

Estrategias de Producción, Comercialización y Competitividad del Sector Lácteo para el
Crecimiento Económico y el Desarrollo Social en las veredas Falda de Molino y San Antonio
de Guachetá (Cundinamarca)

Por

Gustavo Nova Nova

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Zona Centro Bogotá - Cundinamarca

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones – MAO

Bogotá

2020

Estrategias de Producción, Comercialización y Competitividad del Sector Lácteo para el
Crecimiento Económico y el Desarrollo Social en las veredas Falda de Molino y San Antonio
de Guachetá (Cundinamarca)

Por

Gustavo Nova Nova

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Organizaciones, bajo
la modalidad de monografía

Director

Ludwin Alexander Sánchez Vargas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – Unad

Zona Centro Bogotá - Cundinamarca

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones – MAO

Bogotá

2020

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a nuestro señor Jesucristo, que día tras día obra en mí, dándome fuerza para culminar una meta más en mi vida.

También dedico este trabajo a mi familia, quienes nunca soltaron mi mano, es este camino, por el contrario, todas sus llamadas, visitas y ayudas fueron energía para mi alma y mi espíritu.

A todos los que me acompañaron en este trabajo, a las y los campesinos que me brindaron su amistad y que gracias a ellos hoy se ve materializado esta investigación.

A todas y todos ellos mi más sentido agradecimiento.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios, dueño de toda la obra y gracia de este trabajo.

A mi maestro y mentor Ludwin Alexander Sánchez, sin su ayuda, paciencia y acompañamiento nada de esto hubiese sido posible.

A toda la comunidad religiosa, que me apoya y me alienta para nunca desfallecer.

Contenido

	Pág.
Lista de tablas	8
Listado de Anexos.....	10
Resumen.....	11
Introducción	12
Antecedentes	13
Planteamiento del problema	13
Objetivos	15
Objetivo general.	15
Objetivos específicos.....	15
Justificación.....	15
Marco teórico	17
Cadenas productivas.....	17
Estrategias.....	22
Comercialización.....	24
Productividad.....	26
Competitividad.....	28
Desarrollo social.....	30
Marco conceptual	31
Marco metodológico	33
Alcance e impacto de esta investigación.....	33
Tipo de investigación.....	34
Método de investigación.....	35
Fuentes información (fuentes primarias y fuentes secundarias).....	35
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	36
Procedimientos	37
Población y muestra.....	38
Recursos utilizados para el desarrollo del trabajo	40

Resultados	41
Diagnóstico de factores internos y externos.....	41
Resultados obtenidos con las fichas de caracterización.	42
Resultados cualitativos.....	48
Resultados observación directa.	49
Resultados de las Entrevistas.....	53
Factores Claves del Éxito (FCE).....	56
Análisis de Resultados	58
Evaluación externa directa.....	59
Evaluación externa indirecta.	60
Evaluación Interna.....	65
Diagnóstico Externo (Oportunidades/Amenazas).....	75
Diagnóstico interno (Fortalezas/Debilidades).....	76
Estrategias de Producción, Comercialización y Competitividad del Sector Lácteo para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).....	79
Estrategia F.O.	80
Estrategia F.A.	80
Estrategias D.O.....	81
Estrategias D.A.....	81
Matriz D.O.F.A.	82
Conclusiones y recomendaciones	85
Conclusiones	85
Recomendaciones.....	86
Referencias Bibliográficas	88
Anexos	92

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Caracterización de las unidades productivas desde la perspectiva del cliente	43
Tabla 2. Caracterización de las unidades productivas desde la perspectiva del proceso interno	44
Tabla 3. Caracterización de las unidades productivas desde la perspectiva de formación y crecimiento.....	45
Tabla 4. Caracterización de las unidades productivas desde la perspectiva financiera	46
Tabla 5. Caracterización del pensamiento estratégico propietario de la unidad productiva....	47
Tabla 6. Caracterización del espacio y actores en las unidades productivas de lácteos de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)	49
Tabla 7. Caracterización de la actividad de las unidades productivas de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).....	50
Tabla 8. Caracterización de los tiempos, fines y sentimientos de las unidades productivas de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)	52
Tabla 9. Caracterización aspectos generales en unidades productivas de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).....	53
Tabla 10. Caracterización de unidades productivas valor de las ventas de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).....	55
Tabla 11. Caracterización de unidades productivas capacidad máxima de producción de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).....	56
Tabla 12. Matriz de Identificación y Descripción de Factores Claves del Éxito -FCE.....	57
Tabla 13. Matriz de evaluación externa desde el perfil competitivo	59
Tabla 14. Matriz de evaluación externa indirecta variables económicas.....	61
Tabla 15. Matriz de evaluación variables tecnológicas	62
Tabla 16. Matriz de evaluación variables sociales y culturales	63
Tabla 17. Matriz de evaluación variables político legales.	64
Tabla 18. Matriz de Evaluación variables ecológicas ambientales.....	65
Tabla 19. Matriz de evaluación interna área de producción	66
Tabla 20. Matriz de evaluación interna elaborada para el área de mercadeo y ventas.	68
Tabla 21. Matriz de evaluación interna en el área financiera.	69

Tabla 22. Matriz de evaluación interna del área de talento humano.	70
Tabla 23. Matriz de evaluación aspectos empresariales u organizacionales: función de gerencia: planeación.	71
Tabla 24. Matriz de evaluación interna área de gerencia: organización.....	72
Tabla 25. Matriz de evaluación interna área de gerencia: dirección.....	73
Tabla 26. Matriz de evaluación interna área de gerencia: control.	74
Tabla 27. Diagnostico externo (Oportunidades/Amenazas).	75
Tabla 28. Diagnóstico interno (Fortalezas/Debilidades).	77
Tabla 29. Estrategias F.O.....	80
Tabla 30. Estrategias F.A.....	80
Tabla 31. Estrategias D.O.	81
Tabla 32. Estrategias D.A.	82
Tabla 33. Matriz DOFA.....	823

Listado de Anexos

	Pág.
Anexo A. Formulario de Caracterización Perspectiva del Cliente.....	92
Anexo B. Formulario de Caracterización Perspectiva del Proceso Interno (FCPPI).....	93
Anexo C. Formulario de Caracterización Perspectiva Financiera (FCPF).....	94
Anexo D. Formulario de Caracterización Perspectiva de Formación y Crecimiento (FCPFC).....	95
Anexo E. Formulario de Caracterización del Pensamiento Estratégico del propietario de la Unidad Productiva (FCPE).....	96
Anexo F. Formulario de Caracterización de la Unidad Productiva (FCUP).....	97
Anexo G. Nota de Campo.....	99
Anexo H. Guion de entrevista a profundidad.....	100
Anexo I. Acta compromiso de confidencialidad.....	101

Resumen

Para mantenerse en el tiempo, las organizaciones deben aplicar estrategias de mejoramiento continuo, enfocadas en una visión de desarrollo sostenible. Es así como, a través de esta monografía se realiza un abordaje sobre la producción láctea de forma integral, estudiando cada uno de los factores que convergen directa e indirectamente en la búsqueda de estrategias de negocio que permitan fortalecer la comercialización y la competitividad de los productores lácteos en las veredas de Falda de Molino y San Antonio de Guachetá – Ubaté.

Para tal propósito se aplicó el paradigma cualitativo apoyado en datos cuantitativos de investigación, con un enfoque etnográfico (Navarro, 2007), y se trazó como objetivo conocer la realidad existente, las oportunidades de mercado, definiendo las estrategias a seguir. Para ello se diseñaron fichas de caracterización sobre factores externos e internos, un guion de preguntas y unas notas de campo que fueron aplicadas en el contexto de estudio para la recolección de información relevante.

De modo que, su posterior análisis permitió el desarrollo de matrices de evaluación para cada área involucrada en el sector, estudiando su entorno. Las técnicas de levantamiento de información fueron aplicadas a 79 unidades de producción sobre una población de 120. Los resultados fueron analizados a través de matrices de evaluación propuestas por Sánchez (2015), en las cuales se plasmó la situación al respecto de cada una de las variables estudiadas, para lo cual se aplicaron parámetros de ponderación sobre los cuales se determinan elementos positivos o negativos del sector. Así que, los resultados obtenidos sirvieron de base para formular estrategias de producción, comercialización y competitividad y elaborar la matriz DOFA. Estrategia cuya aplicación fortalecerá el sector lácteo estudiado en lo económico y en lo social.

Introducción

En un mundo globalizado como el de hoy, empresas, organizaciones y sectores económicos enfrentan dificultades para permanecer y crecer. En Colombia uno de esos sectores es el lácteo, que está compuesto por ganaderías especializadas y pequeños productores de leche cruda y derivados lácteos. Pero, aunque hace aportes significativos a la economía del país, enfrenta dificultades para acopiar leche cruda y fabricar productos lácteos y requiere acciones de fortalecimiento que propicien competitividad y desarrollo social.

Para tal propósito, como trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, el autor del presente estudio describe fortalezas, debilidades y amenazas que afectan a los productores lácteos de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca) en procesos de producción y comercialización. Factores a partir de los cuales se formulan unas estrategias que procuran eficiencia y propician fortalecimiento, crecimiento económico, competitividad, beneficios ambientales y el desarrollo social en tan importante actividad, no solo para quienes pertenecen a ese sector de la economía sino a la sociedad en general.

Todo ello enmarcado en un proceso de investigación que exigió recolección, sistematización, procesamiento y análisis de información de 79 unidades productoras de lácteos. Para lo cual se acudió a observación; entrevistas; uso de fichas de caracterización para hacer una descripción detallada de tecnología, técnicas, procesos, procedimientos y herramientas que esos productores usan y proponer mejoras y fundamentos teóricos de la Administración, dentro de los que se destaca la planeación estratégica. Naturalmente, se debieron superar limitaciones como las relacionadas con disposición, tiempo y actitud de los productores para suministrar la información solicitada.

Antecedentes

Planteamiento del problema

El sector lácteo colombiano es el principal aportante en la generación del valor agregado en la economía agropecuaria López, (2018); el sector lechero representa el 24.3% del Producto Interno Bruto (PIB). La cadena láctea es esencial para la economía nacional, según cifras publicadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2015 - 2016); en los 22 departamentos colombianos, donde se da el producto, el sector lechero representa el 2.3% del Producto Interno Bruto - PIB (es decir, cerca de 18 billones de pesos) y el 24.3% del PIB pecuario del país.

Por tanto, además que aporta un elemento esencial en la canasta familiar y de alimentos, este sector genera cerca de 717.434 empleos directos. No obstante, en las veredas San Antonio y Falda de Molino del municipio de Guachetá; sector de producción láctea por excelencia, se presenta una situación preocupante en los procesos de producción, transformación y comercialización de los productos lácteos, ya que la actividad se viene desarrollando a través de técnicas artesanales y conocimientos empíricos que se han venido transmitiendo de generación en generación; en el sector se determina una ausencia total de los procesos tecnológicos en los sistemas de producción, lo que indica que la leche cruda se acopia a través de canales informales, trayendo como consecuencia que su precio es inferior a los existentes en el mercado, además se procesa en condiciones inadecuadas en términos de sanidad, calidad e inocuidad, lo que no permite la competitividad en los mercados industriales formales, aunado a que no existe un estudio previo de las razas explotadas; no siendo quizás las más adecuadas al clima y a la calidad de tierra en el sector.

Estos aspectos vienen haciendo mella en la economía de los productores, puesto que no logran mejorar la calidad de la leche para competir en el mercado a nivel de precio-costo, sin

embargo, de acuerdo con datos aportados por los productores de la zona, allí se produce un promedio de 5000 litros leche por día; leche que no se logra ubicar en el mercado competitivo como producto primario para la transformación industrial y los productores terminan procesando para producir quesos en sus hogares.

Entonces, si se continúa con las prácticas que no utilizan técnicas apropiadas de producción, los productos podrían ser rechazados por los consumidores que esperarán siempre bienes de mayor calidad. Situación que llevaría a una disminución en los ingresos de los productores y riesgos para la subsistencia de las familias que dependen de la explotación de esta actividad económica.

En este sentido, conociendo la situación problema existente, el autor plantea la siguiente interrogante: ¿Qué estrategias de producción, comercialización y competitividad propiciarán el crecimiento económico y el desarrollo social en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)? Así que, de este cuestionamiento se desprenden las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las técnicas, los procesos y los procedimientos aplicados, las tecnologías, los recursos utilizados y los actores intervinientes en la producción y la comercialización láctea en las veredas Falda de Molino y San Antonio del municipio de Guachetá?

¿Cuáles serán las técnicas, los procedimientos, las tecnologías y los recursos más apropiados para que la producción y la comercialización láctea de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca) generen los mayores beneficios económicos, ambientales y sociales?

Objetivos

Objetivo general.

Proponer Estrategias de Producción, Comercialización y Competitividad del Sector Lácteo para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

Objetivos específicos.

Realizar una caracterización de las técnicas, los procesos y procedimientos aplicados, las tecnologías, los recursos utilizados y los actores intervinientes en la producción y en la comercialización láctea de las veredas Falda de Molino y San Antonio del municipio de Guachetá.

Formular las técnicas, los procedimientos, las tecnologías y los recursos más apropiados para que la producción y la comercialización láctea en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca.) generen los mayores beneficios económicos, ambientales y sociales.

Justificación

Los importantes avances en la modernización del sector lechero en Colombia han permitido mantener el estándar de competitividad – calidad, ofreciendo un precio asequible a los consumidores y beneficiando a muchas familias que derivan su sustento de esa actividad. Con un volumen aproximado de 6.500 millones de toneladas por año, en América Latina, el país se ha posicionado como el cuarto productor de leche, superado sólo por Brasil, México y Argentina. A nivel mundial, Colombia ocupa una posición privilegiada, según la clasificación que ofreció (Proexport Colombia y FAPRI – FEDEGAN, 2011); donde se reflejan los países

registrados en estadísticas del Departamento de Agricultura Norteamericano (USDA) y los países miembros de la Unión Europea (UE) que se agrupan en un solo bloque, y se ubica Colombia en el lugar número 15 dentro del ranking total de productores

El sector lácteo representa una excelente oportunidad de desarrollo económico y social en diversas zonas del país. Esto, dada la amplia producción de leche en el territorio nacional, su capacidad generadora de empleo y sus posibilidades de encadenamiento con la industria, la producción de alimentos balanceados y otros forrajes, servicios a la producción, negocios industrializados sobre los derivados lácteos, transporte y distribución, entre otros.

Por tanto, la formulación de estrategias de producción, comercialización y competitividad del sector lácteo en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca) propiciará crecimiento económico y desarrollo social. La incorporación de la tecnología a los procesos productivos redundará en la disminución de los costos de producción y el agotamiento físico de los productores, además de incorporar un manejo adecuado de la leche cruda, formalizando los canales de acopio y mejorando su calidad, esto permitirá a los productores competir en igualdad de condiciones y la inserción en las cadenas productivas del país, generando empleo y aportando a la productividad de la cadena.

Desde el punto de vista ambiental y/o de desarrollo sostenible, la aplicación de las estrategias que se formulen pondrá de por medio el resguardo y la conservación de los recursos naturales, de forma que se garantice en el tiempo la explotación de la actividad láctea bajo criterios de sostenibilidad a largo plazo, utilizando de manera óptima los recursos naturales, que sirven de soporte principal a la producción de leche y que son afectados por los procesos de transformación industrial.

Las estrategias formuladas contribuirán al mejoramiento de la productividad y la competitividad de la cadena láctea, desde el eslabón primario hasta la industrialización,

contrarrestando la informalidad y/o procesos artesanales aplicados, sin que estos últimos sean menospreciados. Por el contrario, desde esta base promover la incorporación de tecnología para el mejoramiento de los procesos productivos y la mano de obra de la población objeto de estudio, lo que redundará en mejoramiento de los ingresos económicos acrecentando los niveles de negocios y la motivación a los productores lácteos.

Por otra parte, el proyecto y la aplicación de sus resultados servirán de referencia para otras organizaciones y/o poblaciones que vienen trabajando en iniciativas similares. De modo que, con la extrapolación de la experiencia se podrá fortalecer el campo lechero en sectores rurales, acrecentando la motivación y expectativas de los productores a insertarse en los mercados competitivos, respondiendo a una dinámica de los mercados nacionales e internacionales.

Marco teórico

En este apartado se exponen los aspectos teóricos de las temáticas desde las que el autor aborda el trabajo que aquí se presenta. Tales temáticas son: Cadenas productivas (cadena láctea), Estrategias, Comercialización, Productividad, Competitividad y Desarrollo Social.

Cadenas productivas.

El concepto de Cadena Productiva se vincula con la relación espontánea entre actores implicados en las relaciones económicas y de provisión de bienes y servicios desde la producción primaria hasta la llegada al consumidor. En el mismo orden de ideas una cadena productiva es la representación de todos los actores de un sector económico en torno a un producto, tal como lo describe la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 2014) es “un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecno productivas de cada

eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto”. De esta manera, la cadena productiva podría caracterizarse como el conjunto de firmas integradas alrededor de la producción de un bien o servicio y que van desde los productores de materias primas hasta el consumidor final. Las cadenas productivas se subdividen en eslabones, los cuales comprenden conjuntos de empresas con funciones específicas dentro del proceso productivo.

De acuerdo con lo descrito por Simanca y Bernal, (2016)

En una cadena productiva existen elementos constitutivos, actores y actividades que definen su estructura y funcionamiento; entre los elementos que constituyen una cadena productiva están los eslabones, los segmentos, los flujos y los entornos organizacionales, los cuales son estructuras diferenciadas, interactuantes y que aportan a la construcción de un objetivo común. En este sentido los eslabones hacen referencia actores involucrados en las actividades de la cadena; los segmentos son grupos de actores homogéneos dentro de un mismo eslabón; y los flujos permiten entender las relaciones entre los eslabones y segmentos, aumentando la comprensión de la cadena (p. 83)

De igual forma se trae a consideración lo que es la cadena láctea, definida por el Consejo Nacional Lacteo – CNL (2010), como:

Las relaciones que se dan entre ganaderos, acopiadores, cooperativas y empresas industriales procesadoras. Con dos eslabones principales, el primero de ellos corresponde a la leche cruda, que se produce bajo el sistema especializado o bajo el sistema del doble propósito. En el segundo, el industrial, se encuentra toda la variedad de productos lácteos derivados de la leche (párr. 12).

Tal como lo plantea el CNL, en la producción láctea se desarrollan procesos realizados por los seres humanos con mayor o menor tecnología, cuyo fin es producir, distribuir y consumir leche y los derivados de ésta, con el objeto de satisfacer necesidades alimenticias. Para Simanca y Bernal, (2016).

La cadena productiva de lácteos en Colombia consiste en un sistema complejo de seis eslabones, donde el producto básico es la producción de leche, proveniente del ganado bovino de sistemas especializados o de doble propósito. Los eslabones que interactúan y se interrelacionan en la cadena láctea colombiana son: los proveedores de bienes y servicios, las unidades productivas, los centros de acopio, los industriales, los intermediarios y el consumidor final; y entre los productos derivados se encuentran, mantequilla, queso, yogurt y preparados a base de leche como postres, dulces, entre otros (p. 103).

Al mencionar los diferentes eslabones que componen la cadena láctea existen dos elementos claves que no se puede subestimar, los clientes y los mercados que las empresas deben tomar en cuenta para la comercialización. Están en primer lugar, los mercados de consumo conformados por individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. Le siguen, los mercados industriales que compran bienes y servicios para usarlos en su proceso de producción, mientras que los mercados revendedores compran bienes y servicios para revenderlos obteniendo una utilidad. En tercer lugar, aparecen los mercados de los gobiernos que están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir bienes y servicios públicos. Por último, los mercados internacionales en los que se encuentran compradores de otros países e incluyen consumidores, productores, revendedores y gobiernos (Philip y Gary, 2001).

Quintero, (2011), indica que la cadena láctea en Colombia se formó empíricamente desde hace muchos años, y sus inicios se dieron cuando los hacendados más influyentes empezaron a traer bovinos especializados, esto trajo consigo un proceso de modernización tanto en la producción lechera como en la producción de alimento para estos animales, los cuales eran más exigentes en cuanto a alimentación y confort. La modernización a través de los años fue transformando la cadena y consigo los idealismos que conllevaron a la mejora de las instalaciones, nuevos equipos y otros tipos de producción, se empezó a pensar en la producción lechera como una empresa y no como una actividad meramente del campo.

Barrios y Oliveira, (2013) indican que los sistemas de producción agropecuarios se estructuran a partir de las actividades que se definen, de acuerdo con la disponibilidad de recursos, patrones de producción, productividad e ingresos; y se justifican por la existencia de diferencias importantes en cuanto al uso de los recursos disponibles, la tecnología aplicada y los productos generados. Por otra parte, Herrera, Méndez, Múnera, y Cerón, (2011) definen... “la industria lechera como una unidad económica, donde el ganadero combina la tierra, los animales, la mano de obra y la tecnología para transformarlos en litros de leche, que se venden para generar utilidades” (p. 54).

De igual forma, Barrios y Olivera, (2013) consideran que, en Colombia, la producción de leche es una de las principales actividades productivas del sector agropecuario. Así mismo indica que las vacas, generalmente puras o con un alto porcentaje de genes proveniente de razas europeas, son suplementadas con alimentos balanceados; por lo que la productividad de leche es alta. Allí también se hace referencia al sistema de doble propósito en este campo lechero. Según Hernández, (2014) en los últimos veinte años la política comercial colombiana se ha orientado hacia una mayor apertura comercial y una mayor integración con la economía global. En la última década, la ganadería de leche especializada se ha

intensificado en términos de producción por animal y área de acuerdo con lo escrito por Márquez, Echeverri y Reyes, (2011) lo que hace que esta actividad exija acompañamiento y rastreo institucional, así como armonía tecnológica y sostenible en una productividad racional donde se combinen sistemas amigables con el medio colombiano.

En Colombia, la resolución 000017 del 20 de enero del año 2012; del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, establece que el pago de la leche estará ligado a su calidad, pues se reconocerán bonificaciones o castigos obligatorios de acuerdo con los rangos de higiene y composición establecidos para cada región. Esto se configura en una importante razón para que el productor lechero reconozca su nivel de competitividad, lo que a su vez permitirá tomar decisiones orientadas al aumento de la eficiencia y el posterior incremento de las utilidades.

En este orden de ideas, se hace referencia a la cadena productiva descrita por ONUDI (2014) como “un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecno - productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto” (p. 25). De esta misma forma las cadenas productivas se subdividen en eslabones, los cuales comprenden conjuntos de empresas con funciones específicas dentro del proceso productivo (ONUUDI, 2014, p. 26). Este concepto se visualiza en el siguiente gráfico:



Figura 1. Representación de la cadena láctea.

Fuente: tomado de: <https://conflictoleche.wordpress.com/proceso-de-produccion-y-actores/>

Cervantes, Santoyo y Álvarez, (2007) realizan un abordaje amplio y generalizado sobre la ganadería lechera como una de las actividades más representativas en el negocio familiar; haciendo referencia a la lechería familiar y como se insertan los productores lácteos en la oferta nacional de un país, en específico México. Resaltan variables importantes a tener en cuenta en esta actividad económica como el proceso inflacionario, las políticas públicas y la tasa interna de retorno del negocio familiar. Así mismo hacen referencia al crecimiento y a la competitividad de empresas y/o cadenas de mercado con la incorporación de la tecnología en este campo. También realizan una descripción de la transformación del negocio lácteo desde los conocimientos empíricos hasta la tecnologización; además proponen una tipología de los productores lácteos, determinando las características del productor, la mano de obra, rendimiento lechero, indicadores económicos de la actividad y organización para comercializar la leche.

Estrategias.

Al respecto del concepto de estrategia existen diversos autores que introducen este término en el campo económico y de negocios, sin embargo no existe una definición universalmente aceptada; para Castillo, (2012), “Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos” (p. 48); allí se interpreta que la estrategia es el camino trazado por una empresa para el logro de sus objetivos, incorporando en ello los recursos y las habilidades bajo un control y orientación, esto último permite la revisión constante y la identificación de las posibles debilidades así como la reorientación de los recursos para el logro final de los objetivos.

La Organización de las Naciones Unidas Para la Alimentación y la Agricultura – (FAO, 2016) indica:

La estrategia constituye tanto la visión de lo que el sector debería ser en el futuro como el mapa de ruta que muestra cómo alcanzar dicha visión. Su punto de partida es la situación actual de la agricultura y la problemática que enfrenta. Debe estar firmemente radicada en la historia y en la evaluación del potencial futuro del sector. La formulación de una estrategia puede estar motivada por una situación de crisis agrícola o por otros problemas que llevan a la decisión de realizar cambios fundamentales. En algunos casos se concibe como la parte principal, del lado de la oferta, de un programa de ajuste estructural, para estimular una respuesta productiva que contrarreste los efectos de otro modo deflacionarios a corto plazo del ajuste macroeconómico. Cualquiera que sea el motivo para formular una estrategia, para que sea exitosa usualmente se necesita el apoyo de los principales actores del sector, los agricultores. (párr.64)

En este orden de ideas es de considera que pueden existir tantas visiones estratégicas como observadores del desempeño; así, una de las características que definen la estrategia es por quién y para quién es formulada. La estrategia debe representar el compromiso de las autoridades del sector de llevar a cabo determinadas reformas y, por ende, la participación es un requisito sine qua non para su elaboración. Por otra parte, una estrategia formulada en parte por los productores, y que responde a sus principales inquietudes, tiene mayores posibilidades de llegar a ser realmente operativa que otra elaborada únicamente por funcionarios gubernamentales o por expertos académicos. De la misma manera, a los efectos de asegurar su viabilidad, la estrategia sectorial debe reflejar con precisión las metas y otros aspectos del desarrollo nacional. Por lo tanto, las estrategias más exitosas generalmente resultan de la colaboración entre diferentes instituciones y grupos de la sociedad.

Parafraseando lo descrito por Vigorito, (1983) la dimensión estratégica en las cadenas productivas deben ser consideradas desde tres (3) niveles como son: 1) estrategias

horizontales, estas son relaciones entre agentes del mismo segmento, por ejemplo las industrias transformadoras de la materia prima; 2) estrategias verticales referidas a las relaciones entre agentes de diferentes segmentos directamente relacionados en la secuencia, ejemplo: proveedor-cliente; y 3) estrategias del complejo, las cuales involucran a todos los agentes que integran el complejo. La aplicación de los niveles ya mencionados permite la revisión de los procesos y la efectividad para el logro de los objetivos fijados.

Para Lundy, Gottret, Cifuentes, Ostertag y Best, (2004) se describen las estrategias de comercialización o marketing dividiéndolas en cuatro (4) tipos: las relativas al producto, las que afectan a precio, las estrategias de distribución y las de comunicación. Es lo que se conoce como las 4 p del marketing empresarial, ya que son los pilares básicos que se deben trabajar. Aunado a esto se encuentran las estrategias de competitividad y productividad; de acuerdo con Lundy, et al (2004); “una estrategia de competitividad y productividad busca fortalecer o establecer una cadena productiva, la cual ha sido priorizada con base es su potencial de mercado, producción sostenible y capacidad de generar ingresos y empleo para la población rural” (p. 9). Las estrategias deben ser formuladas conociendo el campo en el que se van a aplicar, determinando la potencialidad y la disponibilidad de recursos para su ejecución, así como la revisión periódica de los avances y resultados parciales, esto permitirá la reorientación en el caso de que se haga necesario.

Comercialización.

Guerrero y Pérez (2009), argumentan que “la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios” (p. 43). En tal sentido, las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan

poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman. Atendiendo lo descrito por los autores citados, se logra deducir que comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores de cada canal.

Por su parte, Kotler, citado en Guerrero y Pérez, (2009) indica “el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo?” (p. 35). En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y, finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado. De esta manera se infiere que, en la comercialización de un nuevo producto la decisión del tiempo de ubicarlo para la venta es crítica y lleva consigo consideraciones adicionales; porque si reemplaza a otro, esto podría retrasar su introducción hasta que se acabe el stock del producto ya situado en el mercado. Si el nuevo producto es de demanda estacional podría mantenerse hasta que llegase el momento oportuno, siempre que responda a atributos similares o superiores al anterior y que pueda llegar a ser aceptado y preferido por los clientes.

De acuerdo con datos referenciados por la FAO (2016) “...en los países en desarrollo, la mayor parte de la leche se comercializa a través de canales informales, esto es, sin concesión de licencias ni reglamentación...” (p.24) Allí se considera que ello se debe a que la mayoría de los consumidores prefieren elaborar ellos mismos los productos derivados de la leche mediante prácticas simples como la cocción, en lugar de pagar por el procesamiento y el envasado formales. Como consecuencia, la diferencia entre los precios al productor y los

precios al consumidor suele ser menor en el mercado informal. Es este sentido la FAO (2016) considera que el mercado lechero es uno de los mercados agrícolas más reglamentados ya que en los países en desarrollo, las políticas generalmente se proponen reducir las importaciones lecheras y promover la producción nacional a fin de mejorar los medios de vida de los hogares agrícolas y reducir los gastos de importación. Sin embargo, estiman que es probable que en el futuro muchos países en desarrollo no serán autosuficientes en cuanto a producción lechera y, por tanto, pase a depender de manera creciente de las importaciones de productos lácteos.

Productividad.

Uno de los conceptos más relevantes en el análisis de los procesos económicos en la actualidad es el que se refiere a la productividad ya que es central para el crecimiento económico de los países. Con frecuencia se confunden entre sí los términos productividad, eficiencia y efectividad: eficiencia es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada y efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La productividad es una combinación de ambas, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de recursos.

En este sentido Adam Smith, citado por Falsinger y Runza, (2002) comenta que se puede encontrar el concepto de productividad cuando se analiza las causas y repercusiones de la división del trabajo, las características de los trabajadores y el desarrollo tecnológico y la innovación. Al respecto, señala que “la división del trabajo es la causa más importante del progreso en las facultades productivas del trabajo, de manera que la aptitud, la destreza y la sensatez con que este se realiza, es una consecuencia de la división del trabajo” (p. 87). De

acuerdo con lo descrito por este autor, la productividad aumenta a medida que se incrementa la división del trabajo. Siendo la misma considerada como la capacidad de producir una cierta cantidad de bienes con un conjunto de recursos dados, será mayor si el trabajo se divide entre especialistas que cumplan funciones definidas.

En otra línea de pensamiento económico Marx, (1980) también se refirió al concepto de productividad como:

El grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto (p. 96).

Así pues, este autor define la productividad del trabajo como un incremento de la producción a partir los medios de producción y la capacidad productiva de la mano obrera, sin variar el uso de la fuerza de trabajo, en tanto que el tiempo efectivo de trabajo viene dado por la intensidad y la producción.

En el sector lácteo, de acuerdo con datos publicados por la FAO (2016), se estima que del 80 al 90 por ciento de la producción lechera de los países en desarrollo se produce en sistemas agrícolas en pequeña escala. Estas actividades se basan en un nivel bajo de insumos, por lo que la producción por animal lechero es bastante reducida. La mayoría de la leche producida por los pequeños ganaderos en los países en desarrollo procede de uno de los siguientes sistemas de producción: Producción lechera rural a pequeña escala: La producción de leche a menudo forma parte de un sistema mixto de producción agrícola y pecuaria en el que se aprovecha el estiércol para la producción de cultivos comerciales. Los animales lecheros se alimentan de hierba, residuos de cultivos y forraje cultivado. No se proporciona alimentación suplementaria más que cuando resulta viable.

Por otra parte, se desarrolla la producción lechera en pastoreo/agro-pastoreo: Estos sistemas se basan en la tierra, y la leche a menudo es el producto más importante para la subsistencia. La producción láctea se asocia generalmente al cultivo, pero los pastores nómadas casi no practican la agricultura y se desplazan libremente por la tierra en busca de pastizales y agua. Y finalmente se presenta la producción lechera periurbana sin tierra: Se trata de un sistema de producción orientado completamente al mercado situado en el interior de las ciudades o cerca de ellas. Los productores lecheros periurbanos se benefician de su proximidad a los mercados, pero su producción se basa en insumos comprados y pueden tener problemas de disponibilidad de alimentos y eliminación de desechos. Además de estos sistemas tradicionales de producción lechera a pequeña escala, en algunos países en desarrollo existen grandes empresas lecheras. Generalmente, los grandes productores no representan una parte importante de la producción lechera nacional.

Por consiguiente, la productividad láctea debe estar sustentada en la producción y su eficiencia, vista esta última como los recursos utilizados para la obtención del producto, en este sentido la producción viene dada por las vacas lecheras que convierten el pasto y el alimento que consumen en leche; de allí que el ordeño se realiza una o dos veces al día, este producto (leche) debe refrigerarse y/o almacenarse para luego ser transportada a la planta elaboradora para la transformación en productos lácteos a través de los procesos para ellos destinados. Razón por la cual, se infiere que las veredas de Falda de Molinos y San Antonio de Guachetá son una zona propicia para llevar a cabo la propuesta aquí presentada y contribuir a la productividad de la actividad lechera que explotan sus habitantes.

Competitividad.

La competitividad es un tema por demás controversial, existen diversas posturas y enfoques para conceptualizarla y analizarla. A pesar de la controversia en su concepto, la

mayor parte de los autores coinciden en un proceso económico, pero depende de aspectos políticos, sociales y culturales. El término de competitividad se comenzó a utilizar de manera más intensa a partir de la publicación de “La Ventaja Competitiva de las Naciones” por Porter, (1998) quien, citado por Aguirre, (2014) describe los elementos más destacados que permiten a un país o región ser competitivos en un contexto de economías abiertas. Es decir que el término competitividad se relaciona con la idea ampliamente aceptada que las naciones compiten entre sí; sin embargo, para el referido autor las naciones y sus economías no crecen por su competitividad sino por su productividad, es decir que si se quiere elevar la calidad de vida y el nivel de bienestar se deben incrementar los niveles de productividad.

Parafraseando a Cabrerros, (1993) la competitividad es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico. No sólo es un problema de tipo tecnológico y económico, sino involucra una gran variedad de aspectos como: territorio, elementos sociales, ambientales y políticas. Por lo tanto, debe integrar la tecnología con los aspectos ecológicos, con la finalidad de equilibrar la rentabilidad económica con los objetivos de bienestar social; todo esto basado en el buen uso de los recursos naturales.

En este orden de ideas, la competitividad en el sector lácteo, al igual que en otros sectores o actividades productivas basadas en los recursos naturales, depende de las ventajas comparativas que se pueda tener, los factores determinantes de la competitividad son múltiples y dependen, entre otras, de variables importantes como la dotación de recursos productivos tanto naturales como de la fuerza de trabajo calificada; de la productividad y eficiencia a nivel de procesos y del entorno de la empresa tanto en términos de infraestructura

física, científica, tecnológica y de su interrelación en el sistema productivo. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2000),

...puede que una empresa o industria sea competitiva, pero si no existe una infraestructura adecuada, si su sistema comercial es lento, si existen dificultades con la fuerza de trabajo calificada, si su sistema innovador no es eficiente, entre otras limitantes su posición se resentirá en el tiempo (p. 12).

Desarrollo social.

Se puede afirmar que el desarrollo social entreteteje, en lo conducente, los derechos humanos, el derecho al desarrollo y el desarrollo humano, que han sido consensuados en las convenciones internacionales. Se refiere a los derechos humanos contenidos en la Declaración Universal de los Derechos del Hombre de 1948 (DUDH). Ahí se reconoce la vigencia plena de la vida, la dignidad, la libertad, la seguridad, la privacidad y la formación de una familia. Igualmente, el reconocimiento de las libertades de expresión, de asociación y de conciencia. Esta declaración incluye, además, la participación política y el acceso a la propiedad individual y colectiva, la educación y la cultura.

Estos derechos universales sólo están limitados por el respeto a los derechos y libertades de los demás. No cabe duda de que el desarrollo humano va dirigido a la satisfacción de las necesidades fundamentales y a la búsqueda intencionada de las potencialidades y sinergias. Así lo establece el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de 1992 (PNUD). De la misma manera, el concepto de desarrollo inspirado por la Organización de las Naciones Unidas y sus informes anuales de desarrollo humano se refiere a: a) la búsqueda de conocimientos; b) la posibilidad de tener una vida prolongada y saludable; y c) tener acceso a los recursos que permitan un aceptable nivel de vida. Enfatiza la formación de capacidades humanas y su ejercicio económico, político, social y cultural.

Salarios principalmente. Empleo, Seguridad social, Vulnerabilidad, Vivienda, Nutrición, Educación, Salud. De acuerdo con James Midgley en (1995), citado por Sen, (2000) el desarrollo social es un proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico. El desarrollo social es un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos.

Por consiguiente, es importante tener en cuenta que el crecimiento económico sugiere desarrollo social. Razón por la cual proponer estrategias de producción, comercialización y competitividad del sector lácteo contribuirá al desarrollo económico y social en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

Marco conceptual

Con el fin facilitar la comprensión del presente trabajo y evitar interpretaciones equivocadas o diferentes a las que plantea el autor, a continuación, se definen los siguientes términos tomados del glosario presentado Organización de las naciones Unidas para la Alimentación, el cual facilita definiciones de términos y siglas pertinentes al sector lechero.

Acopio de leche cruda: acción de almacenar leche cruda una vez se culmine el ordeño con la finalidad de mantener su calidad de 48 a 72 horas para pasar otros procesos.

Cadena láctea: actividades u operaciones que se desarrollan desde la producción de leche hasta la entrega de productos lácteos a los consumidores; en ella se incluyen actividades como producción, transporte, procesamiento, envasado, almacenamiento, comercialización y distribución de leche y sus derivados.

Conocimiento empírico: es el saber transmitido o adquirido por una persona o un grupo de personas a través del tiempo, con métodos como la observación y la

experimentación. Para el caso del presente estudio, este conocimiento se define como el saber que se aplica para la producción en el sector lácteo, transmitido a través de las generaciones

Fichas de caracterización: instrumentos diseñados por el autor y el director del presente trabajo para la recolección de la información en las unidades de producción del sector lácteo estudiado.

Inocuidad: garantía de no hacer daño como una responsabilidad compartida, que agregue valor tanto al productor como al consumidor para que sea sostenible en el tiempo.

Leche cruda: leche que no ha sido calentada a más de 40° C, ni sometida a ningún tratamiento que tenga un efecto equivalente.

Levante de ganado para relevo de rebaño: incorporación de nuevos animales al rebaño existente, con la finalidad de mantener calidad y cantidad.

Productos lácteos: todos los derivados de la leche que, a través de procesos industriales y/o artesanales, se convierten en otros productos para el consumo final.

Procesos tecnológicos: actividades en las que se incorporan máquinas, tecnologías, técnicas y métodos para su desarrollo.

Producción láctea: subproductos derivados de la leche, elaborados a través de procesos de transformación que van desde los productos fermentados, como el yogur y el queso, hasta los no fermentados: mantequilla, helados, otros.

Salubridad en productos lácteos: “conjunto de condiciones y medidas que deben estar presentes en todas las etapas de producción, almacenamiento, transformación, transporte, conservación de los productos lácteos” (Zamorán, p. 34).

Técnicas artesanales: métodos usados en las unidades de producción del sector para ordeño, almacenamiento y transporte de la leche.

Unidad de producción: espacio con predios definidos por sus propietarios, en los cuales se realiza la producción de leche cruda y la transformación en productos derivados.

Marco metodológico

Alcance e impacto de esta investigación.

El alcance de una investigación indica el resultado, lo que se obtendrá a partir de ella y condiciona el método que se seguirá para obtener dichos resultados, por lo que es muy importante identificar acertadamente dicho alcance antes de empezar a desarrollar la investigación. Como explican Hernández, Fernández, y Baptista, (2010), cuando se habla sobre el alcance de una investigación no se debe pensar en una tipología, ya que más que una clasificación, lo único que indica dicho alcance es el resultado que se espera obtener del estudio. En este sentido, a través del proceso de investigación se pretende fortalecer la producción lechera en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca), contribuyendo de manera efectiva al desarrollo social de la población tanto interna como externa que se vincula al sector lechero.

En relación con el impacto, una vez identificadas las estrategias de producción, comercialización y competitividad del sector lácteo para el desarrollo económico y social en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca) su aplicación al sector de producción láctea mejorará sustancialmente los niveles de productividad y competitividad desde el eslabón primario hasta la industrialización, contrarrestando la informalidad y/o procesos artesanales aplicados, no siendo estos últimos menospreciados, por el contrario desde esta base lograr la tecnificación y así incorporar la producción láctea de la

población objeto de estudio en los mercados competitivos, lo que redundará en mejoramiento de los ingresos económicos acrecentando los niveles de negocio y motivación a los productores lácteos.

Tipo de investigación.

El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios. Para este caso se aborda una investigación documental, realizada a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, entre otros), vinculados y/o relacionados con el sector lácteo colombiano, profundizando en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá y se apoya en un diseño de investigación de campo, siendo necesario, en primer lugar, definir lo que significa este diseño. La investigación de campo, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador - UPEL (2002), se entiende como "...el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes" (p. 8). Arias, (2012), señala que una investigación de campo consiste en:

La recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular ni controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la investigación, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p. 31).

En este sentido, el epicentro del trabajo de campo se refiere a la comunidad de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá, (Cundinamarca) pero dentro de ella, el objeto de estudio es el sector lácteo en las áreas de producción, comercialización, competitividad y desarrollo social. En palabras del investigador, la investigación de campo es

aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Se trata de que el investigador directamente y en vivo, observe las cosas, el comportamiento de personas, la circunstancia en que ocurren ciertos hechos; así, la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos.

Método de investigación.

La investigación científica se define como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas y para lograr los objetivos propuestos, se asume el método etnográfico, debe acotarse que, según Martínez, (2000) “etnografía significa la descripción (grafé) del estilo de vida de un grupo de personas habitadas a vivir juntas (ethnos)” (p. 54). Martínez, (2000) plantea que, desde este enfoque metodológico, cuando se habla de hacer estudios etnográficos, se puede tener como población de estudio un país, un grupo, una región, una comunidad o cualquier grupo humano que se desee.

Por otra parte, Guber, (2001), cuando se refiere a la etnografía lo señala como un método abierto de investigación en donde caben las encuestas, las técnicas no directivas (principalmente la observación participante y las entrevistas no dirigidas) y la residencia prolongada con los sujetos de estudio. Señala a la etnografía como un trabajo de campo cuyo resultado se emplea como evidencia para la posterior descripción. Agrega esta escritora que en la etnografía son los actores y no el investigador los que expresan en sus palabras el sentido de su vida, su cotidianidad, sus hechos extraordinarios y su devenir.

Fuentes información (fuentes primarias y fuentes secundarias).

En relación con la fuente que suministra los datos, si el dato es tomado de su lugar de origen ésta puede ser una fuente primaria. Si los datos no son tomados directamente de la

fuelle y se aprovechan aquellos previamente recogidos por otras personas es secundaria. De acuerdo con lo descrito por Martínez (2000), las fuentes deben relacionarse con los indicadores o categorías, de tal manera que para cada indicador o categoría exista una fuente de información. Estas fuentes se pueden clasificar en documentales, de personas/opiniones y observaciones.

Para el presente estudio se realizó un arqueo documental sobre el sector lácteo. También se recolectó información de fuentes primarias a través de entrevistas a los sujetos vinculados al objeto de estudio. El investigador realizó una observación directa a los aspectos más destacados y seleccionados como indicadores en el sector lácteo de la población objeto de estudio.

Técnicas e instrumentos de recolección de información.

La recolección de datos es un paso obligatorio en cualquier tipo de investigación, pero en la investigación cualitativa la recolección de datos no tiene como propósito medir las variables, sino que busca obtener información de sujetos, comunidades, contextos, variables, situaciones en profundidad y en virtud de lo cual los principales instrumentos utilizados en las investigaciones cualitativas son la entrevista y la observación. En el caso de esta investigación, al tratarse de una etnografía, método ubicado dentro de la modalidad cualitativa, es necesario aclarar que para la recolección de la información se recurrió a la entrevista y a la observación participante.

En cuanto a la entrevista, se partió de un guion de preguntas semi-estructuradas. En cuanto a la observación participativa con notas de campo es necesario acotar que con el empleo de esta técnica se realizó un examen atento de los diferentes aspectos del fenómeno con el fin de estudiar sus características y comportamientos dentro del sector lácteo en la comunidad objeto de estudio.

Por otra parte, fueron aplicadas las fichas de caracterización adaptadas a partir de Sánchez (2015), las cuales corresponden a los ámbitos de: perspectiva del cliente; perspectiva del proceso interno; perspectiva de formación y crecimiento; perspectiva financiera y pensamiento estratégico. Estas permitieron el levantamiento de información de las variables estudiadas en las unidades de producción láctea de las veredas de Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

Procedimientos

El diseño, según Bandura, citado por Ruiza *et. al* (2004) en cuanto a la teoría del aprendizaje social plantea que “...las pautas de comportamiento pueden aprenderse por propia experiencia (aprendizaje directo) y mediante la observación de la conducta de otras personas” (p. 4). De acuerdo con lo anteriormente expuesto, para el desarrollo del trabajo se definieron las siguientes fases: Fase 1 diagnóstico: en esta fase se aplicó instrumentos de recolección de información sobre la situación actual en cuanto a producción láctea, comercialización y competitividad y su incidencia en el desarrollo social de la comunidad abordada. Fase 2 teórica: se realizó revisión de teorías relacionados con el estado del arte del objeto de estudio, el cual está relacionado con la producción láctea, profundizando aspectos tecnológicos, procedimientos, recursos y beneficios económicos, sociales y ambientales.

Finalmente, la Fase 3 diseño, en la que fueron analizados los resultados obtenidos en las primeras dos fases. Para lo cual se acudió a la matriz de evaluación de los factores internos y externos propuesta por Sánchez (2015); información a partir de la cual se hace formulación de estrategias para el mejoramiento de la comercialización, la competitividad y el desarrollo social del sector lácteo de las veredas de Falda de Molinos y San Antonio de Guachetá, Cundinamarca.

Población y muestra.

Población.

La población, según Navarro, (2007) es "...la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (p. 92). De acuerdo con lo planteado por el autor referenciado, también es importante señalar que la muestra representa el grupo de sujetos seleccionados con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual se está tomando. Es de esta manera que la población para el presente estudio es el total de la población de las veredas de Falda de Molino y San Antonio de Guachetá, Cundinamarca. Ya que la misma se encuentra relacionada con la producción láctea, bien sea por producción, comercialización y/o competitividad.

Muestra.

La muestra hace referencia a ese grupo de elementos que son representativos de la población; de acuerdo con lo expuesto por Arias (2006), esta: ... "no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible" (p. 116), de acuerdo con lo anterior, se puede deducir que la muestra es una representación de la población, la cual refleja las características de donde fue extraída. Atendiendo la teoría desarrollada en relación con la muestra, para el desarrollo del trabajo se hizo una selección de informantes con las siguientes características: residente de las veredas de Falda de Molino y San Antonio de Guachetá, productor lechero; comercializador del producto lechero; propietario de predios y semovientes; trabajador en el sector de producción láctea, esto con la finalidad de recolectar la información necesaria para el logro de los objetivos. Es de acotar que la muestra es intencional siguiendo algunos criterios específicos. Al hablar de este tipo de muestra, Martínez (2000), señala que:

En la muestra intencional se elige una serie de criterios que se consideran necesarios o muy convenientes para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que persigue la investigación. (...) Se trata de buscar una muestra que sea comprensiva y que, a su vez, tenga en cuenta los casos negativos o desviantes, pero haciendo énfasis en los casos representativos y paradigmáticos y explotando a los informantes clave (personas con conocimientos especiales, estatus y buena capacidad de información (p. 54).

Para el desarrollo del estudio fue considerada la población total de ciento veinte (120) unidades de producción sobre la cual se aplica la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde,

N: población = 120 productores lácteos

Z: desviaciones estándar con respecto de la media para un límite de confianza del 87%
= 1,5

• p = proporción de la población que posee el atributo de ser productor lácteo = 50% =
(0,5)

q: proporción de la población que posee el atributo de ser productor lácteo = 50% =
(0,5)

d: error estándar = 5% (0.5)

Entonces,

$$\frac{120*1.5^2*0.5*0.5}{(0.05)^2*(120-1) + (1.5)^2*0.5*0.5}$$

$$n = 79.48$$

$$n = 79$$

Por lo anterior, el total de la muestra calculada sobre la población es igual a setenta y nueve (79) unidades de producción.

Recursos utilizados para el desarrollo del trabajo

Para Carvajal, (2013) “la producción de conocimiento científico requiere de recursos como: personas, documentos, equipos, laboratorios; técnicas de recuperación y procesamiento de información. Esos son activos esenciales que deben considerarse como recursos de investigación en cualquiera de los tipos de investigación existentes” (p. 35). En este orden de ideas, la función de los recursos de investigación en el proceso de adquisición de nuevo conocimiento social, como en las actividades de investigación y desarrollo, es de suma importancia. Su finalidad es la obtención de información acerca del objeto de investigación y del problema de investigación. La razón, el saber y los sentidos son para el sujeto de investigación sus recursos inherentes. Pero ellos son limitados. Generalmente no le permiten al investigador obtener los datos que sirvan de fundamento en las demostraciones de Hipótesis, en el establecimiento de causas, efectos y factores del fenómeno. Por ello, los recursos en la investigación científica y sus clases, no solo sirve para obtener la información sino también, para procesarla.

Por la anterior razón, los recursos usados en la investigación fueron humanos, documentos en general y documentos escritos en particular, infraestructura y, finalmente, las

técnicas de investigación y los recursos financieros. Tales recursos se detallan de la siguiente manera:

- Recursos Humanos: Investigador; Director; Productores Lácteos de las Veredas San Antonio y Falda de Molino del municipio de Guachetá (Cun.).
- Recursos bibliográficos: estudios relacionados con el sector lechero; teóricos sobre: procedimientos, tecnologías, técnicas y recursos utilizados en la producción láctea. Teóricos y metodológicos para la formulación de estrategias, entre otros.
- Recursos Tecnológicos: cámaras, videograbadoras, computador, impresora.
- Recursos Financieros: recursos destinados a sufragar gastos de logística en el proceso de investigación. Finalmente, los útiles de escritorio y oficina.

Resultados

Diagnóstico de factores internos y externos

La evaluación de los factores internos y externos correspondientes a una organización, a una empresa y/o grupo social es indispensable para el planteamiento de objetivos, la formulación de estrategias y, en general, la formulación de un plan estratégico. Mediante el diagnóstico se describen y evalúan los factores o variables que afectan de forma positiva o negativa la estabilidad de una empresa u organización. En este caso el diagnóstico es elaborado con la finalidad de profundizar aspectos que inciden tanto de forma interna como externa en producción, comercialización y competitividad del sector lácteo para el crecimiento económico y desarrollo social en las veredas de Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca). Para ello fueron aplicadas técnicas y se utilizaron instrumentos para la recolección de información cuantitativa y cualitativa. Tales instrumentos son fichas de

caracterización, que se presentan más adelante, notas de campo elaboradas a través de la observación participante y entrevistas a los productores lácteos. En este orden de ideas, a continuación, se describen resultados.

Resultados obtenidos con las fichas de caracterización.

Este apartado toma como insumo los resultados obtenidos en las fichas de caracterización, tanto interna como externa, aplicadas a los productores lácteos en las veredas de Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

La intención de identificar los diferentes factores no es otra que hacerlos visibles para los productores del sector lácteo en la zona y, con base en esa contextualización, diseñar estrategias para fortalecer la producción y el mercado lácteo. Todo ello con la finalidad de garantizar la continuidad del negocio en el marco de producción óptima, comercialización efectiva y competitividad sana y eficiente.

Para ello se hizo la caracterización de las unidades productivas desde las perspectivas del Balanced Scorecard - BSC (Cuadro de Mando Integral), que son del cliente, del proceso interno, financiera y de formación y crecimiento. También desde el punto de vista del pensamiento estratégico para su gestión, productos elaborados y comercializados, forma de comercialización, procesos, procedimientos y técnicas para la transformación de leche en productos lácteos, instalaciones utilizadas, equipos y tecnología utilizados, procesos, procedimientos y técnicas para el almacenamiento de materias primas, materiales indirectos y productos terminados, aspectos ambientales y uso de recursos naturales, procesos, los procedimientos y las técnicas y los materiales utilizados para empaque y embalaje de los productos en proceso y los productos terminados, los procedimientos, las técnicas y los equipos utilizados para el transporte de los productos terminados para la entrega a los compradores, valor de las ventas anuales y mensuales, capacidad de producción,

procedimientos que se desarrollan para realizar control de calidad en la producción, recursos dispuestos para el desarrollo de la actividad productiva y la comercialización y otros aspectos relacionados con los predios dedicados a la producción láctea, los actores, el tiempo dedicado a la producción y a la comercialización, la apropiación de la actividad (sentido de pertinencia hacia la misma) y los sentimientos (conformidad con la actividad, rentabilidad adecuada, satisfacción de los trabajadores, productores, vendedores y compradores).

Para facilitar la interpretación, como se muestra enseguida, los resultados se registran en cada formulario utilizado como instrumento para la recopilación de la información en el trabajo de campo desarrollado al respecto de cada una de las cuatro perspectivas sobre las que se indagó: cliente, del proceso interno, financiera y de formación y crecimiento. También al respecto de la caracterización en cuanto al pensamiento estratégico de los propietarios de las unidades productivas.

Caracterización de las unidades productivas desde la perspectiva del cliente.

A partir del “Formulario de Caracterización Perspectiva del Cliente,” en la tabla 1 se registran los resultados obtenidos al respecto de estrategias de mercadeo, competidores actuales y potenciales, políticas de precios, valor del cliente (orientado a las expectativas de los clientes y las posibilidades de los productores) y participación del mercado, entre otros aspectos de interés primordial para el estudio con respecto la producción y comercialización de lácteos en las veredas de Falda de Molino y San Antonio de Guachetá, (Cundinamarca).

Tabla 1

Caracterización de las unidades productivas desde la perspectiva del cliente

Caracterización Perspectiva del Cliente						
Planteamiento o afirmación	Respuesta					Total
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	

1. La Unidad Productiva cuenta con estrategias de mercadeo.	F	5	F	8	F	4	F	61	F	1	79
	%	6	%	10	%	5	%	77	%	1	100
2. La Unidad Productiva conoce el sector económico al que pertenece (Producción láctea)	F	42	F	24	F	8	F	5	F	0	79
	%	53	%	30	%	10	%	6	%	0	100
3. La Unidad Productiva conoce claramente las necesidades de los clientes.	F	25	F	42	F	7	F	5	F	0	79
	%	32	%	53	%	9	%	6	%	0	100
4. La Unidad Productiva conoce a su nivel de competencia actual.	F	32	F	39	F	3	F	5	F	0	79
	%	41	%	49	%	4	%	6	%	0	100
5. La Unidad Productiva conoce a su nivel de competencia potencial.	F	9	F	2	F	33	F	28	F	7	79
	%	11	%	3	%	42	%	35	%	9	100
6. La Unidad Productiva asigna recursos para labores de mercadeo y publicidad.	F	0	F	28	F	27	F	16	F	8	79
	%	0	%	35	%	34	%	20	%	10	100
7. La Unidad Productiva fija los precios de los productos de acuerdo con una política preestablecida.	F	0	F	28	F	27	F	16	F	8	79
	%	0	%	35	%	34	%	20	%	10	100
8. La Unidad Productiva establece metas de ventas anuales.	F	1	F	1	F	32	F	29	F	16	79
	%	1	%	1	%	41	%	37	%	20	100
9. La Unidad Productiva existen políticas de servicio al cliente.	F	28	F	3	F	17	F	10	F	21	79
	%	35	%	3	%	22	%	13	%	27	100
10. La Unidad Productiva tiene una propuesta de valor clara para sus clientes en cuanto a tiempos de entrega, calidad, satisfacción del producto.	F	46	F	12	F	16	F	5	F	0	79
	%	58	%	15	%	20	%	6	%	0	100
11. La Unidad Productiva está dispuesta a renovar su portafolio de productos según nuevas exigencias de los clientes.	F	12	F	9	F	32	F	26	F	0	79
	%	15	%	11	%	41	%	33	%	0	100
12. La Unidad Productiva conoce claramente la participación en el mercado.	F	48	F	8	F	7	F	16	F	0	79
	%	61	%	10	%	9	%	20	%	0	100

* Frecuencia.

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)

Caracterización de las unidades productivas desde la perspectiva del proceso interno:

Como se observa, en el “Formulario de Caracterización Perspectiva del Proceso Interno (FCPPI)” de la tabla 2 se registran los resultados obtenidos producto de la caracterización de los productores lácteos respecto a los procesos internos de la producción y la comercialización de los productos lácteos en las veredas de Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

Tabla 2

Caracterización de las unidades productivas desde la perspectiva del proceso interno

Caracterización Perspectiva del Proceso Interno (FCPPI)						
Planteamiento o afirmación	Respuesta					Total
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca	

1. La unidad productiva tiene claramente definidos los procedimientos de producción	F	55	F	20	F	2	F	2	F	0	79
	%	70	%	25	%	2	%	3	%	0	100
2. La unidad productiva tiene claramente definidos los procedimientos de comercialización	F	8	F	8	F	6	F	56	F	1	79
	%	10	%	10	%	8	%	71	%	1	100
3. La unidad productiva aplica normas de calidad en sus procesos de producción	F	9	F	19	F	45	F	5	F	1	79
	%	11	%	24	%	57	%	6	%	1	100
4. La unidad productiva incorpora procesos tecnológicos en sus procesos de producción	F	0	F	3	F	16	F	1	F	59	79
	%	0	%	4	%	20	%	1	%	75	100
5. Los procesos que se desarrollan en la unidad productiva obedecen a conocimientos empíricos	F	29	F	45	F	5	F	0	F	0	79
	%	37	%	57	%	6	%	0	%	0	100
6. Los procesos que se desarrollan en la unidad productiva aplican técnicas artesanales	F	45	F	25	F	9	F	0	F	0	79
	%	57	%	32	%	11	%	0	%	0	100
7. La unidad productiva evalúa la calidad del producto en relación con la exigencia del cliente	F	2	F	35	F	41	F	1	F	0	79
	%	3	%	44	%	52	%	1	%	0	100
8. La unidad productiva aplica procesos de calidad y sanidad en el manejo y elaboración de los productos lácteos	F	21	F	30	F	28	F	0	F	0	100
	%	27	%	38	%	35	%	0	%	0	100
9. La unidad productiva cuenta con canales de comercialización enfocados en la competitividad	F	26	F	3	F	4	F	45	F	1	79
	%	33	%	4	%	5	%	57	%	1	100
10. La unidad productiva aplica y opera con base en los parámetros de calidad exigidos en el sector lácteo	F	58	F	9	F	10	F	2	F	0	79
	%	73	%	11	%	13	%	3	%	0	100

* Frecuencia.

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)

Caracterización unidades de producción desde la perspectiva de formación y crecimiento.

En la tabla 3, que corresponde al “Formulario de Caracterización Perspectiva de Formación y Crecimiento (FCPFC),” se describen los resultados obtenidos en aspectos relacionados con organización, cargos, perfiles, normas, formación y capacitación, incentivos, comunicación, bienestar, ambiente de trabajo y desempeño, con respecto a la formación y crecimiento de los productores lácteos en las veredas de Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

Tabla 3

Caracterización de las unidades productivas desde la perspectiva de formación y crecimiento

Caracterización Perspectiva de Formación y Crecimiento (FCPFC)											
Planteamiento o afirmación	Respuesta									Total	
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca						
	F	30	F	32	F	3	F	14	F	0	79

1. La estructura organizacional de la unidad productiva está definida claramente (organigrama).	%	38	%	41	%	4	%	18	%	0	100
2. La unidad productiva tiene definidos de forma clara cargos y perfiles.	F	0	F	60	F	18	F	1	F	0	79
	%	0	%	76	%	23	%	1	%	0	100
3. La unidad productiva cumple las normas del Código Sustantivo de Trabajo.	F	0	F	42	F	1	F	33	F	3	79
	%	0	%	53	%	1	%	42	%	4	100
4. La unidad productiva formula y desarrolla programas de capacitación para el personal	F	0	F	0	F	3	F	2	F	74	79
	%	0	%	0	%	4	%	3	%	94	100
5. La unidad productiva cuenta con un plan de incentivos.	F	0	F	11	F	2	F	7	F	59	79
	%	0	%	14	%	3	%	9	%	74	100
6. La comunicación entre propietarios y/o directivos y empleados es efectiva.	F	2	F	74	F	2	F	0	F	1	79
	%	2	%	94	%	3	%	0	%	1	100
7. La unidad productiva proporciona formación y capacitación a sus trabajadores.	F	0	F	0	F	7	F	70	F	2	79
	%	0	%	0	%	9	%	88	%	3	100
8. En la unidad productiva existe un programa de bienestar para los trabajadores y su núcleo familiar.	F	0	F	0	F	1	F	77	F	1	79
	%	0	%	0	%	1	%	98	%	1	100
9. El ambiente de trabajo en la unidad productiva es adecuado.	F	1	F	68	F	9	F	1	F	0	79
	%	1	%	87	%	11	%	1	%	0	100
10. La unidad productiva evalúa periódicamente el desempeño del personal.	F	41	F	23	F	13	F	2	F	0	79
	%	52	%	29	%	16	%	3	%	0	100

* Frecuencia.

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)

Caracterización de las unidades de productivas desde la perspectiva financiera.

Los resultados que se registran en la tabla 4 son los obtenidos con el “Formulario de Caracterización Perspectiva Financiera (FCPF)” y, como se observa, contiene información en cuanto a estructura de costos, presupuestos, ingresos, egresos, resultados financieros, proceso contables, impuestos y control de gestión, correspondiente a la caracterización financiera de los productores lácteos con respecto a la producción y comercialización de los productos lácteos en las veredas de Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

Tabla 4

Caracterización de las unidades productivas desde la perspectiva financiera

Formulario de Caracterización Perspectiva Financiera (FCPF)											
Planteamiento o afirmación	Respuesta										Total
	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
	F	55	F	20	F	2	F	2	F	0	79

1. En la unidad productiva existe claridad en la estructura de costos.	%	70	%	24	%	3	%	3	%	0	100
2. En la unidad productiva se elaboran presupuestos de ingresos y egresos.	F	55	F	20	F	2	F	2	F	0	79
	%	70	%	24	%	3	%	3	%	0	100
3. En La unidad productiva se analizan los resultados financieros obtenidos.	F	18	F	2	F	43	F	15	F	1	79
	%	23	%	3	%	54	%	19	%	1	100
4. Los resultados obtenidos por la unidad productiva se comparan con los presupuestos.	F	18	F	2	F	43	F	15	F	1	79
	%	23	%	3	%	54	%	19	%	1	100
5. La unidad productiva lleva contabilidad actualizada y según los principios de contabilidad generalmente aceptados.	F	0	F	23	F	49	F	7	F	0	79
	%	0	%	29	%	62	%	9	%	0	100
6. La unidad productiva entera al Estado sobre los impuestos y/u obligaciones legales.	F	0	F	1	F	1	F	21	F	56	79
	%	0	%	1	%	1	%	27	%	71	100
7. Existe en la unidad productiva un sistema formal de control de la gestión.	F	0	F	1	F	1	F	21	F	56	79
	%	0	%	1	%	1	%	27	%	71	100
8. En la unidad productiva se elabora un Balance General como mínimo una vez al año	F	1	F	28	F	13	F	9	F	28	79
	%	1	%	35	%	16	%	11	%	35	100
9. En la unidad productiva se elabora un Estado de Resultados como mínimo una vez al año.	F	1	F	28	F	2	F	16	F	32	79
	%	1	%	35	%	3	%	20	%	41	100
10. En la unidad productiva se calculan indicadores financieros a partir de la Contabilidad (Liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad).	F	0	F	25	F	37	F	17	F	0	79
	%	0	%	32	%	46	%	22	%	0	100

* Frecuencia.

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)

Caracterización de las unidades productivas al respecto del pensamiento estratégico.

Los resultados producto de la caracterización del pensamiento estratégico de los productores lácteos con respecto a la producción y comercialización de los lácteos en las veredas de Falda de Molino y San Antonio de Guachetá se registran en la tabla 5. Para ello se utiliza el “Formulario de Caracterización del Pensamiento Estratégico del propietario de la Unidad Productiva (FCPE),” mediante el cual se profundizó en aspectos relacionados con misión, visión, valores y principios, objetivos, resultados, así como debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas desde la visión de los productores lácteos.

Tabla 5

Caracterización del pensamiento estratégico del propietario de la unidad productiva

Caracterización del Pensamiento Estratégico del propietario de la Unidad Productiva (FCPE)		
Planteamiento o afirmación	Respuesta	Total

	Si		No		No Aplica		
1. ¿Ha establecido una Misión para la unidad productiva o la actividad que desarrolla?	F	5	F	74	F	0	79
	%	6	%	94	%	0	100
1.1 ¿Esa Misión está escrita de forma clara?	F	5	F	74	F	0	79
	%	6	%	94	%	0	100
1.2 ¿La Misión es conocida por todos los trabajadores?	F	5	F	74	F	0	79
	%	6	%	94	%	0	100
2. ¿Ha establecido una Visión para la unidad productiva o la actividad que desarrolla?	F	5	F	74	F	0	79
	%	6	%	94	%	0	100
2.1 ¿La Visión es conocida por todos los trabajadores?	F	5	F	74	F	0	79
	%	6	%	94	%	0	100
3. ¿Ha definido valores y principios para la operación de la unidad productiva?	F	16	F	63	F	0	79
	%	20	%	80	%	0	100
3.1 ¿Los valores y principios existentes son conocidos por todos los trabajadores?	F	16	F	63	F	0	79
	%	20	%	80	%	0	100
4. ¿Ha formulado objetivos claros para la operación de la unidad productiva?	F	17	F	62	F	0	79
	%	22	%	78	%	0	100
5. ¿Ha formulado políticas para la operación de la unidad productiva?	F	0	F	79	F	0	79
	%	0	%	100	%	0	100
5.1 ¿Las políticas están escritas?	F	0	F	79	F	0	79
	%	0	%	100	%	0	100
5.2 ¿Las políticas son conocidas por todos los trabajadores?	F	0	F	79	F	0	79
	%	0	%	100	%	0	100
6. ¿Los resultados de la operación se miden?	F	26	F	53	F	0	79
	%	33	%	67	%	0	100
7. ¿Conoce las debilidades y las fortalezas de la unidad productiva	F	48	F	31	F	0	79
	%	61	%	39	%	0	100
8. ¿Conoce las oportunidades y las amenazas de la empresa?	F	52	F	27	F	0	79
	%	66	%	34	%	0	100

* Frecuencia.

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)

Resultados cualitativos

Con base en un enfoque cualitativo y, con la finalidad de profundizar la información para el abordaje de la situación problema planteada, este apartado toma como insumo los resultados obtenidos a través de observación directa y la entrevista aplicada a la muestra seleccionada para el estudio de los productores lácteos en las veredas de Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

En el campo de lo investigativo, la observación forma parte de una técnica que permite la recolección de información a través de la observación directa y/u observación participante,

la cual consta de un proceso deliberado y sistemático, dirigido a obtener información en forma directa del contexto donde tienen lugar las acciones en el desarrollo del proceso de investigación.

Resultados observación directa.

En este orden de ideas, a continuación, se presentan resultados cualitativos obtenidos a través de la observación directa y registrada mediante las notas de campo sobre los aspectos observados en visita a las unidades de producción del sector lácteo en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca). Resultados de la observación al respecto de variables como: espacio, actores, actividad, objetos, tiempo, fines, sentimientos y otros aspectos relevantes que se describen en las tablas 6, 7 y 8. De modo que, se registran la cantidad de unidades productivas, el porcentaje a que corresponde y los aspectos relacionados con cada variable que sobresalen en las visitas realizadas.

En la tabla 6 se registran los resultados de la observación acerca del espacio y de los actores en las unidades productivas relacionados con: titularidad de predios, espacio/uso y actores.

Tabla 6

Caracterización del espacio y actores en las unidades productivas de lácteos de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)

Descripción de Aspectos Observados: espacio/tenencia de la tierra y actores			
Características	Cantidad	%	Observaciones
Titularidad			
Finca propia	56	71	Ninguna.
Arriendo	14	18	Ninguna.
Al cuidado	7	9	La propiedad de los predios es de familiares cercanos.

A medias	2	3	El propietario entrega la finca para que sea usufructuada y los rendimientos se distribuyen en partes iguales entre propietario y receptor.
Espacio/ usos			
Ganadería lechera	79	100	Todas las unidades de productivas cuentan con ganadería lechera.
Pastizal	64	81	No todas las unidades productivas cuentan con espacios para la producción de pastizales.
Levante de ganadería lechera	25	32	Solo el 32% complementa la actividad de producción láctea con el levante de ganado para relevo de rebaño lechero.
Actores			
Propietario	56	44	Los propietarios de los predios y las unidades productivas se dedican a la actividad de forma permanente.
Arrendatario	14	11	Los arrendatarios de los predios y las unidades productivas se dedican a la actividad de producción láctea de forma permanente.
Empleado	35	28	En estas unidades productivas contratan la mano de obra para la producción láctea.
Recolector	3	2	En la zona solo existen tres recolectores de leche cruda para ser trasladada a los centros de acopio.
Auxiliar/recolector	3	2	
Familiar/propietario	64	51	En estas unidades productivas la mano de obra hace parte de la familia de sus propietarios.
Familiar/arrendatario	14	11	Estos cuentan con la mano de obra de sus familiares.
Otros	13	10	Estos otros actores son vecinos de otros predios que, eventualmente brindan apoyo a los productores lácteos Existe un 10% relacionado con apoyo o quienes se intercambian mano de obra para cultivo de pastizales.

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)

Enseguida, en la tabla 7 se compilan los resultados de la observación acerca la actividad de producción de lácteos, son consideradas las actividades y los objetos utilizados.

Tabla 7

Caracterización de la actividad de las unidades productivas de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)

Descripción de Aspectos Observados: actividad productiva

Actividad	Cantidad	%	Observaciones
Ordeño y venta de leche cruda	79	100	Ninguna.
Pastoreo	79	100	De ganado vacuno.
Vacunación	64	81	Actividad periódica que realizan según los productores por precaución.
Baño de ganado	46	58	Ninguna.
Producción de pasto	54	68	Ninguna.
Compra de pasto para alimento del ganado	25	32	Ninguna.
Recolección	79	100	El 100% de las unidades productivas visitadas ordeñan, cuelean la leche y la entregan al recolector, es de destacar que se reservan entre un 10 y 15% de la leche cruda, ya sea para su consumo o para producir queso de forma artesanal.
Destete de cría	22	28	Estas unidades productivas cuentan con levante de ganado lechero, para ello desarrollan las actividades de forma conjunta y periódica.
Empadre	22	28	
Lactación controlada	22	28	
Objetos utilizados			
Cantina/cántara	79	100	Recipientes para el almacenamiento de la leche cruda con capacidad para 40 y 50 litros.
Balde	79	100	Utilizado en el ordeño directo de la ubre de la vaca.
Lazo	79	100	Utilizado para atar las manos y patas de la vaca a la hora del ordeño, aunado a las actividades controladas como lactancia, y otras.
Trapo	79	100	Utilizado húmedo para limpiar los pezones de la vaca antes de iniciar el proceso de ordeño.
Concentrado	79	100	Utilizado de forma continua 3.5 Kilos/día por vaca como alimento, pero se alterna con el pasto en una proporción de 15 kilos/día (promedio) por cada vaca.
Bateas	48	61	Espacios previstos para el lavado del ganado y utensilios usados en el ordeño.
Agua	79	100	El servicio de agua se usa con mucha restricción. Proviene de acueductos verdales o de fuentes existentes (nacientes, quebradas, entre otros.)
Pasto	79	100	Los producen y otras lo adquieren.
Melaza	63	80	Utilizada como complemento alimenticio para el ganado.
Manguera	79	100	Usada para llevar agua hasta los estanques o bebederos del ganado.
Otros	79	100	Entre otros, se usan utensilios como charapos (machetes), palas, escobas para el mantenimiento de las vaqueras y sus entornos.

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)

Ahora, la tabla 8 muestra los resultados de la observación acerca de tiempos, fines y sentimientos de los productores en las unidades productivas de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

Tabla 8

Caracterización de los tiempos, fines y sentimientos de las unidades productivas de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)

Descripción de Aspectos Observados: tiempos, fines y sentimientos			
Actividad	Cantidad	%	Observaciones
Ordeño/ 2 horas (Una hora en la mañana, una hora en la tarde)	38	48	El promedio de tiempo invertido para el ordeño es de dos horas. Sin embargo, éste depende de la cantidad de vacas a ordeñar.
Ordeño/ 4 horas (2 hora en la mañana, 2 horas en la tarde)	41	52	El promedio de tiempo invertido para el ordeño es de cuatro horas. Sin embargo, éste depende de la cantidad de vacas a ordeñar.
Recolección de leche 20 minutos/día	79	100	Tiempo estimado de entrega al camión recolector (vaciado de cantaros al vehículo cisterna).
Vacunación de ganado/4 horas promedio periódicamente	64	81	No es una actividad continua, por el contrario, es periódica.
Alimentación de ganado/2 horas promedio/día	79	100	No tienen un horario establecido.
Otras/ (8 horas promedio semana)	79	100	Aquí se contempla: limpieza de vaqueras, baño de ganado, lactancia controlada, destete de cría, entre otras.
Fines			
Generación de ingresos	79	100	La producción láctea tiene fines de lucro, pero se realiza de forma artesanal
Combinación de actividades	42	53	En algunos casos los productores se dedican a otras actividades como la producción agrícola
Tiempo libre	38	48	Los productores realizan actividades personales y hasta educativas en el tiempo libre.
Ingreso adicional	28	35	La producción láctea no representa el único ingreso familiar, -es un complemento.
Sustento familiar	41	52	Para estos productores la producción de leche cruda único sustento familiar, se dedican el 100%.
Sentimientos			
Tradición familiar	23	29	La producción láctea se viene desarrollando por tradición, sin embargo, las nuevas generaciones no mejoran los procesos
Mejorar precio	58	73	Los productores consideran que deben existir políticas que permitan mejorar el precio de la leche cruda.
Baja rentabilidad	73	92	
Ingresos/tiempo libre	42	53	Los productores lácteos combinan actividades del sector lácteo con el sector productivo y otras áreas de la economía
Valor familiar	19	24	Se incorpora el grupo familiar en el desarrollo de la actividad productiva del sector lácteo
Otros aspectos relevantes			
Deterioro de la calidad de la leche en el proceso de recolección	62	78	No se aplican controles de para la manipulación de la leche cruda en forma higiénica.
Escaso apoyo por parte del gobierno y/o empresa recolectora de la leche	79	100	No existen orientaciones y/o políticas de Estado que apoyen a los productores.
La comunidad debe unirse y formar una microempresa.	79	100	Existe una cantidad numerosa de productores lácteos en el sector que se pueden asociar para obtener mejores resultados en la producción.
Condiciones de salubridad deficientes en espacios de acopio de leche cruda	41	52	La leche es recopilada en envases poco salubres para la posterior recolección.

Proceso rudimentario de recolección de la leche cruda	79	100	El camión recolector no cuenta con procesos innovadores que permitan-trasladar en forma salubre la leche cruda.
Bajo rendimiento de vacas lecheras	28	35	Presumiblemente por desnutrición de algunas de las vacas
Conformismo por parte de los productores	41	52	Por ser tradición familiar continúan con los procesos rudimentarios de las generaciones anteriores y no se preocupan por mejorar sus procesos de producción.

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)

Resultados de las Entrevistas.

Como técnica en el proceso de recolección de información para el abordaje de una situación problema, la entrevista permite obtener información, opiniones y/o creencias de una o varias personas relacionadas con el objeto de estudio por el cual el investigador muestra interés. En este sentido, mediante la entrevista realizada a los productores del sector lácteo en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca), como se observa en el anexo G, fueron abordados, entre otros aspectos relevantes que permitieran alimentar el proceso de investigación, antigüedad, producción, espacios, comercialización, procesos, instalaciones, tecnología, ambiente, transporte, calidad, ventas, capacidad de producción. Tales resultados se muestran en las tablas 9, 10, 11 y 12.

En la tabla 9 se describen antigüedad, producción, espacios, comercialización, procesos, instalaciones, tecnología ambiente, transporte y calidad, ventas, capacidad de producción.

Tabla 9

Caracterización aspectos generales en unidades productivas de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)

Entrevista aplicada sobre aspectos generales en unidades Producción Láctea Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)				
Descripción Aspecto Considerado				
Aspecto considerado		Cantidad	%	Observación
Antigüedad	1 a 5 años	14	18	Ninguna.

	5 a 10 años	39	49	Ninguna.
	11 a 15 años	11	14	Ninguna.
	15 a 20 años	8	10	Ninguna.
	Mayor a 20 años	7	9	Ninguna.
Producción	Leche cruda	79	100	No se produce queso porque rendimientos no son satisfactorios
	Queso artesanal	2	3	Ninguna.
Comercialización	Leche cruda	78	99	Ninguna.
Procesos	Artisanal	79	100	Ninguna.
Instalaciones	Propia	56	71	Ninguna.
	Arriendo	14	18	Ninguna.
	Al cuidado	7	9	Ninguna.
	A medias	2	3	Ninguna.
Equipos/tecnología	No	79	100	Ninguna.
Herramientas procesos de fabricación	Balde, coladera lazo; coladera, cantina	79	100	Ninguna.
Técnicas	Ordeño manual	79	100	Ninguna.
	Elaboración de queso manual	2	3	Ninguna.
Tecnología	No es utilizada	79	100	No cuentan con tanques de enfriamiento, la leche cruda es entregada a la cisterna diariamente.
Recursos naturales	No se consideran	62	78	No se aplican parámetros ambientales en la producción láctea.
	Campo abierto	17	22	Se realiza la producción utilizando los recursos naturales de forma razonable.
Productos terminados	No se producen	79	100	Ninguna.
Transporte	La cargan ellos mismos (en cántaras)	79	100	Se entrega a un vehículo recolector.
Calidad de producción	Prueba de punto de grasa(calidad)	79	100	Esta prueba es aplicada en el proceso de recolección; los resultados no son entregados a los productores de leche.
	Registro ICA	5	6	Ninguna.
	No conoce	1	1	Ninguna.
	Medicamentos	1	1	Suministrados al ganado afecta la calidad de la leche cruda.
Otros aspectos relevantes	Genética conservada	5	6	
	Inconformidad en precio	12	15	El precio pagado por litro de leche cruda no se ajusta a las expectativas de los productores.
	Conformidad con el precio	3	4	El precio pagado por litro de leche cruda se ajusta a las expectativas de los productores.
	Deficiente apoyo gubernamental	5	6	

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)

En la tabla 10 se registra información relacionada con las ventas de los productores lácteos de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca). Los datos se describen a través de parámetros establecidos por el investigador de acuerdo con los resultados obtenidos mediante la técnica aplicada, los mismos se expresan en pesos colombianos. Se aplican parámetros de medición que arrojan datos mensuales y anuales.

Tabla 10

Caracterización de unidades productivas valor de las ventas de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)

Entrevista aplicada sobre valor de las ventas en unidades Producción Láctea Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)				
Valor ventas (en pesos colombianos)				
	Rango	Frecuencia	%	Observación
Ingreso mensual	De 1 a 299.000	1	1	Se establecen parámetros de medición sobre la base de los resultados obtenidos en forma general a fin de facilitar el conteo y análisis
	De 300.000 a 500.000	7	9	
	De 500.001 a 1.000.000	23	29	
	De 1.000.001 a 1.500.000	13	16	
	De 1.500.001 a 2.000.000	7	9	
	De 2.000.001 a 2.500.000	1	1	
	No conoce	27	34	
	Total mes	79	100	
Ingreso anual	De 1.000.001 a 4.000.000	1	1	
	De 4.000.001 a 5.000.000	7	9	
	De 5.000.001 a 10.000.000	23	29	
	De 10.000.001 a 15.000.000	13	16	
	De 15.000.001 a 20.000.000	7	9	
	De 20.000.001 a 25.000.000	1	1	
	No conoce	27	34	
	Total año	79	100	

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)

En la tabla 11 se registra información acerca de la capacidad de fabricación de los productores lácteos de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca). Se aplica la unidad de medida litros (litros de leche) para determinar la capacidad máxima de producción. La evaluación es realizada a través de rangos que arrojan datos mensuales y anuales.

Tabla 11

Caracterización de unidades productivas capacidad máxima de producción de las veredas

Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)

Entrevista aplicada sobre capacidad de producción en unidades de Producción Láctea Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)				
Cantidades en litros				
	Rango	Frecuencia	%	Observación
Producción mensual	De 50 a 500	11	14	Se establecen parámetros de medición sobre la base de los resultados obtenidos en forma general a fin de facilitar el conteo y análisis
	De 501 a 1.000	31	39	
	De 1.001 a 1.500	7	9	
	De 1.501 a 2.000	3	4	
	De 2.001 a 2.500	1	1	
	No conoce	26	33	
	Total mes	79	100	
Producción anual	De 600 a 6.000	11	14	
	De 6.001 a 9.000	12	15	
	De 9001 a 12.000	14	18	
	De 12.001 a 15.000	9	11	
	De 15.001 a 18.000	2	3	
	De 18.000 a 22.000	3	4	
	De 22.001 a 25.000	1	1	
	De 25.001 a 30.000	1	1	
	No conoce	26	33	
Total año	79	100		

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)

Factores Claves del Éxito (FCE)

Después de la caracterización realizada se identificaron los factores claves del éxito (FCE) para el sector de producción láctea. Atendiendo la descripción dada por Ranajan y Bhatnagar, (2014) citado por Sánchez Vargas (2019), por sus siglas en inglés, “los CSF son los factores o parámetros cruciales necesarios para organizar el éxito continuo de una organización” (p. 34). Visto de este modo, se refiere a las acciones, actividades y/o medidas que se deben emprender y ejecutar por parte de las organizaciones y/o empresas orientadas a la apropiación de mercado dominando sus

competidores directos, y, de este modo alcanzar el éxito en el sector económico o industrial que se encuentre. Allí son considerados los elementos internos y externos de la organización y/o empresa para la cual se formula el plan estratégico.

En atención a lo anteriormente descrito, para la formulación de estrategias de producción, comercialización y competitividad del sector lácteo para el crecimiento económico y el desarrollo social en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca),-se presenta la matriz de identificación y descripción de los Factores Claves de Éxito –FCE en el sector estudiado. Dicha matriz corresponde a la tabla 12.

Tabla 12

Matriz de Identificación y Descripción de Factores Claves del Éxito -FCE

Matriz de Identificación y Descripción de Factores Claves del Éxito - FCE	
Factor Clave de Éxito - FCE	Descripción
Producción de las vacas	Para que haya crecimiento en el sector lácteo, se debe considerar la producción de las vacas, por lo tanto, es importante que nuevos animales entren a producir. Es decir que exista un relevo generacional en animales.
Inocuidad y calidad de la leche cruda	La producción láctea debe asegurar que la leche sea producida por animales sanos, bajo condiciones aceptables. A lo largo de todo el proceso de producción deben aplicarse buenas prácticas de higiene, para que la leche cruda y los productos lácteos sean seguros y adecuados para el consumo final. (Sanidad animal, higiene en el ordeño, alimentación del ganado, entre otros).
Postura interaccionista o participativa	Esta postura interaccionista o participativa, se relaciona el beneficio resultante de una conexión reflexionada entre el profesional y el productor, o, incluso, entre un grupo de productores que logren compartir experiencias, en este caso para el sector lácteo.
Productores especializados	De acuerdo con diferentes modelos productivos para el sector lácteo, los productores especializados se enmarcan en cuanto a niveles de suplementación, con unos ordeños de dos veces al día y por lo menos 10 meses al año, sustentando dicho modelo en la producción de forraje y pastizales que fortalecen la alimentación del ganado.
Incorporación de la tecnología /Ordeño mecánico	La máquina de ordeñar es una herramienta de trabajo que posibilita extraer, de varias vacas, la mayor cantidad de leche en el menor tiempo y con mejores condiciones de trabajo, pero por sí sola no garantiza un resultado final. La máquina depende de las cualidades del ordeñador para el logro de un buen resultado.

Servicio al Cliente	Disposición del sector lácteo a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes en cuanto a tiempos de entrega y calidad del producto.
Diversificación de productos	Disposición de productores lácteos para renovación y actualización de productos atendiendo nuevas exigencias de los clientes.
Canales de Comercialización	Disposición de conocer, establecer y renovar canales de comercialización adecuándose a las exigencias del mercado.
Cultura financiera	Claridad en establecimiento de costo beneficio, incorporación de sistemas contables que permitan identificar resultados financieros de forma periódica y anual.
Administración estratégica	Representada por la estructura organizacional, misión, visión, objetivos y metas claras. Descritas a través de planes orientadores para la consecución de los objetivos y metas planteadas en el mercado cualquiera sea su rama.
Productividad	Implementación de estrategias en el marco de la competencia generalizada para mejorar permanentemente la productividad y rentabilidad a fin de garantizar la permanencia competitiva en el mercado (analizar parámetros actuales y compararlos con parámetros óptimos para conservar el mercado y conquistar otros espacios)

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Análisis de Resultados

En cualquier organización, institución, empresa o grupo social, abocada a resultados efectivos que se correspondan con los objetivos y metas importantes y consistentes, la planeación estratégica se convierte en una parte esencial del trabajo. Para ello se debe realizar una revisión de cómo está funcionando, además de identificar que no está funcionando bien y como se puede mejorar. En este sentido, se debe conocer la situación actual y real a través de un diagnóstico, el cual es definido por Mora, Arellano y Torres (2014) citado por Sánchez Vargas (2019, p. 30), como “una herramienta de gestión organizacional que su importancia radica en identificar la situación actual del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros.” En atención a la anterior descripción, con base en los resultados, a continuación, se presenta la evaluación de factores del medio ambiente interno y del medio ambiente externo y se elabora el diagnóstico a partir del cual se formulan las estrategias de producción,

comercialización y competitividad del sector lácteo para el crecimiento económico y el desarrollo social en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

Evaluación externa directa.

Una vez identificados los Factores Claves del Éxito – FCE, correspondientes al sector lácteo en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca) se realizó la evaluación externa directa, en la cual se listan los FCE que permiten la estimación del perfil competitivo sector lácteo. Esta evaluación se corresponde con los resultados que describen el ambiente externo que puede representar una amenaza o generar oportunidades para las unidades de producción láctea en el sector estudiado.

En la tabla 13 se muestran los FCE listados y descritos en la matriz anterior, a los mismos se les asigna un porcentaje (%) que representa el grado de importancia, los puntos obtenidos y la ponderación resultado de la operación realizada entre la importancia y los puntos obtenidos.

Tabla 13

Matriz de evaluación externa desde el perfil competitivo

Matriz de Evaluación del perfil Competitivo - MPC			
Evaluación Externa Directa			
FCE	%	Puntos	Ponderación
Producción de las vacas	0,09	3,00	0,27
Inocuidad y calidad de la leche cruda	0,08	2,00	0,16
Postura interaccionista o participativa	0,08	1,00	0,08
Productores especializados	0,07	1,00	0,07
Incorporación de la tecnología /Ordeño mecánico	0,09	1,00	0,09
Servicio al Cliente	0,07	2,00	0,14
Diversificación de productos	0,15	1,00	0,15
Canales de Comercialización	0,15	2,00	0,30
Cultura financiera	0,09	2,00	0,18
Administración estratégica	0,06	2,00	0,12
Productividad	0,07	1,00	0,07
Total	1,00		1,63

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Resultados de la evaluación externa directa.

De acuerdo con los resultados totales, evidenciados en la tabla 13 “Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo – MPC,” la ponderación de 1.63 indica que las unidades de producción láctea poseen debilidades.

Evaluación externa indirecta.

La evaluación externa indirecta está orientada a evaluar los factores externos que pueden generar impacto positivo o negativo en el desarrollo del sector lácteo y que inciden en las unidades de producción láctea de las Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca). Para ello es considerado lo descrito por Martínez (2000), citado por Sánchez Vargas (2019), quien afirma que el análisis del entorno se puede desarrollar a través la metodología conocida como el “análisis PEST, o PESTEL, el cual consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que puede afectar el desarrollo futuro” (p. 37).

Esta evaluación permite identificar las variables externas que afectan en el desarrollo del sector lácteo y sobre las cuales las unidades de producción no tienen control. Así que, de acuerdo con Sánchez Vargas (2019), un resultado en la ponderación de las variables de cada matriz superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil.

Desde este punto de vista son evaluadas las siguientes variables: económicas; tecnológicas; sociales y culturales; político legales y ecológicas ambientales.

Evaluación de las variables económicas.

En este apartado, en la tabla 14 se realiza la evaluación de las variables económicas que afectan las unidades de producción de lácteos de las Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca). Para ello son consideradas las variables que se evalúan a continuación:

Tabla 14

Matriz de evaluación externa indirecta variables económicas

Matriz de Evaluación variables económicas Evaluación Externa Indirecta			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Participación en el mercado	0.10	1	0.10
Demanda en el mercado	0.15	1	0.15
Precio de la leche cruda en el mercado	0.15	3	0.45
Proveedores de alimento de ganado	0.14	2	0.28
Política fiscal (impuestos/obligaciones)	0.13	1	0.13
Política de precios de insumos y productos lácteos	0.13	1	0.13
Nivel de competencia en el sector	0.20	1	0.20
Total	1.00		1.44

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)

Resultado de la evaluación de las variables económicas.

Si se tiene en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0, que la más baja posible es 1,0 y que la promedio es de 2,5, la ponderación de 1.44 obtenida en la matriz de evaluación de variables económicas refleja amenazas preocupantes. En forma general, la matriz de evaluación económica refleja una posición débil ante las variables económicas estudiadas.

Evaluación de las variables tecnológicas.

En las variables tecnológicas deben ser analizados todos los factores tecnológicos que afectan y pueden afectar positiva o negativamente los productores lácteos. En este sentido, en la tabla 15 son consideradas estas variables evaluadas en las unidades de producción láctea de las Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

Tabla 15

Matriz de evaluación variables tecnológicas

Matriz de Evaluación variables Tecnológicas			
Evaluación Externa Indirecta			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Equipos tecnológicos para la producción láctea ofrecidos en el mercado	0.15	3	0.45
Procesos innovadores para la producción láctea en el mercado	0.15	3	0.45
Alianzas estratégicas en el sector que permitan dinamizar la comercialización	0.20	1	0.20
Tecnología de Información y Comunicación (TICs) para el sector lácteo	0.25	2	0.50
Técnicas y prácticas de producción existentes en el sector	0.15	1	0.15
Cadenas de producción	0.10	1	0.10
Total	1.00		1.85

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Resultado de la evaluación de las variables tecnológicas.

Los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de variables tecnológicas reflejan una débil posición de los productores lácteos frente a las variables tecnológicas, representando amenazas preocupantes a través bajas alianzas estratégicas para la incorporación de la tecnología de información y comunicación en el sector lácteo limitando las técnicas y prácticas de producción orientadas desde el área tecnológica, afectando la cadena de producción. Una vez evaluadas las variables tecnológicas, se identifican las oportunidades y amenazas a ser consideradas para la formulación de estrategias.

Evaluación de las variables sociales y culturales.

En este apartado se presenta la matriz de evaluación de variables sociales y culturales en las unidades de producción de lácteos de las Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca). Para ello, en la tabla 16, son identificadas y evaluadas las variables de este tipo.

Tabla 16

Matriz de evaluación variables sociales y culturales

Matriz de Evaluación Sociales y Culturales			
Evaluación Externa Indirecta			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Exigencia de los clientes en cuanto calidad de productos	0.20	2	0.40
Confianza por parte de los clientes	0.20	2	0.40
Formación que ofrecen organizaciones externas al sector	0.15	1	0.15
Credibilidad del empresarial hacia el sector lácteo	0.15	2	0.30
Satisfacción del cliente	0.15	1	0.15
Redes sociales y medios virtuales para gestión de mercadeo	0.15	1	0.15
Total	1.00		1.55

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2019)

Resultado de la evaluación de las variables sociales y culturales.

En la matriz de evaluación de las variables sociales y culturales se evidencia un débil posicionamiento del sector lácteo estudiado. La ponderación de 1.55 refleja amenazas preocupantes.

Evaluación de las variables político-legales.

La tabla 17 es la matriz de evaluación de las variables políticas y legales en las unidades de producción de lácteos de las Veredas Falda de Molino y San Antonio de

Guachetá (Cundinamarca). Para ello son identificadas y evaluadas las variables que allí se registran.

Tabla 17

Matriz de evaluación, variables político legales

Matriz de Evaluación Político Legal Evaluación Externa Indirecta			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Apoyo estatal en cuanto a incentivos de producción para el sector lácteo	0.15	3	0.45
Formación estatal para el sector lácteo en cuanto legislación tributaria	0.10	3	0.30
Exigencia estatal de información financiera para pago de impuestos y cumplimiento de obligaciones	0.15	1	0.15
Control de calidad de la producción por parte de autoridades y clientes	0.15	1	0.15
Estabilidad jurídica del país	0.10	3	0.30
Legislación fiscal/contable que exige estándares como las NIC y las NIIF	0.10	1	0.10
Políticas estatales que favorezcan los costos de insumos para la producción láctea	0.15	1	0.15
Obstáculos para la formalización empresarial	0.10	1	0.10
Total	1.00		1.70

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Resultado de evaluación, variables político legales.

El resultado de 1.70 permite interpretar que el sector lácteo de las Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca) tiene una posición débil.

Evaluación de variables ecológicas o ambientales.

En las variables ecológicas o ambientales deben ser analizados todos los factores ambientales o ecológicos que afectan y pueden afectar positiva o negativamente a los

productores lácteos. En este sentido realiza la evaluación ecológica ambiental para lo cual son consideradas las variables de: clima; cambio climático; uso de recursos naturales en producción; políticas ambientales. Dicha evaluación se ilustra en la tabla 18.

Tabla 18

Matriz de Evaluación variables ecológicas ambientales

Matriz de Evaluación Ecológica o Ambiental Evaluación Externa Indirecta			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Cambio climático	0.10	1	0.10
Clima para ciclos de la actividad lechera	0.15	4	0.60
Recursos naturales (usos en producción)	0.15	3	0.45
Conservación ambiental	0.15	1	0.15
Contaminación ambiental	0.10	1	0.10
Permisos ambientales (afectación de recursos/ocupación de territorio)	0.10	1	0.10
Permisos ambientales y sanitarios (vertimientos, desechos)	0.15	1	0.15
Registro ICA	0.10	1	0.10
Total	1.00		1.75

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Resultado de la evaluación de las variables ecológicas o ambientales.

El resultado obtenido de 1.75 permite deducir que existen serias amenazas al respecto de las variables ambientales evaluadas.

Evaluación Interna.

Esta evaluación corresponde a la identificación de las variables internas que inciden de forma positiva o negativa en la producción láctea de las Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca). De acuerdo con David, (2013), citado por Sánchez Vargas (2019); "...sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y

evaluar las relaciones entre estas áreas” (p. 42). De este modo, para la evaluación del sector lácteo estudiado son consideradas las áreas de: producción; mercadeo y ventas; financiera; talento humano y gerencia (funciones de: planeación; organización; dirección y control).

Por tanto, en la evaluación interna se tienen en cuenta los resultados de la caracterización de las unidades productivas realizada con respecto a las perspectivas del cliente, del proceso interno, de formación y crecimiento, financiera, y del pensamiento estratégico y con respecto a espacio, actores, actividad, tiempos, fines y sentimientos, aspectos generales, valor de las ventas y capacidad máxima de producción.

Para tal efecto, tal como se procedió con la evaluación externa indirecta, de acuerdo con Sánchez Vargas (2019), un resultado en la ponderación de las variables de cada matriz superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil.

Evaluación interna área de producción.

En la tabla 19 se muestra la matriz de evaluación correspondiente al área de producción, mediante la cual se describen las variables consideradas, el grado de importancia asignado, los puntos obtenidos a través del diagnóstico y la ponderación resultado de la operación realizada. La misma orienta la identificación de fortalezas o debilidades.

Tabla 19

Matriz de evaluación interna área de producción

Matriz de Evaluación Interna Área de Producción			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Procedimientos de producción	0.05	2	0.10
Incorporación de tecnología	0.04	1	0.04
Normas de calidad y salubridad en los procesos de producción	0.05	2	0.10

Técnicas artesanales	0.07	1	0.07
Conocimientos empíricos	0.06	1	0.06
Calidad del producto	0.04	2	0.08
Actores (propietario/familia)	0.04	2	0.08
Diversificación de productos	0.04	1	0.04
Rendimiento de vacas lecheras	0.05	2	0.10
Herramientas utilizadas en los procesos de fabricación	0.07	1	0.07
Ganadería lechera	0.04	4	0.16
Levante de ganado para relevo de rebaño	0.06	2	0.12
Producción de pasto	0.03	3	0.09
Lactación controlada	0.02	2	0.04
Ordeño y venta de leche cruda	0.07	2	0.14
Tiempo en la actividad de producción	0.03	2	0.06
Deterioro de la calidad de la leche	0.06	1	0.06
Condiciones de salubridad de la leche cruda	0.05	1	0.05
Capacidad máxima de producción (mensual/anual)	0.05	1	0.05
Instalaciones utilizadas para la producción láctea	0.04	3	0.12
Instalaciones para almacenamiento de leche cruda	0.04	1	0.04
Total	1.00		1.67

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Resultado de evaluación de variables internas en el área de producción.

Los resultados obtenidos, equivalentes a 1,59 reflejan una preocupante debilidad en dicha área.

Evaluación interna área mercadeo y ventas.

En el área de mercadeo y ventas se deben considerar todas las variables o factores que representan fortalezas o debilidades y que afectan positiva o negativamente a los productores lácteos. En este sentido mediante la tabla 20 se evalúa las variables correspondientes a la matriz de evaluación en el área de mercadeo y ventas. Describe el grado de importancia a través del porcentaje asignado, los puntos obtenidos y la ponderación que develan la fortaleza o debilidad existente.

Tabla 20

Matriz de evaluación interna elaborada para el área de mercadeo y ventas

Matriz de Evaluación Interna Área mercadeo y ventas			
Variable	%	Punto	Ponderación
Comercialización (procedimientos y canales)	0.08	2	0.16
Valor de las ventas (ingreso mensual/anual)	0.05	1	0.05
Ingresos (costo/beneficio)	0.10	1	0.10
Ingresos/ tiempo libre	0.07	2	0.14
Rentabilidad / sustento familiar	0.06	1	0.06
Política de precios	0.10	1	0.10
Metas de ventas	0.04	1	0.04
Estrategias de mercado	0.05	2	0.10
Políticas de mercadeo y publicidad	0.05	2	0.10
Políticas de servicio al cliente	0.05	2	0.10
Necesidades de los clientes	0.06	2	0.12
Portafolio de productos (diversificación de productos)	0.10	1	0.10
Rendimientos del ganado lechero	0.09	1	0.09
Conocimiento del sector económico al que pertenece	0.10	2	0.20
Total	1.00		1.46

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Resultado de evaluación interna área de mercadeo y ventas.

El resultado obtenido en la matriz de evaluación del área de mercadeo y ventas equivalentes a 1,46 muestra un nivel deficiente en los procedimientos y canales de comercialización. Resultado que incide de forma negativa en los ingresos relacionados con costo/beneficio, ofreciendo una baja rentabilidad no satisfactoria para el sustento familiar.

Evaluación interna área financiera.

En este sentido la tabla 21 muestra la evaluación interna aplicada en el área financiera, se sustenta en los resultados obtenidos a través del diagnóstico, a los cuales se le aplica el grado de importancia.

Tabla 21

Matriz de evaluación interna en el área financiera

Matriz de Evaluación Interna Área financiera			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Aplicación de una estructura de costos	0.12	2	0.24
Presupuesto de ingresos y egresos	0.09	2	0.18
Procesos contables	0.10	1	0.10
Indicadores financieros	0.12	1	0.12
Sistemas de control de gestión	0.10	1	0.10
Principios contables	0.09	2	0.18
Medición de resultados financieros	0.10	1	0.10
Comparación de resultados vs. presupuestos	0.07	1	0.07
Evaluación de los de resultados	0.07	1	0.07
Ingreso sobre la productividad (mensual/anual)	0.14	2	0.28
Total	1.00		1.44

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Resultado de evaluación interna área financiera.

El resultado obtenido en la matriz de evaluación interna del área financiera, equivalente a 1.44 evidencia deficiencias, ya que se encuentra por debajo de la medición promedio.

Evaluación interna área talento humano.

A través de la tabla 2 2 se muestra la matriz de evaluación interna relacionada con el área de talento humano. En ella se identifican las variables de área, asignando un porcentaje

de importancia, los puntos para calificar cada variable como fortaleza o amenaza y se calcula la ponderación.

Tabla 22

Matriz de evaluación interna del área de talento humano

Matriz de Evaluación Interna Área Talento Humano			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Cargos y perfiles para el desempeño de las actividades	0.12	2	0.24
Programas de capacitación para los trabajadores	0.10	1	0.10
Comunicación entre los niveles de la unidad productiva	0.05	3	0.15
Bienestar de los trabajadores y su componente familiar	0.15	1	0.15
Ambiente de trabajo	0.09	3	0.27
Evaluación del desempeño laboral	0.08	3	0.24
Trabajo en equipo	0.09	2	0.18
Aplicación de normas del Código Sustantivo de Trabajo	0.05	1	0.05
Visión conocida por los trabajadores	0.05	2	0.10
Misión conocida por los trabajadores	0.07	1	0.07
Valores y principios conocidos por los trabajadores	0.08	1	0.08
Conocimiento de las políticas por parte de los trabajadores	0.07	1	0.07
Total	1.00		1.70

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Resultado evaluación interna área talento humano

La matriz de evaluación permite evidenciar el comportamiento de cada una de las variables identificadas en el área de talento humano y una ponderación de 1.70. De allí que el sector lácteo estudiado presenta una situación débil preocupante.

Evaluación de aspectos gerenciales o funciones de la gerencia

En este apartado se realiza la evaluación de los aspectos gerenciales o funciones de la gerencia de las unidades productivas de lácteos de las Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca). Para ello son consideradas las funciones gerenciales de: planeación; organización; dirección y control.

Evaluación de aspectos gerenciales o funciones de la gerencia: función de gerencia: planeación.

La planeación representa un eje medular para el logro de objetivos y metas. De allí que, a través de la matriz de evaluación, que corresponde a tabla 23, se califican las variables de esta función gerencial que inciden en el sector lácteo estudiado.

Tabla 23

Matriz de evaluación aspectos empresariales u organizacionales: función de gerencia: planeación

Matriz de Evaluación Aspectos Empresariales u Organizacionales Función de Gerencia: Planeación			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Formulación de objetivos asociados a la producción	0.15	1	0.15
Políticas de operación en relación con los procesos de producción	0.10	1	0.10
Planes de vacunación del ganado	0.05	1	0.05
Planes de alimentación del ganado	0.05	1	0.05
Formulación de planes de mercadeo y publicidad	0.10	1	0.10
Formulación de planes de producción de pastos para la alimentación del ganado	0.10	1	0.10
Aplicación de planes de ordeño y recolección de leche cruda	0.10	1	0.10
Planeación de actividades en las áreas de recolección de leche cruda y limpieza de espacios en las unidades productivas	0.15	1	0.15
Planificación de horarios de trabajo	0.05	1	0.05

Formulación de planes de ingresos y egresos para producción y comercialización	0.05	1	0.05
Conocimiento de elementos internos fortalezas y debilidades	0.05	2	0.10
Conocimiento de elementos externos amenazas y debilidades	0.05	2	0.10
Total	1.00		1.10

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Resultados de la evaluación interna de la función de planeación.

Los resultados obtenidos en la evaluación de la función de planeación en el sector lácteo estudiado muestran serias debilidades.

Evaluación de aspectos gerenciales o funciones de la gerencia: función de gerencia: organización.

En el ámbito organizacional y/o empresarial, la función de organización representa un proceso administrativo que contribuye al desarrollo de la función de planeación. Se concibe como la segunda función gerencial y su ejecución representa vital importancia para el desarrollo de las acciones orientadas a logro de los objetivos. En la tabla 24. Se presentan las variables consideradas para la gerencia en esta función.

Tabla 24

Matriz de evaluación interna área de gerencia: organización

Matriz de Evaluación Aspectos Empresariales u Organizacionales			
Función de Gerencia: Organización			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Estructura organizacional	0.15	1	0.15
Descripción de áreas de trabajo	0.15	1	0.15
Manuales de funciones	0.15	1	0.15
Manuales de procesos	0.05	1	0.05
Definición de métodos de trabajo	0.15	1	0.15
Establecimiento de normativa interna	0.15	1	0.15

Descripción de niveles de autoridad	0.15	1	0.15
Documentación de la gestión	0.05	1	0.05
Total	1.00		1.00

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Resultados de la evaluación interna de la función de organización.

Las variables estudiadas en el marco de la función gerencial de organización muestran una situación deficiente. Se obtuvo como resultado promedio general 1.00, lo que permite deducir que el sector lácteo estudiado presenta debilidades preocupantes relacionadas con la capacidad de respuesta de los productores para el sostenimiento de la actividad láctea en el mercado con miras al crecimiento.

Evaluación de aspectos gerenciales o funciones de la gerencia: función de gerencia: dirección.

En relación con la función gerencial de dirección, en la tabla 25 se contemplan variables que inciden en autoridad, motivación y, en general, en el grupo de personas que llevan a cabo las acciones para el logro de los objetivos de los productores lácteos estudiados.

Tabla 25

Matriz de evaluación interna área de gerencia: dirección

Matriz de Evaluación Aspectos Empresariales u Organizacionales Función de Gerencia: Dirección			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Habilidades gerenciales o directivas para el liderazgo	0.20	1	0.20
Formación de la conducta de productores hacia metas o fines determinados	0.20	1	0.20
Actividades encaminadas a facilitar y agilizar la comunicación	0.25	3	0.75
Niveles responsabilidad	0.25	1	0.25
Niveles de autoridad	0.10	1	0.10

Total	1.00		1.50
--------------	-------------	--	-------------

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Resultados de la evaluación interna de la función de dirección.

El estudio de las variables inmersas en la función gerencial de dirección muestra un resultado deficiente del sector estudiado, la ponderación representada en 1.50 evidencia debilidades.

Evaluación de aspectos gerenciales o funciones de la gerencia: función de gerencia: Control.

La función gerencial de control requiere sumo cuidado ya que recibe insumos de las funciones gerenciales anteriormente evaluadas. La evaluación en esta función permite identificar las variables que deben ser fortalecidas y/o reorientadas a fin de que las actividades desarrolladas se ajusten a los proyectos, metas y objetivos que se propongan dentro de cada unidad productiva de lácteos en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

Tabla 26

Matriz de evaluación interna área de gerencia: control

Matriz de Evaluación Aspectos Empresariales u Organizacionales Función de Gerencia: Control			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Control de gestión	0.11	1	0.11
Indicadores de gestión	0.07	2	0.14
Establecimiento de metas	0.07	1	0.07
Análisis de resultados	0.10	1	0.10
Análisis de procesos	0.10	1	0.10
Revisión de instalaciones	0.10	1	0.10
Control de genética	0.08	1	0.08
Controles para la recolección de leche cruda	0.08	1	0.08
Indicadores de rentabilidad	0.08	1	0.08
Indicadores de liquidez	0.06	1	0.06

Indicadores de endeudamiento	0.05	1	0.05
Rendimiento de las vacas lecheras	0.10	2	0.20
Total	1.00		1.17

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Resultados de la evaluación interna de la función de control.

Esta evaluación arroja un resultado de 1.17, que representa una posición débil del sector lácteo estudiado. De acuerdo con diversos autores las organizaciones deben contar con adecuados controles en su gestión que les permita definir y conocer el camino a seguir para el logro de los objetivos. De allí que en matriz general de evaluación se identifica las debilidades y fortalezas en esta área que servirán como insumo para la formulación de estrategias.

Diagnóstico Externo (Oportunidades/Amenazas)

El diagnóstico externo obedece a los resultados obtenidos en las matrices elaboradas en la evaluación externa indirecta, que de acuerdo con el grado de influencia de las variables identificadas sobre las unidades productivas de lácteos de las Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca) se clasifican como oportunidades o amenazas. Las mismas son presentadas en la tabla 27.

Tabla 27

Diagnostico externo (Oportunidades/Amenazas)

Diagnóstico Externo		
No.	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1	Precio de la leche cruda en el mercado	Participación en el mercado
2	Equipos tecnológicos para la producción láctea ofrecidos en el mercado	Demanda en el mercado
3	Procesos innovadores para la producción láctea en el mercado	Proveedores de alimento de ganado

4	Apoyo estatal en cuanto a incentivos de producción para el sector lácteo	Política fiscal (impuestos/obligaciones)
5	Formación estatal para el sector lácteo en cuanto legislación tributaria	Política de precios de insumos y productos lácteos
6	Estabilidad jurídica del país	Nivel de competencia en el sector
7	Clima para ciclos de la actividad lechera	Alianzas estratégicas en el sector que permitan dinamizar la comercialización
8	Recursos naturales (usos en producción)	Tecnología de Información y Comunicación (TICs) para el sector lácteo
9		Técnicas y prácticas de producción existentes en el sector
10		Cadenas de producción
11		Exigencia de los clientes en cuanto calidad de productos
12		Confianza por parte de los clientes
13		Formación que ofrecen organizaciones externas al sector
14		Credibilidad en el sector lácteo empresarial
15		Satisfacción del cliente
16		Redes sociales y medios virtuales para gestión de mercadeo
17		Exigencia estatal de información financiera para pago de impuestos y cumplimiento de obligaciones
18		Control de calidad de la producción por parte de autoridades y clientes
19		Legislación fiscal/contable que exige estándares como las NIC y las NIIF
20		Políticas estatales que favorezcan los costos de insumos para la producción láctea
21		Obstáculos para la formalización empresarial
22		Conservación ambiental
23		Contaminación ambiental
24		Permisos ambientales (afectación de recursos/ocupación de territorio)
25		Permisos ambientales y sanitarios (vertimientos, desechos)
26		Registro ICA
27		Cambio climático

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Diagnóstico interno (Fortalezas/Debilidades)

Sustentado en las matrices de evaluación interna en las diferentes áreas consideradas, se clasifica como fortaleza o debilidad de acuerdo con la ponderación alcanzada por cada una de

las variables. De este modo se muestra en tabla 28 el diagnóstico interno a través del cual son identificadas las fortalezas y debilidades encontradas en el sector lácteo estudiado.

Tabla 28

Diagnóstico interno (Fortalezas/Debilidades)

Diagnóstico Interno		
No.	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1	Ganadería lechera	Procedimientos de producción
2	Producción de pasto	Incorporación de tecnología
3	Comunicación entre los niveles de la unidad productiva	Normas de calidad y salubridad en los procesos de producción
4	Ambiente de trabajo	Técnicas artesanales
5	Evaluación del desempeño laboral	Conocimientos empíricos
6	Instalaciones utilizadas para la producción láctea	Calidad del producto
7	Actividades encaminadas a facilitar y agilizar la comunicación	Actores (propietario/familia)
8		Diversificación de productos
9		Rendimiento de vacas lecheras
10		Herramientas utilizadas en los procesos de fabricación
11		Levante de ganado para relevo de rebaño
		Lactación controlada
12		Ordeño y venta de leche cruda
13		Tiempo en la actividad de producción
14		Deterioro de la calidad de la leche
15		Condiciones de salubridad de la leche cruda
16		Capacidad máxima de producción (mensual/anual)
17		Comercialización (procedimientos y canales)
		Valor de las ventas (ingreso mensual/anual)
18		Ingresos (costo/beneficio)
19		Ingresos/ tiempo libre
20		Rentabilidad / sustento familiar
21		Política de precios
22		Metas de ventas
23		Estrategias de mercado
24		Políticas de mercadeo y publicidad
25		Políticas de servicio al cliente
26		Necesidades de los clientes
27		Portafolio de productos (diversificación de productos)
28		Rendimientos del ganado lechero

29	Conocimiento del sector económico al que pertenece
	Aplicación de una estructura de costos
30	Presupuesto de ingresos y egresos
31	Procesos contables
32	Indicadores financieros
33	Sistemas de control de gestión
34	Principios contables
35	Medición de resultados financieros
36	Comparación de resultados vs. presupuestos
37	Evaluación de los de resultados
38	Ingreso sobre la productividad (mensual/anual)
39	Cargos y perfiles para el desempeño de las actividades
40	Programas de capacitación para los trabajadores
41	Bienestar de los trabajadores y su componente familiar
42	Trabajo en equipo
43	Aplicación de normas del Código Sustantivo de Trabajo
44	Visión conocida por los trabajadores
45	Misión conocida por los trabajadores
46	Valores y principios conocidos por los trabajadores
47	Conocimiento de las políticas por parte de los trabajadores
	Formulación de objetivos asociados a la producción
48	Políticas de operación en relación con los procesos de producción
49	Planes de vacunación del ganado
50	Planes de alimentación del ganado
51	Formulación de planes de mercadeo y publicidad
52	Formulación de planes de producción de pastos para la alimentación del ganado
53	Aplicación de planes de ordeño y recolección de leche cruda
54	Planeación de actividades en las áreas de recolección de leche cruda y limpieza de espacios en las unidades productivas
55	Planificación de horarios de trabajo
56	Formulación de planes de ingresos y egresos para producción y comercialización
57	Conocimiento de elementos internos fortalezas y debilidades

58	Conocimiento de elementos externos amenazas y debilidades.
59	Estructura organizacional
60	Descripción de áreas de trabajo
61	Manuales de funciones
62	Manuales de procesos
63	Definición de métodos de trabajo
64	Establecimiento de normativa interna
65	Descripción de niveles de autoridad
66	Documentación de la gestión
67	Instalaciones utilizadas para la producción láctea
68	Habilidades gerenciales o directivas para el liderazgo
69	Formación de la conducta de productores hacia metas o fines determinados
70	Niveles de responsabilidad
71	Niveles de autoridad
72	Control de gestión
73	Indicadores de gestión
74	Establecimiento de metas
75	Análisis de resultados
76	Análisis de procesos
77	Revisión de instalaciones
78	Control de genética
79	Controles para la recolección de leche cruda
80	Indicadores de rentabilidad
81	Indicadores de liquidez
82	Indicadores de endeudamiento
83	Rendimiento de las vacas lecheras

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Estrategias de Producción, Comercialización y Competitividad del Sector Lácteo para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)

A continuación, se presentan las estrategias priorizadas desde el análisis minucioso correspondiente al diagnóstico interno y externo desarrollado en el sector estudiado, las mismas se presentan como FO; FA; DO; DA.

Estrategia F.O.

En la siguiente tabla se registran las estrategias FO priorizadas, que apuntan a aprovechar las oportunidades con base en las fortalezas.

Tabla 29

Estrategias F.O

No.	Estrategias FO
1	Utilizar las instalaciones para la producción láctea, la ganadería lechera y la producción de pasto para la incorporación de procesos innovadores con equipos tecnológicos de producción láctea ofrecidos en el mercado, que garantice el precio de la leche cruda en el mercado.
2	Utilizar el ambiente de trabajo y las actividades encaminadas a facilitar y agilizar la comunicación para planificar ciclos de producción de la actividad lechera y aprovechamiento de los recursos naturales según los usos requeridos en la producción.

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Estrategia F.A.

Las estrategias FA priorizadas se registran en la siguiente tabla. Estas estrategias tienen por objeto combatir las amenazas con base en las fortalezas.

Tabla 30

Estrategias F.A

No.	Estrategias F.A.
1	Usar eficientemente las instalaciones propias en las unidades de producción para la inexistencia de políticas estatales que favorezcan los costos de insumos para la producción láctea y propiciar la permanencia competitiva en el mercado.
2	Promover la ganadería lechera para proponer alianzas estratégicas en el sector que permitan dinamizar la comercialización y el crecimiento en el mercado con grupos de productores lácteos.
3	Utilizar el ambiente de trabajo y la comunicación entre los niveles de la unidad productiva para mejorar la forma como se afronta el nivel de competencia, la demanda en el mercado y la satisfacción del cliente.

4	Disponer mecanismos de evaluación del desempeño laboral para cumplir los estándares de control de calidad de la producción por parte de autoridades y clientes y propiciar la credibilidad en el sector lácteo empresarial.
----------	---

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Estrategias D.O.

Las estrategias DO que se registran en la siguiente tabla son las priorizadas. Tienen como fin disminuir las debilidades para aprovechar las oportunidades.

Tabla 31

Estrategias D.O

No.	Estrategias D.O.
1	Mejorar la planificación de horarios de trabajo, los métodos de trabajo, el trabajo en equipo y el tiempo en la actividad de producción para obtener apoyo estatal en cuanto a incentivos de producción para el sector lácteo que permitan adquirir equipos tecnológicos para la producción láctea ofrecidos en el mercado e incorporar procesos innovadores para la producción láctea, combatir el deterioro de la calidad de la leche, cumplir las normas de calidad y salubridad en los procesos de producción.
2	Mejorar los procesos de producción, propiciar la incorporación tecnológica, suprimir las técnicas artesanales y empíricas, promover la diversificación de productos para buscar apoyo estatal en cuanto a incentivos de producción para el sector lácteo.
3	Promover el levante de ganado para relevo de rebaño para aprovechar el valor de la leche cruda en el mercado.
4	Formular planes de producción de pastos para la alimentación del ganado, planes de vacunación y planes de alimentación para maximizar el aprovechamiento del clima para ciclos de la actividad lechera y los recursos naturales usados para la producción.

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Estrategias D.A.

Las estrategias DA priorizadas se registran en el siguiente cuadro. Apuntan a la disminución de las debilidades para combatir las amenazas.

Tabla 32

Estrategias D.A

No.	Estrategias D.A.
1	Frenar el deterioro de la calidad de la leche y el incumplimiento de las normas de calidad y salubridad en los procesos de producción y planear actividades en las áreas de recolección de leche cruda y limpieza de espacios en las unidades productivas para cumplir el control de calidad de la producción por parte de autoridades y clientes, la exigencia de los clientes en cuanto calidad de productos, mitigar la disminución de la demanda en el mercado y enfrentar en mejor forma el nivel de competencia en el sector.
2	Promover la diversificación de productos para estimular la demanda en el mercado
3	Mejorar el levante de ganado para relevo de rebaño, incrementar el rendimiento de las vacas lecheras, depurar los procedimientos de producción, hacer una considerable incorporación de tecnología, cumplir a cabalidad las normas de calidad y salubridad en los procesos de producción, ajustar la lactación controlada y minimizar el tiempo en la actividad de producción para buscar acuerdos con proveedores de alimento de ganado, establecer alianzas estratégicas entre los productores del sector que permitan dinamizar los canales de comercialización, enfrentar en mejor forma la política de precios de insumos y productos lácteos y mejorar la credibilidad en el sector lácteo empresarial.
4	Incrementar la capacidad máxima de producción (mensual/anual) para superar los obstáculos en la formalización empresarial, incrementar la confianza por parte de los clientes y estimular la demanda en el mercado.
5	Incorporar tecnología y mejorar los procedimientos de producción para combatir la contaminación ambiental, promover la conservación ambiental y acceder al registro ICA y a permisos ambientales (afectación de recursos/ocupación de territorio).

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez Vargas (2019)

Matriz D.O.F.A.

En la siguiente tabla se presenta la matriz D.O.F.A, elaborada con base en las fortalezas y debilidades registradas en el diagnóstico interno, las oportunidades y amenazas del diagnóstico externo y las estrategias FO, FA, DO y DA formuladas y priorizadas.

Tabla 33

Matriz DOFA

Matriz DOFA Sector Lácteo en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)		
	Fortalezas 1.- Ganadería lechera. 2.- Producción de pasto 3.- Comunicación entre los niveles de la unidad productiva 4.- Ambiente de trabajo 5.- Evaluación del desempeño laboral 6.- Instalaciones propias en unidades de producción	Debilidades 1.- Procedimientos de producción. 2.- Incorporación de tecnología. 3.- Normas de calidad y salubridad en los procesos de producción. 4.- Rendimiento de vacas lecheras 5.- Condiciones de salubridad de la leche cruda. 6.- Comercialización (procedimientos y canales). 7.- Estrategias de mercado. 8.- Levante de ganado para relevo de rebaño. 9.- Portafolio de productos (diversificación de productos). 10.- Cargos y perfiles para el desempeño de las actividades. 11.- Programas de capacitación para los trabajadores.
Amenazas 1.- Alianzas estratégicas en el sector que permitan dinamizar la comercialización 2.- Control de calidad de la producción por parte de autoridades y clientes 3.- Credibilidad en el sector lácteo empresarial 4.- Valores sociales al respecto de políticas gubernamentales dirigidas al sector 5.- Formación de la población productora de lácteos en el sector por parte de entes y/u organizaciones externas 6.- Confianza por parte de los clientes 7.- Nivel de competencia en el sector 8.- Exigencia de los clientes en cuanto calidad de productos 9.- Demanda en el mercado 10.- Satisfacción del cliente	Estrategias FO 1.- Utilizar las instalaciones para la producción láctea, la ganadería lechera y la producción de pasto para la incorporación de procesos innovadores con equipos tecnológicos de producción láctea ofrecidos en el mercado, que garantice el precio de la leche cruda en el mercado. 2.- Utilizar el ambiente de trabajo y las actividades encaminadas a facilitar y agilizar la comunicación para planificar ciclos de producción de la actividad lechera y aprovechamiento de los recursos naturales según los usos requeridos en la producción.	Estrategias DO 1.- Mejorar la planificación de horarios de trabajo, los métodos de trabajo, el trabajo en equipo y el tiempo en la actividad de producción para obtener apoyo estatal en cuanto a incentivos de producción para el sector lácteo que permitan adquirir equipos tecnológicos para la producción láctea ofrecidos en el mercado e incorporar procesos innovadores para la producción láctea, combatir el deterioro de la calidad de la leche, cumplir las normas de calidad y salubridad en los procesos de producción. 2.- Mejorar los procesos de producción, propiciar la incorporación tecnológica, suprimir las técnicas artesanales y empíricas, promover la diversificación de productos para buscar apoyo estatal en cuanto a incentivos de producción para el sector lácteo. 3.- Promover el levante de ganado para relevo de rebaño para aprovechar el valor de la leche cruda en el mercado. 4.- Formular planes de producción de pastos para la alimentación del ganado, planes de vacunación y planes de alimentación para maximizar el

		<p>aprovechamiento del clima para ciclos de la actividad lechera y los recursos naturales usados para la producción.</p>
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Procesos innovadores para la producción láctea en el mercado 2.- Apoyo estatal en cuanto a incentivos de producción para el sector lácteo 3.- Equipos tecnológicos para la producción láctea ofertados en el mercado 4.- Formación estatal para el sector lácteo en cuanto Legislación tributaria 5.- Valor de la leche cruda en el mercado 6.- Recursos naturales (usos en producción) 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Usar eficientemente las instalaciones propias en las unidades de producción para la inexistencia de políticas estatales que favorezcan los costos de insumos para la producción láctea y propiciar la permanencia competitiva en el mercado. 2.- Promover la ganadería lechera para proponer alianzas estratégicas en el sector que permitan dinamizar la comercialización y el crecimiento en el mercado con grupos de productores lácteos. 3.- Utilizar el ambiente de trabajo y la comunicación entre los niveles de la unidad productiva para mejorar la forma como se afronta el nivel de competencia, la demanda en el mercado y la satisfacción del cliente. 4.- Disponer mecanismos de evaluación del desempeño laboral para cumplir los estándares de control de calidad de la producción por parte de autoridades y clientes y propiciar la credibilidad en el sector lácteo empresarial. 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Frenar el deterioro de la calidad de la leche y el incumplimiento de las normas de calidad y salubridad en los procesos de producción y planear actividades en las áreas de recolección de leche cruda y limpieza de espacios en las unidades productivas para cumplir el control de calidad de la producción por parte de autoridades y clientes, la exigencia de los clientes en cuanto calidad de productos, mitigar la disminución de la demanda en el mercado y enfrentar en mejor forma el nivel de competencia en el sector. 2.- Promover la diversificación de productos para estimular la demanda en el mercado. 3.- Mejorar el levante de ganado para relevo de rebaño, incrementar el rendimiento de las vacas lecheras, depurar los procedimientos de producción, hacer una considerable incorporación de tecnología, cumplir a cabalidad las normas de calidad y salubridad en los procesos de producción, ajustar la lactación controlada y minimizar el tiempo en la actividad de producción para buscar acuerdos con proveedores de alimento de ganado, establecer alianzas estratégicas entre los productores del sector que permitan dinamizar los canales de comercialización, enfrentar en mejor forma la política de precios de insumos y productos lácteos y mejorar la credibilidad en el sector lácteo empresarial. 4.- Incrementar la capacidad máxima de producción (mensual/anual) para superar los obstáculos en la formalización empresarial, incrementar la confianza por parte de los clientes y estimular la demanda en el mercado. 5.- Incorporar tecnología y mejorar los procedimientos de producción para combatir la contaminación ambiental, promover la conservación ambiental y acceder al registro ICA y a permisos ambientales (afectación de recursos/ocupación de territorio).



Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Las estrategias aquí formuladas promueven el mejoramiento de la producción, la comercialización y la competitividad del sector lácteo para el crecimiento económico y el desarrollo social en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

Las técnicas, los procesos y los procedimientos usados en la producción, que se soportan en técnicas artesanales y conocimientos empíricos que se vienen aplicando y transmitiendo de generación en generación, limitan el crecimiento económico y el desarrollo social de los productores lácteos de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

A pesar de contar con fincas propias como unidades de producción, los productores no están orientados hacia la tecnificación y la modernización de los procedimientos de producción.

Los productores lácteos de veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca) no han contado con atención, orientación, capacitación, asistencia técnica y apoyo por parte de los entes estatales.

Las estrategias aquí formuladas propician la obtención de mayores y mejores beneficios económicos sociales y ambientales para los productores lácteos de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca), su entorno y la sociedad en general.



Recomendaciones

Desarrollar acciones de auto capacitación para la formulación de la plataforma estratégica de cada unidad productiva (misión, visión, objetivos estratégicos, valores, principios y políticas), que propicien su modernización.

Desarrollar acciones de auto capacitación para el mejoramiento de las prácticas de producción.

Gestionar la agremiación de los productores de lácteos en cada una de las veredas y propiciar así acciones de cooperación y trabajo conjunto para la adquisición de maquinaria y equipos, incorporación tecnológica y el mejoramiento de los procesos de producción y comercialización.

Promover alianzas estratégicas con productores lácteos de otras veredas y otros municipios para intercambiar experiencias exitosas que contribuyan al mejoramiento de los procesos de producción y comercialización, al mejoramiento de la calidad de los productos, a dinamizar los canales de comercialización y el empoderamiento del mercado, al acceso a nuevos mercados, a la permanencia, al crecimiento y a la competitividad.

Gestionar programas de capacitación en aspectos relacionados con buenas prácticas producción láctea (higiene y salubridad, alimentación del ganado, conservación de la leche cruda, calidad de los productos, etc.). Se sugiere hacer las solicitudes a organizaciones como Fedegan y otras relacionadas con el sector lácteo.

Gestionar financiación con entidades de fomento como Finagro y Bancoldex para producción de forraje y pastizales autóctonos, procesos de cría y levante de ganado para



renovación de rebaños (relevo generacional en animales), incorporación de equipos tecnológicos que propicien el fortalecimiento de los procesos de producción, la diversificación la producción de derivados lácteos, la innovación y el mejoramiento de la calidad de los productos.

El empoderamiento de los productores lácteos de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca) es fundamental para la ejecución de las estrategias aquí formuladas y su contribución al fortalecimiento del mercado lácteo colombiano.

Para la obtención de resultados favorables y recibir atención, orientación, capacitación, asistencia técnica y apoyo por parte de organismos del sector lácteo nacional y de entidades gubernamentales es imperativo que los productores lácteos de las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca) se agremien.



Referencias Bibliográficas

- Aguirre, C. (2014). *Krugman, Porter y competitividad: a propósito de la visita de Paul Krugman al Perú*. Conexionesan:
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/01/29/krugman-porter-competitividad-peru/>
- Arias, G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Barrios D. y Olivera, M. (2013). *Análisis de la competitividad del sector lechero: caso aplicado al norte de Antioquia, Colombia*. Innovar, Volumen 23, Número 48, p. 33-41, 2013. ISSN electrónico 2248-6968. ISSN impreso 0121-5051. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40487/42324>
- Cabreros, A. (1993). La modernización del sector agropecuario: un cambio de paradigma. *Revista Bancomext*, 911 - 917.
- Carvajal, L. (2013). *Metodología de la investigación*. Colección 70, Serie Investigaciones.
- Castillo, P. (2012). *El Concepto de Estrategia*. Recuperado de Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- CEPAL. (Santiago de 2000)., *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31392/1/S00020088_es.pdf
- Cervantes, F., Santoyo, H. y Álvarez, A. (2007). *Lechería Familiar Factores de Éxito Para el Negocio*. México: Plaza y Valdez.
- Consejo Nacional Lacteo. (Abril de 2010). *Manual de Minicadenas Productivas*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/256117250_Manual_de_minicadenas_productivas?enrichId=rgreq-56df0c3c1649aa85a3d19b19fad45ffe-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI1NjExNzI1MDtBUzo1MjI1NDE5ODc4N



DQwOTZAMTUwMTU5NTEyNjE1MQ%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCo
v

- DANE. (2015 - 2016). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado de Informe de Gestión Sector Estadístico. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/control_participacion/rendicion_cuentas/informe_congreso_IGAC_2015_2016.pdf
- Falsinger, E.y Runza, P. (2002). *Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros*. Recuperado de https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsinger_MADE.pdf
- Guerrero, M., y Pérez, Y. (2009). *Comercialización en cadena de tiendas*. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/504/index.htm>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: Mc. Graw Hill.
- Hernández, G. (2014). *Lecturas de economía*. Recuperado de Una revisión de los efectos del Tratado de Libre. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/le/n80/n80a2.pdf>
- Herrera, A. Méndez C., Múnera, O. y Cerón, M. (2011). *Economía y administración*. Recuperado de Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-06902011000300023&lng=en&tlng=es.
- López, J.(2018). *Los desafíos del sector lácteo colombiano*. Recuperado de Portafolio Recuperado de <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/los-desafios-del-sector-lacteo-colombiano-analisis-517662>
- Lundy, M., Gottret, M., Cifuentes, W., Ostertag, C., y Best, R. (2004). *Proyecto de desarrollo de Agroempresas Rurales*. Recuperado de <https://cenida.una.edu.ni/relectronicos/REE14C397d.pdf>
- Márquez, S. Echeverri, D. y Reyes, J. (2011). *Revista Colombiana Cienc Pecu*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rccp/v24n3/v24n3a23.pdf>



- Martínez, M. (2000). *INVESTIGACION CUALITATIVA ETNOGRAFICA EN EDUCACION - MANUAL TEORICO-PRACTICO*. Ciudad de México: Trillas.
- Marx, K. (1980). *El proceso de la producción del capital*, Siglo XXI España: Editorial la Vanguardia.
- Navarro, R. E. (2007). *Diseño de Proyectos de Investigación en Ciencias Sociales y Humanas*. México: Plaza y Valdez.
- ONU. (1948). Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf
- ONUDI. (Abril de 2014). *Organización de las Naciones Unidas Para el Desarrollo Industrial*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/256117250_Manual_de_minicadenas_productivas
- Organización de las Naciones Unidas Para la Alimentación y la Agricultura - FAO. (2016). *CAPACITACIÓN EN POLITICAS AGRÍCOLAS Y ALIMENTARIAS 2*. En R. D. Norton, *Política de desarrollo agrícola*. Roma.
- Philip, K. y Gary, A. (2001). *Marketing*. México: Marisa de Anta.
- PNUD (1992). Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/news-centre.html>
- Proexport Colombia y FAPRI – FEDEGAN. (2011). *Proexport Colombia*. Recuperado de <http://portugalcolombia.com/media/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>
- Quintero, G. (2011). *Biblioteca Digital Lasallista*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10567/316>
- Ruiza, M., Fernández, T. y Tamaro, E. (2004). Biografía de Albert Bandura. En *Biografías y Vidas*. La enciclopedia biográfica en línea. Barcelona (España). Recuperado de <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/b/bandura.htm>.
- Sánchez Vargas, L. A. (2019). *Fundamentos para la elaboración de planes estratégicos*. Libros Universidad Nacional Abierta Y a Distancia, 1 - 282. Recuperado a partir de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/3714>



- Sánchez, L. (2015). *Consultoría para el Diseño de un Programa de Acompañamiento a la Gestión Empresarial de Mipymes Curtidoras de los Municipios de Villapinzón y Chocontá (Cundinamarca)*. Bogotá: Master Project, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – Florida USA.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. México: Editorial Planeta.
- Simanca, y Bernal A., C. (2016). *Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas. El Caso de la Cadena Láctea en Colombia*. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642016000300009&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador - UPEL. (2002). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Recuperado de <http://files.innova-edu.webnode.com/200003215-6a4f06b3b1/NormasUPEL2006.pdf>
- Vigorito, R. (1983). *Criterios Metodológicos Para el Estudio de Complejos Agroindustriales*. Santiago Editores.
- Zamorán, D. (s.f.). *Manual de Procesamiento Lácteo. Proyecto de Cooperación de Seguimiento para el Mejoramiento Tecnológico de la Producción Láctea en las Micros y Pequeñas Empresas de los Departamentos de Boato, Chontales y Matagalpa*. Recuperado de https://www.jica.go.jp/nicaragua/espanol/office/others/c8h0vm000001q4bc-att/14_agriculture01.pdf



Anexos

Anexo A. Formulario de Caracterización Perspectiva del Cliente

Ficha de Caracterización Productores Lácteos Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)					
Formulario de Caracterización Perspectiva del Cliente					
Objetivo: recopilar información pertinente para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad productiva.					
Instrucciones: marque con una equis (x) la opción de respuesta que considere apropiada para cada planteamiento o afirmación.					
Planteamiento o afirmación	Respuesta				
1. La Unidad Productiva cuenta con estrategias de mercadeo.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
2. La Unidad Productiva conoce el sector económico al que pertenece (Producción láctea)	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
3. La Unidad Productiva conoce claramente las necesidades de los clientes.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
4. La Unidad Productiva conoce a sus competidores actuales.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
5. La Unidad Productiva conoce a sus competidores potenciales.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
6. La Unidad Productiva asigna recursos para labores de mercadeo y publicidad.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
7. La Unidad Productiva fija los precios de los productos de acuerdo con una política preestablecida.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
8. La Unidad Productiva establece metas de ventas anuales.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
9. La Unidad Productiva existen políticas de servicio al cliente.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
10. La Unidad Productiva tiene una propuesta de valor clara para sus clientes en cuanto a tiempos de entrega, calidad, satisfacción del producto, entre otros.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
11. La Unidad Productiva está dispuesta a renovar su portafolio de productos según nuevas exigencias de los clientes.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
12. La Unidad Productiva conoce claramente la participación en el mercado.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)



Anexo B. Formulario de Caracterización Perspectiva del Proceso Interno (FCPPI)

Ficha de Caracterización Productores Lácteos Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)					
Formulario de Caracterización Perspectiva del Proceso Interno (FCPPI)					
Objetivo: recopilar información pertinente para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad productiva.					
Instrucciones: marque con una equis (x) la opción de respuesta que considere apropiada para cada planteamiento o afirmación.					
Planteamiento o afirmación	Respuesta				
1. La unidad productiva tiene claramente definidos los procedimientos de producción	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
2. La unidad productiva tiene claramente definidos los procedimientos de comercialización	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
3. La unidad productiva aplica normas de calidad en sus procesos de producción	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
4. La unidad productiva incorpora procesos tecnológicos en sus procesos de producción	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
5. Los procesos que se desarrollan en la unidad productiva obedecen a conocimientos empíricos	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
6. Los procesos que se desarrollan en la unidad productiva aplican técnicas artesanales	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
7. La unidad productiva evalúa la calidad del producto en relación con la exigencia del cliente	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
8. La unidad productiva aplica procesos de calidad y sanidad en el manejo y elaboración de los productos lácteos	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
9. La unidad productiva cuenta con canales de comercialización enfocados en la competitividad	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
10. La unidad productiva aplica y opera con base en los parámetros de calidad exigidos en el sector lácteo	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)



Anexo C. Formulario de Caracterización Perspectiva Financiera (FCPF)

Ficha de Caracterización Productores Lácteos Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)					
Formulario de Caracterización Perspectiva Financiera (FCPF)					
Objetivo: recopilar información pertinente para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad productiva.					
Instrucciones: marque con una equis (x) la opción de respuesta que considere apropiada para cada planteamiento o pregunta formulada.					
Planteamiento o afirmación	Respuesta				
1. En la unidad productiva existe claridad en la estructura de costos.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
2. En la unidad productiva se elaboran presupuestos de ingresos y egresos.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
3. En La unidad productiva se analizan los resultados financieros obtenidos.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
4. Los resultados obtenidos por la unidad productiva se comparan con los presupuestos.					
5. La unidad productiva lleva contabilidad actualizada y según los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
5. La unidad productiva entera al Estado sobre los impuestos y/u obligaciones legales.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
6. Existe en la unidad productiva un sistema formal de control de la gestión.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
7. En la unidad productiva se calculan indicadores financieros a partir de la Contabilidad.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
8. En la unidad productiva se elabora un Balance General como mínimo una vez al año	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
9. En la unidad productiva se elabora un Estado de Resultados como mínimo una vez al año.	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
10. En la unidad productiva se calculan indicadores financieros a partir de la Contabilidad (Liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad).	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)



Anexo D. Formulario de Caracterización Perspectiva de Formación y Crecimiento (FCPFC)

Ficha de Caracterización Productores Lácteos Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)					
Formulario de Caracterización Perspectiva de Formación y Crecimiento (FCPFC)					
Objetivo: recopilar información pertinente para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad productiva.					
Instrucciones: marque con una equis (x) la opción de respuesta que considere apropiada para cada planteamiento o afirmación.					
Planteamiento o afirmación	Respuesta				
1. La estructura organizacional de la unidad productiva está definida claramente (organigrama).	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
2. La unidad productiva tiene definidos de forma clara cargos y perfiles.	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
3. La unidad productiva cumple las normas del Código Sustantivo de Trabajo.	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
4. La unidad productiva formula y desarrolla programas de capacitación para el personal.	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
5. La unidad productiva cuenta con un plan de incentivos.	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
6. La comunicación entre propietarios y/o directivos y empleados es efectiva.	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
7. La unidad productiva proporciona formación y capacitación a sus trabajadores.	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
8. En la unidad productiva existe un programa de bienestar para los trabajadores y su núcleo familiar.	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
9. El ambiente de trabajo en la unidad productiva es adecuado.	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
10. La unidad productiva evalúa periódicamente el desempeño del personal.	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)



Anexo E. Formulario de Caracterización del Pensamiento Estratégico del propietario de la Unidad Productiva (FCPE)

Ficha de Caracterización Productores Lácteos Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)				
Formulario de Caracterización del Pensamiento Estratégico del propietario de la Unidad Productiva (FCPE)				
Objetivo: recopilar información pertinente para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad productiva.				
Instrucciones: marque con una equis (x) la opción de respuesta que considere apropiada para la pregunta formulada.				
Pregunta	Respuesta			Observaciones
1. ¿Ha establecido una Misión para la unidad productiva o la actividad que desarrolla?	SI	NO	NA	
1.1 ¿Esa Misión está escrita de forma clara?	SI	NO	NA	
1.2 ¿La Misión es conocida por todos los trabajadores?	SI	NO	NA	
2. ¿Ha establecido una Visión para la unidad productiva o la actividad que desarrolla?	SI	NO	NA	
2.1 ¿La Visión es conocida por todos los trabajadores?	SI	NO	NA	
3. ¿Ha definido valores y principios para la operación de la unidad productiva?	SI	NO	NA	
3.1 ¿Los valores y principios existentes son conocidos por todos los trabajadores?	SI	NO	NA	
4. ¿Ha formulado objetivos claros para la operación de la unidad productiva?	SI	NO	NA	
5. ¿Ha formulado políticas para la operación de la unidad productiva?	SI	NO	NA	
5.1 ¿Las políticas están escritas?	SI	NO	NA	
5.2 ¿Las políticas son conocidas por todos los trabajadores?	SI	NO	NA	
6. ¿Los resultados de la operación se miden?	SI	NO	NA	
7. ¿Conoce las debilidades y las fortalezas de la unidad productiva?	SI	NO	NA	
8. ¿Conoce las oportunidades y las amenazas de la empresa?	SI	NO	NA	

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)



Anexo F. Formulario de Caracterización de la Unidad Productiva (FCUP)

Ficha de Caracterización Productores Lácteos Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)	
Formulario de Caracterización de la Unidad Productiva (FCUP)	
Objetivo: recopilar información pertinente para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad productiva.	
Nombre de la Unidad Productiva	
Representante Legal y/o Propietario	
NIT	
Productos lácteos generados	
Número de trabajadores	
Fecha inicio de actividades	
Tipo de Empresa	
Teléfono Fijo	
Teléfono Celular	
Ubicación exacta	
Observaciones u otra información	
Descripción específica de los productos lácteos producidos:	
Descripción general de los productos lácteos comercializados:	
Descripción de la forma de comercialización (canales, mercados, etc.):	
Descripción de procesos, procedimientos y técnicas para la transformación de leche en productos lácteos:	
Descripción de las instalaciones utilizadas para la transformación de leche en productos lácteos	
Descripción de los equipos y la tecnología utilizada para la transformación de leche en productos lácteos:	
Lista de materiales utilizados en el proceso de fabricación (materias primas, materiales indirectos, componentes, sustancias, ingredientes, entre otros.):	



Descripción de procesos, procedimientos y técnicas para el almacenamiento de materias primas, materiales indirectos y productos terminados:
Descripción de las instalaciones utilizadas para el almacenamiento de materias primas, materiales indirectos y productos terminados:
Descripción de los equipos y la tecnología utilizada para para el almacenamiento de materias primas, materiales indirectos y productos terminados:
Descripción de aspectos ambientales y el uso de los recursos naturales relacionados con el proceso de producción y la gestión o manejo por parte de la unidad productiva (vertimientos, gestión de residuos sólidos):
Descripción de los procesos, los procedimientos y las técnicas y los materiales utilizados para empaque y embalaje de los productos en proceso y los productos terminados:
Descripción de los procesos, los procedimientos, las técnicas y los equipos utilizados para el transporte de los productos terminados para la entrega a los compradores:
Valor de las ventas (mensuales y anuales):
Capacidad máxima de producción al mes, al año (Litros; Kg. otros.):
Capacidad de producción utilizada al mes, al año (Litros; Kg. otros.):
Descripción de los procedimientos que se desarrollan para realizar control de calidad en la producción:
Otros aspectos relevantes:



Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)

Anexo G. Nota de Campo

Estrategias de Producción, Comercialización y Competitividad del Sector Lácteo para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá



A continuación se presenta una lista de elementos o aspectos utilizados en el registro de la observación participante para guiar el levantamiento de información en campo de acuerdo con los objetivos propuestos en el trabajo monográfico dirigido a los Productores Lácteos en las Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

Nombre de la Unidad Productiva:	
Fecha de la observación practicada:	Hora:
Tipo de Unidad Productora:	
Registro de Observaciones	
1. Espacio:	
2. Actores:	
3. Actividad:	
4. Objetos:	
5. Tiempo:	
6. Fines:	
7. Sentimientos:	
8. Otros aspectos considerados por el investigador como relevantes en el proceso de investigación:	
Nota: se realiza registro de aspectos no considerados que surjan en el desarrollo del trabajo de campo y el investigador considere que representa un aporte para los objetivos propuestos en trabajo monográfico que se desarrolla.	

Descripción de los aspectos a observar en nota de campo

1. Espacio: está referido a los predios (fincas ubicadas en el sector), dedicadas a la producción láctea.
2. Actores: las personas involucradas en la producción y comercialización de la producción láctea (propietarios, trabajadores, compradores, vendedores, ordeñadores, acopiadores, entre otros)
3. Actividad: proceso de ordeño, actividades con el rebaño de ganado vacuno, proceso de comercialización, elaboración de productos artesanales, entre otros.
4. Objetos: cosas físicas presentes en los procesos (tecnología, maquinaria, herramientas, entre otros)
5. Tiempo: duración y secuencia con la que se realiza la actividad de ordeño, acopio y comercialización y/o producción artesanal de productos lácteos.
6. Fines: apropiación de la actividad, sentido de pertinencia con la misma.
7. Sentimientos: conformidad con la actividad, rentabilidad adecuada, satisfacción de los trabajadores, productores, vendedores y compradores, entre otros aspectos que surjan en el proceso de observación.



Fuente: elaboración propia

Anexo H. Guion de entrevista a profundidad

Estrategias de Producción, Comercialización y Competitividad del Sector Lácteo para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá



Anexo H. Guion de entrevista a profundidad

Entrevista a Profundidad

Se utiliza el siguiente guion para la recopilación de información el levantamiento de información en campo de acuerdo con los objetivos propuestos en el trabajo monográfico dirigido a los Productores Lácteos en las Veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).

Guion de preguntas

1. ¿Cómo considera que se pueden reforzar las técnicas aplicadas en la producción láctea en beneficio de la producción?
2. ¿Cómo inciden los procesos aplicados en la producción láctea en la rentabilidad (ganancias / utilidad) que recibe?; ¿considera que se deben revisar o replantear?
3. ¿Contribuye la tecnología a mejorar los procesos en la producción y comercialización de la leche? ¿Cómo?
4. ¿Con qué recursos cuenta para la producción de la leche? (humano, financieros, herramienta; infraestructura; tecnológico).
5. ¿Cómo se realiza el tratamiento de la leche cruda?
6. ¿Cómo son los canales de acopio de la leche para la comercialización posterior?
7. ¿Cuál es la cadena de comercialización de leche cruda que se aplica en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca)?
8. ¿Qué medios de transporte son utilizados para el traslado de la leche que comercializa? ¿Son propios? ¿Existen empresas dedicadas solo al transporte?
9. ¿Qué tasa de empleo considera que tiene la comunidad en actividades de producción y comercialización de lácteos?
10. ¿Los procesos artesanales de producción de lácteos que desarrolla son rentables? ¿Por qué?
11. ¿Cómo fortalecería la producción lechera para que sea más rentable al productor y contribuya con el desarrollo social de la comunidad?



Anexo I. Acta compromiso y de confidencialidad

Fuente: adaptación del autor a partir de Sánchez (2015)



Acta de Compromiso y Confidencialidad

Propietario de la Unidad Productiva de Lácteos

Yo, Blanca Ricardo B, identificado con cédula de ciudadanía No. 1072364084 de Guachetá en calidad de propietario de una unidad productiva de lácteos, expreso mi compromiso de suministrar la información requerida en el desarrollo de las tesis de grado "Estrategias de Producción, Comercialización y Competitividad del Sector Lácteo para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá" que desarrolla el investigador Gustavo Nova Nova para optar al título de Magister en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, me comprometo a:

1. Responder las preguntas que formule el investigador para realizar la caracterización de la unidad productiva de mi propiedad.
2. Diligenciar los formularios que sean entregados por el investigador con información cierta, precisa y confiable para que la caracterización de la empresa sea eficaz.
3. Suministrar la información requerida para la caracterización de la unidad productiva de mi propiedad para la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
4. Entregar los formatos suministrados por el investigador en las condiciones exigidas.

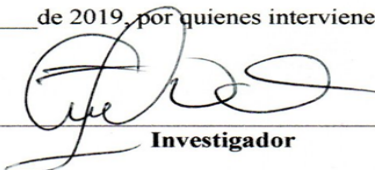
Investigador

Yo, Gustavo Nova Nova, identificado con la cédula de ciudadanía No. 79160911 de Ubaté, en calidad de investigador, me comprometo a:

1. Brindar información clara, concisa y precisa al respecto del alcance de la investigación.
2. Orientar al empresario y/o propietario de la unidad productiva acerca de los formatos a diligenciar y de las preguntas o afirmaciones que estos contengan.
3. Guardar reserva sobre la información confidencial que conozca o de la que tenga acceso en virtud de mi participación como investigador, hasta después de haberse publicado los resultados o registrado la tesis elaborada.

En Constancia se firma a los ___ días del mes de _____ de 2019, por quienes intervienen.

Blanca Ricardo B 1072364084
Propietario Unidad Productiva de Lácteos
322 872 6238


Investigador