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 diagnóstico 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.

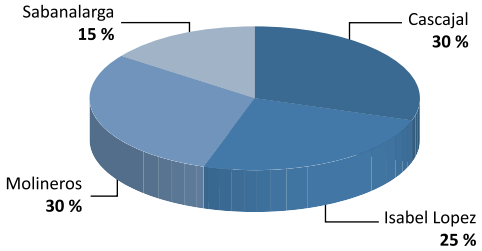
3.2.1. Perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas

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



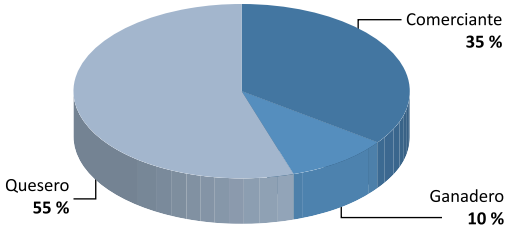
Fuente: Elaboración propia (2014)

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



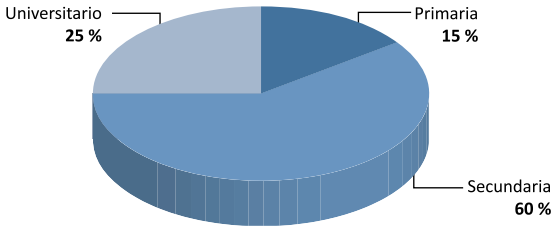
Fuente: Elaboración propia (2014)

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

Nivel Educativo	Total
Primaria	3
Secundaria	12
Universitario	5
Total General	20



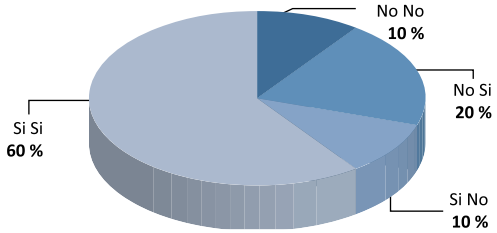
Fuente: Elaboración propia (2014)

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

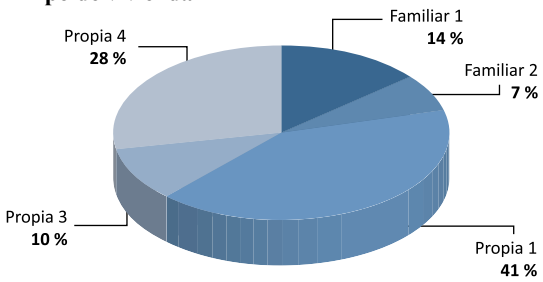


Fuente: Elaboración propia (2014)

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.

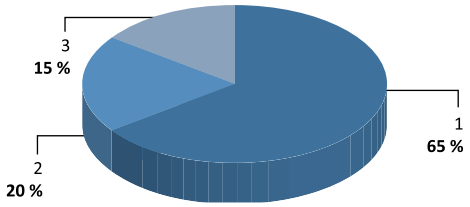
Atendiendo a los datos anteriores, las unidades productivas se

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 (secretarias, 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.

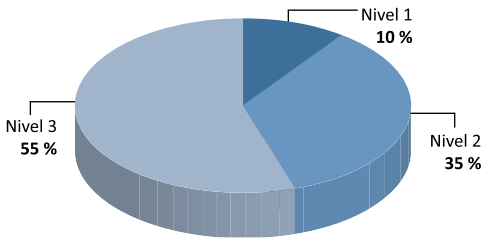
3.2.2. Direccionamiento estratégico aplicado a unidades productivas

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

Capacidad	Total
Nivel 1	2
Nivel 2	7
Nivel 3	11
Total General	20

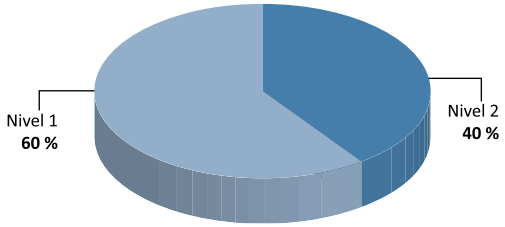


Fuente: Elaboración propia (2014)

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

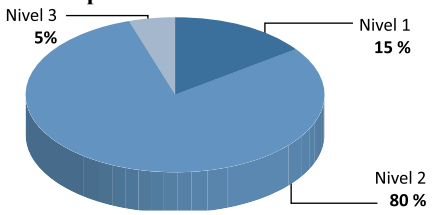


Fuente: Elaboración propia (2014)

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)

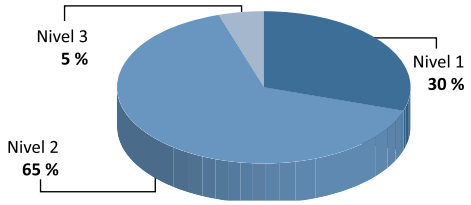
En la Ilustración 17 se observa que el 30 % no calcula sus costos (nivel 1), lo cual le impide tener una claridad de la rentabilidad del negocio o tomar decisiones respecto a la gestión de la producción. El 65 % tiene un control rudimentario de los costos de producción

(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



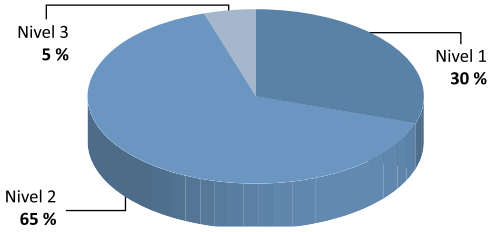
Fuente: Elaboración propia (2014)

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



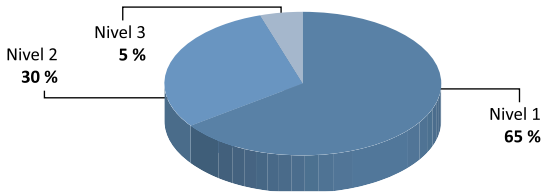
Fuente: Elaboración propia (2014)

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, prense 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 cuadradito 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 mantenemos 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 exempleado 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.

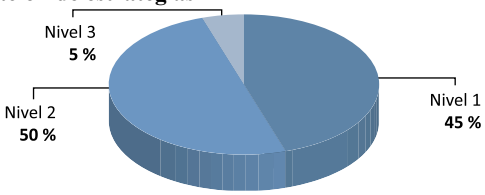
3.2.3. Estrategia utilizada en las pequeñas unidades productivas

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)

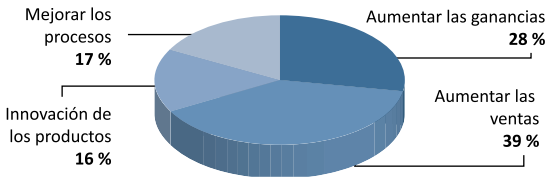
En el nivel 2 (50 %), tienen documentadas las estrategias en carteleras y libro diario de manera informal. Solo el 5 %, nivel 3, ha realizado estrategias de segmentación y diversificación de productos.

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 Estrategías	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 paso 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.

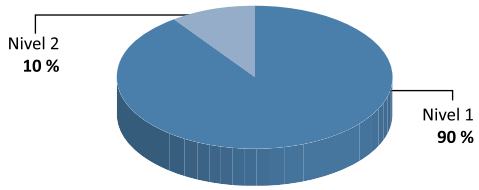
Sobre este aspecto, Bueno, Salmador y Morcillo (2006) manifiestan que "la formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan, y culmina con la selección de una de ellas" (p.15). Para los propietarios, el direccionamiento, la 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

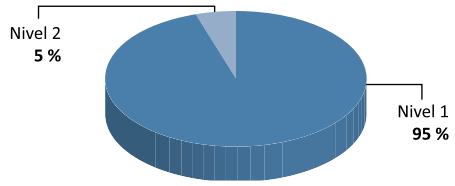


Fuente: Elaboración propia (2014)

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

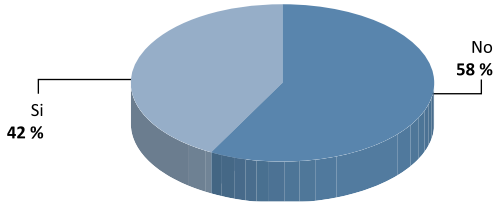
en el nivel 2. Solo el 5 % está en nivel 3, es decir, ha obtenido información de consumidores mediante investigación de mercados por medio de fuentes propias.

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

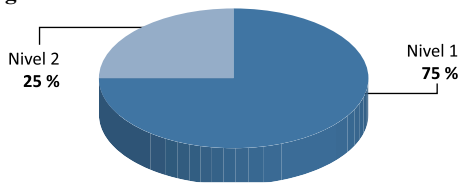


Fuente: Elaboración propia (2014)

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



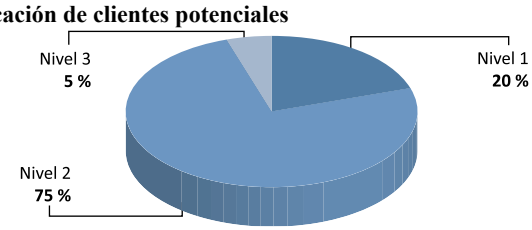
Fuente: Elaboración propia (2014)

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

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



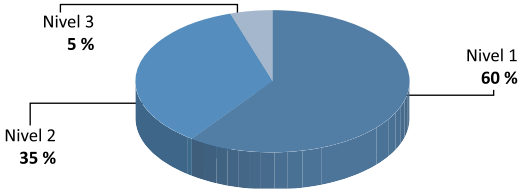
Fuente: Elaboración propia (2014)

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

Demanda	Total
Nivel 1	12
Nivel 2	7
Nivel 3	1
Total General	20



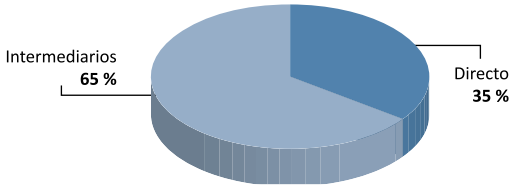
Fuente: Elaboración propia (2014)

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

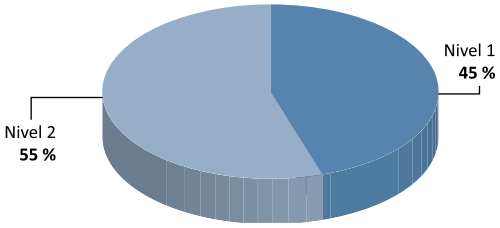


Fuente: Elaboración propia (2014)

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



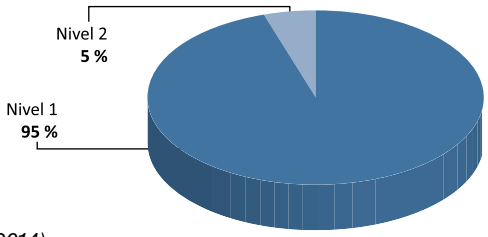
Fuente: Elaboración propia (2014)

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



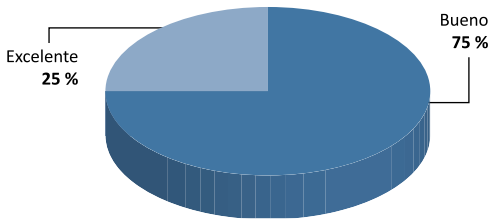
Fuente: Elaboración propia (2014)

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

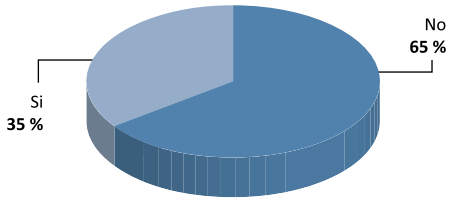


Fuente: Elaboración propia (2014)

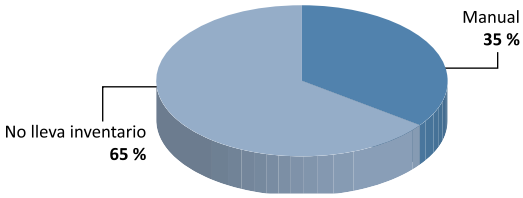
Inicialmente se quiso conocer si las microempresas tienen un control de los inventarios de materias primas y producto terminado, los resultados se presenta en la Ilustración 32. El 65 % de los propietarios dijo no llevar ningún tipo de control de inventarios, mientras que el 35 % dice hacerlo. De este 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

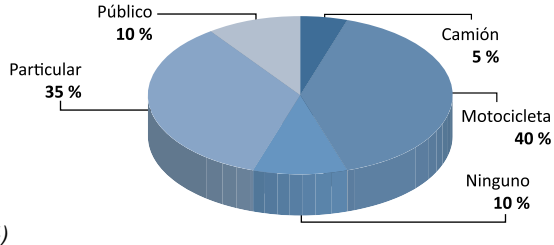


Fuente: Elaboración propia (2014)

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

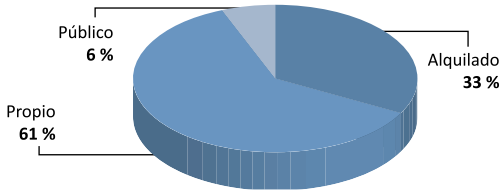


Fuente: Elaboración propia (2014)

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



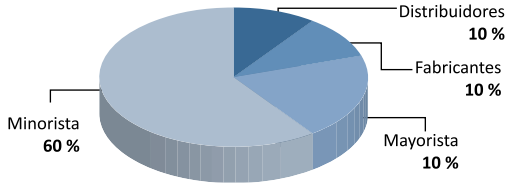
Fuente: Elaboración propia (2014)

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

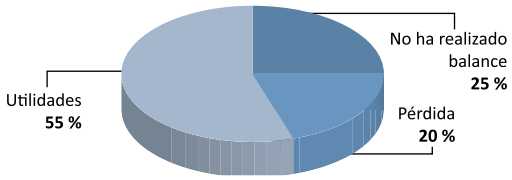


Fuente: Elaboración propia (2014)

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

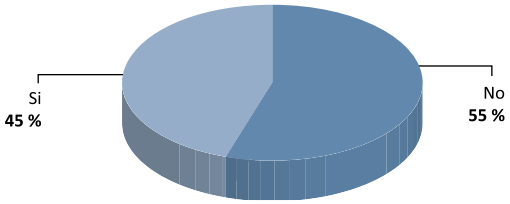


Fuente: Elaboración propia (2014)

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

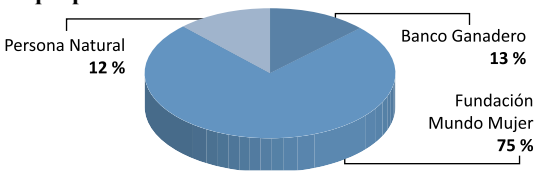


Fuente: Elaboración propia (2014)

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



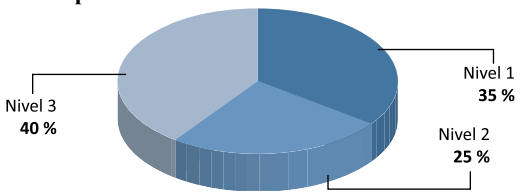
Fuente: Elaboración propia (2014)

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



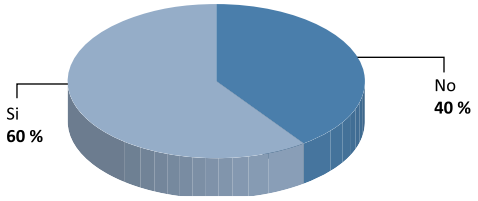
Fuente: Elaboración propia (2014)

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.

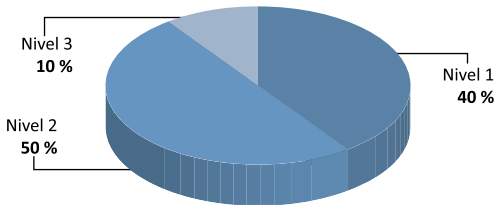
Por ello se encontró en la Ilustración 41 que el 50 % de las em-

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)

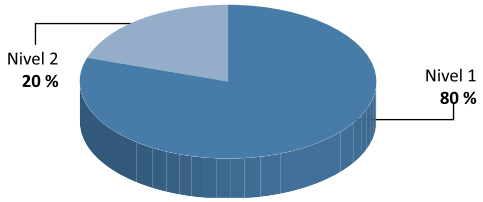
La estrategia de gestión del talento humano implica analizar la organización de la empresa en cuanto a los cargos existentes en su interior. Por ello quiso medir el grado de estandarización encontrándose que el nivel es bajo.

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



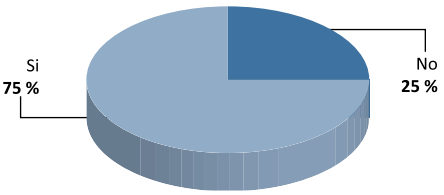
Fuente: Elaboración propia (2014)

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
Si	15
Total General	20

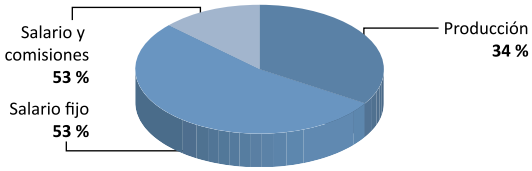


Fuente: Elaboración propia (2014)

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

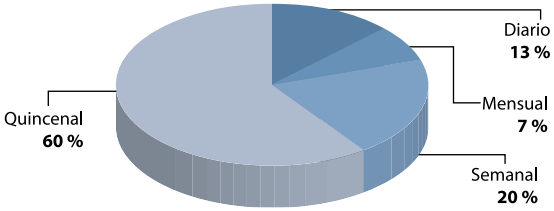


Fuente: Elaboración propia (2014)

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

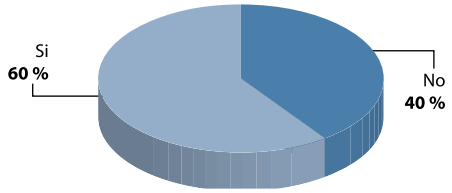


Fuente: Elaboración propia (2014)

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
Si	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 queseros de municipio). Estas estrategias de diferenciación se pueden observar en la Tabla 14 que se presenta a continuación.

Tabla 14
Clientes y diferenciación

Aspecto/lugar	Área rural	Centro urbano
Clientes 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.
Clientes 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 Molineros, 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 venda 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 estrategía 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.

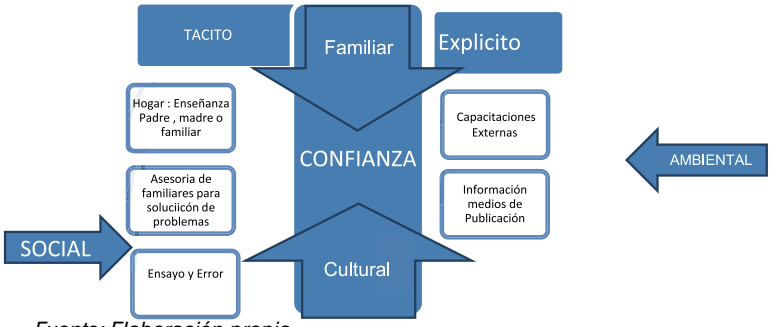
El mismo autor considera que una parte importante de cualquier estrategia es una especificación de cómo competirá la organización en cada negocio y mercado de producto dentro de su dominio. Por ende, los administradores tienen que examinar las oportunidades de mercado en cada negocio y mercado de producto, 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.

Ilustración 47
Tipos de aprendizaje



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 fórmal 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 conceptuación 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 Montaño (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 las más adecuada. Generalmente se establecen en el patio (parte postenior 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 dificil 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 epoca 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 porJohnson 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/revistagye/rv29/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. & Montaño. (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 Estudes 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.