

**ESTUDIO SOBRE LA INCIDENCIA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN
DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL DEPARTAMENTO DEL
ATLÁNTICO
CASO: SUBSECTOR LÁCTEOS**

**JAIRO ALBERTO GARCIA LAMBRANO
EINI CECILIA MARTÍNEZ ESCUDERO
JULIO CESAR BROCHERO ARO**

GLORIA NARANJO AFRICANO
Asesora

**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DECIMO SEMESTRE – DIURNO
BARRANQUILLA
2007**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	4
1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
2. JUSTIFICACION	8
3.OBJETIVO	10
3.1 OBJETIVO GENERAL	10
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
4. MARCO DE REFERENCIA	11
4.1 ANTECEDENTES	11
4.2 MARCO TEORICO	12
4.3 MARCO CONCEPTUAL	21
4.4 MARCO LEGAL.....	22
4.5 MARCO GEOGRAFICO.....	25
5 DISEÑO METODOLOGICO.....	25
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	25
5.2 METODO.....	25
5.3 POBLACION Y MUESTRA.....	25
5.4 FUENTE Y TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	26
6. CRONOGRAMA.....	27
7. PRESUPUESTO.....	28
8. CAPITULO 1 CARACTERISTICAS DEL SECTOR.....	29
9. CAPITULO 2 ESTADO ACTUAL DE DE LOS SISTEMAS DE GESTION IMPLEMENTADOS EN LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR.....	36
10. CAPITULO 3 UTILIZACION Y APLICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE EMPRESAS DEL SUBSECTOR DE LÁCTEOS.....	39
11. CAPITULO 4 PROPUESTAS PARA EL SUBSECTOR.....	43
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
BIBLIOGRAFIA	47
ANEXOS.....	48

INTRODUCCIÓN

Dentro de los niveles de competitividad que se aplican en el mundo, se encuentra al frente la estandarización de sistemas para la producción de bienes y servicios entre otros. Este tipo de estándares considera en una perspectiva teórica que integra las variables individuales, estratégicas y organizativas que intervienen en la implementación estos sistemas de gestión. Estos estándares hacen referencia a disposiciones que engloban generalmente la buena realización de los productos, la conservación del medio ambiente, cumplir con las necesidades de los clientes, etc.

En Colombia es preciso desarrollar y aplicar sistemas de gestión que mejoren la calidad productiva de los procesos y productos en el todos los sectores de la economía pero particularmente en el sector agroindustrial. Estos sistemas de gestión son una herramienta que integra procesos operativos con estándares avalados por organizaciones internacionales, para superar problemas que comprometan la potencial participación de empresas en el mercado global con la apertura de mercados y tratados de libre comercio.

En el departamento del Atlántico es de gran importancia el subsector agroindustrial de lácteos y carnicos como entes generadores del crecimiento económico y de la generación de empleo. Las empresas de estos subsectores tienen que garantizar la inocuidad y calidad de sus productos ya que son bienes de consumo humano. Este hecho les exige contar como mecanismos que aseguren una adecuada manipulación de los alimentos, en los insumos utilizados, en la ejecución de procesos, en el transporte, en el embalaje, entre otros; disminuyendo la productividad y trayendo como consecuencia grandes pérdidas de efectivo. Además se puede resaltar que muchas de las materias primas no permiten una reelaboración, por tanto hay que identificar puntos críticos y establecer controles para ser efectivos en la utilización de estos recursos y aumentar los niveles de competitividad y calidad.

La firma del TLC permitirá a la Agroindustria y ha empresas del subsector de lácteos y carnicos incursionar en los mercados de Estados Unidos y su vez tendrán que hacer frente a otras empresas altamente tecnificadas y con sistemas de gestión implementados, ofreciendo productos atractivos para capturar clientes. A partir de esta situación se hace evidente la necesidad de implementar sistemas de gestión y certificarse. Además de medir como es nivel de implementación de sistemas de gestión en empresas agroindustriales del subsector de lácteos y carnicos del departamento del Atlántico.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial se ha percibido una tendencia de las unidades productivas a implementar sistemas de gestión debido a que estos modelos han demostrado ser eficaces para mejorar los procesos y aumentar la productividad; en los países desarrollados las empresas han tomado estos sistemas como parte de su estrategia lo cual ha sido fundamental para el éxito que tienen hoy día convirtiéndolos en líderes mundiales llenos de empresas competitivas en el proceso de globalización.

Dentro de los sectores económicos del país, el sector agroindustrial esta posicionado como uno de los motores de la economía. En el departamento del Atlántico este sector es vital, de allí se deriva la importancia de del subsector agroindustrial de lácteos como ente generador del crecimiento económico y de la generación de empleo. Las empresas de este subsector tienen que garantizar la inocuidad y calidad de sus productos ya que son bienes de consumo humano. Este hecho les exige contar como mecanismos que aseguren una adecuada manipulación de los alimentos, en los insumos utilizados, en la ejecución de procesos, en el transporte, en el embalaje, entre otros; disminuyendo la productividad y trayendo como consecuencia grandes pérdidas de efectivo. Además se puede resaltar que muchas de las materias primas no permiten una reelaboración, por tanto hay que identificar puntos críticos y establecer controles para ser efectivos en la utilización de estos recursos y aumentar los niveles de competitividad y calidad.

Otro aspecto para resaltar es la globalización y apertura de los mercados a dado lugar a que muchas empresas de diferentes países incursionen en Colombia, además resaltando la gestión para firmar un TLC con el cual se lograran llevar muchos productos y o servicios que sean competitivos a Estados Unidos, que es

un país de consumo en donde existe una gran demanda de productos lácteos¹, ampliando las oportunidades de crecimiento del sector agroindustrial del país y donde toma ventaja el departamento del Atlántico por su posición geográfica, lo cual demanda de las empresas calidad, seguridad e impacto ambiental generado por los productos fabricados. Por otra parte, el subsector de lácteos tendrá que hacer frente a empresas altamente tecnificadas y con sistemas de gestión implantados, ofreciendo productos atractivos para capturar clientes. Este paso es crucial para la economía del país, ya que se puede convertir en una ventaja o desventaja dependiendo de las decisiones que tome el sector agroindustrial ya que es evidente la necesidad de implementar sistemas de gestión y certificarse. En este sentido se hace necesario preguntarse:

¿En que medida aplican las empresas de subsector de lácteos los sistemas de gestión como estrategia para mantener los niveles de productividad y competitividad en el departamento del Atlántico?

¹ www.agrocadenas.gov.co/cadenadelacteosencolombia

2. JUSTIFICACION

La amplitud de los mercados y el ritmo creciente de la economía Colombiana lleva a razonar acerca de la preparación de los comercios y empresas para la globalización. Todos los sectores económicos del país se verán interrelacionados, directa o indirectamente, con la firma del tratado de libre comercio con los Estados Unidos de Norteamérica e incluso la expansión de corporaciones extranjeras en busca de invertir en los mercados latinoamericanos, lo que conlleva realizar una evaluación de los niveles de competitividad de estos sectores.

Dentro de los niveles de competitividad que se aplican en el mundo, se encuentra al frente la estandarización de sistemas para la producción de bienes y servicios entre otros. Este tipo de estándares considera en una perspectiva teórica que integra las variables individuales, estratégicas y organizativas que intervienen en la implementación de estos sistemas de gestión. Estos estándares hacen referencia a disposiciones que engloban generalmente la buena realización de los productos, la conservación del medio ambiente, cumplir con las necesidades de los clientes, etc.

Si se quiere estar a la altura de los desafíos que se plantean en un mundo competitivo donde se innovan el manejo de procesos y el trabajo empresarial, es preciso desarrollar y aplicar sistemas de gestión que mejoren la calidad productiva de los procesos y productos en todos los sectores de la economía pero particularmente en el sector agroindustrial. Estos sistemas de gestión son una herramienta que integra procesos operativos con estándares avalados por organizaciones internacionales, para superar problemas que comprometan la potencial participación de empresas en el mercado global con la apertura de mercados y tratados de libre comercio.

La productividad es clave para el fortalecimiento de la competitividad, y una contribución al aumento de la productividad es la implementación de sistemas de

gestión que integren eficientemente el desarrollo de las actividades propias de cada subsector de la agroindustria determinando una sostenibilidad que enfoque fortaleza estratégica y económica que permitan perfeccionar el abastecimiento del mercado interno y posteriormente a mercados distantes logrando así la participación activa de empresas, todo esto enfocado hacia la cadena de producción y comercialización del subsector lácteos, al mercado nacional e internacional, por lo cual se evidencia la necesidad de realizar este trabajo de investigación, en la medida que permitirá identificar oportunidades para favorecer la competitividad de las empresas de este sector a partir de la aplicación de sistemas de gestión que afirmen la potencialidad exportadora de este sector.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el estado actual de la implementación de sistemas de gestión en la cadena productiva del subsector lácteos, a fin de apoyar la mejora de la competitividad del sector.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ◆ Determinar las características de la cadena productiva del subsector de lácteos.
- ◆ Determinar el estado actual de los sistemas de gestión empleados en el subsector lácteos.
- ◆ Caracterizar las empresas del subsector lácteos de acuerdo con la utilización y aplicación de sistemas de gestión.
- ◆ Diseñar estrategias que permitan la mejora de las condiciones actuales identificadas en el subsector lácteos.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES

En la identificación de datos y análisis que se han realizado sobre el sector agroindustrial por lo general se conocen en el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)² que indican información sobre la participación y la competitividad de la agroindustria en el mercado nacional. Sin embargo cuando se necesitan referencias sobre un subsector específico de la agroindustria es mucho más complicado identificar informes o antecedentes que los correspondan, pero no significa que no existan del todo. Existen organizaciones del estado colombiano a cargo de referenciar la cadena productora de los subsectores de la agroindustria. Como el caso detallado del Observatorio de Agrocadenas³ que se publica información sobre análisis y comportamientos a la cadena productora de leche con el documento: LA CADENA DE LÁCTEOS EN COLOMBIA - UNA MIRADA GLOBAL DE SU ESTRUCTURA Y DINÁMICA 1991 – 2005 realizada por Carlos Federico Espinal G - Director Observatorio, Héctor J. Martínez Covaleda - Investigador Principal y Fredy A. González Rodríguez – Investigador. Y además existen otros vínculos como el de proexpot que caracterizan todos los subsectores de la agroindustria midiendo su potencialidad en el mercado internacional con la participación de estos en la economía nacional como en lo que se habla en el documento que analiza el PERFIL SECTORIAL DE LA AGROINDUSTRIA EN COLOMBIA⁴, en el cual se detecto que estos subsectores tienen una buena participación en la economía del país y que son una apuesta para la exportación con una producción bruta de US\$ 1.100 millones para el año 2003.

² www.dane.gov.co/encuestamanufacturera2003

³ www.agrocadenas.gov.co/cadenadelacteos

⁴ www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewNo5709DocumentNo5581.PDF

4.2 MARCO TEORICO

El sistema de desarrollo agroindustrial conlleva a la integración vertical desde el campo hasta el consumidor final de todo el proceso de producción de alimentos u otros artículos de consumo basado en la agricultura y la ganadería, integrando toda la cadena productora. En la agroindustria intervienen cuatro elementos básicos:

- a) abastecimiento de insumos al agro.
- b) La producción pecuaria.
- c) La transformación o procesamiento del producto agropecuario.
- d) El mercado de productos.

Dentro de los sectores de la agroindustria en la economía del país el subsector de lácteos, comprende una participación en el mercado de la agroindustria del 13% para el subsector de lácteos, para el año 2003⁵, lo que nos indica que dentro de la agroindustria son trascendentes y con una amplia participación. Para llegar a ser competitivo este subsector debe aprovechar las ventajas comparativas, tales como clima, suelo, pastos, ganados, ubicación geográfica, recursos humanos, para producir a bajos costos, satisfaciendo la demanda interna y sustituyendo las importaciones, procesando y comercializando hacia otros países para generar divisas y mejorar la calidad de vida de los actores comprometidos en esta actividad.

En Colombia la cadena productiva de este subsector esta formada por:

Cadena Productiva de Lácteo⁶

Esta cadena comprende la producción de leche cruda, el proceso de pasteurización y la producción de leches ácidas y quesos. La producción de la

⁵ www.proexport.com.co/perfildelaagroindustria

⁶ www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Lacteos.pdf

cadena agroindustrial de lácteos es suficiente para cubrir la demanda doméstica. La producción de leche en polvo es realizada por pocas empresas.

En la producción de derivados lácteos como yogur, queso y mantequilla, se destacan empresas que han creado condiciones competitivas en el mercado, que empezaron con la pasteurización y comercialización de leche líquida y en la actualidad ofrecen productos como queso y mantequillas; otras compañías, iniciaron su actividad con la producción de leche pasteurizada; y las que comúnmente, han iniciado sus actividades con pasteurización de leches; y en la actualidad son empresas líderes en el mercado por sus importantes desarrollos tecnológicos y por la implementación de plantas de producción.

La producción lechera nacional proviene de 48% de razas bovinas de doble propósito (producción de carne y leche) como Pardo Suizo, Normando y Cebú, a las que pertenece 95% del total de la población de bovinos en Colombia. La producción de leche fresca ha sido reforzada a través del manejo técnico de los hatos ganaderos, del impulso y mejoramiento genético y de la modernización de los sistemas de alimentación del ganado por medio del uso de pastos tecnificados.

La asociación nacional de productores de leche (Analac) establece dos factores que han determinado el crecimiento de la producción de leche fresca en la última década. Primero, la falta de rentabilidad de algunos sectores de la agricultura, que ha generado incrementos en el número de productores de leche; segundo, la violencia, que de alguna manera ha convertido la ganadería extensiva de carne en sistemas de doble propósito.

La mayor parte de los productores de leche son medianos y pequeños, combinan la producción agrícola con la ganadera.

En el país, el proceso productivo de la cadena está completamente integrado desde la producción de materias primas hasta la producción de bienes de

consumo final. A continuación se presentan los procesos de los principales bienes finales de la cadena.

Leches ácidas

Para la obtención de leches ácidas (yogur) se agregan aditivos – estabilizantes o vitaminas a la leche homogeneizada; después el compuesto es sometido a tratamientos térmicos a diferentes temperaturas y luego se inocula e incuba con *Streptococcus thermophilus* y el *Lactobacillus bulgaricus*. Terminados estos procesos, la mezcla se enfría, obteniéndose el yogur base. A éste se agregan frutas, jarabes, saborizantes y colorantes, para producir yogures especiales. La leche ácida y fermentada tiene una participación de 10,8% en el valor de producción total de la cadena, en tanto que el eslabón de leches azucaradas, helados y postres participa con 8,5%. Un proceso que ha venido aplicándose en el país es la ultra pasteurización. En éste la leche se calienta directa (infusión de vapor) o indirectamente a una temperatura que oscila entre 135°C y 140°C, y luego se enfría rápidamente.

La fabricación de leche en polvo requiere un proceso de pulverización. Primero se recibe la leche y se estandariza y homogeniza su nivel de grasa. Posteriormente es pasteurizada y mediante desecación por cilindros o por pulverización se obtiene la leche en polvo; finalmente se empaqueta en recipientes de hojalata, bolsas de aluminio o de papel. El 16% de la producción de leche durante 2001 se destinó a la elaboración de leche en polvo, producto que tradicionalmente ha tenido dos fines: primero para consumo final –leche en polvo entera, semidescremada, descremada, para lactantes; segundo para consumo intermedio de las industrias de pasteurización, derivados lácteos –helado, kumis, arequipe, leche.

SISTEMAS DE GESTION

Las empresas, independientemente de su tamaño, enfrentan demandas respecto a rentabilidad, calidad, tecnología y desarrollo sostenible. Para convertir las

presiones de la competencia en ventajas comparativas, las empresas deben aumentar el rendimiento operativo en forma sistemática. Un sistema de gestión puede ayudar a centrar, organizar y sistematizar los procesos para la gestión y mejora. Un sistema de gestión eficiente, diseñado a la medida de sus procesos comerciales, puede ayudar a enfrentar los desafíos del cambiante mercado global de hoy.

Los sistemas de gestión⁷ comúnmente utilizados se encuentran Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión Medioambiental, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral y Sistema de Gestión Alimentos y Bebidas que comprende Alimentación Humana, Material Envasado, Alimentación Animal y Producción Primaria y el Sistema de Gestión relacionado con la Responsabilidad Social.

Sistema de Gestión de la Calidad

Un Sistema de Gestión de la Calidad⁸ certificado demuestra el compromiso de su empresa con la calidad y la satisfacción del cliente. Teniendo un Sistema de Gestión de Calidad se demuestra previsibilidad en las operaciones internas, así como capacidad para satisfacer los requisitos del cliente. Por otro lado, la gestión de la calidad permite una visión general que hace más fácil manejar, medir y mejorar los procesos internos. Un Sistema de Gestión de la Calidad implementado y documentado permite controlar los diferentes procesos internos definidos en el campo de actividad de su empresa:

- Incrementará su eficiencia y reducirá al mínimo el riesgo de no cumplir con las obligaciones para con el cliente.
- Podrá medir la eficacia de su sistema de gestión de acuerdo con varias normas industriales internacionales a través de la certificación de terceros.

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos12/sisteint/sisteint.shtml>

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos38/sistemas-integrados-gestion/sistemas-integrados-gestion.shtml>

- Establecerá los cimientos a partir de los que mejorará, de forma gradual, sus procesos internos y reforzará la habilidad de su organización para lograr los objetivos estratégicos.

La norma internacional de gestión de calidad ISO 9001:2000 es la más conocida y es aplicable a cualquier empresa del sector industrial o de servicios.

Sistema de Gestión Medioambiental⁹

Los reglamentos medioambientales son cada vez más estrictos, al igual que la aplicación de la ley. Cada vez con mayor frecuencia, clientes y accionistas exigen que las empresas disminuyan el impacto medioambiental producido por sus actividades, que demuestren lo que hacen para ello y cómo mejoran en sostenibilidad. Un Sistema de Gestión Medioambiental ayuda a las empresas a controlar y administrar de manera correcta los aspectos medioambientales más significativos, como son: las emisiones, el manejo de residuos, la utilización de recursos naturales y el uso eficiente de la energía.

Con un Sistema de Gestión del Medio Ambiente:

- La empresa puede controlar mejor el efecto de sus actividades, productos o servicios sobre el medio ambiente. La mejora de su desempeño medioambiental demuestra su compromiso con el desarrollo sostenible.
- Puede implementar un método estructurado para fijar objetivos medioambientales y medios para cumplir esos objetivos.
- Puede identificar sus riesgos y oportunidades medioambientales para mejorar la sostenibilidad.
- Puede asegurar que cumple con todos los requisitos legales medioambientales aplicables.
- Puede recortar costes relacionados con el consumo de energía, residuos y materias primas.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos4/iso14000/iso14000.shtml>

- Puede iniciar la mejora continúa de su sostenibilidad medioambiental y aumentar la capacidad de su organización para conseguir los objetivos estratégicos.

La norma de gestión ambiental internacional ISO 14001:2000 es la comúnmente utilizada y es aplicable a todo tipo de organizaciones.

El sistema voluntario EMAS (Sistema de Ecogestión y Auditoría), si opera o piensa operar o exportar en la Unión Europea o en la Zona Económica Europea.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral

El sistema de gestión le permitirá controlar los riesgos de seguridad y salud laboral¹⁰. Cada negocio posee procesos operacionales que son críticos para sus objetivos estratégicos. El progreso de una organización depende de su capacidad para detectar puntos fuertes, débiles y oportunidades de mejora. Garantizar la seguridad de sus empleados supone a su vez una mejora de la imagen de una empresa y el atraer la atención del personal más calificado.

Con un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Laboral eficaz las empresas lograrán reducir:

- Lesiones personales mediante la prevención y control de peligros en el lugar de trabajo.
- El riesgo de que se produzcan accidentes importantes.
- Las pérdidas materiales causadas por los accidentes y las interrupciones de la producción.
- Los costes del seguro así como los costes relacionados con las bajas de los empleados.

La norma de Gestión de la Seguridad y Salud Laboral OHSAS 18001, que es aplicable a empresas de cualquier envergadura.

¹⁰ http://www.conectapyme.com/files/publica/OHSAS_tema_8.pdf

Sistema de Gestión de Alimentos y Bebidas

La seguridad alimentaria no es solamente un requisito de obligado cumplimiento legal sino que es vital para toda organización relacionada con la cadena alimentaria. La Norma ISO 22000 introduce un sistema de gestión de la seguridad alimentaria aplicable a lo largo de toda la cadena alimentaria y a actividades asociadas al sector agroalimentario tales como la fabricación de equipos, productos de limpieza y otros.

Alimentación Humana

La presión de clientes como las centrales de distribución y las grandes superficies está obligando a los fabricantes a adoptar unos niveles de calidad más allá de lo exigido por otras normas de calidad como la ISO 9001: 2000. Además, la ausencia de un método sistemático de gestión del riesgo en la seguridad de los alimentos puede generarle innumerables costes y pérdida de reputación. La premisa que la seguridad de los alimentos no es un elemento negociable y ha trabajado para reconocer algunos de los modelos de gestión de la seguridad alimentaria presentes en el mercado. Entre otros, se han reconocido:

- HACCP
- BPM¹¹

Material Envasado

El envase es uno más de los componentes del producto alimentario. El origen de estos modelos es diverso pero su objetivo siempre es el mismo: dar confianza a los fabricantes de alimentos sobre la calidad higiénica de los materiales que utilizarán para envasar sus productos y, naturalmente, ayudar a cumplir con los requisitos legales relativos a la seguridad alimentaria.

¹¹

http://www.cundinamarca.gov.co/cundinamarca/archivos/FILE_EVENTOSENTI/FILE_EVENTOSENTI11532.pdf

Básicamente se hace referencia a tres modelos:

- BRC para materiales de envasado
- HACCP¹²
- Buenas Practicas de Manufactura (BPM)

Alimentación animal

Los alimentos deben ser seguros desde la granja a la mesa. La alimentación de los animales es un factor clave para la seguridad de los alimentos en los inicios de la cadena alimentaría.

Ante la variedad de normativas, DNV España se ha centrado en aquellas que representan un mayor valor añadido para sus clientes como son la certificación Good Manufacturing Practice (GMP).

Producción Primaria

La producción primaria se refiere a las fases iniciales de la cadena alimentaría, a partir de donde se origina el alimento, e incluye las medidas de la cadena alimentaría hasta e inclusive, por ejemplo, la cosecha, la matanza, el ordeño, la pesca. Es fundamental que haya medidas eficaces de control en el punto de la producción primaria que garanticen la calidad e inocuidad del producto final. El productor primario debe aplicar un nivel apropiado de control para reducir la probabilidad de introducir algún riesgo que pueda repercutir negativamente en la inocuidad e idoneidad del alimento en etapas posteriores de la cadena alimentaría. Las medidas de control que se apliquen deberían tener en cuenta la operación específica, la vulnerabilidad del producto, las etapas siguientes de la cadena alimentaría, etc. Más específicamente, los productores primarios aplican buenas prácticas alimentarias y buenas prácticas de higiene para reducir al mínimo la posibilidad de que se presenten peligros para la inocuidad del alimento

¹² http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/Manual_HACCP_lacteos.pdf

procedentes del suelo, el agua, los piensos, los fertilizantes, los plaguicidas o cualquier otro agente empleado durante la producción primaria.

Sistema de Gestión relacionado con la Responsabilidad Social¹³

Este Sistema de Gestión tiene aplicación en empresas de cualquier dimensión que deseen abordar los aspectos sociales y éticos de su actividad comercial. Un Sistema de Responsabilidad Social demuestra a los clientes que se han tomado medidas para proteger los derechos de los trabajadores y garantizar que la producción de todos los bienes que realiza la empresa se lleve a cabo éticamente. SA 8000 es la norma de Sistema de Responsabilidad Social.

¹³ <http://www.empresasustentable.com/resources/downloads/herramientas/sa8000-es.pdf>

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Agroindustria: El concepto de Agroindustria implica el manejo de producción, transformación y comercialización de las materias primas provenientes de la agricultura, ganadería y recursos pesqueros; involucrando una gama completa de alimentos procesados, producción de textiles, fibras naturales, aceites industriales y productos no alimentarios. Además, toda actividad que se genera y alimenta de materias primas originarias del sector primario.

Productividad: Mejora o aumento del rendimiento en la producción agrícola o industrial; relación de unidades latentes. Producto de una unidad de factor de producción por unidad de tiempo.

Sistema: Elemento que sirve de enlace y relación en una serie de cosas: este período es un eslabón entre las formas prerrománicas y el verdadero.

Calidad: Nivel significativo de los productos fabricados por una empresa que sirve como dato comparativo, en la cual cada empresa puede desarrollar sus propios índices de acuerdo con los puntos básico para ella.

Competitividad: expresión que engloba a industrias que producen o venden productos idénticos de modo que pueden competir entre ellos.

4.4 MARCO LEGAL

Resolución Número 00074 De 2002: por la cual se establece el reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaçado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de productos agropecuarios ecológicos.

Resolución 0730 de 1998: establece que por medio de la Ley 09 de 1979, Corresponde al estado como regulador de al vida económica y como orientador de las condiciones de salud, dictar las disposiciones necesaria para asegurar una adecuada situación de higiene y seguridad en todas las actividades así como vigilar su cumplimiento a través de autoridades de salud.

Decreto 3075 del 2007: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones que establecen la normatividad de manipulación de alimentos ingeridos por las personas.

Reglamento 2256 de 1991: que a que asigna la administración y manejo de los recursos pesqueros y acuícola al Instituto de Investigaciones Pesqueras y Acuícola.

Resolución 321 de 1999: por la cual se adopta el Sistema de Precios, Calidades y Funcionamiento de los Mercados Lácteos en Colombia establecido en el Acuerdo de Competitividad Láctea.

4.5 MARCO GEOGRAFICO

El **Departamento del Atlántico** es uno de los 32 departamentos en que está dividida políticamente la República de Colombia. Tiene una superficie de 3.319 km² y cuenta con 2.166.156 habitantes. La capital es Barranquilla.

Etimología

El nombre del departamento le fue dado por el océano Atlántico, que baña el norte de Colombia y es el límite norte del Departamento.

Fisiología

El Atlántico, en su mayor parte plano, está ubicado dentro de la gran llanura del Caribe y en él se pueden distinguir tres zonas: montañosa, baja y plana. La elevación más prominente es Cerro Alto (523 msnm). En el límite con Bolívar se encuentra un fenómeno volcánico conocido como "Los Volcancillos de Lodo". El clima del departamento se caracteriza por ser seco.

División territorial

El departamento del Atlántico se compone de 23 municipios:

- Barranquilla
- Baranoa
- Campo de la Cruz
- Candelaria
- Galapa
- Juan de Acosta
- Luruaco
- Malambo
- Manatí
- Palmar de Varela

- Piojó
- Polonuevo
- Ponedera
- Puerto Colombia
- Repelón
- Sabanagrande
- Sabanalarga
- Santa Lucía
- Santo Tomás
- Soledad
- Suán
- Tubará
- Usiacurí

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es de corte descriptivo puesto que pretende dar a conocer las características de la realidad representada: sus elementos, composición, funcionamiento y utilidad.

5.2 MÉTODO

El método de estudio es analítico ya que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

5.3 POBLACION Y MUESTRA

Para llevar a cabo el proceso de recolección de información se definirá, el universo, luego la población y posteriormente la muestra que será tomada para la puesta en marcha del proyecto.

El universo esta conformado por las empresas que conforman el subsector de lácteos en el departamento del Atlántico, cuya población esta constituida por datos aproximados obtenidos a través de Cámara de Comercio en el último año.

La muestra esta conformada por aquellas empresas de este subsector que autorizaron realizar evaluaciones para dicha investigación, las cuales lo conforman las empresas productoras del sector más representativas Ciledco y Coolechera.

5.4 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

FUENTE PRIMARIA: La fuente utilizada para la recolección de información fue:

La encuesta: La encuesta esta dirigida a las empresas del Subsector de Lácteos, que fue realizada a Coolechera y Ciledco.

FUENTES SECUNDARIAS: Las fuentes secundarias utilizadas fueron en Internet.

6. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
<p>Determinar los principales eslabones de la cadena del sector.</p> <p>Analizar los componentes de la cadena del sector.</p> <p>Identificar puntos críticos de mejora en la cadena.</p>					
<p>Identificación de variables relacionadas a los Sistemas de Gestión.</p> <p>Diseñar un instrumento de medición</p> <p>Realizar un diagnostico a las empresas del sector</p> <p>Analizar la información</p>					
<p>Análisis multivariado de los datos.</p> <p>Análisis estadístico de los datos.</p> <p>Estudio y análisis del sector a nivel local.</p>					
<p>Identificar oportunidades de mejora.</p> <p>Estudiar casos de éxito en la implementación de Sistemas de Gestión.</p> <p>Diseñar estrategias que permitan la mejora de las empresas del sector.</p> <p>Diseñar un plan con indicadores de gestión y seguimiento.</p> <p>Análisis de las estrategias de mejoras del sector.</p>					

7. PRESUPUESTO

RUBROS	FUENTES			TOTAL
	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (\$)	
Personal	horas	50	10000	500000
Otros Insumos:				
Resma de Papel		1	9000	9000
Fotocopias		100	100	10000
Cartuchos de tinta		2	60000	120000
Salidas de campo		15	20000	30000
Realización de talleres y foros		1	40000	40000
Compra de material bibliográfico especializado		2	150000	300000
Imprevistos			120000	120000
TOTAL				\$ 1129000

8. CAPITULO 1

CARACTERÍSTICAS DEL SUBSECTOR DE LACTEOS

La producción mundial de leche¹⁴ llegó a 484.895 millones de litros en el 2000. Los principales países productores son Estados Unidos que participa con el 16%, Rusia con el 6,5%, India con el 6,4%, Alemania con el 6%, Francia con el 5%, Brasil con el 4,7% y Reino Unido con el 3%. Colombia que participa con el 1,2% es el principal productor de leche del Grupo Andino. A nivel internacional el sector lácteo esta determinado por diferentes contextos que se constituyen en barreras que impiden una comercialización global de la leche y los productos lácteos. Por un lado están las política de subsidios que manejan la unión europea (EU), Estados Unidos Y Canadá en lo referente a las exportaciones, protección frente a las importaciones, iniciativas para incrementar la demanda domestica y controlar la oferta , estas medidas se convierten en alicientes que pretenden aumentar la competitividad del sector pudiendo vender los productos por debajo del costo real; por el otro lado encontramos las suspensión total de las negociaciones con los países aftosos¹⁵ categoría en la cual se encontraba Colombia hasta hace poco (2001): Estas situaciones han traído consigo que Colombia halla demorado casi 50 años para poder acceder a los grandes mercados internacionales frenando la tasa de participación en el sector lácteo, sin embargo no todo ha sido funesto para el país en materia internacional, ya que se han establecido vínculos estrechos con países latinoamericanos como Venezuela y Perú los cuales tienes una elevada demanda de productos lácteos debido a los déficit que presentan y paralelamente se venían sumando esfuerzos liderados por fedegan, conjuntamente con el gobierno en cabeza del ministerio de agricultura y el instituto Colombiano agropecuario (ICA) con lo que se materializó la certificación como país libre de aftosa por parte de OIE en el 2001 logro altamente significativo para el ganado nacional con lo que se le abren las puertas internacionales para la leche y Carne.

¹⁴ Ministerio de Comercio Exterior Colombia/ www.mincomex.gov.co

¹⁵ www.fedegan.gov.co

El sector Lácteo nacional esta distribuido en (4) regiones: Atlántica, Occidental, Central y Pacífica, en donde se estima que la población nacional bovina es de 25 millones de cabezas, de las cuales 6 millones se dedican a la producción de leche. El doble propósito¹⁶ que es una actividad de pequeños y medianos productores cuentan con el 89% del rebaño lechero (5,3 millones) y el 11%(0,7 millones) se localizan en los sistemas especializados de leche.

La cadena Láctea es importante por su participación en PIB¹⁷ nacional (4%), en la canasta familiar (6.65%) y de alimentos (18%). El sector representa una excelente oportunidad de desarrollo económico y social en varias zonas del país por su capacidad generadora de empleos directos (14 mil) y los ligamentos con otras industrias que complementan la producción; por otra parte cabe resaltar la evolución que ha tenido el sector en materia de competitividad y productividad, la producción de leche en Colombia a tenido un crecimiento representativo, paso de 5000 millones de litros en el año 1996 a 5477 millones de litros de leche; para el 2001 se producían 5877 millones de litros de leche y para el 2005 la FAO¹⁸ registro una producción cerca de 6770 millones de litros dando aproximadamente un incremento del . Estas mejoras se le atribuyen a la utilización de mejores alimentos para los hatos, de estudio de cruces genéticos y al crecimiento de la competencia obligando a la especialización regional y al fortalecimiento de la infraestructura industrial.

Mercados

La cadena Láctea se muestra en las exportaciones con un comportamiento creciente, pasando de US\$14,7 millones en 1999 a US\$20,5 millones en 2000, con una tasa de crecimiento de 35.8%. Los productos que más se destacan son la leche en polvo y condensada, crema y yogur. Los países de América latina a los

¹⁶ www.agrocadenas.gov.co/cadenadelacteosencolombia

¹⁷ (Bis) Ministerio de Comercio Exterior Colombia/ www.mincomex.gov.co

¹⁸ Fuente: FAO, 2004. Cálculos Observatorio Agrocadenas

cuales mas les exporta la cadena láctea son a Perú y Venezuela, ya que estos países no pueden abastecer su mercado interno.

Las importaciones, también muestran un descenso entre 1998 y 1999, al pasar de US\$49 millones a US\$17,7 millones, y un incremento en 2000 al llegar a US\$24 millones, lo que representó un incremento del 16,5%. Las importaciones de la cadena láctea se concentran especialmente en leche en polvo y quesos maduros.

El sector lácteo pasó de un modelo de intervención directa del Estado sobre la comercialización de leche a un diseño de mecanismos y herramientas de regulación que involucran de manera participativa y concertada al sector privado en el desarrollo de la política sectorial. La cadena láctea cuenta con el Acuerdo Sectorial de Competitividad, firmado en 1999, coordinado por el Consejo Nacional Lácteo; el Sistema Armonizado de Franjas de Precios, el Fondo Nacional del Ganado, que recauda la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero, y el Convenio de Competitividad Exportadora, que desarrolla la estrategia de exportación de esta cadena.

La mayoría de productos de la cadena hacen parte de la Franja Andina de la Leche, aunque las leches ácidas y otros derivados lácteos están por fuera del SAFF. Por su parte, las empresas productoras de derivados lácteos que utilizan el azúcar como materia prima, se ven sometidas a los elevados precios internos de este insumo, lo cual afecta desfavorablemente las condiciones de competitividad de estos productos

Las empresas procesadoras de mayor tamaño cuentan con sistemas propios de suministros de insumos (propietarias o mediante convenios con empresas productoras). Dentro de las entidades encargadas de brindar apoyo tecnológico a la Cadena están Corpoica, Icta y Sena.

La organización gremial esta representada en la parte de producción principalmente por Fedegan y Analac y en la parte de procesamiento de la leche por Fedecoleche, Acooleche, Procesadores Independientes de la Leche, Andi y Ancoolac, entre otros.

Estructura de la cadena láctea

La cadena de lácteos esta estructurada en alrededor de las cuatro grandes zonas de producción que abastecen las principales ciudades del país. La leche que llega a Bogotá representa el 27% de la producción nacional y proviene del altiplano cundiboyasense, Tolima, Boyacá, Cundinamarca y Magdalena medio. Medellín absorbe el 26% de la producción nacional proveniente del altiplano, el oriente antioqueño, Magdalena medio antioqueño y Córdoba. A Cali llega el 8% de la producción nacional abastecida por el altiplano nariñense y Caquetá. Barranquilla participa con el 7% de la oferta de leche disponible y se abastece de Atlántico, Norte de Magdalena, Sucre y Bolívar.

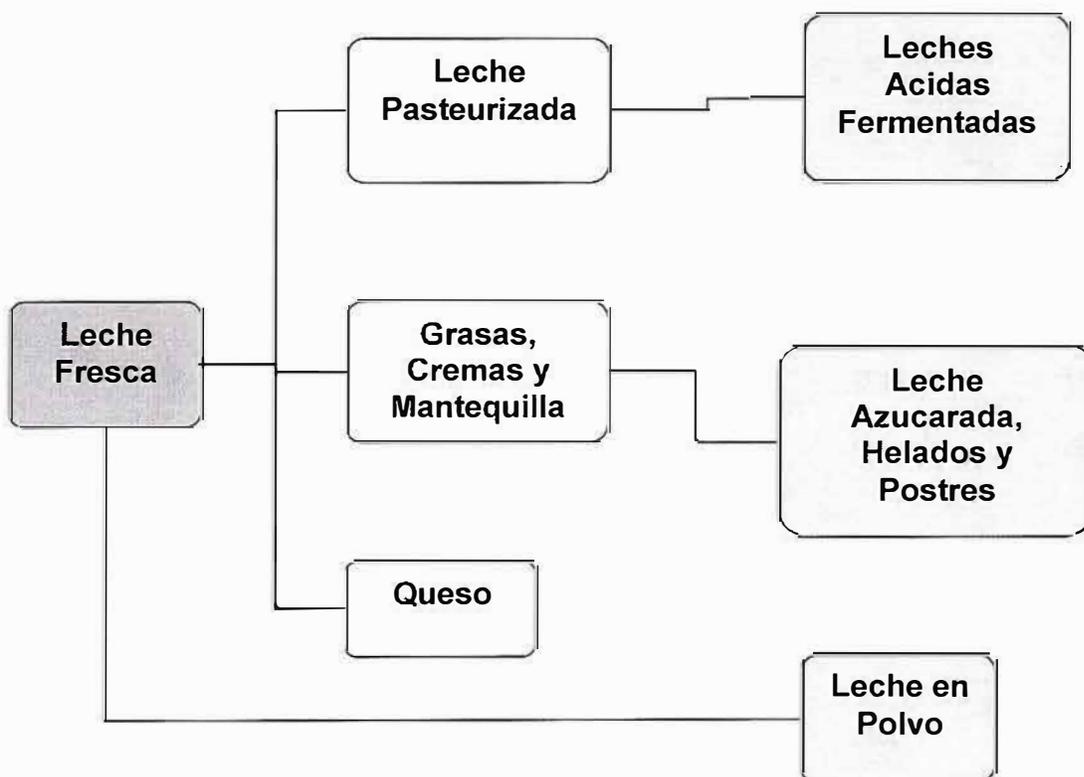
En el Atlántico las empresas procesadoras más representativas son Coolechera y Ciledco. Estas empresas otorgan bonificaciones por frío, contenido de grasa y calidad higiénica, entre otros. El uso de carrotanques refrigerados y la marcada tendencia hacia el uso de tanques de enfriamiento en las fincas ha permitido un aumento en la calidad del producto ofrecido.

Estructura de procesamiento

La industria de lácteos involucra la producción de la leche pasteurizada, leche en polvo, queso fresco, yogur y kumis principalmente. La industria se ha orientado al desarrollo de los derivados lácteos debido a su mayor rentabilidad. Parte de la estrategia ha sido el abandono de mercados en los que estaban posesionadas para emprender una diversificación productiva en una línea especializada (quesos frescos, maduros, derivados lácteos ácidos, etc).

En términos generales, la expansión de la cadena tropieza con la falta de integración en los mercados de la materia prima debido a la estructura empresarial que privilegia el dominio sobre nichos de mercados básicos. De esta forma las empresas presionan sobre la demanda de leche en las áreas de influencia, generando incremento en los precios debido a la alta competencia y las importaciones.

Estructura Simplificada de la Cadena de Lácteos



Los productos derivados de la leche tienen diferentes características físico-químicas, como resultado de los distintos tipos de procesamientos a la cual es sometida la leche cruda. Ellos son, principalmente:

Leche pasteurizada: Leche apta para el consumo humano resultante de su exposición a altas temperaturas, y enfriamiento rápidamente, con el cual se eliminan bacterias. Antes de ser pasteurizada, la leche se somete a pruebas de calidad, y es higienizada, homogenizada¹⁹ y prepasteurizada.

Leche ultrapasteurizada: El proceso de obtención es similar a la pasteurizada. La diferencia radica en que en este caso la leche es sometida a temperaturas más altas, el proceso calentamiento- enfriamiento se repite varias veces, y el producto final se envasa en cajas “Tetra Brik Asceptic” y bolsas de múltiples capas, que permiten mantener la leche en perfecto estado sin ser refrigerada antes de ser abierto el empaque.

Leche en polvo: Se obtiene tras desecar la leche líquida, que previamente ha sido estandarizada²⁰, homogenizada, y pasteurizada.

Leche condensada: Consiste fundamentalmente en leche y crema, a las cuales se les ha extraído parcialmente el agua después de tratamiento térmico y de concentración. Normalmente se le añade sacarosa para darle estabilidad y seguridad bacteriológica al producto.

Mantequilla: Es una especie de emulsión de la grasa de la leche y del agua, la cual se obtiene por el batido de la crema. La crema es aquella parte rica en grasa que es separada de la leche por centrifugación o simple separación de la nata después de un proceso de calentamiento.

Queso: Es un producto cuyo contenido es fundamentalmente caseína y grasa. Según la proporción de ésta última los quesos pueden ser grasos, semigrasos o magros; y según su consistencia se dividen en quesos de pasta blanda y dura. La

¹⁹ Proceso que consiste en volver del mismo tamaño las partículas de grasa de la leche líquida.

²⁰ Proceso mediante el cual se vuelve uniforme el nivel de grasa de la leche líquida.

riqueza en grasa de los quesos depende del tipo de leche que se utiliza para su elaboración.

Yogur: Se obtiene a partir de la fermentación de la leche y a través de la intervención de varias especies bacterianas²¹. Otro producto que se obtiene por procesos similares es el kumis.

²¹ Entre ellas: lactobacilos (*L.bulgaricus*, estreptococos lácticos (*S.thermophilus*), y levaduras que fermentan la lactosa (*Saccharomyces kefir*), produciendo gas carbónico y algo de alcohol.

9. CAPITULO 2

ESTADO ACTUAL DE DE LOS SISTEMAS DE GESTION IMPLEMENTADOS EN LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR

El auge internacional que tienen los sistemas de gestión como actividades que permiten identificar, analizar y mejorar los recursos y procesos productivos para encaminarlos a apoyar la estrategia corporativas de las empresas y posicionarlas en lugares privilegiados en materia de productividad y competitividad, y la aparición de normas técnicas internacionales que permiten hablar un mismo idioma en el entorno globalizado se han replicado por todo el mundo, dando lugar a reflexionar acerca del rumbo de la empresa con respecto a sus clientes, proveedores, trabajadores y hacer frente a la competencia.

Para determinar el estado actual en que se encuentran los sistemas de gestión en el Atlántico, se aplicó una encuesta a las empresas productoras de la cadena de lácteos (ver Anexo 1 Encuesta) Coolechera y Ciledco. En Barranquilla estas empresas tienen implementados sistemas de gestión, que cumplen con requisitos legales y brindan productos y/o servicios capaces de satisfacer las necesidades de los clientes en condiciones de inocuidad y calidad que logran la sostenibilidad, para lograr acceder a mercados competitivos.

El nivel de información de los mercados ha ido cambiando, cada vez las personas se encuentran más informadas y se preocupan por las características o condiciones de los productos o servicios, en aquellos productos que van destinados al consumo humano es vital los beneficios que ofrecen en la salud de los individuos (Calidad, inocuidad, información nutricional, entre otras) y las condiciones sanitarias a lo largo de las etapas de procesamiento con el fin de evitar cualquier anomalía que ponga en riesgo la integridad física de los consumidores. Estos motivos llevan a las empresas a la implementación de

sistemas de gestión que les ayuden a satisfacer las necesidades de clientes y les den un nivel de posicionamiento y confiabilidad frente a estos.

Con la evolución del mercado las empresas del sector lácteo se han visto en la necesidad de invertir en tecnologías avanzadas que vayan acorde con las mejores empresas del sector a nivel global, e implementar sistemas de gestión que mejoren los procesos y aumenten la productividad, para garantizarles un nivel de competitividad frente al mercado interno y externo.

Con la dinámica de los mercados y la competencia se buscan constantemente nuevas estrategias empresariales para estar presente en los canales de distribución, logrando aumentar la rentabilidad y hacer sostenible las empresas del sector. Como estrategias empresariales están la variabilidad de productos propios de la cadena y además de ello se está invirtiendo en la cadena de frío para la conservación de los productos a la hora de su distribución. Los sistemas de gestión también constituyen una estrategia empresarial para la incursión en nuevos mercados, como en el caso de las exportaciones y el abastecimiento del mercado interno, ya garantizan el control, la calidad y la inocuidad de los productos de esta cadena son para el consumo humano y obviamente no pueden ser reprocesados. Además la sanidad animal constituye un factor importante ya que garantiza la exportación a otros países con el certificado de ganado libre de aftosa.

Las empresas del subsector de lácteos han ido creciendo en el marco de la calidad e inocuidad de los productos que ofrecen a los consumidores, ya que se han preocupado por mantener altos estándares y buenas prácticas de manufactura. Esto lleva a pensar que es un sector competitivo frente a la apertura de nuevos mercados, ya que con estos estándares además de mantener las exportaciones actuales (América Latina y Norte América en el caso de Coolechera, y América Latina para Ciledco) pueden incursionar mercados más

grandes, logrando así la participación activa de estas empresas en la economía del país y en el mundo globalizado.

10. CAPITULO 3

UTILIZACION Y APLICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE EMPRESAS DEL SUBSECTOR DE LÁCTEOS

Las empresas de cadena productiva de lácteos en Barranquilla Coolechera y Ciledco implementan los siguientes sistemas de gestión. Las dos empresas cuentan con un sistema de gestión de calidad (norma ISO 9000) la cual los certifica en la calidad de su producto y servicio teniendo en cuenta los ocho principios de gestión de calidad:

El enfoque hacia sus clientes: ya que es de mucha importancia para las dos empresas saber y conocer las necesidades que sus clientes presentan y las futuras.

El liderazgo: ellos crearon un ambiente interno donde el personal se involucra totalmente en los logros de los objetivos de las empresas.

Participación del personal: Coolechera y Ciledco saben que toda su esencia organizacional es el compromiso del todo el personal que la integra; desde el mas alto directivo hasta el ultimo operario; por que, estas dos empresas saben que la cooperación y habilidades del personal son usadas para el beneficio de la compañía.

Enfoque baso en proceso: todos sus resultados deseados se alcanzaron muy eficientemente debido que ellos gestionaron todo como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: estas dos empresas tiene identificado, entendido y gestionado sus procesos interrelacionados como un sistema y esto le ha contribuido en la eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos.

el ICINTEC. Estas empresas realizan estrategias para asegurarla calidad de sus productos y proceso con capacitaciones, inspecciones y control de calidad.

En la empresa Coolechera la implementación del sistema de gestión de calidad se encuentra a cargo del representante de la dirección a cambio que la empresa Ciledco esta a cargo de la Gerencia y el representante de la dirección. En ambas empresa utilizan las mismas prácticas de manejo de residuos que son las de desecho público (basureros) y el proceso de reutilización.

En Ciledco se cuenta con un plan definido y establecido de Gestión Ambiental la cual fue implementada por la misma empresa también, cuenta con la implementación de la norma ISO 14000 que se encuentra a cargo de un consultor y se rige también con las norma del DAMAB a ellos los llevo a ala implementación de estas normas de gestión ambiental fueron las estrategias empresariales y los grupos ambientales. En Coolechera no se cuenta con ningún plan definido y establecido de gestión ambiental. Ninguna de estas dos empresas han incurrido en sanciones o multas ambientales.

Los tipos de tecnologías limpias o amigables con el medio ambiente que utiliza Ciledco es la del filtro mientras que Coolechera implementa las plantas de tratamiento de agua y la reutilización de desechos para la otra aplicación industrial.

Como es de mucha importancia tener estandarizado las actividades relacionada con la seguridad industrial estas empresas cuentan con un programa de salud ocupacional. La empresa Ciledco implemento la norma OSHAS 18000 la cual esta a cargo del representante de la dirección; mientras que la empresa Coolechera se encuentra en el proceso de implementación de la norma en mención. Las dos empresas actualmente cuentan con un sistema de seguridad industrial donde le brindan las dotaciones personales a sus empleados como las

mascarillas, guantes, botas y todo lo necesario para cada riesgo que se presenten dentro de las empresas.

Estas dos productoras utilizan varias estrategias de seguridad para la seguridad de sus empleados tales como las políticas de seguridad, capacitaciones, señalizaciones y las normas de seguridad.

La responsabilidad social de estas dos empresas cuentan en estos momentos con unas políticas claras sobre el manejo de los intereses de sus empleados. No aplican normas para el entorno ambiental de las partes necesitadas. Tampoco cuentan con estrategias de impacto dentro el entorno laboral; pero si aseguran las condiciones de salud, bienestar e integridad de sus trabajadores a través de los departamentos de bienestar, realizan programas de capacitaciones y le brinda beneficios a la familia de los trabajadores.

11. CAPITULO 4

PROPUESTAS PARA EL SUBSECTOR

A medida que se ha avanzado en la investigación de la cadena productiva del sector lácteo se ha evidenciado su importancia en la activación de la economía nacional y las grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo que tiene a nivel nacional e internacional en donde se resalta en este último campo un factor vital de doble vía como es el tratado de libre comercio con Estados Unidos. El estudio realizado en la región del Atlántico en las empresas Coolechera y Ciledco como únicas productoras de leche y sus subproductos en la región se resalta el siguiente análisis DOFA.

FORTALEZAS:

- El Atlántico lidera el mercado de la leche con una producción promedio de 38.7%
- Las empresas del sector tienen sistemas de gestión implementados y desarrollados, lo que denota su compromiso para mantener la satisfacción del cliente y mejorar la productividad y la competitividad. El sector tiene un nivel técnico alto en lo referente a certificados en normas y prácticas de calidad complejas que tienen significancia a nivel global como son las HACCP, ISO 9001, BPM lo que garantiza ciclos repetitivos en los productos en busca de mejoras, de adaptabilidad, e indican que estas empresas están a la par con estándares internacionales que demandan las nuevas exigencias del consumidor.
- Rápida respuesta hacia el desarrollo de productos basados en las nuevas exigencias del consumidor en lo referente a la calidad y seguridad.
- El Atlántico fue una de las primeras regiones declaradas libres de aftosa por lo cual las empresas han logrado una rápida aceptación a nivel internacional

DEBILIDADES:

- Fluctuaciones en los precios debido a la alta sensibilidad de estos productos con respecto a las alzas sostenidas
- Pocos resultados en sistemas de gestión ambiental y técnicas de producción mas limpias
- Problemas de Orden publico en las áreas rurales como el secuestro, extorsiones y desplazamiento en la zonas rurales que afecta directamente la producción agrícola
- Carencia de estrategias claras encaminadas a la creación de sistemas de gestión del conocimiento aumenta la capacitación de su fuerza productiva

OPORTUNIDADES:

- El incremento que en la producción y el consumo de los productos lácteos a nivel mundial como productos necesarios en la canasta familiar
- El tratado de libre comercio con Estados Unidos que permitirá romper las barreras arancelarias accediendo mas fácilmente a nuevos mercados y aumentando la cuota de exportaciones y logrando un nuevo estatus internacional de los productos lácteos Colombianos
- Gran potencial exportador de la región que ya ha penetrado en mercados internacionales.

AMENAZAS:

- Penetración de empresas especializadas en productos lácteos y sus derivados con altos niveles de innovación y con un talento humano rico en conocimiento. La tendencia mundial hacia alimentos funcionales que contribuyen con la sostenibilidad, que incluyen la prevención, mitigación, recuperación y reciclado y la caracterización y tratamiento de afluentes y residuos. Esta política abarca

desde la creación de los nuevos productos, embalaje aditivos-ingredientes y transporte.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del Subsector de Lácteos se puede decir que es uno de los más competitivos a nivel agroindustrial del país, por el análisis realizado a nivel nacional es uno de los más tecnificados dentro de la agroindustria y mencionando los logros con el crecimiento de las exportaciones, cabe resaltar que la costa caribe fue una de las primeras regiones en certificarse como leche libre de aftosa.

En el Atlántico para el subsector de lácteos se encuentran dos de las empresas representativas de la región caribe, como son el caso de Ciledco y Coolechera, que son cooperativas de ganaderos, y abarcan no solo la cría de ganado sino también el procesamiento de la leche y de los productos derivados de esta: mantequilla, queso, yogurt, entre otros.

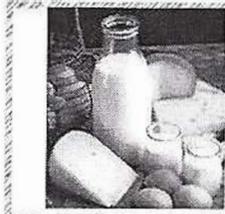
Coolechera y Ciledco en el Atlántico, cuentan con la implementación de un sistema de gestión de calidad y se hallan certificadas en ISO 9001 ante el ICONTEC, dando a entender que tienen una productividad alta y se preocupan por la satisfacción de sus clientes. Además también poseen la implementación de un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, respondiendo no solo ante organismos gubernamentales con requisitos legales, sino dando confiabilidad a sus trabajadores en el marco de la seguridad y la eficiencia de su labor.

Este subsector ya tiene la ventaja de estar formado por cooperativas y agremiaciones, lo que sería fácil formar centros de investigaciones, que llevan a crear nuevas ideas y desarrollo de tecnologías para lograr beneficiar a las empresas y tenerlas a la vanguardia para aumentar la competitividad.

BIBLIOGRAFIA

- www.dane.gov.co/EncuestaManufacturera2003
 - www.agrocadenas.gov.co/cadenadelacteos
 - www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewNo5709DocumentNo5581.PDF
 - www.dnp.gov.co/archivos/documentos/LACTEOS
 - www.cpmlnic.org.ni/docs/diag/undesa/ctsalac/ctsalac.pdf
 - www.dpn.gov.co/archivos/documentos/DDe_Emp:Industria/Lacteos.pdf
-

ANEXOS



ENCUESTA DE DIAGNOSTICO SOBRE LA IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE GESTION EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL

Fecha:
Nombre de la Empresa :
Antigüedad: 0 – 5 años <input type="checkbox"/> 5 – 10 años <input type="checkbox"/> +10 años <input type="checkbox"/>
Numero de Empleados: 20 – 99 <input type="checkbox"/> 100 – 500 <input type="checkbox"/> + 10000 <input type="checkbox"/>
Naturaleza de la Empresa: S.A <input type="checkbox"/> Ltda. <input type="checkbox"/> Cooperativa <input type="checkbox"/> Capital Extranjero si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
Ultima Cifra en Ventas:
Exporta: si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> ¿Donde? Caribe <input type="checkbox"/> Latino América <input type="checkbox"/> Norte América <input type="checkbox"/> Europa <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>

1. CALIDAD

1.1 ¿Su empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad -SGC-?

Si No

1.2 ¿Qué norma utilizo para la implementación de su SGC?

ISO 9000 Otra Ninguna

1.3 ¿Qué otra norma ha implementado relacionado con la calidad de sus productos y procesos?

BPM NTC SELLO VERDE HACCP

EUROGAP Otra

1.4 ¿Qué razones han llevado a su empresa a implementar normas relativas a la calidad?

Proveedores Estrategia Empresarial Clientes

Competencia Mercado

1.5 ¿Su empresa tiene Registro Sanitario?

Si No

1.6 ¿Cuenta su empresa con certificados de calidad intencionales?

Si No

Cuales?

1.7 ¿Que estrategia implementa para asegurar la calidad de sus productos y procesos?

Capacitación Inspección Control de Calidad

Incentivo al Personal

1.8 La implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad ha estado a cargo de:

La Gerencia Representante de la Dirección

Consultor Empresas Externas

2. GESTION AMBIENTAL

2.1 Que practicas utiliza la empresa para el manejo de residuos?

Desecho Público (Basureros) Reutilización Quema (Incineración)

Rellenos Sanitarios Abono Orgánico Biocompuestos

Otros No tiene practicas definidas

2.2 cuenta la empresa con un plan definido y establecido de Gestión Ambiental?

Si No

Quien lo a implementado?

Empresa Outsourcing Cual? _____

2.3 Cuenta con la normas ISO 14000 implementada?

Si No

2.4 La implementación de la norma ha estado a cargo de:

La Gerencia Representante de la Dirección

Consultor Empresa Externa

2.5 Con que otra norma tipo ambiental cumple?

2.6 Que otra norma legales cumple para el manejo de residuos, vertimiento y gases?

2.7 Ha incurrido en sanciones o multas de tipo ambiental?

Si No
2.8 Que tipo de tecnología limpias o amigables con el Medio Ambiente tiene la empresa?

Hornos Filtro Planta de Tratamiento de Agua

Reutilización de desechos para la otra aplicación industrial

Otros cual? _____

2.9 Que lo lleva a aplicar Normas Ambientales?

Mercado Proveedores Estrategia Empresarial

Clientes Competencia Fundaciones

ONG Grupo Ambiental

3. SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD ACUPACIONAL

3.1 Cuenta con un programa de Salud Ocupacional en su empresa?

Si No

3.2 Se ha implementado en su empresa la Norma OSHAS 18000?

Si No

3.3 La implementación de la norma ha estado a cargo de:

La Gerencia Representante de la Dirección

Consultor Empresa Externa

3.4 cuenta con un sistema de Seguridad Industrial?

Si No

3.5 Que técnicas utiliza para la seguridad e higiene industrial?

Mascarilla Guantes Botas

Otras Cual? _____

3.6 Que estrategias tiene para la seguridad de sus empleados?

Planes Políticas Sanciones

Capacitaciones Señalizaciones Otros

Cual? _____

4. RESPONSABILIDAD SOCIAL

4.1 Cuenta con políticas claras para manejar los intereses de sus empleados?

Si No

Cuales? _____

4.2 Aplica normas para con partes interesadas: entorno Grupo ambientalistas?

Si No

4.3 Para exportar le exigen cumplir con alguna norma relacionada a la responsabilidad Social?

Si No

Cuales? _____

4.4 Cuenta con estrategias de impacto en el entorno?

Si No

Cuales? _____

4.5 Asegura las condiciones de salud, bienestar e integridad de sus empleados?

Si No

¿Cómo?

Departamento de Bienestar Programa de Capacitación

Estímulos Salariales Desarrollo Humano

Beneficios a la familia de los empleados

Nombre del encuestado: _____

Cargo: _____

Muchas gracias por su colaboración