

HILDA ESTRADA LÓPEZ
HERNÁN G. SAUMETT ESPAÑA
ARNULFO MONTENEGRO RADA

Direccionamiento Estratégico y Aprendizaje



EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL ACREDITA
INSTITUCIONALMENTE A LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016

HILDA ESTRADA LÓPEZ
HERNÁN G. SAUMETT ESPAÑA
ARNULFO MONTENEGRO RADA

Direccionamiento Estratégico y Aprendizaje

PRESIDENTA SALA GENERAL
ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA

RECTOR FUNDADOR
JOSÉ CONSUEGRA HIGGINS (q.e.p.d.)

RECTOR
JOSÉ CONSUEGRA BOLÍVAR

VICERRECTORA A CADÉMICA
SONIA FALLA BARRANTES

**VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN
E INNOVACIÓN**
PAOLA AMAR SEPÚLVEDA

VICERRECTORA FINANCIERA
ANA CONSUEGRA DE BAYUELO

VICERRECTOR DE INFRAESTRUCTURA
IGNACIO CONSUEGRA BOLÍVAR

SECRETARIA GENERAL
ROSARIO GARCÍA GONZÁLEZ

DIRECTORA DE INVESTIGACIONES
ALIZ YANETH HERAZO BELTRÁN

JEFE DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES
MILENA I. ZABALETA DE ARMAS

MIEMBROS DE LA SALA GENERAL
ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA
OSWALDO ANTONIO OLAVE AMAYA
MARTHA VIVIANA VIANA MARINO
JOSÉ EUSEBIO CONSUEGRA BOLÍVAR
JORGE REYNOLDS POMBO
ÁNGEL CARRACEDO ÁLVAREZ
ANTONIO CACUA PRADA
PATRICIA MARTÍNEZ BARRIOS
JAIME NIÑO DÍEZ †
ANA CONSUEGRA DE BAYUELO
JUAN MANUEL RUISECO
CARLOS CORREDOR PEREIRA
JORGE EMILIO SIERRA MONTOYA
EZEQUIEL ANDER-EGG
JOSÉ IGNACIO CONSUEGRA MANZANO
EUGENIO BOLÍVAR ROMERO
ÁLVARO CASTRO SOCARRÁS
IGNACIO CONSUEGRA BOLÍVAR

**UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR**

BARRANQUILLA Y CÚCUTA - COLOMBIA

**HILDA ESTRADA LÓPEZ
HERNÁN G. SAUMETT ESPAÑA
ARNULFO MONTENEGRO RADA**

Direccionamiento Estratégico y Aprendizaje



EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL ACREDITA
INSTITUCIONALMENTE A LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016

Estrada López, Hilda
Direccionamiento estratégico y aprendizaje / Hilda Estrada López, Hernán Saumeth España, Arnulfo Montenegro Ahumada -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2017.

219 p.; 17x24cm.
ISBN: 978-958-8930-70-1

Nota: Libro resultado de la investigación Direccionamiento estratégico en pequeñas unidades productivas del sector lácteo. Estudio de caso

1. Administración de empresas 2. Planificación estratégica 3. Planificación empresarial I. Saumeth España, Hernán II. Montenegro Ahumada, Arnulfo III. Tit.

658.4012 E821 2017 SCDD 21 ed.
Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y APRENDIZAJE

© Hilda Estrada López • Hernán Saumeth España • Arnulfo Montenegro Rada

ISBN: 978-958-8930-70-1

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma por medios electrónicos, mecánicos, fotocopias, grabación u otros, sin la previa autorización por escrito de Ediciones Universidad Simón Bolívar y de los autores. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores. Se da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los Decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

© **Ediciones Universidad Simón Bolívar**

Carrera 54 No. 59-102

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>

dptpublicaciones@unisimonbolivar.edu.co

Barranquilla y Cúcuta - Colombia

Producción Editorial

Editorial Mejoras

Calle 58 No. 70-30

info@editorialmejoras.co

www.editorialmejoras.co

Barranquilla

Marzo 2017

Barranquilla

Made in Colombia

CONTENIDO

Presentación.....	15
Capítulo 1	
PROCESO ESTRATÉGICO.....	21
Resumen	22
1.1. La organización, como punto de partida	23
1.2. Pequeñas unidades productivas del sector lácteo	26
1.3. La estrategia y sus diferentes enfoques.	33
1.4. Direccionamiento estratégico	52
1.5. El crecimiento de las pequeñas unidades productivas.....	69
1.6. El aprendizaje dentro de las organizaciones.....	73
Conclusiones	87
Referencias Bibliográficas	89
Capítulo 2	
ESTUDIOS DE EMPRESAS AGROPECUARIAS	99
Resumen	100
2.1. Diseño metodológico aplicado.....	101
2.2. El método de investigación	108
2.3. Categorías de análisis.....	123
Conclusiones	125
Referencias Bibliográficas	128

Capítulo 3

ESTRATEGIAS APLICADAS EN

LAS UNIDADES PRODUCTIVAS	131
Resumen	132
3.1. Descripción del caso	133
3.2. Hallazgos del trabajo de campo.	134
Conclusiones	208
Referencias Bibliográficas	216
Autores	219

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1
 Etapas del direccionamiento estratégico 61

Ilustración 2
 Mapa mental 84

Ilustración 3
 Proceso de construcción del objeto de estudio..... 104

Ilustración 4
 El contexto de las unidades productivas 106

Ilustración 5
 Fases de estudio..... 110

Ilustración 6
 Mapa del proyecto..... 111

Ilustración 7
 Localización del estudio..... 133

Ilustración 8
 Ubicación de las unidades productivas..... 135

Ilustración 9
 Ocupación anterior de los propietarios 135

Ilustración 10

Nivel educativo del productor..... 136

Ilustración 11

Estado civil y número de hijos del propietario..... 137

Ilustración 12

Tipo de vivienda..... 137

Ilustración 13

Número de trabajadores..... 138

Ilustración 14

Capacidad instalada 139

Ilustración 15

Control de calidad de insumos..... 140

Ilustración 16

Estandarización de los procesos 140

Ilustración 17

Control de costos 141

Ilustración 18

Nivel de planeación de las unidades productivas. 141

Ilustración 19

Procesos formales de planeación..... 142

Ilustración 20

Formulación de estrategias..... 164

Ilustración 21	
Tipos de estrategias empleadas	165
Ilustración 22	
Uso de indicadores.	169
Ilustración 23	
Gestión de mercados.....	169
Ilustración 24	
Puntos de venta.	170
Ilustración 25	
Uso de investigación de mercado	171
Ilustración 26	
Identificación de clientes potenciales.....	171
Ilustración 27	
Conocimiento de la demanda	172
Ilustración 28	
Modo de comercialización	173
Ilustración 29	
Conocimiento de la competencia.....	173
Ilustración 30	
Promociones.	174
Ilustración 31	
Calificación clientes.....	174

Ilustración 32	
Logística.....	175
Ilustración 33	
Tipo de transporte.....	175
Ilustración 34	
Propiedad del transporte.....	176
Ilustración 35	
Proveedores.....	177
Ilustración 36	
Estado financiero	177
Ilustración 37	
Créditos.....	178
Ilustración 38	
Entidad que promueve créditos.....	178
Ilustración 39	
Créditos proveedores.....	179
Ilustración 40	
Decisiones.....	179
Ilustración 41	
Libros contables.....	180
Ilustración 42	
Gestión del talento humano.....	181

Ilustración 43	
Empleados.....	181
Ilustración 44	
Forma de pago.....	182
Ilustración 45	
Frecuencia pagos a empleados.....	182
Ilustración 46	
Capacitación	183
Ilustración 47	
Tipos de aprendizaje.....	197
Ilustración 48	
Elementos de aprendizaje organizacional	204

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Clasificación de las mipymes (Ley 590, 2000).....	30
Tabla 2	
Clasificación de las empresas año 2014.....	31
Tabla 3	
Regulación para el desarrollo de las pymes	32
Tabla 4	
Visión ortodoxa de la planeación estratégica.....	35
Tabla 5	
Visión no ortodoxa de la planeación estratégica.....	38
Tabla 6	
Posturas sobre la estrategia.....	41
Tabla 7	
Puntos de vista de las estrategias	43
Tabla 8	
Comparación de los tipos de conocimiento	81
Tabla 9	
Pregunta guía de investigación	107

Tabla 10

Diseño del estudio de caso..... 113

Tabla 11

Clasificación de las unidades de estudio 118

Tabla 12

Ficha técnica del cuestionario diagnóstico 121

Tabla 13

Inicio y evolución de la unidad productiva..... 153

Tabla 14

Clientes y diferenciación 188

Tabla 15

Influencia familiar y social 199

Tabla 16

Procesos de aprendizaje del conocimiento explícito..... 201

PRESENTACIÓN

Este libro contiene los resultados de la investigación en la Línea Fortalecimiento de Empresas. El propósito del estudio fue analizar el direccionamiento estratégico desde el aprendizaje en pequeñas unidades productivas del sector lácteo en el departamento del Atlántico de Colombia. Para alcanzarlo se establecieron los siguientes objetivos: a) Identificar los elementos que conforman el perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas para implantar las condiciones actuales en las que llevan a cabo sus actividades económicas, b) Describir el proceso de direccionamiento estratégico empleado por los propietarios de las pequeñas unidades productivas del sector lácteo para dirigir sus negocios, c) Determinar cómo formulan la estrategia utilizada en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo para dirigir sus negocios, d) Analizar cómo se desarrollan los procesos de aprendizaje en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo para instituir relaciones con el direccionamiento estratégico.

Se refiere a la manera como los países de América del Sur han venido superando constantemente las dificultades generadas en la conformación de su proceso socioeconómico. Dentro de este marco, se han impulsado acciones de fortalecimiento de las empresas del sector agropecuario, generadas por iniciativas de fundaciones internacionales y de programas actuales del Estado, orientadas a fortalecer las pequeñas unidades productivas, en este caso, las del sector lácteo colombiano, empleando metodologías basadas en la planeación estratégica. Ellas se ven afectadas por diferentes problemas internos que van desde falencias a nivel administrativo,

hasta la carencia de una estrategia efectiva para su crecimiento y desarrollo.

A esto hay que sumarle las amenazas del entorno, tales como los costos de insumos, la estacionalidad de los productos –que permite que en épocas de sequía aumenten los costos de producción, elevando los precios a niveles poco competitivos–, y los precios de la gasolina que incrementan el costo de transporte y distribución.

En este sentido, se puede observar la aplicación de las diferentes perspectivas de los estudios de Administración crítica, que aun cuando surgen del paradigma positivista, proporcionan herramientas metodológicas que son superadas en casos estudiados. Esta situación se da cuando los propietarios de estas unidades con un sentido pragmático deciden buscar las estrategias que les ayuden a resolver sus problemas más inmediatos, tal como explican Montoya y Barba (2012).

Dentro de este marco, cuando los propietarios de las unidades productivas del sector lácteo implementan una o varias estrategias, estas inciden de un modo general en las áreas de gestión administrativa de la organización, lo que lleva a establecer en dicha área, estrategias vinculadas con las demás decisiones importantes.

Son estas perspectivas de planificación, organización, dirección y control las que orientan el análisis de las formas de dirección estratégica aplicadas en pequeñas unidades productivas del sector lácteo en el departamento del Atlántico desde su aprendizaje. El enfoque utilizado sugiere vincular las teorías administrativas con las actividades realizadas en sus procesos diarios, lo cual permite explicar los resultados en dichas organizaciones y los modelos propuestos en la teoría de la dirección estratégica. Es decir, una relación bidireccional entre la teoría y la práctica.

Bajo este contexto, el funcionamiento de las unidades productivas se visualiza como un mecanismo para aumentar la capacidad de respuesta al proceso económico y a la sociedad de consumo. Lo cual depende del direccionamiento estratégico aplicado al proporcionar esfuerzos y aprendizajes que resultan efectivos; asimismo se genera la necesidad de regular las acciones en función de la estabilidad como grupo social organizado, promoviendo su aprendizaje y revalorización para su permanencia en el tiempo.

Se destaca que el sector agropecuario tiene dificultad para integrarse al conjunto de la economía de los países en vía de desarrollo, tal como lo expresan Vargas (1995) y Aguilera (2009). Por ende, modernizar el campo y vincularlo a procesos industriales que se realizan en la ciudad, representa un reto para la sociedad y para el crecimiento económico de una nación.

De acuerdo con ello, el direccionamiento estratégico en las unidades productivas del sector lácteo, se hace relevante porque son nuevas formas de pensar, actuar y gestionar de los directivos de esta organización y de los propietarios de las unidades, quienes adoptan prácticas que las llevan a ser competitivas en el mundo globalizado, que era una de las premisas de esta investigación expresada por Dávila y Martínez (1999).

Las pequeñas unidades productivas a que se refiere esta investigación son organizaciones del sector agropecuario ubicadas en la República de Colombia, departamento del Atlántico, municipio de Sabanalarga, que desarrollan una actividad económica a pequeña escala, atendiendo demandas locales, con una estructura administrativa plana, sin mayor participación en el mercado y estrategias de negocio básicas o artesanales. Se trata de empresas unipersonales, con la participación de la familia, como trabajador sin remu-

neración (el tiempo que dedican es de aprendizaje y de aportes al negocio). Aun cuando el que toma las decisiones es el propietario, este consulta a su familia, especialmente a la compañera o esposa, antes de cualquier decisión importante para el negocio. Al analizar los resultados se puede observar que la empresa contrata entre uno y tres trabajadores y cuando la demanda es mayor se contratan trabajadores adicionales. Es un trabajo que requiere mucha actividad manual, por eso solo utilizan herramientas sencillas y uno que otro proceso con tecnologías sencillas, creadas por ellos mismos.

Dentro de estas perspectivas, se hace el análisis del direccionamiento estratégico, que es aplicado en unidades que producen en pequeña escala, a nivel individual, pero sostienen un mercado en crecimiento, en forma colectiva. Ellas aportan al sector lácteo en el departamento del Atlántico de Colombia, productos que son mejorados constantemente mediante el aprendizaje. Su enfoque sugiere vincular las teorías con el trabajo de campo ejecutado allí, esto permite explicar los resultados arrojados por las formas de direccionamiento que son aplicadas en dichas organizaciones, con los modelos propuestos por la dirección estratégica, los cuales se ajustan, involucrando el proceso de aprendizaje que coadyuva a su desarrollo.

Cabe destacar los aspectos esenciales del objeto estudiado y representarlos en la explicación, como lo plantean Montaño y Rendón (2000), en donde se sostiene que la dirección estratégica puede estar cargada de valores subjetivos, como lo señala Giddens (1979). La determinación del objeto y las normas de acción supone intereses parciales, que niegan los conflictos e idealizan la naturalización del *statu quo*, lo cual pudo ayudar a legitimar desigualdades en la distribución de recursos (Shrivastava, 1986), y la expulsión de campesinos de sus pequeñas propiedades.

Con el fin de obtener una visión cercana al objeto estudiado, se emplearon herramientas técnicas de recolección de información como la recuperación bibliográfica, el cuestionario diagnóstico y la entrevista a profundidad con propietarios de las pequeñas unidades productivas.

El capítulo 1 muestra la fundamentación teórica donde se explica la información pertinente del direccionamiento estratégico, su origen, sus etapas, relacionando en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, las estrategias alternativas propuestas por los propietarios, analizando cada una de ellas, cómo se han implementado, así como verificar que hayan sido viables. Además se desarrolla la categoría aprendizaje organizacional, descrita como una estrategia para mejorar la capacidad de las pequeñas unidades productivas.

El capítulo 2 explica el proceso y el enfoque metodológico seleccionado, diseño del estudio, las herramientas de investigación, se incluyen las técnicas de recolección de información, así como la estrategia metodológica, es decir, cuáles son las líneas de acción que se llevaron a cabo para la recolección de datos, la construcción de las categorías de análisis y el procedimiento para validar los resultados.

El capítulo 3 muestra cómo es el direccionamiento estratégico empleado por los propietarios de las pequeñas unidades productivas objeto de la investigación desde su aprendizaje. Esto se puede observar en la producción de queso, mejoras en la forma de procesarlo, como el direccionamiento estratégico que han logrado implementar, combinando el aprendizaje adquirido con su experiencia y los conocimientos que produce la práctica en frente de su negocio.

**DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO Y
APRENDIZAJE**

En cada capítulo se presenta un resumen, desarrollo y conclusiones sobre los aspectos de las unidades productivas, tanto las ubicadas en área rural como las que están en el centro urbano. Se observaron las diferencias significativas entre las estrategias de la planeación realizadas por los propietarios y las que sugieren las teorías del direccionamiento estratégico. Desde este contexto, los métodos empleados deben adaptarse a las condiciones específicas de cada unidad productiva.

Capítulo 1

PROCESO ESTRATÉGICO

Hilda Estrada López* • Hernán Saumett España† • Arnulfo Montenegro Rada‡

-
- * 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.
 - ‡ Administrador de empresas, Ingeniero químico, Doctor en Ciencias Gerenciales, Magíster en Gerencia de Empresas. Mención: Gerencia de Mercadeo, Docente Tiempo Completo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Atlántico, Barranquilla.

RESUMEN

En el capítulo La organización, como punto de partida de un proceso estratégico se establecen las premisas necesarias para ubicar este proceso en el tiempo y el espacio, tal como lo indica Zemelman (1987). Estudiar lo que ocurre en pequeñas unidades productivas del sector rural, cuando, en este caso, tratan de insertarse en una economía global. Aquí es posible observar lo que pasó en un proceso real, relacionado con las estrategias que implementan los propietarios de las zonas rurales de Colombia en el municipio de Sabanalarga.

Con una metodología propia de los estudios de casos, se describen los cambios que ocurren cuando estas decisiones son impulsadas por expertos que llegan con un paquete de soluciones que los propietarios asumen de manera provisional. Es en términos de racionalidad, el enfrentamiento oculto de una razón conocida por quien vive los procesos de manera natural frente a cambios, que aun cuando traen beneficios, no logran modificar los modelos mentales del propietario y tampoco las condiciones del mercado y de los proveedores, que siguen una lógica de la búsqueda de sus propios intereses de manera tradicional.

La lectura de este capítulo responde al porqué un modelo para dirigir pequeñas empresas, acorde con los requerimientos de la competitividad, entra en conflicto con la racionalidad del propietario y con su aplicación en este tipo de organización. Sin embargo, es justo reconocer el esfuerzo para mantener una unidad administrativa integrada, tratando de asumir desde su propio aprendizaje un conjunto de competencias y medios materiales que permitan ejercer y desarrollar una gestión empresarial con determinadas funciones. Poner en práctica teorías que no coinciden con los conocimientos

de estos propietarios, pero que pese a ello, saben que pueden mejorar la eficiencia de su negocio.

1.1. La organización, como punto de partida

Sobre el proceso estratégico, partiendo de dicho objeto de estudio, Burrell y Morgan (1979) habían iniciado un interesante debate que han llevado a los estudios organizacionales hacia una transformación radical, sin llegar a una posición unificada, lo cual lo separa del pensamiento moderno y lo conduce a niveles que validan la incertidumbre, propias del pensamiento postmoderno.

En relación con la teoría de la organización, Urbiola (2002) ya había sugerido un acercamiento subjetivo sobre la interpretación que hace el individuo de la organización con la que se relaciona, lo cual implica el análisis de procesos socioculturales en contexto de microinteracción. Esto se puede observar cuando se analizan los procesos de direccionamiento estratégico de pequeñas unidades de producción de queso en el departamento del Atlántico. En este aspecto, es necesario tener en cuenta también lo expresado por Martínez (2005), quien se refiere a las posiciones asumidas por Taylor, Fayol y Weber, en el sentido de que el cuerpo teórico de las organizaciones ha ido adquiriendo su objeto visible mediante expresiones de procesos y prácticas. Aun cuando distintas corrientes han incurrido en el error de basar sus posturas en enfoques parciales, como únicos, sin considerar otras dimensiones importantes de las organizaciones, aspecto que sí fue interpretado como las organizaciones, son fenómenos multidimensionales que deben analizarse integralmente.

Los estudios organizacionales, en opinión de Robbins y Judge (2009), tienen su origen en investigadores europeos, encabezados

en un principio especialmente por sociólogos ingleses, que se interesan en los aspectos de la cultura nacional y su expresión en instituciones sociales y privadas. Ese avance reside precisamente en el reconocimiento de las particularidades de instituciones, delimitan y orientan las investigaciones sobre aspectos, que elevan el nivel de comprensión de las sociedades y de las instituciones que las conforman.

Aunado a ello, Urbiola (2007), refiriéndose a los estudios sobre las organizaciones, sostiene que estos permiten comprender las formas como el individuo considerado como parte de grupos, se mueve al interior de ellas, expresando una dinámica que puede modificar con su actividad. Explica estos análisis mostrando cómo:

Los procesos ocupan un espacio en un sistema complejo, pero además hay que añadir que, organizacionalmente, implica un reto, puesto que el análisis debe ser, hacia dentro (micro), partiendo del individuo en interacción, sobre la estructura organizacional, los procesos administrativos, la producción, el desarrollo tecnológico e innovación y las nuevas formas de trabajo; y hacia afuera (macro), con los pares aliados Stakeholders. El sistema no estaría completo sin las autoridades y gobiernos ni la competencia (p.101).

Expresa la autora antes mencionada, que la vida organizacional le proporciona los canales para relacionarse y buscar la manera de poner los intereses particulares en función de los que representan un bien común. Es decir, se crean relaciones de cooperación que están implícitas en la sociabilización y en los aprendizajes que genera compartir con otros y formar parte de un grupo. En esta misma dirección, Mendoza y Rodríguez (2007) sostienen que la teoría administrativa se ha gestado en el marco de la economía clásica:

(...) Sin embargo, debido al impacto de los cambios ocurri-

dos es necesario revisar algunos postulados mantenidos y su concepto del hombre racional desde las Ciencias Sociales, (...) e incorporar planteamientos relativos al campo cultural, los sentimientos, la estética, la vida cotidiana. (p.160)

Lo anterior explica el comportamiento general de las organizaciones. Es importante entender cómo ocurre con las organizaciones agrarias en las sociedades modernas, tomando a los gremios del sector como organizaciones, que tienen su origen rural. Carrillo (2001) señala que estas organizaciones no son favorables para el nacimiento de las asociaciones voluntarias, por cuanto la vida rural y una economía agraria atrasada “ofrecen escasa oportunidad para la formación de organizaciones, especialmente cuando la gran masa de una sociedad está constituida por una población pobre y sin instrucción, donde solamente la minoría se dedicará a la formación de algunas organizaciones” (p.77).

Esta visión sobre la población vinculada al campo y expresada en los círculos institucionales del Estado, ocasionó que estuviera ubicado en un sector por fuera de los procesos de modernización, y que en muchos casos desestimuló el esfuerzo de estos mismos productores en términos de cambio tecnológico y mejoramiento de la productividad. Pero los de mayores ingresos y propietarios de grandes extensiones, se vinculan a grupos políticos, se asocian y perciben la necesidad de unificar intereses a fin de ganar representación frente a los poderes públicos y de utilizar la influencia, las relaciones y los conocimientos de sus miembros más notables.

Las organizaciones del sector agropecuario, en especial la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), ha tenido la capacidad de influir en los ámbitos de decisión pública de tipo coyuntural, ca-

racterizada por defender los intereses de sus afiliados, sin preocuparse mucho por el desarrollo del sector. Como organización, se transforma en grupos de presión sobre el Ministerio de Agricultura y obtienen beneficios del Estado, en cuestiones muy puntuales como los precios, comercialización y cuotas de importación. Para ellos resulta más rentable el valor de los predios, por el crecimiento de la población y la cercanía a centros urbanos, que desarrollar una estructura de tipo capitalista, con la industrialización de sus procesos; solo cuando se controla algún producto, algodón, arroz, entre otros, las organizaciones, buscan ampliar su radio de acción y dotar de algunos instrumentos de desarrollo industrial.

El objeto de estudio, en este caso, está conformado por las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, ubicadas en una zona del departamento del Atlántico, es decir, las unidades forman parte de la cadena de producción que le proporciona a nivel interno las relaciones entre los procesadores de queso, los cuales pueden ser el propietario y los trabajadores, relacionados por la actividad que efectúan; a nivel externo el entorno de proveedores, pequeños propietarios de hatos lecheros y los compradores que están vinculados mediante relaciones de amistad y confianza en la entrega y pago oportuno de los productos. Todo esto forma parte de una estructura organizada del sector lácteo del país, el cual determina las reglas con las que realizan los intercambios los elementos del sistema.

1.2. Pequeñas unidades productivas del sector lácteo

Son equivalentes al concepto de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), en las ciudades, aun cuando se encuentran muy ligadas al uso de técnicas tradicionales, por su cercanía a los centros urbanos, entran en contacto con el mercado global. Pero, ¿qué significa una MIPYME en Colombia? Esta se refiere en

opinión de Mejía (2012) a una clasificación de una organización de tipo empresarial en pequeña escala. Por lo general están compuestas por menos de 10 personas, con recursos familiares, tanto en la propiedad como en la realización del trabajo. Son formas de crear autoempleo para la familia, con ventas limitadas y mercado local. En Colombia, este tipo de empresa corresponde a varias clasificaciones: micro, pequeña y mediana empresa, de acuerdo a distintos criterios, número de empleados, activos, ventas y tecnología empleada.

Bajo este contexto, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), se han constituido en uno de los sectores productivos más significativos para las economías de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza. En Colombia la Ley 590 de 2000 fue expedida para promover su desarrollo.

La clasificación se hace teniendo en cuenta el valor de los activos registrados, las ventas realizadas durante un mes, número de trabajadores y el consumo de energía. De acuerdo a la ley la microempresa es aquella unidad productiva que emplea menos de 10 trabajadores permanentes, con activos inferiores a 500 salarios mínimos vigentes. Estas pueden estar ubicadas en la ciudades o en el campo, en donde se aplica a las parcelas y pequeñas propiedades utilizadas en cultivos permanentes o transitorios. De acuerdo a estudios realizados (Pueblos en Red, 2012), tienen una incidencia en el 50 % del empleo y representan un 92 % de los establecimientos comerciales con el 36 % del valor agregado del sector industrial del país.

Dicha ley las define como: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de ser-

vicios, rural o urbana” (p.3) y las clasifica en: Microempresa: la que se conforma por persona natural o jurídica, con un personal hasta de 10 empleados y hasta 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). La pequeña y mediana empresas conformadas por la persona natural o jurídica, con fines de explotación económica, según el artículo 2, de la Ley 905 de 2004. A diferencia de estas, la gran empresa: es aquella cuya planta de personal es mayor a 200 trabajadores y cuenta con activos totales por un valor superior a 30.000 SMMLV. Dentro de este marco, en opinión de Pueblos en Red (2012) representan un porcentaje significativo en el crecimiento económico colombiano, las mismas generan más del 50 % del empleo nacional, significan el 36 % del valor agregado industrial, el 92 % de los establecimientos comerciales y el 40 % de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento.

Atendiendo las definiciones dadas en los dos apartados anteriores se puede decir que las MIPYMES del sector agropecuario en Colombia son todas aquellas empresas que realizan la producción o explotación de materias primas y tienen entre 11 y 200 trabajadores y un total de activos que comprenden entre los 500 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, lo que traduce un total de activos a 2012 entre US\$117.733 (283,35 millones de pesos colombianos) y US\$7.064 (17.001 millones de pesos colombianos) (Ley 590, 2000).

Para Velázquez (2003), Colombia, al igual que la mayoría de los países suramericanos, tiene una economía dinamizada principalmente por las pequeñas y medianas empresas (PYMES). El mismo autor, en su tesis, hace un análisis histórico de las tendencias empresariales en Colombia y sus similares en Centroamérica y Su-

ramérica. Indica que los gobiernos y las empresas buscan hacerse partícipes del desarrollo de esta actividad. También comparten una historia similar en la implantación de políticas de sustitución de importaciones por exportaciones, y problemas comunes como la inflación e implementaron soluciones similares como la adquisición de deuda externa. A pesar de estar en condiciones de atraso, han participado en el mercado internacional con productos representativos, en la mayoría de los casos *commodities* de su región, como el café, el petróleo y el cacao, administrados casi en su totalidad por organizaciones del sector.

Esto explica el interés gubernamental por las exportaciones y su necesario crecimiento. Sin embargo, los economistas han demostrado que en ese modelo económico, la sustitución de importaciones por exportaciones no es sustentable a un largo plazo ya que genera un malestar en el sector agropecuario, que se siente más afectado (Misas, 2002).

Aun cuando la microempresa no tiene una gran incidencia en las exportaciones de acuerdo al estudio realizado por Fábregas *et al.*, (2015), por ser generadores de empleo son sujetas a políticas de fomento, y en opinión de Rodríguez (2003), si aplican herramientas gerenciales y aprovechan su flexibilidad para innovar, pueden llegar a cubrir un rubro importante en las exportaciones menores.

La Ley 590 hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) y hasta 30.000 SMMLV. En la Tabla 1 se muestra esta clasificación.

Tabla 1
Clasificación de las mipymes (Ley 590, 2000)

Tipo de Empresa	Empleados	Activos	Rango de Activos en pesos para año 2003
Micro	Hasta 10	Menos de 501 SMMLV	Menos US\$6.786
Pequeña	Entre 11 y 50	Desde 501 SMMLV y 5.000	Entre US\$6.786 y US\$689.876
Mediana	Entre 50 y 200	Desde 5.001 SMMLV a 15.000	Entre US\$689.876 y US\$2.069.215
Grande	Más de 200	Más de 15.000 SMMLV	Más de US\$2.069.215

Fuente: *Elaboración propia (2014)*

Las mipymes son una categoría que agrupa a micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. Estas se caracterizan por su adaptación a los cambios que ocurren en el entorno, su facilidad para cambiar de productos y el uso de pequeñas inversiones que se transforman en autoempleo, o nuevos empleos derivados de actividades informales o poco estructuradas.

Este sector agropecuario es una parte o componente de la economía, encargado de extraer del suelo productos para el consumo de la población. Son comestibles que pueden convertirse en materia prima para diversas industrias agroindustriales.

Bajo este contexto, Zerda y Rincón (1996) consideran que el concepto se ha insertado en la economía convencional, procedente del análisis de la población marginal. “Lejos del mundo real de las mega y meso corporaciones que cohabitan con unidades empresariales de diversos tamaños y determinaciones” (p.34). En esa medida, si el concepto de mipymes es asociado al tamaño, a su vez tendríamos que asociar el concepto a la capacidad de producción en atención a las características de la demanda, la cual va evolucionando con el tiempo. Igualmente, se podría relativizar el concepto según el tamaño, dependiendo de la época histórica en que se analice, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2
Clasificación de las empresas año 2014

Tamaño	Activos Totales SMMLV	En pesos colombianos	En USA dólar
Microempresa	Hasta 500	\$ 3.080.000.000	US \$ 155.800
Pequeña	Superior a 501 y hasta 5.000	\$ 3.086.160.000 - \$30.800.000.000	US\$ 156.112 - US\$ 1.558.000
Mediana	Superior a 5.001 y hasta 30.000	\$ 30.806.160.000 - \$184.800.000.000	US\$1.558.312- US\$ 9.348.000
Grande	Superior a 30.001	\$184.806.160.000	US\$ 9.348.312
SMMLV para el año 2014 \$616.000 / US \$311.60			

Fuente: Elaboración propia (2014)

Por otro lado, Estrada (2010) define a la pequeña unidad productiva del sector lácteo, como las organizaciones mipymes del sector agropecuario que desarrollan una actividad económica a pequeña escala, atendiendo demandas locales, con una estructura administrativa plana, sin mayor participación en el mercado y estrategias de negocio básicas o artesanales. A partir de ellas la investigación permite explicar los comportamientos de unidades productivas del sector lácteo, de acuerdo al enfoque del direccionamiento estratégico aplicado por los propietarios a sus negocios según su proceso de aprendizaje reiterativo. Considera Rodríguez (2003) que este sector mipymes es de gran importancia para el desarrollo económico y el equilibrio social en Colombia, por su contribución a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución del ingreso. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia equivalen al 90 % del parque empresarial nacional.

Según estimaciones de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) (2003, citada por Rodríguez, 2003, p.41) generan casi el 73 % del empleo y participan con el 53 % de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. Por otro lado,

según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo generan el 63 % del empleo y el 37 % de la producción nacional. En Colombia, estas se han regulado mediante la Ley 590 del año 2000, que fue expedida para promover su desarrollo. Dada la alta participación que tienen en la economía colombiana, existen otras regulaciones especiales por segmento, las cuales pueden observarse en la Tabla 3.

Tabla 3
Regulación para el desarrollo de las pymes

Ley o Decreto	Fecha	Contenido
Ley 590	2000	Expedida para promover el desarrollo de las Pymes
Ley 905	2 de agosto de 2004	Dicta disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)
Ley 1014	26 de enero de 2006	Fomento a la cultura del emprendimiento
Ley 1286	23 de enero de 2009	Fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia
Decreto 3078	8 de septiembre de 2006	Creación del programa de inversión Banca de las Oportunidades

Fuente: Adaptación de Rodríguez, A. (2003). La realidad de la pyme colombiana: desafío para el desarrollo. Bogotá: Fundes. Disponible en <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>

El panorama general sobre la legislación tal como se encuentra en la tabla anterior, muestra que se ha estado haciendo énfasis sobre un aspecto que tiene efectos en el desarrollo de la política industrial en Colombia: la clasificación de las mipymes. La primera Ley (590), se expidió con el propósito de promover las mipymes y presenta una breve descripción sobre dos aspectos fundamentales relacionados con el tamaño de las empresas. Luego las disposiciones que le hacen una revisión a los marcos legales existentes para la clasificación de las empresas por tamaño. Del año 2006 en adelante se empieza a pensar en la cultura del emprendimiento, el

fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, y en las inversiones en la Banca de las Oportunidades.

Resulta importante este marco sobre la política industrial de la clasificación de las empresas de acuerdo con su tamaño, puesto que da señales y permite trazar horizontes a los programas públicos debido a que garantiza una correcta focalización y un direccionamiento adecuado de los recursos institucionales y financieros del sector público. Esto se muestra en artículo 43 de la Ley del Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos (2010-2014)” (Ley 1450 de 2011) que se interesa en los volúmenes de venta como un indicador esencial de la competitividad de la industria nacional.

Este artículo ordenó al Gobierno nacional reglamentar los rangos o valores para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Colombia. No obstante, hasta ahora dicha reglamentación no se ha emitido, debido a que el gobierno considera que los métodos estadísticos disponibles en conjunto y los datos que dispone el Dane no permiten determinar de manera directa los cuatro grupos requeridos para llevar a cabo dicha clasificación.

Asimismo, la institución responsable de las políticas de regulación para el segmento pymes es el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El ente regulador facilita la existencia de canales para establecer una adecuada relación público-privada, los cuales son llevados a cabo a través del Consejo Superior de Pequeñas y Medianas Empresas, el Consejo Superior de Microempresas y el Sistema Nacional de Apoyo y Promoción de las mipymes.

1.3. La estrategia y sus diferentes enfoques

En el punto anterior se hace referencia a las organizaciones del

sector agropecuario. Ahora corresponde definir el concepto de estrategia y los enfoques que se le han dado a partir del desarrollo de la administración moderna. Dentro de este marco, Montoya y Barba (2008) sostienen que el concepto de planeación en las empresas se empleó por primera vez a principios del siglo XX, y ha evolucionado con los cambios ocurridos en las organizaciones, dando origen a conceptos más complejos de planeación que incorporan a la estrategia. Estos autores expresan que:

En el ámbito de la administración, el diseño de estrategias corporativas responde a la necesidad organizacional de reducir la incertidumbre causada, principalmente, por las contingencias del entorno. En este sentido, se puede interpretar que el diseño de la estrategia tiene como finalidad crear las condiciones en el presente para sobrevivir en el futuro. La aplicación de la estrategia corporativa contribuye al cambio organizacional expresado en la modificación de los arreglos estructurales, así como a la modificación de su entorno, lo que le permite a la dirección tomar decisiones en condiciones de aparente certidumbre. (p.9)

Montoya y Barba (2008) se refieren a que la planeación estratégica se constituyó en un discurso del poder para direccionar los cambios al interior de la organización, para responder a los que ocurren en su entorno. Aquí es necesario hacer la distinción entre los planteamientos del positivismo lógico, que considera la experiencia directa como dada a los sentidos y a cualquier observador, son visibles y no requieren de algún conocimiento previo para detectarlas. Es decir, que el papel que desempeñan las teorías citadas es el de hacer visibles tales relaciones entre los componentes del objeto estudiado, constituye una respuesta al problema planteado, en términos observables.

1.3.1. Visiones críticas de la planeación estratégica

La planeación estratégica tiene enfoques o modelos que responden a momentos en que se inicia, hasta llegar a los enfoques actuales, en los cuales se busca superar las debilidades observadas en la aplicación de las herramientas de la Administración.

Visión ortodoxa clásica. Según la visión ortodoxa, la planeación estratégica es considerada como un conjunto de técnicas racionales para dirigir negocios, tal como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4
Visión ortodoxa de la planeación estratégica

Propuesta	Argumento	Autor
Análisis estratégico	La formulación estratégica es un proceso de análisis de datos sobre la toma de decisiones, para posicionar a la empresa en el mercado.	Igor Ansoff
Matriz de crecimiento y participación	Clasifica productos y negocios con base en dos variables: segmentación del mercado y tasa de crecimiento de los mercados.	Boston Consulting Group/Jean-Paul Sallenave
Estrategia de unidad de negocios y estrategia corporativa	Análisis estratégico de las áreas más rentables de la empresa.	Henderson Bruce y Zakon
Estrategia competitiva y análisis de los sectores industriales	Cinco fuerzas estratégicas: 1. Compradores, 2. Distribuidores, 3. Competidores industriales, 4. Competencia potencial y 5. Productos sustitutos.	Michael E. Porter
Ventaja competitiva en los sectores mundiales	Análisis de los canales de valor a partir de los cuales la empresa puede definir en qué canal puede agregar más valor que sus competidores.	Michael E. Porter
Integración vertical y diversificación	Estrategias orientadas a la reducción de costos y al análisis de la creación de nuevas líneas de productos.	C. J. Sutton
Modelos de Planeación Estratégica	Misión, visión, objetivos y estrategias; fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Charles Hofer y D. Schendel

Fuente: Barba Á., A. (2002). *Calidad y cambio organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad; el caso del LAPEM de CFE (Tesis Doctoral)*. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México

En esta visión ortodoxa la formulación de la estrategia es un proceso que según Ansoff (1997), viene después de un diagnóstico y de las posiciones de la empresa en el mercado. Porter (1998) a su vez, en un estudio bastante difundido, ubica la estrategia como la forma en que se abordan las cinco fuerzas competitivas de los sectores industriales. Los modelos de la planeación estratégica se refieren de acuerdo a Hofer y Schendel (1978) a la formulación de una visión, misión, objetivos y estrategias que responden a las fuerzas competitivas en donde la empresa conjuga sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas.

Visión no ortodoxa. Desde esta visión, la estrategia es concebida como una propuesta que trata de obtener en los participantes un consenso que unifica sus intereses para conseguir cambios dentro de la organización que benefician a sus integrantes. En la Tabla 5, se presentan los aspectos más sobresalientes de esta visión.

Barba (2002) reúne los planteamientos en los cuales –desde una visión crítica– dejan claro la relación entre estrategia, como discurso y poder, lo que permite observar cómo se aplica la planeación estratégica en casos concretos. Knights y Morgan (1991) consideran que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización pueden ser mayores cuando esta concuerde con la estructura planteada para su aplicación. En este sentido, conforme esta cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura.

Para el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas (pyme), nacidas por iniciativa de una persona que ha tenido una idea básica, quien la ha llevado a la práctica. Estas se caracterizan por una determinada capacidad de intuir el futuro, de esta forma atraer y coordinar grupos de colaboradores para compartir esta idea. Esa es la manera como están desarrollando el direccionamiento estratégico. Con base en lo anterior se concibe la estrategia como una perspectiva compartida por los miembros de una organización, así como entre ellos a través de sus intenciones y acciones. Cuando se

involucra en el contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento o de comportamiento, que buscan cambiar la situación.

Si el cambio ocurre de acuerdo con la interacción con el medio, que también está en constante cambio, entonces es necesario comprender el papel que cumple la estructura, tal como lo expresó García (2009) y lo desarrolla Maturana (2009), donde sostiene que los cambios son inherentes a la vida del ser humano; biológicamente es una condición de vida, es un ser que tiene que estar en contacto con un entorno que le provee lo necesario para continuar su proceso.

Lo anterior permite afirmar que la estrategia es un concepto que ha evolucionado transformándose para reducir la incertidumbre, racionalizar la estructura de las organizaciones y los procesos, que le permitan influir en su entorno. Esta herramienta se ha adaptado a fluctuaciones y contingencias que identifica en sus entornos externos e internos. De esta forma, busca la construcción de modelos estratégicos complejos. Sin embargo, hay que comprender cómo este modelo se modifica al pasar de una organización burocrática a una organización flexible (Mintzberg, 1994).

En el caso de las pequeñas unidades productivas, estas estrategias deben impulsar procesos de mejora, orientados al éxito organizacional, para ello la mayor parte de sus integrantes deben tener claro un objetivo común al cual dirigirse, forjando la visión, la misión, los valores, pero además establecer estrategias claras y compartidas. En este libro se retoma la visión no ortodoxa de la planeación estratégica.

Como se puede captar en la Tabla 5, la estrategia es un lenguaje de poder de acuerdo a lo que plantean Barry y Elmes (1997), Heracleous y Barrett (2001), Knights y Morgan (1991). El estratega produce posiciones sustanciales que determinan la dirección que toma la empresa.

Tabla 5
Visión no ortodoxa de la planeación estratégica

Propuesta	Argumento	Autores
La estrategia como poder y política	Se enfoca sobre la emergencia, sobre la estrategia, como un sentido que está hecho por los estrategas como ellos lo harían, como ella se haría.	Mintzberg (1987) Pettigrew (1973, 1985) Pettigrew y Whipp (1991)
Decisiones estratégicas	La estrategia es lo que los equipos de alta dirección –o coaliciones dominantes– hacen. Ellos decidirán enfocarse más en algunas contingencias que en otras.	Child (2002)
Los juegos de lenguaje que constituyen estrategia	La estrategia es lo que los estrategas dicen. Lo que el estratega hace es el empleo del lenguaje de la estrategia. La estrategia produce posiciones sustanciales, como “el estratega” y aquellos que son sujetos –y objetos– de la estrategia.	Barry y Elmes (1997) Heracleous y Barrett (2001) Knights y Morgan (1991)
Modelo interpretativo	En este modelo estratégico interpretativo, Chaffee (1985) argumenta que las organizaciones son “una colección de acuerdos sociales establecidos por los individuos, en beneficio mutuo” (p.93).	Chaffee (1985) Schwenk (1989) De la Ville y Mounoud (2003)
La estrategia vista a través de la teoría estructuralista	La estrategia es obligada por la preexistencia de los juegos de relaciones, los cuales son referenciados dentro de una estructura para intentar alcanzar agendas estratégicas.	Whittington (1992)

Fuente: Barba Á., A. (2002)

De acuerdo con David (2003), las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Todas las empresas poseen una estrategia así sea informal esporádica y sin estructurar, que van hacia algún rumbo; sin embargo, algunas no desconocen hacia dónde van y esto se puede aplicar tanto a pequeñas como a grandes empresas. Por otro lado, Jarzabkowski (2004) consideró que una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden, además asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, y del mismo modo anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

1.3.2. Importancia de la estrategia

Para Hax y Majluf (1996), la estrategia es la dirección intencionada del cambio para conseguir ventaja competitiva en los diferentes negocios de la empresa. Carrión (2006), quien cita a estos autores, afirma que esta definición aporta dos cosas importantes: relaciona la estrategia con el cambio y con la creación de ventajas competitivas. Lo anterior se interpreta como la relación entre la estrategia y la búsqueda de una ventaja competitiva. Sin embargo, no siempre una compañía logra obtenerla, representando esto una delgada línea entre el éxito y el fracaso.

En el caso estudiado la definición de estrategia que se ajusta más, es la planteada por Carrión (2006), quien sostiene que para lograr la eficiencia en el proceso, específicamente en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, las tácticas deben aplicarse bajo un direccionamiento estratégico y deben estar vinculadas a los cambios. Su aplicación tiene sentido si está orientada a la búsqueda de una ventaja competitiva y la necesidad de regular acciones y recursos en función de obtener en individuos o grupo social organizado, una ventaja que determine el éxito o el fracaso de la unidad productiva.

Dentro de esta perspectiva, Carrión (2006) indica igualmente que el concepto de estrategia tiene más derivadas; cita a Andrews (1987), quien afirma que la estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser. Es claro que el punto de vista de Andrews (1987) relaciona la estrategia con la definición de objetivos organizacionales para que la empresa logre lo que quiere ser.

La diferencia entre la planeación y la gerencia estratégica radica en la ejecución de estrategias. El marco integrador de ejecución de estrategias incorpora cambios empresariales en el área funcional; las variaciones claves de esta área incluyen la estructura organizativa con la estrategia, la vinculación del desempeño y la remuneración con las estrategias, la creación de un ambiente organizativo conducente al cambio, la efectiva elección de los mercados meta, entre otros.

Esta, según Mintzberg (1991), es un modelo, un patrón en un flujo de acciones. Esta definición de la estrategia es consistente en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es. Asimismo, para Mintzberg (1991) la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Esta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas, cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas, ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes de que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que ya haya ocurrido.

En la Tabla 6 se observan las diferentes posturas que asumen autores reconocidos sobre la estrategia. Chandler (1962), aludiendo a que falta algo más del concepto de estrategia, indica que esta se relaciona con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos. Esta última definición complementa la establecida por Andrews (1987) en cuanto a la delimitación temporal que se le da a la estrategia, ya que no se puede hablar de una buena estrategia sin trazarla en el tiempo.

Tabla 6
Posturas sobre la estrategia

LA ESTRATEGIA COMO PLAN	
Autor	Postura
Chandler (1962)	La estrategia se relaciona con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos.
Braybrooke y Lindblom (1963)	Las estrategias describen la creación de políticas como un proceso seriado, correctivo y fragmentado.
Andrews (1987)	La estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos.
Mintzberg (1991)	La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados.
Hax y Majluf (1996)	La estrategia es la dirección intencionada del cambio para conseguir ventaja competitiva en los diferentes negocios de la empresa.
Mintzberg (1998)	La estrategia es un proceso informal y se reduce a un grupo de posibilidades que deben evaluarse para seleccionar las que mejores resultados puedan proveer.
Mintzberg, Quinn y Voyer (1999)	Las estrategias formales efectivas contienen tres elementos: las metas, las políticas y las principales secuencias de acción.
Mintzberg, Quinn y Ghoshal (2002)	La estrategia es un 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.
David (2003)	Son todos aquellos medios para lograr los objetivos que pueden aplicarse tanto para pequeñas como grandes empresas.
Montoya y Barba (2012)	La estrategia consiste en crear condiciones en el presente para sobrevivir en el futuro.
Estrada (2010)	La estrategia es concebida como un proceso orientador, el cual proporciona los lineamientos para definir los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientarán la administración de dichos recursos.

Fuente: *Elaboración propia*

En este contexto, una estrategia y un plan de acción proporcionan comodidad existencial para gerentes subordinados a las inestables contingencias del mercado donde se desenvuelven; este confort viene desde el sentido de que estrategia o intervención puede dar a los gerentes una sensación que su gestión organizacional pueda ser controlada por él.

La estrategia sería inútil si no se define cuándo se quiere ejecutar o ver sus resultados. Igualmente, la inclusión de recursos dentro del concepto de Chandler (1962), amplía el entendimiento que se tiene de ella. El tiempo y los recursos en los negocios son importantes sin duda, y más aún al momento de aplicar una buena estrategia.

En el ámbito de la administración, en opinión de Montoya y Barba (2012) el diseño de estrategias corporativas responde a la necesidad organizacional de reducir la incertidumbre causada, principalmente por las contingencias del entorno. En este sentido, se puede interpretar que el diseño de la estrategia tiene como finalidad crear las condiciones en el presente para sobrevivir en el futuro. La aplicación de la estrategia corporativa contribuye al cambio organizacional expresado en la modificación de los arreglos estructurales, así como a la modificación de su entorno, lo que le permite a la dirección tomar decisiones en condiciones de aparente certidumbre.

Para Knights y Morgan (1991), la estrategia se transforma en discursos y prácticas que buscan que los gerentes y empleados tengan claro cuál es el sentido y el propósito que tiene cambiar la situación actual real, mediante la formulación, evaluación y realización de estrategias. Existe el temor entre los administradores que las estrategias provoquen reacciones inconscientes en los trabajadores o se queden aprisionadas en redes discursivas. La estrategia es así una postulación de acciones que buscan el beneficio de todos. La visión de un futuro mejor exhorta a realizar el máximo esfuerzo sacrificando necesidades individuales en beneficio de la organización.

La estrategia corporativa es un discurso que proporciona a los gerentes una racionalización de sus éxitos y fracasos, se mantiene y mejora las prerrogativas de la administración y niega algunas perspectivas en organizaciones, genera un sentido de lineamiento personal y organizacional que produce seguridad para los administradores. En la Tabla 7 se muestra la estrategia como un acto creativo.

Tabla 7
Puntos de vista de las estrategias

LA ESTRATEGIA COMO ACTO CREATIVO	
Andrews (1987)	La estrategia es un acto creativo.
Mintzberg (1991)	La estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Esta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas, un sistema creado por mentes imaginativas.
LA ESTRATEGIA COMO VENTAJA COMPETITIVA	
Porter (1996)	La estrategia consiste en la elección de una posición valiosa y única afianzada o enraizada en sistemas de actividades que son muy difíciles de igualar.
Carrión (2006)	Relaciona la estrategia con el cambio y con la creación de ventajas competitivas. Lo anterior se interpreta como la relación entre la estrategia y la búsqueda de una ventaja competitiva. Sin embargo, no siempre una compañía logra obtener su ventaja competitiva, representando esto una delgada línea entre el éxito y el fracaso.
Montoya y Barba (2008)	La estrategia responde a la necesidad organizacional de reducir la incertidumbre causada, principalmente, por las contingencias del entorno. La estrategia tiene como finalidad crear las condiciones en el presente para sobrevivir en el futuro.
LA ESTRATEGIA COMO PRÁCTICA	
Whittington (2006)	Esta forma de estrategia implica una apreciación amplia de la perspectiva de la estrategia, en cierto sentido, si una empresa se extiende más allá de las organizaciones particulares, pueden complementar la creciente comprensión de la estrategia como también una especie de profundo trabajo interno, orientándose a una mejor comprensión de la estrategia como un fenómeno extraorganizacional.

Fuente: *Elaboración propia*

En la Tabla se muestra la racionalidad gerencial frente a colegas, clientes, competidor, Gobierno y grupos relacionados en el medioambiente, lo que facilita y legitima el ejercicio de poder, constituye la subjetividad de la organización.

Tal como lo expresó Mintzberg (1998), los planes pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo, pero las estrategias tienen que ser el resultado de las acciones humanas, aun cuando no siempre son diseñadas por asesores que están directamente vinculados a la acción que busca cambiar una situación. Los cambios se pueden observar con la aplicación de la estrategia corporativa, la cual modifica las relaciones estructurales de la unidad productiva con su entorno inmediato, dándole a quien dirige la sensación de tomar decisiones en condiciones de certidumbre, tal como lo indican Montoya y Barba (2012), lo cual puede no corresponder a lo que está sucediendo en esos momentos, tanto en su entorno como en las capacidades internas para afrontar situaciones nuevas en constante cambio. La estrategia es más un acto creativo e informal. Como lo expresa Mintzberg (1998), en las unidades productivas del sector lácteo la estrategia es un proceso informal y se reduce a un grupo de posibilidades que deben evaluarse para seleccionar las que mejores resultados puedan proveer.

1.3.3. Escuelas del pensamiento estratégico

Mintzberg (1994) formuló las llamadas escuelas del pensamiento estratégico, en un intento de acercar a los directivos de las empresas y a los directivos en formación (comunidad académica) a una visión amplia de la administración estratégica. Él asemeja los directivos a unos ciegos que hacen juicios acerca de un elefante que representa la administración estratégica, con solo tocar una parte de este (el elefante) y sin verlo realmente.

Otra manera de aludir a la estrategia es entenderla como una posición, es decir, reconocer acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno, de forma tal que resulta ser un “nicho” que permite la generación de rentas (donde normalmente existe un dominio de actividad “producto-mercado”) fruto de lograr copar el mercado o el segmento y evadir la competencia. Este esfuerzo en consecuencia normalmente de un ejercicio anticipatorio pero también podría proceder de un patrón de comportamiento de un actor específico. En cuanto al proceso de generación de estrategias se considera como un acto creativo (Andrews, 1987) dentro de esta escuela. Cuando se han determinado las estrategias alternativas, el paso siguiente del modelo es evaluarlas y elegir la mejor de ellas (Mintzberg, 1998). Lo anterior indica que la generación de estrategias es un proceso informal y se reduce a un grupo de posibilidades que deben evaluarse para seleccionar las que mejores resultados puedan proveer. Mintzberg (1998) cita a Rumelt (1997) para describir el sistema de evaluación y selección de la estrategia, la cual se trata de una serie de pruebas destinadas a determinar:

- **Coherencia.** La estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente contradictorios.
- **Consonancia.** La estrategia debe representar una respuesta adaptada al ambiente externo y a los principales cambios que ocurren dentro de él.
- **Ventaja.** La estrategia debe suministrar la posibilidad de crear y/o mantener una ventaja competitiva en el área de actividad escogida.
- **Viabilidad.** La estrategia no debe agotar los recursos disponibles ni crear subproblemas insolubles.

El paso final después de la elección de la estrategia es ejecutarla. Algunas de las variables que sugiere se deben contemplar según esta escuela son: factores medioambientales como los cambios so-

ciales, políticos, económicos, competitivos, en el mercado, de los proveedores. Factores internos como el marketing, investigación y desarrollo, de los sistemas de información gerenciales, valores del equipo administrativo, operaciones, las finanzas y los recursos humanos. A pesar de que existe una diversidad de modelos de planificación estratégica, la mayoría comparte ideas básicas, algunas heredadas de la escuela del diseño. Esta escuela toma el modelo DOFA refiriéndose a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, relacionando las matrices, y trata de dividirlo en etapas bien delineadas y prestar cuidado a la construcción de objetivos como primer paso y a la elaboración de presupuestos y planes operativos posteriormente. A diferencia de otras escuelas, la planificación propone no solo plantear objetivos sino cuantificarlos para poder medirlos. Esto condujo a la elaboración de procedimientos extensos para tratar de explicarlos.

A este respecto, Porter (1985) afirmó que solo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que una firma puede poseer: bajo costo o diferenciación. Estas al combinarse con el alcance competitivo generan tres estrategias genéricas. La primera estrategia genérica propuesta por Porter (1985) es liderazgo en costos, la cual busca apuntar a ofrecer el costo más bajo del mercado en una industria. La estrategia de liderazgo en costos se realiza mediante la obtención de experiencia, la inversión en instalaciones, producción a gran escala y control minucioso de los costos operativos totales (Mintzberg, 1998). La segunda estrategia genérica se conoce como diferenciación y consiste en ofrecer productos y servicios únicos en el mercado, es decir, que posean características distintivas de los de la competencia. Estas diferencias pueden justificar precios más altos. La última estrategia se conoce como concentración y apunta a segmentos de mercados específicos, es decir, dirigirse a un grupo particular de clientes. Esta estrategia puede ser de dos formas, de

concentración diferenciada que apunta a distinguirse en mercados especializados y concentración en costos, ofreciendo los precios más bajos.

Otro aporte hecho por Porter dentro de la escuela del posicionamiento es la formulación de la cadena del valor. Porter (1985) sugiere que la organización puede dividirse en actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias están directamente implicadas en el flujo del producto hacia el cliente, e incluyen logística de entrada (recepción, almacenaje), también las operaciones (o transformación), logística de salida (procesamiento de órdenes, distribución física), marketing y ventas, y servicios (instalación, reparación) (Mintzberg, 1998).

Por su parte, las actividades de apoyo respaldan las actividades primarias e incluyen la adquisición de recursos y tecnologías, la administración del talento humano y la provisión de infraestructura.

Algunos de sus exponentes, Braybrooke y Lindblom (1963), describen la creación de políticas como un proceso seriado, correctivo y fragmentado, donde las decisiones se toman más para la solución de problemas que para el aprovechamiento de oportunidades. Es precisamente el hecho de solucionar problemas continuamente, lo que permite al estratega aprender y desenvolverse en el campo de competencia. Puede que esta idea no le asigne atributos de héroe, pero le permitirá mediante el aprendizaje adquirir astucia y los recursos necesarios para batallar. Por su parte, Quinn (1980) coincide con Lindblom sobre la naturaleza incremental del proceso estratégico pero sugiere que este es un proceso articulado. Al menos en las organizaciones empresariales se aúnan esfuerzos para alcanzar una estrategia final. La escuela del aprendizaje considera que la producción de estrategias se realiza de forma emergente, es decir,

nacen para enfocarse en problemas específicos. Sin embargo, formula el concepto estratégico para describir la forma como asume la organización el riesgo de sus decisiones.

Los trabajos sobre empresas de riesgo internas se remontan a la descripción clásica de Braybrooke y Lindblom (1963), quienes se basan en el comportamiento de los directivos en los diferentes niveles de la organización. Se nota que con frecuencia los directivos de los niveles inferiores formulan y defienden con ímpetu sus iniciativas estratégicas y luego las elevan a los niveles intermedios para ser defendidas y lograr la autorización de los ejecutivos superiores. Este comportamiento se explica por la necesidad de avalar el riesgo de cada iniciativa estratégica con el visto bueno de las directivas superiores.

Respecto al cambio estratégico, la cultura puede oponer resistencia como respuesta, partiendo de que la organización en sí es cultura. Lorsch (1986) describe que la cultura no solo puede actuar como un prisma que ciega a los *managers* a las cambiantes condiciones del entorno, sino que incluso cuando logran superar la miopía, responden a los sucesos cambiantes en términos de su cultura: tienden a aferrarse a su pasado.

Desde esta perspectiva resulta riesgoso el papel de la cultura en la organización, ya que puede ser que las estrategias no sean guiadas hacia la realidad de las necesidades particulares. Por ejemplo, en el caso particular de las pequeñas organizaciones o unidades productivas, que presentan un fuerte arraigo a sus creencias y tradiciones culturales, lo cual muchas veces constituye un camino empedrado hacia la mortandad de la organización. En este sentido, la escuela cultural ofrece un camino para superar la resistencia al cambio estratégico. Para Lorsch (1986), los principales directivos

deben aceptar la importancia de la flexibilidad y la innovación como parte vital en la cultura de cualquier organización. El proceso para superar la resistencia al cambio estratégico abarca la adopción de ideas nuevas para los tiempos de cambio, hasta un programa educativo dentro de la organización.

1.3.4. Tipos de estrategias de la organización

Se ha dicho en diversos documentos que en las empresas deben realizarse los procesos con menos recursos y mayores resultados, inducir al personal a ser empleados orientados al cliente, en pro de cumplir los objetivos organizacionales, de esa manera, los gerentes deberían estar interesados en las actitudes de sus empleados, dichas actitudes advierten sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento, derivando los niveles de aprendizaje. En este orden de ideas, Porter (1985) describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, asimismo, las considera como determinantes de la naturaleza, así como el grado de competencia que rodeaba a una empresa, este como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. En ese ámbito identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

1. El liderazgo en costos. Porter (1985) consideró que aun cuando esta fue una estrategia muy utilizada en la década de los 70, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia, para las pequeñas unidades de producción resulta muy complicada y costosa, ya que busca disminuir costos, introduciendo la automatización de los procesos, disminuyendo los costos de personal y buscando una participación masiva en el mercado. Mantener el costo más bajo frente a los

competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. En este sentido, la aplicación de esta estrategia exige un personal competente, con un tipo de retribución variable, en función de los beneficios. La formación y perfeccionamiento del personal debe ir dirigido a la mejora de la productividad, siendo las perspectivas de mejora para aquellos que más contribuyen al logro de los objetivos económicos de la empresa.

2. La diferenciación. Siguiendo a Porter (1985), una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. A este respecto, diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.
3. El enfoque. La tercera estrategia, en opinión de Porter (1985), consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo más reducido en forma más eficiente que los competidores.

Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las

necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas. En lo referente al capital humano, requiere una combinación de personal competente y altamente especializado, con una retribución fija alta pero también variable en función de los beneficios que obtenga. Por tanto, implica contratar a personas cuyas características cumplan con la estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación expuestas en los apartados anteriores según aplique la empresa una u otra estrategia, una vez elegido el segmento de mercado.

Admite Porter (1991), refiriéndose a la formación, además de la comunicación tienen un importante papel que jugar si la empresa ha elaborado un plan social serio o adquirido compromisos en términos de ayuda a la recalificación. La salida de la empresa significa para muchos asalariados un cambio de profesión por tanto, de las competencias necesarias. Cualquier otro esfuerzo de formación en este tipo de estrategia solo sirve para proporcionar competencias momentáneamente indisponibles, y en este último caso se trata de una formación muy puntual no transferible a otras situaciones.

1.3.5. Los componentes de la estrategia

Bajo este marco de referencia, debe tenerse cuidado al evaluar la estrategia, que esta sea coherente con la misión, objetivos y arreglos organizacionales, además de con otros elementos no incluidos aquí, como podrían ser el entorno externo, los recursos y las competencias de la firma. Por otra parte, para Boyd (2005), una estrategia desarrollada adecuadamente contiene tres elementos o conjuntos de cuestiones:

Alcance. En una organización este se refiere a la amplitud de su dominio estratégico: el número y tipo de ramos, líneas de producto y segmentos de mercado en el cual compete o los planes en los que participa. Las decisiones acerca de la esfera de acción o alcance

estratégico de una organización deben reflejar el punto de vista administrativo del propósito o misión de la empresa.

Metas y objetivos. Las estrategias deben asimismo detallar los ámbitos deseados de logro en una o más dimensiones de desempeño, como el crecimiento de volumen, la contribución a las utilidades o los réditos sobre inversión en periodos específicos para cada uno de estos negocios y mercados de producto, y para la organización como un todo.

Despliegues de recursos. Cada organización tiene recursos financieros y humanos limitados. Formular una estrategia implica también decidir en qué forma se van a obtener y asignar estos recursos en los negocios, mercados de producto, departamentos funcionales y actividades dentro de cada negocio o mercado de producto.

1.4 Direccionamiento estratégico

Cuando se hizo referencia en el punto anterior a las visiones que se proponen en modelos de planeación y dirección estratégica, quedó claro que la visión clásica ortodoxa muestra una serie de limitaciones que en las nuevas versiones se esperan responder. Se trata de versiones mejoradas de la planeación determinativa de la acción, por una planeación probabilística desde el punto dentro del enfoque positivista, o el enfoque que garantiza el espacio de participación de los interesados en la construcción y ejecución de la estrategia.

Barba y Montaña (2001) son de la opinión de que las restricciones de las visiones positivistas y funcionalistas se derivan de no considerar dentro del proceso la intervención intencionada de cada uno de los participantes. Esto coincide con la crítica que hace Bour-

geois (1984) a las aproximaciones dominantes del estratega por su carácter determinista, lo cual coloca a la estrategia como la única alternativa de acción, desconociendo que el estratega toma las decisiones impulsado por sus conocimientos racionales, pero estos se encuentran teñidos por sus intereses individuales. Su posición colectiva se reduce a diferenciar los intereses de la empresa de los intereses de otras empresas, para alcanzar una mayor participación en un mercado compuesto por empresas competidoras.

Los aspectos más relevantes del debate actual están relacionados con el discurso del análisis estratégico que valida el poder de los niveles superiores en la estructura de una organización, quienes conocen que esta estrategia beneficia a todos los integrantes de la organización. Lo cual en parte se fortalece cuando los interesados participan y se deja que incluyan beneficios en la orientación de las estrategias de la organización. Esto desde la perspectiva de Knights y Morgan (1991), se identifica con el discurso que reúne ideas y prácticas que condicionan las formas de relaciones que ponen de relieve los intereses colectivos frente a los individuales, percibiendo la realidad construida como verdadera y deseada por los socios de la organización que por supuesto se comprometen a sacarla adelante bajo esos preceptos.

Por otra parte el direccionamiento estratégico es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción. En este sentido, Mintzberg, Quinn y Voyer (1999) establecen que las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: las metas, las políticas y las principales secuencias de acción. Por tanto, el direccionamiento estratégico se convierte en uno de los puntos centrales de los procesos administrativos de toda organización, en la cual ha de llevar acciones integradas y sistemáticas relacionadas en un elemento con otro.

Para Whittington (2006), la estrategia como práctica dentro de las organizaciones y prácticas de extensión son las principales unidades de análisis. Por otra parte, los niveles intra y extraorganización están relacionados. Esto implica una apreciación amplia de la perspectiva de la estrategia, en cierto sentido, si una empresa se extiende más allá de las organizaciones particulares, pueden complementar la creciente comprensión de la estrategia como también una especie de profundo trabajo interno, orientándose a una mejor comprensión de la estrategia como un fenómeno extraorganizacional.

En tales formas de organización jerárquicas, Jarzabkowski (2004) sostiene que la transformación se asume como la función de los procesos gerenciales de arriba hacia abajo, concentrando la estrategia en las manos de un núcleo central, que limita la diversidad en la conceptualización de estrategia y restringe la distribución de la estrategia a través de los niveles y funciones, asimismo, las empresas con fuertes rutinas de funcionamiento son también propensas a la práctica recursiva porque estas rutinas están orientadas a generar rentas de los activos existentes y los mercados, pero son bajos en flexibilidad y adaptación de nuevos recursos y mercados (Miles & Snow, 1998; Nelson & Winter, 1982).

1.4.1. Concepto de estrategia

Estrategia proviene de la palabra griega *strategos* y del verbo griego *estrategos* (jefes del ejército), tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada administración estratégica. Gestada como una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro ayu-

dando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

1.4.2. Origen del direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico como parte de los avances de la moderna ciencia de la Administración, surge en los años 70 del siglo pasado, en donde se hace énfasis en la dirección que los líderes fundadores le imprimen a las organizaciones. Ansoff, Declerck y Hayes (1988) advierten un cambio en la postura respecto a la estrategia en la empresa y lo desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. Desde esta posición, Betancourt (2005) plantea que la dirección estratégica es una idea más general que abarca el concepto de planificación estratégica. Por su parte, Ansoff (1997) expone que el resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización y como lo plantean Johnson y Scholes (2001), el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa, por lo que el direccionamiento estratégico comprende una integración de la estrategia en todos los niveles de la corporación.

Bajo este contexto, el proceso de la dirección estratégica ha creado su propia dinámica con diferentes enfoques que van desde modelos de intervención sobre la realidad, con esquemas de planificación deterministas y estructurados, hasta enfoques complejos de interacción. En este sentido, cobra validez la respuesta ajustada a las necesidades de cada sector productivo y la capacidad de los directivos para tomar decisiones sobre los cambios que ocurren en su entorno, de esta manera las estrategias forman parte de un conjunto de acciones orientadas hacia un fin y actúan como respuestas necesarias para la supervivencia de la organización.

Específicamente, la esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición valiosa y única afianzada o enraizada en sistemas de actividades que son muy difíciles de igualar (Porter, 1996). La delimitación del campo se orienta a sugerir que las estrategias, inicialmente comprendidas como acciones que los gerentes toman para alcanzar metas (una o varias) de la organización, son las causantes que generan un impacto importante en el desempeño; el propósito de la estrategia es producir como consecuencia una meta particular o dominante: el logro de un desempeño superior al de los competidores, el cual al ser alcanzado representa una “ventaja competitiva” para la firma que lo ha logrado.

En este orden de ideas, el direccionamiento estratégico en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo en Colombia debe orientarse en un proceso de planificación, el cual incluya las estrategias adecuadas, en virtud de la competitividad a alcanzar, pero además como se han seleccionado esas estrategias, visualizando y evaluando su implementación. Las condiciones en las que se han desarrollado las actividades productivas o de prestación de servicios en las cuales se ocupa la microempresa, la han caracterizado por un desempeño en el que hasta los años 80 del siglo pasado se ha percibido la presencia de relaciones sociales de producción tradicionales. En ellas no existe una división orgánica del trabajo y la división técnica que existe apenas se da en la mediana empresa y es muy escasa, por no decir imperceptible, pues es infrecuente encontrarla planteada en un organigrama o en un manual de funciones o reglamento interno.

La producción de lácteos por la pequeña y mediana empresa ha estado determinada por el manejo de una mentalidad y herramientas de trabajo, que han sido transferidas de generación en generación en cuanto al uso, procedimientos para el trabajo, las relaciones

productivas y de gestión. Encontrar productores de lácteos de más de 20 años en la actividad, que no hayan pasado por la tradicionalidad o influenciados por la utilización de antiquísimas técnicas de producción y relaciones heredadas de sus antepasados (no necesariamente la familia) sería una quimera. La frecuencia en esta búsqueda y la historia de productores de lácteos en el país confirma la presencia de unas relaciones que aún permanecen vinculadas con lo tradicional; articuladas a las actuales prácticas y actitudes que impulsadas o basadas en técnicas y tecnología adecuadas a los procesos productivos desarrollados con la utilización de maquinaria moderna, controles estandarizados, operarios capacitados y actualizados en el uso y manejo de los implementos requeridos por las autoridades sanitarias que en el país regulan y controlan la producción y manipulación de alimentos.

1.4.3. Caracterización del direccionamiento estratégico

Respecto al concepto de direccionamiento estratégico, varios autores han expresado sus distintos enfoques. Por ejemplo, para Laínez y Bellostas (1991) el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros. Esta definición considera que el objetivo de la dirección estratégica está enfocado hacia la formulación de estrategias que apunten a eventos previstos.

Un enfoque similar es propuesto por Thompson y Strickland (2004), quienes la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados” (p.43). Este último concepto a diferencia del primero,

sugiere que además del diseño y la implementación de la estrategia, el direccionamiento estratégico va más allá, y debe permitir realizar los ajustes necesarios durante la etapa de implementación de acuerdo a los cambios que ocurran en el contexto competitivo de la organización.

Por otra parte, Ansoff (1997) llega un poco más lejos al explicar que “la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos” (p.102). Esta definición ve al direccionamiento estratégico desde la perspectiva sistémica, indicando la importancia de la relación entre la organización del medio (entorno) en la consecución de los objetivos ya que no se puede pensar en una estrategia sin analizar el contexto social, económico y político en que se desenvuelve la organización.

Las metas y objetivos a los que se refiere corresponden a la forma como se visiona la planeación estratégica desde los organismos oficiales, para quienes se trata de hacer una planeación dirigida por asesores externos, quienes la “venden” a los directivos y estos la imponen como patrón orientador de las actividades de la organización. Se pueden captar casos en los que ni los mandos medios y mucho menos los empleados tengan una noción de la visión y misión del negocio, a pesar de estar colgada en algunos de los pasillos de la empresa.

Camacho (2002), por su parte, expone que el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (p. 36). A diferencia de los conceptos anteriores, este último exalta la im-

portancia de la organización y de todos sus niveles en el logro de los objetivos establecidos. La organización para tener una buena interacción con su medio debe internamente definir la dirección a donde todas sus partes deben moverse.

En este sentido, establecer un rumbo es la característica particular de la administración estratégica. El direccionamiento estratégico requiere un plan estratégico que es ejecutado por todos los niveles de la organización. Es allí donde radica la diferencia con la planificación estratégica, ya que esta última es rígida mientras que la primera es flexible. A partir de la flexibilidad de la dirección estratégica, se requerirá cambiar los planes estratégicos. Bajo este contexto, el direccionamiento estratégico está caracterizado por una visión más amplia de las posibilidades reales de las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la disposición y organización de los recursos con los que cuentan estas Pymes para obtener los resultados esperados.

Una idea diferente es expuesta por Saloner, Shepard y Podolny (2005), quienes indican que “la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización” (p.57). Este concepto al igual que el de Ansoff (1997), le da un enfoque sistémico al proceso de direccionamiento estratégico, pero lo más importante es que explica la importancia entre las decisiones del administrador y cómo afectan el desempeño de la organización.

Para los autores antes mencionados es importante la relación

con el entorno para determinar las estrategias que debe seguir la organización, pero no hacen énfasis en la participación de todos sus integrantes, y la capacidad de identificarse con esta.

Por su parte, Díez *et al.* (2001) sugieren que “la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio” (p.78). Al igual que Saloner, Shepard y Podolny (2005), este concepto indica el carácter sistemático de la administración estratégica. Sin embargo, va un poco más allá al mencionar su relación con el proceso de planeación estratégica, la capacidad de la organización y la flexibilidad para el cambio.

De manera diferente, Dess y Lumpkin (2003) expresan que la dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”. Igualmente, Jarillo (1992) indica que “la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva” (p.46). Estos conceptos relacionan a la dirección estratégica con la ventaja competitiva que ambiciona la organización.

Desde la versión no ortodoxa, los administradores conciben la dirección estratégica desde la perspectiva del trabajo en equipo, la participación, la inclusión tomando en cuenta los cambios generados en el entorno para dar respuestas sustentadas en una racionalidad formal, tienen que buscar los valores compartidos.

1.4.4. Etapas del direccionamiento estratégico

En estas circunstancias el direccionamiento estratégico se realiza mediante varias fases o etapas que van desde la formulación de la visión, misión y objetivos, elaboración del diagnóstico, la for-

mulación de la estrategia y los indicadores de gestión, hasta la aplicación de estas estrategias. En la Ilustración 1, se presentan estas tres etapas.

Ilustración 1
Etapas del direccionamiento estratégico



Fuente: *Elaboración propia*

Estas etapas son importantes para el análisis de un sistema de direccionamiento estratégico y para distinguir las estrategias aplicadas. En tal sentido, el proceso de dirección estratégica se va a abordar desde los enfoques planteados por Dess y Lumpkin (2003) y Johnson y Scholes (2001), en los que se plantean tres etapas centrales: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción).

Diagnóstico y análisis estratégico. El diagnóstico es el proceso de comparar la situación presente, fácilmente determinable, con una ya definida y por consiguiente conocida. En este sentido, el diagnóstico es un componente de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización (Vidal, 2004). Mediante el diagnóstico

se obtienen los insumos que permiten la ideación de estrategias atendiendo aquellos componentes de suma importancia y cuidado, identificados durante el mismo. El proceso de diagnóstico, históricamente ha evolucionado de la mano de los mayores cambios ocurridos en la historia de la administración. Entre otros aspectos, el diagnóstico pasó de contemplar los aspectos internos de una empresa, a abarcar aspectos externos durante los 60, cuando apareció el análisis DOFA. Otro aspecto fue el paso de ser parte del proceso administrativo, dirimido a un componente fundamental dentro del direccionamiento estratégico. Los enfoques hacia la cadena del valor, hacia el cliente y hacia la gestión del conocimiento, también se incluyen como logros importantes de la evolución del diagnóstico organizacional.

De acuerdo con Johnson y Scholes (2001), “el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los *Stakeholders*” (p.17). Significa esto que se debe alcanzar una posición de dominio frente a las amenazas y oportunidades presentes en el entorno, utilizando las fortalezas y reduciendo las debilidades a nivel de la organización. Durante la formulación de la visión, el administrador se pregunta ¿qué propósito tiene la organización?, ¿quiénes son sus clientes?, ¿qué tiene de especial para ofrecer, que la hace diferente de las demás?

Para David (2003), en la Misión se encuentra el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de la organización en la sociedad. Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. Una organización sin Misión sería como un grupo de

amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La Misión es el presente, genera identidad y razón de ser. Sugiere David (2003), que la Misión de la empresa se refiere a la forma en que está constituida, su esencia misma y su relación con su contexto social, de forma tal que hay que definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera. Esta a su vez debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

Por su parte, la Visión comprende las ideas marco de la organización y sirve como un mapa que traza la ruta a donde se quiere posicionar esta en cuanto a las capacidades que pretende adquirir o desarrollar. La Visión es primordial pues establece una dirección para la organización como conjunto. En opinión de David (2003), la Visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para la empresa ante los ojos de: los clientes, los proveedores y los empleados. En consecuencia, el planteamiento de la Misión y la Visión apoyan el proceso de análisis del propósito de la organización, ya que expresan el punto donde esta se ubica en el presente (Misión) y el punto a dónde quiere llegar (Visión). La organización avanza entonces en la medida en que se acorta la distancia entre esos dos puntos.

La influencia del entorno conlleva una acción de respuesta en el comportamiento organizacional como causa y efecto, para enfrentar el predominio de ciertas fuerzas que ejercen los agentes de la sociedad (se traducen en incertidumbre, caos y complejidad), me-

diante acciones y propósitos que reducen o aumentan la efectividad empresarial. Así, se identifican dos aspectos para el análisis de la influencia: la causa-efecto y el impacto, que orientan la acción de respuesta o adaptación, y explican la forma como los cambios que ocurren afuera afectan a las organizaciones.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica.

Bajo este contexto, las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

Diseño y formulación de la estrategia. Para David (2003), el análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. En este sentido, se pueden generar alternativas viables, evaluar dichas alternativas y elegir un curso concreto de acción. Los estrategas nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica.

Según Gómez, Balkin y Cardy (2008), se formulan las estrategias como un método o camino para alcanzar la misión de la empresa. En este sentido, una estrategia para ser formulada eficazmente debe disponer, obtener y manejar adecuadamente la información del entorno. Por otro lado, para David (1997), “la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán” (p.94).

Para Wheelen y Hunger (2007), la formulación estratégica es el desarrollo de planes a largo plazo, lo cual permite administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Según Bueno, Salmador y Morcillo (2006), “la formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan, y culmina con la selección de una de ellas” (p.88). Certo y Peter (1997) plantean que a una organización, formular una estrategia le implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente; después de un minucioso análisis estratégico debe elegirse una estrategia que le permita, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado.

Asimismo, David (2003), Mintzberg (1990), Dess y Lumpkin (2003) coinciden en que la formulación de estrategias debe ser un proceso racional, explícito y sencillo. Dess y Lumpkin (2003) plantean que la formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva), la estrategia a nivel corporativo, las estrategias internacionales, y las estrategias de Internet y de *e-business*.

Además están las estrategias competitivas, según Jarillo (1992), que representan “el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo” (p.364); este autor, además, “establece que la ventaja competitiva es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, y [...] que también] están a la búsqueda de su ventaja competitiva” (p. 365).

En términos de Pino (2000):

(...) las estrategias competitivas tradicionales están sujetas a la erosión. Las características adicionales de hoy serán estándares mañana y, por tanto, dejarán de ser exclusivas. (p. 19)

Lo que buscan en la actualidad las empresas por medio del direccionamiento estratégico, es crear ventajas con valor agregado (difícilmente igualables), que sitúen a la organización en una posición privilegiada frente a las demás organizaciones de su misma naturaleza; que la ubiquen como una empresa realmente competitiva. Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección explica el proceso que usan muchas empresas para determinar una serie adecuada de estrategias alternativas. Por otra parte, identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa y ejecutaron la auditoría interna. El proceso debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa, al igual que de las demás actividades para formular estrategias.

Asume David (2003), que la participación les ofrece una magnífica oportunidad a los gerentes y empleados para entender bien lo

que está haciendo la empresa y por qué, así como para comprometerse a contribuir con que su propósito alcance sus objetivos. Todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener a la mano la información de las auditorías interna y externa. Esta información, sumada al enunciado de la misión de la empresa, ayudará a que los participantes cristalicen en sus mentes las estrategias particulares que, en su opinión, le brindarán más beneficios. En este proceso de razonamiento se debe propiciar la creatividad.

Dentro de este marco, en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta o en una serie de juntas. Las estrategias propuestas se deben llevar por escrito. Cuando todas las estrategias viables identificadas por los participantes hayan sido presentadas y entendidas, este proceso producirá una lista de las mejores estrategias por orden de importancia que refleja la opinión colectiva del grupo.

De igual manera, las estrategias deben estar estipuladas en virtud del tiempo, espacio y objetivos a cumplir; en tal sentido se deben diseñar bajo un plan estructurado, por ende son concebidas como un proceso orientador para proporcionar los lineamientos para definir los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientarán la administración de dichos recursos.

Implementación de la estrategia. De acuerdo a Harrison (2002) la implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan, es decir, abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos. De acuerdo a esto, la implementación de la

estrategia requiere herramientas para la toma de decisiones. Estas decisiones obviamente conducen a acciones particulares que conlleven a la consecución de objetivos.

Por su parte, Dess y Lumpkin (2003) piensan que la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Lo anterior sugiere que la toma de decisiones y la ejecución de acciones, deben estar sujetas a un proceso de control estratégico. No obstante, la toma de decisiones en sí se puede considerar un mecanismo de control de la implementación de la estrategia.

Según Johnson y Scholes (2001), la implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos; la implementación requiere considerar la planeación estructurada de los recursos necesarios no solo para la implementación de la estrategia sino para su adaptación futura a los requerimientos específicos de cada unidad funcional para responder a los cambios.

Es por esto que nace la necesidad de adaptar sistemas o modelos para la dirección de la organización con el fin de integrar los aspectos operativos y tácticos claves para la consecución de los objetivos establecidos. La implementación estratégica efectiva tiene un impacto fuerte sobre el crecimiento de la organización, ya que le ofrece la posibilidad de dar una respuesta adecuada a los estímulos del entorno, sean estos positivos o negativos. En este orden de ideas, en las pequeñas unidades productivas la implementación de las estrategias se ha ejecutado bajo el lineamiento del conocimiento y aprendizaje generado a través de la experiencia, vinculado a un proceso de crecimiento continuo en función de la competitividad en el medioambiente donde se desenvuelven dichas organizaciones.

1.5. El crecimiento de las pequeñas unidades productivas

El crecimiento de las unidades productivas depende en gran medida de la orientación estratégica que asuman las personas que están al frente de la organización. Tal y como reflexionan Chan Kim y Mauborgne (1999) al indicar que si la lógica de direccionamiento estratégico no está orientada de manera clara, difícilmente las empresas pueden establecer metas de crecimiento. Por esto el proceso de direccionamiento estratégico debe estar planteado de tal forma que las metas y propósitos que se formulen, se direccionen hacia el crecimiento organizacional, siendo esto una labor importante de la dirección. El crecimiento empresarial desde sus diferentes perspectivas involucra de manera clara la orientación estratégica del directivo, según Aguilera (2009).

Desde la perspectiva del ciclo de vida, es necesario que en cada fase del crecimiento empresarial se plantee una configuración específica, siendo clave esto para la formulación de la estrategia. Desde la perspectiva de la motivación, la orientación de cada empresario estará relacionada con sus características individuales. Estas características serán determinantes para la toma de decisiones que conducirían a situaciones de riesgo pero que impulsan a la organización a lograr metas ambiciosas.

Bajo este contexto, Guadamillas (2006) menciona que el crecimiento de la empresa se puede explicar a partir del potencial innovador que la creación, la transferencia, la integración y la aplicación de conocimientos aportan a la organización en un marco donde la cultura, el liderazgo, la estructura organizativa y las prácticas de recursos humanos, entre otros aspectos, lo favorecen de modo que este conjunto de procesos alcance la máxima eficacia. Esta idea planteada por Guadamillas (2006) y que cita Aguilera (2009), resal-

ta la importancia de la perspectiva de la motivación, relacionando, el liderazgo como característica particular de un director para el logro de las metas de crecimiento.

Asimismo, Aguilera (2009) aborda como segunda relación entre el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico la inversión desde la dirección, partiendo de esta, basada en los recursos, la decisión de invertir se concentra en la dirección de la empresa, por lo que el mejor uso de los recursos debe estar determinado por objetivos estratégicos como su crecimiento. Por otro lado, Thompson y Strickland (1998) consideraron algunos aspectos interesantes en función de los beneficios generados por el enfoque estratégico de la dirección, lo cual permite establecer una relación entre el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial.

Sostienen que la dirección estratégica proporciona a los directivos ideas para la evaluación de solicitudes de inversión, partiendo de la relación de estas necesidades de inversiones de capital y nuevo personal, con los presupuestos destinados al cumplimiento de las estrategias definidas. En la medida en que estas inversiones ayuden al logro de resultados, desde la perspectiva de la motivación en la que las características de cada directivo son fuertemente influyentes en la toma de decisiones, entonces este podrá inclinarse por una estrategia de crecimiento, considerando su visión cuantitativa.

Cuando una organización pequeña nace, se identifica en ella una persona que lleva el liderazgo, que idea la estrategia. Fuera del esquema planteado por la literatura para modelos organizacionales, esta persona hace las veces de propietario y directivo (inclusive, a veces realiza actividades operativas). De este líder puede que dependan algunas personas que realizan tareas operativas. Conforme

la organización crece, se requerirá apoyo administrativo en el trabajo (secretarías, asistentes).

Si la organización continúa creciendo, entonces se necesitarán directivos de talla media que bajen a nivel operativo su propósito estratégico. Conforme crece, surgirán problemas al interior de la organización que requerirá apoyo para analizar los procesos y el flujo de información y ofrecer soluciones efectivas. Lo anterior constituye para Mintzberg (1998), los cinco componentes básicos de una organización:

1. El núcleo de operaciones. Abarca aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la generación de productos y servicios. Para él, los operarios realizan cuatro funciones principales: Asegurar la materia prima y suministros del proceso, transformar las materias primas en productos, distribuir el producto, y ejercer actividades de apoyo, paralelas a las anteriores.
2. El ápice estratégico. Se encuentra en el otro extremo de la organización. Abarca todas las personas encargadas de una responsabilidad general. Comprende desde el Director General hasta los demás directivos de nivel superior con responsabilidad de carácter global, incluidos aquellos que le asisten.
3. La línea media. El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal. Esta cadena abarca los directivos superiores ubicados justo debajo del ápice estratégico hasta los directivos de primera línea (directivos que tienen a cargo el núcleo de operaciones).
4. La tecnoestructura. Dentro de esta se ubican los analistas

(así como su personal), que sirven a la organización afectando el trabajo ajeno. Estos analistas pueden eliminar el flujo de trabajo de operaciones. También modificar, diseñar, planificar, cambiar el flujo de trabajo, pero no hacen parte de él. Su efectividad radica en aplicar técnicas analíticas para mejorar el flujo.

5. Staff de apoyo. En toda organización existe un número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. Entre ellas figura el staff de apoyo. La característica fundamental de este componente básico de la organización, radica en su función de apoyo directo a cada una de sus áreas misionales. Es por esto que se diferencia de la tecnoestructura, ya que su fin no es normalizar, ni modificar, sino ser un canal en el flujo de trabajo sin ser parte directa del mismo.

Atendiendo a esas consideraciones, en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo es lógico suponer que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización sean mucho mayores cuando esta concuerde con la estructura planteada para su aplicación. En consecuencia, conforme esta cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura, quizás por ello han permanecido en el tiempo. Dado que la mayoría de estas organizaciones han nacido por iniciativa de una persona que ha tenido una idea básica, quien la ha llevado a la práctica, estas personas se caracterizan por una determinada capacidad de intuir en el futuro y de esta forma, atraer y coordinar grupos de colaboradores para compartir esta idea.

En este orden de ideas, la estrategia es concebida como un proceso orientador, el cual proporciona los lineamientos para definir

los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientarán la administración de dichos recursos. Asimismo, al ser aplicadas al personal influirán en su conducta dentro de la organización y por ende, en su aprendizaje.

Sin embargo, lo más importante en este concepto es que la perspectiva es compartida, pues la estrategia es una configuración en la que participan los miembros de una organización, así como entre ellos a través de sus intenciones y acciones. Cuando se involucra en el contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento o de comportamiento o ambos.

Como consecuencia, la aplicación y ejecución de estrategias en estas organizaciones les permite ajustarse a las necesidades del entorno, generando procesos competitivos, amplios, pero además adecuarlos a las posibilidades internas de cada pequeña unidad productiva, para ello es necesario establecer lineamientos de acción gerencial, asumiendo retos innovadores, tales como los incluidos en el direccionamiento estratégico.

1.6. El aprendizaje dentro de las organizaciones

Al interior de las organizaciones se realizan procesos de aprendizaje que permiten a la organización su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Urbiola (2007) explica que estos procesos despliegan mecanismos que son útiles para hacer frente a situaciones adversas; tales mecanismos se realizan mediante un lenguaje que va construyendo una identidad propia en cada organización. por medio de este proceso las personas transmiten emociones y se expresan las órdenes como un indicador de quien tiene el poder dentro de ellas.

El aprendizaje y el poder dentro de la organización se combinan; una persona que conoce su oficio puede transmitirle indicaciones

a otros de manera que realicen acciones bajo la orientación del experto o del poseedor de ese conocimiento. Por esto los cambios que ocurren en una organización, también requieren ser abordados; las personas que efectúan acciones nuevas, adquieren un nuevo conocimiento que puede ser una valiosa fuente de poder.

Los resultados sugieren que, cuando en la organización no se estimula a las personas a que asuman responsabilidades por las cosas que afectan su trabajo directamente, se están aislando de los procesos y por tanto, hay muy poco incentivo para tomar iniciativas, en estas condiciones las personas tienden a ser inflexibles con el trabajo que debe hacerse y la forma de hacerlo. Al estimular a los trabajadores a diseñar su trabajo en formas que le resulten más satisfactorias e intrínsecamente compensatorias, se logra que ellos participen activamente y desarrollen capacidades que anteriormente no tenían. Así, aun cuando la visión y las estrategias se toman en los niveles de dirección, si involucra a todos, es más fácil que esta fluya y se convierta en una corriente positiva dentro de la organización.

Bajo este enfoque, el aprendizaje para Mintzberg (1989) se convierte en un proceso en el cual el hombre asimila conocimientos, tales como habilidades, valores y lo cognitivo como elementos del concepto de conocimiento, ello con el objetivo de actuar de manera inteligente en correspondencia con sus necesidades sociales.

En este orden de ideas, para Porter (1998) el aprendizaje organizacional se concibe como un proceso biopsicosocial a través del cual el sujeto cambia 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 otra manera.

A este tipo de pensamiento según Crossan, Lane y White (1999), se le llama de “explicación lineal o pensamiento lineal”. En un extremo se encuentra la causa y en el opuesto el efecto. Este enfoque es una manera de observar el mundo mediante arquetipos y conceptos que permiten lograr una visión integral de la realidad y de las conexiones entre los conocimientos y los objetos, situaciones dinámicas para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Esos procesos de cambio son señalados por Senge (2005), como parte del aprendizaje organizacional, que fomenta valores en la organización y buscan la excelencia, motivándolos hacia aumentar sus niveles de competitividad. De manera que la estrategia se convierte en una filosofía para la acción y los talentos son quienes le agregan mayor valor a los productos que entrega la organización.

Riquelme, Cravero y Saavedra (2008) consideran al conocimiento como una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco teórico para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Así pues, con respecto a los datos y la información, el conocimiento además incluye la reflexión, la perspicacia, la síntesis y la experiencia enmarcada en un determinado contexto.

De igual manera, la capacidad de aprendizaje puede ser favorecida por la gestión de factores condicionantes tanto de naturaleza técnico-estructural, como de elementos socio-culturales, y que

ejercen un impacto positivo sobre sus resultados, tanto en términos financieros como no financieros. En el mismo orden de ideas, Prieto (2005) con estos lineamientos busca comprender la organización como un organismo vivo, donde cada órgano es necesario para el correcto funcionamiento del cuerpo total, es así como se involucra la teoría general de los sistemas donde se observa la interrelación e interdependencia de las partes.

Aunado a ello, Sánchez (2003) vincula el nuevo papel de la administración, el gerente o *manager*, se presume como líder = administrador al mismo tiempo como investigador y diseñador. Donde el eje principal es la comprensión de la organización como sistema, la comprensión de las fuerzas internas/externas que impulsa el cambio. Diseñando los procesos de aprendizaje, por los cuales los líderes de toda la organización llegan a entender esas estructuras de aprendizaje y comunicación.

Para Magallon (2006), el aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo. Las pequeñas unidades productivas del sector lácteo tienen capacidad de aprender gracias a los individuos que las componen, de acuerdo con ello, los problemas del aprendizaje organizacional están vinculados a los problemas de los propios individuos de aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en todo el proceso tanto operativo como administrativo.

El aprendizaje es un proceso que en cierto sentido es subjetivo y que no puede ser controlado totalmente por el administrador ya que puede haber resistencia al cambio. En opinión de Garzón y Fisher (2009), la capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por establecer qué es lo que conocemos, dónde está ese conoci-

miento, cómo lo podemos utilizar y mejorar nuestra productividad; de la misma forma, cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional, qué tan desarrollado está conceptual y operativamente el aprendizaje en las organizaciones y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización.

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta, ella establece a través de su personal los resultados deseados.

Dentro de este marco, Parker Follet *et al.* (1960, citados por Garzón & Fisher, 2009):

Afirman que en las organizaciones las personas son susceptibles de tratamiento científico; en los seres humanos, los principios científicos pueden ser la clave del éxito junto con el conocimiento coordinado, ordenado y sistematizado; por lo tanto, si podemos acumular el conocimiento logrado mediante la observación, la experimentación y el razonamiento sistemáticos, de la misma forma podemos coordinar, ordenar y sistematizar ese conocimiento con un mayor aporte a la concepción de la organización y la cooperación de sus componentes. (p.200)

Los mismos autores consideraron que a partir del desarrollo del aprendizaje organizacional durante el siglo XX, y especialmente en los 80, las empresas norteamericanas en su proceso de competir con las japonesas, que les provocaron serios problemas en su disputa por el mercado, se dedicaron a estudiar las actividades o acciones que llevaban a cabo las empresas niponas para ser más

efectivas en el desarrollo de sus productos, en la solución de sus problemas de calidad y en satisfacer las necesidades de los consumidores.

Aunado a ello, Garzón y Fisher (2009) asumen que los componentes del aprendizaje organizacional permiten desarrollar las capacidades para modificar la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos, además de que las capacidades de aprendizaje están relacionadas con sus procesos humanos, tales como la capacidad de diálogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender.

Bajo este contexto, Nonaka y Takeuchi (1999) consideran que la información y las capacidades de generarla, también de procesarla así como las aptitudes para utilizarla, pero a su vez transformarla en conocimiento nuevo están relacionadas con el modelo racionalista de Senge, el empirista del modelo oriental a través de la visión sistémica del desarrollo integral del ser humano, por otra parte el uso de la inteligencia y la visión grupal. Incorporando a las pequeñas unidades productivas un modelo de desarrollo humano así como de capacidades intelectuales, tecnología, sustentado en un plan concreto de monitoreo y reforzamiento basado en el mejoramiento y el compromiso.

Para Garzón y Fisher (2009), la idea de que las ventajas competitivas de las empresas se sustentan sobre sus recursos y capacidades ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos un punto nuclear que lleva a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera

de la organización, así como que aquellas personas que lo poseen estén dispuestas a compartirlos con otras. Ello obliga a desarrollar estructuras que faciliten la implicación de los empleados de la firma en la toma de decisiones; en este mismo sentido, la necesidad de utilizar una gran variedad de conocimientos poseídos por diferentes personas obliga al empleo de equipos de trabajo en la empresa.

A través del aprendizaje se percibe el mundo y su relación con el ser humano además, se amplía la capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida. Dentro de este marco, se debe asumir plenamente la decisión de cambiar, convertir a la organización en una organización en aprendizaje, donde el proceso a seguir por los directivos o líderes es la seguridad en sí mismos que deben transmitir a sus miembros, lo cual significa un compromiso tácito con el proceso, se reconoce la necesidad de mejorar. Por ende, se debe entonces compartir la información, ofrecer apoyo al personal, asignar a los miembros resistentes en equipos de contagio, comprensión de los procesos de aprendizajes individuales y grupales.

Dentro de este marco, Mintzberg (1989) sostiene que el aprendizaje organizacional se ha convertido en una herramienta que utiliza el direccionamiento estratégico para llevar a cabo los procesos de adaptación al entorno, el logro de una ventaja competitiva para la organización, a su vez en el proceso encargado de crear organizaciones de rápido aprendizaje u organizaciones que aprenden. En este enfoque el aprendizaje no solo representa la adquisición de nueva información y habilidades sino fundamentalmente, una actividad social que se expresa en las organizaciones, que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad, donde unos aprenden de otros, todos trabajan por un fin común.

Es en este punto donde se enlaza la teoría de recursos y capacidades con el aprendizaje organizativo. A través del aprendizaje individual, de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, se puede llegar a hablar de aprendizaje organizativo. Aunado a ello, Nonaka y Takeuchi (1999) mencionan que la piedra angular de la epistemología del conocimiento en las organizaciones se refiere a la distinción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, entendiéndose por tácito el personal donde se incluyen elementos cognoscitivos asociados con los denominados modelos mentales, los cuales ayudan a los individuos a percibir y a definir su mundo, pero también a los elementos técnicos que contienen conocimientos, oficios y habilidades concretas. Este conocimiento suele asociarse a la experiencia, es difícil de medir y explicar.

Por otro lado, el conocimiento explícito o codificado puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático como productos, fórmulas científicas y programas de ordenadores, entre otros. Es así como el proceso de creación del conocimiento se basa en la interacción del conocimiento tácito y explícito dentro de un marco organizacional y temporal. En este sentido, el aprendizaje organizativo es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles.

El aprendizaje, para Senge (2005), es la clave para que las personas y las organizaciones puedan ser más inteligentes, con el objetivo de memorizar y transformar información en conocimiento. Aunado a ello la inteligencia organizacional no es la suma de las inteligencias de los individuos que forman la organización, es la capacidad de una organización de crear conocimiento, usarlo para adaptarse estratégicamente a su mercado. En la Tabla 8 se muestran estos tipos de conocimiento.

Tabla 8
Comparación de los tipos de conocimiento

Conocimiento Tácito (Subjetivo)	Conocimiento Explícito (Objetivo)
Conocimiento con la experiencia (Cuerpo)	Conocimiento Racional (Mente)
Conocimiento Sistemático (Aquí y ahora)	Conocimiento Secuencial (Allá y entonces)
Conocimiento Análogo (Práctico)	Conocimiento Digital (Teoría)

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999). The knowledge creating company. New York: Oxford University Press

Dentro de este marco, cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo al principio se suelen producir problemas de coordinación, cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea. Esto es aprendizaje organizativo, aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada. El aprendizaje organizativo es la base de la Gerencia del Conocimiento, aunado al direccionamiento estratégico, sentando las bases para la generación de Capital Intelectual y las capacidades organizativas.

Desde la perspectiva antes enunciada, los conocimientos se presentan en un orden que se deduce de los planteamientos de Nonaka y Takeuchi (1999), es decir, cuando los integrantes de la organización toman decisiones, en forma independiente, para resolver un problema como la mayor o menor cantidad de sal y el empleo de metáforas cuando hacen analogías de modelos de dirección.

Para ello es necesario analizar la forma en que toman decisiones, ahí es claro que la mayor parte de esas decisiones no responden a un proceso formal; ellos no buscan alternativas, y mucho menos uti-

lizan criterios para evaluar esas alternativas, se puede afirmar que toman la decisión de una manera intuitiva y algunas veces guiados por experiencias anteriores. Son así, decisiones de “respuesta automática,” sin un proceso, actúan desde el conocimiento tácito sin reflexionar respecto a resultados de esa acción.

En referencia a la forma de acceder a este conocimiento mediante la información, los propietarios y trabajadores emplean medios de expresión y gestos que indican la urgencia de realizar o cambiar de procesos, en este caso hay ciertas herramientas que pueden contribuir a mejorar estos conocimientos o ponerlos a prueba como las giras técnicas, para ver otros procesos y técnicas que pueden ser habilitadas por ellos. El error que se comete es considerar que todos los conocimientos procedentes de un proceso son mejores que los que están utilizando en estos momentos.

La idea es que en estos espacios las personas puedan intercambiar información sobre algún tópico. La organización de manera inteligente puede capturar esos cambios, expandir la escala de conocimiento reutilizable incluyendo en particular intercambios de información sobre formas de solucionar problemas.

1. ¿Qué contenidos resultan útiles para la organización?
2. ¿Qué procesos han funcionado mejor para que tipo de asuntos?
3. ¿Quiénes se revelan como los expertos en esos temas?
4. ¿Qué errores hay que omitir?

Por otro lado, las organizaciones aprenden a través de sus miembros del intercambio que estos establecen con su entorno inmediato, el que portan por medio de sus trayectorias académicas y sus experiencias. Desde ahí se originan dos aspectos del aprendizaje organizacional: el individual y también el colectivo, los cuales pue-

den reflejarse en el planteamiento de Senge (2005), quien en la experiencia de su consultoría organizacional desarrolló cinco disciplinas.

Atendiendo a estas consideraciones, la esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vive el hombre; para Senge (2005), el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las interrelaciones entre sus partes componentes. Enmarca su concepción en una perspectiva sistémica, entiende el aprendizaje de un modo peculiar: “el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano.”

Para Senge (2005), las organizaciones de rápido aprendizaje disponen de tres estrategias: el impulso directivo, la gestión de recursos humanos, además de la transformación basada en cada uno de los miembros de la organización y los equipos de trabajo; es así como este modelo incorpora a su visión la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva mediante el aprendizaje, la estrategia, el impulso, el desarrollo de una ideología y la transformación impulsada por los líderes.

En virtud de ello, Senge (2005) opina que en una organización los líderes son diseñadores, guías y maestros; son los responsables de construir una organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y empresarial, para mejorar los modelos mentales compartidos. Son asimismo, según Prieto y Revilla (2004), responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones críticas a las que se enfrenta y desarrollar la maestría en las cinco disciplinas. Además, aprender a usar el potencial educativo de las organizaciones es buscar ca-

minos para darle sentido a la experiencia para entender mejor las demandas del mercado con miras a responderlas.

Ilustración 2

Mapa mental



Fuente: Adaptado de Senge (2005)

En la Ilustración 2 se observan los cinco aspectos que corresponden al aprendizaje organizacional que realiza cada uno de los propietarios. En el mapa mental el aprendizaje corresponde al dominio personal, aprender a trabajar en equipo, el pensamiento sistémico, la visión compartida y los modelos mentales. A continuación se hace referencia a estos cinco aspectos, tal como lo efectúan los propietarios de las unidades productivas.

Dominio personal. Los propietarios de las unidades productivas no se afanan por desarrollar su dominio personal. Cuando se les preguntó en la entrevista a profundidad ¿qué quiere de la vida?, la mayoría respondió lo que no quisiera hacer o tener: “Ojalá no exis-

tiera el Instituto Nacional de INVIMA*. Sin embargo, ellos reconocen tener capacidades, lo que les ha permitido conocer quiénes son en realidad, que es lo que quieren y lo que son capaces de hacer.

Modelos mentales. La forma de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen la visión del mundo, así como la manera de actuar. Para descubrirlos se debe voltear el espejo hacia el interior de las personas, para descubrir todos esos conceptos que gobiernan e influyen desde dentro. De tal manera que conocer y manejar los modelos o paradigmas permitirá promover formas de comunicaciones claras y efectivas dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento, no un obstáculo. En este sentido, los paradigmas son generalizaciones hondamente arraigadas a la conciencia, relacionadas con las presunciones, las imágenes que se forman las personas del mundo que les rodea.

Aprendizaje en equipo. El que los trabajadores sean abiertos a los cambios, vean el trabajo como algo no rutinario que se realiza de manera mecánica sin poner nada de su parte, es un resultado de la forma como los propietarios ven el trabajo y manejan las relaciones, dándole responsabilidad y permitiendo que en pocos casos comentan errores corregibles. Eso se refleja en los cambios que se realizaron en el proceso y la facilidad con que ellos se adaptan a estos cambios asumiéndolos como suyos. Es posible que en algunas prácticas de higiene como el uso del uniforme y equipos para garantizar las buenas prácticas de manufactura, se encuentren algún tipo de resistencia, en algunos casos a las condiciones mismas del trabajo, la falta de ventilación y la costumbre de trabajar de manera menos complicada pero menos higiénica. Pero luego de un monitoreo para evitar las prácticas acostumbradas las personas logran aceptar estos nuevos procedimientos y los valoran.

* Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

Visión compartida. La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que dé sentido a su vida, su trabajo; este debe apoyar la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad. En este sentido, es la manera de incorporarse a la organización mediante el compromiso y el apoyo organizacional, en este aspecto la cultura organizacional está desplegada en toda su expresión como una cultura fuerte con arraigo, claramente orientada por la visión orientada a la competitividad empresarial.

Pensamiento sistémico. Se relaciona con la visión sobre la empresa como un todo, aquí se encuentra el futuro con las situaciones actuales, el propietario piensa cómo puede ampliar su negocio a partir de la situación, y proyecta lo que sería el direccionamiento que le dará a su empresa. Acerca de pensar en el futuro todos lo hacen y el hijo quedará a cargo, él se dedicará a otros negocios, aunque de todos modos tiene planeadas unas ampliaciones y otras cosas; es decir, manifiesta que le quiere dar paso a su hijo para que pueda tomar sus propias decisiones, pero quiere dejarle el negocio lo mejor posible; es como si le costara trabajo alejarse. Los demás dicen que sí han pensado en temas como adecuaciones y lo hacen en las noches antes de dormir o en conversaciones con sus familiares. Otro aspecto relacionado con el pensamiento sistémico, es estar atento del queso criollo o la leche más barata que entra de Venezuela, aun cuando de pronto no se tomen medidas inmediatas pero sí se puede prever un bajón general de precios, los cambios en la administración responden a lo político, lo cual consideran que no

les afecta, pero sí la presencia de Colanta, que desde 2008 ha venido comprando leche de forma masiva, dejando al pequeño quesero sin materia prima. Por ende, en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, el aprendizaje organizacional se asocia al análisis sistémico en función de sobreponerse a las dificultades, en cómo reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades, como parte de la dirección estratégica que le dan al negocio.

CONCLUSIONES

El punto de partida en la organización está en determinar el objeto real que existe con independencia de la conciencia de las personas, diferenciándolo del objeto construido, que resulta de la imagen mental que se forma el investigador y que logra perfeccionar con algunos dispositivos metodológicos. Son formas de abordar y hacer abstracciones (recortes) de los aspectos más sobresalientes del objeto de estudio, tales como la toma de decisiones, la cooperación y la estructura formal planteada por Rendón y Montaña (2000).

Burrell y Morgan (1979) han planteado una interesante discusión en torno a los estudios organizacionales que validan la incertidumbre, propia del pensamiento postmoderno. A pesar de la dificultad para comprender el comportamiento de las organizaciones, estos estudios muestran un alcance importante al vincular el entorno con los procesos internos de la organización.

Bajo este contexto, Martínez (2005) consideró que para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, sino que se relacionan. Las organizaciones surgen mediante su cooperación y participación, por eso, como es el caso de las unidades productivas del sector lácteo, los objetivos coinciden con los de estas y por lo tanto, la cooperación está asegurada.

En este aspecto, es notable la dificultad de un acuerdo entre los teóricos. Sin embargo, de la revisión de algunas nociones se encontraron como elementos caracterizadores las finalidades u objetivos, el entorno, y la forma como se organizan y estructuran los comportamientos individuales dentro de las organizaciones, dichos aspectos se relacionan con las unidades productivas del sector lácteo, además de sus características específicas, lo que lo relaciona con el direccionamiento estratégico, tal como lo había indicado Montaña y Rendón (2000), quienes destacan que del conjunto de disciplinas que están participando en la explicación del fenómeno organizacional, se puede observar la fuerza que tiene el pensamiento social crítico de la filosofía, la lingüística y la antropología, en los principales exponentes del pensamiento administrativo, esto conduce y explica la crítica que recibe el paradigma positivista, y crea un espacio que antes no se le daba a pensadores de tipo constructivista, y la aceptación de metodologías de tipo cualitativo.

La empresa como organización, desde esta perspectiva, se asemeja a la estructura de un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos (Chandler, 1962).

García (2009) se refiere al estudio de la estructura de estos sistemas, como elementos no separables de la realidad, son componentes que intervienen unos con relación a los otros, de ahí su complejidad, por cuanto para establecer los límites de cada elemento, es necesario definirlos como formas organizadas que tienen una estructura constituida por un conjunto de relaciones que el investigador identifica. Estas relaciones muestran los elementos que forman parte del objeto estudiado y cuáles son parte del entorno en el cual ese objeto se mueve.

Finalmente, el aprendizaje organizacional concebido como proceso tiene como objetivo lograr la toma de conciencia de la organización sobre sí misma y además sobre el entorno. Sus perspectivas generales se abocan al plano organizativo, trascendiendo este del individual al grupal, asimismo se concibe la relación del aprendizaje organizacional y la gestión empresarial, destacando como eje principal la gestión del conocimiento, del cambio organizativo, concibiéndolo como una vía de adaptación al entorno, como la clave del desarrollo y la transformación impulsados por la propia organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, A. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las Tic. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 127-143.
- Andrews, K.R. (1987). *The concept of Corporate Strategy* (3a Ed.). Homewood, IL: Irwin Editions.
- Ansoff, I. H., Declerck, R. P. y Hayes, R. L. (1988). *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- Ansoff, I.H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson Education.
- Barba Á., A. (2002). *Calidad y cambio organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad; el caso del LAPEM de CFE* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México.
- Barba, Á., A. & Montaña, H. L. (2001). *Universidad, organización y sociedad: Arreglos y controversias*. México: Ed. Miguel Ángel Porrúa - UAM.
- Barba, Á., A. & Montoya, F. M. (2008). El análisis estratégico: Una perspectiva interpretativa. *Ide@s CONCYTEG, Planeación y Gestión Estratégica en las organizaciones*, 3(41), 1158-1175. Disponible en <http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archi->

vos/41022008_EL_ANALISIS ESTRATEGICO.pdf

- Barry, D. & Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *The Academy of Management Review*, 22(2), 429-452.
- Betancourt, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali: Poemia.
- Bourgeois, L. J. (1984). Strategic Management and determinism. *Academy of Management Review*, 9, 586-596.
- Boyd, G. (2005). *Organizational mechanisms that best serve the poor*. Edimburgo Caledonia: IIED.
- Braybrooke, D. & Lindblom, Ch. (1963). *A strategy of decision*. New York: Free Press.
- Bueno, C. E., Salmador, S. M. & Morcillo, O. P. (2006). *Dirección estratégica: nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.
- Burrell, G. & Morgan, G (1979). *Sociological paradigms and Organizational Analysis*. Gower: Aldershot.
- Camacho, M. M. (2002). Direccionamiento estratégico: Análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, 21, 6-12.
- Carrillo, U. A. (2001). Las organizaciones gremiales del sector agrario y su influencia en la política sectorial. *Revista Colombiana de Sociología*, 6(1), 75-85.
- Carrión, J. (2006). *Estrategia: De la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial.
- Certo, S. & Peter, J. (1997). *Dirección estratégica*. (3a Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Chaffee, E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-96.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (1999). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.
- Colombia, Congreso Nacional de la República (2000). "Ley 590 del

- 10 de julio de 2000, en *Diario Oficial*, núm. 44.078. Bogotá.
- Colombia, Congreso Nacional de la República (2006). “Ley 1014 del 26 de enero de 2006, en *Diario Oficial*, núm. 46.164. Bogotá.
- Colombia, Congreso Nacional de la República (2004). “Ley 905 del 2 de agosto de 2004, en *Diario Oficial*, núm. 45.628. Bogotá.
- Colombia, Congreso Nacional de la República (2006). “Decreto 3078 del 8 de septiembre de 2006, en *Diario Oficial*, núm. 46.388. Bogotá.
- Colombia, Congreso Nacional de la República (2009). “Ley 1286 del 23 de enero de 2009, Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, en *Diario Oficial*, núm. 47.241. Bogotá.
- Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- David, F. R. (1997). *Concepto de administración estratégica* (5ª Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- David, F. R. (2003). *Concepto de administración estratégica* (9ª Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Dávila, A. & Martínez, N. (1999). Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas. En: A. Dávila & N. H. Martínez (Coord.), *Cultura en Organizaciones Latinas* (pp.17-43). México: ITESM-Siglo XXI.
- De la Ville, V. I. & Mounoud, É. (2003). Between discourse and narration: How can strategy be a practice. En: B. Czarniawska and P. Gagliardi (Eds.), *Narratives we organize* (pp.95-113). Amsterdam: John Benjamins.
- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Díez, D. et al. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Estrada, H. et al. (2010). *Modelo de gestión empresarial por proyectos*. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Fábregas, C., Mendoza, J., Miranda, J., Quiroz, E., Estrada-López,

- H., Osorio C., & Higuera, V. (2015). *Potencial Exportador del Departamento del Atlántico*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad Simón Bolívar. Recuperado en: https://issuu.com/publicacionesusb/docs/potencial_exportador
- García, R. (2009). *Sistemas complejos. Conceptos, métodos y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona: Gedisa Editores.
- Garzón, M. & Fisher, A. (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 26. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/879/4951>
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory*. London: Macmillan.
- Gómez, L. R, Balkin, B. D. & Cardy L. R. (2008). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Guadamillas, G. F. (2006). Conocimiento organizativo, innovación y crecimiento empresarial: El caso del grupo Tecnobit. *Universia Business Review*, (12), 50-65. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/433/43301205.pdf>
- Harrison, J. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica* (2a ed.). Madrid: Internacional Thomson Editores.
- Hax, A. & Majluf, N. (1996). *The strategic concept and process: a pragmatic approach*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Heracleous, L. & Barrett, M. (2001). Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 755-778.
- Hofer, Ch. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Los Ángeles: West Publishing.
- Jarillo, C. (1992). *Dirección estratégica*. 2ed. Madrid: McGraw-Hill.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-

560. DOI: 10.1177/0170840604040675. Disponible en <http://www.uk.sagepub.com/cleggstrategy/Jarzabkowski%20P.pdf>
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica* (5ª Ed.) Madrid: Prentice Hall.
- Knights, D. & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12(2), 251-273.
- Laínez, J. A. & Bellostas, A. J. (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 21, 501-534.
- Lorsch, J. W. (1986). Managing culture: The invisible barrier to Strategic Change. *California Management Journal*, 28(2), 95-109.
- Magallón Diez, M. T. (2006). De la transferencia de los modelos universales a su reapropiación en espacios locales: Una mirada al cambio organizacional desde una perspectiva constructivista. *Gestión y estrategia* (29), 9-20. Disponible en <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv29/rev29art01.pdf>
- Martínez, J. (2005). Administración y organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16), 67-97. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>
- Maturana, H. (2009). Sentido de lo humano. Paperback.
- Mejía, R. (2012). El agro y los acuerdos de libre comercio. *Revista Javeriana*, (781), 1-57.
- Mendoza, H. & Rodríguez, M. (2007). La teoría administrativa en el contexto emergente. *Contaduría y administración*, (223), 155-173. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522309>
- Miles, R. E., Miles, G., & Snow, C. C. (1998). Good for practice: An integrated theory of the value of alternative organizational forms. En: G. Hamel, C. K. Prahalad, H. Thomas, and D. O'Neal (Eds.), *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment* (pp.93-113). New York: Wiley.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our stran-*

- ge world of organizations*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1994). La caída y el ascenso de la planificación estratégica. *Harvard Business Review*, Canadá, pp.4-18.
- Mintzberg, H. (1998). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Voyer, J. (1999). *El proceso estratégico: Conceptos, contexto y casos*. México: Pearson Education.
- Mintzberg, H., Quinn, J. & Ghoshal, S. (2002). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (4ª Ed.). Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Misas, G. (2002). *La ruptura de los 90 del gradualismo al colapso*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Montaño, L. & Rendón, M. (2000). *La noción de organización: Sentido de polisemia y construcción social*. Iztapalapa: Universidad de Iztapalapa.
- Montoya, F. M. & Barba, Á. A. (2008). El análisis estratégico: Una perspectiva interpretativa. *Ide@s CONCYTEG, Planeación y Gestión Estratégica en las organizaciones*, 3(41), 1158-1175. Disponible en http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/41022008_EL_ANALISIS ESTRATEGICO.pdf
- Montoya, F. M. & Barba Á., A. (2012). *Organizaciones sustentables: Sustentabilidad, responsabilidad social y organizaciones. Dimensiones, retos y discursos*. Sureso: Grupo Editorial Hess.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

- Pino, R. (2000). *Akidoempresarial*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva*. México: Editorial CECSA.
- Porter, M. (1991). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Mc-Millan.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, (2) 77-90. Disponible en http://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2012/07/31_rimisp_Cardumen.pdf
- Prieto, I. (2005). *Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones*. Valladolid: Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial, Universidad de Valladolid.
- Prieto, I., & Revilla, E. (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: The dual nature of managing knowledge. *Revista Latinoamericana de Administración*, 32.
- Proexport Colombia (2011). *Sector lácteo en Colombia*. Disponible en http://www.botschaft-kolumbien.de/descargas_proexport/berlin_2011/español/inversión/agroindustria/perfil_lacteo.pdf
- Pueblos en Red (2012). *Cooperación y acción internacional para el desarrollo territorial*. Medellín: Gobernación de Antioquia. Disponible en: <http://www.pueblosenred.org/noticias/pagina23?ciudad=1&>
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL.: Irwin.
- Red Interamericana de Competitividad –RIAC (2012). *Experiencia Colombia: Unidad de desarrollo e innovación. Fondo de Modernización e Innovación para las Mipymes Innpulsa Colombia*. Disponible en: <http://www.riacreport.org/colombia/Unidad%20de%20Desarrollo%20e%20Innovacion%20Innpulsa%20Colombia%20WEB.pdf>
- Rendón, M. & Montaña, L. (2000). *La noción de organización: Sentido de polisemia y construcción social*. Iztapalapa: Universidad

de Iztapalapa.

- Riquelme, A., Cravero, A. & Saavedra, R. (noviembre, 2008). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: Modelo adaptado para la administración pública chilena. Encuentro Informática y Gestión, Temuco, Chile, pp. 43-61.
- Rivera, H. (2010). Cambio estratégico para entornos turbulentos. *Rev.fac.cienc.econ.*, 18(1), pp. 87-117. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052010000100006&script=sci_arttext
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a Ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (2003). *La realidad de la PYME colombiana: Desafío para el desarrollo*. Bogotá: FUNDES Colombia.
- Rumelt, R.P. (1997). The evaluation of business strategy. En: H. Mintzberg & J.B. Quinn, *The strategy process* (3a Ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica*. México: Limusa Wiley.
- Sánchez, I. J. (2003). Integración curricular de TICS. Concepto y modelos. *Revista Enfoques Educativos* 5(1), 1-15.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Argentina. Editorial Granica.
- Shrivastava, P. (1986). Is Strategic Management Ideological? *Journal of Management*, 12(3), 363-377.
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (1998). *Dirección y administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Thompson, A. & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica III* (11ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Urbiola, A. (2002). Incertidumbre y depresión: ¿Una construcción subjetiva dentro de la organización? *Administración y Organizaciones*, 4(8), 147-155.
- Urbiola, A. (2007). El uso de metodología cualitativa en los estudios

- de Administración: El estudio de caso. *Gestión Pública y Empresarial*, 6(11), 13-29.
- Vargas, A. (1995). *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario: Concentración empresarial y asociacionismo*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Velázquez, L. (2003). *Estudio del alcance de la implantación de tecnologías de información, como apoyo al mejoramiento de los procesos, en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero* (Tesis de Ingeniería Industrial). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: Ecoe.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y casos* (10a Ed.). México: Pearson Education.
- Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action: Social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies*, 29(6).
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Zemelman, H. (1987). *Uso crítico de la Teoría en torno a las funciones analíticas de la totalidad*. México: El Colegio de México.
- Zerda, Á. & Rincón, N. (1996). Pequeñas y medianas industrias o la parábola de Liliput. *Cuadernos de Economía*, XV (25), Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

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 classifica-

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).

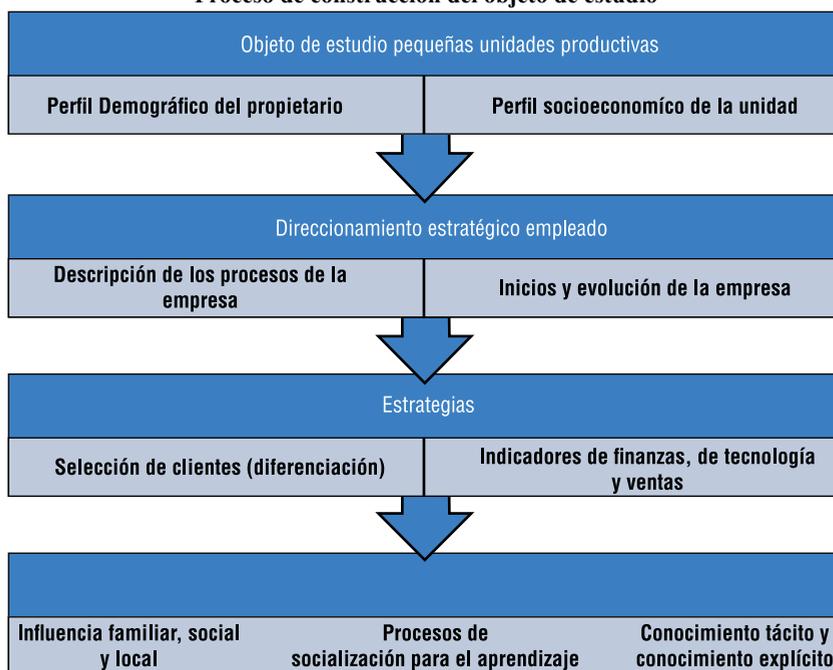
En ese entorno el primer eslabón de la cadena está compuesto por proveedores (concentrados, medicamentos y maquinarias); el segundo eslabón, los productores (lechería especializada y doble propósito); el tercer eslabón, el acopio (formal e informal) y por último, el cuarto eslabón son los procesadores 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-

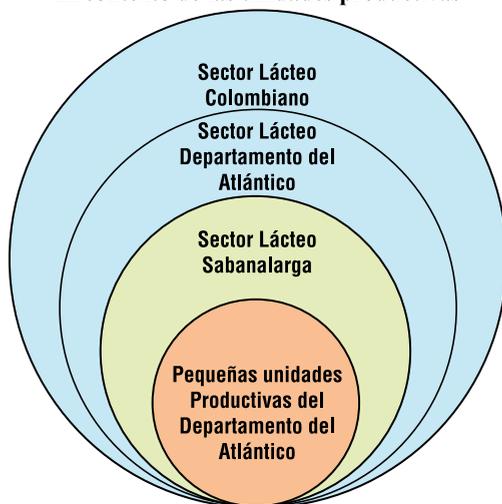
gen sobre el objeto, agregando el direccionamiento estratégico que ha empleado cada propietario. Se reconstruye la historia y los procesos que han realizado en la empresa de acuerdo a la versión que le da el propietario y que él verifica con los indicadores a los que tiene acceso, sobre los registros 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

Pregunta principal	Proposiciones	Objetivo
¿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.
Preguntas secundarias	Proposición	Objetivos específicos
¿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>Identificar el direccionamiento estratégico empleado.</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>Entrevista en profundidad a ocho propietarios, para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar perfiles. 2. Ventajas de la ubicación de las unidades. 3. Origen y evolución. 4. Capacidad instalada. 5. Estrategias empleadas. 6. Proceso de dirección empleado.
	<p>Estrategias empleadas</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>Entrevista en profundidad a ocho propietarios, para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar estrategias. 2. Nichos de mercado.
	<p>Aprendizaje organizacional</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>Entrevista en profundidad a ocho propietarios, para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formas de aprendizaje. 2. Tipo de conocimiento. 3. Cómo transferir este tipo de conocimiento. 4. Uso de manuales. 5. Conocimientos del mercado. 6. Relaciones con proveedores y clientes. 7. Manejo de personal. 8. Dirigir el negocio.

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

Técnica	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.
Cubrimiento	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.
Grupo objetivo	Está compuesto por los administradores o propietarios de microempresas, productores y comercializadoras de queso.
Número de encuestas	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.
Tabulación	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.
- 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.

Capítulo 3

ESTRATEGIAS APLICADAS EN LAS UNIDADES PRODUCTIVAS

Hilda Estrada López*

* 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.

RESUMEN

La lectura de este capítulo muestra las estrategias que los propietarios de estas unidades productivas aplicaron para el inicio y crecimiento de su empresa. Su descripción detallada es un punto de partida que lleva a los hallazgos obtenidos con el trabajo de campo. Es una discusión sobre la forma en que los propietarios aplican el direccionamiento estratégico y el aprendizaje de las estrategias empleadas en la dirección de las unidades productivas.

La metodología empleada se hace más visible cuando se pone en discusión la visión de los propietarios con la recomendada por los teóricos consultados. Son visiones diferentes pero ambas responden a un mismo problema: el caso del estudio.

Tal como lo sugiere Pike (1990), las posiciones Emic y Etic quedan visibles. Esto le permite al lector asumir una posición personal sin afectar la posibilidad de llegar a explicar procesos, que en pequeñas unidades del sector rural le muestran diferencias con las grandes y medianas empresas que dieron origen a estas teorías.

Aun cuando el propósito no fue convencer al lector de la validez de un modelo, la teoría aplicada, el tratamiento que se le dio a los datos y la información de primera mano que se reseña con las entrevistas a los propietarios es un aporte valioso sobre la forma en que estas teorías son llevadas a grupos de productores y los efectos positivos o negativos derivados de su aprendizaje. También resulta importante identificar los alcances de estos procesos, que buscan insertar la producción del sector agropecuario a los mercados urbanos de las ciudades de países en vía de desarrollo.

3.1. Descripción del caso

Tal como se indicó, la investigación se desarrolló en la zona centro del departamento del Atlántico en la República de Colombia, específicamente en el municipio de Sabanalarga y sus corregimientos Isabel López, Molineros y Cascajal. El municipio de Sabanalarga operó como eje central. Se encuentra ubicado a 45 minutos de la capital del departamento (Barranquilla) y se accede a él por la carretera La Cordialidad.

El estudio realizado tuvo como eje central las pequeñas unidades productivas del sector lácteo ubicadas en el municipio de Sabanalarga, departamento del Atlántico. Son 20 pequeñas unidades con cinco o más años en el mercado, con una serie de amenazas del entorno, tales como los costos de insumos, la estacionalidad de los productos, que permite que en épocas de sequía aumenten los costos de producción, elevando los precios a niveles poco competitivos. En la Ilustración 7 se muestra la ubicación de los propietarios estudiados.

Ilustración 7
Localización del estudio



Fuente: Google Maps. Consultado 01 de septiembre 2014

Generalmente, estas unidades están compuestas por menos de 10 personas, con recursos familiares, tanto en la propiedad como en la realización del trabajo, son formas de crear autoempleo para

la familia, con ventas limitadas y mercado local. La clasificación responde a la micro, pequeña y mediana empresa considerando número de empleados, activos, ventas y tecnología empleada. Estos perfiles coinciden con la clasificación establecida en la Ley colombiana 590 expedida en el año 2000.

3.2. Hallazgos del trabajo de campo

El estudio se orientó a analizar el direccionamiento desde el aprendizaje estratégico en pequeñas unidades productivas del sector lácteo en el municipio de Sabanalarga del departamento del Atlántico. Para lograr la información se aplicaron dos instrumentos de recolección de datos, una encuesta diagnóstica sobre las unidades productivas y de sus propietarios se seleccionaron ocho a los que se les realizó una entrevista en profundidad. Los datos se organizaron por objetivos, los cuales se describen a continuación.

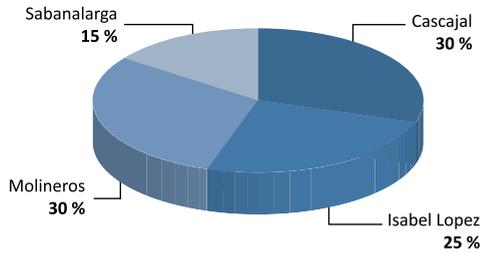
3.2.1. Perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas

Las características de los propietarios permitieron establecer cuáles eran sus perfiles más destacados, identificando la ubicación de las unidades productivas, la información sobre el origen del negocio, la actividad a la que se dedicaban antes, su nivel educativo, la composición familiar y la cantidad de trabajadores contratados. Ello facilita la configuración de los procesos asociados, la permanencia en el mercado y los resultados alcanzados por quienes han dirigido estos negocios. A continuación se presenta la información detallada sobre el perfil socioeconómico de estos propietarios.

La población objeto del estudio estuvo compuesta por 20 unidades productivas ubicadas en las zonas urbana y rural del municipio de Sabanalarga. En la Ilustración 8 se presenta la ubicación de las unidades productivas del estudio.

Ilustración 8
Ubicación de las unidades productivas

Corregimiento - Vereda	Total
Cascajal	6
Isabel Lopez	5
Molineros	6
Sabanalrga	3
Total General	20



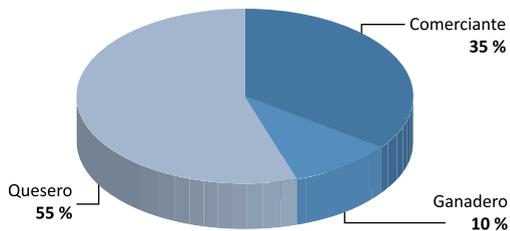
Fuente: *Elaboración propia (2014)*

Las pequeñas unidades productivas están ubicadas en zonas rurales del municipio de Sabanalarga en los corregimientos de Cascajal 30 %, Molineros 30 % y un 25 % en Isabel López. Solo 15 % se encuentran en centro urbano del municipio de Sabanalarga. Este es un punto importante ya que el 85 % de los beneficiarios se encuentra en zona rural, teniendo un contacto directo con las fincas y los hatos ganaderos, es decir la actividad agropecuaria y agroindustrial por parte de los propietarios.

La ocupación de los propietarios de las unidades productivas se observa en la Ilustración 9. En ella se muestra a qué se dedicaban antes de la producción de queso en pequeña escala.

Ilustración 9
Ocupación anterior de los propietarios

Ocupación	Total
Comerciante	7
Ganadero	2
Quesero	11
Total General	20

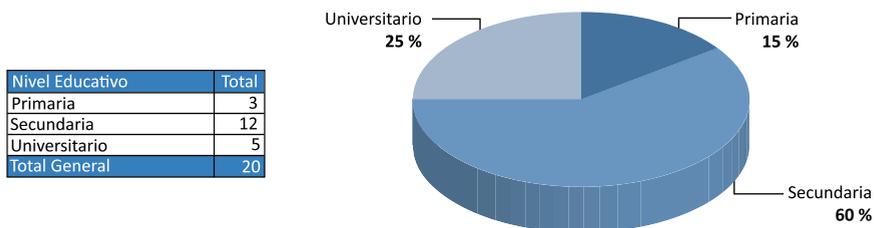


Fuente: *Elaboración propia (2014)*

Como se puede observar, el mayor porcentaje (55 %) ya se dedicaba a la fabricación de quesos. El 35 % además de esta actividad realizaba actividades comerciales en negocios como tiendas de abarrotes. El 10 % restante se dedicaba a la ganadería.

En cuanto al nivel de educación de la población estudiada, tal como se puede observar en la Ilustración 10, se encontró que el 60 % alcanzó el título de bachiller, seguido de un 25 % que logró obtener un título universitario. El 15 % restante solo alcanzó la primaria. Estos datos son interesantes en virtud de que muchas de las habilidades básicas necesarias para ser empresarios parten del nivel de estudio.

Ilustración 10
Nivel educativo del productor



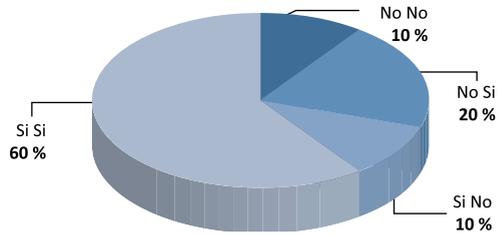
Fuente: *Elaboración propia (2014)*

Entre más alto sea su nivel educativo, más fácil es la asimilación de herramientas administrativas y el cambio hacia una mentalidad emprendedora.

La Ilustración 11 indica que del total de la población, el 60 % es casada y tiene hijos, mientras que el 20 % no es casada pero tiene hijos. Un 10 % tiene hijos sin estar casada.

Ilustración 11
Estado civil y número de hijos del propietario

Casados	Hijos	Total
No	No	2
	Si	4
Total No		6
Si	No	2
	Si	12
Total Si		14
Total General		20

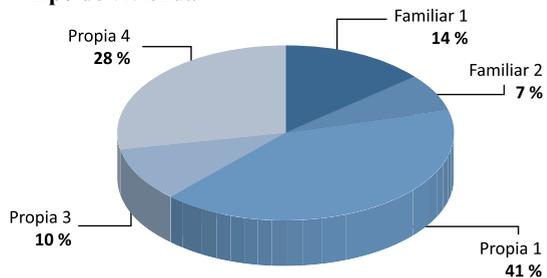


Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la Ilustración 12, se observa que la tendencia de la población es a conformar núcleos familiares, asegurando así el bienestar del cónyuge e hijos. Otro punto es que 62 % de los beneficiarios pertenece a estratos 1 y 2 y el 38 % restante a estratos 3 y 4, estos estratos corresponden a viviendas construidas con materiales de mampostería y en algunos casos diseñadas por arquitectos, las cuales resaltan dentro del resto de viviendas del sector.

Ilustración 12
Tipo de vivienda

Tipo de vivienda	Estrato	Total
Familiar	1	4
	2	2
Total Familiar		6
Propia	1	12
	3	3
	4	8
Total Si		23
Total General		29



Fuente: Elaboración propia (2014)

En este sentido, hay que considerar que la población está ubicada en la zona rural, donde la disponibilidad de servicios públicos y el nivel de desarrollo son bajos.

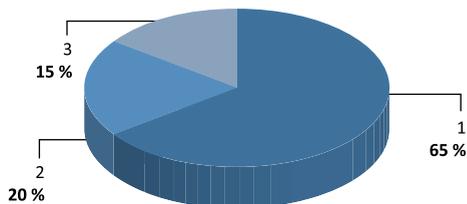
Atendiendo a los datos anteriores, las unidades productivas se

caracterizan por estar ubicadas en su mayoría en las viviendas de los propietarios. Los procesos utilizados son artesanales, con el uso de utensilios comunes en la cocina, como cuchillos, espátulas, coladeras, baldes y de herramientas hechas por los mismos propietarios, tanques de plástico o latón, pesas de concreto y coladeras elaboradas con anjeos. Las condiciones de infraestructura no son las mejores, lo cual puede que no garantice la calidad sanitaria del producto. Los resultados indican que es determinante hacer inversiones aun cuando no estén dentro de sus capacidades financieras.

Sobre el número de trabajadores que se presenta en la Ilustración 13, se puede captar que el 65 % cuenta con un solo trabajador que es un familiar o el mismo propietario. Un 20 % está conformada por dos trabajadores, un 15 % contrata hasta tres trabajadores.

Ilustración 13
Número de trabajadores

Número de trabajadores	Total
1	13
2	4
3	3
Total General	20



Fuente: *Elaboración propia (2014)*

A pesar de ser pequeñas unidades productivas, existen diferencias en la productividad de cada una de ellas. Si tenemos en cuenta que muchas llevan más de 10 años operando, su crecimiento no ha sido significativo demostrándose fuertes falencias en su organización. Estas falencias reflejan la necesidad de ir adecuando la organización a su crecimiento, tal como lo plantea Mintzberg, Lampell, Quinn y Ghoshal (2002), quienes explican que cuando la organización crece, requerirá apoyo administrativo en el trabajo (secretarías, asistentes). Si la organización continúa creciendo, entonces se

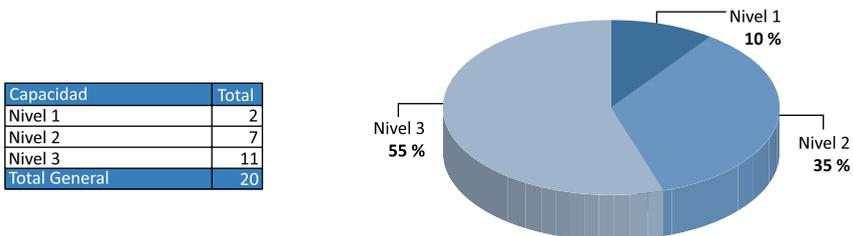
necesitarán directivos de talla media, que bajen al nivel operativo el propósito estratégico de la organización, y así, conforme crece, surgirán problemas al interior de la organización que requerirá apoyo para analizar los procesos, el flujo de información y ofrecer soluciones efectivas. Por eso el propietario está cerca a los operarios y puede realizar cambios dentro de los planes.

3.2.2. Direccinamiento estratégico aplicado a unidades productivas

Aquí se presenta el direccionamiento estratégico aplicado en pequeñas unidades productivas del sector lácteo en el municipio de Sabanalarga del departamento del Atlántico. La información sobre el proceso llevado a cabo es artesanal, en donde la intervención humana tiene el mayor peso con el uso de herramientas comunes, tales como objetos de cocina y en otros casos, elaboradas por ellos mismos.

La Ilustración 14 indica que el 10 % de las unidades se encuentra en el nivel 1, con capacidad insuficiente para satisfacer la demanda del producto; el 35 % se encuentra en nivel 2, pueden responder a la demanda pero no garantiza que este hecho sea todas las veces y en nivel 3, se encuentra el 55 %, lo cual indica que es mayor el número que cuenta con suficiente capacidad para responder a la demanda.

Ilustración 14
Capacidad instalada

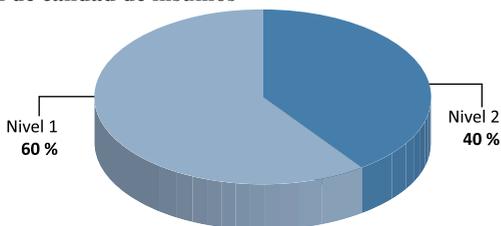


Fuente: *Elaboración propia (2014)*

Según la información que proporcionaron los propietarios, el 40 % no realiza algún tipo de actividad de control de calidad (nivel 1), el 60 % realiza actividades de control de calidad artesanal (nivel 2), para esta última, las técnicas utilizadas son el uso de los sentidos (vista, tacto, gusto y olfato), tal como se presenta en la Ilustración 15.

Ilustración 15
Control de calidad de insumos

Capacidad	Total
Nivel 1	8
Nivel 2	12
Total General	20

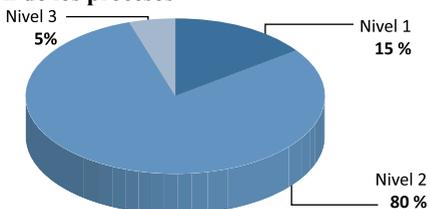


Fuente: Elaboración propia (2014)

En cuanto a la estandarización de los procesos, en la Ilustración 16 el 15 % tiene un proceso de producción en la mente del propietario (nivel 1), el 80 % realiza el proceso establecido, pero no está estandarizado ni mucho menos documentado (nivel 2). Solo un 5 % tiene un proceso definido y documentado (nivel 3).

Ilustración 16
Estandarización de los procesos

Proceso	Total
Nivel 1	3
Nivel 2	16
Nivel 3	1
Total General	20



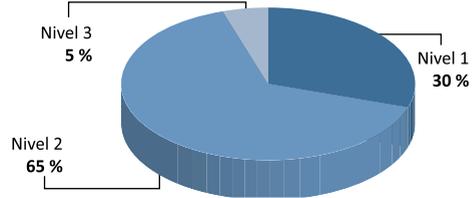
Fuente: Elaboración propia (2014)

En la Ilustración 17 se observa que el 30 % no calcula sus costos (nivel 1), lo cual le impide tener una claridad de la rentabilidad del negocio o tomar decisiones respecto a la gestión de la producción. El 65 % tiene un control rudimentario de los costos de producción

(nivel 2); lleva los costos en que incurren durante la producción en cuadernos de manera informal, sin ceñirse a los métodos tradicionales de cálculo de costos. Solo el 5 % tiene formalizado un control de los costos (nivel 3).

Ilustración 17
Control de costos

Proceso	Total
Nivel 1	3
Nivel 2	13
Nivel 3	1
Total General	20

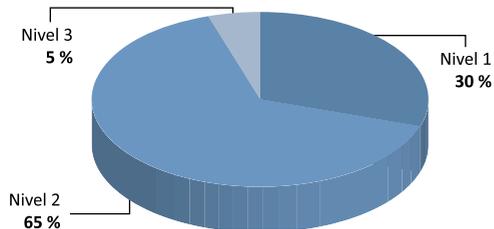


Fuente: *Elaboración propia (2014)*

La ilustración 18 presenta el nivel de planeación en que se encuentran las unidades productivas del estudio. En ella se puede observar que el 30 % se encuentra en nivel 1, esto significa que no ha planteado la Visión, Misión y Objetivos estratégicos, ni ha definido el quehacer de la empresa; el 65 % se encuentra en un nivel 2; esto quiere decir que la mayor parte de las empresas conocen la situación del negocio y han definido la Visión, Misión y Objetivos, pero este no es riguroso ni sustentado en herramientas sólidas y que por el contrario, se basa en la intuición y experiencia de los propietarios. El 5 % tiene identificado con claridad la Misión, Visión, Objetivos e igualmente ha identificado los valores, los rasgos culturales y ventajas competitivas del negocio (nivel 3).

Ilustración 18
Nivel de planeación de las unidades productivas

Misión	Total
Nivel 1	6
Nivel 2	13
Nivel 3	1
Total General	20



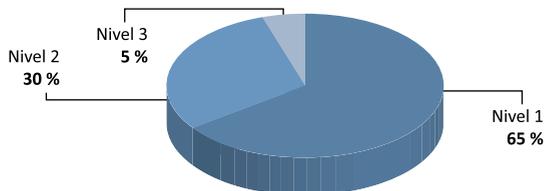
Fuente: *Elaboración propia (2014)*

En la ilustración 19 se puede captar que 65 % no conoce el tema de la planeación, ni mucho menos la emplea dentro de las actividades de los negocios, en este caso los propietarios se dedican a la ejecución y el control, no tienen programas ni realizan mediciones con base en planes y pronósticos. Un 30 % lleva a cabo los procesos de planeación de las actividades, pero de manera informal y empírica, programa la producción semanal, pero sin documentarla y verifica diariamente el cumplimiento, no tiene datos para tomar decisiones, solo el propietario se ocupa de la planeación semanal. Solo el 5 % lleva a cabo la planeación de manera formal, tiene documentos sobre la planeación semanal, un empleado diferente al propietario también realiza la planeación, tiene datos para tomar decisiones.

Cabe destacar que la planeación estratégica en los negocios es fundamental para orientar las actividades y procesos a objetivos claros y cuantificables. Por eso es importante mirar cómo están las unidades productivas objeto de estudio. Sobre este aspecto se han referido Díez *et al.* (2001), al igual que Saloner, Shepard y Podolny (2005), quienes sugieren que la dirección estratégica es un proceso para orientar relaciones de la empresa con su ambiente, lo cual comprende la planificación estratégica, la planificación de la capacidad y la dirección del cambio. Este concepto indica el carácter sistemático de la administración estratégica. Sin embargo, va un poco más allá al mencionar su relación con el proceso de planeación estratégica, la capacidad de la organización y la flexibilidad para el cambio.

Ilustración 19
Procesos formales de planeación

Planeación	Total
Nivel 1	13
Nivel 2	6
Nivel 3	1
Total General	20



Fuente: *Elaboración propia (2014)*

En cuanto a la descripción de los procesos, la información se centra en la forma de organizar los procesos productivos y el personal ocupado. Los propietarios se refieren a su producción en términos de los litros de leche usados más que por las libras de queso obtenidas, tal como lo manifiestan en la entrevista; por ejemplo uno de los propietarios de Isabel López explica que ha llegado a comprar 1.200 litros de leche fría (que debe ser calentada para poder trabajarla).

Sobre el personal, unos ejercen labor de supervisión mientras que otros tienen una labor directa y en verano lo hacen incluso solos, la supervisión del trabajo la realizan los propietarios.

En la participación en los procesos, se observó que los hijos son trabajadores permanentes, otros ayudan en forma ocasional, así como familiares (hermana, tía, madre, primos o esposa). Cuando apoyan en el trabajo (en la época de lluvia), hay dos modalidades para dividir el proceso, todos hacen de todo, que es más común, o cada quien tiene una labor pero en este caso si el encargado principal debe salir, los otros toman sus funciones pues saben hacerlas. El trabajo es a diario, incluido el domingo y en algunos casos trabajan en la tarde o de noche porque a esa hora reciben más leche y no se puede esperar porque se daña. Casi todos reciben la leche hacia las seis de la mañana y al terminar la jornada al mediodía.

En la unidad productiva de Dionisio, en Sabanalarga, él y su hijo se involucran directamente en todo el proceso: En este caso recogen la leche a diferentes horas y hacen dos jornadas de preparación de queso en la mañana. Además venden leche a los vecinos, que fue la actividad con la que iniciaron el negocio, en la actualidad es más rentable el queso porque lo pagan más caro pero en la época de lluvia, la venta de leche. Para recoger la leche poseen el carro de la familia, en las fincas cercanas recogen en motocicleta.

Cuando el propietario no procesa directamente, sino que controla la producción, uno se encarga de picar, echar la salmuera con el queso picado, el otro de recoger la masa, escurrirla y dejarla preparada nada más para que el otro pique, preñe y almacene al frío; la limpieza sí la hacen en común. La función del propietario es controlar que todo salga bien, que le pongan la misma cantidad de sal, que esté todo limpio. Dentro del proceso también elaboran a diario suero y yogurt que lo hacen las hijas o las esposas.

En las unidades productivas de los propietarios Dionisio y Román, que en verano trabajan solos, se refieren al procesamiento del queso como tal, pues igual requieren apoyo en la recolección de la leche. Solo contratan alguien diferente para que lave los utensilios al final del proceso, labor en la que dura una hora diaria y pagan semanalmente; las personas que realizan esta labor con frecuencia renuncian, pero siempre encuentran a alguien interesado.

La rotación del personal se debe a la ausencia del pago de prestaciones sociales, tal como lo manifestó en la entrevista el hijo de Dionisio, quien se fue a otra ciudad y prefiere otro trabajo por ese motivo; en otros casos tanto el propietario como los ayudantes tienen la salud del Sistema de Beneficiarios del Régimen Subsidiado de Salud (SISBEN), por lo cual no consideran que se requiera pago de seguridad social. Ambrosio, del corregimiento de Molineros, por ejemplo, comenta que cuando un ayudante se retiró, quedaron en muy buenos términos, él se fue a trabajar a las queseras de cerca de Bogotá, donde hay mucho movimiento y en vacaciones le solicitó trabajo, lo que Ambrosio considera como una oportunidad de aprendizaje para su quesera, además se siente orgulloso del progreso del muchacho (dado que aprendió en su empresa).

En la entrevista se pudo captar que cuando trabaja con un ayu-

dante en la época de lluvia le indica cuánto se necesita de cuajo para determinados litros (equivalencias de 10 centímetros por cada 100 litros de leche), y así, ahora las cosas son bien medidas por gramos y por centímetros.

Cuando el queso no alcanza hay dos salidas: preparar más, en lo que ayuda un familiar, o entregar a cada cliente menor cantidad de la usual, avisándole previamente y así se “mantienen contentos”, afirma uno de los entrevistados. El primer caso sucede cuando surge una leche de oportunidad, es decir a una hora inusual y se trabaja en la noche. Si pasa esto no hay que preocuparse por a quién venderlo porque ellos saben que en verano todo el que preparen se vende.

La relación con el personal que trabaja es una parte que el propietario considera muy importante, por eso lo incentiva para que aprenda nuevos procesos, les da responsabilidades y asume los riesgos cuando se equivocan y dañan algunos productos. Esto facilita los cambios y es la mejor manera de garantizar la participación de todos en ellos, considerando como nuevas y mejores las formas de hacer las cosas, que las que hacían antes. Son aprendizajes lentos, pero que en estas unidades se lograron en poco tiempo. La forma en que fueron aprendiendo y las condiciones mismas del trabajo de ir descubriendo por sus propios medios y en la acción, hacía que los cambios resultaran agradables y cada persona sentía que tenía un nuevo conocimiento que al aplicarlo daba mejores resultados. Además de la relación y el ambiente laboral se puede observar que la participación directa del propietario en el aprendizaje motiva a los colaboradores.

Cuando tienen ayudantes es fácil que se adapten, porque usualmente son personas del pueblo y se conocen, además el personal no pone problema por este tema del cambio, por cuanto se concentran en el trabajo motivados por el pago.

Para los entrevistados definirse como jefes es difícil, aunque varios coinciden en que tratan de ser respetuosos pero exigentes para que el producto sea estandarizado e higiénico. Román, del corregimiento de Isabel López, quien trabaja con su hijo de manera permanente, aclara que cuando laboran juntos son compañeros, no padre e hijo. Él indicó que trata de apoyar a los empleados, así sean cosas que no tengan que ver directamente con el trabajo, como ayudar a desvarar una motocicleta, afirma: “los trabajadores son como parte de mi familia.”

Todos los miembros de las unidades productivas hacen el queso de forma parecida, primero por ser el mismo tipo de queso criollo propio de la región, y segundo, porque aprendieron aspectos relacionados con la higiene juntos. Tienen claro la importancia de medir la temperatura de la leche. Es interesante la forma como ellos se refieren al proceso de elaboración del queso, se sienten más cómodos con el amasado porque da más rendimiento. Román, del corregimiento de Isabel López, comenta: “Al día siguiente lo peso pero la diferencia se nota bastante, eso va en la forma de quebrar la leche, tiene que tener paciencia y acariciar la leche para que dé”; se resalta el término acariciar casi que asemejándolo a una mujer. Una de las ventajas de hacerlo picado es que se distribuye mejor la sal y da una textura más dura incluso sin refrigerar.

En las entrevistas Ambrosio, Enrique y Carmelina, de la zona rural de Sabanalarga, poblado de Molineros, dicen que antes usaban una salmuera, pero esta tiene un problema de contaminación, pues acaban con los prados, lo cual fue corroborado por Román, este problema es mayor donde no hay alcantarillado, como en los pueblos y veredas.

Otra diferencia en el procedimiento es que algunos recogen la leche de diferentes proveedores y la ponen en una alberca, mien-

tras que otros no las mezclan; esto también depende del número de proveedores y los litros que reciban de cada uno, en algunos casos son tres litros de una fuente y 100 de otra; ellos, tienen entre dos y siete proveedores, los cuales han estado desde el inicio, en algunos casos llevan más de quince años.

Los propietarios consideran que tener elementos de acero inoxidable y equipos como prensas con los que no cuentan ahora mejora la higiene y la rapidez. En la entrevista Ricardo dice: “si son de acero inoxidable la ventaja que tienen es que para uno prensar se escurre más rápido por lo que no se abre, en cambio la plástica tiende a abrir la prensa, no queda el queso como uno quisiera que quedara bien cuadrado porque sale siempre con cualquier detallito, por decir algo, se tuerce”. Dionisio y Ricardo indican: “Es una meta no echar la leche en la alberca embaldosada sino en tinas de acero inoxidable que es lo que requiere el INVIMA, porque es lo ideal”.

Los propietarios entrevistados, Dionisio y Ricardo ubicados en la zona urbana del municipio, piensan que es mejor... “empacar al vacío para hacer quesos de libra o cinco libras, de tal forma que se pueda distribuir más rápido” (hoy hacen bloques de 30 libras, por ejemplo). Ellos recomiendan tener higiene para nuevos negocios; además, piensan en la importancia de “consultar el mercado, porque hay muchas queseras y también capacitarse para seguir las recomendaciones de las normas: hacerlo con responsabilidad porque aquí cuando entre el tratado de libre comercio en lácteos, nos jodemos porque no estamos preparados”. Otra recomendación es que se haga bajo de sal y que no bote mucha agua. Sobre la higiene Ricardo indica: “Que tenga constancia y la limpieza que es primordial y ser responsable porque en esto uno tiene que tener mucho cuidado y compromiso porque trata de descomponerse y porque va al público”.

La mayoría están inscritos en la Cámara de Comercio motivados por la vinculación con los proyectos en que han participado y en algunos casos por exigencia de los bancos. Casi todos le pusieron un nombre a su negocio por un apodo o apellido; en algunos casos lo cambiaron al formalizarse y buscaron uno más universal. Ricardo dice que el suyo se llamaba El Naranjito, por un árbol del frente de su casa y pasó a El Deleite: “El que coma el queso se deleite consumiéndolo”. Se estima que un gran porcentaje realiza prácticas empresariales informales, debido principalmente a los altos costos de formalización del negocio.

El mercado donde se desenvuelven no les exige un profundo grado de modernización o innovación, ya que un alto porcentaje de esas empresas vende sus productos y servicios en nichos de mercado locales, principalmente a consumidores de bajos ingresos, donde los requisitos de calidad, precio y volumen son poco exigentes.

Refiriéndose a los inicios y evolución de la unidad productiva, piensan que esta era su medio de subsistencia y el de su familia. Ahora la ven como su futuro; le tienen cariño, les ha dado alegrías y también tristezas, como sucede con un hijo. Aun cuando piensan en estrategias para hacer crecer la unidad productiva, esta no corresponde a lo que ha planteado Ansoff (1997) cuando señala que el establecimiento de objetivos y metas deben coincidir con las relaciones entre la organización y el ambiente, lo cual es indispensable para lograr sus objetivos.

Dionisio se refiere a que esta situación es diferente, por cuanto, como desplazado por la violencia, al llegar a Sabanalarga lo había perdido todo y necesitaba un medio para sostener a su familia, la cual estaba acostumbrada a un nivel de vida mucho más alto en su lugar de origen, así ahora que se ha recuperado tiene mayor proyección, sobre todo en este momento que está esperando que

le restituyan parte de su tierra, de ahí la idea que administre otro tipo de negocios, que pueden estar relacionados con el inicial que era la ganadería.

La situación también difiere, tal como se registró en la entrevista en profundidad de Ambrosio, quien es un propietario con hijos de distintas mujeres y aunque igual el interés es supervivencia, debe obtener más, dada dicha situación, lo cual le hace pensar un poco más en las posibles estrategias para hacer crecer el negocio. En palabras de este entrevistado con hijos adultos:

Esta empresa es mi vida, he puesto todas mis esperanzas para educar a mis hijos, sacarlos adelante y tener un mejor futuro. Yo era constructor de casas, pero las fuerzas, las condiciones no se dan, por ejemplo uno va perdiendo las ganas de trabajar materialmente, en cambio este es un trabajo que se hace aquí en la casa, es más suave, en la sombra y para mí ahorita mismo es todo porque vivo de él y también depende mi familia. (Entrevista a Ambrosio)

Dionisio manifiesta que una empresa como la suya, básicamente aporta a la sociedad una fuente de trabajo y un producto. Varios llegaron al tema por casualidad, caso de una solicitud informal del mercado como los desplazados por la violencia que hacían queso en su tierra natal como producto secundario porque algunos familiares de Barranquilla lo pedían, entonces la cercanía con esta ciudad marca. Así les pasó a otros que alguien les propuso hacer queso, por ejemplo, porque alguien les quedó mal. Ricardo, uno de los entrevistados, recibió una leche como pago por otro tipo de trabajo (albañilería) y ahí nació la idea.

La venta de cerdo usualmente es algo que aparece después de empezar a hacer queso. Iván, de Cascajal, vendía cerdo en Barran-

quilla y sus clientes empezaron a pedirle queso; se reitera la necesidad de mercado en esa ciudad. El nuevo negocio fue algo que se dio de forma espontánea y natural:

Porque al ver que los clientes en Barranquilla comenzaron a pedirme y aquí mismo en el pueblo [Cascajal] también, ya viéndome que la gente empezaba a pedir más el producto yo iba incrementando el negocio, comprando más leche, así me fui y vi que era un buen negocio, me quedé con él. Hay algo que es importante y lo más lindo es trabajar uno de su cuenta que nadie lo mande, y es buen negocio porque da buena rentabilidad porque diariamente mido la cantidad de litros que compro y sacamos cuenta de qué es lo que produce y 40 litros de leche ya sabemos qué cantidad de queso da, por ahí sacamos cuentas y sabemos qué es lo que produce, qué ganancia deja. Se logró más de lo que me había imaginado. Las cosas se van dando y a medida que se van dando uno le va poniendo más empeño, más interés. (Entrevista a Iván)

Enrique, quien vive en Molineros y es el hombre soltero, dice: “que estaba convencido de que no funcionaría”, lo hizo porque un cliente se lo pidió y fuera de eso le compró los utensilios, que le fue pagando; después se dio cuenta que le gustaba el negocio. Román de Isabel López, observó que a otras personas que estaban en el negocio les iba bien, pues compraban casa y carro y eso le hizo pensar que a él le funcionaría; a la vez lo atemorizaba porque sentía que los competidores eran más fuertes pero eso le sirvió de motivación: “también voy a demostrar que soy fuerte y me he mantenido ahí”.

Ambrosio al ser entrevistado sostiene: “había imaginado de manera distinta a lo que realmente sucedió; la realidad ha superado las expectativas”; sin embargo, al inicio tuvo problemas con gente que no le quiso pagar. En verdad, en ese momento no se puso a pensar

mucho en cómo resultaría el futuro. La forma en que ha evolucionado la empresa también ha sido positiva por los mayores recursos obtenidos; sin embargo, en la entrevista Enrique, del corregimiento de Molineros, considera que cuando inició (hace siete años) las ganancias se veían más que hoy en día.

Lo que más cuidan al momento de manejar el negocio es la limpieza de los recipientes y...“que el queso me salga de la misma forma, con la misma calidad, que no varíe nada, que siempre sea un producto impecable en cuanto a higiene y sabor;” para lo cual deben controlar la cantidad de sal y cuajo, principalmente. Alguien de Molineros resalta que la calidad también está relacionada con una filtración estricta del producto para mayor higiene.” Otro punto fundamental es la seriedad en los pagos” (Entrevista a Ambrosio).

Para lograr que toda la organización vaya en la misma dirección, los de municipios se centran en dos aspectos: a) un buen trato, “con cariño”; “me amoldo a la personalidad de cada uno, decir las cosas en un momento preciso, manejarlo al ritmo que yo llevo y mantene-mos una camaradería” y b) una coordinación de tareas, “que uno se encargue de una cosa y el otro de otra cosa, que el que manipule la sal nada más sea él (...) yo les explico y ya saben que todos los días tiene que ser el mismo proceso.” Incluso comentan que si el ayudante no tiene experiencia no importa, pues se le enseña, desde que manifieste tener voluntad (Entrevista a Iván).

Román, del área rural de Isabel López, había mencionado con antelación su intención: “estuve pensando en que el otro año pueda comprar mi camión para la época de escasez, camión refrigerador para transportar la leche”; “buscaría más cantidad” de leche. También tiene como meta comprar unos terneros machos (al ganado vacuno se suelen referir como animales) para levante y con ello

sostenerse cuando la venta de queso baje demasiado de precio y llegue queso de Venezuela. Explica que la mejor época es de septiembre a noviembre y que ya tiene dinero ahorrado para este último plan.

Vicente sostiene que:

(...) en algunos casos los planes tienen fecha, como uno de los que hará la ampliación, pero tuvo que usar el dinero en otra cosa por lo cual había aplazado; comentó que él ya había hecho el techo pero el INVIMA le explicó que así no debía ser, entonces buscó a un primo arquitecto y ya tiene plano y presupuesto de doce millones de pesos, que saldrían de unas herencias y un dinero que le deben; su idea es hacerlo en junio. A la vez, tiene la intención de pasar de 1.000 a 3.000 litros de leche; explica que para ello hay que tener una parte de capital porque aunque lo usual es que se pague semanalmente la leche, a veces los proveedores piden adelantos y es difícil negarse, pues es para alimentar a las reses, así es que para aumentar hay que tener una reserva de liquidez.

La Tabla 13 muestra la evolución de la unidad productiva, tal como lo expresaron en las entrevistas. Esta Tabla refleja los momentos en que se inicia la empresa y los avances que ellos señalan como mejoras en el negocio. Obsérvese las diferencias entre los que tienen su unidad en el área rural y los que están situados en el centro urbano.

Tabla 13
Inicio y evolución de la unidad productiva

Aspecto/lugar	Área rural	Centro urbano
Años que tiene la empresa	Dos llevan diez años, otra siete y una, cuatro.	Entre diez y diecisiete años.
Producción al inicio	Empezaron con 18 a 20 litros, llegaron a 500, 750 y excepcionalmente 1.200 litros.	Al inicio tenían 80 litros y ahora 500; en otro caso trabajan 1.000. Uno empezó con 20 litros hace 18 años, hace ocho años hacía 600 litros, que los hace hoy en día pero en invierno y en verano, 300.
Cambios en la forma de manejar el negocio	En mejores locaciones (algunos), que protegen al producto en caso de lluvia, por ejemplo; mayor limpieza. Mejores medios para transportar la leche.	Con mayor organización, como un oficio y no una afición, más conocimientos técnicos y aprovechando para la venta todos los subproductos del proceso como el suero.
Motivación para crear la quesera	Está muy cercano a la falta de trabajo, que un familiar ya lo había iniciado y a la casualidad.	Tiende a estar más relacionado con una necesidad de mercado.
Forma de negociación	Son más propensos a crisis porque los precios del queso bajan en época de abundancia y tienen menos estabilidad con los productores de leche en época de escasez.	Algunos de este grupo imponen el precio al productor de leche de acuerdo con la venta de queso.

Fuente: Elaboración propia (2014)

Ricardo quiere hacer un préstamo al banco pero debe asesorarse mejor, pues ya le fue negado en una ocasión; dice verse exportando en 10 años, cabe anotar que hoy en día envía la mayor parte de su producción a San Andrés Islas. Vicente explica que lo máximo que ha producido son 400 litros y para llegar a 1.000 necesita tener dos o tres millones de pesos de base.

Así Ricardo, propietario de la unidad productiva ubicada en el centro urbano, quiere pasar de 500 a 1.000 litros de leche en diez años y tener el equipo para pasteurizar; para las adecuaciones actuales hizo un préstamo que está pagando, faltan dos años pero cree que lo paga antes y podría hacer otro préstamo.

Enrique escribe algunas ideas, pues lleva un diario personal (el mismo que tiene un tablero con las cantidades a usar para la elaboración del producto) donde también anota cosas del negocio; los demás no tienen planes por escrito, diferentes al caso del plano para la ampliación.

Para Iván, sobre el tema de las ampliaciones es más fácil pensar en la fecha. En el caso de Dionisio, del centro urbano, ya tiene acondicionada su planta, pero se le quedó pequeña, entonces haría una ampliación a mediados de 2015 y quisiera que en 10 años fuera el doble de la actual. No ha hecho cotizaciones y podría hacer un préstamo a un banco.

La esposa de Ambrosio comenta que su esposo dice que no es bueno andar pensando tanto en el largo plazo ni escribir los planes porque ‘cada día trae su propio afán’; el entrevistado lo corrobora, pues cree que se debe estar más bien en la lucha diaria.

¿Cómo se les ocurrieron las ideas o cuál consideran su mejor idea? No es fácil. Vicente dio a entender que no se necesita de grandes ideas sino de ser responsable con los pagos a los productores, seguir la tradición. Se destaca el caso de la entrevista de Ambrosio ubicado en el área rural, quien dice: “que las ideas se le ocurren cuando está solo y luego las comparte con sus familiares que le ayudan a pulirlas”. Hay una idea que está considerando con su esposa y es poner un punto de venta sobre la Avenida Cordialidad; estiman que es una vía por la que fluye mucho tráfico para diferentes ciudades y no hay un punto de venta en la zona (la gente suele llegar a las casas de los queseros por recomendación o preguntando pero no hay letreros que lo indiquen).

En la entrevista, Carmelina, del área rural (Molineros), dice que

una de sus mejores ideas fue pasar de transportar la leche en bicicleta a motocicleta y luego a automóvil porque ahorra tiempo. Román cree que una de sus mejores ideas fue comprar un congelador, que hace que el queso no pierda peso. Ricardo, del centro urbano de Sabanalarga, estima que fue bueno implementar procesos como agregar cloruro, sulfato y medidas estandarizadas de sal y cuajo.

También se quiso evaluar si han tenido ideas que no hayan resultado como esperaban. Está el caso de Iván, técnico agropecuario, quien comentó que “pensaba que entre uno más triturara la leche había más rendimiento y es al contrario, porque me faltaba conocimiento” (se refiere a un punto del proceso de fabricación del queso en que cortan lo que se lleva al momento para hacer lo que llaman queso picado; aprendió en cursos del Sena). Iván, al referirse a la comercialización, explica que dejaba el producto con el ánimo de crecer el mercado, pero tenía dificultad para que le pagaran; hoy le vende a una sola persona, su sobrino, quien se encarga de distribuirlo y le paga a él a diario.

Pensar en ideas vistas en otra parte, por ejemplo, entre colegas, a veces no es fácil, pues “a las queseras que yo he ido están peores que la mía, yo queseras grandes no he tenido la oportunidad de visitar”, comenta Dionisio. De la visita a Ubaté, por ejemplo, Ricardo observó presentaciones de 100 gramos, que “un niño lo puede comprar y da mejor ganancia que comprar en bloque”.

Román, del área rural de Isabel López, hace queso amasado, y contó que trató de aprender el queso picado pero no le gustó: “no salió con la consistencia que tenía que ser”. Dionisio, de Sabanalarga, dice que la idea de hacer suero se la dio un amigo, le explicó cómo y ahora vende entre US\$21 y US\$291 diarios.

Una actividad que hubiera planeado y fue ejecutada parcialmente fue recordada por parte de Dionisio:

Yo empecé una ruta nueva de leche por acá, pero la abandoné porque no salió la cantidad que yo pensaba, no pasó de 200 litros de leche y yo estaba tirando a recoger 500 litros de leche, y los 200 litros se me ponían a ciento y pico el litro y me salía muy caro, eso sí lo abandoné, una nueva ruta de leche que creé pero no quedaba en el mismo camino que las otras rutas que tengo.

Esta entrevista corresponde a Dionisio, quien es la persona que tiene una visión de crecer el negocio hacia la ganadería, que fue lo que tuvo antes de “perder” sus tierras y muestra una forma de dirección que está abierta para los ajustes, también que hubo planeación, pues tenía pensado un número de litros.

Posiblemente por lo que se ha comentado que trabajan más el día a día, la mayoría no tiene en cuenta las estrategias o tácticas planeadas. Por supuesto, los entrevistados también manifiestan inconvenientes, pero suelen ser más a corto plazo, por ejemplo, que un productor entregue menos leche de la esperada y quede mal con un cliente (aunque suelen remediarlo dándole menor cantidad a cada cliente) o que se derrame un poco de leche al vaciarla en algún recipiente. Entre los problemas está la escasez de leche no solo por ser época seca sino por lo contrario, pues si hay inundaciones el pasto no crece y hay que “buscar leche por otras partes”, comenta Iván.

Ricardo, del área urbana de Sabanalarga, se refiere a que en el pasado tuvo inconvenientes porque el queso le quedaba salado y tenía que venderlo en panaderías (ya no le sucede) y otro inconveniente era llevar el queso a Barranquilla en bus, pues a veces iba lleno, especialmente los lunes, o si al bajarse estaba lloviendo, cosa que hoy solucionó porque su sobrino se encarga de venderlo y distribuirlo en un automóvil.

En el segmento de habitantes de municipios hay dos tendencias: 1) percibir que el inicio del negocio fue el mejor, en lo que coinciden varias personas del área rural; o 2) el momento actual, aunque las razones varían, en el primer caso, creen que antes se vendía más porque había menos competencia, aunque aclaran que hoy en día se sienten mejor con la calidad del producto, dada la capacitación recibida, ya que lograron formas de que el queso perdiera menos grasa y, por tanto, peso y rendimiento a partir de la leche.

Entre quienes ven mejor la actualidad, tienen mayor visión empresarial, sostienen que en lo corrido del año han vendido a mejor precio y tienen clientes de alto volumen garantizados, uno solo se lleva hasta 22 bloques de 40 libras y a veces no le queda para otro que pide ocho a doce bloques a diario: “este negocio es bueno cuando uno tiene a quien venderle, yo tengo a quien venderle” (Entrevista a Ambrosio). En otro caso, atribuye su actual crecimiento a que ha dejado de vender a revendedores y atiende directamente. Los que dicen que los primeros años fueron mejores indican que “las cosas eran más fáciles porque había menos competencia” (Entrevista a Ambrosio).

Además está el caso de Molineros que dice que su mejor periodo fue en 2012 después de remodelar su negocio porque las personas lo visitaban para conocer su planta; la buena presentación atrajo al cliente. De igual forma, en Molineros hay uno del grupo de los que abrió el negocio por dificultad económica que dice: “El invierno en cualquier año es mejor porque es cuando se mejora la producción” (Entrevista a Enrique).

Algunos entrevistados están abiertos a las ideas de los empleados, pero otros consideran que el proceso es tan sencillo que no da

lugar a nuevas ideas, como uno de municipio, cuya quesera opera en una planta con las paredes enchapadas y él se dedica a supervisar, no a trabajar directamente, pues es una persona de 63 años con problemas de columna: “No, porque como todo está controlado, como trabajamos no hay otra forma de que ellos digan no, esto no puede ser así, acepten las condiciones de trabajo, el proceso es similar todo el tiempo, no se cambia” (Entrevista a Enrique). Vicente, de Cascajal, manifiesta ser escéptico a propuestas, por ejemplo le dicen que sale más barato de cierta forma y él no suele creerlo porque es un procedimiento que ya tiene probado y “eso no da más nada.”

Entre quienes sí dicen recibir ideas está el que trabaja con el hijo, quien dio la idea de hacer los bloques un poco más pequeños cuando no haya suficiente para que su cliente pueda darle un poco a cada uno de sus clientes, dado que lo revende a tiendas de barrio. Otra persona que trabaja con él ha dado la idea de hacer queso duro cuando la venta se baja, pues este tipo de queso se conserva más. Manifiesta que cuando deja solos a los empleados se les ocurren ideas, si salen bien se las comentan muy contentos y si salen mal terminan contándole porque él se da cuenta y les dice que debieron llamarlo; un día les sucedió un accidente: tomaron una salmuera del día anterior y no probaron, cuando se terminó el proceso se dieron cuenta que había quedado bajo de sal “y tocó decir que era queso dietético, (...) el queso les gustó,” manifiesta Iván. En este caso el problema lo generaron los empleados, pero la solución la dieron ellos mismos y surgió una nueva oportunidad de mercado para evaluar a futuro.

Hay un quesero que expresa que no le han dado ideas pero está esperando a que un ex empleado regrese de trabajar en queseras de Bogotá para que le traiga nuevas posibilidades, pues además le dijo que trabajaría con él en vacaciones... “porque él viene con la

experiencia de allá, y sabes que es importante porque él aprendió aquí conmigo y también hizo queso pequeño de una libra pero sin leche pasteurizada, él lo aprendió a hacer aquí y cuando venga me puede servir a mí también porque él trae otras expectativas de allá para mejorar” (Entrevista a Ambrosio), lo cual se relaciona con la idea de que las experiencias de otros contextos pueden ejercer un intercambio cultural, entre otras que él está orgulloso de que el empleado a quien enseñó se haya podido emplear en Bogotá.

En Sabanalarga, Ricardo tiene un lugar adaptado con piso y paredes enchapadas, los otros lo están haciendo o planeando hacer; con respecto a que están en municipios hay tendencia a estar un poco más avanzados en infraestructura y tener más personal.

A su vez varios entrevistados expusieron que los cambios en la infraestructura se originaron en visitas del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), y las capacitaciones recibidas recientemente como parte de sus vínculos con la cooperativa a la que pertenecen (Cooprolácteos).

Quienes ya lograron poner el sitio con las características recomendadas se sienten muy orgullosos e invitan a conocer las instalaciones; en general, dicho cambio mejoró las condiciones de higiene pero trajo mayor calor al estar encerrado.

Casi todas las casas de los queseros son espaciosas, sobre todo en el patio y por eso han podido o planean hacer ampliaciones; sin embargo, el hecho de encerrarse parece dar a algunos la sensación de que su negocio es pequeño, de cierta forma se impone una barrera mental, además, en algunos casos ya hicieron ampliaciones pero al planear nueva infraestructura piensan en hacerla de nuevo en otra sección del inmueble, aclaran que en el mismo espacio y

con el mismo personal se puede hacer la cantidad de queso que necesitan, pues el proceso es el mismo, lo que hace que ese bloqueo mental se subsane. Puede haber disonancia cognoscitiva en el sentido de que hacer las adecuaciones implica unos recursos económicos importantes y tratan de buscar justificaciones para la inversión, aun sabiendo que en realidad las adecuaciones es lo mínimo que deberían tener y por ello no representa una ventaja competitiva a largo plazo.

Hay un punto muy importante a tener en cuenta y es que las entrevistas fueron realizadas en lo que se denomina época de verano o seca, en la que hay menor suministro de leche, pues las reses no tienen mucho para alimentarse; esta situación hace que los precios de la leche suban y algunos prescinden de parte de su personal porque producen una menor cantidad de queso; así lo explican: “Hay verano y no hay la materia prima suficiente pero cuando se mete la lluvia, que sí hay más materia prima, se hace grande en las cuestiones de producción” (Entrevista a Ambrosio).

Varios resaltan que tienen canecas, vasijas y tinas de plástico pero quisieran en acero inoxidable, caso de Román, del corregimiento de Isabel López, quien aclara que el plástico es ventajoso porque “no produce óxido como otros materiales, no se le pega la grasa, es fácil de manejar”, según el entrevistado añade que “es durable y barato”; sin embargo, el acero inoxidable es más resistente a la corrosión producida por la sal. Otro elemento sobre el que hacen énfasis es la parte de enfriadores o neveras; es una de las cosas en las que más tratan de invertir.

Por el lado de los productos, en su mayoría comentan que producen queso y suero para consumo humano, que se cocina y es

salado, suero dulce para cerdos que no lleva ningún proceso y yogur, en algunos casos o épocas, pero esto último suele depender de otra persona de la familia. Precisamente varios tienen cerdos para aprovechar el suero dulce y para tener otra fuente de ingresos en las épocas de dificultades, que pueden ser la de verano por la falta de materia prima o la de invierno por el exceso de oferta que baja el precio del queso dentro de estas dos grandes temporadas. Carmelina produce bollos de maíz con su mamá, que fue un negocio que nació primero que el de queso, pero este es responsabilidad de la entrevistada, mientras que el otro, es dirigido por la madre.

Sobre la forma de ejercer control en un plan trazado, Dionisio, quien fue desplazado, comenta algo en que faltó dicho control, pues se fue a atender otro negocio, dejó en la quesera un encargado y luego se dio cuenta de que lo estaban robando; de ahí en adelante concluyó que era mejor que siempre estuviera alguien de la familia pendiente: un hijo, la esposa, por ejemplo.

Un entrevistado del centro urbano indicó que se debe controlar si hay un pedido especial, ejemplo, un queso sin sal, en ese caso lo hacen por aparte; “otros que los quieren con huequitos, eso es con leche ácida”; con huequitos se refiere a menos denso, dice Ricardo. Román, el quesero de Isabel López (área rural), dice que con el control le ha ayudado el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), pues en cada visita le dicen qué mejorar y a él le ha servido.

En general, no son muy dados a estar pendientes de los acontecimientos políticos o económicos del país para la toma de decisiones de su negocio, sin embargo, comentan que es importante ver los noticieros de televisión, pues se enteran de cosas como que las empresas lecheras empiezan a botar leche para que suba el

precio, tal como se había expresado con anterioridad en relación con el control de precios regulado por el mercado. También deben estar atentos del queso criollo o la leche más barata que entra de Venezuela, aun cuando de pronto no se tomen medidas inmediatas pero sí se puede prever un bajón general de precios. Enrique, un quesero ubicado en el área rural de Molineros, dice que lo político no le afecta, pero sí la presencia de Colanta, que desde 2008 ha venido comprando leche de forma masiva, dejando al pequeño quesero sin materia prima. Carmelina dice estar consciente de que el salario mínimo afecta a la canasta familiar y el queso es parte de dicha canasta; probablemente esta idea haya surgido de conversar con su hija, quien ya está terminando Ingeniería Industrial y es alguien en quien se apoya.

En referencia a los acontecimientos del contexto, un habitante de Molineros comenta que escuchó una charla del Ministro de Industria y Comercio, quien dijo que para crecer era importante estar unidos, caso de la Cooperativa a la que pertenecen los entrevistados; “eso a mí me ha llenado de confianza porque sí hay expectativas para comercializar” (Entrevista a Ambrosio).

Indica que a nivel de cada quesera de pronto no influyan tanto los acontecimientos del país porque es algo pequeño y cada cual está en lo suyo, no los afecta demasiado pero sí como cooperativa que está más cercana a normativas y que puede aspirar a más programas gubernamentales. También comenta que sus compañeros estaban menos animados a participar de las reuniones cuando no existía la planta, pero ya vieron que se concretaban las cosas y se animaron; ahora nuevamente hay apatía porque la idea es que la Cooperativa marche, ya por cuenta de los cooperados y no depende del Gobierno ni de las entidades que los apoyaron antes.

El problema es que para los que permanecen implica un gasto en vigilancia de algo que no está funcionando por su propia desorganización; parece que ha faltado dimensionar mejor la oportunidad para hacerla parte de sus vidas y no seguir cada uno preocupado por su propio negocio. Incluso este entrevistado comenta que quienes parecían con más experiencia por ser más grandes serían de quienes más aprenderían y resulta que se han retirado, además se han enterado de que no pagan a tiempo al productor, lo cual no es un buen ejemplo.

Bajo este contexto considera Drucker (2003), que este direccionamiento incluye la suma de todas las decisiones, correctas o equivocadas, que determinan el futuro de una organización, las cuales producen resultados buenos o malos. Se pueden identificar dos tipos de estrategia: las planeadas (pretendidas) y las reales (logradas), también se diferencia la estrategia de un plan estratégico. Asimismo manifiesta que se constituye en un plan a largo plazo, cuyo objetivo es desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa, es el resultado de una decisión ejecutiva, se relaciona con la determinación del propósito organizacional, el cual debe llevarse a cabo para una planificación eficaz.

Por otra parte, Ansoff, Declerck y Hayes (1988) advierten un cambio en la postura respecto a la estrategia en la empresa y lo desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. Se trata de una corriente que piensa, se debe ir más allá de la planeación estratégica, refiriéndose a la aplicación de los planes y el proceso en el cual los directivos de las organizaciones trazan una orientación básica para su negocio y buscan la manera de implementar esta línea de acción. El proceso de la dirección estratégica ha creado su propia dinámica con diferentes enfoques que van desde modelos de intervención sobre la realidad, con esquemas de planificación deterministas y estructurados hasta enfoques complejos de interacción.

En este sentido, cobra validez la respuesta ajustada a las necesidades de cada sector productivo y la capacidad de los directivos para tomar decisiones sobre los cambios que ocurren en su entorno, de esta manera las estrategias forman parte de un conjunto de acciones orientadas hacia un fin y actúan como respuestas necesarias para la supervivencia de la organización.

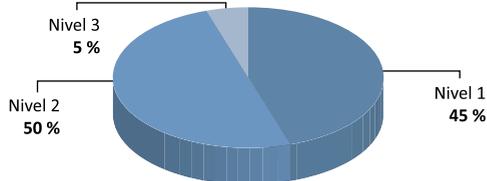
3.2.3. Estrategia utilizada en las pequeñas unidades productivas

La formulación de estrategias a partir de los factores internos y externos, clave para el éxito del negocio, es fundamental dentro del proceso de planeación estratégica.

La Ilustración 20 indica que del total de las empresas que llevan a cabo el proceso de formulación de estrategias, en el nivel 1 (45 %), la estrategia se centra en el flujo de caja y el aumento de las ventas, esta se comunica verbalmente y no es clara su ejecución, no se ejerce control sobre ella y las transacciones se registran de manera informal.

Ilustración 20
Formulación de estrategias

Misión	Total
Nivel 1	9
Nivel 2	10
Nivel 3	1
Total General	20



Fuente: Elaboración propia (2014)

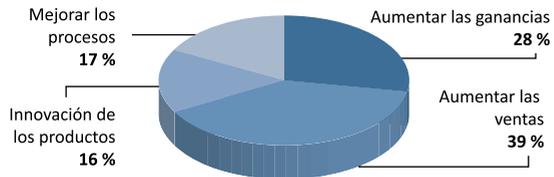
En el nivel 2 (50 %), tienen documentadas las estrategias en carteleras y libro diario de manera informal. Solo el 5 %, nivel 3, ha realizado estrategias de segmentación y diversificación de productos.

La ilustración 21 afirma lo expresado en la ilustración anterior, con relación al enfoque que le dan los propietarios a su negocio. Así, el 28 %, se orienta hacia el aumento de las ganancias; el 39 %,

al aumento de las ventas y solo un 16 % y 17 % a la innovación y mejoramiento de los procesos.

Ilustración 21
Tipos de estrategias empleadas

Tipo de Estrategias	Total
Aumentar las ganancias	5
Aumentar las ventas	7
Innovación de los procesos	3
Mejorar los procesos	3
Total General	18



Fuente: Elaboración propia (2014)

Algo que se encontró en la entrevista en profundidad es que varios confunden las palabras proveedores y clientes, realmente ven a los productores de leche como sus clientes; como si los queseros fueran el centro, pues son la conexión en el círculo de producción, le pagan a los proveedores semanalmente de forma posterior, los queseros recogen la leche y si no los cuidan los productores buscan a otro para venderle, cosa que no les interesa; casi que se vuelve más importante mantener a los proveedores que a los clientes, sobre todo en que hay épocas en que el queso se vende solo y termina haciendo falta leche, pues todo lo que hagan se vende. Llamar clientes a los proveedores les otorga importancia en el imaginario colectivo.

En el día de visita se observó un camión lechero y luego los entrevistados comentaron que ha sido una lucha con las grandes empresas, dado que ellas compran la leche, sin embargo, algunos productores han preferido regresar a venderle a los queseros; explicaron que los queseros pagan a un precio más alto que las cooperativas como Colanta; por eso el productor lo evalúa. En la entrevista Enrique, de Molineros, comenta que: “un señor le vendía 300 litros de leche y decidió vender la finca, con lo cual se le complicó su materia prima; lo reemplazó pero no ha tenido otro igual!” A esto se suma la queja de los queseros de Molineros que cuentan que hay

queseros de Isabel López que llegan a su pueblo y pagan la leche más cara, dice Román.

Sobre la forma como ha cambiado la relación con los proveedores y clientes hay uno de municipio que señala que tiene una excelente relación que mutuamente negocian el precio según el comportamiento del mercado y nunca ha tenido inconveniente, anota que no necesita que los lecheros le aumenten la tarifa sino que él mismo les informa que les pagará más, esto también lo hace otro de los entrevistados: “Si en el invierno le pago el litro a US\$0,41, en el verano le pago el litro a US\$0,49 y ellos aceptan, dentro del verano el precio se queda fijo”, comenta Ricardo. La forma de llegar a los proveedores es por recomendación (en cualquiera de las dos vías).

Se nota una tendencia a tener más estabilidad con los proveedores en caso de los residentes de municipio; en cambio a los de corregimiento les toca cambiar por precio, falta de producción, etc. Los otros elementos como el cuajo y la sal algunos los compran al mismo proveedor y otros exactamente lo contrario, no importa dónde, pues se consigue fácil. “Hoy en día manejo como siete clientes, de esos en Sabanalarga están como cuatro y los otros en Barranquilla y Baranoa, los siete clientes los tengo siempre simplemente que en el verano les llevo menos”, manifiesta Ricardo. Una de las principales quejas de los clientes es el punto de sal, que ahora tiende a ser bajo.

En cuanto a la relación con los colegas anotan que no es frecuente, pero a veces intercambian información sobre precios o dónde se puede conseguir leche. Varios de los queseros mencionaron que en cierta época se pierde dinero o al menos se disminuyen mucho las ventas y que es algo que han hablado con colegas, fue el caso de Román de Isabel López, quien comentó que compensa

con otros negocios. Sin embargo, Dionisio, de Sabanalarga, explicó que él creía lo mismo –incluso tuvo una crisis hace como ocho años porque el queso se puso súper barato y tuvo que pedir un préstamo al Banco Mundo Mujer–, hasta que una persona de Barranquilla le dijo que no tenía por qué ser así, que si el precio del queso bajaba entonces él como quesero debía disminuir el precio que paga semanalmente por la leche y lo contrario, y así él no pierde y el lechero tiene estabilidad porque no debe buscar otra persona a quien venderla, es una relación ganar-ganar y nunca volvió a tener ese inconveniente.

Vicente, de Cascajal, vivió una crisis cuando hace tres años hubo una inundación en varios pueblos y a él se le inundó la casa, por lo cual tuvo que mudarse temporalmente: “Yo lo superé porque soy una persona recursiva, yo me dediqué a otro negocio... llevaba carne a Campeche”. Otro de ese municipio tuvo una crisis que también solucionó con un préstamo al Banco Mundo Mujer*; fue resultado de que un cliente tuvo un accidente complicado en una moto y en ese momento llevaba el dinero para pagarle a varias personas y se lo robaron, por lo cual el entrevistado perdió varios millones: “Hubo un momento en que dije que me retiraba de esto pero fui con la paciencia y porque me enseñaron que la persona que pierde la credibilidad pierde todo e ir reduciendo costos como reducir el pago por labores”, dice Iván.

Entre los valores y principios que más toman en cuenta está pagar cumplidamente al productor de leche, pues en el negocio es importante la seriedad. Otro punto es cuidar que el producto no se

* Creado por la Fundación Mundo Mujer, que nació en Popayán en 1985, recogiendo la filosofía del Banco Mundial de la Mujer que surgió en Estados Unidos y de los conceptos trabajados en la Primera Conferencia de Naciones Unidas sobre la Mujer, que se dieron durante la década de los 70.

vaya a descomponer y enfermar a la gente o hacerlo demasiado aguado, pues al inicio pesa más pero luego pierde mucha agua, pero eso es engañar. Así mismo procuran tener gente confiable que no les vaya a robar.

En estas unidades deben generarse procesos de mejora orientados al éxito organizacional, para ello se hace necesario que la mayor parte de sus integrantes se encuentren alineados hacia un objetivo común, forjando la Visión, Misión, los valores, pero además establecer estrategias claras y compartidas. En tal sentido, han de crearse las condiciones para el desarrollo del proceso de direccionamiento estratégico, dirigidas a fomentar la coordinación del conocimiento con la información entre los directivos y el personal.

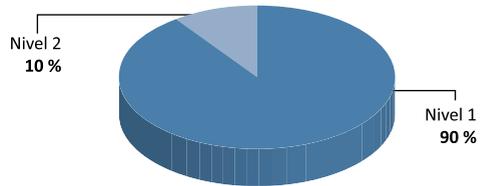
Sobre este aspecto, Bueno, Salmador y Morcillo (2006) manifiestan que “la formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan, y culmina con la selección de una de ellas” (p.15). Para los propietarios, el direccionamiento, la planeación y la retrospectiva son tópicos que deben ser tratados a futuro, tal como la generación de ideas, entre otros. Pero ellos están muy preocupados por resolver el día a día. La planeación de estrategias es ser optimistas y velar por la calidad del queso.

Ricardo, un quesero de Sabanalarga, comenta que en diciembre hace un queso para regalarlo entre sus clientes, lo que le permite mejorar la comunicación y considera que eso es parte de lo que se debe hacer de forma regular, así como ejercer control sobre los gastos. Las pequeñas unidades productivas por su tamaño y por cultura tienen el paradigma de direccionar sus esfuerzos a las ventas y a las ganancias, lo cual es una falencia si tenemos en cuenta que el producto y el proceso son fundamentales dentro de la organización.

Algo muy importante dentro de la administración del negocio es la evaluación de las acciones y las decisiones tomadas mediante indicadores. En esta parte las empresas se encuentran débiles. Como se puede observar en la Ilustración 22, el 90 % se encuentra en un nivel 1, es decir no conoce el término de indicadores o no los ha formulado y solo el 10 % recurre a indicadores pero de manera informal.

Ilustración 22
Uso de indicadores

Indicadores	Total
Nivel 1	18
Nivel 2	2
Total General	20

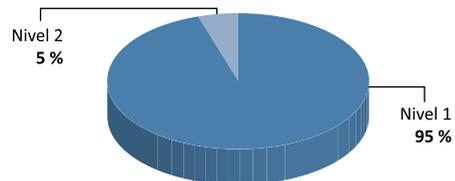


Fuente: Elaboración propia (2014)

Para la gestión de mercado, tal como se presenta en la Ilustración 23, se tiene que disponer de una planeación estratégica del mercado ideal para que el negocio se posicione.

Ilustración 23
Gestión de mercados

Inv. Mercados	Total
Nivel 1	19
Nivel 3	1
Total General	20



Fuente: Elaboración propia (2014)

En este apartado inicialmente se evaluó la parte de estudio de mercados en el cual el 95 % de las microempresas se encuentran en nivel 1, es decir, no utilizan esta herramienta para la obtención de información del mercado objetivo, no se encontraron propietarios

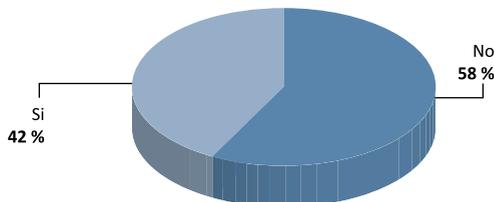
en el nivel 2. Solo el 5 % está en nivel 3, es decir, ha obtenido información de consumidores mediante investigación de mercados por medio de fuentes propias.

Esta es una falencia, puesto que se está enfrentando a un mercado desconocido que sin una investigación previa no les es posible segmentar e identificar claramente el mercado meta.

Por su parte, la Ilustración 24 muestra que el 42 % de las microempresas cuenta con uno o más puntos de venta de queso, lo cual permite la rápida comercialización del producto. Sin embargo, el 58 % tiene que recurrir a otros negocios para comercializar dicho producto, hecho que implica costos de distribución, lo cual obliga a vender el producto más barato al distribuidor con un bajo margen de utilidad.

Ilustración 24
Puntos de venta

Puntos de venta Propio	Total
No	11
Si	8
Total General	19

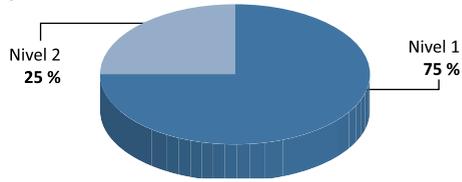


Fuente: Elaboración propia (2014)

Posteriormente a la investigación de mercado, y teniendo un segmento meta al cual dirigir esfuerzos, las empresas deben planificar el marketing del producto. En la Ilustración 25 el 75 % de las empresas objeto del estudio están en nivel 1 en cuanto a la planeación del mercadeo, lo cual significa que estas empresas no llevan a cabo este proceso.

Ilustración 25
Uso de investigación de mercado

Plan Mercado	Total
Nivel 1	15
Nivel 3	5
Total General	20



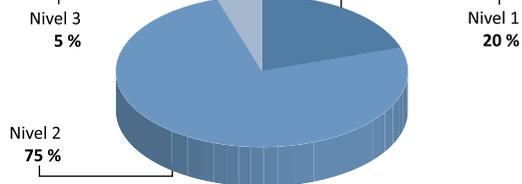
Fuente: Elaboración propia (2014)

Por otro lado, el 25 % de las empresas se encuentra en un nivel 2, es decir, realizan mercadeo informal sin una planeación rigurosa y es basada en la experiencia. Lo anterior indica que las empresas están en un nivel bajo de desarrollo en cuanto a mercadeo se refiere y esto conduce a niveles bajos de ventas y a la aplicación de estrategias erróneas para la captura de clientes potenciales.

La Ilustración 26 muestra que el 20 % se encuentra en nivel 1, lo cual indica que estos propietarios no tienen identificadas las características de sus clientes potenciales. El 75 % se encuentra en nivel 2, es decir, el propietario ha identificado sus clientes potenciales de acuerdo a su experiencia. Por su parte, un 5 % de las microempresas se encuentra en nivel 3, lo que quiere decir que es pequeño el número de propietarios que tiene identificados claramente sus clientes potenciales.

Ilustración 26
Identificación de clientes potenciales

Cientes Potenciales	Total
Nivel 1	4
Nivel 2	15
Nivel 3	1
Total General	20

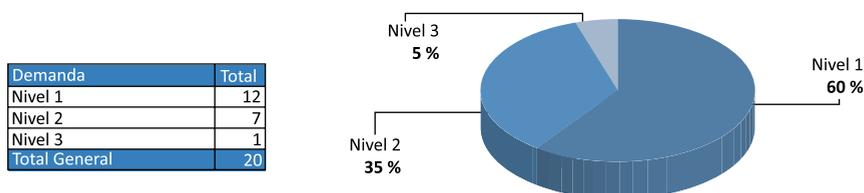


Fuente: Elaboración propia (2014)

En la Ilustración 27 sobre el conocimiento de la demanda tene-

mos que el 60 % no cuenta con medios para hacer proyecciones o estimaciones de la demanda de sus productos, lo cual a su vez no les permite programar la producción y hacer proyecciones de ventas. El 35 % estima la demanda de sus productos con base en la experiencia, pero no es un proceso riguroso que se sustente en el seguimiento de información histórica. El 5 % de los propietarios dice disponer de información recopilada en el tiempo, que le ha permitido hacer proyecciones de la demanda.

Ilustración 27
Conocimiento de la demanda



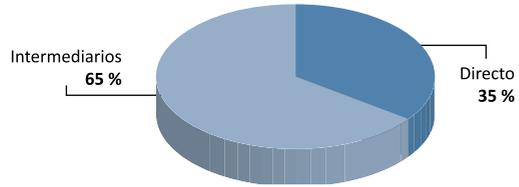
Fuente: Elaboración propia (2014)

Con base en lo anterior se puede decir que los propietarios no planean las ventas puesto que no tienen cómo sustentar una producción. En este sentido, se puede decir que están subvalorando la oportunidad que les puede estar ofreciendo el mercado.

La Ilustración 28 muestra que la forma de comercialización más utilizada es recurrir a intermediarios (65 %) que comercializan el producto en los distintos lugares a los que se distribuye. Estos lugares suelen ser municipios como Baranoa, Galapa y Barranquilla. El 35 % restante mercadea directamente en puntos de venta propios. Cabe destacar que algunos productores de queso suelen comercializar de manera directa o por intermediarios de manera simultánea, pero los porcentajes dados se basan en el canal de comercialización al que recurren mayormente.

Ilustración 28
Modo de comercialización

Modo Comercial	Total
Directo	7
Intermediarios	13
Total General	20

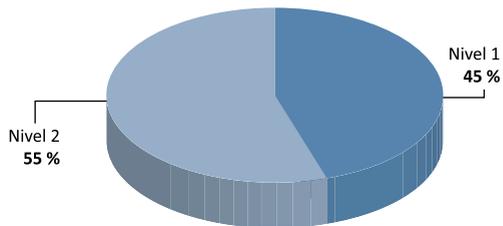


Fuente: Elaboración propia (2014)

La Ilustración 29 muestra que el 45 % de los propietarios tiene poco conocimiento de la competencia y el 55 % está en el nivel 2, es decir, reconoce quiénes son sus competidores potenciales pero no ha evaluado la influencia de estos en el negocio.

Ilustración 29
Conocimiento de la competencia

Competencia	Total
Nivel 1	9
Nivel 2	11
Total General	20



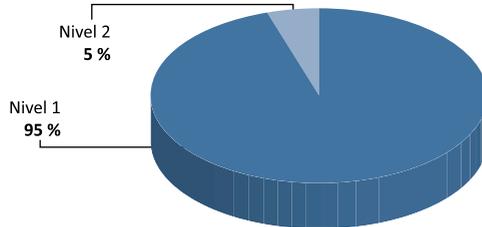
Fuente: Elaboración propia (2014)

Hay que recordar que, según Michel Porter, una de las fuerzas competitivas son los competidores, lo cual indica que el perfil de competencia de los productores de quesos objeto de este estudio es bajo.

En la implementación de estrategias de ventas están las promociones dirigidas al cliente para su fidelización. Esto se puede observar en la Ilustración 30, donde el 95 % está en nivel 1, es decir, no realiza actividades de promoción, mientras que el 5 % está en nivel 2, lo cual significa que esta proporción de los propietarios encuestados realizan actividades de promoción.

**Ilustración 30
Promociones**

Promociones	Total
Nivel 1	19
Nivel 2	1
Total General	20



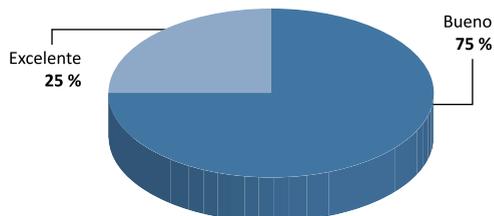
Fuente: Elaboración propia (2014)

Tanto la publicidad como las promociones son acciones dentro del marketing que permiten hacer conocer el producto y fidelizar al cliente; por tanto, las empresas mercadean débilmente por lo que no se puede esperar volúmenes de ventas. Hay que resaltar que los propietarios no han tenido la oportunidad de participar en eventos como ferias y exposiciones en donde presenten sus productos, lo cual podría favorecerles para la consecución de contratos con otro tipo de empresas.

La Ilustración 31 muestra la apreciación del cliente respecto a que el 75 % dice considerar bueno su producto mientras que el 25 % restante de los clientes lo consideran excelente.

**Ilustración 31
Calificación clientes**

Calificación Cliente	Total
Bueno	15
Excelente	5
Total General	20



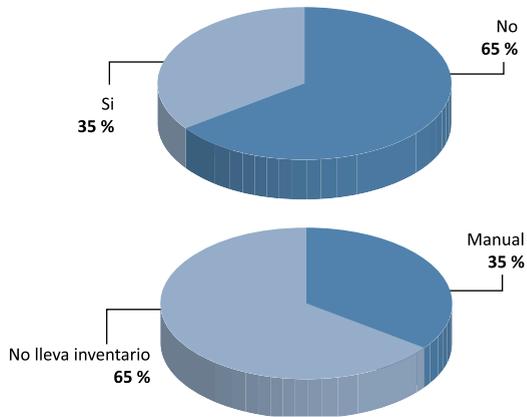
Fuente: Elaboración propia (2014)

Inicialmente se quiso conocer si las microempresas tienen un control de los inventarios de materias primas y producto terminado, los resultados se presenta en la Ilustración 32. El 65 % de los propietarios dijo no llevar ningún tipo de control de inventarios, mientras que el 35 % dice hacerlo. De este último porcentaje, se tiene que la totalidad lleva un inventario manual y rudimentario (anotaciones en cuadernos).

Ilustración 32
Logística

Inventarios	Total
No	13
Si	7
Total General	20

Sistema de inventarios	Total
Manual	7
No lleva inventario	13
Total General	20

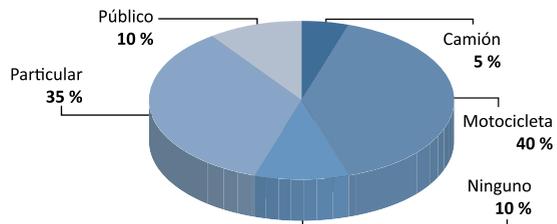


Fuente: Elaboración propia (2014)

La logística de transporte se desarrolla de la siguiente manera dentro de las pequeñas unidades productivas.

Ilustración 33
Tipo de transporte

Tipo de Transporte	Total
Camión	2
Motocicleta	8
Ninguno	2
Particular	7
Público	1
Total General	20

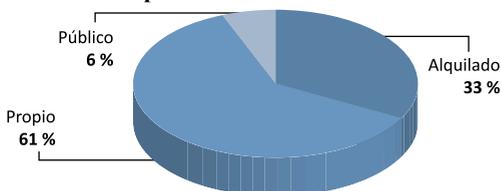


Fuente: Elaboración propia (2014)

La Ilustración 33 indica que el 40 % utiliza la motocicleta como medio de transporte, seguido de un 35 % de transporte particular que incluye automóviles y camionetas. El 10 % utiliza camiones mientras que el 5 % recurre a transporte público. El 10 % restante no utiliza ningún medio de transporte para cargar la mercancía. Del total de los propietarios que utilizan algún tipo de transporte, el 61 % tiene vehículo propio, el 33 % alquila el transporte y el 6 % utiliza vehículo público, tal como se observa en la Ilustración 34.

Ilustración 34
Propiedad del transporte

Transporte	Total
Alquilado	6.6
Propio	12.2
Público	1.2
Total General	20



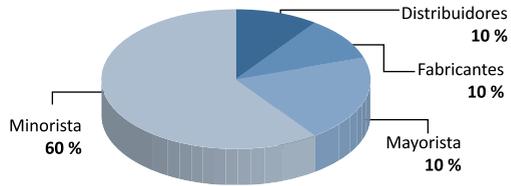
Fuente: Elaboración propia (2014)

En cuanto a los proveedores, en la Ilustración 35 tenemos que el 60 % compra materia prima en pequeñas cantidades, en tiendas minoristas o a pequeños productores de leche, mientras que un 20 % compra a tiendas mayoristas o a grandes productores de leche, un 10 % le compra a distribuidores y a otros productores de queso.

Otro grupo de propietarios adquiere su materia prima directamente de fábrica y con distribuidores directos en una proporción del 10 % cada uno. Lo anterior señala que la compra de materia prima no se da a gran escala entre los productores de queso. El 40 % que ha realizado negociaciones con fabricantes, distribuidores y mayoristas tiene menores costos logísticos por el acortamiento de la cadena logística.

Ilustración 35
Proveedores

Proveedores	Total
Distribuidores	2
Fabricantes	2
Mayorista	4
Minoristas	12
Total General	12

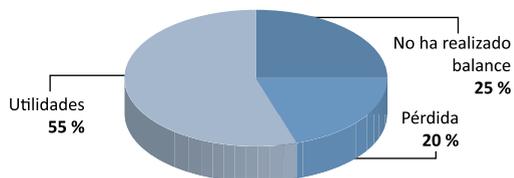


Fuente: Elaboración propia (2014)

La parte financiera es de suma importancia para garantizar el capital necesario para hacer inversiones. La Ilustración 36 presenta los estados financieros, encontrándose que el 55 % de estos presenta utilidades en su último balance general. A pesar de esto, algunos aseguran que dichas utilidades no son cuantiosas puesto que en ciertos periodos del año, presentan pérdidas por los bajos precios del queso, altos costos de materia prima o bajo nivel de ventas. El 25 % no ha realizado un balance de su negocio, lo cual no permite tener clara su rentabilidad. El 20 % restante dice haber presentado pérdidas igualmente por las razones expuestas anteriormente.

Ilustración 36
Estado financiero

Estado Financiero	Total
No ha realizado balance	5
Pérdidas	4
Utilidades	11
Total General	20

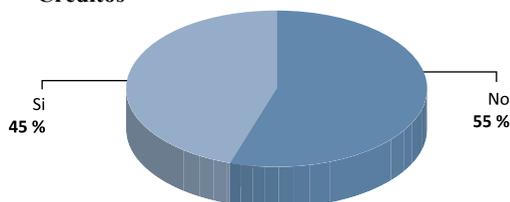


Fuente: Elaboración propia (2014)

La Ilustración 37 señala que el 45 % de los productores de queso ha hecho algún tipo de préstamo para inversiones realizadas dentro de la microempresa, mientras que el 55 % no tiene créditos pendientes actualmente.

**Ilustración 37
Créditos**

Créditos	Total
No	11
Si	9
Total General	20

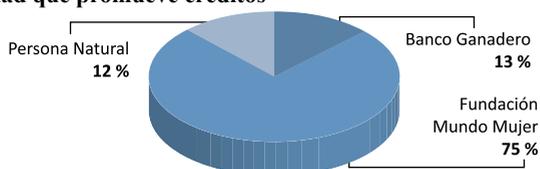


Fuente: Elaboración propia (2014)

Las entidades financieras a las que más recurren los productores, tal como se muestra en la Ilustración 38, son Banco Fundación Mundo Mujer (75 %), Banco Ganadero (13 %) y a prestamistas particulares (persona natural 12 %).

**Ilustración 38
Entidad que promueve créditos**

Entidad	Total
Banco Ganadero	1
Fundación Mundo Mujer	6
Persona Natural	1
Total General	8



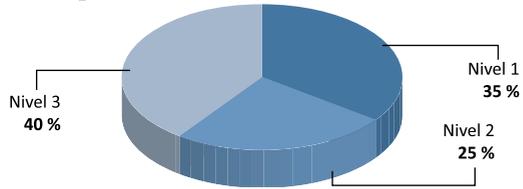
Fuente: Elaboración propia (2014)

En esta parte se tiene que las empresas entregan su mercancía a crédito como medio para fidelizar su cliente, a costa de sacrificar su rentabilidad.

En la Ilustración 39 se observa que el 35 % no tiene créditos con los proveedores, el 25 % se encuentra en nivel 2, es decir, tiene créditos con algunos proveedores (especialmente de leche) y el 40 % restante sí recibe más tiempo y facilidad de pago a los créditos del proveedor. En cuanto a esto, la explicación de algunos productores es que ellos reciben a crédito la mercancía durante la semana e igualmente entregan el producto a crédito, recibiendo el pago al finalizar la semana y en el mismo periodo hacen el pago de sus obligaciones.

Ilustración 39
Créditos proveedores

Entidades de Crédito	Total
Nivel 1	7
Nivel 2	5
Nivel 3	8
Total General	20



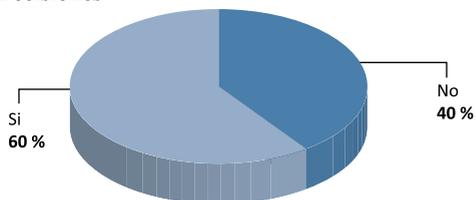
Fuente: Elaboración propia (2014)

Se evaluó qué tan importante es para los productores de queso, tener en cuenta la información financiera para la toma de decisiones. La Ilustración 40 indica que el 60 % basa sus decisiones de inversión en la información financiera, especialmente en los estados financieros, mientras que el 40 % restante no lo hace.

Es muy importante que los propietarios tengan en cuenta su situación financiera para la toma de decisiones relacionadas con su capacidad financiera; la mayor parte de los entrevistados no lo hacen; por eso se requiere fortalecer los conocimientos en gestión financiera.

Ilustración 40
Decisiones

Decisiones	Total
No	8
Si	12
Total General	20



Fuente: Elaboración propia (2014)

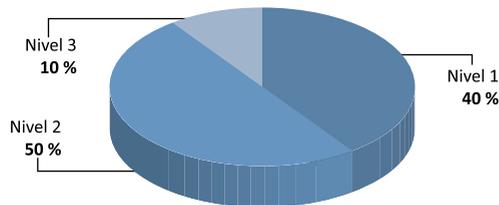
La contabilidad por medio de libros de diario y demás soportes es importante si se quiere tener claridad de los movimientos financieros dentro de la empresa.

Por ello se encontró en la Ilustración 41 que el 50 % de las em-

presas se encuentra en nivel 2, es decir, que tiene un control informal de la contabilidad, mientras que el 40 % está en nivel 1 y por tanto, no lleva libros ni soportes que permitan un control de los movimientos contables. El 10 % restante lleva una contabilidad formalizada en libros de diarios y demás soportes. Como se puede apreciar el 60 % soporta los movimientos financieros, independientemente de si lo hace formal o informalmente, lo cual coincide con los porcentajes arrojados en el apartado anterior (toma de decisiones de inversión).

Ilustración 41
Libros contables

Entidades de Crédito	Total
Nivel 1	8
Nivel 2	10
Nivel 3	2
Total General	20



Fuente: Elaboración propia (2014)

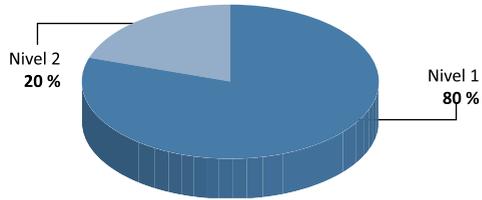
La estrategia de gestión del talento humano implica analizar la organización de la empresa en cuanto a los cargos existentes en su interior. Por ello quiso medir el grado de estandarización encontrándose que el nivel es bajo.

En la Ilustración 42, el 80 % no presenta una estructura organizacional determinada, y tampoco tiene documentación de proceso y funciones, y el 20 % restante presenta una estructura rudimentaria, no planeada, ni documentada en manuales de procesos y funciones. Lo anterior se debe a que el grado de crecimiento de estas microempresas no es alto, por lo cual no ha existido la necesidad de ajustar una estructura en su organización que le permita ejercer control.

Ilustración 42

Gestión del talento humano

Estandarización	Total
Nivel 1	16
Nivel 2	4
Total General	20



Fuente: *Elaboración propia (2014)*

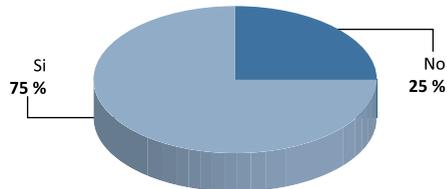
En la Ilustración 43, el 75 % de las empresas contrata empleados (diferentes al propietario o a sus familiares), mientras que un 25 % no requiere hacerlo.

En el caso de las empresas que sí tienen empleados contratados, se debe más bien a que los propietarios tienen otro tipo de actividades como el apoyo en el proceso de elaboración del queso.

Ilustración 43

Empleados

Empleados	Total
No	5
Sí	15
Total General	20

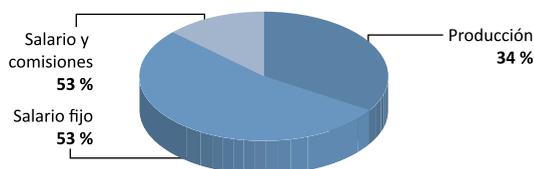


Fuente: *Elaboración propia (2014)*

En la Ilustración 44 se observa que la forma de pago más frecuente entre los propietarios es salario fijo (53 %), seguido de pagos por producción (34 %) y salario más comisiones (13 %). El tipo de salario garantiza una adecuada compensación de parte del propietario del negocio al trabajador por el servicio prestado. Por ello es un punto a favor que el 87 % de las microempresas garantice un trabajo fijo a los trabajadores, puesto que en cierta forma esto incentiva al trabajo.

**Ilustración 44
Forma de pago**

Forma de pago	Total
Producción	6.8
Salario fijo	10.6
Salario y comisiones	2.6
Total General	15

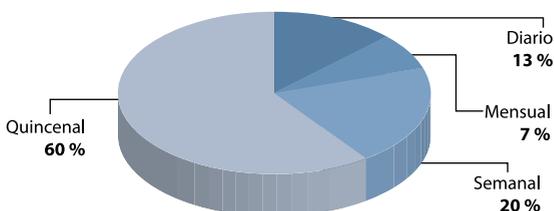


Fuente: Elaboración propia (2014)

La Ilustración 45 señala la frecuencia con que se liquida la nómina, se tiene que el 60 % de los empresarios lo hace semanalmente, seguido por un 20 % que lo hace quincenalmente. El 13 % paga a sus empleados diariamente y solo el 7 % lo hace mensualmente. Como se puede observar, el 97 % liquida la nómina en un tiempo no superior a los 15 días. Esto se explica porque se les hace mucho más fácil pagar un salario mensual fraccionado en periodos más cortos.

**Ilustración 45
Frecuencia pagos a empleados**

Frecuencia nómina	Total
Diario	2.6
Mensual	1.4
Semanal	2.1
Quincenal	4
Total General	20

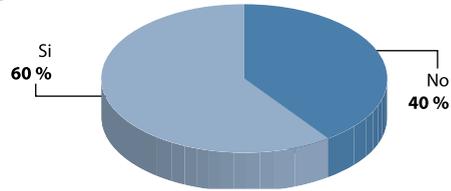


Fuente: Elaboración propia (2014)

En cuanto a si los empleados están capacitados en el proceso productivo, la Ilustración 46 muestra que el 60 % considera que sus empleados tienen la preparación necesaria para llevar a cabo el proceso de producción de quesos, mientras que el 40 % asegura que sus empleados no han sido capacitados.

Ilustración 46
Capacitación

Capacitación	Total
No	8
Sí	12
Total General	20



Fuente: Elaboración propia (2014)

Es necesario que en las unidades productivas, los trabajadores conozcan bien el proceso; sin embargo, todavía no se tiene una información que permita evaluar dichos conocimientos para ser reforzados.

Una categoría importante en el estudio son los clientes y la manera de aplicar la estrategia de diferenciación. Al identificar elementos de la relación con los clientes les permite registrar la estrategia utilizada por los queseros, así es que en esta parte se preguntó por clientes insatisfechos, potenciales y fieles y por el posicionamiento buscado. Como el canal más usual es la venta a clientes mayoristas, este se vende a pocos clientes, pues estos a su vez lo revenden; solo Román, un quesero que le vende únicamente a su sobrino, quien lo distribuye, y Ricardo, de Sabanalarga, que tiene tres clientes que lo llevan a Barranquilla y Puerto Colombia pero él maneja directamente seis tiendas de Sabanalarga, además vende leche a los vecinos. También está Carmelina, quien vende muy buena parte a su hermana en San Andrés (lo envía en unas cajas de manzana con un recubrimiento que ella inventó) y a una quesera (venta de queso) en una importante plaza de mercado de Barranquilla, pero es de las pocas que manifestó vender por libra –que da más rentabilidad– a los vecinos (junto con bollo de maíz). Esta mujer explica:

El suero y el queso se lo vendo a veces a la misma señora de Granabastos y a mi hermana le mando diez o seis litros y hago bloques de 25 o 30 libras y ella lo distribuye en San

Andrés; le mando de dos cajas que son 70 kilos o tres que son 110 dependiendo del bloque de queso y lo último que le mandé fueron 266 libras en solo queso porque ahora estoy haciendo cantidades de 70 u 80 libras diarias, lo que pasa es que allá en San Andrés lo venden pero no con la misma calidad, mi queso es semiduro y bajo en sal y el que ella vendía antes era salado. (Entrevista a Carmelina)

Vicente, de Cascajal, expresó tener más clientes: quince de unas 50 tiendas en total del Municipio, en Puerto Giraldo (área rural de Ponedera) vende a cinco y en Leña a cuatro, más lo de Barranquilla (que es a través de un intermediario); en Puerto Giraldo hay una tienda que compra 60 libras día por medio.

A su vez Iván, el propietario de Cascajal, comentó que vende a algunos revendedores que lo distribuyen en fábricas porque es su lugar de trabajo o en el mercado público de Baranoa; igualmente explicó que tiene unos clientes que conoció por ser del mismo grupo religioso de la esposa. Anota que así puede apoyar a mucha gente con una fuente de ingresos.

Se indagó por posibles clientes insatisfechos, la mayoría indica que ha tenido algunos inconvenientes, con excepción de la mujer que desde que empezó maneja casi toda su producción para enviar a su hermana a San Andrés. Entre los demás, predominan dos razones: queso salado y problemas con la cantidad esperada y entregada. Por el lado de los de municipios, está el caso de que a veces no alcanza el producto para un cliente pero se procura compensarlo enviándole mayor cantidad luego y la relación se logra mantener; una estrategia muy usada es dar menor cantidad de queso a cada cliente para que alcance para todos. Con respecto a la sal, sucedía sobre todo al inicio que quedaba salado pero también ha pasado lo contrario.

Los queseros consideran que un cliente busca calidad, que se fundamenta en cinco cosas: buen sabor, nivel de sal bajo (el más nombrado), textura firme pero no dura (“templadito”), que no pierda tanta agua y que “no le encuentre algo sucio”, dice Dionisio. Ricardo, otro de los entrevistados que en varios aspectos insistió que su producto es controlado, en este caso, por ejemplo dice que sabe que el cliente busca un punto de sal y a veces pide prueba pero con su producto no hay inconveniente puesto que “se maneja el mismo punto de sal, se deja el mismo tiempo de duración en la salmuera y el prensado también es el mismo control”...“él es quien supervisa y no ejerce labores directas en el procesamiento”. Iván comenta que el cliente hoy es más exigente y se debe ser responsable para “que siempre pese después de cierto tiempo lo mismo”.

Como su queso tiene esas características en ello está su diferenciación y lo que hace que sea atractivo. Uno de municipio estima que una razón para que le compren es el precio, aunque reconoce que otro que posea ganado, puede dar mejor precio en el queso. Uno más cree que la suavidad de su queso es el secreto. Iván el último de este segmento y que tiene el nivel educativo más alto entre los entrevistados, considera que le compran por “lo que he aprendido en la Cooperativa y que otros ignoran como que el queso no se ponga amarillo”; por ello es que estos queseros reconocen que su queso se parece entre sí pues aprendieron juntos las técnicas para mejorarlo. Durante la entrevista Ambrosio comentó que cree que el atuendo con la bata y gorro influye para que le compren a él, es decir, que la gente se dé cuenta de que se busca tener buenas prácticas para la manipulación de alimentos.

Hay personas de ambos segmentos que manifiestan que algunos clientes les compran solo a ellos pero también hay otros que dicen ser un proveedor más y que les faltaría producción para que

les compraran nada más a ellos. En algunos casos suceden ambas situaciones; como a Dionisio, quien comenta que un cliente compra mucho queso pues necesita 18 bloques diarios y está dispuesto a comprarle mucho a él, sin embargo, el quesero a veces no quisiera venderle porque esta persona quiere “un queso de hoyito y queso de hoyito no pesa nada, el queso de hoyito está fallo y no pesa nada, entonces no da devolución en plata, él contento cada vez que ve el queso mío, contento, alegre cada vez que le llevo; para hacerle el queso a él yo tengo que hacer un proceso aparte, pesa menos y es menos dinero y es el mismo trabajo”. A esta misma persona de Sabanalarga le sucedió que discutió por precio con un cliente, quien compró a alguien más pero no le resultó, así es que regresó y aceptó el precio.

De los que son proveedores exclusivos, Iván afirma: “Yo tengo un cliente que está trabajando conmigo desde que yo comencé este negocio, los 20 años, él dice que él no le compra a más nadie”. Lo contrario, se da por falta de producción, relacionada con la cantidad de materia prima y el espacio disponibles, pero también por precio: “sus clientes buscan economía, no calidad”; para que le comprara más tendría que tener más leche y así poder bajar el precio por volumen (Carmelina). En eso coincide con Ricardo, de Sabanalarga: “Yo digo que no porque uno para hacer un producto de mala calidad por bajarle precio mejor uno baja un poco la producción y se queda con los clientes que alcanzan a llevarse el producto, que sería por ejemplo un queso que suelte más agua”, sostiene Ambrosio. Sobre el tema de falta de leche, la de Molineros dice que está segura que lo podría vender, pues en una ocasión hizo el doble de lo usual y lo vendió sin problema una vez estuvo listo (Entrevista a Carmelina).

Para buscar clientes suelen llevar prueba. A largo plazo a algunos de municipio les gustaría llegar a vender en supermercados,

clase social media alta y en otros municipios como Baranoa y Galapa. Ricardo preferiría ampliar su red de expendedores, personas que llevan queso a clínicas y fábricas; la que hoy vende solo a dos personas grandes cantidades ha pensado vender en tiendas de Barranquilla; otros realmente no quieren más clientes por ahora.

Casi todos manifiestan que los clientes suelen buscarlos a ellos y más bien es poco cuando ellos deben salir a buscar clientes; sin embargo, la frase dada por Ambrosio, de Molineros, resume la situación: “En el verano me buscan, en el invierno los busco”. Ahora bien, depende del esquema que manejen; por ejemplo, en el caso de Román, quien su único cliente es su sobrino, pues no busca más clientes.

Pocos han perdido clientes o dejaron de comprar y regresaron; entre los que volvieron está una persona que le compraba a uno de los de municipio un bloque y el quesero tuvo oportunidad de vender 22 a un solo cliente, entonces no le alcanzó para ella y tuvo que preferir al cliente del volumen pero ya acordaron que cuando tenga más producción (por la escasez) le comprará, pues el otro que compró mientras tanto no le resultó.

Uno de los principales clientes de Dionisio, de Sabanalarga, llegó porque él compraba en Campo de la Cruz y se vio afectado por la inundación, pero en realidad no sabe cómo llegó, si alguien lo recomendó o qué, negociaron de inmediato y “cuando la cosa mejoró en Campo de la Cruz me lo siguió comprando a mí”; explica que cuando alguien llega lo importante es atenderlo: “yo tengo queso y el queso es para venderlo, así yo hago plata”.

Los casos de rompimiento definitivo fueron por precio en un caso, en otro porque el ayudante del quesero y el dependiente de la

tienda cortaron el queso de una manera que no le gustó al cliente y fue grosero; otro perdió en el pasado porque no sabía manejar el que quería queso con orificio o el que lo quería liso (casos de que-
seros de municipio). Estas estrategias de diferenciación se pueden observar en la Tabla 14 que se presenta a continuación.

Tabla 14
Cientes y diferenciación

Aspecto/lugar	Área rural	Centro urbano
Cientes insatisfechos	Un cliente quiso llevarse un queso recién hecho (que no se debe) y luego se quejó. Queja por queso 'hoyudo' y salado.	Inconvenientes con la cantidad porque esperan más y no se tiene disponible pero se mantiene la relación.
Cientes que perdieron	Por falta de producción, pero se recuperan.	Por precio. Por no saber entregar la textura que quería el cliente. Por falta de producción.
Lo que busca el cliente	Buen sabor. Limpio. Bajo de sal.	Calidad: bajo de sal, "templadito, sabroso". Siempre pese lo mismo.
Diferenciación	Buenas prácticas de manipulación de alimentos: uso de bata.	Queso suave. Buenas prácticas: que el queso no se ponga amarillo.
Cantidad de productos a futuro	Uno quiere quedarse con pocos productos y poder tener ganado vacuno o cerdos. A los demás les gustaría tener muchos productos con sabores diferentes a lo que preparan hoy y empacados.	Uno considera que tener pocos productos permite mayor control. Los demás desean diversificar en queso, suero y yogur.

Fuente: *Elaboración propia (2014)*

Para incentivar el consumo hubo dos tendencias: pensar en la calidad o en publicidad; sobre el primer punto se trata de la calidad pero de otros, pues hay queso muy mal manejado que hace que la gente se intoxique y dañe la imagen del sector. En cuanto a publicidad pensaron cosas como hacer un festival del queso, dar degustaciones e invitar a conocer la planta.

Los queseros desean ser reconocidos por vender un "queso de-

licioso”, que es el posicionamiento buscado. Uno de municipio también quiere ser recordado como una persona que logró acomodarse al presupuesto de su cliente, darle menos cantidad si es el caso pero que se vaya contento.

También quieren que se les recuerde como buenos comerciantes: serios, con un producto limpio; de calidad. Ambrosio, de Molineiros, estima que ya es reconocido por un “queso de huequitos, que es menos salado”, tanto es así que lo compran hasta para llevar a Bogotá” (Entrevista a Ambrosio).

Saben que algunos colegas han cerrado su negocio y en ocasiones sus clientes les han pedido que los entrevistados les provean. En el caso de Vicente de Cascajal, comenta que no ha podido entrar a proveerlos porque están en Baranoa y no tiene el transporte adecuado; vende en Puerto Giraldo y Leña.

Vicente anotó que un colega está a punto de cerrar y sus clientes lo han buscado pero él no les ha vendido, pues considera que “el también necesita trabajar”; dicho colega maneja menor rendimiento de la leche y por eso vende más caro. Román, de Isabel López, indica que algunos colegas terminan cerrando porque gastan demasiado en lujos personales, además comenta que el negocio da hasta US\$41,5 diarios que él prefiere invertir en terneros que gastarlo en lujos.

Se les preguntó si preferían quedarse con muchos o pocos productos a futuro; de los de municipio uno solo dijo que pocos; la misma situación del otro segmento, pues todos los demás quisieran más variedad a largo plazo, en opinión de Dionisio, del centro urbano, quien explica que su hija está estudiando en el Sena Pro-

cesamiento de Lácteos y aspira a que ella le imprima novedad al negocio; ella comenta que está desarrollando suero con verduras, entre otros productos, para lo cual le compró la leche a su padre.

Ricardo de este segmento quiere ponerle etiqueta a su yogur y tener presentación en vaso. En cambio Vicente, lo ve de manera diferente: “Con pocos, que trabaja uno más cómodo y las ganancias son pocas pero precisas, lo que le quiero decir es que uno a veces con bastantes tiene pérdidas, si uno no tiene el mercado suficiente y, por ejemplo, el queso dura varios días en la nevera, se puede dañar o si escurre demasiado; a mí no me ha pasado”. Este entrevistado es el que insiste en el control en muchos aspectos y es uno de los de mayor edad; es el que se dedica a supervisar el proceso y su comentario se refiere a una estrategia de concentración.

La estrategia es la dirección intencionada del cambio para conseguir ventaja competitiva en los diferentes negocios de la empresa. Carrión (2006), quien cita a estos autores, afirma que esta definición aporta dos cosas importantes: relaciona la estrategia con el cambio y con la creación de ventajas competitivas. Lo anterior se interpreta como la relación entre la estrategia y la búsqueda de una ventaja competitiva. Sin embargo, no siempre una compañía logra obtener su ventaja competitiva, representando esto una delgada línea entre el éxito y el fracaso. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. A este respecto, diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

En cuanto a finanzas y tecnología, a lo largo de la entrevista

se hicieron observaciones acerca de la forma como manejan sus finanzas, por ejemplo, en lo referente a préstamos bancarios para ampliaciones, cómo solucionaron problemas, capital necesario para crecer. En este aparte se trata el tema de manera específica, además de algunas preguntas sobre tecnología.

Los entrevistados manifiestan que llevan cuentas diarias donde anotan la cantidad en dinero que deben de leche y la cantidad de queso vendida, también en dinero. Suelen hacer una sumatoria semanalmente, pues en este periodo pagan a los proveedores de leche. Algunos añaden las cuentas de otros insumos como sal y casi ninguno tiene presente las ventas de suero (ni el dulce, o sea para cerdos; ni el salado, para consumo humano). Las llevan a mano (no todos en libro de contabilidad) y a algunos les ayuda alguien a pasarlas en computador de vez en cuando. Con la cuenta diaria sacan el promedio; hay uno que dice que esto lo hace el hijo porque él es más dado a los números y en algunas ocasiones lo hace él para lo cual usa la calculadora del teléfono móvil.

En palabras de Dionisio, de Sabanalarga: “Las cuentas las llevo diarias, saco las cuentas del costo, al día siguiente es la venta, saco la diferencia entre la venta y el costo de la leche, eso todos los días lo hago, con esa información yo sé qué cantidad de plata está quedando, ese es el incentivo de uno cada día, cuánto le queda, así sabe uno si va marchando bien, si va ganando, si va perdiendo.” En caso de darse cuenta de que un día quedó menos dinero le pide a quien trabaja con él que al siguiente día pese la leche de cada finca para identificar la que está menos pesada y poder hablar con quienes la manejan para que revisen qué puede estar pasando, usualmente hay solución.

Dionisio no pone en esa cuenta el suero y el yogur, productos

que no hacen a diario, pero conoce la relación: “el yogur es lo más rentable que hay porque a un litro de yogur se le meten US\$0,83, cuando mucho US\$0,83 y piquito de pesos y le saca \$US1; 24 da más de la mitad.”

Ricardo, de Sabanalarga, comenta que antes no llevaba mayor control pero hoy incluye en la cuenta la sal, el cuajo y demás ingredientes; además ahora hace seguimiento de periodos de 15 días. Explica que:

Casi nunca he tenido problemas de diferencias entre las cuentas entre lo que el lechero anota allá y lo que yo anoto, sino a veces en la cuenta le di de más he contado con suerte que me han devuelto el dinero, como a veces yo le he dado de menos, así es y yo lo devuelvo.

Él mismo explica sobre la contabilidad, agregando detalles como:

Ahora llevo las cuentas por medio de los talonarios, se le da un recibo diario al proveedor de la leche, al cliente se le da una factura y queda una acá pendiente; las cuentas van en una libreta, anoto los precios y cuántas libras se lleva, anoto cuánto de sal, de cloruro cada vez que se compran estos productos, dependiendo de la cantidad de la leche, si son 100 litros ya se sabe que son 10 centímetros, si son 500 litros ya se sabe que son 50 centímetros, para llevar las cuentas pongo el valor en centímetros, si un pote de cuajo me sale en US\$7,064, si el pote me dura ocho días ya yo sé que en ocho días se consumieron US\$7,064 en el cuajo, esas cuentas es para saber si se le está aplicando la cantidad de cuajo que requiere el producto, si fueron cortados tantos litros con 500 gramos de cuajo, pero si veo que es menos leche ahí me doy cuenta que están pasándose de medida y entonces le pongo más cuidado.

Dentro de sus cálculos están:

Por cada diez litros de leche sale un promedio de tres libras [de queso], con esa información yo sé cuánto me queda de ganancia, si la leche tiene suficiente grasa, si cumple con el peso que se requiere de la leche para el proceso, la leche de un proveedor a veces rinde más que el de otro y eso va en la comida que le apliquen al ganado, puede ser el pasto, un tipo de pasto da la leche más gruesa que el otro, que si le echan la melaza con la sal, la cebada tiende a no dar grasa en la leche, ahí pierde grasa y pierde peso en la leche (...) Llevar las cuentas me parece un poco enredado porque quita tiempo pero es necesario para uno saber a qué atenerse, en cuanto a lo que gana o pierde, yo le digo a los empleados por lo menos por qué se terminó el cuajo tan rápido y les corrijo para que echen la cantidad que es.

Vicente, de Cascajal, anota que con esa cuenta también es posible sospechar si le pusieron agua a la leche; otras veces simplemente puede ser que en invierno el pasto no es de calidad. Muestra el libro donde tiene registrados 33 proveedores y la compra diaria, aunque comenta que a unos no les compra todos los días, pues le venden a cooperativas grandes y a él le venden lo que les queda. Casi todos los proveedores son de Leña. Tiene una columna para anotar lo que le deben, que también le pagan semanalmente, por ejemplo en el día anterior le vendió 23 libras: “el domingo recibimos 502 litros, inversión US\$ 220,612, lo que se debe, lo que produjo ese día le resto y saco lo que me gané”

Iván, de Cascajal, considera complicado hacer cuentas, porque “tienes que meter desde la caja de fósforo hasta el cuajo, anoto diariamente las bolsas de sal, 750 de cuajo, pero saco la cuenta semanal”.

Enrique, un entrevistado del área rural con un nivel educativo de primaria, dice que él anota lo que debe pero el promedio lo saca su hijo. Escribe en un cuaderno y comenta que ahora lo hace diferente, pues aprendió ciertas cosas:

Diariamente el queso vale tanto, la leche vale tanto, me queda tanto, todo el acumulado, de pronto sale plata para acá, la plata que sale para pagar la leche no es plata para acá para la casa, nos enseñaron que la plata de la casa es plata de la casa, eso sale de la ganancia y el gasto del proveedor es el costo de la materia prima, hay que meter gastos de gasolina, normalmente no se hace pero al final uno lleva una cuenta, hay para pagar esto, queda tanto, hay para comprarme esto, voy a comprarme esto, yo hacía esas cuentas antes de comenzar con la Cooperativa (...) No queda gran cosa para los gastos, como hay veces que sí queda ganancia para guardar, para pagar, para el banco. (Entrevista a Enrique)

Sobre el promedio, durante la entrevista su hijo explica:

Una leche que yo la tuve que dejar, porque la pimpina me estaba dando apenas US\$ 2,078, la pimpina cuesta US\$16,620, si me da 10 libras de queso a US\$1,870 que las venta vale US\$18,69, de 40 me quedaban cinco, eso eran tres cantinas diarias, y el sábado, siete días, tenía que pagar casi US\$415,505 y la ganancia era muy mínima para exponer una cantidad como esa, entonces me vi en la obligación de dejarla, no rendía lo que yo esperaba. Para eso es que se hacen las cuentas, cuando la leche pasa de cuatro litros por libra, la leche no está buena, la leche está muy aguada, o le echan agua o la leche no la hacen bien pero si llega a 3.5 lo que equivale a tres litros y medio, equivale a US\$0,416 son US\$1,454, si se vende el litro a US\$18,70 me quedan US\$0,416 pesos por cada litro, esa leche uno sí la tiene y si

el tipo le dice ‘me la vas a tener que aumentar’, uno se la aumenta para no dejarla perder, el promedio es para eso para uno evaluar el promedio, para saber si está dando o no. (Hijo de Enrique)

Todos aclaran que el negocio da para sus propios gastos, los personales y sobra a veces; Román, uno de corregimiento, aclara que ahora sobra más porque “estoy economizando porque no tengo trabajador”.

En el pasado algunos temían tomar créditos (por miedo a quedar mal), pero hoy en día ya han tenido varios con éxito, excepto a una persona que no se lo aprobaron y no está segura de la razón, desea volver a intentarlo pero siente que es un proceso lento. Han tenido con bancos como el Agrario y con la entidad Mundo Mujer. Los han usado para ocasiones en que las ventas estaban muy bajas y tenían deudas, para reparaciones locativas, enfriadores, vehículos y cerdos, también para necesidades personales (aunque se los prestaron por medio de la empresa). En el caso de los microcréditos con Mundo Mujer, terminan de pagar uno y toman otro: “Ya llevo como cuatro, empecé [hace cuatro años] con US\$166,20 y ya voy con US\$831,01”. Enrique perdió mucho dinero por un accidente de un cliente y tuvo que pedir un préstamo a Mundo Mujer porque no tenía con qué trabajar. Esas son las fuentes de financiamiento, además de préstamos de alguien de la cadena productiva pero evitan pedir prestado a usureros, que utilizan el sistema de cobrar una cuota fija todos los días (paga diario).

La mayoría no utiliza computador para el negocio y algunos no lo saben manejar, sus hijos sí (los que tienen) y muchos poseen uno pero es de la casa no del negocio. Usan calculadora, un medidor de pH, termómetro y el teléfono móvil. Algunos consideran que puede

ser bueno llevar las cuentas en el computador sobre todo para no cometer tantos errores y para revisarlas a largo plazo, de hecho, la hija de Vicente uno de Cascajal tiene algunos datos desde hace tres años, además señala que se podría usar Internet para “captar más clientes”. Román, de Isabel López, cree que se podría comunicar más fácilmente con sus colegas.

En la planeación estratégica se distinguen los siguientes elementos: misión, propósito y valores, objetivos de largo plazo, estrategia y arreglos organizacionales estructura, incentivos, entre otros. Los componentes de la estrategia son: arenas o dominio, vehículos o modo de crecimiento, diferenciadores o ventaja competitiva, etapas o fases de acción, y lógica económica.

Para Boyd (2005), las estrategias deben detallar los ámbitos deseados de logro en una o más dimensiones de desempeño, como el crecimiento de volumen, la contribución a las utilidades o los réditos sobre inversión en periodos específicos para cada uno de estos negocios y mercados de producto, y para la organización como un todo. Asimismo, estas estrategias implican también decidir en qué forma se van a obtener y asignar estos recursos en los negocios, mercados de producto, departamentos funcionales y actividades dentro de cada negocio o mercado de producto.

El mismo autor considera que una parte importante de cualquier estrategia es una especificación de cómo competirá la organización en cada negocio y mercado de producto dentro de su dominio. Por ende, los administradores tienen que examinar las oportunidades de mercado en cada negocio y mercado de producto, así como las aptitudes o fortalezas distintivas de la empresa en relación con las de sus competidores. También debe existir sinergia, la cual en su opinión, habilita el desempeño total de los negocios relacionados para que sea mayor de lo que sería con otra suerte: el todo se vuelve mayor que la suma de sus partes.

3.2.4. Procesos de aprendizaje en las pequeñas unidades productivas

Estos se analizan desde el ámbito del trabajo en la propia vivienda, lo que hace que la familia esté muy cerca del negocio; en la entrevista en profundidad, muestra la forma como aprendieron a producir quesos, orientados por uno de los padres que le enseñaron y luego fueron mejorando con las capacitaciones recibidas; la parte del direccionamiento lo limitan a saber llevar las cuentas, las cuales aprenden realizando, asumiendo el control y por cuenta propia, es algo que se va dando a medida que ellos ven la necesidad hacer estos controles; la capacidad de dirección se adquiere mediante ensayo y error, por eso le piden consejos a los padres para resolver problemas. Se trata de un conocimiento de tipo empírico, que se basa en la confianza más que en procesos muy elaborados. Al indagar sobre lo que opina la familia, se nota gran emoción al expresar que reciben total apoyo. Hay hijas que ayudan en labores comerciales y de cobro. En opinión de Dionisio “Este es el ojo de toda la familia de nosotros, esto es lo máximo, nosotros comemos de ella”

En la Ilustración 47 se puede captar la diferencia entre el conocimiento tácito y el explícito de acuerdo a lo expresado en las entrevistas.



Fuente: Elaboración propia

Los que tienen hijos consideran que su edad no hace que cambien la forma como manejan el negocio, aunque a medida que crecen apoyan más con trabajo e ideas para la toma de decisiones; lo cierto es que con la quesera se logró la educación de los hijos y, en general, una mejora de la situación económica.

Al evaluar el contexto social, se encontró que la ubicación de la unidad productiva era aprovechada como un factor de comercialización del negocio, estar en un vía es favorable, por cuanto se les facilita conseguir los productos de sus proveedores, en este caso la leche cruda, y ser visibles para los clientes. Además las condiciones para el proceso cuentan con el equipamiento de servicios que le proporciona el centro urbano. Sin embargo, para otros estar cerca de los proveedores en el área rural resulta importante para mantener el contacto con pequeños proveedores y la ubicación en una vía les facilita llegar a los clientes. Se les preguntó qué tan diferente cree que sería la empresa si estuviera ubicada en otra parte, de los que están fuera de Sabanalarga pensaron que sería bueno estar allá porque posee alcantarillado, está bien ubicada al ser punto de encuentro, tiene buen transporte, tiene fácil acceso a Barranquilla y a Cartagena. Hay uno de Sabanalarga que considera que está en el mejor lugar, pues está cerca de la vía que conduce a otros municipios, tiene las fincas cerca, “no tengo que pagar transporte para buscar la leche porque tiene obligatoriamente que pasar por aquí, es una ventaja.”

Dionisio, del centro urbano de Sabanalarga, le gustaría vivir en un sitio donde estuviera más cerca de la vía, menciona que ha pensado abrir una quesera en el Magdalena, pero en esa zona las carreteras son pésimas; por lo demás tendría que ser igual, pues la organización y limpieza se deben mantener y el queso se podría vender en la misma Barranquilla o en Ciénaga.

Enrique, del área rural de Molineros, dice no le gustaría mudar su negocio; él es un hombre soltero y si cambia su ubicación, no contaría con la ayuda de las tías con las que vive y tendría que pagar arriendo, además frente de la casa también tiene otros familiares que le ayudan. En la entrevista a Carmelina, ella considera que su punto es privilegiado porque se consigue la materia prima cerca, piensa que en un lugar como Barranquilla sería difícil competir con las fábricas grandes. Esto se presenta en la Tabla 15.

Tabla 15
Influencia familiar y social

Aspecto/lugar	Área rural	Centro urbano
Si estuviera en otro lugar	Dos consideran que Sabanalarga tiene alcantarillado, mejor ubicación, entre otras ventajas. Dos se sienten cómodos donde están por tener a la familia y la materia prima cerca.	Estar en Sabanalarga (si no lo están) o más cerca de la carretera; ya uno tiene dicha ubicación y está satisfecho.

Fuente: Elaboración propia (2014)

El aprendizaje organizacional es un proceso en el cual el hombre asimila conocimientos, tales como habilidades, valores y el aspecto cognitivo como elementos del concepto de conocimiento, ello con el objetivo de actuar de manera inteligente en correspondencia con sus necesidades sociales. Ello en primera línea se va generando por la configuración de influencia social, familiar y cultural, absorbiendo todo el procedimiento de su vida cotidiana.

En cuanto a los procesos de aprendizaje y conocimiento explícito el que fue víctima de la violencia aprendió en su hogar como uno de los trabajos que se hacían en una finca ganadera, aunque la elaboración del queso no era el foco del negocio; al llegar a Sabanalarga pensó en los oficios que podía desempeñar sin tierra y le sirvió su aprendizaje de niño.

Los propietarios de las unidades productivas que lo aprendieron en su hogar, se inician viendo cómo su madre lo hacía primero, luego toman el negocio de un familiar que no quiso seguir y era algo que podía hacer desde casa. En otros casos, buscan quién les enseñe, hay unos cuya familia no estaba en este mismo negocio y lo aprendieron como ayudantes de propietarios que tenían quesera y otros lo aprendieron porque la familia tiene negocio de ganadería y cuando no pueden vender los excedentes deben procesar la leche.

Dentro del aprendizaje organizacional, los propietarios deben tomar decisiones para contrarrestar la posición del Gobierno ante este sector, que indiscutiblemente se ve afectado por el Tratado de Libre Comercio realizado con países de mayor producción lechera. Colombia es un productor de leche cruda y aun cuando su ganadería no está tecnificada, tiene grandes procesadores de lácteos como las cooperativas que han logrado posicionarse en el mercado local y exportan excedentes hacia países vecinos. Vicente señala su participación en el mercado de la leche cruda:

En la época de sequía me venden la leche a mí porque el precio se incrementa, porque los queseros pagamos mejor la leche que las cooperativas, pagamos la leche a US\$0,416, y US\$623, y ellas pagan a US\$0,29 a US\$0,33, esos son los precios que manejan las Cooperativas Coolechera y Colanta, ellos están pagando ahora creo que es a ocho y medio, mis abuelos se dedican a la ganadería pero no al queso (...) lo hacían pero para el consumo de ellos.

Dionisio comenta: “cuando aprendió podía tener ocho a nueve años y lo importante es que cuando estaba desempleado ya sabía hacer el queso”. Los que aprendieron de niños recuerdan que se usaba cuajo de vaca y no líquido, como uno de los principales cambios y también las formas de aumentar el rendimiento. Román, otro de familia ganadera que sabía hacer queso, comenta que su padre le enseñó a hacer queso amasado y hoy lo sigue haciendo

así (la mayor parte lo hace picado) pero con más higiene, procesos e instrumentos diferentes.

En el caso de los padres que no estaban en este negocio, Ricardo aprendió el oficio de alguien a quien le pidió el favor que le enseñara, él había trabajado brevemente para esa persona; explica que por lo general esto se aprende por haber trabajado en quesera de familia. Dionisio, de los que no aprendió por su familia, comenta que estaba en una finca en Magangué, le propusieron aprender, al principio no se animó porque queda oliendo a suero, pero luego le gustó y le parece bueno económicamente. Ambrosio y Enrique, de Molineros, tampoco aprendieron por sus padres; Ambrosio dice que un amigo le dio la idea pero la esposa aprendió primero y luego le enseñó a él. Enrique aprendió de su tío, o sea que vuelve a haber influencia familiar; de hecho, este último inició en compañía de otros familiares pero no se entendieron administrativamente al no haber control de las cuentas y responsabilidades y hoy cada uno trabaja aparte. Estas dos personas trabajaban en albañilería antes.

El conocimiento explícito se observa en los queseros que saben de memoria las cantidades que deben emplear. En el caso de Dionisio: “a 120 litros de leche se le echan dos tacitas (una taza especial que tiene para eso), su hija que está estudiando Procesos Lácteos en el Sena sí le pregunta el tema de medidas como parte de sus tareas”. Estos procesos de aprendizaje se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16
Procesos de aprendizaje del conocimiento explícito

Aspecto/lugar	Área rural	Centro urbano
Aprendizaje del oficio en el hogar	Uno no aprendió en el hogar. Dos por sus padres y otro por su tío.	Dos provienen de familia ganadera; los otros dos aprendieron por su cuenta con conocidos.
Continuidad	No han pensado quién podría reemplazarlos; tal vez un familiar.	Los hijos; en algunos casos no lo habían pensado.
Manuales de producción	Tienen pero guardados. Uno usa un tablero con cantidades y procedimientos.	No; lo saben de memoria.

Fuente: Elaboración propia (2014)

De los que tienen hijos ya varios están involucrados, incluso en un caso ya se está haciendo el relevo; hay otros cuyos hijos estudiaron otra cosa o algo que se podría aplicar pero no saben si querrán continuar como la única hija de Carmelina, quien estudia Ingeniería Industrial y podría aplicar los temas de control de calidad, de hecho le colabora en el negocio y es a quien consulta para la toma de decisiones, “pero ella tiene otras aspiraciones de dirigir una empresa grande”. Varios no han pensado quién los podría sustituir pero eventualmente sería un familiar, este es el caso de los que no tienen hijos. A este respecto, Ambrosio, quesero de Molineros, expresó en la entrevista:

Sí me gustaría que mis hijos continuaran con el negocio porque es para bien, a mí me ha ido bien a pesar de las inclemencias del tiempo, las adversidades que se presentan por las etapas del mismo producto, el queso es como el dólar que sube y baja, él ahora está muy caro, está bastante alzado en precio pero él ahora cuando se meta el mes de mayo y de ahí para adelante hasta agosto él cae, cae y cae y a uno se le llena ese enfriador de queso y meto en el otro enfriador y no hay venta, lo quieren comprar pero muy barato, ahí es donde está la clave. No está seguro de si sus hijos continuarán porque de pronto les parezca aburrido estar en el mismo tema pero es un anhelo.

Estas organizaciones están en continuo aprendizaje, por lo cual han venido desarrollando capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de actividades en función del proceso, en virtud de ello requieren de conocimientos que les permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de

sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta, ella establece a través de su personal los resultados deseados.

Vicente insiste en que es un oficio fácil de aprender y enseñar; por ejemplo, le ha enseñado a muchos. Aun cuando la parte administrativa como el manejo de las cuentas se aprende en el bachillerato.

Algunos tienen manuales de procesos de producción pero guardados, pues es de quesos que aprendieron a hacer en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y hoy no están elaborando. También tienen manuales del queso criollo que se los dieron de la misma fuente pero no los necesitan porque saben el proceso de memoria. Hay uno que maneja un tablero con los pasos y cantidades a seguir.

Los procesos de aprendizaje que se vienen mostrando, tal como lo señala Maruta (2014), los adquieren mediante transferencia de algún experto que les indica la forma de hacerlos, pero realmente son apropiados cuando se practican, como utilizar un tablero de programación. Saber equivale así, al hacer de forma diferente, de aplicar los conocimientos adquiridos y de mejorar los procesos. Una crítica que se hace a la educación escolástica es su falta de aplicación y la intención directiva del aprendizaje, su falta de cuestionamiento y la su abstracción por hacer, es decir saber decir, pero sin saber hacer. Son cosas sencillas pero que explican la enseñanza y los costos de un aprendizaje fallido, el cual ocurre cuando las personas realizan las tareas de manera mecánica cuando están frente a un profesor

y vuelven a sus prácticas anteriores cuando este profesor no está presente. En la Ilustración 48, se muestran estos tres puntos focales que están dentro del aprendizaje organizacional.

Ilustración 48
Elementos de aprendizaje organizacional



Fuente: Elaboración propia

El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo. Las pequeñas unidades productivas del sector lácteo tienen capacidad de aprender gracias a los individuos que las componen, de acuerdo con ello, los problemas del aprendizaje organizacional están vinculados a los problemas de los propios individuos de aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en todo el entramado organizativo.

Para mejorar tales procedimientos, Magallón (2006) sugiere que las organizaciones deben asumir estos saberes desde tres puntos focales: 1) El producto del aprendizaje a través de un proceso de gestión del conocimiento y de los saberes organizacionales. 2) El producto del poder mediante los juegos políticos de los actores en procesos de confrontación y negociación. 3) El producto de la cultu-

ra a través de un proceso colectivo de construcción de significaciones y de identidades.

A este respecto, Joo y Lim (2011) indican que un proceso de transferencia no es posible explicarlo utilizando un solo factor, por lo tanto se debe tener en cuenta cómo esos factores interactúan de manera que establecen un tejido similar a un modelo conceptual en el cual se combinan en una perspectiva integradora, en este caso sugieren asumir las tres dimensiones del capital propuestas por Hendricks y Singhal (2001) y Nahapiet y Ghoshal (2002), capital relacional, estructural y cognitivo. Esto se puede observar en la difusión del conocimiento por parte de los socios, la confianza en el conocimiento de la organización y su intercambio entre ellos.

Ese conocimiento de las organizaciones tiene que ver directamente con la relación entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito que incluyen elementos cognoscitivos asociados con los denominados modelos mentales, los cuales ayudan a los individuos a percibir y a definir su mundo, pero también a los elementos técnicos que contienen conocimientos, oficios y habilidades concretas.

Es un conocimiento que suele asociarse a la experiencia, difícil de medir y explicar. Por otro lado, el conocimiento explícito o codificado puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático como productos, fórmulas científicas y programas de ordenadores, entre otros. Es así como el proceso de creación del conocimiento se basa en la interacción del conocimiento tácito y explícito dentro de un marco organizacional y temporal. Asimismo, en opinión de Senge (2005), los líderes son los responsables de construir una organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y empresarial, para mejorar los modelos mentales compartidos.

Ellos mismos diseñan los procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones críticas y desarrollar experiencias. Tal experiencia lleva a las organizaciones a valorar y usar el potencial educativo que tienen; es una forma de buscar salidas y darle sentido a las experiencias, lo cual necesariamente parte de entender mejor las demandas del mercado con miras a responderlas. Al respecto, se pudo captar que las pequeñas unidades productivas del sector lácteo han llegado al aprendizaje partiendo de un proceso sistémico en función de sobreponerse a las dificultades, es así como han identificado las amenazas, y lo más importante es la manera como han enfrentado nuevas oportunidades, dentro de un direccionamiento estratégico, basado en escenarios inciertos.

En el caso de las pequeñas unidades productivas objeto de estudio, los propietarios trabajan por la defensa del patrimonio, evitando asumir riesgos con los recursos propios, sin embargo algunos de ellos ejecutan actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico, dado que planean resultados a mediano y largo plazo, además existe respeto a la jerarquía para tomar las decisiones importantes, las cuales se centran no en una sino en varias personas de la familia dándose una estructura plana.

Dado que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de la conceptualización de los problemas más difíciles y cómo la formación básica de los directivos suele estar enfocada a emprender acciones de manera inmediata, sin mucha evaluación de los pro y contras, es necesario comprometerlos en planificar y hacer análisis de los procesos de la empresa, tal como lo señalan Johnson y Scholes (2001), cuestión que realiza una proporción pequeña (5 %)

de los directivos de estas unidades productivas. En este sentido, el enfoque del direccionamiento estratégico que han aplicado los propietarios de las unidades productivas de acuerdo a las estrategias pretendidas y realizadas, responde a una visión de corto plazo. Estos enfoques se pueden observar a partir de sus planes y manejo.

Asimismo, los resultados de las unidades productivas en términos económicos y sociales están conectados con la dirección estratégica que los propietarios le dan a sus negocios, los efectos del contexto y su tradición cultural. Ello ha sido producto del desarrollo de habilidades y destrezas asociadas a la experiencia de estos propietarios. Este conocimiento, considerado como la habilidad para pensar la organización, integrar, construir y reconfigurar su dotación de recursos y capacidades, no se emplea para responder rápidamente a los cambios del entorno, tal como lo explica Teece (1986), quien se refiere al conocimiento como un recurso estratégico importante, que se pierde y junto con él las habilidades para adquirirlo, integrarlo, compartirlo y utilizarlo. Es conveniente señalar que son diferentes las estrategias que se pretenden implementar de aquellas que efectivamente se logran. Una cosa piensa el directivo y otra es la que puede realizar dentro de un entorno que impone las condiciones y dentro de las posibilidades de cada organización.

Además, el propietario de estas unidades productivas se distingue por la experiencia de varios años en la actividad específica; el conocimiento empírico del oficio obtenido a través de dicha experiencia, el mantenimiento y el progreso de su empresa, con capacidad de gestión, ha proporcionado para sí mismo y para el grupo una especie de pensamiento que le orienta en el cambio de mentalidad: de una actitud que aun cuando está fundamentada en lo tradicional, por la necesidad de adecuarse a los cambios, coloca a la gestión en la educación y actualización permanente.

Los productores utilizan un vocabulario técnico propio de la ocupación y el trabajo que realizan del cual se han apropiado no solamente desde lo aprendido, sino en la aplicación del ejercicio diario. Adquisición de una conciencia laboral emprendedora nueva que los hacen que se perciban como generadores de una mentalidad propicia para el cambio.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados anteriores se presentan las siguientes consideraciones finales sobre el direccionamiento estratégico desde el aprendizaje en pequeñas unidades productivas del sector lácteo en el municipio de Sabanalarga del departamento del Atlántico de Colombia. Esto lleva a identificar los elementos que conforman el perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas y establecer las condiciones actuales en las que llevan a cabo sus actividades económicas. Describir el proceso de direccionamiento estratégico empleado, determinar cómo formulan la estrategia utilizada para dirigir sus negocios, y analizar cómo se desarrollan los procesos de aprendizaje de acuerdo al direccionamiento estratégico aplicado por sus propietarios. Son procesos que responden a cómo el aprendizaje organizacional se produce en estas unidades productivas del sector lácteo que fueron los objetivos centrales del libro.

La identificación del perfil socioeconómico del propietario, la ubicación espacial de la unidad productiva y las condiciones en las cuales realiza su actividad económica son de interés, ya que muestran las diferencias en los procesos de direccionamiento que el propietario le da a su negocio, las que se pueden observar en las estrategias empleadas y los resultados obtenidos con la aplicación de esas estrategias.

Para identificar los elementos que conforman el perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas y establecer las condiciones actuales en las que llevan a cabo sus actividades, fue necesario el estudio de la pequeña unidad productiva como objeto real, la cual existe y puede ser observada en el área geográfica en que fue realizado el estudio. A partir de este objeto y empleando algunos dispositivos metodológicos, se hicieron abstracciones (recortes), y se logró perfeccionar una imagen con los aspectos más sobresalientes del objeto, tales como lo plantean Rendón y Montaña (2009).

Estrada (2010) había definido a la pequeña unidad productiva como una organización similar a la micro y pequeña empresa del sector agropecuario, las cuales desarrollan una actividad económica a pequeña escala, atendiendo demandas locales, con una estructura administrativa plana, sin mayor participación en el mercado y utilizan estrategias de negocio básicas o artesanales.

Las pequeñas unidades productivas, tal como se encuentran en el estudio, permiten captar cómo es el perfil socioeconómico del propietario. Se nota que difieren tanto los perfiles como las unidades de los que residen en el centro urbano del municipio de Sabanalarga y los que se encuentran ubicados en zona rural. Los primeros tienen la ventaja de estar conectados con los centros urbanos y por esta razón es mayor la posibilidad de ingresar a mercados importantes, sin embargo, las unidades ubicadas en la zona rural tienen mayor acceso y dedicación a la actividad agropecuaria y agroindustrial por estar cerca de las fincas ganaderas. Estas unidades productivas se iniciaron hace 10 años y se encuentran en su mayoría en las viviendas de cada uno de los propietarios, donde la infraestructura para ese tipo de actividad no es la más adecuada. Generalmente se establecen en el patio (parte posterior de la vivienda).

Las unidades productivas tienen su origen en propietarios que aprendieron el oficio y se dedicaron exclusivamente a los productos lácteos. Aunque un pequeño grupo lo combina con actividades comerciales como tiendas de abarrotes, siendo la producción de queso, su ocupación principal, y la tienda uno de los lugares donde comercializan el queso que fabrican. Otros alternan la producción de queso con la venta de leche, pues muchas veces reciben mayor utilidad por esta última.

Con relación al nivel educativo, tienen estudios universitarios, bachillerato y primaria. Puede destacarse, que tienen la posibilidad por el nivel educativo, de asimilar herramientas administrativas. En el contexto, les es difícil considerarse jefes. Por el contrario, los empleados son sus compañeros de trabajo, a quienes tratan respetuosamente, pero son exigentes, para que el producto sea de calidad. En cuanto al número de trabajadores que emplean, están entre uno y tres trabajadores. Aunque se trata de pequeñas unidades, existen diferencias en la productividad de cada una de ellas. Aquellas que presentan mayor producción optan por contratar más de tres empleados. También se destaca que este número de trabajadores disminuye en la época de verano, en la que hay menor suministro de leche, pues las reses no tienen mucho para alimentarse; esta situación hace que los precios de la leche se incrementen, por tal razón, algunos prescinden de su personal porque producen una menor cantidad de queso.

La anterior descripción de la unidad productiva y del perfil del propietario es importante para definir la teoría administrativa que explica cómo es el proceso de direccionamiento estratégico que los propietarios han empleado para dirigir sus negocios.

Esta teoría administrativa ha gestado el marco de la economía

clásica y corresponde a lo que Mendoza y Rodríguez (2007) han definido como el “concepto del hombre racional desde las Ciencias Sociales, (...) que incorpora los planteamientos relativos al campo cultural, los sentimientos, la estética y la vida cotidiana” (p.160), aspectos que son esenciales para entender lo que ocurre en las empresas agrarias, comparadas con las microempresas de las sociedades modernas, donde los gremios del sector son organizaciones, que tienen su base rural, pero son dirigidas desde las ciudades.

Carrillo (2001), refiriéndose a los gremios del sector agropecuario, señala que estas organizaciones no son favorables para el nacimiento de las asociaciones voluntarias, por cuanto, la vida rural y una economía agraria atrasada “ofrecen escasa oportunidad para la formación de organizaciones, cuando la gran masa de la sociedad está constituida por una población pobre y sin instrucción, donde solamente la minoría se dedicará a la formación de algunas organizaciones” (p.77).

El estudio se concentró en las unidades productivas como microorganización, en donde los propietarios al darle un direccionamiento estratégico realizan esfuerzos para desarrollar ideas innovadoras de carácter organizativo, como instrumento del desarrollo del potencial creativo general o colectivo, empleado en la dirección de sus unidades productivas. Lo que coincide con lo planteado por Johnson y Scholes (2001) cuando indican que “(...) el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los *Stakeholders*” (p.17). Significa esto que los propietarios para alcanzar una posición de dominio frente a las amenazas y oportunidades presentes en el entorno, son conscientes de la necesidad de utilizar las fortalezas y tratar de reducir las debilidades a nivel de la organización.

A pesar que el mercado donde se desenvuelven estas unidades productivas no les exige un profundo grado de modernización o innovación, ya que venden sus productos y servicios en nichos de mercado locales, principalmente a consumidores de bajos ingresos, donde los requisitos de calidad, precio y volumen son poco exigentes, el direccionamiento puede considerarse como un significativo logro de apoyo a la ruptura con viejos esquemas de pensar y formas tradicionales de gestionar y producir. Las queseras son microempresas que fabrican un producto artesanal, que en sus inicios tenían menos infraestructura que en la actualidad, por cuanto la mayoría tiene hoy en día una planta con pisos y paredes embaldosadas o está en proceso de construcción.

También se dieron cambios en los procesos de fabricación que hacen que el producto sea más higiénico y estandarizado. La visión empresarial cambió también con los procesos en los que participaron, porque pensaron en la posibilidad de crecer. Es importante destacar que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, ya que es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de los problemas más difíciles. Eso mismo les ha permitido mantenerse en el mercado, que en el caso del queso criollo parece tener una expectativa que estos queseros pueden satisfacer. Como es un producto tradicional, el mercado mismo no requiere que cambie sustancialmente. Probablemente el punto más vulnerable en los casos analizados es la informalidad en el contrato con el personal, pues no cumplen con la normatividad actual; además de ser un salario bajo, fundamentado en que es media jornada y un trabajo sencillo.

Con respecto a las estrategias utilizadas, existen diferencias significativas entre las estrategias de la planeación realizada por los propietarios y las que sugieren las teorías del direccionamiento estratégico. Desde este contexto, los tipos de direccionamiento es-

tratégico empleados deben adaptarse a las condiciones específicas de cada unidad productiva. El tipo de direccionamiento empleado se ubica dentro de lo señalado por Montoya y Barba (2008), cuando se refieren a que la planeación estratégica se constituyó en un discurso del poder para direccionar los cambios al interior de la organización y responder a los que ocurren en su entorno. También se ajusta al planteamiento de Jarzabkowski (2004), quien sostiene que una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden, además asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, y del mismo modo, anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Dentro de este marco se observa que en las unidades productivas el concepto de estrategia se ajusta a lo que Montoya y Barba (2008) señalan como los cambios ocurridos en las organizaciones, que dan origen a conceptos más complejos de planeación. Estos autores sostienen que el diseño de la estrategia crea condiciones en las cuales los propietarios crean en el presente las condiciones para el futuro. Esta aplicación de la estrategia corporativa es un factor importante para modificar el entorno, eso hace que dirigir un negocio desde un punto de vista estratégico sea tomar decisiones en condiciones de aparente certidumbre.

El hecho de administrar su negocio sin mayor planeación sino como se van dando las cosas, puede imprimir frescura y menor presión; su principal estrategia es hacer un buen producto, pues a partir de ello todo lo demás se va dando de forma espontánea: la recompra, la administración, el crecimiento, entre otros factores.

Es así, como los propietarios de las unidades productivas cuidan

especialmente su relación con los proveedores, pues que esto los blinda de las grandes empresas, las cuales muchas veces acaparan la leche, sin embargo, la responsabilidad y el pago a tiempo, les garantiza que los proveedores se mantengan fieles a los queseros.

Manejan un esquema de venderle a distribuidores, pero ellos no tienen control sobre la labor de esos distribuidores y no están seguros de en qué condiciones llega al consumidor final; lo hacen así básicamente por comodidad, por tener venta por volumen, dicho volumen está dado para Barranquilla u otros lugares diferentes a donde se produce, pues atienden de manera directa su propio municipio. Esto funciona así con su producto principal, el queso, pues para productos secundarios, como el suero y el yogur, la venta es más informal, local y dirigida al consumidor final.

También puede ser inspiradora la visión empresarial de tener variedad de inversiones, dado que hay dos épocas claras por el clima, que hace que se dificulten unos periodos y además, se aprovecha un subproducto como el suero para alimentar cerdos, que de otra manera se botaría o vendería demasiado barato; fuera de eso, no requiere mayor espacio ni cuidado. Por otra parte, están pendientes de las oportunidades de negocio como vender la leche, que el consumidor final empezó a pedir y que paga a un precio alto; este negocio tiene la ventaja de que no requiere procesamiento.

Otro punto que se puede tener en cuenta para otras industrias es que estos queseros cuidan especialmente su relación con los proveedores, a quienes les pagan a semana vencida, lo que les permite trabajar con la materia prima sin tener que desembolsar y a su vez el lechero prefiere que el quesero le guarde el dinero de la semana para no gastarlo como caja menor y poder pagarle a sus trabajadores. Al tener esa buena relación, el quesero tiene la confianza

para notificar si una leche salió con menos grasa o ácida, cosa que muchas veces ocurre por falta de limpieza de los recipientes de los lecheros. Tener esta buena relación con los proveedores los blinda de las grandes empresas lecheras que muchas veces acaparan la leche, pero algunos lecheros prefieren venderle al quesero, pues la paga mejor.

Finalmente, los procesos de aprendizaje organizacional de los propietarios de las unidades productivas en la zona rural del municipio de Sabanalarga, departamento del Atlántico, se generan desde la experiencia, considerando que conocen su oficio desde sus hogares o su formación inicial, por ende pueden transmitirle indicaciones a otros de manera que estos últimos realizan acciones bajo la orientación del experto o del poseedor de ese conocimiento.

Esto coincide con lo expresado por Maruta (2014), donde el saber equivale a aplicar el conocimiento sobre una labor, no importa el medio empleado, escritura, explicación oral, demostración o acompañamiento para realizar la acción; todas ellas son formas que combinan y al final logran cambiar en la mente de la personas primero pero después, y lo más importante, en su forma de actuar y realizar las tareas encomendadas. La educación escolar, a pesar de ser la encargada de enseñar lo básico, es insuficiente para sistematizar ese conocimiento acumulado por la sociedad y para desarrollar los procedimientos específicos en la producción de algunos objetos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. H., Declerck, R. P. & Hayes, R. L. (1988). *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- Ansoff, I.H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson Education.
- Boyd, G. (2005). *Organizational mechanisms that best serve the poor*. Edimburgo Caledonia: IIED.
- Bueno, C. E., Salmador, S. M. & Morcillo, O. P. (2006). *Dirección estratégica: nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.
- Carrillo, U. A. (2001). Las organizaciones gremiales del sector agrario y su influencia en la política sectorial. *Revista Colombiana de Sociología*, 6(1), 75-85.
- Carrión, J. (2006). *Estrategia: De la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial.
- Díez, D. et al. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (2003). *La empresa de la sociedad que viene*. Madrid: Ediciones Urano.
- Estrada, H. et al. (2010). *Modelo de gestión empresarial por proyectos*. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Hendricks, K. S. & Singhal, V. R. (2001). Firm characteristics, total quality management and financial performance. *En Revista Journal of Operations Management*, 19(3), 269-285.
- Jarzabkowski, P (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560. DOI: 10.1177/0170840604040675. Disponible en <http://www.uk.sagepub.com/cleggstrategy/Jarzabkowski%20P.pdf>
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica* (5ª Ed.) Madrid: Prentice Hall.
- Joo, B. & Lim, T. (2011). Intercambio de conocimientos: Las influencias del aprendizaje de conductas de ciudadanía organizacional, compromiso organizacional y cultura de la organización. *Journal*

- of Leadership & Studios Organizacionales*, 18, 353.
- Magallón Diez, M. T. (2006). De la transferencia de los modelos universales a su reapropiación en espacios locales: Una mirada al cambio organizacional desde una perspectiva constructivista. *Gestión y estrategia*, (29), 9-20. Disponible en <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistage/rev29/rev29art01.pdf>
- Maruta, R. (2014). La creación y gestión del conocimiento organizacional. *Knowledge Based Systems*, (67) 26-24.
- Mendoza, H. & Rodríguez, M. (2007). La teoría administrativa en el contexto emergente. *Contaduría y administración*, (223), 155-173. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522309>
- Mintzberg, H., Lampell, J., Quinn, J. & Ghoshal, S. (2002). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (4ª Ed.). Prentice Hall.
- Montoya, F. M. & Barba, Á. A. (2008). El análisis estratégico: Una perspectiva interpretativa. *Ide@s CONCYTEG, Planeación y Gestión Estratégica en las organizaciones*, 3(41), 1158-1175. Disponible en http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/41022008_EL_ANALISIS ESTRATEGICO.pdf
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (2002). Social capital, Intellectual Capital, and the organizational advantage. En C. W. Choo y N. Bontis (eds.); *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. (pp. 673-698). New York: Oxford University Press,
- Pike, K. L. (1990). Pursuit of truth. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rendón, M. & Montaña. (2009). *El humanismo como construcción social. Reflexiones para el estudio de las organizaciones. Humanismos, gestión y mundialización en América Latina. Experiencias relevantes y perspectivas*. Montreal, Canadá: Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
- Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica*. México: Limusa Wiley.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Argentina. Editorial Granica.

Teece, D.J. (1986). *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy Research Policy*, 15(6), 285-305.

Autores



Hilda Estrada López

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.



Hernán Saumett España

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.



Arnulfo Montenegro Rada

Administrador de Empresas, Ingeniero Químico, Doctor en Ciencias Gerenciales, Magíster en Gerencia de Empresas - Mención: Gerencia de Mercadeo, Docente de Tiempo Completo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia.

Este libro es resultado de la investigación ***Direccionamiento Estratégico en pequeñas unidades productivas del sector lácteo. Estudio de Caso***. Las unidades productivas que fueron objeto de este estudio son un mecanismo para aumentar la capacidad de respuesta al proceso económico y a la sociedad de consumo. Lo reflejan los esfuerzos y aprendizajes que genera la necesidad de regular las acciones en función de la estabilidad como grupo social organizado, que a través del aprendizaje se reproduce y permanece en el tiempo.

Se destaca la dificultad que el sector agropecuario tiene para integrarse al conjunto de la economía de los países en vía de desarrollo. Por ende, modernizar el campo y vincularlo a procesos industriales que se realizan en la ciudad, representa un reto para la sociedad y para el crecimiento económico de una nación.

En cada capítulo se presenta un resumen, desarrollo y conclusiones sobre los aspectos de las unidades productivas, tanto las ubicadas en área rural como las que están en el centro urbano. Se observaron las diferencias significativas entre las estrategias de la planeación realizadas por los propietarios y las que sugieren las teorías del direccionamiento estratégico. Desde este contexto, los métodos empleados deben adaptarse a las condiciones específicas de cada unidad productiva.