

CARACTERÍSTICAS, PROCESOS PRODUCTIVOS Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE PEQUEÑAS UNIDADES PRODUCTIVAS¹

Hilda Helena Estrada López² y Hernán Guillermo Saumett España³

Universidad Simón Bolívar, Colombia- Artículo Tipo 1. Investigación Científica y Tecnológica – Recibido: 16 julio de 2014 – Aceptado: 15 octubre de 2014

RESUMEN

Las pequeñas unidades productivas ubicadas en el municipio de Sabanalarga, departamento del Atlántico, estudiadas enfrentan grandes retos para su crecimiento y sostenibilidad en función del entorno donde se desenvuelven y la gestión que realizan sus propietarios. A través de este artículo se presentan los resultados de investigación de la tesis de grado: Direccionamiento estratégico en pequeñas unidades productivas del sector lácteo. Esta se desarrolló a través de un estudio de caso, cuyo objetivo principal consistió en comprender como se refleja el direccionamiento estratégico aplicado en los resultados que obtienen estas pequeñas unidades productivas. Los principales resultados encontrados responden a sus características, procesos productivos y direccionamiento estratégico, los cuales se obtuvieron por medio de encuestas semiestructuradas y entrevista a profundidad. En el desarrollo del proyecto se pudo evidenciar que estas unidades, entre otros aspectos, presentan debilidades significativas en sus procesos e implementación de estrategias, sin embargo, han logrado mantenerse en un entorno competitivo desconociendo estrategias de sostenibilidad y crecimiento.

Palabras Claves:

Dirección estratégica, Sector agropecuario, Unidades productivas.

JEL: M13, M21, Q13

Si va a referenciar este artículo / To quote this article / se for citar este artigo

Estrada, H. & Saumett, H. (2014). Características, procesos productivos y direccionamiento estratégico de pequeñas unidades productivas, *Económicas CUC*, 35 (2), 51-64

¹ Este artículo de investigación científica, es resultado de la investigación: “Direccionamiento estratégico en pequeñas unidades productivas del sector lácteo”. Estudio de caso, que se enmarca en la línea de investigación direccionamiento estratégico de la Universidad Simón Bolívar.

² Administradora de Empresas con maestría en Gestión de Organizaciones. Directora del Centro de Investigación CIDITEC de la Universidad Simón Bolívar y docente de la Universidad del Atlántico. hileslo@hotmail.com

³ Sociólogo con maestría en Proyectos de Desarrollo Social. Integrante Grupo de Investigación Innovación y Desarrollo Empresarial GIDE Universidad Simón Bolívar. hsaumett@hotmail.com

Characteristics, productive processes and strategic direction of small productive units

ABSTRACT

The small productive units located in Sabanalarga, which is a municipality in the Atlántico Department, face big challenges for their growth and sustainability, depending on the environment where they are unrolled and what their owners manage. This article shows the investigation research of the degree thesis: Strategic Direction in small productive units of the lacteal sector. It was developed through a case study, which principal objective was to comprehend how the applied strategic direction is reflected in the results that these small productive units get. The principal results answer to their characteristics, productive processes and strategic direction, which were obtained by semi - structured surveys and deeply interviews. In the development of the project it was possible to demonstrate that these units, between other aspects, present significant weaknesses in their processes and implementation of strategies, nevertheless, they have managed to be kept in a competitive environment, without knowing sustainability and growth strategies.

Key words:

Strategic Direction, Agricultural Sector, Productive Units.

Características, processos produtivos e direcionamento estratégico de pequenas unidades produtivas

RESUMO

As pequenas unidades produtivas estudadas, localizadas no município de Sabanalarga departamento do Atlântico enfrentam grandes reptos para seu crescimento e sustentabilidade em função do meio onde se desenvolvem e a gestão que realizam seus proprietários. Por intermédio deste artigo apresentam-se os resultados de pesquisa da tese de grau: Direcionamento estratégico em pequenas unidades produtivas do setor lácteo. Esta se desenvolveu através de um estudo de caso, cujo objetivo principal consistiu em compreender como se reflete o direcionamento estratégico aplicado nos resultados que obtêm estas pequenas unidades produtivas. Os principais resultados encontrados respondem a suas características, processos produtivos e direcionamento estratégico os quais se obtiveram por médio de questionários semiestruturados e entrevistas em profundidade.No desenvolvimento do projeto pôde-se evidenciar que estas unidades, entre outros aspectos, apresentam fraquezas significativas em seus processos e implementação de estratégias, ainda assim, têm conseguido manter-se num meio competitivo desconhecendo estratégias de sustentabilidade e crescimento.

Palavras - chave:

Direção estratégica, Sector agropecuário, Unidades produtivas.

INTRODUCCIÓN

El Estado colombiano con el objetivo de responder a las necesidades de zonas o comunidades vulnerables viene desarrollando programas e impulsando acciones para el fortalecimiento de pequeñas unidades productivas ubicadas en diferentes lugares del país. Estas iniciativas son apoyadas por fundaciones internacionales, universidades y algunas veces las grandes empresas.

En este caso particular, el estudio realizado tuvo como eje central las pequeñas unidades productivas del sector lácteo colombiano, que participaron en un programa de fortalecimiento empresarial financiado por el Estado. Específicamente 20 unidades ubicadas en el Municipio de Sabanalarga, departamento del Atlántico.

Estas pequeñas unidades productivas con aproximadamente 10 años en el mercado, presentan una serie de retos que enfrentar con relación a su crecimiento y sostenibilidad enfocados desde lo administrativo, técnico y comercial. Aunado a esto, 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. De igual forma, los precios de la gasolina que incrementa el costo de transporte y distribución.

Este escenario se torna complicado para que estas pequeñas unidades productivas con unas falencias evidentes desde lo técnico y lo estratégico se consoliden en el mercado. Por esta razón, con el desarrollo del estudio se buscó comprender las formas de dirección estratégica aplicadas en pequeñas unidades productivas del sector lácteo.

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 igual manera, las condiciones del contexto económico generan cambios, tanto en los modelos de dirección de las empresas, como en el impacto de éstas en la sociedad que las alberga tal como lo indicó Vargas (1995). Por esto, constantemente las empresas deben estar evaluándose a sí mismas para darle dirección a las estrategias y garantizar su supervivencia. En este sentido, como lo explica Sánchez (2010), se necesita una reestructuración, re-inversión e innovación de sus productos y servicios.

METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo a través de un estudio de caso. Según Dávila & Martínez (1999), esta metodología utilizada en trabajos administrativos es una alternativa para estudiar las interacciones de los individuos al interior de una organización.

El diseño de la investigación realizada fue de tipo no experimental, pues las variables no iban a ser manipuladas por el investigador. Hernández & Rodríguez (2008) sostiene que la investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Para obtener la información análisis se diseñaron y aplicaron dos instrumentos de recolección de datos una entrevista diagnóstica sobre las unidades productivas y una entrevista a profundidad. Tamayo & Tamayo (1999), 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 estuvo constituida por 20 propietarios, cuya selección se fundamentó en los siguientes criterios: haber participado en programa de fortalecimiento organizacional, estar formalizados ante la cámara de Comercio, tener más de 5 años en el mercado y hacer parte de la cooperativa (forma asociativa creada por los propietarios).

En la tabla 1, se registra la clasificación de las unidades de estudio, que estuvo representada por los propietarios de las pequeñas unidades de producción del sector lácteo; se seleccionó a ocho propietarios de las 20 unidades, que corresponden al caso.

Tabla 1.
Clasificación de las unidades de estudio.

Cantidad	Técnica aplicada
20	Cuestionario del perfil socioeconómico y demográfico
8	Entrevista a profundidad

Fuente: elaboración propia. (2014)

Para garantizar la confiabilidad, primero se elaboró un protocolo de investigación. El problema se contextualizó en Colombia, luego en el sector agropecuario y zonas rurales cercanas a centros urbanos. La unidad de análisis fueron las pequeñas unidades productivas, se validaron las técnicas e instrumento utilizados a través de sus elementos y la relación entre ellos.

RESULTADOS

Unidades productivas del sector lácteo. PYME es el concepto más cercano, utilizado en las ciudades, para aproximarse a la definición de unidades productivas en el sector lácteo, sin embargo, este no se entiende igual en todo el mundo. Mejía (2012) deja esto claro, al considerar el siguiente interrogante: ¿Se pueden comparar de una misma manera las PYME

existentes en diferentes países? En Colombia PYME se refiere a una clasificación de una organización de tipo empresarial en pequeña escala. Generalmente, 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.

Con base en lo anterior, la experiencia y la revisión bibliográfica, se pueden definir las pequeñas unidades productivas del sector lácteo como organizaciones empresariales (micro) del sector agropecuario que responde a la iniciativa de sus propietarios o familiares ya sea por organización previa, dificultad económica, violencia o experiencia laboral y cuya actividad económica se desarrolla a pequeña escala, atendiendo demandas locales, con una estructura administrativa plana, sin mayor participación en el mercado y estrategias de negocio básicas o artesanales. Regularmente estas unidades productivas realizan prácticas empresariales informales, debido principalmente a los altos costos de formalización del negocio. Desde este escenario, Rodríguez (2003) considera que este tipo de empresas deben adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas gerenciales más estructuradas que faciliten su desempeño organizacional y aumentar su nivel de productividad.

Características y Proceso Productivos

Unos de los componentes analizados de las unidades productivas del estudio, son sus características y procesos productivos. Los resultados obtenidos con respecto a estos, se resumen en la tabla 2.

Tabla 2.
Características y procesos productivos de las unidades de estudio.

Factores		Cantidad	% de 100 por factor
Ubicación de las unidades productivas	Cascajal	6	30
	Isabel López	5	25
	Molineros	6	30
	Sabanalarga	3	15
Ocupación Principal	Comerciante	7	35
	Ganadero	2	10
	Quesero	11	55
Nivel educativo del propietario	Primaria	3	15
	Secundario	12	60
	Universitario	5	25
Número de empleados por unidad productiva	(1)	13	63
	(2)	4	21
	(3)	3	16
Puntos de venta	No	12	60
	Si	8	40
Capacidad instalada	Nivel I	2	10
	Nivel II	7	35
	Nivel III	11	55
Tecnología empleada en los procesos	Nivel I	3	15
	Nivel II	16	80
	Nivel III	1	5
Control de costos	Nivel I	6	30
	Nivel II	13	65
	Nivel III	1	5

Fuente: elaboración propia. (2014): Tesis de grado.

La población estudiada está compuesta por 20 microempresas queseras ubicados

en la zona urbana y rural de los municipios y/o corregimientos que se indican en la tabla 2. La mayor proporción se concentra en los corregimientos de Cascajal y Molineros con un 30% cada uno, seguido de un 25% en Isabel López y un 15% residente en el casco urbano del municipio de Sabanalarga. Este es un punto importante teniendo en cuenta que el 85% de los beneficiarios se encuentra residiendo en zona rural, permitiendo tener mayor acceso y dedicación a la actividad agropecuaria y agroindustrial por parte de los microempresarios.

Estas unidades productivas iniciaron aproximadamente hace diez años y se encuentran ubicadas 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. Entre los resultados obtenidos de la entrevista a profundidad, se encontró que generalmente se establecen en el patio. Esta situación de estar encerrados, les da a algunos la sensación de que su negocio es pequeño, de cierta forma se impone una barrera mental. Varios aclaran que en el mismo espacio y con el mismo personal se puede hacer gran o poca cantidad de queso, pues el proceso es el mismo, lo que hace que ese bloqueo mental se subsane.

El 55 % de las unidades productivas, se dedican exclusivamente a la producción de queso. Un 35%, se dedica también a actividades comerciales como tiendas de abarrotes, siendo esta su ocupación principal, y uno de los lugares donde comercializan el queso que fabrican. El 10 % restante tiene como ocupación principal la ganadería, sin embargo, tienen una unidad empresarial de producción (ver tabla 2). Por ejemplo, algunos microempresarios manifestaron en la entrevista a profundidad que alternan la producción de queso con la venta de leche, pues muchas veces reciben mayor utilidad por esta última.

Con relación al nivel de estudios de sus propietarios, se encontró que un 25% tiene estudios universitarios, seguido de un 60% que son bachilleres y un 15% sólo alcanzó la primaria. Entre más alto sea su nivel educativo, más fácil es la asimilación de herramientas administrativas y el cambio hacia una mentalidad más emprendedora. Igualmente para un posible plan de capacitaciones es necesario que los microempresarios sean prestos al aprendizaje y a cambios de hábitos erróneos dentro de sus unidades productivas. En este contexto, según Senge (2005), el aprendizaje es la clave para que las personas y las organizaciones puedan ser más inteligentes, con el objetivo de memorizar y transformar información en conocimiento.

En este contexto, para los propietarios les es difícil considerarse jefes, ello no lo entienden así. Por el contrario, consideran que son sus compañeros de trabajos, a quienes deben tratar respetuosamente y ser exigentes a fin que el producto sea de calidad e higiénico.

En cuanto al número de trabajadores que emplean, el 63% de las unidades cuenta con sólo un trabajador en su mayoría familiares o el mismo microempresario. Un 21% están conformadas por 2 trabajadores, mientras que un 16% contrata hasta 3 trabajadores. Aunque se tratan de microempresas, existen diferencias en la productividad de cada una de ellas. Aquellas que presentan mayor producción optan por contratar más empleados. Si tenemos en cuenta que muchas de estas unidades llevan aproximadamente diez años operando, el crecimiento de las mismas no ha sido significativo desmostrándose fuertes falencias en la organización de las mismas.

Un punto importante a tener en cuenta y que influye en la cantidad de trabajadores, responde a que las entrevistas en profundidad se realizaron en lo que se denomina época de verano o seca, en la que hay me-

nor suministro de leche, pues las reses no tienen mucho para alimentarse; esta situación hace que los precios de la leche incrementen, por tal razón, algunos prescindan de su personal porque producen una menor cantidad de queso.

El 42% de estas unidades productivas 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 vender el producto más barato al distribuidor con un bajo margen de utilidad.

En promedio se están produciendo 125 libras de queso entre los microempresarios entrevistados, dentro de los aspectos importantes de la producción, se destaca la capacidad de la mayoría de las plantas para responder a la demanda; en este caso se preguntó a los microempresarios si podían satisfacer la demanda o si no producían lo suficiente. A partir de esto se les dio un nivel de desarrollo a cada uno en donde el 10% de las microempresas se encuentra en nivel I que consiste en un nivel de capacidad insuficiente para satisfacer la demanda del producto, el 35% se encuentra en nivel II que consiste en aquellas microempresas que pueden responder a la demanda pero no garantiza que este hecho sea todas las veces y en nivel III se encuentra el 55% de las microempresas, lo cual indica que es mayor el número de empresas que cuentan con suficiente capacidad para producir queso.

En la tecnología empleada en los procesos se encontró que el 80% tiene establecido el proceso de manera rudimentaria (nivel II), es decir, está establecido pero no está estandarizado ni mucho menos documentado. El 15% no ha definido un proceso de producción estándar (nivel I) y un 5% dice tener un proceso definido y documentado. Lo anterior indica que hay falencias

en los procesos. Estos son basados en la experiencia de la mayor parte de los microempresarios y puede implicar que los procesos sean ineficientes. Por otro lado, la falta de recursos financieros que solventen inversiones en infraestructura, limita los procesos.

Este estudio permitió evidenciar que los procesos productivos son totalmente artesanales, que se realizan a diario, incluyendo domingos. Regularmente, utilizan utensilios comunes de cocina como cuchillos, espátulas, coladeras, valdes y herramientas hechas como tanques de plástico o latón, pesas de concreto y coladeras hechas con angeos. Los microempresarios reconocen la importancia del acero en la higiene del producto, pero resaltan que muchas veces los recursos son insuficientes para esta inversión.

Un elemento relevante, en la producción es el cálculo y manejo de los costos, pues de estos dependen los precios y utilidades del negocio. En el caso de los microempresarios encuestados, tenemos que el 65% tiene un control rudimentario de los costos de producción (nivel II); los microempresarios llevan anotaciones en cuadernos de manera informal los costos en que incurren durante la producción, sin ceñirse a los métodos tradicionales de cálculo de costos. El 30% no calcula sus costos (Nivel I) lo cual le impide tener una claridad de la rentabilidad del negocio o tomar decisiones respecto a la gestión de la producción. Sólo el 5% tiene formalizado un control de los costos (nivel III).

Direccionamiento estratégico en unidades productivas del sector lácteo

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

Los aspectos más relevantes del debate actual, están relacionados con el desarrollo del análisis estratégico que valida el poder de los niveles superiores en la estructura de una organización, quienes convencen 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.

Según 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. Esta definición se complementa con la establecida por Andrews (1977), quien considera que no se puede hablar de una buena estrategia sin trazarla en el tiempo. Sin duda, el tiempo y los recursos en los negocios son importantes, y más aún a la hora de aplicar una buena estrategia.

Para Porter (1996) 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. Por su parte, Mintzberg & Quinn (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 convierten 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.

Un enfoque similar es propuesto por Thompson & 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).

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 Johnson & Scholes, (2001), cuestión que no realizan los directivos de estas unidades productivas.

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 del direccionamiento estratégico se pueden observar a partir de los planes y manejo que le han dado los propietarios de las unidades productivas a sus recursos. Este tema de corto plazo, se evidenció en la entrevista a profundidad, pues algunos microempresarios consideran que no es bueno andar pensando tanto en el largo plazo ni escribir los planes, porque “cada día trae su propio afán”.

Con respecto a las unidades productivas del sector lácteo, las estrategias deben aplicarse bajo un direccionamiento estratégico el cual subraya la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de

su supervivencia como individuos o grupo social organizado. En este orden de ideas, en los párrafos expuestos a continuación se refleja la forma como asumen el direccionamiento estratégico los propietarios de estas unidades de acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas a profundidad.

Planeación y fuentes de financiación

Un propietario de Isabel López, manifiesta que todo su aprendizaje fue “empírico” y que en el marco de un proyecto del Ministerio de Industria y Comercio se capacitó en el Sena (Servicio Nacional de Aprendizaje), donde aprendió a estandarizar sus procesos. Señala que esto le ha permitido definir “cantidades exactas” para su producción, las cuales tiene anotada en un tablero para conocimiento de todos sus trabajadores. Con este conocimiento ha podido mantener un queso estandarizado bajo en sal para el mercado barranquillero.

Con el objetivo de lograr que la unidad vaya en una misma dirección, en los corregimientos, la coordinación se centra en mostrar la sencillez del proceso indicando que si bien puede ser fácil, se requiere concentración. En los municipios los propietarios centran su coordinación desde dos aspectos: a) un buen trato, con cariño, amoldarse a la personalidad de cada uno, decir las cosas en un momento preciso, manejar las cosas al mismo ritmo y mantener una camaradería y b) asignación 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 tienen que hacer el mismo proceso. Incluso comentan que si el ayudante no tiene experiencia no importa pues se le enseña, desde que manifieste tener voluntad.

Acerca de pensar en el futuro todos lo hacen excepto el quesero cuyo hijo ahora

quedará a cargo y él se dedicará a otros negocios, aunque de todos modos tiene planeadas unas ampliaciones y otras cosas; es decir, dice 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.

Un entrevistado de Molineros dice estar consciente que si decide producir nuevos quesos, se debe establecer una estrategia de comercialización diferente pues se requiere otro tipo de argumento, en este sentido, considera la capacitación o contratación de un experto.

Para algunos propietarios sus planes están vinculados directamente con su familia. Un microempresario manifiesta que no pudo continuar las adecuaciones porque tuvo que reparar un automóvil que opera para la empresa y la familia. Otro, espera que su hija termine sus estudios para que lo apoye económicamente.

Un entrevistado de Isabel López dijo “estuve pensando en que el otro año pueda comprar mi camión para la época de escasez, un camión refrigerador para transportar la leche”; “buscaría más cantidad” de leche. También expresó su meta de comprar unos terneros macho (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.

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 cuestionó su proyecto, por lo que se asesoró con un familiar arquitecto, con lo que consiguió plano y presupuesto de 12

millones de pesos, que serían producto de unas herencias y unas cuentas por cobrar, para terminarlo en junio. Así mismo, la intención de pasar de 1.000 a 3.000 litros de leche; requiere de capital porque aunque lo usual es que la leche se pague semanalmente, a veces los productores solicitan anticipos para alimentar sus reses. También, planea fortalecer la quesera de Sabanalarga y montar una en otro departamento, en una fecha por definir.

Uno de los municipios tiene acondicionada su planta pero con serias limitaciones de espacio. Tiene proyectada una ampliación a mediados de 2015 que en 10 años podría ser el doble de la actual. El municipio no ha hecho cotizaciones, pero puede contemplar un préstamo bancario como fuente de financiación.

Otro municipio quesero quiere pasar de 500 a 1.000 litros de leche en 10 años y tener el equipo para pasteurizar. Para las adecuaciones actuales hizo un préstamo que está en período de amortización.

Dos corregimientos queseros han comprado materiales de construcción, aunque no tienen fecha precisa para las adecuaciones. Uno desea hacer un préstamo pero debe asesorarse mejor pues le fue negado en una ocasión; visiona ser exportador en 10 años y actualmente, envía la mayor parte de su producción a San Andrés Islas.

Generación de ideas

Un microempresario escribe algunas ideas pues lleva un diario personal donde también anota cosas del negocio. Los demás no tienen planes por escrito, diferente al caso del plano para la ampliación. Recordar cómo se les ocurrieron las ideas o cuál consideran su mejor idea no es fácil; uno de ellos dio a entender que no se necesita de grandes ideas sino de ser responsable con los pagos a los productores.

Uno de los entrevistados del corregimiento de Molineros, está considerando con su esposa la idea de 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 que-
seros por recomendación o preguntando pero no hay letreros que lo indiquen.

Un entrevistado del mismo corregimiento, dice que una de sus mejores ideas fue pasar de transportar la leche en bicicleta a motocicleta y luego a automóvil porque ahorra tiempo. El pequeño empresario de Isabel López cree que una de sus mejores ideas fue comprar un congelador, que hace que el queso no pierda peso. Y otro pequeño empresario de Sabanalarga estima que fue bueno implementar procesos como agregar cloruro y sulfato y medidas estandarizadas de sal y cuajo.

También se quiso evaluar si han tenido ideas que no hayan resultado como esperaban. Un técnico agropecuario de un municipio comentó que “pensaba que entre más se tritudara la leche había más rendimiento”. Descubrió que no era así. Él se refería 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; algo que conoció en cursos del Sena). Otro caso tiene que ver con la comercialización, pues dejaba el producto a crédito, con el ánimo de crecer en el mercado; pero luego tenía dificultad para el recaudo; hoy le vende a una sola persona, quien se encarga de distribuirlo y ahora recauda diariamente.

De las actividades planeadas y ejecutadas parcialmente fue recordada una: el caso de un pequeño empresario de Sabanalarga que empezó una ruta nueva de leche, pero después la abandonó porque no produjo la cantidad planeada. A me-

nor cantidad, mayor el costo. Esta experiencia es de la persona que tiene una visión de hacer crecer su negocio hacia la ganadería, que fue lo que tuvo antes de que le robaran sus tierras y muestra una forma de dirección que está abierta para los ajustes.

Otros entrevistados también manifiestan inconvenientes pero suelen ser más a corto plazo, por ejemplo, que un productor entregue menos leche de la esperada y se quede mal con un cliente (aunque suelen remediarlo dándole menor cantidad a cada cliente) o que se derrame un poco de leche al vaciarlo 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”.

Otra forma de conocer cómo llevan a cabo el direccionamiento estratégico, es indagar por el pasado para considerar cuál fue el mejor período del negocio. En el segmento de habitantes de municipios hay dos tendencias: percibir que el inicio del negocio fue el mejor, en lo que coincide una persona de corregimiento, o el momento actual, aunque las razones varían. Sobre el primer caso, algunos creen que antes se vendía más porque había menos competencia, aunque otros aclaran que hoy en día se siente más cómodo 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, nuevamente uno es el que parece tener una mayor visión empresarial y dice que en lo corrido del año ha vendido a mejor precio y que tiene 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 8 a 12 bloques a diario: “este negocio es bueno cuando uno tiene a quien venderle”. En otro caso atribuye su actual crecimiento a que ha dejado de vender a revendedores y atiende directamente.

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 tiene problemas de columna.

Entre quienes sí dicen recibir ideas, está el que trabaja con su propio hijo, quien fue el autor de 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. Un empresario de Candelaria 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”. 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 sabe 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 puede traer expectativas de allá para mejorar”; 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.

Sobre la forma de ejercer control en un plan trazado, 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.

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. 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 cuando ante la concreción surgió un nuevo aire. 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.

A continuación, en la tabla No 3, se recogen las principales ideas resultados de la entrevista a profundidad en función de la planeación y dirección.

En este contexto donde se desenvuelven las unidades productivas del sector lácteo y la forma como aplican el direccionamiento estratégico, este último incluye la suma de todas las decisiones, correctas o equivocadas, que determinan el futuro de una organización, las cuales producen resultados buenos o malos.

CONCLUSIONES

Las unidades productivas del sector lácteo se ven afectadas por diferentes problemas internos que van desde falencias a nivel administrativo, hasta la carencia de una estrategia efectiva para el crecimiento y desarrollo de las mismas. A esto se suman las amenazas del entor-

Tabla 3.

Proceso de planeación y dirección: Análisis de contenido derivados de la entrevista a profundidad.

Aspecto/ lugar	Corregimientos	Municipios
Dirección y estrategia	Uno tiene un tablero con las medidas para información de quien esté elaborando el queso.	Buen trato y coordinación de tareas.
Planes	Ampliaciones locativas y aumentar la producción. Uno desea un camión refrigerado y comprar reses como negocio alterno. Otra se ve exportando en 10 años.	Ampliaciones locativas y aumentar la producción. Pasteurizar.
Fuentes de financiación	Préstamos bancarios o de entidades similares. Uno tiene ahorros.	Préstamos bancarios. Uno espera herencia y que le salden deudas.
Mejores ideas	Poner un punto de venta en la carretera. Cambiar de vehículo para el transporte de la leche. Refrigeración.	Ser serio con los pagos. Mejoras en la calidad al agregar cloruro y sulfato y estandarizar el nivel de sal y cuajo.
Ideas inspiradas en algo visto con colegas	Construir un recinto para guardar los insumos y otro para enfriamiento.	Presentaciones de 100g.
Ideas de los empleados	Uno espera que un empleado que ahora trabaja en Bogotá le dé nuevas ideas a su regreso.	Dos creen que no hay lugar para ello porque el proceso es muy sencillo e igual. Otros dicen que han dado ideas sobre tipos de producto, que a veces surgen de accidentes.

Fuente: Elaboración Propia: Tesis doctoral

no, 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, los precios de la gasolina que incrementan el costo de transporte y distribución, que con las debilidades mencionadas son difíciles de afrontar.

El mercado donde se desenvuelven estas microempresas, 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.

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. Ese avance se estimuló con visitas de la entidad de vigilancia del Estado y por su participación en proyectos apoyados por el gobierno y la universidad privada. También se dieron cambios en los procesos de fabricación que hacen que el producto sea más higiénico y estandarizado. La visión empresarial también cambió con los procesos en los que participaron porque pensaron en la posibilidad de crecer. Sin embargo, casi todos los negocios están concebidos, y viven el día a día, como medio de subsistencia entonces no tienen una expectativa más allá de ese hecho.

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 estratégicos empleados deben adaptarse a las condiciones específicas de cada unidad de productiva. En las unidades productivas del sector lácteo se maneja un concepto de estrategia desde una dimensión distinta, pero aproximada a la teoría, dadas sus capacidades, recursos y conocimientos. Si bien no existe una estrategia explícita o bien documentada, funciona en un contexto local, al punto que estas microempresas se han mantenido en el mercado con un concepto de practicidad y recursividad para resolver las dificultades o proponer alternativas, liderado por su propietario.

El hecho de administrar su negocio sin mayor planeación sino como se van dando las cosas puede imprimir frescura y menor presión; casi que 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.

Los propietarios de las unidades productivas cuidan especialmente su relación con los proveedores, pues esto los blinda de las grandes empresas, las cuales muchas veces acaparan la leche, sin embargo, dado la responsabilidad y un buen pago a tiempo, algunos proveedores se mantienen fieles a los queseros.

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 como 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 como lo propone Johnson & Scholes (2001).

REFERENCIAS

- Andrews, K. (1977). *The concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin Editions.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dávila, A. & Martínez, N. H. (1999). Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: implicaciones para su estudio en organizaciones latinas (pp. 17-43). En: A. Dávila y N. H. Martínez, (Coordinadoras). *Cultura en Organizaciones Latinas*. México: ITESM-Siglo XXI.
- Hernández & Rodríguez, S. (2008). *Cómo evaluar un proyecto empresarial. Una visión práctica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica. 5ª ed.* Madrid, España: Prentice Hall.
- Mejía, R. (2012). El agro y los acuerdos de libre comercio. Bogotá, *Revista Javeriana*. 781, 1-57.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1999). *El proceso estratégico. Conceptos, Contexto y Casos*. México: Pearson Education.
- Porter, M. (1996). ¿What is strategy? En: *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Rodríguez, A. (2003). *La realidad de la PYME Colombiana Desafío para el desarrollo programa Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial*. Bogotá: FUNDES Colombia Impreso por: Fotolito Colombia Prensa Digital.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina*, Ciudad de México, México: Editorial Granica.
- Sánchez, M. (2010). Situación actual y perspectivas de las cooperativas micro. *Revista Económicas CUC*. 13(1): 13-24.
- Tamayo, M. (1999). *Aprende a Investigar Módulo II: La investigación*. Bogotá: Arfo Editores.
- Thompson, A. & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica III (11ª ed.)*. México: McGraw Hill.
- Vargas, A. (1995). *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*. Huelva: Universidad de Huelva.