de botella y cambiando conforme las necesidades del sector. Por esto la Política de Desarrollo Productivo también es otra base importante para la transformación de la industria, y en este caso del sector Lácteo Caprino Antioqueño, ya que es intensiva en coordinación y promueve la alineación de instituciones tanto nacionales como regionales alrededor de estrategias comunes.

Socialmente, el desarrollo del sector lácteo caprino antioqueño beneficia a los productores y transformadores (MIPYMES), en su mayoría campesinos, y se crean las condiciones inherentes para contribuir al aumento de la competitividad y la productividad, proporcionando a las familias del sector la oportunidad para mejorar su calidad de vida y formar un recurso humano capacitado.

Un programa de mejora como este, tiene como fin la transformación principalmente del motor de la cadena productiva láctea caprina: productores y transformadores, pero esto tiene incidencia en los demás eslabones: , y finalmente en la forma en la que llega al mercado nacional o internacional, y finalmente la forma en la que es percibida por el cliente; satisfaciendo así de forma transversal las necesidades de cada uno de los actores.

3. Diagnóstico Organizacional

3.1 Aplicación de las herramientas de diagnóstico

3.1.1. Análisis Externo – Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL (Político, económico, socio – cultural, tecnológico, ecológico y legal) permite reconocer factores externos que no están en control de las organizaciones, pero que son importantes, tienen incidencia positiva o negativa y deben entenderse y atenderse con el fin de estar preparados al cambio. El análisis PESTAL complementa el nivel macro

expuesto en el apartado anterior, y cuya información consignada tiene directa relación con el último Informe Nacional de Competitividad 2016-2017.

Tabla 3.

Análisis PESTEL

FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICOS	Recuperación de la inversión de los EE.UU	Para el año 2018 Colombia no mejoro su posición en el ranking mundial de percepción sobre la corrupción en el sector público, manteniéndose en el puesto 96 de 180 países.
	Oportunidad de negocios empresariales nacionales e internacionales. Crecimiento del PIB en un rango proyectado entre un 2,5% y 3%, resultado de múltiples factores macroeconómicos, fiscales, de confianza y decisiones electorales.	Fragilidad Institucional, educación, eficiencia de los mercados, infraestructura y sofisticación.
	Estabilización de la Paz, como indicador de confianza para los colombianos.	Posición 112 en materia institucional. Corrupción, orden judicial, terrorismo, carga regulatoria y crimen organizado explica este resultado.
	Colombia se encuentra en la casilla 61 del entre 138 países, y ocupa el quinto lugar de América Latina. Hace 10 años ocupaba la posición 69 también era el quinto mejor de Latinoamérica.	La encuesta de Cultura Política realizada por el DANE reveló que el 40,7% de los colombianos adultos no confía en jueces y magistrados.
		Los jueces y magistrados ocupan el tercer lugar después del Congreso de la República y los partidos políticos en términos de desconfianza.

FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONÓMICOS	Desarrollo de mercado financiero, trabajo conjunto entre sector público y privado.	Baja eficiencia de mercados, paso del puesto 64 al 90 por factores como la estructura tributaria.
	Reformas macroeconómicas como la regla fiscal. Estabilidad macroeconómica conocida internacionalmente	Altas tasas de tributación que desincentivan la inversión.
	Para combatir la informalidad y sus efectos colaterales es necesaria la implementación de la Política de Desarrollo Productivo.	Barreras a la libre competencia.
	Las MiPymes son la realidad económica que impulsa el crecimiento	Amenaza de estabilidad macroeconómica por aumento de inflación, déficit de cuenta corriente y expansión de déficit fiscal.
	Relación entre las variables petroleras y el entorno macroeconómico no ha sido estable en los últimos 30 años.	Relación de productividad en comparativo con EE.UU es 4 a 1. La brecha se hace mayor en los sectores que más empleo generan como el agropecuario.
	Actividades de apuestas productivas, incluyen productos lácteos.	Aumento del precio de materias primas.
	Todas las apuestas Productivas se dirigen a la conformación de clúster.	Un aumento del 10% en la informalidad laboral disminuiría un 9,7% la productividad total de los factores.
	Actividades de apuestas productivas, incluyen productos lácteos.	

FACTOR EXTERNO	Sector ovino - caprino beneficiarios de protección sanitaria en cooperación de las Federaciones y Asociaciones de productores con el acompañamiento del ICA.	
	Convenio 596 Asociación de ovinocultores y caprinocultores para aunar esfuerzos técnicos administrativos, financieros y administrativos para cofinanciar los proyectos de asistencia técnica agropecuaria.	
	Prioridad en enfoque den líneas productivas pecuarias.	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
SOCIALES	Construcción de un país en paz	Caída del país en pilares de salud y educación primaria, educación superior y capacitación (perdida de posiciones en rankings mundiales)
	Aumento de logros sociales de la última década.	Incapacidad del sistema educativo para atraer, formar y reentrenar a la fuerza laboral en programas y competencias pertinentes.
	En la última década se ha reducido la tasa de desempleo en Colombia en un dígito.	Estancamiento de la productividad laboral respecto a otros países de Latinoamérica.
	Logros sustanciales en la cobertura de salud, pasando de un 84% en 2006 a un 95,4% en 2015	Colombia representa una de las tasas más altas de informalidad de América Latina.

	Política social en Medellín, eje del desarrollo de políticas públicas.	La mayor proporción de informales se concentra en los sectores de comercio y agricultura
		Flujo de recursos en salud es poco transparente, lo cual dificulta actividades de vigilancia, inspección y control.
		Los empresarios colombianos perciben que los problemas de salud tienen impacto significativos sobre las organizaciones.
		Aumento de desigualdad por corrupción.
FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
TECNOLÓGICO	Durante los últimos 10 años, Colombia ha mejorado su capacidad tecnológica a un ritmo más rápido que el resto del mundo	Perdida de 7 posiciones en el pilar de innovación. Descendió de la posición 79 entre 138 países.
	Penetración de telecomunicaciones en conexiones fijas a telefonía e internet móvil.	Según el DANE para el año 2014, el 89.9% de las empresas manufactureras no utilizan nuevas tecnologías.
	Sofisticación de negocios en prácticas de mercadeo y comercialización de productos.	95% de los emprendimientos usan tecnologías diseñadas con más de 5 años atrás.
	Avances en la infraestructura. Aumento de inversión pública se incrementó del 1,2% al 3% del PIB en los últimos 8 años.	Avance tímido en CTI, en los últimos 10 años. Aunque creció un 40% apenas alcanza el 0,23% del PIB, en comparación con los países de la región y los pertenecientes a la OCDE.

FACTOR EXTERNO	Inversiones en transporte vial y aeroportuario.	Baja participación de los empresarios en CTI, esto evidencia baja inversión.
	Documento CONPES para incrementar el nivel de sofisticación y diversificación del aparato productivo para incrementar la productividad de la economía.	Reducción del 71% en empresas innovadoras.
	Ciencia, Tecnología e Innovación son la columna del progreso económico y la competitividad.	Reducción del 6,8% en el número de investigadores por millón de habitantes.
	Alcanzar el 1% del PIB	
	Gasto en Investigación y Desarrollo Per cápita Colombia pasó de 15,5 dólares en 2013 corrientes a 28,8 en 2016	
	Desarrollo de las Agendas Integradas departamentales	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECOLÓGICOS	CONPES 3375 de 2005 Política Nacional de Sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos para el sistema de medidas sanitarias y fitosanitaria	Según el Banco Mundial el agotamiento de los recursos naturales alcanzo un 7,9%, del Ingreso Nacional Bruto.
	Compromiso en introducción de planes de adaptación al cambio climático y reducción del 20% de emisiones de gases efecto invernadero con	Crecimiento económico no sostenible

respecto a las emisiones proyectadas para el 2030.

Colombia ha logrado una reducción moderada de la intensidad de las emisiones en la última década.

Crecimiento desordenado de centros urbanos, ganadería extensiva, minería ilegal y cultivos ilícitos.

Adoptar prácticas de construcción verde.

De 33 departamentos, apenas 15 hacen uso adecuado del más del 50% de su suelo.

Promoción de estrategias de eficiencia energética

Antioquia hace apenas un 41% de uso adecuado de su suelo.

Revisar instrumentos de mercado para el uso eficiente del agua.

Colombia tiene un rezago frente a los países de la OCDE en que la generación de valor de la economía no dependa mayoritariamente en la cantidad de material extraído.

El ahorro y la inversión en capital humano no alcanzan a compensar la depreciación del capital físico y natural. La tasa de agotamiento en Colombia es muy superior a la de América Latina.

La última década se registró una disminución significativa en la disponibilidad recursos minero - energéticos en Colombia

	Aunque la tasa de deforestación ha disminuido es, se ha presentado una pérdida neta de la cobertura forestal exacerbada, por falta de lineamientos en la construcción de vivienda, cultivos ilícitos, minería ilegal y expansión desordenada de la agricultura.
--	---

FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
LEGALES	percepción respecto a la eficiencia del marco legal para resolver disputas ha disminuido	Colombia ocupa uno de los últimos lugares para hacer cumplir un contrato, cifra que supera los 3 años.
	Uso de tecnologías de la información para los procesos de justicia.	Bajo grado de independencia judicial (imparcialidad de los jueces)
	Implementar expediente digital judicial.	Crecientes escándalos de corrupción.
	Mejora en normatividad anticorrupción en alcaldías y gobernaciones.	Dificultades que tiene el país para transformar contundentemente el sistema judicial, impidiendo una respuesta a sus usuarios con eficiencia, calidad y transparencia.
		La credibilidad de la justicia colombiana está muy lejos del promedio de la OCDE, con un 0,50 en una escala de 0 a 1, donde 1 representa mejor desempeño.
		Dentro del índice de imperio de la ley, Colombia tiene el peor desempeño, relacionado con la baja percepción de justicia colombiana en términos de celeridad,

transparencia e
imparcialidad’.

La eficiencia del marco legal ha disminuido; la escala está determinada entre 1 y 7, y Colombia se ubica en un 2,92, y aunque su disminución es de apenas un 0,4%, esto le ha hecho perder más de 20 posiciones a nivel mundial. Manteniéndolo lejos también al promedio de la OCDE.

Según la Doing Business Colombia necesita 1288 días - 3 años y 1/2) para resolver una disputa comercial en primera instancia.

Rama judicial poco independiente e influenciada por grupos de interés.

La corrupción ha sido una de los factores más problemáticos para hacer negocios los últimos 10 años.

Empeoramiento en índices de favoritismo, control de la corrupción, desvío de fondos público

Nota: Oportunidades y amenazas Análisis PESTEL. Adaptado de “Informe Nacional de Competitividad”. Consejo Privado de Competitividad. 2016 – 2017.

Los factores analizados en la tabla anterior, se encuentran situados en un punto medio con ventajas importantes en términos de inversión extranjera; oportunidades de negocios

empresariales resultado de un crecimiento en el PIB y una estabilidad política y económica importante en América Latina. Es de gran relevancia resaltar dos puntos, el primero es que las MiPymes son la realidad económica que impulsa el crecimiento en Colombia y segundo, que todas las apuestas productivas se dirigen a la conformación de los clústeres, por tal motivo este trabajo ha decidido apostarle a dicha realidad en el sector lácteo caprino.

Es una amenaza continua la baja escala productiva en la que se encuentra Colombia, ya que en comparativo con EE.UU es 4 a 1, creciente en los sectores que más empleo generan en Colombia como el agropecuario, y de no corregirse, el trabajo prioritario de enfoque en líneas pecuarias por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), por ejemplo quedaría rezagado en su desarrollo, adicional a que la mayor proporción de informalidad se encuentra en el sector de comercio y agropecuario y como tal el país representa una de las tasas más altas de informalidad laboral.

Socialmente es ambiguo el panorama, ya que aunque en la última década Colombia ha tenido un aumento de logros sociales, los pilares de educación, salud (aunque este logro incrementar su cobertura de un 84% en 2006 a un 95,4 en 2015) y capacitación han caído en los rankings mundiales, y los empresarios colombianos perciben que los problemas de salud tienen impacto significativo sobre las organizaciones. A favor Antioquia tiene que en su capital (Medellín) la política social es el eje del desarrollo de las políticas públicas.

La capacidad tecnológica colombiana ha mejorado más rápido que el resto de la región, pero ha presentado problemas con la innovación descendiendo posiciones en el ranking mundial. Es importante resaltar que las telecomunicaciones han sido parte vital del avance tecnológico, pero por otro lado, las cifras de nuevas tecnologías en las organizaciones no es alentadora, ya que apenas el 5% de los emprendimientos y tan solo el 10% de las manufactureras usan tecnologías nuevas. Dentro de los datos más relevantes, está la baja participación de ciencia, tecnología e innovación en el PIB, representando una pobre cifra del 0,23% y aun así ha tenido un crecimiento del 40% en los últimos 10 años, un avance demasiado tímido con respecto a los países que conforman la OCDE.

Según el Informe Nacional de Competitividad emitido el año 2017, el crecimiento económico que ha tenido Colombia no es sostenible ecológicamente; el sector agropecuario que representa un porcentaje importante de participación en el PIB ha tenido un crecimiento desordenado en la ganadería extensiva, así como la minería ilegal y los cultivos ilícitos. De los 33 departamentos que hacen parte del territorio nacional, apenas 15 hacen uso adecuado del más de 50% de su suelo.

Así como los puntos anteriores Colombia ecológicamente también se encuentra por debajo de la media de los países de la OCDE, en los que la generación de valor depende mayoritariamente de material extraído, y en consecuencia la tasa de agotamiento de los recursos naturales es muy superior incluso a los países de América Latina. Se han tomado acciones con respecto al deterioro ambiental y se han realizado compromisos en la introducción de planes de adaptación al cambio climático y reducción del 20% de emisiones de gases de efecto invernadero, en las que en la última década se ha logrado una reducción moderada, además de la adopción de prácticas de construcción y verde y sectorialmente elaborado documentos CONPES en cuanto a la Política Nacional de Sanidad Agropecuaria e inocuidad de alimentos para el sistema de medidas sanitarias y fitosanitarias.

El factor legal es uno de los más preocupantes y problemáticos, los crecientes escándalos de corrupción lo ubican allí; así como la baja independencia judicial, y los últimos lugares en el cumplimiento de contratos, que superan los 3 años. La baja percepción de justicia en términos de celeridad, transparencia e imparcialidad tiene el peor desempeño, entre los países participantes y nuevamente en este apartado se encuentra lejos del promedio de la OCDE en lo referente a la credibilidad de la justicia; la eficiencia del marco legal también ha disminuido haciéndolo perder al menos 20 posiciones en el ranking mundial y manteniéndolo lejos también del promedio de la OCDE. Es de rescatar entre las problemáticas existentes el uso de tecnologías para los procesos de justicia, además de la implementación del expediente digital judicial y la mejora en normatividad anticorrupción en alcaldías y gobernaciones.

3.1.2. CANVAS (Propuesta de valor-Relaciones con clientes-Segmento de Mercado-Canales)

El modelo de negocio propuesto para las MiPyMES del sector lácteo caprino antioqueño, será descrito a continuación basados en los conceptos y estrategias propuestas en el libro Generación de Modelos de Negocio de Alexander OsterWalder e Yves Pigneur. El lienzo de modelo de negocio nos permitirá describir, analizar y diseñar algunos puntos específicos claves para el desarrollo del sector en sus puntos más importantes.

El modelo está definido 9 momentos

- Segmentos de mercado: Los segmentos a los cuales les quiere apostar el sector se centra en dos grandes grupos de mercado diversificado expuestas en el cuadro.
- Propuestas de valor: Apostarle a la especialización del sector es abrir una oferta hasta el momento limitada en productos que cumplan con las normas de calidad internacionales que las cataloguen como productos gourmet, y que puedan ser ofrecidas desde el mercado local hasta el internacional, adicionalmente la propuesta de valor acoge la participación del sector en un nivel social en programas alimentarios, dadas las ventajas mismas del manejo del ganado, siempre y cuando las condiciones productivas sean óptimas.
- Canales: Los canales utilizados propuestos son de tipo propio - directo como los portales web que cada MiPyME puede manejar o la comunicación digital que como organización puedan crear, y socio - indirectos como las ferias, los programas de investigación conjuntos y un periódico lácteo.
- Relaciones con clientes: Se pueden construir una relación a través de las comunidades, ya que como es un sector inexplorado y departamentalmente no cuenta con una participación amplia, la interacción entre MiPyMES y clientes finales puede ser una herramienta muy útil para el diseño y creación de nuevos productos. La cercanía a las

comunidades también pueden facilitar la participación y direccionamiento de un programa alimentario departamental.

- Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos están determinadas por dos canales, el de venta de productos y el de % de participación en programas alimenticios departamentales.
- Recursos clave: Los recursos claves propuestos hacen referencia a un Plan de Transformación prioritario, donde se reúnen 4 categorías, físicos, intelectuales, humanos y económicos, que articulándose y en conjunto con una Institucionalidad fuerte que los dirija permitirá a las MiPymes del sector que tienen participación en el Departamento de Antioquia ofrecer una propuesta de valor que llegue a los mercados, establezca relaciones con los segmentos de mercado y perciba ingresos.
- Actividades clave: Las actividades clave a las que se deberán dirigir las fuerzas por parte de la MiPymes del sector son la producción y la resolución de problemas.
- Asociaciones clave: De los módulos más importantes para el presente trabajo es este, ya que justamente como lo define OsterWalder las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Entre algunas de las motivaciones para establecer dichas asociaciones está la compra de determinados recursos y actividades, que encaja muy bien dentro de la situación actual del sector, ya que este no posee los recursos necesarios para ejecutar todas las actividades propuestas.
- Estructura de costes: En cualquier negocio los costes deben minimizarse, y las MiPymes del sector lácteo caprino antioqueño debe combinar una propuesta de recorte de gastos, así como un negocio que dirija sus actividades a la creación de valor teniendo en cuenta los segmentos de mercado, que son diversificados.

Tabla 4.

Modelo CANVAS

AsC	AC	PV	RCI	SM
Productores y empresarios asociados para el diseño de nuevos productos y experiencias en el sector lácteo caprino antioqueño que generen valor agregado al cliente interno y externo.	Desarrollo de productos de valor agregado. Promoción intensiva del sector. Fortalecimiento de la cadena productiva.	Explorar y participar mayormente en mercado lácteo especializado. Reconocimiento como proveedor social alimentario.	Mesas locales productivas. MiPyMES, asociaciones, gremios con experiencia exitosa.	Alimentos gourmet reconocidos mundialmente. Participación en programas y proyectos de desarrollo alimenticios
	RC		C	
	Plan de negocios de Transformación Productiva. Clúster, asociación, cooperativa o alguna forma asociativa que represente al sector lácteo caprino antioqueño como institución.		Ferias. Programas de investigación. Portal web. Aplicación láctea (enfoque caprino). Periódico lácteo caprino	
	EC		FI	
	Aprovechamiento en ventajas de mantenimiento de ganado, incorporando tecnología de punta y recurso humano especializado para mejorar productividad		Ingresos de venta (leche - derivados lácteos gourmet o de valor agregado) en mercado local, nacional e internacional. Ingresos por participación en programas alimenticios Departamentales	

Nota: Estrategias Modelo CANVAS.

4. Propuesta de Solución

La propuesta de solución expuesta nace del modelo CANVAS explicado en el apartado 3 del presente trabajo, y bajo el cual se permite visualizar una visión global del sector lácteo caprino, mostrando las interrelaciones entre los distintos módulos, y en el que uno de los recursos clave – el cual vamos a desarrollar - se evidencia la necesidad que el sector sea representado mediante alguna forma asociativa que logre articular institucional y productivamente el sector.

A continuación se hace un breve repaso desde lo general de la asociatividad en Colombia hasta lo específico y avanzado en la materia en el sector.

4.1. Referentes Teóricos

4.1.1. Contexto de la asociatividad en Colombia

En principio definimos la asociatividad como un fenómeno de naturaleza social y cultural que permite la interacción de fuerzas dispersas para un propósito común; fundamentalmente es una estrategia de colaboración colectiva (Poliak, 2001, p.312).

En Septiembre de 1931 se promueve la primera ley cooperativa en Colombia, estimulando la asociatividad a través de mecanismos de crédito y asistencia técnica. En la década de los 70 se crean las primeras cooperativas, que ayudan contribuyen a instrumentar las normas de las reformas agrarias de la época. En palabras del Gobierno Nacional las cooperativas tenían una influencia directa en el abaratamiento de los consumos dada su fuerza económica creadora y de mejoramientos de la vida.

El objetivo con las cooperativas era de carácter múltiple, y dentro de sus parámetros de constitución acogía que en una sola persona jurídica se integraran actividades de

producción, comercialización y consumo. Para el Ministerio de Agricultura de la época el sistema cooperativo representaba de los factores más importantes para el desarrollo y progreso de las distintas actividades humanas. En 1934 se hallaban en proceso de constitución 112 nuevas cooperativas que se extendían por todo el territorio nacional.

En el Departamento de Antioquia en los años 20, los campesinos del oriente antioqueño se unieron con el fin de mejorar sus capacidades productivas; creadas con las secciones de crédito, producción, ganadería, y comercialización de panela.

El inventario de organizaciones cooperativas con actividad agropecuaria registradas en Antioquia a 31 de diciembre de 1936 fue:

Tabla 5.

Inventario Organizaciones Cooperativas

CONSTITUCIÓN Y RAZÓN SOCIAL	DOMICILIO	ACTIVIDAD
La Antioqueña	Medellín	Consumo
Oriente Antioqueño	Medellín	Crédito, consumo, ventas, producción y servicios especializados
Agropecuaria de Antioquia	Medellín	Crédito, producción y compraventas

Nota: Superintendencia de Cooperativas de Colombia, Revista “La Cooperativa” (1936, p. 19)

Los avances realizados en materia asociativa se vieron afectados por un fenómeno socio – político en la década de 1946 a 1956, ya que socialmente y sobre todo en el campo hubo nuevos factores de recomposición económica, y de migración de la población rural a las ciudades. A partir de 1945 las entidades oficiales participan más activamente en la promoción de constitución y fortalecimiento de cooperativas

agropecuarias orientadas al suministro de insumos para la producción agrícola y su comercialización.

La realidad productiva actual y la demanda creciente de alimentos, convocan a asumir nuevos comportamientos y formas productivas y para ellos es necesario asumir nuevos comportamientos y formas productivas. Es imperante que desde la gestión de las herramientas disponibles se establezcan esquemas asociativos con enfoques participativos.

La asociatividad no es más que un salto al desarrollo y en el caso particular colombiano un camino para la empresarización del campo y su evolución, es entender que todos los productores, transformadores, MIPYMES, y familias pueden participar de una manera sana y solidaria permitiendo mejorar el nivel de vida de quienes participan en este proceso.

Dichos modelos de asociatividad se construyen de alguna manera para enfrentar los retos de los acuerdos comerciales que son una de las principales razones para que en cualquier eslabón de las existentes cadenas sectoriales se busquen estrategias de mercado que mitiguen el letargo y lento camino al desarrollo que habían tenido por muchos años.

4.1.2. Modelos asociativos en Colombia

“La cartilla en comunicación y manejo social para la asociatividad” (Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Sociedad de Agricultores de Colombia. Comunicación y manejo social para la asociatividad. 2011) es un claro ejemplo de los esfuerzos interinstitucionales como mecanismo para la sostenibilidad rural entre instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje y la Sociedad de Agricultores de Colombia en el marco del

convenio No.00086 de 2011, en el que se realizar un recorrido desde la importancia de la asociatividad para la producción local, los modelos de asociatividad para enfrentar los retos de los acuerdos comerciales, las experiencias de formas asociativas y el desvanecimiento de los paradigmas para lograr la sostenibilidad

.

A nivel nacional e internacional Colombia ha presentado esquemas asociativos de producción tales como:

- Asociación de producción agropecuaria con explotación colectiva del proyecto productivo: Se basa en la creación de un proyecto colectivo en el que cada productor es propietario de su predio y donde de manera colectiva se toman decisiones, así como la responsabilidad recae en la asociación y la distribución de utilidades es proporcional al aporte de cada asociado.
- Asociación de producción agropecuaria con explotación individual del proyecto productivo: En esta modalidad cada asociado produce en su predio y cuenta con el apoyo colectivo en la explotación, acceso al crédito, asistencia técnica y compra de insumos, pero la comercialización y el mercadeo se realiza de forma independiente.
- Asociación para prestación de servicio de mano de obra y asistencia técnica: Generalmente este tipo de asociaciones se da entre trabajadores que no poseen tierra y se encargan de realizar actividades requeridas por cooperativas agrícolas, empresas agropecuarias u otras instituciones afines.
- Asociación comunitaria: Las personas se asocian, producen y adquieren el beneficio del trabajo. Pero el estado mantiene la propiedad de la tierra.
- Asociación para la comercialización: Esta forma de asociación se da únicamente para acceder competitivamente al mercado para la comercialización del producto.

Las alianzas estratégicas como alternativa de penetración de mercados extranjeros.

Como evidenciamos el Departamento de Antioquia no está relacionado como socio de ANCO, según la información suministrada en la página web, pero hay conocimiento de la Cadena Ovino Caprina de Antioquia. El 05 de noviembre del año 2009 se firmó la primera declaratoria de competitividad y desde entonces se ha ido evolucionando en la historia del sector en el Departamento. La Cadena ha sido acompañada permanentemente por el Ministerio de Agricultura y las entidades locales, la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de la Gobernación de Antioquia, el sector educativo, las entidades de control y apoyo como el ICA, Proexport, Finagro entre otros no menos importantes.

Aunque esté constituida la Cadena en Antioquia, la única asociación que figura como socio es ASOGOA: Asociación Grupo Ovino de Antioquia; la información sintetizada en la página es insuficiente en todos los aspectos, carece de claridad; datos; estadísticas; estudios; empresas formales del sector; proyección de productores, transformadores o trabajadores informales; información sobre oferta educativa, asistencia técnica o financiamiento para el sector en el Departamento. No es concreto el panorama asociativo en definitiva en Antioquia, y justamente ese es el punto a fortalecer en este proyecto basado en las experiencias y avances en esta materia en otros Departamentos.

El Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA es una de las instituciones estatales que más ha respaldado el sector ovino – caprino, por ejemplo, el sistema de registro ANCO, el software y toda su estructura nace de un proyecto SENA. Se han bien logrado avances en tecnología para los apriscos de alta calidad como el del Centro Agroempresarial y turístico de los Andes en Málaga, que se ha convertido en un modelo para todo el país en el tema de

producción láctea con razas especializadas de origen foráneo (SENA, 2013, párr. 12) .

Es necesario entender que no son las cabras o las ovejas las que se tienen que mejorar, sino los ganaderos, al dirigir programas de mejoramiento y capacitación para ellos, para que aprendan a ser empresarios y trabajar en comunidad.

4.2 Descripción de la Solución

La asociatividad se presenta como la solución a las amenazas descritas en el diagnóstico del presente trabajo, así también se presenta un panorama sobre la asociatividad en Colombia y sus inicios, los ejemplos asociativos existentes y exitosos, y los avances en materia de asociatividad en el sector lácteo caprino y la evolución que ha tenido.

Es por lo anterior que se considera pertinente incluir al sector lácteo caprino antioqueño en el camino a un fenómeno al cuál el Maestro Michael Porter (Porter, 1999, p.32) denominó “Clúster”. La cercanía entre las empresas genera competencia, clave para la innovación, facilitando el acceso a insumos y conocimientos de cada sector. Beneficios como estos ayudan a entender como regiones con clúster mas densos y desarrollados obtienen un mejor desempeño económico, y el por qué regiones y otros países del mundo han aunado esfuerzos para volverlos más productivos y competitivos. Estas iniciativas buscan integrar en sus agendas la ciencia, tecnología e innovación, capital humano, infraestructura y normativa clúster en un trabajo conjunto entre el sector público y privado, entendiendo que la competitividad se gesta desde lo local.

Colombia viene realizando esfuerzos en materia de desarrollos de Clústeres y apuestas productivas como lo demuestran el Ministerio de Comercio, Industria y

Turismo, Innpulsa, comisiones regionales de competitividad y algunas cámaras de comercio de las ciudades, de allí nace la RED CLÚSTER COLOMBIA, catalizador de esfuerzos en la materia que nos da herramientas para argumentar como el sector lácteo caprino puede ser competitivo y productivo tomando esta vía.

Medellín lleva ya 12 años liderando de mano de la Alcaldía de Medellín una estrategia llamada Comunidad Clúster, estrategia público – privada que tuvo como partida la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín, para permitir a las empresas de algunos sectores fortalecerse, interconectarse con otras, ser más competitivas y acceder a nuevos mercados. Ha permitido desde entonces que otras empresas organizaciones como Ruta N, la ANDI, Inexmoda y Proantioquia se unan y apoyen la estrategia. Todo esto con el objetivo de hacer la ciudad un mejor lugar para invertir.

Actualmente el Departamento de Antioquia cuenta con 9 iniciativas activas.

Tabla 6.

Iniciativas Clúster

Nombre	Clúster
Clúster Cacao de Antioquia	Cacao
Clúster Turismo de Negocios	Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones
Clúster de Negocios Digitales	Tecnología, Información y Comunicación
Clúster Hábitat Sostenible; Medellín y Antioquia	Bienes raíces, construcción y desarrollo.
Clúster Energía Sostenible; Medellín Antioquia	Servicios públicos, generación y transmisión de energía
Clúster Moda y Fabricación Avanzada	Textiles y confecciones
Clúster Hábitat Sostenible; Medellín y Antioquia	Bienes raíces, construcción y desarrollo.
Clúster café de Antioquia	Café

Nota: Adaptado de “Red Clúster Colombia”. Iniciativas en el Departamento de Antioquia. 2018

Solamente se cuenta con una iniciativa perteneciente al sector agropecuario, y allí es donde el sector lácteo caprino tiene la oportunidad de participar, incursionando como primer clúster pecuario. Antioquia hace parte del grupo 3 de las rutas competitivas en Colombia.

Gráfica 1

Rutas competitivas en Colombia.



Nota: Adaptado de “Red Clúster Colombia”. Rutas competitivas en Colombia. 2018

Las fases para la creación de la iniciativa clúster del sector lácteo caprino son 3, bajo el direccionamiento de

- **Fase 1: Movilización de actores**
- **Fase 2: Desarrollo estratégico de la iniciativa clúster**
- **Fase 3: Estructuración y formalización**
- **Fase 4: Implementación**

A lo largo del presente proyecto se ha presentado un panorama lo más acertado posible sobre el contexto en el que se encuentra sector lácteo caprino; los cuellos de botella del sector expuestos en el primer apartado del trabajo que se reescriben en el actual, son el motivo principal por el que se aborda la existencia de una asociación de MiPYMES lácteo caprina o pensada también para no sesgar los alcances del sector, una asociación de MiPYMES caprina multipropósito que permita una dinámica de crecimiento constante y fluida.

- Baja escala productiva.
- Altos costos en los insumos.
- Poca educación en el manejo del ganado.
- El sector lácteo caprino adolece de falta de información real y actualizada con la cual se puede realizar la toma de decisiones. Sin embargo, algunas Organizaciones de productores y de Cadenas Regionales cuentan con actores involucrados en esta actividad.
- El inventario de ganado caprino se hace a través de estimaciones, con base en la vacunación bovina. No se cuenta con un conteo “real” que asegure la cantidad de ganado existente y cuanto de este se utiliza para la obtención de leche, carne o doble propósito.
- No se hace seguimiento al precio pagado al productor, ni indicadores que evalúen la fluctuación del mismo y las causas.
- No hay un registro de campesinos adscritos a la actividad.
- Falta comunicación continua y coordinada entre las organizaciones públicas y privadas que tienen incidencia en la toma de decisiones.

El pensamiento desde los mismos caprinocultores ha cambiado en la ecuación real de desarrollo, ya no piensan en fortalecerse como sector para conformar un gremio, sino tener un gremio constituido, organizado política y financieramente para producir el desarrollo del sector.

El sector, aunque cuenta con debilidades en cada uno de sus eslabones, sobre todo en los primarios se está preparando para fortalecer ese aspecto, y la ruta más eficiente es aunar esfuerzos entre el Estado y sus instituciones, para generar oportunidades y escenarios que le permitan dar el salto que necesitan para quedar al nivel de otros sectores.

Antioquia es un departamento que viene creciendo con la industria lácteo caprina. Según los datos del censo publicado por el ICA (2012), la cantidad de ovinos triplicaba la de caprinos en el Departamento, pero la producción de leche caprina ha sido de mayor importancia.

Existe un Comité Regional de Cadena que ha integrado a diferentes actores del sector, la Secretaría de Agricultura de Antioquia con el apoyo de la Secretaría Técnica Regional, aunque la segunda no estable y debido al cambio constante de sus directivas prolonga el desarrollo de los acuerdos del Comité.

Las instituciones destacadas en su compromiso con la Cadena y el sector Ovino – Caprino han sido la Universidad de Antioquia, la Universidad Nacional de Medellín y el Instituto Agropecuario – ICA.

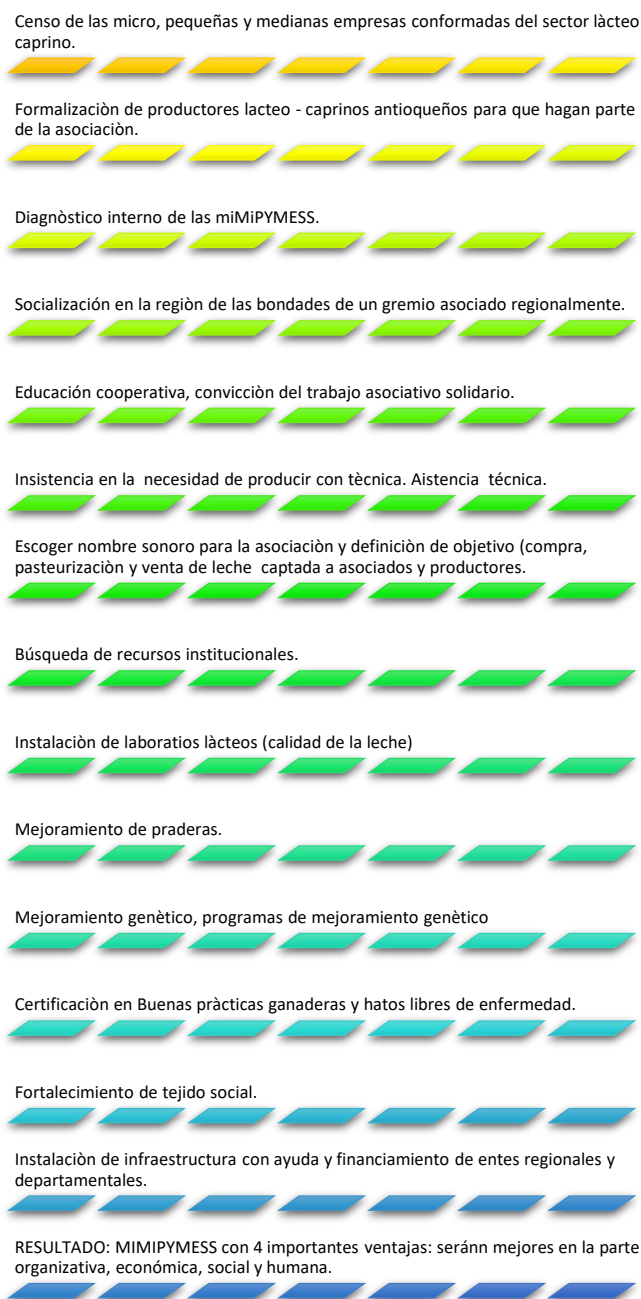
4.3 Implementación de la Propuesta

El plan de acción para el sector lácteo caprino se deriva del conjunto de documentos formulados y vigentes en temas de competitividad y asociatividad del sector lácteo en general. Tomando como base la experiencia de la industria láctea bovina y los avances en el desarrollo de una industria fuerte, competitiva y sostenible.

La propuesta está enfocada en integrar a las MiPYMES de Antioquia para afrontar los retos que el sector lácteo caprino afronta en la actualidad, tomando como eje central el estado de cada una de las empresas y/o productores que se quieran asociar para resolver los cuellos de botella nombrados en el apartado anterior.

Gráfica 2.

Acciones implementación de la propuesta.



Nota: Fuente propia

Las estrategias deben estar orientadas al aumento de la productividad, en creación de valor e integración en aras de un sector más organizado y consolidado, siendo este el

punto de partida para la competitividad y sostenibilidad en mercados locales, nacionales, e internacionales.

Se deben fijar unas metas de producción estándares para asegurar el cumplimiento de indicadores de productividad; cuánto porcentaje de ese acopio va destinado para el consumo interno y cuánto para el consumo externo.

La base del sector consiste en una pirámide que se asienta en la institucionalidad y los gremios, sobre la que coexisten los proveedores, la industria y los productores lecheros, haciendo sostenible la distribución de productos locales e importados, para situar en la parte alta de la pirámide a los consumidores locales y extranjeros.

La siguiente imagen muestra los actores del sector y su misión en el nuevo enfoque de cadena. *Los productores y procesadores* de leche constituyen el motor de la pirámide. Los proveedores detectan las necesidades de insumos, bienes y servicios de productores y procesadores. *Los distribuidores* son el medio directo para llegar a los consumidores por su relación directa. *Las instituciones* aportaran las bases regulatorias sobre las que se desarrollara el sector junto con el apoyo de *los gremios* que serán el `puente para facilitar la adecuación en los procesos de cambio que se generen. *Los consumidores* constituyen la demanda y es hacia ellos que van enfocadas todas las acciones de los actores de la demanda.

Para cumplir con la visión del sector, se presentan los siguientes objetivos estratégicos.

Tabla 7.

Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Estrategia	Iniciativa
Elevar la participación del sector lácteo en los mercados locales e internacionales.	Fortalecimiento de mercados.	Fortalecer mercado interno.
		Estrategias de aumento de consumo, sellos de calidad, concursos de calidad de la leche y campañas de educación al consumidor.
		Plan estratégico Exportador.
		Fortalecer la oferta exportadora.
		Promover la oferta exportable.
		Modelos para exportar leche y productos lácteos.
		Cumplir requisitos sanitarios exigidos en los mercados de destino.

		Fomentar asociatividad.
		Desarrollar clústeres en regiones de potencial lácteo.
		Promover la integración horizontal y vertical entre los diferentes eslabones de la cadena.
		Programa de mejoramiento de suelos.
Elevar la competitividad y la sostenibilidad del sector lácteo.	Integración para reducir costos y elevar productividad y competitividad.	Programa de nutrición animal con base en los recursos disponibles, para elevar el rendimiento del ganado. Elevar productividad y reducir costos. Facilitar el acceso a incentivos y financiamiento Lograr costos competitivos. Evaluar costos de producción Incentivos a la eficiencia productiva. Evaluar mecanismos que atenúen volatilidad de la cadena
Estimular la generación de valor agregado.	Generación de valor agregado e innovación.	Fomentar innovación e investigación aplicadas al sector. Implementar redes de investigación e innovación enfocadas en el Sector Lácteo.
Fortalecer la coordinación del sector para gestionar su crecimiento y consolidación.	Fortalecimiento institucional.	Información oportuna y centralizada. Elevar la formalización.

Facilitar y estimular la formalización de los actores.
Articular los actores de la cadena de valor.

Nota: Fuente propia

Institucionalmente el sector cuenta en la actualidad con apoyo principalmente de 4 fuentes.

Bancoldex con al menos una línea de \$35.000 millones para modernización y capital de trabajo, en MiPYMES en los Departamentos de Antioquia, Atlántico, Boyacá, Cesar, Caquetá, Cundinamarca y Nariño.

Procolombia con el acompañamiento a exportadores.

Programa de Transformación productiva, apoyando el fortalecimiento empresarial de empresas y productividad (mínimo 20 empresas) en Boyacá, con 400 millones.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural desde el año 2012 viene otorgando créditos cuya inversión en su mayoría está dirigida para la inversión de compra de animales, y suman aproximadamente \$11.793 millones de pesos.

Los departamentos que mayor participación han mostrado en estos créditos son: Boyacá, Córdoba, la Guajira, Santander, Sucre y el Valle.

Entre los programas existentes se encuentran:

Programa Alianzas productivas 2016 En revisión

Asistencia Técnica Gremial (250 beneficiarios) 1000.000.000

Campaña Promoción al Consumo 2015 2.000.000.000

PARES 5 proyectos 2015 5.464.957.794

Pacto Agrario 7 proyectos 2014 2.024.665.547

En Cundinamarca con el mismo presupuesto busca disminuir los costos de la cadena logística en la recolección de leche.

Impulsa cuenta con 2000 millones cuyo objeto es entregar recursos de cofinanciación no reembolsable a desarrollar proyectos empresariales apoyando el desarrollo de cadenas productivas y el fortalecimiento sectorial.

5. Plan de Acción.

5.1. Balanced Score Card

El balance Score Card funciona como sistema eficiente de soporte para la toma de decisiones y de ayuda a la gestión estratégica, basado en indicadores previamente establecidos en al menos 4 áreas: clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento (Pacheco, 2017, párr.2).

Lo siguiente aportará mejoras en la comprensión, de las pretensiones de lo que se busca con el presente proyecto en el sector lácteo caprino en el Departamento de Antioquia y de cómo se evaluara cada una de las jerarquías interconectadas desde los objetivos financieros, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y conocimiento como forma para mantenerse a largo plazo.

Tabla 8.

Cuadro de Mando (BCS)

Misión	
Organizar las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del sector lácteo caprino, como vía para la competitividad y productividad del sector.	
Visión	
Consolidar un sector asociado fuerte que represente el sector lácteo caprino y sus MiPymes para el desarrollo regional, nacional e internacional, por medio de un plan de acción que ayude y mejore el desarrollo de la cadena productiva.	
Valores	
Trabajo en equipo	
Transparencia	
Profesionalismo y calidad	
Compromiso	
Participación	
Inclusión	
Temas Estratégicos	
Evolución del sector lácteo caprino en el Departamento de Antioquia	
Empresarización del campo	
Promoción de una iniciativa clúster en el sector lácteo caprino, para aumentar productividad y competitividad del sector.	
Importancia del sector lácteo caprino para el Departamento de Antioquia	

Tabla 8.

Objetivos estratégicos

Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales
	F1	Mayor participación en el PIB regional

Perspectiva Financiera	F2	Facilitar el acceso a incentivos y financiamiento para las MiPymes del sector lácteo caprino antioqueño.
	F2	Asistencia técnica con el fin de producir más a un menor costo.
Perspectiva de los Clientes	C1	Tener productos lácteos caprinos de alto valor agregado
	C2	Participar en encuentros empresariales, ferias, misiones empresariales entre otros
	C3	Gestionar la participación en plataformas tecnológicas, como oportunidad de hacer negocios.
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Innovar con nuevos productos, procesos y tecnología
	P2	Realizar enlaces entre las distintas MiPymes de la región y articularlos según sus capacidades "encadenamientos productivos"
	P3	Desarrollar alianzas interinstitucionales para la ejecución de proyectos que generen mayor competitividad para las MiPymes.
Perspectiva del Aprendizaje y Conocimiento	I1	Contar con empresarios altamente calificados
	I2	Dotar de las herramientas necesarias a las MiPymes del Departamento de Antioquia para la implementación de las políticas de asociatividad en los territorios para ser aplicados de manera eficiente.
	I3	Acelerar la difusión de conocimientos y mejores prácticas y los procesos de aprendizaje

Nota: Fuente propia

5.2. Mapa Estratégico

El siguiente esquema es la representación visual de la estrategia de la asociación de las MiPymes del sector lácteo caprino en el que se describe de manera sintetizada el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos del Cuadro de Mando del punto anterior.

Tabla 9.

Mapa Estratégico

Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Perspectiva financiera			
Aumentar los ingresos del sector lácteo caprino en Antioquia	Aumentar en un 20% las ventas del sector.	PIB regional.	Negociar con proveedores
Perspectiva del cliente			
Tener productos lácteos caprinos de alto valor agregado	Aumentar en un 40% el lanzamiento de nuevos productos lácteos caprinos de alto valor agregado en el semestre.	Número de productos lanzados en el semestre.	Crear comité de iniciativa clúster
Perspectiva de los procesos internos			
Innovar con nuevos productos, procesos y tecnología	Iniciar al menos 1 proyecto de desarrollo de nuevos productos por cada MiPymes en el mes	Informes proyectos innovación	Implementar redes de de investigación e de innovación enfocadas en el sector lácteo caprino
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento			
Contar con empresarios altamente calificados	Capacitar sectorialmente a cada eslabón de la cadena productiva lácteo caprina	Número de personas por empresa con grados de escolaridad superior al bachillerato.	Gestionar con entidades público-privadas, becas, capacitación y actualización de conocimientos pertinentes para calificar a las personas que hacen parte del clúster caprino.

Nota: Fuente propia

5.3. Cronograma

El siguiente cuadro describe las actividades programadas para dar inicio al proyecto en cuestión, y su correcta y oportuna ejecución.

Tabla 10.

Cronograma

Actividades	Etapas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A1. Convocar y sensibilizar a las MiPymes participantes.													
A2. Reconocer las prácticas agropecuarias de las MiPymes del sector lácteo caprino de manera participativa.													
A3. Concertar con los participantes el cronograma.													
A4. Realizar encuentros para la formación empresarial, asociativa y comunitaria en habilidades para la vida.													
A5. Acompañar y asesorar a las MiPymes y comunidades en el mejoramiento de prácticas agropecuarias con													

énfasis en lácteos de origen caprino.

A6. Realizar salidas de campo, enfocadas al reconocimiento agropecuario de su territorio, y el potencial medio ambiental para el ganado caprino.

A7. Acompañar e incentivar a cada familia vinculada a alguna MiPYMES, en la elaboración de un proyecto de fortalecimiento lácteo caprino.

A8. Realizar un proceso de seguimiento y retroalimentación a las actividades desarrolladas.

ACTIVIDADES	Etap a1	Etap a2	Etap a3	Etap a4	Etap a5	Etap a6	Etap a7	Etap a8	Etap a9	Etap a10	Etap a11	Etap a12
A1. Realizar un diagnóstico sobre la situación de los jóvenes y su participación en el sector lácteo caprino antioqueño.												
A2. Elegir un grupo de 40 jóvenes líderes de la región, para la realización del proceso.												
A3. Realizar una alianza con una institución de formación para en trabajo de la región, para vincular a los												

jóvenes en un programa acorde a su vocación y las características de la región (se tendrá en cuenta formaciones en temas relacionados con el sector caprino).

A4. Realizar procesos de orientación vocacional (se tendrá en cuenta formaciones en temas relacionados con ganado caprino y producción y transformación de leche)

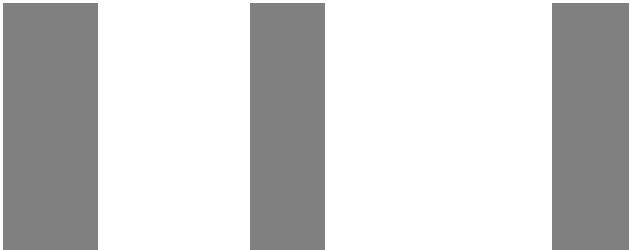
A5. Realizar construcciones reflexivas a partir lecturas y cine foros enfocado en el fortalecimiento de los proyectos de vida individual.

A6. Realizar seguimiento individual a cada joven frente a su sentir en el proceso.

A7. Realizar sesiones de formación en habilidades para la vida con los jóvenes participantes.

A8. Realizar encuentros con las familias de los jóvenes, para generar mayor vínculo y sentido de pertenencia hacia el proceso.

A9. Realizar salidas temáticas de reconocimiento a lugares significativos en la región, que generan pertenencia a la misma.



5.4. Indicadores

Tabla 11.
Indicadores

Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales	Indicadores
Perspectiva Financiera	F1	Mayor participación en el PIB regional.	Número de participación del sector sobre el PIB.
	F2	Facilitar el acceso a incentivos y financiamiento para las MiPymes del sector lácteo caprino antioqueño.	Número de empresas beneficiadas, cantidad de millones invertidos.
	F2	Asistencia técnica con el fin de producir más a un menor costo.	Porcentaje de MiPymes beneficiadas con asistencia técnica.
Perspectiva de los Clientes	C1	Tener productos lácteos caprinos de alto valor agregado.	Fichas técnicas de nuevos productos lácteo caprinos.
	C2	Participar en encuentros empresariales, ferias, misiones empresariales entre otros.	Número de participantes del sector en los diferentes eventos.

Perspectiva de los Procesos Internos	C3	Gestionar la participación en plataformas tecnológicas, como oportunidad de hacer negocios.	Porcentaje de Mipymes que tienen accesos y hacen uso eficiente de plataformas tecnológicas.
	P1	Innovar con nuevos productos, procesos y tecnología.	Informes de proyectos de innovación.
	P2	Realizar enlaces entre las distintas Mipymes de la región y articularlos según sus capacidades "encadenamientos productivos".	Número de proyectos de investigación en curso.
	P3	Desarrollar alianzas interinstitucionales para la ejecución de proyectos que generen mayor competitividad para las Mipymes.	Cuántas y cuales alianzas se establecieron.
Perspectiva del Aprendizaje y Conocimiento	I1	Contar con empresarios altamente calificados.	Participantes que consiguen certificarse.
	I2	Dotar de las herramientas necesarias a las Mipymes del Departamento de Antioquia para la implementación de las políticas de asociatividad en los territorios para ser aplicados de manera eficiente.	Percepción de mejoras productivas en cada una de las Mipymes pertenecientes al clúster.
	I3	Acelerar la difusión de conocimientos y mejores prácticas y los procesos de aprendizaje.	Talleres de capacitación realizados / Talleres de capacitación programados.

5.5. Costos

El siguiente cuadro expone los costos tentativos para ejecutar el presente proyecto. Es de aclarar que dada la propuesta asociativa que se quiere realizar es constitutiva de una entidad sin ánimo de lucro, en la que los recursos disponibles deben provenir de las mismas MiPymes, donaciones, Instituciones de Educación Superior y entidades estatales como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Tabla 11.
Costos

Concepto	Unidad	Número de Unidades	Costo Unitario	Costo total
Coordinador proyecto.	Mes	12	\$6.600.000	\$79.200.000
Profesional en terreno desarrollo agropecuario caprino.	Mes	12	\$3.500.000	\$42.000.000
Profesional en terreno inclusivo	Mes	12	\$3.500.000	\$42.000.000
Asistente técnica.	Mes	12	\$3.000.000	\$36.000.000
Facilitadora terreno (Trabajadora social).	Mes	12	\$2.862.000	\$34.344.000
Capacitadores desarrollo agropecuario caprino (Habilidades para la vida).	Sesiones	20	\$400.000	\$8.000.000
Capacitadores (Habilidades para la vida).	Sesiones	20	\$400.000	\$8.000.000
Gastos de viaje profesionales y capacitadores (transporte terrestre, alimentación y hospedaje).	Mes	12	\$4.000.000	\$48.000.000
Gastos de viaje profesionales y capacitadores (transporte terrestre,	visitas en territorio	20	\$500.000	\$10.000.000

alimentación y
hospedaje facilitadora).

Trayectos aéreos (facilitadora, coordinador).	visitas en territori o	40	\$500.000	\$20.000.000
Material pedagógico.	Mes	12	\$500.000	\$6.000.000
Kit agropecuario para cada familia	Usuario	40	\$1.500.000	\$60.000.000
Kit de apoyo en proyectos productivos para jóvenes.	Usuario	40	\$1.500.000	\$60.000.000
Subsidio de transporte jóvenes.	Usuario	40	\$1.500.000	\$60.000.000
Salidas Agropecuarias.	Salida	6	\$1.100.000	\$6.600.000
Salidas Pedagógicas.	Salida	6	\$1.100.000	\$6.600.000
Asistente administrativa y financiera.	Mes	12	\$2.862.000	\$34.344.000
Costos administrativos	Mes	12	\$3.333.333	\$30.000.000
Total				\$591.088.000

6. Conclusiones

La industria láctea cumple un papel importante en la economía nacional y en el departamento de Antioquia se encuentra un claro ejemplo con la empresa líder en lácteos bovinos Colanta. El ejemplo de COLANTA se toma porque constituye un competidor sustituto del sector el cual ha logrado establecer una industria sólida en el país y de la cual se tiene uno de los ejemplos asociativos más exitosos. La generación de empleo, la seguridad alimentaria representa una ventaja competitiva del sector tal como lo afirma la Organización de las naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, y en el desarrollo local y regional. Ahora, es preciso anotar que es deber el fortalecimiento de la competitividad en sectores lácteos alternos bovinos, es el caso del ovino – caprino, utilizando como base experiencial el progreso del sector lácteo bovino.

La reducción de costos en el eslabón primario de la cadena láctea ovino – caprina, las alternativas alimenticias, la tecnología implementada, y el mejoramiento genético del ganado son los puntos álgidos que ha dejado como experiencia el sector lácteo bovino, a mejorar constantemente y tienen efecto directo en la productividad del sector.

El fortalecimiento del sector no se reduce a la introducción tan solo de nuevos productos, hay retos que afrontar para que la industria como tal se consolide y no se estanque en los mismos cuellos de botella de la industria láctea bovina. Lo anterior hace referencia a la dinámica existente a lo largo de la cadena productiva láctea ovino – caprina que va desde el mantenimiento adecuado del ganado, las herramientas necesarias para determinar la calidad de la leche y sus derivados, el mejoramiento de la infraestructura de producción, acopio, inocuidad y transformación de la leche y derivados que permitan formalizar la actividad y permitan hacerla competitiva y rentable, ya que su desarrollo determinara su comportamiento en el mercado nacional e internacional.

Posteriormente, se resaltarán el alto costo de producción y la baja productividad de la leche, así como el alto nivel de informalidad en la comercialización, la baja capacidad de pulverización,

el bajo consumo y la poca diversificación del mercado y sus efectos en la competitividad del subsector nacional. Es en este punto que la propuesta actual le apunta a una integración regional de las MiPYMES y empresas emergentes para mejorar la capacidad de respuesta y las soluciones en conjunto para todo un sector.

Con base en estos argumentos, se procedió a realizar un diagnóstico sobre la información referente al sector lácteo caprino con énfasis especial en el Departamento de Antioquia, los principales factores que determinan el bajo nivel de competitividad del subsector y los efectos que tiene el incremento de las importaciones de leche y derivados lácteos.

La cadena de ovinos y caprinos en Colombia es reciente en comparación con la cadena láctea de bovinos. Actualmente, es liderada por la Asociación Nacional de Caprinocultores y Ovinocultores de Colombia – ANCO, agremiación nacida en el año 2000, cuyo objeto es el desarrollo del sector en el país. Por su parte, Antioquia está representada por la cadena Ovino – Caprina de Antioquia

La cadena ovino – caprina, en similitud con la cadena bovina, cuenta también con dos sistemas de producción: el primero se dedica a la producción de cárnicos y productos artesanales y la segunda la producción de leche y sus derivados. El flujo lácteo se lleva a cabo por los productores que han podido organizarse y avanzan en el desarrollo de la agroindustria, en procesos para la agregación de valor y diversificación de productos.

El ganado ovino – caprino posee una gran ventaja competitiva respecto al ganado bovino, la cual está representada en su capacidad de adaptación a diferentes condiciones climáticas, alimentación y manejo del ganado, pero aún existen importantes retos respecto a la producción láctea ovino – caprina, ya que no se ha logrado realizar un diagnóstico real sector que permita un desarrollo sostenible, y las condiciones de inocuidad para el consumo humano. Los vacíos existentes parten de que el inventario de animales, pertenece en su gran mayoría a pequeños productores en zonas de concentración de pobreza. La producción de leche ovino - caprina en la mayoría de los casos es recolectada de forma manual y por factores económicos destinada para el consumo familiar, es decir no hay un acopio formalizado de la leche.

La dinámica existente entre las importaciones y exportaciones en lo referente a leche y derivados ovino – caprinos, es marginal, con relación a los productos sustitutos del mercado. En el documento del Acuerdo Nacional de competitividad del MADR, y en el documento de trabajo No. 125 La cadena de ovinos y caprinos en Colombia no reportan cifras relacionadas con la producción de leche, apenas hasta el 2012 se empezó a realizar el levante de la información y para septiembre de 2016 se estimó que la producción de leche caprina fue de 127.708 litros.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha tomado acciones, haciendo frente a la principal problemática que atraviesa el sector actualmente, en su alto grado de informalidad a lo largo de la cadena láctea. En el último año ha trabajado respecto a la promoción en el consumo de leche y derivados lácteos ovino- caprinos; la inclusión de una mesa de trabajo relacionadas con los temas sanitarios; la tarea de brindar talleres de asociatividad; el apoyo financiero para la ejecución de proyectos ovino – caprinos, entre otras tantas acciones que definitivamente afirman que Colombia puede desarrollar un sector lácteo y cárnico ovino – caprino fuerte, que apuntan al fortalecimiento regional, a la formulación de política para el sector y a la caracterización de productos lácteos y cárnicos con el fin de estandarizar los productos a ofertar.

Por otro lado, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR ha aunado esfuerzos para el bienestar del sector, y bajo la Resolución 204 de 2013 del MADR la cadena obtuvo su registro de inscripción. En el 2008 el tema lácteo caprino en revisión del decreto 616 de 2008 se expide el reglamento técnico de los requisitos que debe cumplir la leche para garantizar el consumo inocuo y de calidad del producto. Además, durante el año 2016 se invirtieron \$2000 millones de pesos para una campaña de difusión y publicidad en la televisión que invitaba al consumo de carne de cordero y sus derivados. Todo lo anterior abre el panorama, a las oportunidades con las que cuenta actualmente el sector para desarrollarse y fortalecer su cadena de productiva, en cada uno de los eslabones que participan; el sector es reciente y aún hay mucho trabajo por hacer y se puede corregir y tomar las acciones pertinentes desde el principio para construir una industria sólida, llamada a aportar al crecimiento del país con un horizonte

no necesariamente de productos primarios, sino de valor agregado en el mundo que sea fácilmente adaptable a las necesidades y requerimientos del mercado.

7. Bibliografía

ICA. El ICA presente en la reunión de consejo directivo de la Cadena Ovino Caprina Nacional. (2018). Revisado abril de 2018. Disponible en: <http://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/El-ICA,-presente-en-la-reuni%C3%B3n-de-consejo-directivo-de-la-Cadena-Ovino-Caprina-Nacional.aspx>

Portafolio. Las ventajas del acuerdo comercial con la Unión Europea. Revisado abril de 2018. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/ventajas-acuerdo-comercial-union-europea-101764>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Bullets Ovino – Caprino. (2017). Revisado abril de 2018]. Disponible en: <file:///C:/Users/PiliP21/Downloads/BULLETS%20OVINO-CAPRINO%20JUN%202017%206.pdf>

Humberto Serna. Manual Diagnóstico Revisado abril de 2018. Disponible en: <file:///C:/Users/PiliP21/Downloads/Manual%20de%20Diagnostico%20estrategico%20Humberto%20Serna.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Acuerdo Nacional de Competitividad. (2012). Revisado abril de 2018. Disponible en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/OvinoCaprina/Documentos/004%20-%20Documentos%20Competitividad%20Cadena/Nuevo%20Acuerdo%20Nacional%20de%20Competitividad%202012.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Informe de gestión. (2017). Revisado abril de 2018. Disponible en: [https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/PLANEACION/Informe_de_Gesti%C3%B3n_\(Metas_Ojetivos_Indicadores_Gestion\)/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%202017%20.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/PLANEACION/Informe_de_Gesti%C3%B3n_(Metas_Ojetivos_Indicadores_Gestion)/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%202017%20.pdf)

Revista EAN. Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. (2010). Revisado agosto de 2018. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602010000100014

Organizaciones solidarias. (2018). Revisado agosto de 2018. Disponible en: <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/2%20-Instructivo%20herramientas%20fortalecimiento.pdf>

APC – COLOMBIA. Asociatividad para el Desarrollo Rural y la Construcción de Paz (2017). Revisado agosto de 2018. Disponible en: <https://www.apccolombia.gov.co/noticia/asociatividad-para-el-desarrollo-rural-y-la-construccion-de-paz>

Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, Sociedad de agricultores de Colombia – SAC. Manejo para la asociatividad rural. (2011). Revisado abril de 2018. Disponible en: <https://www.sac.org.co/images/contenidos/Cartillas/Cartilla%20Asociatividad.pdf>
<http://www.ancolombia.org.co/ferias-y-eventos/eventos-promocion-plaza-de-paloquemao-bogota/>

Universidad Nacional de Colombia. La “frustrante historia” de la asociatividad en Colombia. (2017). Revisado abril de 2018]. Disponible en: <http://ieu.unal.edu.co/noticias-del-ieu/item/la-frustrante-historia-de-la-asociatividad-territorial-en-colombia>

Universidad Distrital propuesta de un modelo asociativo para los productores agrícolas de Puente Nacional - Santander mediante el diseño de un centro de acopio de productos agrícolas de la región para el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de sus asociados. (2016). Revisado abril de 2018]. Disponible en: <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5268/1/ParraArizaArleyFernando2017.pdf>

Organizaciones solidarias. (2018). Revisado agosto de 2018. Disponible en: <http://www.orgsolidarias.gov.co/qu%C3%A9-es-una-cooperativa-y-c%C3%B3mo-se-conforma>

Cámara de Comercio de Medellín. Entidades Sin Ánimo de Lucro. (2018). Revisado agosto de 2018. Disponible en: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/memorias/ABC-Entidades-sin-animo-de-Lucro.pdf>

Mejoramiento Caprino. Evaluación Genética de la cabra de Antioquia. (2018). Revisado agosto de 2018]. Disponible en: <https://mejoramientocaprino.webnode.com.co/apriscos-participantes/>