

## Capítulo 2

# ESTUDIOS DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Hilda Estrada López\*  
Hernán Saumett España†

---

\* Investigadora Sénior, Administradora de empresas, Doctora en Administración, Magíster en Gestión Organizacional, Especialista en Docencia Universitaria, Consultora y Docente en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia.

† Investigador Sénior, Magíster en Proyectos de Desarrollo Social, vinculado al Grupo de Investigación Innovación y Desarrollo Empresarial–GIDE–de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

## RESUMEN

Los estudios de poblaciones localizadas, en este caso en el sector rural de Colombia, municipio de Sabanalarga, resultan bastante apropiados para revisar la aplicación de un enfoque metodológico, tal como lo ha sostenido Salas (2006), refiriéndose a los métodos de investigación que disponen los científicos sociales, las posturas epistemológicas con las que soportan los argumentos y las pruebas a que someten sus hipótesis. Estas posturas se asumen cuando el investigador identifica un objeto real, que puede ser observado empíricamente por otro investigador y luego, mediante el procedimiento metodológico aceptado por la comunidad científica, lo convierte en objeto de estudio.

Los estudios de casos, tal como advierte Giménez (2012), se sustentan con definiciones construidas, las que responden al punto de vista desde donde se mire. Sobre este aspecto, Pike (1990) ha demostrado que en una investigación se deben confrontar las dos posiciones, la información que manejan las personas desde sus vivencias personales y la del investigador desde su saber. Ninguna de las dos es “más verdadera” que la otra.

El capítulo trata el caso de un grupo de procesadores de lácteos de una zona del departamento del Atlántico, con un diseño de caso tipo dos, como lo plantea Yin (2009), es decir, un caso con varias unidades de estudio. Ocho productores forman el caso estudiado, pero cada productor es la unidad de análisis dentro del caso. Estas forman parte de un entorno del universo de las unidades productivas de la cadena láctea colombiana, como está descrito en el estudio prospectivo del sector lácteo de Mojica, Trujillo, Castellanos y Bernal (2007) para el Ministerio de Agricultura.

Para el lector puede resultarle bastante interesante la clasifica-

ción que se hace sobre las tres categorías del análisis del direccionamiento estratégico. En la categoría uno, origen y evolución, tal como la perciben los entrevistados. Comparado con los planteamientos de Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), el direccionamiento proporciona la visión a largo plazo de la empresa, pero en las unidades estudiadas su visión centrada en el patrimonio familiar frena la posibilidad de tomar riesgos, como sería recomendable con una visión de más largo plazo. En la categoría dos se esperaba que las unidades desarrollaran estrategias para manejar la información de valor estratégico que le proporciona el cliente sobre el producto, la cual se pierde por la capacidad de respuesta del productor que no puede separarse del proceso. Finalmente, encontrará en la categoría tres, cómo se da el aprendizaje organizacional en la familia, los efectos del nuevo conocimiento en el proceso productivo y la diferencia de la gestión, en donde el propietario tiene más dificultad no solo de apropiarse sino de aplicarlo.

### **2.1. Diseño metodológico aplicado**

Los planteamientos sobre el direccionamiento estratégico en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo en la zona rural de Sabanalarga, departamento del Atlántico, República de Colombia, tienen como referencia los planteamientos de Salas (2006), quien se ha referido a la selección de los métodos de investigación que disponen los científicos sociales, como posturas epistemológicas que orientan todo el proceso y permiten elegir los argumentos y las pruebas a que someten sus hipótesis, dentro de procesos aceptados por la comunidad de investigadores. Estas posturas son de combinación y complementación en el caso de los métodos cualitativos y de selección y comprobación mediante el uso de un solo procedimiento derivado del método empleado por las Ciencias Naturales.

Son posturas que definen el diseño metodológico de la investiga-

ción y que trazan el horizonte mediante el cual se lleva a cabo tanto el trabajo de campo que realiza el investigador, como los análisis que efectúa para obtener los resultados, así como la índole de las conclusiones a establecer. En ambos enfoques, el investigador demuestra cómo su concepción de la naturaleza de los hechos y los fenómenos sociales, son válidos y pueden ser aceptados por sus pares, quienes desde esa postura, también han realizado investigaciones sobre fenómenos sociales.

En las disciplinas sociales y en los campos de la administración se puede captar la presencia de dos puntos de vista con respecto a la forma en que se estima factible abordar la exploración del conocimiento de los hechos y los fenómenos estudiados. Los objetivos formulados informan sobre la metodología y criterios de validez empleados. Según Martínez (2009), la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica; por ello, la pertinencia en el uso de este enfoque, caracterizado por ser crítico, dialéctico, sistémico y estructural.

El objeto de estudio fue el direccionamiento estratégico aplicado en estas unidades productivas, utilizando las teorías de la organización y de la planeación estratégica. Esto se abordó desde el paradigma interpretativo, una comprensión que a pesar de no estar libre de prejuicios, es cada vez más confiable en la medida que la aplicación del nuevo conocimiento adquirido hace más eficiente el resultado buscado por los sujetos que participaron en el estudio. El objetivo de la metodología en las Ciencias Sociales se concibe como el mejoramiento de los procedimientos y el criterio utilizado en la conducción de la investigación científica. En la metodología se describen y analizan los métodos indicando sus limitaciones y recursos, clarificando sus supuestos y consecuencias y considerando sus potenciales para los avances de la investigación, lo cual da

paso a los criterios para la elección del método más adecuado, tal como lo indica Eyssautier (2006).

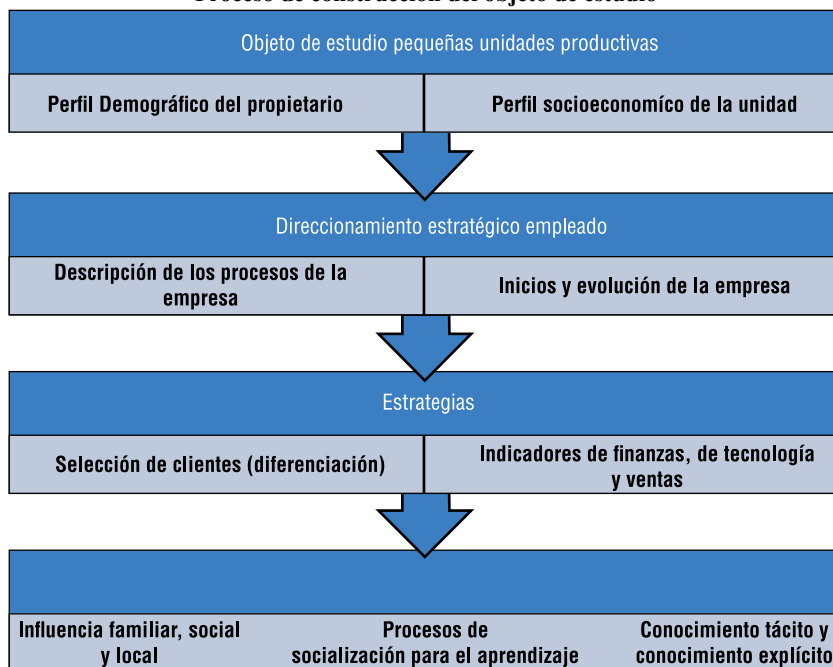
En ese entorno el primer eslabón de la cadena está compuesto por proveedores (concentrados, medicamentos y maquinarias); el segundo eslabón, los productores (lechería especializada y doble propósito); el tercer eslabón, el acopio (formal e informal) y por último, el cuarto eslabón son los procesadores ya sean industriales o artesanales. Esta industria está en manos de microempresas que poseen procesos artesanales, que representan casi el 88 % del total, tal como lo registra el Ministerio de Agricultura (Mojica, Trujillo, Castellanos & Bernal, 2007).

Para Yin (2009), en un estudio de caso “un caso es un fenómeno (o unidad) espacialmente delimitado, observado en un solo punto del tiempo o a través de un determinado periodo de tiempo” (p.19). También podríamos definirlo, desde una posición más constructivista, como un fenómeno o evento social relativamente unificado y delimitado, que se da en la experiencia histórica concreta y cuyo sentido se constituye en función de una teoría o una categoría analítica. Por lo tanto, un caso es siempre un fenómeno de la vida real (v.g., individuos, pequeños grupos, organizaciones, comunidades, naciones, decisiones de un sujeto), y no una abstracción como sería un tópico, un argumento o incluso una hipótesis (Yin, 2009).

Ese objeto puede ser verificado mediante procesos de triangulación, algunos investigadores registran su existencia; se han aplicado diversas técnicas para obtener información sobre el origen, los procesos y los conocimientos que tienen los propietarios sobre el negocio; se han consultado fuentes de información tales como: el cuestionario diagnóstico, entrevistas en profundidad, es decir, el rigor de la investigación que proporciona la triangulación metodológica, pero también la visión de entrevistados clave. El método del

estudio de caso requiere comprender las circunstancias en que se presenta el objeto, observar de manera desprevenida y establecer relaciones entre los datos observados. Las técnicas aplicadas fueron un cuestionario del perfil socioeconómico y demográfico, y una entrevista en profundidad.

**Ilustración 3**  
**Proceso de construcción del objeto de estudio**



*Fuente: Elaboración propia (2014)*

Como se observa en la Ilustración 3, se parte de un objeto real, cuya existencia es independiente del investigador, a partir del cual se determina su perfil demográfico y socioeconómico de la unidad productiva, tales como ventas, número de empleados y tecnología. Este fue verificado mediante una entrevista a los propietarios.

En un primer nivel empírico, el investigador construye una ima-

gen sobre el objeto, agregando el direccionamiento estratégico que ha empleado cada propietario. Se reconstruye la historia y los procesos que han realizado en la empresa de acuerdo a la versión que le da el propietario y que él verifica con los indicadores a los que tiene acceso, sobre los registros del negocio. Ahora el objeto se particulariza en cada unidad, se trata de la estrategia utilizada por cada propietario.

Este objeto construido se hace más teórico, en la medida que el investigador conoce el aprendizaje que ha logrado mediante la relación con el entorno y con las entidades que le han proporcionado nuevas experiencias mediante la participación en programas financiados por entidades externas.

### ***2.1.1. Uso del concepto de totalidad***

En los párrafos anteriores se ha insistido en la necesidad de establecer el objeto de estudio, el objeto real espacialmente delimitado, es decir, las pequeñas unidades de producción de queso de la zona rural del municipio de Sabanalarga. Ese objeto de acuerdo con Zemelman (1987), representa la totalidad, comprende un conjunto de estructuras racionales, es independiente y está relacionado con la naturaleza misma del objeto. La totalidad es así, un instrumento que sirve para dimensionar el entorno del objeto y que permite al investigador abordar la realidad en su complejidad. Esto se puede observar en la Ilustración 4.

**Ilustración 4**  
**El contexto de las unidades productivas**



Fuente: *Elaboración propia*

De esa manera, al plantear el problema de investigación se tienen en cuenta momentos (tiempo) que forman la estructura histórica, y los niveles los da la naturaleza del objeto que se está estudiando; en el tiempo se dan los cortes o coyunturas en los cuales se establece desde cuándo se da el cambio.

### ***2.1.2. Coherencia interna de la investigación***

A partir del problema descrito en el Capítulo 1, sobre el direccionamiento estratégico aplicado en pequeñas unidades de producción de zonas rurales, se inicia un proceso que permite visualizar la conexión entre las preguntas que se derivan del estudio de este problema, la proposición y los objetivos. La Tabla 9 muestra esta relación.



**Tabla 9**  
**Pregunta guía de investigación**

<b>Pregunta principal</b>	<b>Proposiciones</b>	<b>Objetivo</b>
¿Cómo es el direccionamiento estratégico desde su aprendizaje en pequeñas unidades productivas del sector lácteo en el municipio de Sabanalarga del departamento del Atlántico de Colombia?	El direccionamiento estratégico que aplican los propietarios está relacionado con su proceso de aprendizaje.	Analizar el direccionamiento estratégico desde el aprendizaje en pequeñas unidades productivas del sector lácteo en el municipio de Sabanalarga del departamento del Atlántico de Colombia.
<b>Preguntas secundarias</b>	<b>Proposición</b>	<b>Objetivos específicos</b>
¿Cuáles son los elementos que conforman el perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas para establecer las condiciones actuales en las que llevan a cabo sus actividades?	Para identificar los elementos que conforman el perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas es necesario establecer las condiciones actuales en las que llevan a cabo sus actividades.	Identificar los elementos que conforman el perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas para establecer las condiciones actuales en las que llevan a cabo sus actividades económicas.
¿Cómo es el proceso de direccionamiento estratégico que los propietarios han empleado para dirigir su negocio?	La interpretación de estos lineamientos y características del proceso estratégico empleado en las unidades productivas, identifican el tipo de direccionamiento que los propietarios le dan a sus negocios.	Describir el proceso de direccionamiento estratégico empleado por los propietarios de las pequeñas unidades productivas del sector lácteo para dirigir sus negocios.
¿En qué consiste la formulación de las estrategias de los propietarios de las pequeñas unidades productivas del sector lácteo?	Las estrategias que utilizan los propietarios de las unidades productivas son las que sugieren las teorías de la estrategia.	Determinar cómo formulan la estrategia utilizada en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo para dirigir sus negocios.
¿Cómo se dan los procesos de aprendizaje organizacional en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo?	Los propietarios no le dan mucho valor a los aprendizajes que adquieren de manera natural (tácito) y aun cuando valoran más lo aprendido en los programas no logran aplicarlos con éxito en su organización.	Analizar cómo se desarrollan los procesos de aprendizaje en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo para establecer relaciones con el direccionamiento estratégico.

Fuente: *Elaboración propia (2014)*

Se parte de una pregunta sobre cómo es el direccionamiento estratégico desde el aprendizaje en pequeñas unidades de producción, esto sugiere una conjetura que puede ser definida como proposición para guiar procesos de verificación. El direccionamiento estratégico aplicado se conecta con los resultados y cambios que se observan en estas unidades.

## **2.2. El método de investigación**

Se refiere a los procedimientos empleados para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, los cuales responden a protocolos convencionales aceptados por la comunidad científica. Esta investigación siguió los procedimientos para demostrar la aplicación de una teoría, el porqué ocurre el problema que se estudia utiliza diferentes teorías que tratan de explicarlo; en esta situación el propósito del investigador es probar la fuerza o capacidad de explicación de cada una de estas teorías.

### ***2.2.1 Diseño del trabajo de campo***

En este estudio se utilizó un diseño no experimental esto debido a que las variables no fueron manipuladas por la investigadora, por otra parte la recolección de datos se ejecutó en un corte de tiempo, pero en varias oportunidades. De acuerdo con las ideas expuestas por Hernández y Rodríguez (2008), la investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Asimismo, es un estudio de caso porque se recolectaron datos e información de una forma directa de la realidad de las comunidades seleccionadas, las pequeñas unidades productivas del sector lácteo. De acuerdo a esto, Hernández y Rodríguez (2008) señalan

que los estudios de caso son aquellos realizados en el propio sitio en donde se encuentra el objeto de estudio, ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador, quien puede manejar los datos con seguridad.

En este sentido, la recolección de datos se realizó directamente en el campo, observando y entrevistando a las personas involucradas en el caso de estudio. Los mismos autores plantean que la investigación transversal recolecta datos en un corte de tiempo determinado, en único tiempo. Su propósito es observar procesos y sus interrelaciones en un momento dado.

Bajo este contexto, el estudio se realizó en tres dimensiones delimitadas de la siguiente manera:

1. Desde el ámbito de lo teórico, la fundamentación se orienta hacia conceptos básicos como dirección estratégica, en términos de aprendizaje traducidos en el factor humano.
2. La delimitación la constituye el referente empírico territorial, es decir, la delimitación geográfica cuya referencia es el departamento del Atlántico (norte de Colombia), uno de los seis entes territoriales de la Región Caribe colombiana, y dentro del departamento la zona rural del centro y del sur.
3. La delimitación de las unidades de observación a las que se les realizaron las observaciones participantes en su proceso de gestión, y se aplicaron entrevistas y encuestas. Se refiere a las unidades productivas del sector lácteo que han participado en el departamento del Atlántico en proyectos de desarrollo.

### ***2.2.2. Estructura de la investigación***

La investigación se inicia con un tema al cual había que encon-

trarle un marco que permitiera definir los objetivos y las metodologías a emplear. A partir de la elaboración de este marco se infieren los elementos conceptuales contenidos en la teoría del direccionamiento estratégico, ellos resumen los distintos elementos y la forma como se vinculan entre sí. La posición respecto al papel del investigador y de la estructura, los márgenes de libertad y contingencia.

Las preguntas orientan la formulación de los objetivos; el siguiente paso es identificar elementos que presenten alguna regularidad en la realidad estudiada y la posibilidad de establecer las conexiones entre ellas, cómo se modifican o varían de acuerdo a los cambios ocurridos en cada una de las unidades estudiadas, como lo han indicado Wainerman y Sautu (1997). La metodología utilizada en el estudio es un proceso integral que se inicia con un nivel exploratorio y culmina con un nivel comprensivo. Estas fases se muestran en la Ilustración 5.

**Ilustración 5**  
**Fases de estudio**



Fuente: *Elaboración propia* (2014)

En la primera fase, se hace la búsqueda de una información y el desarrollo de proposiciones que define las líneas centrales del libro. En la segunda fase, el trabajo corresponde a la ejecución de lo planeado y la comprobación del libro planteada sobre los efectos del

direccionamiento estratégico aplicado en las unidades productivas del sector lácteo estudiado. El estudio del direccionamiento estratégico de las unidades productivas del sector lácteo tiene varios momentos, tal como se puede observar en la Ilustración 6.

**Ilustración 6**  
**Mapa del proyecto**



*Fuente: Elaboración propia (2014)*

En un primer momento, se efectuó la identificación del problema, que responde a una realidad sobre una situación que primero se ve como propia de los proyectos de desarrollo que se han realizado en la región, pero al ser estudiados para elaborar el campo teórico del estudio se observa que también se produce en otras latitudes. Su explicación y demostración permite que se tengan alternativas para mejorar el aprendizaje organizacional. Luego en un segundo momento, se preparó un Protocolo para garantizar la validez y confiabilidad del estudio; en un tercer momento, se hizo la evaluación sobre las posibilidades de alcanzar los objetivos del estudio, y verificar que este era válido como libro resultado de investigación; confirmado lo anterior, en un cuarto momento, se proceden a realizar las la-

boreas diseñadas en el Protocolo y los estudios con los propietarios de estas unidades productivas; finalmente, en un quinto momento, se espera que al publicar el libro, este quede disponible para nuevos estudios de casos en otros países o en otras regiones del país que tengan situaciones similares.

### **2.2.3. Metodología del estudio de caso**

Se seleccionó el caso de las pequeñas unidades productoras de queso en una zona rural del municipio de Sabanalarga, Atlántico. Donde se analizan los procesos asociados al direccionamiento estratégico, las actividades ocurridas con estas unidades en un medio natural, también se tienen en cuenta las interrelaciones que se establecen entre aspectos de la estructura y la interacción social que se produce. Para teorizar sobre los aspectos específicos observados en las unidades de estudio se emplea el análisis de contenido, de los documentos y libros consultados.

Para comprender lo que ocurre fue necesario tener presentes las circunstancias, observar de manera desprevenida y establecer las relaciones entre los datos observados. Por eso, al seleccionar el caso se tuvo en cuenta el problema y su contexto, pero sin descuidar la confiabilidad y validez de los datos obtenidos.

Por ello, se puede establecer que el investigador que decida realizar un estudio similar en otro país lo puede llevar a cabo de manera clara y sistemática, siguiendo el procedimiento que aquí se ha registrado.

En virtud de que esta situación se da también en otros espacios, se han empleado los protocolos para garantizar que estos resultados sobre la aplicación del direccionamiento estratégico y aprendizaje, en un momento determinado, en el espacio físico seleccionado para tal fin, tal como fueron las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, sean utilizados para ese propósito. Bajo

este contexto, se tuvo presente que el objetivo de la investigación es aumentar los conocimientos teóricos de una ciencia, es decir, su fin es cognoscitivo, por eso se propuso desarrollar la estructura teórica de su área de estudio, tratando de llegar al campo de las leyes y teorías, las cuales pueden relacionarse con las organizaciones objeto de estudio. En la Tabla 10 se muestra el diseño de la investigación señalando el estudio de caso, las proposiciones, las preguntas y las técnicas empleadas.

**Tabla 10**  
**Diseño del estudio de caso**

Tipo de investigación	Proposiciones	Preguntas	Técnicas
Estudio de un caso con ocho unidades de análisis	<p><b>Identificar el direccionamiento estratégico empleado.</b></p> <p>La interpretación de estos Lineamientos y características del proceso estratégico empleado en las unidades productivas, identifican el tipo de direccionamiento que los propietarios le dan a sus negocios.</p>	¿Cómo es el proceso de direccionamiento estratégico que los propietarios han empleado para dirigir su negocio?	<p><b>Entrevista en profundidad a ocho propietarios, para:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar perfiles.</li> <li>2. Ventajas de la ubicación de las unidades.</li> <li>3. Origen y evolución.</li> <li>4. Capacidad instalada.</li> <li>5. Estrategias empleadas.</li> <li>6. Proceso de dirección empleado.</li> </ol>
	<p><b>Estrategias empleadas</b></p> <p>Las estrategias que utilizan los propietarios de las unidades productivas son las que sugieren las teorías de la estrategia.</p>	¿En qué consiste la formulación de la estrategia de los propietarios de las pequeñas unidades productivas del sector lácteo?	<p><b>Entrevista en profundidad a ocho propietarios, para:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar estrategias.</li> <li>2. Nichos de mercado.</li> </ol>
	<p><b>Aprendizaje organizacional</b></p> <p>Las formas en que se produce el aprendizaje organizacional en estas pequeñas unidades productivas, es de tipo informal, donde predomina el conocimiento tácito.</p>	¿Cómo se dan los procesos de aprendizaje organizacional en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo?	<p><b>Entrevista en profundidad a ocho propietarios, para:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formas de aprendizaje.</li> <li>2. Tipo de conocimiento.</li> <li>3. Cómo transferir este tipo de conocimiento.</li> <li>4. Uso de manuales.</li> <li>5. Conocimientos del mercado.</li> <li>6. Relaciones con proveedores y clientes.</li> <li>7. Manejo de personal.</li> <li>8. Dirigir el negocio.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia (2014)

Para lograr un estudio de caso se deben formular las preguntas “cómo” y “por qué”, que son más explicativas y llevan fácilmente a la historia y los procesos, porque tratan con cadenas operativas que se desenvuelven en el tiempo, más que con frecuencias. Los casos y las historias permiten seguir el rastro de esos procesos (George & Andrew, 2005). También Construir lo que ocurrió a partir de la memoria, que está registrada en documentos de la empresa.

#### **2.2.4. Confiabilidad y validez en los estudios de casos**

La confiabilidad se refiere a la capacidad que deberá tener un estudio para obtener los mismos resultados si este se repite. Es necesario que para lograrla el estudio de caso sea repetido siguiendo los pasos del primero.

*Tal como lo sugiere Gúnderman (2004), de tal modo que quien examine el caso pueda reproducir condiciones lo más ajustadas posible a las del estudio inicial. Para ello, se recomienda el uso de protocolos de investigación (que integran la definición de instrumentos por aplicar y procedimientos por seguir según un programa detallado, así como el registro del proceso), y una base de datos del estudio de caso (separada de los resultados vertidos a un informe, artículo o libro). (p.264)*

La validez de los estudios se garantiza de manera interna y externa. La primera consiste en confrontar la información obtenida al interior del caso, ya sea por los sujetos individuales con el objeto de obtener fuentes múltiples de evidencia. En el segundo ámbito, se trata de la transferibilidad, es decir, la capacidad que pudiera tener un estudio de caso de ser confrontado en sus resultados con otros similares. Para apoyar la validez interna y externa también se requiere que los instrumentos y las metodologías de investigación



sean evaluados y avalados por un agente externo a la investigación y que estos agentes tengan experiencia en estudios similares. La validez externa trata de verificar si los resultados del estudio son transferibles más allá de sus linderos. Esto requiere que se dé una homología o, al menos, una analogía entre la unidad de análisis y el caso al cual se quiere aplicar. Por otra parte, la metodología cualitativa se considera no generalizable a la población por manejar grupos pequeños y procedimientos de interpretación (Malhotra, 2002), por ello su validez externa es limitada; pero en este caso particular el universo es muy pequeño. Para buscar confiabilidad externa se informó a los entrevistados de la actividad a realizar y la entrevista se grabó en audio, de tal forma que en un futuro pueda ser consultada por otros investigadores (Bonilla & Rodríguez, 1997), haciendo la salvedad de que el nombre exacto del participante no deberá ser revelado; los datos se analizaron en conjunto para así garantizar al entrevistado un espacio en el que pueda sentirse con confianza para expresarse abiertamente.

Para trabajar la confiabilidad interna se hicieron inferencias concretas a partir de lo recolectado en entrevista y se realizó un proceso de categorización con las transcripciones textuales de las entrevistas para evaluar tendencias. Las grabaciones digitales se transcribieron textualmente en cuadros, de tal forma que aparece un tema en una primera columna y la respuesta de cada entrevistado en otra columna.

La confiabilidad tiene por objeto asegurarse de que un investigador, siguiendo los procedimientos descritos por otro investigador anterior y conduciendo el mismo estudio, puede llegar a los mismos resultados y conclusiones. En los estudios de caso utilizan el método de la triangulación, que sirve para complementar confiabilidad y validez de los datos y es un medio eficaz para integrar la calidad de la información y los resultados obtenidos. Rodríguez (1999) con-

sidera que existen tres modelos de triangulación que pueden ser utilizados:

1. Triangulación metodológica. Combinar datos de carácter cuantitativo con los cualitativos.
2. Tiempo y espacio. Uso combinatorio de métodos históricos y transversales. Los datos son confrontados en distintos momentos del estudio.
3. Las fuentes de información.
  - a. Se confronta la opinión de diferentes sujetos integrados a grupos (información por profesores, alumnos y administradores sobre una categoría de análisis).
  - b. Triangulación por sujetos particulares que no pertenecen necesariamente a una categoría de análisis (contrastar opinión de un asesor con la de un investigador).

Con el propósito de garantizar la confiabilidad y validez de este estudio se siguió este procedimiento:

- a. Se elaboró un protocolo de investigación.
- b. El problema fue contextualizado: Colombia, sector agropecuario y zonas rurales, cercanas a centros urbanos.
- c. La unidad de análisis fue identificada: pequeñas unidades productivas.
- d. Se validaron las técnicas e instrumentos que se utilizaron.
- e. Se muestran los elementos y relaciones entre ellos.

### **2.2.5. Población y muestra**

Para Méndez (2008), la población es el conjunto integrado por todas las mediciones u observaciones del universo de interés en la investigación. Por lo tanto, pueden definirse varias poblaciones en un solo universo, tantas como características a medir. La población

puede ser finita o infinita y su tamaño es denotado, generalmente, con el símbolo  $N$ .

Tamayo (2008) entiende por población a la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de la población tienen características comunes susceptibles de observación, hecho que da origen a los datos de la investigación.

La población del estudio estuvo representada por los propietarios de las pequeñas unidades de producción del sector lácteo en el municipio de Sabanalarga del departamento del Atlántico; conformada por 20 unidades productivas, de las cuales se seleccionaron ocho, que corresponden al caso.

Para esta selección se tomó en cuenta:

- Haber participado en programas de fortalecimiento organizacional.
- Tener más de cinco años en el mercado.
- Hacer parte de la cooperativa. Forma asociativa creada por los propietarios.
- Tener Registro Único Tributario.

El trabajo de campo se efectuó mediante visitas de observación programadas, aplicación de una encuesta diagnóstico realizada con los 20 propietarios y de acuerdo a estos resultados se selecciona a ocho propietarios para realizar las entrevistas en profundidad, tal como se relaciona en la Tabla 11.

Tabla 11  
Clasificación de las unidades de estudio

Población objeto de estudio		Muestra para el perfil socioeconómico y demográfico	Muestra para el análisis del direccionamiento y el aprendizaje	Nombre ficticio dado al propietario que se le realizó entrevista en profundidad
Ubicación de propietarios	Molineros	6	3	Ambrosio Enrique Carmelina
Ubicación de propietarios	Cascajal	6	2	Vicente Iván
Ubicación de propietarios	Isabel López	5	1	Román
Ubicación de propietarios	Sabanalarga	3	2	Dionisio Ricardo
		20	8	

Fuente: Elaboración propia (2014)

### 2.2.6. Herramientas de investigación

La investigación planteada responde a un marco referencial de la realidad en la sociedad colombiana, el cual está impregnado por las concepciones y constructos sociales que se han acumulado por el devenir de los tiempos; aunado a ello se reviste de importancia la identificación de la cosmovisión de cada uno de los entrevistados clave, lo cual es develado a través de las palabras empleadas y la lingüística empleada en sus discursos.

Los instrumentos utilizados en este libro concuerdan con el método y la técnica seleccionada. Para Eyssautier (2006), los instrumentos y las técnicas de investigación son el conjunto de procedimientos y recursos de los cuales se vale la ciencia para conseguir su fin, estos se seleccionan partiendo del propósito así como de las preguntas concretas del presente estudio.

La técnica de recolección de datos se tomó de todos los 20 propietarios (encuesta diagnóstica), la cual consiste en la obtención de los datos mediante interrogatorio aplicado a los miembros de la po-

blación o sociedad. Para estas técnicas son muy útiles las matrices categoriales, las cuales permiten sintetizar la información obtenida de la revisión de la literatura.

### ***2.2.7. Entrevista en profundidad***

Mediante esta entrevista se realizó un diálogo abierto con los entrevistados, por ello las preguntas se adecuaron al momento y la etapa de la conversación, a fin de hilar el discurso de manera armónica.

La entrevista es considerada como una fuente primaria, de ella se obtiene la información del sujeto, la cual permite captar de manera holística los significados que este tiene sobre el tema estudiado, en un contexto determinado, dejando traslucir también su cosmovisión. La entrevista en profundidad es de carácter cualitativo y contrasta con la entrevista estructurada (Vieytes, 2004).

En el caso estudiado la entrevista permitió reconstruir los elementos que conforman los perfiles socioeconómicos de cada unidad de estudio y de su propietario, ubicados en la zona urbana y en área rural del municipio de Sabanalarga en el departamento del Atlántico. Asimismo, la entrevista de ocho propietarios que reflejan la situación de productores de derivados lácteos en pequeña escala. Estos proporcionaron información importante para el estudio del direccionamiento estratégico que ellos han aplicado en sus unidades productivas; aquí se puede captar cuál es la capacidad con que cuentan, cómo gestionan la calidad de sus productos y los aspectos más significativos para la marcha del negocio. La estrategia que emplean para garantizar el crecimiento del negocio y la manera de verificar los resultados obtenidos.

Con la entrevista fue posible identificar los procesos de aprendizaje en los cuales pueden involucrar a los trabajadores y familiares

que participan activamente en la evolución del negocio. Forma parte de un procedimiento propio de los estudios cualitativos, en donde la investigadora entró en contacto con la población y logró que ellos participaran no solo como informadores, sino dando las explicaciones y razones por las que utilizan una u otra técnica de producción o de administración, sin importar que no utilicen los términos reconocidos por los expertos.

De igual manera, los resultados fueron procesados y antes de incluirlos en el informe fueron verificados por los interesados, presentados en diferentes eventos y confrontados con la teoría que ha orientado la investigación. Teniendo siempre presente que el propietario como el administrador de la empresa, son los que toman las decisiones estratégicas dentro de ella. Esto se muestra con mayores detalles a continuación.

### ***2.2.8. Procedimiento de análisis de información***

Para el primer objetivo se identificaron los elementos que conforman el perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas para establecer las condiciones actuales en las que llevan a cabo sus actividades, para ello se analizaron variables sociales de los empresarios, el ámbito en que se desarrollan las empresas, la estructura organizativa y sus procesos administrativos. Además de sustentar información para el segundo y tercer objetivos. Los procedimientos se ejecutaron en dos etapas, descritas a continuación:

**Primera etapa. Identificación de la población objetivo.** Se convocó a los empresarios dedicados a la fabricación de quesos en el municipio de Sabanalarga con el fin de identificarlos y explicarles los objetivos del estudio y de esta manera, dirigir la aplicación de las herramientas de diagnóstico a dicha población de acuerdo a su disponibilidad.

**Segunda etapa. Diagnóstico.** Se diseñó una herramienta de diagnóstico estructurada que consiste en una encuesta conformada por preguntas cerradas. En total fueron 46 preguntas diseñadas para ser aplicadas a los dueños de los negocios por ser mayores conocedores de la información de sus empresas.

Algunas preguntas están compuestas por dos respuestas (Sí, No), y tres respuestas con distintos niveles de acuerdo a su desarrollo. En la Tabla 12 se muestra la ficha técnica de esta encuesta.

**Tabla 12**  
**Ficha técnica del cuestionario diagnóstico**

<b>Técnica</b>	Cuestionario estructurado, aplicado de manera individual. La encuesta se aplicó abordando al propietario en su contexto, con el fin de no perder ningún detalle que pudiese servir para el diagnóstico.
<b>Cubrimiento</b>	Unidades productivas: las encuestas se aplicaron en los corregimientos de Isabel López, Molineros, Cascajal y el casco urbano del municipio de Sabana-larga en el departamento del Atlántico.
<b>Grupo objetivo</b>	Está compuesto por los administradores o propietarios de microempresas, productores y comercializadoras de queso.
<b>Número de encuestas</b>	La población encuestada es de 20 propietarios, a los cuales se les aplicó el instrumento entre el mes de junio y julio de 2013-2.
<b>Tabulación</b>	Las encuestas fueron tabuladas utilizando una herramienta diseñada en el programa Microsoft® Office Excel, en donde las información se ingresó por filas de acuerdo al beneficiario y posteriormente se organizaba en tablas para ser graficadas.

*Fuente: Elaboración propia (2014)*

Para propiciar la validez interna se buscó que la entrevista se desarrollara en un ambiente cómodo y el entrevistador fuera un experto en la técnica y con conocimientos en Ciencias Sociales. Además las preguntas de la guía no se hicieron a manera de examen para que esto no fuera a interferir en sus respuestas, sino que se buscó tener una conversación fluida acerca de la forma como él maneja su negocio, es decir, se trató de no tener prejuicios sobre si sus ideas siguen modelos administrativos específicos sino que se buscó conocer dicha forma, por supuesto siguiendo un temario

para que pudieran ser comparables las respuestas de uno y otro entrevistado, temario que se basa en los conceptos abordados en el marco teórico.

En este sentido, Méndez (2008), cita como ejemplo en administración que “de la teoría de la planeación estratégica, se espera analizar y evaluar su aplicación concreta a una empresa” (p.135); en este caso, a un grupo de empresas de un mismo sector. Por supuesto, como señala este autor, la inducción y la deducción no son incompatibles sino complementarias, así es que también se evaluó si hay fenómenos de los encontrados en los empresarios que pudieran aplicarse a otros contextos. Para ello, se utilizó metodología cualitativa, específicamente la técnica de entrevista en profundidad con el ánimo de analizar en un ambiente propicio las percepciones de los propietarios sin que hubieran otras influencias.

Como indica Weiers (1986), la técnica hace que el moderador aliente al entrevistado para que exprese con entera libertad sus ideas sobre el tema de estudio y, en ciertos casos, se convierte en una ventaja sobre la sesión de grupo, pues la persona puede expresar inquietudes que no manifestaría en público. La validez interna se refrendó con el concepto de un jurado experto en temas de administración como estrategia (Hernández & Rodríguez, 2008). Este examinó el contenido del instrumento y evaluó si es coherente y pertinente con respecto al marco teórico en una escala de uno a cinco; en caso de considerarlo necesario, se le pidió que hiciera sugerencias que fueron valoradas para decidir si se podían incluir o si ya estaban cubiertas; así como en qué parte del instrumento y con qué abordaje. Dicho juez anotó que el instrumento era un poco largo, lo cual se sabía de antemano y la entrevista se planeó para una hora y media; no se quitaron preguntas previamente, pero como se trataba de una entrevista en profundidad, en el transcurso de



su aplicación se retiraron algunas, que en general, ya estaban cubiertas por otras respuestas. Finalmente, las entrevistas tomaron entre una hora y 27 minutos y una hora y 49 minutos, con un promedio de una hora y 38 minutos.

**Número de entrevistas en profundidad y unidad de análisis.** Fueron ocho entrevistas realizadas entre los 20 propietarios de las unidades productivas. La unidad de análisis es el dueño, gerente o administrador de la empresa, quien tome más decisiones estratégicas dentro de ella.

**Lugar de entrevista.** Dado que se requería que la persona estuviera tranquila en la entrevista y tuviera un espacio de reflexión sin interrupciones y asuntos de manejo diario, se trató de que al momento de pedir la cita pudiera organizar dicho tema; en la mayor parte de los casos se logró hacer en la quesera pero sin interrupciones.

Hay dos grupos por edad, los que están en la década de los 40, de 43 a 48 años, y tres entrevistados entre los de 50 a 63 (hay dos de 63); del primer grupo dos hombres no tienen hijos, aunque uno sí tiene pareja, otro tiene un hijo preadolescente, pues sus hijos tienen edades entre 12 y 22 años (dos con su pareja estable y los otros con diferentes mujeres); los demás de este grupo y los de 50 años o más tienen hijos adultos.

### 2.3. Categorías de análisis

**Direccionamiento estratégico.** Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008) conciben el direccionamiento como la consecución de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual debe

estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras para el logro de los objetivos. Asimismo, esta corresponde a cuatro estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo, c) La Estrategia Operativa o de Competitividad y d) El conocimiento del negocio, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles que orientan la dirección que los propietarios le dan a sus negocios.

La categoría se describe en función del proceso personal, inicios y evolución de la empresa. Direccionamiento, planeación y retrospectiva. Descripción de los procesos de la empresa.

*Categoría de análisis II. Estrategia.* Mintzberg, Lampell, Quinn y Ghoshal (2002) definen la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. También plantean que este es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. En este ámbito, las organizaciones deberían tener un proceso estratégico paralelas al negocio. Esto, en las pequeñas organizaciones por su naturaleza artesanal, en cierta forma se cumple. Por el contrario, las grandes organizaciones tratan de separar el trabajo mental del manual (Mintzberg, 1989). Por ejemplo, si un cliente presenta insatisfacción con alguna característica del producto, proporciona información, de valor estratégico para la organización. En el modelo en que el trabajo mental y manual se separa, resulta inútil esta información ya que no se podría dar una respuesta inmediata y que quienes formularon la estrategia ya terminaron de hacerlo.

*Categoría de análisis III. Aprendizaje organizacional.* Se concibe como un proceso biopsicosocial a través del cual el sujeto mo-

difica su comportamiento y adquiere nuevas formas de actuación. En tal sentido, el nuevo conocimiento así generado se incorpora al modelo mental del individuo y modifica sus reglas de decisión, es ahí donde la capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla; y se genera cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera. Es así como se involucra la teoría general de los sistemas donde se observa la interrelación interdependencia de las partes. Se analizó en función de la influencia familiar, social y local, procesos de socialización para el aprendizaje, conocimiento tácito y conocimiento explícito.

### CONCLUSIONES

De acuerdo con los planteamientos presentados en este capítulo se puede afirmar que los estudios de casos, tal como advierte Giménez (2012), se sustentan con definiciones construidas, las que responden al punto de vista desde donde se mire. Pike (1990) ha demostrado que en una investigación se pueden observar dos posiciones, la información que manejan las personas desde sus vivencias personales y la del investigador desde su saber. Por eso el investigador debe estar atento a esta confrontación para validar su propia visión.

El enfoque cualitativo empleado en la investigación mostró las ventajas de la visión pluralista, basada en niveles de comprensión sobre los temas tratados. De esta forma se puede y de hecho se hizo, consultar autores cuyos resultados resultan interesantes, aunque ellos manifiesten emplear en sus investigaciones el uso de criterios de investigación de tipo cuantitativo.

Según Martínez (2009), los fenómenos de la naturaleza humana

en toda su riqueza y profundidad, no admiten y son incompletos cuando se les mide y se someten a una verificación únicamente cuantitativa. Toda la riqueza conceptual y su proyección social se empobrecen cuando se limitan a cifras estandarizadas.

De acuerdo a lo anterior, cuando se utiliza el método de los estudios de casos se parte de un objeto real que puede ser observado empíricamente por otro investigador. En el caso estudiado se tomó a un grupo de procesadores de lácteos de una zona del departamento del Atlántico, es decir, un diseño de caso tipo dos, como lo plantea Yin (2009), en donde ocho productores forman un solo caso, pero cada uno representa una unidad de análisis, que en conjunto se conciben como unidades empíricas, como se presentan en el caso objeto de estudio, los propietarios de pequeñas unidades de producción del sector lácteo en una zona rural del municipio de Sabanalarga. Estas forman parte de un entorno del universo de las unidades productivas de la cadena láctea colombiana, como está descrito en el estudio prospectivo del sector lácteo para el Ministerio de Agricultura (Mojica, Trujillo, Castellanos & Bernal, 2007).

Zemelman (1987) propone un concepto de totalidad, que aun cuando en sí mismo es una explicación, más bien es la condición para el conocimiento de lo real concreto desde toda su complejidad estructural y dinámica, lo cual permite evitar en lo posible una percepción mecánica y reduccionista de la realidad, con base en ello, para esta investigación se realizó un análisis de cómo los miembros de una organización perciben en un momento determinado los cambios en su interior y cómo derivados de esa percepción y en relación específica comienzan a generarse esos cambios.

En el caso de empresas del sector agropecuario, específicamente en aquellas en las cuales los propietarios trabajan más por la

defensa del patrimonio, evitando asumir riesgos con los recursos propios, mientras que el direccionamiento estratégico los obliga a planear resultados a mediano y largo plazo, la jerarquía para tomar las decisiones importantes se centra no en una sino en varias personas de la familia dándose una estructura plana.

Finalmente, es necesario reconocer que estos estudios representan puntos de vista que remiten a un enfoque metodológico aplicado a un objeto real, los productores en pequeña escala del sector rural del departamento del Atlántico; ellos demuestran la validez y confiabilidad de los estudios de casos como metodología para llegar a comprender lo que está sucediendo en un lugar específico del planeta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonilla, E. & Rodríguez, S. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Norma.
- Eyssautier, M. M. (2006). *Metodología de la Investigación* (5a. Ed.). Perú: McGraw-Hill.
- George, A. & Andrew, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences: Belfer Center Studies in International Security* (4a. Ed.). Cambridge: The MIT Press.
- Giménez, G. (2012). El problema de la generalización en los estudios de caso. *Cultura y representaciones sociales*, 7(13), 40-62. Disponible en <http://www.journals.unam.mx/index.php/crs/article/view/32999/30233>
- Gunderman, K. (2004). El método de los estudios de caso. En: M. Tarrés, *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: Colegio de México.
- Hernández, U. & Rodríguez, A. (2008). *Cómo evaluar un proyecto empresarial: Una visión práctica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Malhotra, N. K. (2002). *Basic marketing research*. New Jersey: Prentice Hall.
- Martínez, M. (2009). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Méndez, C. (2008). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas* (4ª Ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampell, J. (2008). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Bogotá. Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Lampell, J., Quinn, J. & Ghoshal, S. (2002). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (4ª Ed.). Bogotá: Prentice Hall.

- Mojica, F., Trujillo, R., Castellanos, D. & Bernal, N. (2007). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico de la cadena láctea colombiana*. Bogotá: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Disponible en [http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/200831311504\\_L%C3%A1cteos](http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/200831311504_L%C3%A1cteos).
- Pike, K. L. (1990). *Pursuit of truth*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Salas, H. (2006). *El conocimiento, los objetivos y los métodos de investigación en las disciplinas sociales*. Memoria del XI Foro de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración. México: ANFECA.
- Tamayo, M. (2008). *Metodología formal de la investigación científica*. Bogotá: Limusa.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Edit. De las Ciencias.
- Wainerman, C. & Sautu, R. (1997). *La trastienda de la investigación*. Buenos Aires: Editorial de Belgrano.
- Weiers, R. (1986). *Investigación de mercados*. México: Prentice Hall.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Zemelman, H. (1987). *Uso crítico de la Teoría en torno a las funciones analíticas de la totalidad*. México: El Colegio de México.