



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Direccionamiento Estratégico en pequeñas unidades productivas del
sector lácteo. Estudio de Caso

Tesis
Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Doctor en Administración

Presenta
Hilda Helena Estrada López.

Dirigido por:
Dra. Alejandra Urbiola Solís
Dr. Ángel Wilhelm Vázquez G

Santiago de Querétaro, enero de 2015



Universidad Autónoma de Querétaro
 Facultad de Contaduría y Administración
 Doctorado en Administración

"Direccionamiento estratégico desde el aprendizaje en pequeñas unidades productivas del sector lácteo, caso: Sabanalarga, Colombia"

Opción de titulación:

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Doctor en Administración

Presenta:

Hilda Helena Estrada López

Dirigido por:

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís

Dr. Ángel Wilhelm Vázquez García

SINODALES

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís
 Presidente

Alejandra Urbiola
 Firma

Dr. Ángel Wilhelm Vázquez García
 Secretario

Firma
Firma

Dra. Ilia Violeta Cázares Garrido
 Vocal

Firma

Dr. José Antonio Robles Hernández
 Suplente

Firma
Firma

Dra. María Luisa Álvarez Medina
 Suplente

[Signature]
Dr. Arturo Castañeda Olalde
 Director de la Facultad

Goaena
 Dra. Ma. Guadalupe Flavia
 Loarca Piña
 Director de Investigación y
 Posgrado

RESUMEN

Esta investigación analiza el direccionamiento estratégico empleado por los propietarios de pequeñas unidades productivas del sector lácteo del municipio de Sabanalarga del Departamento del Atlántico, Colombia, desde su aprendizaje. En Colombia los pequeños procesadores de productos lácteos ubicados en las zonas rurales realizan un gran esfuerzo para ingresar al mercado global que se realiza en los centros urbanos. Este problema es ideal para aplicar las diferentes perspectivas de los estudios de Administración crítica planteada por Montaña y Rendón (2009), con el uso de herramientas metodológicas, que aun cuando surgen del paradigma positivista, son superadas en la práctica, cuando los propietarios de estas unidades con un sentido pragmático, deciden buscar estrategias prácticas que les ayuden a resolver sus problemas inmediatos. La problemática se abordó con la teoría de la estrategia de Barba (2008) Jarzabkowski, P. (2004) Mintzberg, Lampell, Quinn y Ghoshal (2002), Barba y Montoya (2008), y Giménez (2012); la teoría administrativa de Mendoza, H (2007) y los estudios sobre el aprendizaje de Maruta, R. (2014), Lim, T. (2009) y Joo, B. (2009) La metodología empleada es de tipo cualitativa, combinada con elementos cuantitativos, que permiten caracterizar el objeto de estudio, interpretando los datos tal como sugiere Eyssautier (2006). El trabajo de campo se realizó entre el 2013-2014, en el Municipio de Sabanalarga del Departamento del Atlántico, Colombia, aplicándoles un cuestionario a 20 propietarios de unidades productivas, procesadores de lácteos y una entrevista a profundidad a ocho de ellos. Los resultados muestran que los propietarios aplican el direccionamiento estratégico en función de sus conocimientos y necesidades, además tienen en cuenta la importancia de la relación de la empresa con los proveedores. Aplican técnicas de planeación y organización, en virtud de los cambios y aprendizaje que han tenido durante su vida y trabajo.

Palabras clave: *Dirección estratégica, Sector agropecuario, pequeña propiedad rural, Aprendizaje Organizacional, Estudios organizacionales.*

SUMMARY

This research analyzes the strategic direction employed by the owners of small productive units of the dairy sector of the municipality of Sabanalarga in the Department of Atlántico, Colombia, since their learning. In Colombia small processors of dairy products in rural areas made a great effort to enter the global market that takes place in urban centres. This problem is ideal for applying the different perspectives of critical studies raised by Montano and Rendon (2009), with the use of methodological tools, which even if they arise from the positivist paradigm, are overcome in practice, when the owners of these units with a pragmatic sense, decide to find practical strategies that help them solve their immediate problems. The problem was addressed with the theory of the strategy of beard (2008) Jarzabkowski, p. (2004) Mintzberg, Lampell, Quinn and Ghoshal (2002), beard and Montoya (2008), and Gimenez (2012); the theory administrative Mendoza, H (2007) and studies on the learning of Maruta (2014), Lim, T. (2009) and Joo, B. (2009) is the methodology of qualitative type, combined with quantitative elements, which allow to characterize the object of study, interpreting the data as suggested by Eyssautier (2006). The field work was carried out between 2013-2014, in the municipality of Sabanalarga in the Department of Atlántico, Colombia, by applying a questionnaire to 20 owners of productive units, dairy processors and an interview with depth to eight of them. Results show that the owners apply the strategic direction based on their knowledge and needs, also take into account the importance of the relationship with the suppliers. Applied techniques of planning and organization, under the changes and learning that have had during his life and work.

Key words: *Strategic direction, agriculture, small rural property, organizational learning and organizational studies*

DEDICATORIAS

A DIOS por su Amor y Misericordia en cada instante de mi vida.

*A mi Hijo Alberto Mario y Esposo Alberto por ser ambos faro de mi vida, por
entender mis desaciertos como madre y esposa.*

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis no es solamente un logro mío, existen personas e Instituciones que contribuyeron y a las que quiero agradecer.

A mi Creador DIOS, por ser lámpara a mis pies, compañía en el día y en noche.

Agradezco a la Universidad Autónoma de Querétaro por haber traído este proyecto a Colombia y creer en nosotros, y en especial a la Dra. Alejandra Urbiola y el Dr. Ángel Vázquez por su generosidad de compartir sus conocimientos con nosotros. Son ustedes unos excelentes Seres Humanos.

A Mama Blanquita por comprender de manera callada, con amor y tolerancia mis largas ausencias, a mi amado y paciente esposo Alberto, al faro de mi vida mi Hijo Alberto Mario, a ellos por su compañía, por su tiempo y apoyo incondicional durante este largo camino. Los llevo en mi Corazón.

Al maestro y verdadero buen amigo Hernán Saumett que con sus conocimientos enseñanzas, paciencia y motivación me impulso a otra forma de ver la vida, permitiéndome confiar en mí para terminar este trabajo. Hernán Gracias por no dejar que abandonara este proyecto.

A la Dra. Adriana Uribe pilar fundamental para que este doctorado se haya realizado en la ciudad de Barranquilla, por haberme dado de la oportunidad de hacer parte del reducido número de profesionales que ingresamos a este proyecto doctoral.

Al Maestro Fabián Botero que con su don de gente y atributos positivos me impulso en todo momento, y me tendió la mano desde su posición como decano de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad del Atlántico. Gracias Maestro Fabián, me faltan palabras para expresarle mi agradecimiento.

A los directivos de la Universidad Simón Bolívar por su apoyo para la realización de este doctorado.

A la Dra. Teresa Magallón por su guía y consejos. Dra. Teresa es usted un excelente ser humano.

A mi hermana Karen, quien con su apoyo silencioso siempre estuvo presta a colaborar en la construcción de este proyecto.

ÍNDICE	Página
1. INTRODUCCIÓN	12
2. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.1. Planteamiento del Problema	17
2.2. Preguntas de Investigación	23
2.3. Objetivos de la Investigación	23
3. PLANTEAMIENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION	25
3.1. Proceso Estratégico: La Organización como punto de partida	25
3.2. Pequeñas Unidades Productivas del Sector Lácteo	29
3.3. La Estrategia y sus diferentes enfoques	34
3.3.1. Visiones críticas de la planeación estratégica	35
3.3.2. Importancia de la estrategia	39
3.3.3. Escuelas del pensamiento estratégico	43
3.3.4. Tipos de estrategias de la organización	47
3.3.5. Los componentes de la Estrategia	49
3.4. Direccionamiento Estratégico	50
3.4.1. El concepto de estrategia	51
3.4.2. Origen del direccionamiento estratégico	52
3.4.3. Caracterización del direccionamiento estratégico	53
3.4.4. Etapas del direccionamiento estratégico	56
3.5. El Crecimiento de las Pequeñas Unidades Productivas	62
3.6. El Aprendizaje dentro de las Organizaciones	66
4. ENFOQUE METODOLÓGICO	78
4.1. Uso del concepto de Totalidad	81
4.2. Coherencia Interna de la Investigación	82
4.3. El Método de Investigación	84
4.3.1. Diseño metodológico	84
4.3.2. Estructura de la investigación	85
4.3.3. Metodología del estudio de caso	87

4.3.4. Confiabilidad y validez en los estudios de casos.	89
4.3.5. Población y Muestra	91
4.3.6. Herramientas de investigación	92
4.3.7. Entrevista en profundidad	93
4.3.8. Procedimiento de análisis de información	94
4.4. Construcción de las categorías de análisis.	96
5. CASO DE ESTUDIO.	99
5.1. Descripción del Caso	99
5.2. Hallazgos Producto del trabajo de Campo	100
5.2.1. Perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas	100
5.2.2. Direccionamiento estratégico aplicado unidades Productivas	104
5.2.3. Estrategia utilizada en las pequeñas unidades productivas	124
5.2.4. Procesos de aprendizaje en las pequeñas unidades productivas	152
6. CONSIDERACIONES FINALES	162
REFERENCIAS	170
ANEXOS	180

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
Tabla 3.1. Clasificación de las MIPYMES. (Ley 590, 2000)	31
Tabla 3.2. Clasificación de las Empresas Año 2014	32
Tabla 3.3. Regulación para el Desarrollo de las Pymes	33
Tabla 3.4. Visión ortodoxa de la planeación estratégica	36
Tabla 3.5. Visión no ortodoxa de la planeación estratégica	37
Tabla 3.6. Posturas sobre la estrategia	40
Tabla 3.7. La estrategia como acto creativo	42
Tabla 3.8. Comparación de los tipos de conocimientos	72
Tabla 4.1. Preguntas que guía de investigación	83
Tabla 4.2. Diseño del estudio de caso	88
Tabla 4.3. Clasificación de las unidades de estudio	92
Tabla 4.4. Ficha técnica del cuestionario diagnóstico	95
Tabla 5.1. Inicio y evolución de la unidad productiva	115
Tabla 5.2. Clientes y diferenciación	154
Tabla 5.3. Influencia familiar y social	154
Tabla 5.4. Procesos de aprendizaje y conocimiento explícito	156

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figuras	Página
Figura 3.1. Etapas del direccionamiento estratégico	56
Figura 3.2. Mapa mental	74
Figura 4.1. Proceso de construcción del objeto de estudio	80
Figura 4.2. Proceso de teorización a partir del objeto de estudio	81
Figura 4.3. El contexto de las unidades productiva	82
Figura 4.4. Fases del estudio	86
Figura 4.5. Mapa del proyecto	86
Figura 5.1. Localización del estudio	99
Figura 5.2. Ubicación de las unidades productivas	101
Figura 5.3. Ocupación anterior de los propietarios	101
Figura 5.4. Nivel educativo del productor	102
Figura 5.5. Estado civil y número de hijos del propietario	102
Figura 5.6. Tipo de vivienda	103
Figura 5.7. Número de trabajadores	104
Figura 5.8. Capacidad Instalada	105
Figura 5.9. Control de Calidad de Insumos	105
Figura 5.10. Estandarización de los procesos	106
Figura 5.11. Control de costos	106
Figura 5.12. Nivel de la planeación	107
Figura 5.13. Procesos formales de planeación	108
Figura 5.14. Formulación de estrategias	124
Figura 5.15. Tipos de estrategias empleadas	125
Figura 5.16. Uso de indicadores	128
Figura 5.17. Gestión de mercados	129
Figura 5.18. Puntos de venta	129
Figura 5.19. Uso de investigación de mercado	130
Figura 5.20. Identificación de clientes potenciales	130
Figura 5.21. Conocimiento de la demanda	131
Figura 5.22. Modo de comercialización	132

Figura 5.23. Conocimiento de la Competencia	132
Figura 5.24. Promociones	133
Figura 5.25. Calificación Clientes	133
Figura 5.26. Logística	134
Figura 5.27. Tipo de Transporte	134
Figura 5.28. Propiedad del Transporte	135
Figura 5.29. Proveedores	135
Figura 5.30. Gestión financiera	136
Figura 5.31. Créditos	136
Figura 5.32. Entidad que promueve créditos	137
Figura 5.33. Créditos proveedores	137
Figura 5.34. Decisiones	138
Figura 5.35. Libros contables	139
Figura 5.36. Gestión del talento humano	139
Figura 5.37. Empleados	140
Figura 5.38. Forma de pago	140
Figura 5.39. Frecuencia de pagos a empleados	141
Figura 5.40. Capacitación	141
Figura 5.41. Tipos de Aprendizaje	153
Figura 5.42. Elementos de aprendizaje organizacional	158

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Cuadro con Teorías y Autores Relevantes	181
Anexo B. Guía de entrevista en profundidad	1
Anexo C. Instrumento cuantitativo	6
Anexo D. Resultados de la entrevista	16

1. INTRODUCCIÓN

Los países de América del Sur, han venido superando constantemente las dificultades generadas en la conformación de su proceso socioeconómico, dentro de este marco, se han impulsado acciones de fortalecimiento, generados por iniciativas de fundaciones internacionales y de programas actuales del Estado, orientados a fortalecer las pequeñas unidades productivas, en este caso, las del sector lácteo colombiano, empleando metodologías basadas en la planeación estratégica. Ellas se ven afectadas por diferentes problemas internos que van desde falencias a nivel administrativo, hasta la carencia de una estrategia efectiva para el crecimiento y desarrollo de las mismas.

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

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

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

Son estas perspectivas, de planificación, organización, dirección y control las que orientan el análisis de las formas de dirección estratégica aplicadas en pequeñas unidades productivas del sector lácteo en el Departamento del Atlántico desde su aprendizaje. El enfoque utilizado sugiere vincular las teorías administrativas con las actividades realizadas

en sus procesos diarios, lo cual permite explicar los resultados en dichas organizaciones y los modelos propuestos en la teoría de la dirección estratégica. Es decir una relación bidireccional entre la teoría y la práctica.

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

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

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

Las pequeñas unidades productivas a que se refiere esta investigación son organizaciones del sector agropecuario ubicadas en la República de Colombia, Departamento del Atlántico, municipio de Sabanalarga, que desarrollan una actividad económica a pequeña escala, atendiendo demandas locales, con una estructura administrativa plana, sin mayor participación en el mercado y estrategias de negocio básicas o artesanales. Se trata de empresas unipersonales, con la participación de la familia, como trabajador sin remuneración (el tiempo que dedican es de aprendizaje y de aportes al negocio). Aun cuando el que toma las decisiones es el propietario del negocio, este consulta a su familia, especialmente a la compañera o esposa, antes de tomar una decisión importante para el negocio. Al analizar los resultados se puede observar que la empresa

contrata entre uno y tres trabajadores y cuando la demanda es mayor se contratan trabajadores adicionales. Es un trabajo que requiere mucha actividad manual, por eso sólo utilizan herramientas de operación manual y uno que otro proceso con tecnologías sencillas, creadas por ellos mismos.

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

Esto corresponde con el objetivo central, que fue analizar el direccionamiento estratégico desde el aprendizaje en pequeñas unidades productivas del sector lácteo en el Departamento del Atlántico de Colombia. Para alcanzarlo se establecieron los objetivos siguientes: a) Identificar los elementos que conforman el perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas para establecer las condiciones actuales en las que llevan a cabo sus actividades, económicas, b) Describir el proceso de direccionamiento estratégico empleados por los propietarios de las pequeñas para dirigir sus negocios c) Determinar cómo formulan la estrategia utilizada en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo para dirigir sus negocios, d) Analizar cómo se desarrollan los procesos de aprendizaje en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo para establecer relaciones con el direccionamiento estratégico.

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

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

La estructura del trabajo de investigación comprende una parte teórica, una parte metodológica, los resultados del estudio, las consideraciones finales, esto se ha dividido en cinco capítulos.

El capítulo 1 presenta la introducción el cual ofrece una visión de conjunto de todo el documento; el capítulo 2, se refiere al problema, las preguntas de Investigación, así como los objetivos. Se trata del direccionamiento estratégico que emplean los propietarios de pequeñas unidades productivas, enfocado hacia la efectividad, y la ejecución como un proceso operativo concebido desde el aprendizaje. Las unidades productivas lácteas de las zonas rurales del municipio de Sabanalarga en el Departamento del Atlántico.

La pregunta central de investigación es ¿Cómo es el direccionamiento estratégico desde su aprendizaje en pequeñas unidades Productivas del sector lácteo en el municipio de Sabanalarga del Departamento del Atlántico de Colombia? De esta pregunta se derivan las siguientes preguntas secundarias:

¿Cuáles son los elementos que conforman el perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas para establecer las condiciones actuales en las que llevan a cabo sus actividades?

¿Cómo es el proceso de direccionamiento estratégico que los propietarios han empleado para dirigir su negocio?

¿En qué consiste la formulación de las estrategias de los propietarios de las pequeñas unidades productivas del sector lácteo?

¿Cómo se dan los procesos de aprendizaje organizacional en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo?

El capítulo 3, muestra el marco teórico donde se desarrolla la información pertinente del Direccionamiento Estratégico, su origen, sus etapas, relacionando en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, las estrategias alternativas propuestas por los propietarios, analizando cada una de esas estrategias, como se han implementado, así como verificar que ellas hayan sido viables. Además se desarrolla la categoría Aprendizaje

Organizacional, descrita como una estrategia para mejorar la capacidad de las pequeñas Unidades productivas. El capítulo 4, explica el proceso y el enfoque metodológico seleccionado, diseño del estudio, las herramientas de investigación, incluyen las técnicas de recolección de información, así como la estrategia metodológica, es decir cuáles son las líneas de acción que se llevaron a cabo para la recolección de datos; la construcción de las categorías de análisis; y el procedimiento para validar los resultados.

El capítulo 5, se refiere al caso de estudio, en donde se muestra como es el direccionamiento estratégico empleados por los propietarios de las pequeñas unidades productivas objeto de la investigación desde su aprendizaje. Estos se puede observar en la producción de quesos, mejoras en la forma de procesarlo, como el direccionamiento estratégico que han logrado implementar, combinando el aprendizaje adquirido con su experiencia y los conocimientos que produce la practica en frente de su negocio.

En el capítulo 6, se presenta la reflexión final, sobre los aspectos de las unidades productivas tanto las ubicadas en área rural como las que están ubicadas en el centro urbano. Se pudo observar las diferencias significativas entre las estrategias de la planeación realizada por los propietarios y las que sugieren las teorías del direccionamiento estratégico. Desde este contexto, los tipos de direccionamiento estratégicos empleados deben adaptarse a las condiciones específicas de cada unidad de productiva. Finalmente se presentan como anexos los cuadros comparativos de los autores como fundamentos y soporte de las teorías empleadas en la tesis (Ver anexo A).

2. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del Problema

El concepto de totalidad es un heurístico en tanto crea condiciones para teorizar y para ubicar un problema en el tiempo y el espacio, explicado por Zemelman, H. (1987), este problema se identifica a partir de lo que ocurre con las poblaciones del sector rural, cuando tratan de insertarse en una economía global. Para observar el problema en una situación real, se delimita un caso, pequeñas unidades de producción de las zonas rurales del municipio de Sabanalarga.

Esa identificación de una población en una zona espacialmente determinada, permite acercarse al objeto, para determinar sus múltiples determinaciones, atraso, pobreza, estímulo de fundaciones y programas del Estado, tradiciones y producción de alimentos comercializables en centros urbanos. Luego el investigador que tiene una formación académica y está interesado en probar conocimientos sobre un campo teórico, el direccionamiento estratégico; detecta problemas de organizaciones del sector agropecuario, y se interesa por comprender las razones por las cuales las personas después de participar en programas de desarrollo, abandonan técnicas que le habían dado resultado, para regresar a formas de dirección poco eficiente.

Estas premisas le dan elementos para una investigación que lleve a plantear soluciones viables, demostrar la validez de las teorías desarrolladas por científicos preocupados por estos problemas y la búsqueda de aportes sobre el tema.

Son aportes que según Vargas, (1995), representa un reto para la sociedad y para el crecimiento económico de una nación. Así, modernizar el campo y vincularlo a procesos industriales que se realizan en la ciudad, se está dando un paso importante en la solución de problemas que afectan a países de América Latina. De igual manera, las condiciones del contexto económico generan cambios, tanto en los modelos de dirección de las empresas, como en el impacto de éstas en la sociedad que las alberga tal como lo había indicado este mismo autor. Por esto, constantemente las empresas deben estar evaluándose a sí mismas para darle dirección a las estrategias y garantizar su supervivencia.

Estudios realizados sobre el sector de lácteos por Proexport Colombia, (2011), muestra que Colombia se ha posicionado como el cuarto productor de leche con un volumen aproximado de 6.500 millones de toneladas por año, superado sólo por Brasil, México y Argentina. A nivel mundial, Colombia ocupa una posición privilegiada al ubicarse en el lugar número quince dentro del ranking total de productores. Esto señala la importancia del sector para el país que de acuerdo a Proexport (2011), el volumen total de producción en Colombia pasó de 2.000 millones de litros en 1979 a 6,500 millones en 2010, con una tasa de crecimiento promedio de 3.5%.

Es así como la ganadería de leche genera un 3,18% del empleo total nacional, lo que equivale a 13,92% de los empleos del sector agropecuario. La mayor parte de los productores de leche combina la producción agrícola con la ganadera y se encuentra muy dispersa en el país. Esto ha propiciado economías de escala en la producción y comercialización de la leche, al igual que en la gestión, transferencia y adopción de tecnologías. En la actividad agroindustrial la cadena proporciona trece mil empleos directos en promedio anual con una participación media de 2% sobre el total del empleo y de 4% en la producción industrial, según datos del Departamento Nacional de Planeación, (2003).

Dentro de estas perspectivas, la cadena productiva del sector de lácteos en Colombia, produce como principales derivados de la leche cruda, la leche pasteurizada, grasas, cremas, mantequillas, quesos y leche el polvo. Estos a su vez se utilizan para producir leches ácidas (caso de la leche pasteurizada) y leches azucaradas, helados y postres (Cremas).

Estudios del Departamento Nacional de Planeación (2003), indican que la participación de los derivados en la cadena durante el año 2001 fue liderada por la leche pasteurizada con un 42,68%, seguida por la producción de leche en polvo con una participación del 24,47%. El sector quesero se ubica en quinto lugar con una participación del 8,32%. Significa esto que para derivados como el queso es posible darle un aprovechamiento a los litros disponibles para procesamiento que se mencionaron anteriormente.

La capacidad instalada para la producción de queso de estas unidades es bastante baja, sumado al hecho, de que las grandes empresas procesadora de lácteos en Colombia, pueden comprar a precios más bajo los litros de leche para ser transformados en otros derivados. En Colombia el precio de la leche cruda se establece de acuerdo a la calidad de la misma. La industria que procesa la leche la paga de acuerdo al contenido en términos de cantidad de gramos para Sólidos Totales, Proteína y Grasa (Ministerio de Agricultura, 2012). En el último trimestre del año pasado el precio que pagaron estas procesadores para el departamento del Atlántico fue de \$850.00 equivalentes a 0,45 Dólar. (Ministerio de Agricultura, 2013). Mientras quienes la compran cruda para hacer productos derivados como el queso y el suero, deben pagar un mayor precio, para que el ganadero se le pueda suministrar, en el caso de los productores de queso del estudio este precio oscila entre los US\$0,54 y los US\$0,66 debido a que compran menos cantidad y no tienen como pasteurizarla para venderla al público, además de ser este un mercado monopolizado por cooperativas de los ganaderos que producen la mayor parte de la leche. De tal manera que el productor, cuando no tiene su propio hato, y produce la leche, debe comprar a pequeños ganaderos, a un precio más alto y mantener una relación muy cercana con estos proveedores.

Actualmente gran parte de la capacidad instalada es informal en cuanto a que se trata de producción doméstica, es decir, no se trata de agro negocios legalmente constituidos o con procesos estandarizados y tecnificados, sin garantías para el consumidor lo cual no permite que el producto sea atractivo en el mercado y en este sentido las empresas grandes pueden procesar productos de mejor calidad.

Dentro de ellas se vinculan las pequeñas unidades productivas del sector agropecuario colombiano, las cuales se ven afectadas por diferentes problemas internos que van desde falencias a nivel administrativo, hasta la carencia de una estrategia efectiva para el crecimiento y desarrollo de las mismas. A esto hay que sumarle las amenazas del entorno, tales como los costos de insumos, la estacionalidad de los producto que permite que en épocas de sequía aumenten los costos de producción, elevando los precios a niveles poco competitivos, los precios de la gasolina que incrementan el costo de transporte y distribución, que con las debilidades mencionadas son imposibles de afrontar.

Cabe destacar que, el estado Colombiano ha procurado responder a las necesidades de este sector, estableciendo programas para incentivar el desarrollo del mismo, mediante políticas de inversión a través de fondos para el fomento, innovación y emprendimiento de nuevos negocios y el fortalecimiento de los existentes a través de créditos condonables y la asistencia técnica brindada mediante la intervención de entidades sin ánimo de lucro y ONG, con el fin de mejorar sus procesos internos.

A su vez, una gran parte de los propietarios de pequeñas unidades de producción del sector lácteo en Colombia no cuentan con estudios superiores. Al respecto, la Federación de Ganaderos FEDEGAN (2006), afirma que el 15% no ha estudiado y el 33% ha hecho apenas algunos cursos de primaria. Esta situación incide en el hecho de que los propietarios no sean capaces de formular proyectos para acceder a estos recursos sino que por contrario, requieren el apoyo de un tercero. Es por esto que ONG, Universidades, Agencias de Desarrollo y Fundaciones han realizado análisis de la situación particular de una unidad productiva, para diseñar proyectos con una estrategia de intervención a través de asesorías técnicas que permitan suplir las falencias detectadas. Estas falencias por lo general están relacionadas con las deficiencias a nivel administrativo y a pesar de la intervención de estas entidades, una vez termina el proyecto y desaparece el acompañamiento brindado, se evidencia un retroceso en la unidad productiva beneficiada.

Para Rivera (2010), la situación es agravada por la turbulencia del entorno; se refiere a un conjunto de acontecimientos transformadores constantes e impredecibles provenientes de factores demográficos, tecnológicos y de regulación. Estos cambios producen inestabilidad en el entorno bajo un proceso dinámico, que hacen que la capacidad de previsión por parte de las empresas tenga cada vez menos certeza puesto que está rodeado de un clima de incertidumbre, asimismo la comprensión del entorno se dificulta cada vez más debido a la heterogeneidad de actividades que allí se presentan generado por la complejidad de los procesos. Lo anterior podría considerarse en el factor principal de turbulencia (el clima), que genera inestabilidad de precios y en la producción de derivados. Sin embargo, como se ha dicho, existe un amplio espacio de aprovechamiento al cual los directivos de las unidades y el gobierno Colombiano han apuntado con las distintas estrategias de fortalecimiento organizacional.

Cabe destacar que el Departamento del Atlántico, representa una producción importante para el país. Sin embargo, recientemente el comportamiento de este sector en dicha localidad no presenta un panorama alentador. Según el artículo que fue publicado por Herrera (2012), corresponsal de la revista especializada en temas económicos *Portafolio.co*, en el sur del Atlántico, municipios como Manatí, que en el 2010, antes de la inundación provocada por la ruptura del Canal del Dique producía 70 mil litros de leche diaria, en 2012, apenas alcanzó a los quince mil. Lo anterior ilustra algunos de los aspectos de la crisis que atraviesa el sector en esta localidad. Sin lugar a dudas, en el Departamento del Atlántico, es poca la leche que es aprovechada para la producción de queso (sin mencionar que algunos de los procesadores viven exclusivamente de esto), y no es ajeno a la situación descrita anteriormente.

El caso estudiado de las unidades productivas lácteas de la zona rural del municipio de Sabanalarga en el Departamento del Atlántico, son las que han participado en Programas de “Fortalecimiento Integral de los Productores y Comercializadores de Queso del Municipio de Sabanalarga en los Corregimientos de Isabel López, Molineros, Cascajal en el Departamento del Atlántico”, auspiciados por el Estado durante los años 2011 y 2012, cuyos propietarios crearon una organización de tipo asociativo, para recibir asistencia en términos de diseño, desarrollo administrativo, mejoramiento de las prácticas higiénicas y de manufactura, consecución de nuevos mercados a través de alianzas, obtención de registros sanitarios que asegurasen a los consumidores la calidad e inocuidad de los productos y el diseño de la imagen (Diseño de marca, eslogan); con la cual ingresan al mercado.

Aquí se presentan los resultados del estudio del direccionamiento estratégico desde el aprendizaje aplicado por los propietarios de estas unidades productivas, identificando posibles nichos de mercados (dentro del mismo Departamento), con lo cual se pudo puntualizar los aspectos que requerían ser intervenidos. Asimismo de capacitaciones en liderazgo, emprendimiento, talento humano, finanzas tanto a nivel personal como empresarial. Con el fin de aumentar la capacidad de fabricación y transformación, estandarización de procesos, capacitación en temas de las normas de higiene, limpieza y desinfección, manipulación de productos alimenticios, infraestructura física requerida para garantizar los aspectos mínimos de calidad, el diseño de formulaciones para garantizar una

producción homogénea, la manera de empacar los productos para su conservación y comercialización.

En el estudio se observa que la dirección del propietario es puesta en duda, por cuanto, aunque sus resultados hayan sido reconocidos, ya que durante la capacitación y la asesoría utilizó un modelo para dirigir pequeñas empresas, acorde con los requerimientos de la competitividad, en estos momentos tratan de asumir su propia orientación sobre la aplicación de estos modelos. Sin embargo es justo reconocer que ellos hacen un gran esfuerzo para mantener una unidad administrativa integrada, tratando de asumir desde su propio aprendizaje un conjunto de competencias y medios materiales creados con el objeto de ejercer y desarrollar una gestión empresarial, con determinadas funciones; es una puesta en práctica de teorías que no coinciden con los conocimientos de estos propietarios, pero que pese a ello, saben puede mejorar la eficiencia de su negocio.

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

En ese sentido, las decisiones a que se refiere están conectadas a tres posturas que pueden adoptar los directivos de las empresas. Tales decisiones se pueden medir mediante una metodología de planeación estratégica diseñada por Hax (2003) a finales del siglo XX, denominada Modelo Delta. El direccionamiento puede centrar su estrategia en los productos, en las alianzas con los clientes, y en alianzas con terceros que complementan las ofertas de los productores y agregan valor a las experiencias de los clientes.

No siempre el conocimiento se emplea para responder rápidamente a los cambios del entorno tal como lo explica Teece (1986). A pesar que los propietarios son conscientes que la habilidad para pensar la organización, integrar, construir y reconfigurar su dotación de recursos y capacidades, son indispensables y que el direccionamiento estratégico es un proceso que requiere de habilidades intelectuales propias del aprendizaje organizacional, por eso, ellos tratan de ejecutar un proceso de dirección con orientación operativa, donde se fijan metas que llevan a la asignación de los recursos, para luego medir los resultados.

Aunado a lo expuesto se asume que, en direccionamiento estratégico han de considerarse los enfoques más convenientes para el aprendizaje, en concordancia a los objetivos de cada unidad productora del sector lácteo. Asimismo, puede ser el desempeño de una tarea determinada o el establecimiento de un sistema que facilite el trabajo; esto significa que, al crear un enfoque, hay que asegurarse que sus miembros tengan objetivos comunes y puedan trabajar juntos para alcanzarlos, por ello las estrategias debe adecuarse a los objetivos a ser alcanzados.

2.2. Preguntas de Investigación

Los planteamientos anteriores sobre el problema, dan origen a las siguientes preguntas que orienta la investigación:

Pregunta central de la investigación. ¿Cómo es el direccionamiento estratégico desde el aprendizaje en pequeñas unidades Productivas del sector lácteo en el municipio de Sabanalarga del Departamento del Atlántico de Colombia?

Preguntas secundarias:

1. ¿Cuáles son los elementos que conforman el perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas para establecer las condiciones actuales en las que llevan a cabo sus actividades económicas?
2. ¿Cómo es el proceso de direccionamiento estratégico que los propietarios han empleado para dirigir su negocio?
3. ¿En qué consiste la formulación de la estrategia de los propietarios de las pequeñas unidades productivas del sector lácteo?
4. ¿Cómo se dan los procesos de aprendizaje organizacional en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo?

2.3. Objetivos de la Investigación

De las preguntas anteriores se derivan los siguientes objetivos de la investigación:

Objetivo general. Analizar el Direccionamiento estratégico desde el aprendizaje en pequeñas unidades productivas del sector lácteo en el municipio de Sabanalarga del Departamento del Atlántico de Colombia.

Objetivos específicos.

1. Identificar los elementos que conforman el perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas para establecer las condiciones actuales en las que llevan a cabo sus actividades económicas.
2. Describir el proceso de direccionamiento estratégico empleados por los propietarios de las pequeñas para dirigir sus negocios.
3. Determinar cómo formulan la estrategia utilizada en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo para dirigir sus negocios.
4. Analizar cómo se desarrollan los procesos de aprendizaje en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo para establecer relaciones con el direccionamiento estratégico.

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACION

3.1. Proceso Estratégico: La Organización como punto de partida.

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

Sobre dicho objeto de estudio Burrell y Morgan (1979), habían iniciado un interesante debate que han llevado a los estudios organizacionales hacia una transformación radical, sin llegar a una posición unificada, lo cual lo separa del pensamiento moderno y lo lleva a niveles que validan la incertidumbre, propias del pensamiento postmoderno. A pesar de la dificultad para comprender el comportamiento de las organizaciones, estos estudios muestran un alcance interesante al vincular el entorno con los procesos internos de la organización.

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

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

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

Los estudios organizacionales, en opinión de Robbins y Judge (2009) tienen su origen en investigadores europeos, encabezada en un principio especialmente por sociólogos ingleses, que se interesan en los aspectos de la cultura nacional y su expresión en instituciones sociales y privadas. Ese avance reside precisamente en el reconocimiento de las particularidades de instituciones, delimitan y orientan las investigaciones sobre aspectos, que elevan el nivel de comprensión de las sociedades y de las instituciones que la conforman.

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

Los procesos ocupan un espacio en un sistema complejo, pero además hay que añadir que, organizacionalmente, implica un reto, puesto que el análisis debe ser,

hacia dentro (micro), partiendo del individuo en interacción, sobre la estructura organizacional, los procesos administrativos, la producción, el desarrollo tecnológico e innovación y las nuevas formas de trabajo; y hacia afuera (macro), con los pares aliados *Stakeholders*. El sistema no estaría completo sin las autoridades y gobiernos ni la competencia (p, 101).

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

(...) “Sin embargo, debido al impacto de los cambios ocurridos es necesario revisar algunos postulados mantenidos y su concepto del hombre racional desde las ciencias sociales, (...) e incorporar planteamientos relativos al campo cultural, los sentimientos, la estética, la vida cotidiana” (p, 160).

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

Esta visión sobre la población vinculada al campo y expresada en los círculos Institucionales del Estado, ocasionó que fuera un sector por fuera de los procesos de modernización, y que en muchos casos desestimuló el esfuerzo de estos mismos productores en términos de cambio tecnológico y mejoramiento de la productividad. Pero los de mayores ingresos y propietarios de grandes extensiones, se vinculan a grupos

políticos, se asocian y perciben la necesidad de unificar intereses a fin de ganar representación frente a los poderes públicos y de utilizar la influencia, relaciones y conocimientos de sus miembros más notables.

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

Atendiendo a las consideraciones anteriores, en este trabajo la organización se concibe como una entidad o grupo social; la cual requiere la ejecución de procesos, la idea de una estructura aunque con diferentes implicaciones; en esta unidad se estudiará a la organización como un proceso o etapa de la administración. La empresa como organización, desde esta perspectiva, se asemeja a lo estructura a un edificio en construcción ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos, planteado por Chandler, (1962).

García (2006), se refiere al estudio de la estructura de estos sistemas, como elementos no separables de la realidad, son componentes que intervienen unos con relación a los otros, de ahí su complejidad, por cuanto para establecer los límites de cada elemento, es necesario definirlos como formas organizadas que tienen una estructura, la cual está constituida por un conjunto de relaciones que el investigador identifica. Estas relaciones muestran al investigador los elementos que forman parte del objeto estudiado y cuales son parte del entorno en el cual ese objeto se mueve.

El objeto de estudio, en este caso, está conformado por las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, ubicadas en una zona del departamento del Atlántico, es

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

3.2. Pequeñas Unidades Productivas del Sector Lácteo.

Las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, son equivalentes al concepto de Micro Pequeñas Y Medianas Empresas MIPYMES, en las ciudades, aun cuando se encuentran muy ligadas al uso de técnicas tradicionales, por su cercanía a los centros urbanos, entran en contacto con el mercado global. ¿Pero qué significa una MIPYME en Colombia? Esta se refiere en opinión de Mejía (2012) a una clasificación de una organización de tipo empresarial en pequeña escala. Por lo general están compuestas por menos de diez personas, con recursos familiares, tanto en la propiedad como en la realización del trabajo, son forma de crear autoempleo para la familia, con ventas limitadas y mercado local. En Colombia, este tipo de empresa corresponde a varias clasificaciones: micro, pequeña y mediana empresa, de acuerdo a varios criterios, número de empleados, activos, ventas y tecnología empleada.

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

Dicha ley las define como: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana,” (p, 3) y las clasifica en: Microempresa: la que se conforma por persona natural o jurídica, con un personal hasta de diez empleados y hasta 501 salarios mínimos vigentes legales (SMVL). La pequeña y mediana empresa

conformada por la persona natural o jurídica, con fines de explotación económica, según el Artículo 2, de la Ley 905 de 2004. A diferencia de estas la gran empresa: es aquella cuya planta de personal es mayor a 200 trabajadores y cuenta con activos totales por un valor superior a 30.000 (SMVL)”. Dentro de este marco, en opinión de Pueblos en Red, (2012), representan un porcentaje significativo dentro del crecimiento económico Colombiano, las mismas generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento, además en Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, sustentado en la ley 590 (2000).

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

Para Velázquez (2003), Colombia al igual que la mayoría de los países suramericanos, tiene una economía dinamizada principalmente por las empresas pequeñas y medianas, PYMES. El mismo autor, en su tesis, hace un análisis histórico de las tendencias empresariales en Colombia y sus similares en Centroamérica y Suramérica. Indica que los gobiernos y las empresas buscan hacerse partícipes del desarrollo de esta actividad. También comparten una historia similar en la implantación de políticas de sustitución de importaciones por exportaciones.

Además de haber compartido problemas comunes como la inflación e implementaron soluciones similares como la adquisición de deuda externa. A pesar de ello, en condiciones de atraso, han participado en el mercado internacional con productos representativos, en la mayoría de los casos *commodities* de su región, como el café, el petróleo y el cacao, administrados casi en su totalidad por organizaciones del sector.

Esto explica el interés gubernamental por las exportaciones y su necesario crecimiento. Aunque los economistas han demostrado que ese modelo económico,

sustitución de importaciones por exportaciones, no es sustentable a un largo plazo, generando un malestar en el sector agropecuario, que se siente más afectado tal como lo indica Misas (2002).

La participación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas MIPYMES, en la economía colombiana se ha caracterizado por fomentar su desarrollo y convertirse en grandes generadoras de empleo. En opinión de Rodríguez (2003) deben adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas gerenciales más estructuradas que faciliten su desempeño organizacional, y al mismo tiempo les permitan aumentar su nivel de productividad. Volviendo a la clasificación de acuerdo a la Ley 590 hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 Salarios Mínimos Mensuales Legal Vigente (SMMLG) y hasta 30.000 SMMLV. En la Tabla 3.1, y 3.2, se muestra esta clasificación.

Tabla 3.1. Clasificación de las MIPYMES. (Ley 590, 2000).

Tipo de Empresa	Empleados	Activos	Rango de Activos es pesos para año 2003
Micro	Hasta diez	Menos de 501 SMLV	Menos US\$6.786
Pequeña	Entre once y 50	Desde 501 SMLV y 5000	Entre US\$6.786 y US\$689.876
Mediana	Entre 50 y 200	Desde 5001 SMLV a 15.000	Entre US\$689.876 y US\$2.069.215
Grande	Más de 200	Más de 15.000 SMLV	Más de US\$2.069.215

Fuente: Elaboración propia (2014).

La participación de las MIPYMES en la economía colombiana se ha caracterizado por fomentar su desarrollo y convertirse en grandes generadoras de empleo. En opinión de Rodríguez (2003) ellas deben adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas gerenciales más estructuradas que faciliten su desempeño organizacional, y al mismo tiempo les permitan aumentar su nivel de productividad.

Al referirse al Sector agropecuario, se considera una parte o componente de la economía encargado de extraer de suelo productos para el consumo de la población. Son productos comestibles que pueden convertirse en materia primas para diversas industrias agroindustriales.

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

Tabla 3.2. Clasificación de las empresas año 2014

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

Fuente: Elaboración propia (2014).

Por otro lado, Estrada (2010), define a la pequeña unidad productiva del sector lácteo, como las organizaciones MIPYMES del sector agropecuario que desarrollan una actividad económica a pequeña escala, atendiendo demandas locales, con una estructura administrativa plana, sin mayor participación en el mercado y estrategias de negocio básicas o artesanales. A partir de ellas la investigación permite explicar los comportamientos de unidades productivas del sector lácteo, de acuerdo al enfoque del direccionamiento estratégico aplicado por los propietarios a sus negocios según su proceso de aprendizaje reiterativo. Considera Rodríguez (2003), que este sector MIPYMES es de gran importancia para el desarrollo económico y el equilibrio social en Colombia, por su

contribución a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución del ingreso. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Colombia equivalen al 90% del parque empresarial nacional.

Según estimaciones de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras. ANIF (2003, citado por Rodríguez, 2003, p. 41) generan casi el 73 por ciento del empleo y participan con el 53% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. Por otro lado, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo generan el 63 por ciento del empleo y el 37 por ciento de la producción nacional. En Colombia, estas se han regulado mediante la Ley 590 del año 2000, la cual fue expedida para promover su desarrollo. Dada la alta participación que tienen en la economía Colombiana, existen otras regulaciones especiales por segmento las cuales pueden observarse en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3.1. Regulación para el desarrollo de las PYMES.

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

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

Dicha ley las define como: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, y las clasifica en microempresa: la que se conforma por persona natural o jurídica, con un personal hasta de diez empleados y hasta 501 salarios mínimos vigentes legales (SMVL). Las PYMES: la pequeña y mediana empresa conformada por la persona natural o jurídica, con fines de explotación económica, según el Artículo 2, de la Ley 905 de 2004. La gran empresa: es aquella cuya planta de

personal es mayor a 200 trabajadores y cuenta con activos totales por un valor superior a 30.000 SMLV”.

Dentro de este marco, en opinión de Red Interamericana de Competitividad RIAC (2012), las PYMES representan un porcentaje significativo dentro del crecimiento económico Colombiano, las mismas generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento, además en Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

La ley 590 del año 2000 estableció pautas para la regulación, promoción y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, así como para las microempresas. Es la llamada Ley MIPYMES, microempresa: la que se conforma por persona natural o jurídica, con un personal hasta de diez empleados y hasta 501 salario mínimo legal vigente. La Pequeña con más de diez empleados y Mediana Empresa, con más de 50 empleados, se registran como persona natural o jurídica, con fines de explotación económica.

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

3.3. La Estrategia y sus diferentes enfoques.

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

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

Montoya y Barba (2008), se refieren a que la planeación estratégica se constituyó en un discurso del poder para direccionar los cambios al interior de la organización, para responder a los que ocurren en su entorno. Aquí es necesario hacer la distinción entre los planteamientos del positivismo lógico, que considera la experiencia directa como dada a los sentidos y a cualquier observador, son visibles y no requieren de algún conocimiento previo para detectarlas. Es decir que el papel que desempeñan la teorías citadas, es el de hacer visibles tales relaciones entre los componentes del objeto estudiado. En este sentido tal como lo expresó García (2009: 46) incluir en bibliografía, la causalidad es “una atribución de necesidades lógicas (teóricas) a las experiencias (observables y hechas)”, es decir constituye una respuesta al problema planteado, en términos observables.

3.3.1. Visiones críticas de la planeación estratégica.

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

Visión ortodoxa clásica. La visión ortodoxa, la planeación estratégica es considerada como un conjunto de técnicas racionales para dirigir negocios, tal como se observa en la Tabla 3.4.

Tabla 3.3.1 Visión Ortodoxa de la Planeación Estratégica

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

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

En esta visión ortodoxa la formulación de la estrategia es un proceso que según Ansoff (1987), viene después de un diagnóstico y de las posiciones de la empresa en el mercado, Porter (1998) a su vez en un estudio bastante difundido, ubica la estrategia como la forma en que se aborda las cinco fuerzas competitivas de los sectores industriales, los modelos de la planeación estratégica se refieren de acuerdo a Hofer y Schendel (1978) a la formulación de una visión, misión, objetivos y estrategias que responden a las fuerzas competitivas en donde la empresa conjuga sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas.

Visión no ortodoxa. Desde la visión no ortodoxa la estrategia, es concebida como una propuesta que trata de obtener en los participantes un consenso que unifica sus intereses para obtener cambios dentro de la organización que benefician a sus integrantes.

La estrategia es en términos de Child (2002) es lo que los equipos de alta dirección - o coaliciones dominantes hacen. Ellos decidirán enfocarse más en algunas contingencias que en otras. La estrategia es un lenguaje de poder de acuerdo a lo que plantea Barry y Elmes (1997), Heracleous y Barrett (2001), Knights y Morgan (1991) El estratega produce posiciones sustanciales que determinan la dirección que toma la empresa. En la Tabla 3.5, se presentan los aspectos más sobresalientes de esta visión.

Tabla 3.3.1 Visión no ortodoxa de la planeación estratégica

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

Fuente: Barba Á. A. (2002).

Como se puede captar en la tabla Barba (2002), reúne los planteamientos en los cuales desde una visión crítica estos dejan claro la relación entre estrategia, como discurso y poder, lo que permite observar cómo se aplica la planeación estratégica en casos

concretos. Knights y Morgan (1991), consideran que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización pueden ser mayores cuando esta concuerde con la estructura planteada para su aplicación. En este sentido, conforme esta cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura.

Para el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas PYME, las cuales han nacido por iniciativa de una persona que ha tenido una idea básica, quien la ha llevado a la práctica, estas personas se caracterizan por una determinada capacidad de intuir en el futuro, de esta forma atraer y coordinar grupos de colaboradores para compartir esta idea. Esa es la manera como están desarrollando el direccionamiento estratégico. Con base en lo anterior se concibe la estrategia como una perspectiva compartida por los miembros de una organización, así como entre ellos a través de sus intenciones y acciones. Cuando se involucra en el contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento o de comportamiento, que buscan cambiar la situación.

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

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

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

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

3.3.2. Importancia de la estrategia

Para Hax y Majluf (1996), la estrategia es la dirección intencionada del cambio para conseguir ventaja competitiva en los diferentes negocios de la empresa. Carrión (2006), quién cita a estos autores afirma que esta definición aporta dos cosas importante: 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.

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

Dentro de esta perspectiva, Carrión (2006) indica igualmente que el concepto de estrategia tiene más derivadas, Cita este a Andrews (1987), quién afirma que la estrategia es el patrón de los principales objetivos propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio la

empresa está, o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es claro que el punto de vista de Andrews (1987), relaciona la estrategia con la definición de objetivos organizacionales para que la empresa logre lo que quiere ser. Esto se puede ver en la tabla 3.6., que describe las posturas sobre la estrategia.

Tabla 3.3.2. Posturas sobre la estrategia

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

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se observa las diferentes posturas que asumen autores reconocidos sobre la estrategia. Chandler (1962), aludiendo a que falta algo más el concepto de estrategia, indica que la estrategia se relaciona con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos. Esta última definición complementa la establecida por Andrews (1987) en cuanto a la delimitación

temporal que se le da a la estrategia, ya que no se puede hablar de una buena estrategia sin trazarla en el tiempo.

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

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

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

La estrategia sería inútil si no se define cuando se quiere ejecutar o para ver sus resultados. Igualmente la inclusión de recursos dentro del concepto de Chandler (1962), amplía el entendimiento que se tiene de estrategia. El tiempo y los recursos en los negocios son importantes sin duda, y más aún al momento de aplicar una buena estrategia. En la tabla 3.7., se muestra la estrategia como un acto creativo.

Tabla 3.7. La estrategia como acto creativo.

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

visión de un futuro mejor exhorta a realizar el máximo esfuerzo sacrificando necesidades individuales en beneficio de la Organización.

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

Por otra parte demuestra la racionalidad gerencial a colegas, clientes, competidor, Gobierno y grupos relacionados en el medio ambiente, facilita y legitima el ejercicio de poder, constituye la subjetividad de la organización.

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

3.3.3. Escuelas del pensamiento estratégico

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

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

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

El paso final después de la elección de la estrategia, es ejecutarla. Algunas de las variables que sugiere se deben contemplar según esta escuela son: factores medioambientales como los cambios sociales, políticos, económicos, competitivos, en el mercado, de los proveedores. Factores internos como el marketing, investigación y desarrollo, de los sistemas de información gerenciales, valores del equipo administrativo, operaciones, las finanzas y los recursos humanos. A pesar de que existe una diversidad de modelos de planificación estratégica, la mayoría comparte ideas básicas, algunas heredadas

de la escuela del diseño. Esta escuela toma el modelo DOFA refiriéndose a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, relacionando las matrices, y trata de dividirlo en etapas bien delineadas y prestar cuidado a la construcción de objetivos como primer paso y a la elaboración de presupuestos y planes operativos posteriormente. A diferencia de otras escuelas, la planificación propone no solo plantear objetivos sino cuantificarlos para poder medirlos. Esto condujo a la elaboración de procedimientos extensos para tratar explicarlos.

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

Estas diferencias pueden justificar precios más altos. La última estrategia se conoce como concentración y apunta a segmentos de mercados específicos, es decir, dirigirse a un grupo particular de clientes. Esta estrategia puede ser de dos formas, de concentración diferenciada que apunta a distinguirse en mercados especializados y concentración en costos, ofreciendo los precios más bajos.

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

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

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

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

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

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

estratégico. Para Lorsch (1986) los principales directivos deben aceptar la importancia de la flexibilidad y la innovación como parte importante en la cultura de cualquier organización. El proceso para superar la resistencia al cambio estratégico abarca la adopción de ideas nuevas para los tiempos de cambio, hasta un programa educativo dentro de la organización.

3.3.4. Tipos de estrategias de la organización

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

- 1. El liderazgo en costos.** Porter (1985), considero que aun cuando esta fue una estrategia muy utilizada en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia, para las pequeñas unidades de producción resulta, muy complicada y costosa, ya que busca disminuir costos, introduciendo la automatización de los procesos, disminuyendo los costos de personal y buscando una participación masiva en el mercado. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la

construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. En este sentido, la aplicación de esta estrategia, exige un personal competente, con un tipo de retribución variable, en función de los beneficios. La formación y perfeccionamiento del personal debe ir dirigido a la mejora de la productividad siendo, las perspectivas de mejora, para aquellos que más contribuyen al logro de los objetivos económicos de la empresa.

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

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

Admite Porter (1991) refiriéndose a la formación, además de la comunicación,

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

3.3.5. Los componentes de la Estrategia.

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

Alcance. El alcance de una organización se refiere a la amplitud de su dominio estratégico: el número y tipo de ramos, líneas de producto y segmentos de mercado en el cual compite o los planes en los que participa. Las decisiones acerca de la esfera de acción o alcance estratégico de una organización deben reflejar el punto de vista administrativo del propósito o misión de la empresa.

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

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

3.4. Direccionamiento Estratégico

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

Barba y Montaña (2001), son de la opinión de que las restricciones de las visiones positivistas y funcionalistas se derivan de no considerar dentro del proceso la intervención intencionada de cada uno de los participantes. Esto coincide con la crítica que hace Bourgeois (1984), a las aproximaciones dominantes del estratega por su carácter determinista, lo cual coloca a estrategia como la única alternativa de acción, desconociendo que el estratega toma las decisiones impulsados por sus conocimientos racionales, pero estos se encuentran teñidos por sus intereses individuales. Su posición colectiva se reduce a diferenciar los intereses de la empresa, de los intereses de otras empresas, para alcanzar una mayor participación en un mercado compuesto por empresas competidoras.

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

Por otra parte el direccionamiento estratégico es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción. En este sentido, Mintzberg, Quinn y Voyer (1999) establecen que las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: las metas, las políticas y las principales secuencias de

acción. Por tanto, el direccionamiento estratégico, se convierten en uno de los puntos centrales de los procesos administrativos de toda organización, en la cual ha de llevar acciones integradas y sistemáticas, relacionadas en un elemento con otro.

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

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

3.4.1. El concepto de estrategia

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos* y del verbo griego *estrategos* (jefes del ejército), tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada “administración estratégica. Gestada como una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

3.4.2. Origen del direccionamiento estratégico

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

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

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

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

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

3.4.3. Caracterización del direccionamiento estratégico

Respecto al concepto de Direccionamiento Estratégico, varios autores han expresado sus distintos enfoques. Por ejemplo, para Laínez y Bellostas (1991) el objetivo

principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros. Esta definición considera que el objetivo de la Dirección Estratégica está enfocado hacia la formulación de estrategias que apunten a eventos previstos.

Un enfoque similar es propuesto por Thompson y Strickland (2004) quienes la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados” (p, 43). Este último concepto a diferencia del primero, sugiere que además del diseño y la implementación de la estrategia, el Direccionamiento Estratégico va más allá, y debe permitir realizar los ajustes necesarios durante la etapa de implementación de acuerdo a los cambios que ocurran en el contexto competitivo de la organización.

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

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

Camacho (2002), por su parte expone que el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (p.

36). A diferencia de los conceptos anteriores, este último exalta la importancia de la organización y de todos sus niveles en el logro de los objetivos establecido. La organización para tener una buena interacción con su medio, debe internamente definir la dirección a donde todas sus partes deben moverse.

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

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

Para los autores antes mencionados es importante la relación con el entorno para determinar las estrategias que debe seguir la organización, pero no hacen énfasis en la participación de todos los integrantes de la organización, y la capacidad de identificarse con esta.

Por su parte Díez et al. (2001) sugieren que "la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio" (p. 78). Al igual que Saloner et al. (2005), este concepto indica el carácter sistemático de la administración

estratégica. Sin embargo va un poco más allá al mencionar su relación con el proceso de planeación estratégica, la capacidad de la organización y la flexibilidad para el cambio.

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

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

3.4.4. Etapas del direccionamiento estratégico

En estas circunstancias el direccionamiento estratégico se realiza mediante varias fases o etapas que van desde la formulación de la visión, misión y objetivos, elaboración del diagnóstico, la formulación de la estrategia y los indicadores de gestión, hasta la aplicación de estas estrategias. En la figura 3.1, se presentan estas tres etapas.



Figura 3.1. Etapas del Direccionamiento Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

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

Diagnóstico y Análisis estratégico. El diagnóstico es el proceso de comparar la situación presente, fácilmente determinable, con una ya definida y por consiguiente conocida. En este sentido, el diagnóstico es un componente de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización (Vidal, 2004). Mediante el diagnóstico se obtienen los insumos que permiten la ideación de estrategias atendiendo aquellos componentes de suma importancia y cuidado, identificados durante el mismo. El proceso de diagnóstico, históricamente ha evolucionado de la mano de los mayores cambios ocurridos en la historia de la administración. Entre otros aspectos, el diagnóstico pasó de contemplar los aspectos internos de una empresa, a abarcar aspectos externos durante los 60's, cuando apareció el análisis DOFA. Otro aspecto fue el paso de ser parte del proceso administrativo, dirimido a un componente fundamental dentro del direccionamiento estratégico. Los enfoques hacia la cadena del valor, hacia el cliente y hacia la gestión del conocimiento, también se incluyen como logros importantes de la evolución del diagnóstico organizacional.

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

Para David (2003), en la **Misión** se encuentra el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de la organización en la sociedad. Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La Misión es el presente, genera identidad y razón de ser. Sugiere David (2003), que la misión de la empresa se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera. Esta a su vez debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

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

La influencia del entorno conlleva una acción de respuesta en el comportamiento organizacional como causa y efecto, para enfrentar el predominio de ciertas fuerzas que ejercen los agentes de la sociedad (se traducen en incertidumbre, caos y complejidad), mediante acciones y propósitos que reducen o aumentan la efectividad empresarial. Así, se identifican dos aspectos para el análisis de la influencia: la causa-efecto y el impacto, que orientan la acción de respuesta o adaptación, y explican la forma como los cambios que ocurren afuera afectan a las organizaciones.

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

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

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

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

Para Wheelen y Hunger (2007), la formulación estratégica es el desarrollo de planes a largo plazo lo cual permite administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Según Bueno, Salmador y Morcillo (2006), “la formulación de la estrategia consiste en la identificación y

evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan, y culmina con la selección de una de ellas” (p. 88). Certo y Peter (1997) plantean que a una organización, formular una estrategia le implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente; después de un minucioso análisis estratégico debe elegirse una estrategia que permita a la organización, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado.

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

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

En términos de Pino (2000):

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

Lo que buscan en la actualidad las empresas por medio del direccionamiento estratégico, es crear ventajas con valor agregado (difícilmente igualables), que sitúen a la organización en una posición privilegiada frente a las demás organizaciones de su misma naturaleza; que la ubiquen como una empresa realmente competitiva. Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección explica el proceso que usan muchas empresas para

determinar una serie adecuada de estrategias alternativas. Por otra parte, identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa y ejecutaron la auditoría interna. El proceso debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa, al igual que de las demás actividades para formular estrategias.

Asume David (2003), que la participación les ofrece una magnífica oportunidad a los gerentes y empleados para entender bien lo que está haciendo la empresa y por qué, así como para comprometerse a contribuir con el propósito de que la empresa alcance sus objetivos. Todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener a la mano la información de las auditorías interna y externa. Esta información, sumada al enunciado de la misión de la empresa, ayudará a que los participantes cristalicen en su mente las estrategias particulares que, en su opinión, brindarán más beneficios a la empresa. En este proceso de razonamiento se debe propiciar la creatividad.

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

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

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

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

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

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

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

3.5. El Crecimiento de las Pequeñas Unidades Productivas

El crecimiento de las unidades productivas depende en gran medida de la orientación estratégica que asuma las personas que están al frente de la organización. Tal y como reflexionan Chan Kim y Mauborgne (1999) al indicar que si la lógica de direccionamiento estratégico no está orientada de manera clara, difícilmente las empresas pueden establecer metas de crecimiento. Por esto el proceso de direccionamiento

estratégico debe estar planteado de manera que las metas y propósitos que se establezcan, se direccionen hacia el crecimiento organizacional, siendo esto una labor importante de la dirección. De igual manera el crecimiento empresarial desde sus diferentes perspectivas involucra de manera clara la orientación estratégica del directivo según Aguilera (2009).

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

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

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

Sostiene que la dirección estratégica proporciona a los directivos ideas para la evaluación de solicitudes de inversión, partiendo de la relación de estas necesidades de inversiones de capital y nuevo personal, con los presupuestos destinados a cumplimiento de las estrategias definidas. En la medida en que estas inversiones ayuden al logro de

resultados, partiendo de la perspectiva de la motivación en la que las características de cada directivo son fuertemente influyentes en la toma de decisiones, entonces este podrá inclinarse por una estrategia de crecimiento, considerando la visión cuantitativa que se tiene del mismo.

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

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

1. **El núcleo de operaciones:** Mintzberg (1998) plantea que el núcleo de operaciones de la organización abarca aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. Para él, los operarios realizan cuatro funciones principales: Asegurar la materia prima y suministros del proceso, transformar las materias primas en productos, distribuir el producto, y ejercer actividades de apoyo, paralelas a las anteriores.
2. **El ápice estratégico,** según Mintzberg, en el otro extremo de la organización se encuentra el ápice estratégico, que abarca todas las personas encargadas de una responsabilidad general. Comprende desde el Director General hasta los demás directivos de nivel superior con responsabilidad de carácter global, incluidos aquellos que le asisten.
3. **La línea media.** El ápice estratégico según Mintzberg, está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal. Esta cadena abarca los directivos superiores ubicados justo

bajo el ápice estratégico hasta los directivos de primera línea (Directivos que tienen a cargo el núcleo de operaciones).

4. **La tecno estructura.** Mintzberg (1998) considera que dentro de la tecno estructura se ubican los analistas (así como a su personal) que sirven a la organización afectando el trabajo ajeno. Estos analistas pueden eliminarse el flujo de trabajo de operaciones. Estos pueden modificar, diseñar, planificar, cambiar el flujo de trabajo, pero no hacen parte de él. Su efectividad radica en aplicar técnicas analíticas para mejorar el flujo.
5. **Staff de apoyo.** Para Mintzberg, (1998) en toda organización existe un número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. Entre ellas figura el staff de apoyo. La característica fundamental de este componente básico de la organización, radica en su función de apoyo directo a cada una de las áreas misionales de la misma. Es por esto que se diferencia de la tecno estructura, ya que su fin no es normalizar, ni modificar, sino ser un canal en el flujo de trabajo sin ser parte directa del mismo.

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

En este orden de ideas la estrategia es concebida como un proceso orientador, el cual proporciona los lineamientos para definir los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientaran la administración de dichos recursos. Asimismo, al ser aplicadas al personal influirán en su conducta dentro de la organización y por ende en su aprendizaje.

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

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

3.6. El Aprendizaje dentro de las Organizaciones

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

El aprendizaje y el poder dentro de la organización se combinan; una persona que conoce su oficio puede transmitirle indicaciones a otros de manera que estos últimos realizan acciones bajo la orientación del experto o del poseedor de ese conocimiento. Por esto los cambios que ocurren en una organización, también requieren ser abordados; las personas que realizan acciones nuevas, adquieren un nuevo conocimiento que puede ser una valiosa fuente de poder.

El Aprendizaje organizacional se ha convertido en un proceso que se debe promover en aquellas organizaciones orientadas a la búsqueda de la excelencia en los procesos sociales y humanos por que involucra aspectos productivos, sociológicos y prácticos desde la perspectiva de Nonaka y Takeuchi. (1999) así como en la elevación de sus niveles de competitividad, quienes deben adoptar el direccionamiento estratégico,

como parte de su filosofía de acción y al individuo como su principal recurso, el más importante y que mayor valor agregado le añade a sus procesos.

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

En este orden de ideas, para Porter (1998) el aprendizaje organizacional se concibe como un proceso biopsicosocial a través del cual el sujeto modifica su comportamiento y adquiere nuevas formas de actuación. En tal sentido el nuevo conocimiento así generado se incorpora al modelo mental del individuo y modifica sus reglas de decisión, es ahí donde la capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla; y se genera cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera.

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

Asimismo, Senge (2005) considera que el aprendizaje organizacional se convierte en un proceso a fomentar en las organizaciones que buscan mantener la excelencia y sus niveles de competitividad, que adoptan la estrategia como parte de su filosofía de acción, al hombre como su principal recurso, el más importante y que mayor valor agregado le añade a sus procesos. Riquelme, Cravero y Saavedra (2008), consideran al conocimiento como una mezcla fluida de la experiencia, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco teórico para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Así pues, con respecto a los datos y la información, el conocimiento además incluye la reflexión, la perspicacia, la síntesis y la experiencia enmarcada en un determinado contexto.

De igual manera, la capacidad de aprendizaje puede ser favorecida por la gestión de factores condicionantes tanto de naturaleza técnico-estructurales, como de elementos socio-culturales, y que ejercen un impacto positivo sobre los resultados de la misma, tanto en términos financieros como no financieros, en el mismo orden de ideas, Prieto (2005) con estos lineamientos lo que se busca es comprender la organización como un organismo vivo, donde cada órgano es necesario para el correcto funcionamiento del cuerpo total, es así como se involucra la teoría general de los sistemas donde se observa la interrelación e interdependencia de las partes.

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

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

El aprendizaje es un proceso que en cierto sentido es subjetivo y que no puede ser controlado totalmente por el administrador ya que puede haber resistencia al cambio. En opinión de Garzón y Fisher (2009), la capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por establecer qué es lo que conocemos, dónde está ese conocimiento, cómo lo podemos utilizar y mejorar nuestra productividad; de la misma forma, cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional, qué tan desarrollado está conceptual y operativamente el aprendizaje en las organizaciones y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización.

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento

que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta, ella establece a través de su personal los resultados deseados.

Dentro de este marco, Parker Follet et al. (1960, Citado por Garzón y Fisher, 2009, p. 200):

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

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

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

Bajo este contexto Nonaka y Takeuchi (1999), consideran que la información y las capacidades de generarla, también de procesarla así como las aptitudes para utilizarla, pero

a su vez transfórmala en conocimiento nuevo están relacionadas con el modelo racionalista de Senge, el empirista del modelo oriental a través de la visión sistémica del desarrollo integral del ser humano, por otra parte el uso de la inteligencia y la visión grupal. Incorporando a las pequeñas unidades productivas, un modelo de desarrollo humano así como de capacidades intelectuales, tecnología, sustentado en un plan concreto de monitoreo y reforzamiento basado en el mejoramiento y el compromiso.

Para Garzón y Fisher (2009), la idea de que las ventajas competitivas de las empresas se sustentan sobre sus recursos y capacidades ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos un punto nuclear que lleva a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización, así como que aquellas personas que lo poseen estén dispuestas a compartirlos con otras. Según Garzón y Fisher, 2009, p. 203), ello obliga a desarrollar estructuras que faciliten la implicación de los empleados de la firma en la toma de decisiones; en este mismo sentido, la necesidad de utilizar una gran variedad de conocimientos poseídos por diferentes personas obliga a la utilización de equipos de trabajo en la empresa.

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

Finalmente el aprendizaje organizacional concebido como proceso, tiene como objetivo lograr la toma de conciencia de la organización sobre sí misma, además sobre el entorno. Sus perspectivas generales se avocan al plano organizativo, trascendiendo este del individual al grupal, asimismo se concibe la relación del aprendizaje organizacional y la gestión empresarial, destacando como eje principal la gestión del conocimiento, del

cambio organizativo, concibiéndolo como una vía de adaptación al entorno, como la clave del desarrollo y transformación impulsados por la propia organización.

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

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

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

El aprendizaje, para Senge (2005), es la clave para que las personas y las organizaciones puedan ser más inteligentes, con el objetivo de memorizar y transformar información en conocimiento. Aunado a ello la inteligencia organizacional no es la suma

de las inteligencias de los individuos que forman la organización, es la capacidad de una organización de crear conocimiento, usarlo para adaptarse estratégicamente a su mercado. En la Tabla 3.8 se muestra estos tipos de conocimiento.

Tabla 3.4.4 Comparación de los tipos de conocimiento.

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

Fuentes: Nonaka y Takeuchi. (1999). *The knowledge creating company* (p. 67). New York: Oxford University Press.

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

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

Para ello es necesario analizar la forma en que toman decisiones, ahí es claro que la mayor parte de esas decisiones no responden a un proceso formal; ellos no buscan alternativas, y mucho menos utilizan criterios para evaluar esas alternativas, se puede afirmar que toman la decisión de una manera intuitiva y algunas veces guiados por experiencias anteriores. Son así, decisiones de “respuesta automática”, sin un proceso, actúan desde el conocimiento tácito sin reflexionar respecto a resultados de esa acción.

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

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

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

Por otro lado, las organizaciones aprenden a través de sus miembros, del intercambio que éstos establecen con su entorno inmediato, el que portan a través de sus trayectorias académicas y sus experiencias. Desde ahí se originan dos aspectos del aprendizaje organizacional; el individual, pero también el colectivo, los cuales pueden reflejarse en el planteamiento de Senge (2005), quien en la experiencia de su consultoría organizacional desarrollo cinco disciplinas.

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

Para Senge (2005), las organizaciones de rápido aprendizaje disponen de tres estrategias: el impulso directivo, gestión de recursos humanos, además la transformación

basada en cada uno de los miembros de la organización y los equipos de trabajo, es así como este modelo incorpora a su visión la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva mediante el aprendizaje, a la estrategia el impulso, el desarrollo de una ideología y la transformación impulsada por los líderes.

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

Estas cinco disciplinas muestran las capacidades adquiridas por los propietarios en razón de la experiencia anterior, los resultados de la aplicación de una estrategia determinada y las dinámicas que se producen en el desarrollo de la organización. Las cinco disciplinas sugeridas por Senge (2005), se presenta gráfica 3.2.



Figura 3.2. Mapa Mental
Fuente: Adaptado de Senge (2005)

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

Dominio personal. Los propietarios de las unidades productivas no se afanan por desarrollar su dominio personal. Cuando se les preguntó en la entrevista a profundidad que quiere de la vida la mayoría respondió lo que no quisiera hacer o tener “Ojala no existiera el Instituto nacional de INVIMA¹. Sin embargo ellos, reconocen tener capacidades: este reconocimiento de sus capacidades les ha permitido conocer quiénes son en realidad, que es lo que quieren y lo que son capaces de hacer.

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

Aprendizaje en equipo. Los propietarios de las queseras consideran que su personal en general se adapta fácilmente a los cambios, aunque usualmente no hay muchos; ellos comentan que es un trabajo muy rutinario y sencillo. Hubo algunos cambios que marcaron como dejar de usar cuajo de vaca y pasar a cuajo líquido, por higiene. Tal vez uno de los cambios más complicados es el tema del uso de uniformes, especialmente por el calor bajo el que deben trabajar; de hecho de los que ya tienen construida su quesera con paredes enchapadas, sostienen que el personal en un inicio se sentían encerrados pero se fueron acostumbrando, sabiendo que así se evitaban los insectos, aunque está tratando de que el sitio sea más fresco instalándoles ventiladores tipo industrial. Un cambio que causó alguna

¹ Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos

dificultad fue cuando se empezó a agregar cloruro y sulfato de potasio, pero el proceso de adaptación y aprendizaje tomó uno o dos días.

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

Pensamiento sistémico. El pensamiento sistémico se relaciona con la visión sobre la empresa como un todo, aquí se encuentran el futuro con las situaciones actuales, el propietario piensa como puede ampliar su negocio a partir de la situación, y proyecta lo que sería el direccionamiento que le dará a su empresa. Acerca de pensar en el futuro todos lo hacen y el hijo quedará a cargo, él se dedicará a otros negocios, aunque de todos modos tiene planeadas unas ampliaciones y otras cosas; es decir, dice que le quiere dar paso a su hijo para que pueda tomar sus propias decisiones, pero quiere dejarle el negocio lo mejor posible; es como si le costara trabajo alejarse. Los demás dicen que sí han pensado en temas como adecuaciones y lo hacen en las noches antes de dormir o en conversaciones con sus familiares. Otro aspecto relacionado con el pensamiento sistémico, es estar atento del queso criollo o la leche más barata que entra de Venezuela, aun cuando de pronto no se tomen medidas inmediatas pero sí se puede prever un bajón general de precios, los cambios en la administración responde a lo político, lo cual consideran no les afecta, pero sí la presencia de Colanta, que desde 2008 ha venido comprando leche de forma masiva, dejando al pequeño quesero sin materia prima. Por ende en las pequeñas unidades productivas el sector Lácteo, el aprendizaje organizacional, se asocia al análisis sistémico en función de sobreponerse a las dificultades, en cómo reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades, como parte de la dirección estratégica que le dan al negocio.

4. ENFOQUE METODOLÓGICO

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

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

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

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

Los fenómenos de la naturaleza humana en toda su riqueza y profundidad, no admiten y son incompletos cuando se les mide y se somete a una verificación únicamente cuantitativa. Toda la riqueza conceptual y su proyección social se empobrecen cuando se limita a cifras estandarizadas. Según Martínez (2009).

El objeto de estudio fue el direccionamiento estratégico aplicado en estas unidades productivas, utilizando las teorías de la organización y de la planeación estratégica. Esto se abordó desde el paradigma Interpretativo. Es una comprensión que a pesar de no estar libre de prejuicios, se hace cada vez más confiable en la medida que la aplicación del nuevo conocimiento adquirido hace más eficiente el resultado buscado por los sujetos que participaron en el estudio. El objetivo de la metodología en las ciencias sociales se concibe como el mejoramiento de los procedimientos y el criterio utilizado en la conducción de la investigación científica, en la metodología se describen y analizan los métodos indicando sus limitaciones y recursos, clarificando sus supuestos y consecuencias y considerando sus potenciales para los avances de la investigación lo cual da paso a los criterios para la elección del método más adecuado, tal como lo indica Eyssautier (2006).

De acuerdo a lo anterior se utiliza el método que se emplean en los estudio de casos, es decir se parte de un objeto real, que puede ser observado empíricamente por otro investigador. Para Giménez (2012), los estudios de casos como parte de las ciencias sociales, las definiciones son construidas, y ninguna de ellas puede ser “más verdadera” que otras. En el caso estudiado se toma a un grupo de procesadores de lácteos de una zona del departamento del Atlántico, es decir un diseño de caso tipo dos, como lo plantea Yin (2009), en donde ocho productores forman un solo caso, pero cada uno representa la unidad de análisis contenidas dentro del caso. Ellas, se conciben como unidades empíricas, tomados como se presentan en el caso objeto de estudio, los propietarios de pequeñas unidades de producción del sector lácteo en una zona rural del municipio de Sabanalarga. Estas, forman parte de un entorno del universo de las unidades productivas de la cadena láctea colombiana, como está descrito en el estudio prospectivo del sector lácteo, para el Ministerio de Agricultura (Mojica, Trujillo, Castellanos, y Bernal, 2007).

En ese entorno el primer eslabón de la cadena está compuesta por proveedores (concentrados, medicamentos y maquinarias,) el segundo eslabón, los productores, (lechería especializada y doble propósito) el tercer eslabón el acopio (formal e informal) y

por último el cuarto eslabón son los procesadores ya sean industriales o artesanales. Esta industria está en manos de microempresas que poseen procesos artesanales, que representan casi el 88% del total, tal como lo registra el Ministerio de Agricultura (Mojica, et al, 2007).

Para Yin (2009), un estudio de caso “un caso es un fenómeno (o unidad) espacialmente delimitado, observado en un solo punto del tiempo o a través de un determinado periodo de tiempo” (p. 19). También podríamos definirlo, desde una posición más constructivista, como un fenómeno o evento social relativamente unificado y delimitado, que se da en la experiencia histórica concreta y cuyo sentido se constituye en función de una teoría o una categoría analítica. Por lo tanto, un caso es siempre un fenómeno de la vida real (v.g., individuos, pequeños grupos, organizaciones, comunidades, naciones, decisiones de un sujeto, e.), y no una abstracción como sería un tópico, un argumento o incluso una hipótesis (Yin, 2009, p. 32).

Ese objeto, puede ser verificado mediante procesos de triangulación, varios investigadores registran su existencia; se han aplicado diversas técnicas para obtener información sobre el origen, los procesos y los conocimientos que tienen los propietarios sobre el negocio; se han consultado varias fuentes de información tales como: el cuestionario diagnóstico, entrevistas en profundidad, es decir el rigor de la Investigación que proporciona la triangulación metodológica, pero también la visión de Entrevistados clave. El método del estudio de caso, requiere comprender las circunstancias en que se presenta el objeto, observar de manera desprevenida y establecer relaciones entre los datos observados. Las técnicas aplicadas fueron un Cuestionario del perfil socioeconómico y demográfico, y una entrevista a profundidad.

Como se observa en la Figura 4.1, se parte de un objeto real cuya existencia es independiente del investigador, a partir del cual se determina su perfil demográfico y socioeconómico de la unidad productiva, tales como ventas, número de empleados y tecnología, este fue verificado mediante una entrevista a los propietarios.

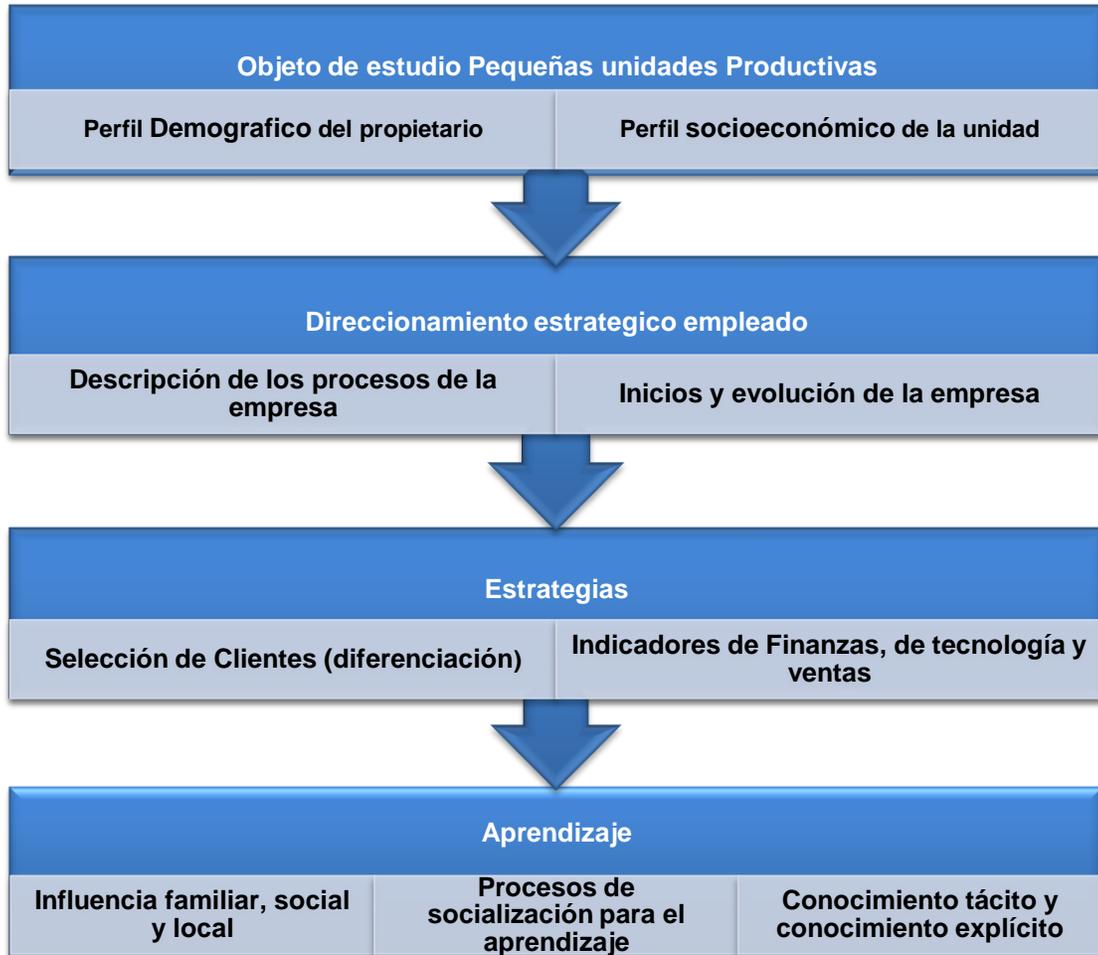


Figura 4.1. Proceso de construcción del objeto de estudio.

Fuente: Elaboración propia (2014).

En un primer nivel empírico, el investigador construye una imagen sobre el objeto, agregando el direccionamiento estratégico que han empleado cada propietario. Se reconstruye la historia y los procesos que han realizado en la empresa de acuerdo a la versión que le da el propietario y que el verifica con los indicadores a los que tiene acceso, sobre los registros del negocio. Ahora el objeto se particulariza en cada unidad, se trata de la estrategia utilizada por cada propietario. Este objeto construido se hace más teórico, en la medida que el investigador, conoce el aprendizaje que han logrado mediante la relación con el entorno y con las entidades que le han proporcionado nuevas experiencia mediante la participación en programas financiados por entidades externas, tal como se presenta en la Figura 4.2.

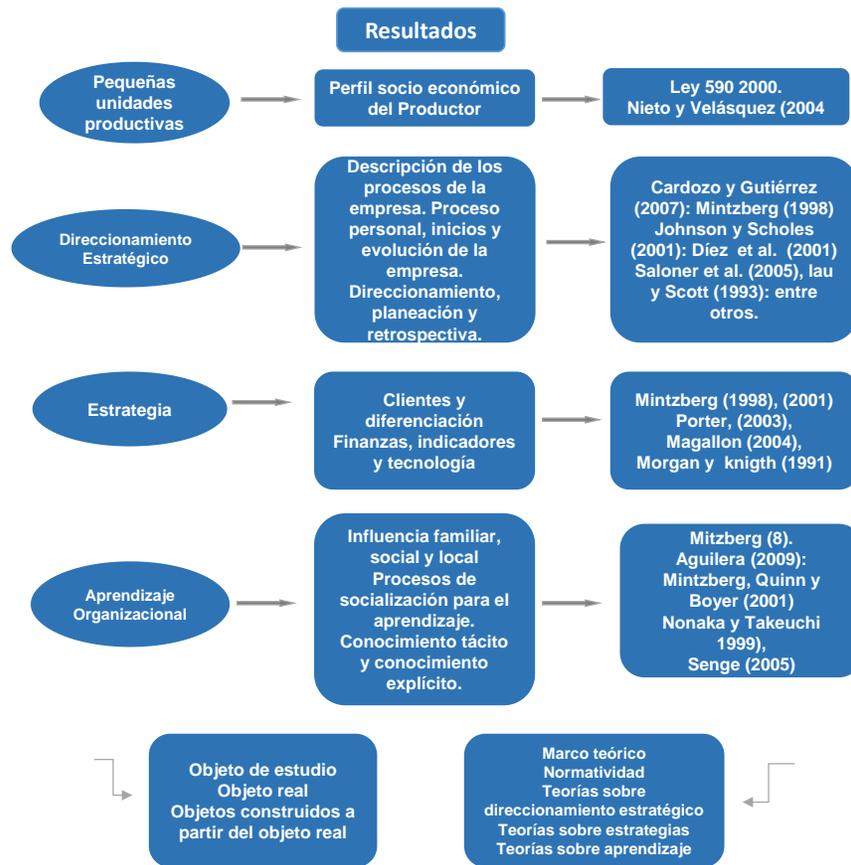


Figura 4.2. Proceso de teorización en el diseño metodológico.
Fuente: Elaboración propia (2014).

4.1. Uso del concepto de Totalidad.

En los párrafos anteriores se ha insistido en la necesidad de establecer el objeto de estudio, el objeto real espacialmente delimitado, es decir las pequeñas unidades de producción de queso de la zona rural del Municipio de Sabanalarga. Ese objeto de acuerdo con Zemelman (1987), representa la totalidad, comprende un conjunto de estructuras racionales, es independiente y está relacionado con la naturaleza misma del objeto. La totalidad es así, un instrumento que sirve para dimensionar el entorno del objeto y que permite al investigador abordar la realidad en su complejidad. Esto se puede observar en la figura 4.3.



Figura 4.3. El contexto de las Unidades Productivas.

Fuente: Elaboración Propia

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

Zemelman (1987), no propone un concepto que en sí mismo sea una explicación, sino, más bien, la condición para el conocimiento de lo real concreto desde toda su complejidad estructural y dinámica, lo cual permite evitar en lo posible una percepción mecánica y reduccionista de la realidad, en base a ello para esta investigación se realiza un análisis de cómo los miembros de una organización perciben en un momento determinado los cambios al interior de la misma y cómo derivado de esa percepción y en relación específica comienzan a generarse los cambios al interior de esta.

4.2. Coherencia Interna de la Investigación

A partir del problema descrito en el capítulo 1, sobre el direccionamiento estratégico aplicado en pequeñas unidades producción de zonas rurales, se inicia un proceso que permite visualizar la conexión entre las preguntas que se derivan del estudio de este problema, proposición y los objetivos. La Tabla 4.1 muestra esta relación.

Tabla 4.1. Pregunta que guía de investigación.

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

Fuente: Elaboración propia (2014).

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

unidades. En la Tabla 4.2 se amplía el análisis anterior y muestra la coherencia interna entre las preguntas secundarias y los objetivos específicos de la investigación.

4.3. El Método de Investigación

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

4.3.1. Diseño metodológico

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

Asimismo, es un estudio de caso porque se recolectaron datos e información de una forma directa de la realidad de las comunidades seleccionadas, las pequeñas unidades productivas de sector lácteo. De acuerdo a esto Hernández y Rodríguez (2008), señalan que los estudios de caso son aquellos realizados en el propio sitio en dónde se encuentra el objeto de estudio, ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador, este puede manejar los datos con seguridad.

En este sentido, la recolección de datos se realizó directamente en el campo, observando y entrevistando a las personas involucradas en el caso de estudio. Los mismos autores plantean que la investigación transversal recolecta datos en un corte de tiempo

determinado, en único tiempo. Su propósito es observar procesos y sus interrelaciones en un momento dado.

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

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

4.3.2. Estructura de la investigación

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

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

que se inicia con un nivel exploratorio y culmina con un nivel comprensivo. Estas fases se muestran en figura 4.4.



Figura 4.4. Fases de estudio.
Fuente: Elaboración propia (2014).

En la *primera fase*, se hace la búsqueda de una información y el desarrollo de proposiciones que define las líneas centrales de la tesis. En la *segunda fase*, el trabajo corresponde a la ejecución de lo planeado y la comprobación de la tesis planteada sobre los efectos del direccionamiento estratégico aplicado en las unidades productivas del sector lácteo estudiado.

El estudio del direccionamiento estratégico de las unidades productivas del sector lácteo, tiene varios momentos tal como se puede observar en la figura 4.5.



Figura 4.5. Mapa del Proyecto
Fuente: Elaboración propia (2014).

En un primer momento se realizó la identificación del problema, este responde a una realidad sobre una situación que primero se observa como propia de los proyectos de desarrollo que se han realizado en la región, pero al ser estudiados para elaborar el campo teórico del estudio se observa que también se produce en otras latitudes. Su explicación y demostración permite que se tenga alternativas para mejorar el aprendizaje organizacional. Luego en un segundo momento, se preparó un protocolo para garantizar la validez y confiabilidad del estudio; en el tercer momento, se realizó la evaluación sobre las posibilidades de alcanzar los objetivos del estudio, y verificar que este era válido como tesis doctoral; confirmado lo anterior, en un cuarto momento, se procede a realizar las labores diseñadas en el protocolo y realizar los estudios con los propietarios de estas unidades productivas; finalmente, en el quinto momento, se espera que al sustentar la tesis, ésta quede disponibles para nuevos estudios de casos, en otros países o en otras regiones del país que tengan situaciones similares.

4.3.3. Metodología del estudio de caso

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

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

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

En virtud de que esta situación se da también en otros espacios, se han utilizado los protocolos para garantizar que estos resultados sobre la aplicación del Direccionamiento estratégico y aprendizaje, en un momento determinado, en el espacio físico seleccionado para tal fin, tal como fueron las pequeñas unidades productivas de sector lácteo, sea utilizado para ese fin. Bajo este contexto, se tuvo presente que el objetivo de la investigación es aumentar los conocimientos teóricos de una ciencia, es decir, su fin es cognoscitivo, por eso se propuso desarrollar la estructura teórica de su área de estudio, tratando de llegar al campo de las leyes y teorías, las cuales pueden relacionarse con las organizaciones objeto de estudio. En tabla 4.2, se muestra el diseño de la investigación señalando el estudio de caso, las proposiciones, las preguntas y las técnicas empleadas.

Tabla 4.2. Diseño del estudio de caso.

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

Fuente: Elaboración propia 2014

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

4.3.4. Confiabilidad y validez en los estudios de casos.

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

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

La validez de los estudios se garantiza de manera interna y externa. La primera consiste en confrontar la información obtenida al interior del caso, ya sea por los sujetos individuales con el objeto de obtener fuentes múltiples de evidencia. En el segundo ámbito, se trata de la transferibilidad; es decir la capacidad que pudiera tener un estudio de caso de ser confrontado en sus resultados con otros similares. Para apoyar la validez interna y externa también se requiere que los instrumentos y las metodologías de investigación sean evaluados y avalados por un agente externos a la investigación y que éstos agentes tengan experiencia en estudios similares. La validez externa trata de verificar si los resultados del estudio son transferibles más allá de los linderos del mismo. Esto requiere que se dé una homología o, al menos, una analogía entre la unidad de análisis y el caso al cual se quiere aplicar. Por otra parte, la metodología cualitativa se considera no generalizable a la

población por manejar grupos pequeños y procedimientos de interpretación (Malhotra, 2002), por ello su validez externa es limitada; pero en este caso particular el universo es muy pequeño. Para buscar confiabilidad externa se informó a los entrevistados de la actividad a realizar y la entrevista se grabó en audio, de tal forma que en un futuro pueda ser consultada por otros investigadores Bonilla y Rodríguez, (1997), haciendo la salvedad de que el nombre exacto del participante no deberá ser revelado; los datos se analizaron en conjunto para así garantizar al entrevistado un espacio en el que pueda sentirse con confianza para expresarse abiertamente.

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

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

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

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

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

4.3.5. Población y Muestra

Para Méndez (2008) la población es el conjunto integrado por todas las mediciones u observaciones del universo de interés en la investigación. Por lo tanto, puede definirse varias poblaciones en un solo universo, tantas como características a medir. La población puede ser finita o infinita y su tamaño es denotado, generalmente, con el símbolo: N.

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

La población del estudio estuvo representada por los propietarios de las pequeña unidades de producción del sector lácteo en el municipio Sabanalarga del Departamento del Atlántico; representado por veinte (20) unidades productivas, de las cuales se seleccionaron ocho, que corresponden al caso.

Para esta selección se tomó en cuenta:

- Que hubieran participado en programa de fortalecimiento organizacional.
- Con más de cinco años en el Mercado.
- Hacen parte de la cooperativa. Forma asociativa creada por los propietarios.
- Tuvieran registro único tributario.

El trabajo de campo se realizó, mediante visitas de observación programadas, aplicación de una encuesta diagnóstica, realizada con los 20 propietarios y de acuerdo a estos resultados se selecciona a ocho propietarios para realizar las entrevistas a profundidad, tal como se relacionan en la Tabla 4.4.

Tabla 4.3. Clasificación de las unidades de estudio.

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

Fuente: Elaboración propia (2014).

4.3.6. Herramientas de investigación

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

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

La técnica de recolección de datos se tomó de todos los 20 propietarios (encuesta diagnóstica), la cual consiste en la obtención de los datos mediante interrogatorio aplicado a los miembros de la población o sociedad. Para estas técnicas son muy útiles las matrices categoriales, las cuales permiten sintetizar la información obtenida de la revisión de la literatura.

4.3.7. Entrevista en profundidad

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

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

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

Con la entrevista fue posible identificar los procesos de aprendizaje en los cuales pueden involucrar a los trabajadores y familiares que participan activamente en la evolución del negocio. La entrevista forma parte de un procedimiento propio de los estudios cualitativos, en donde la investigadora entró en contacto con la población y logra que ellos, participen no solo como informadores, sino dando explicaciones y razones por la

cual utilizan una u otra técnica de producción o de administración, sin importar que ellos no utilicen los términos reconocidos por los expertos.

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

4.3.8. Procedimiento de análisis de información

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

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

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

Algunas preguntas están compuesta por dos respuestas (Si, No), y tres respuestas con distintos niveles de acuerdo a su desarrollo. En la Tabla 4.5., se muestra la ficha técnica de esta encuesta.

Tabla 4.4. Ficha técnica del cuestionario diagnóstico

Técnica	Cuestionario estructurado, aplicada de manera individual. La encuesta se aplicó abordando al propietario en su contexto, con el fin de no perder ningún detalle que pudiese servir para el diagnóstico.
Cubrimiento	Unidades productivas; las encuestas se aplicaron en los Corregimientos de Isabel López, Molineros, Cascajal y el Casco Urbano del municipio de Sabanalarga en el Departamento del Atlántico.
Grupo objetivo	El grupo objetivo está compuesto por los Administradores o Propietarios de microempresas productoras y comercializadoras de queso.
Número de encuestas	La población encuestada es de 20 propietarios, a los cuales se les aplicó el instrumento entre el mes de junio y julio del 2013 – 2.
Tabulación	Las encuestas fueron tabuladas utilizando una herramienta diseñada en el programa Microsoft® Office Excel, en donde las información se ingresó por filas de acuerdo al beneficiario y posteriormente se organizaba en tablas para ser graficadas.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Para propiciar la validez interna se buscó que el ambiente en el que se desarrollara fuera cómodo y el entrevistador fuera un experto en la técnica y con conocimientos en ciencias sociales, todo lo cual debió contribuir a que el entrevistado se sintiera cómodo. Además las preguntas de la guía no se hicieron a manera de examen para que esto no fuera a interferir en sus respuestas, sino que se buscó tener una conversación fluida acerca de la forma cómo él maneja su negocio; es decir, se trató de no tener prejuicios sobre si sus ideas siguen modelos administrativos específicos sino que se buscó conocer dicha forma, por supuesto siguiendo un temario para que pudieran ser comparables las respuestas de uno y otro entrevistado, temario que se basa en los conceptos abordados en el marco teórico.

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

Como indica Weiers (1986), la técnica hace que el moderador aliente al entrevistado para que exprese con entera libertad sus ideas sobre el tema de estudio y, en

ciertos casos, se convierte en una ventaja sobre la sesión de grupo pues la persona puede expresar inquietudes que no manifestaría en público. La validez interna se refrendó con el concepto de un jurado experto en temas de administración como estrategia Hernández y Rodríguez (2008). Él examinó el contenido del instrumento y evaluó si es coherente y pertinente con respecto al marco teórico en una escala de uno a cinco; en caso de considerar necesario, se le pidió que hiciera sugerencias que fueron valoradas por la autora de la tesis para decidir si se podían incluir o si ya estaban cubiertas; así como en qué parte del instrumento y con qué abordaje. Dicho juez anotó que el instrumento era un poco largo, lo cual se sabía de antemano y la entrevista se planeó para una hora y media; no se quitaron preguntas desde antes pero como se trataba de una entrevista en profundidad, en el transcurso de su aplicación se retiraron algunas, que en general, ya estaban cubiertas por otras respuestas. Finalmente las entrevistas tomaron entre una hora y 27 minutos y una hora y 49 minutos, con un promedio de una hora y 38 minutos.

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

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

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

4.4. Construcción de las categorías de análisis.

Categoría de análisis I. Direccionamiento estratégico. Mintzberg, Ahlstrand y Lampell, (2008), conciben el direccionamiento como la consecución de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se

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

En el caso de empresas del sector agropecuario, específicamente en aquellas, en las cuales los propietarios trabajan más por la defensa del patrimonio, evitando asumir riesgos con los recursos propios, mientras que el direccionamiento estratégico los obliga a planear resultados a mediano y largo plazo, además la jerarquía para tomar las decisiones importantes se centran no en una sino en varias personas de la familia dándose una estructura plana.

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

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

Categoría de análisis III. Aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional se concibe como un proceso biopsicosocial a través del cual el sujeto modifica su comportamiento y adquiere nuevas formas de actuación. En tal sentido el

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

5. CASO DE ESTUDIO.

5.1. Descripción del Caso

La presente 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 opero como eje central. Este se encuentra ubicado a 45 minutos de la capital Barranquilla y se accede a él por la Carretera La Cordialidad. En la figura 5.1 se muestra la ubicación de los propietarios estudiados.



Figura 5.1. Localización del estudio.

Fuente: Google Maps. Consultado 01 de septiembre 2014.

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 productivas con cinco 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.

Generalmente, estas unidades están compuestas por menos de diez 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.

5.2. 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 estos se seleccionó a ocho a los que se les realizó una entrevista a profundidad. Los datos se organizaron por objetivos, los cuales se describen a continuación.

5.2.1. Perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas.

Las características de los propietarios permitió establecer cuáles eran los perfiles de los propietarios más destacados, identificando la ubicación de las unidades productivas, tener información sobre el origen del negocio, la actividad a la que se dedicaba antes, su nivel educativo, la composición familiar y la cantidad de trabajadores que contrata. Ello facilita la configuración de los procesos asociados, a 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 productiva ubicados en la zona urbana y rural del municipio de Sabanalarga. En la Figura 5.2, se presenta la ubicación de las unidades productivas del estudio.

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

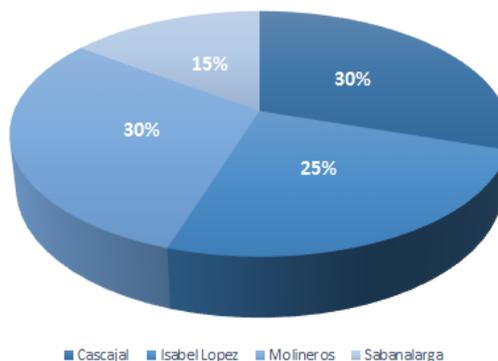


Figura 5.2. Ubicación de las Unidades Productivas.

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% están ubicadas el centro urbano del municipio de Sabanalarga. Este es un punto importante teniendo en cuenta que el 85% de los beneficiarios se encuentra en zona rural, teniendo un contacto directo con las fincas y los hatos ganaderos, es decir a la actividad agropecuaria y agroindustrial por parte de los propietarios.

La ocupación del propietario de las unidades productivas, se observa en la figura 5.3., en ella se muestra a que se dedicaban antes de la producción de queso en pequeña escala.

Ocupación	Total
Comerciante	7
Ganadero	2
Quesero	11
Total General	20

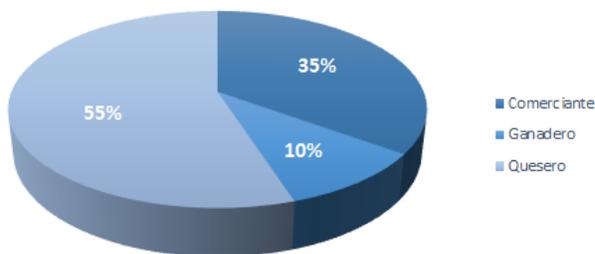


Figura 5.3. Ocupación anterior de los propietarios.

Fuente: Elaboración propia (2014).

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

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

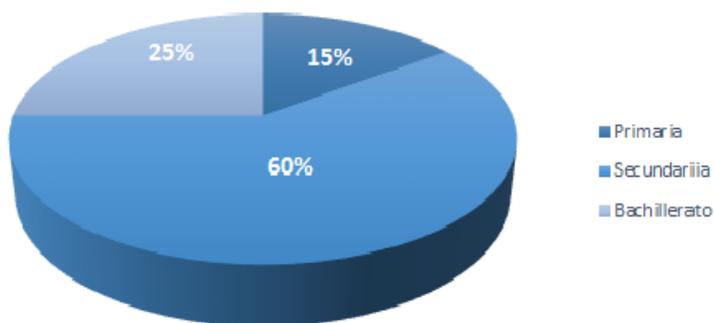


Figura 5.4. Nivel educativo del productor.

Fuente: Elaboración propia (2014).

En cuanto al nivel de educación de la población estudiada, se encontró que el 60% alcanzó el título de bachiller, seguido de un 35% que logró obtener un título universitario. El 10% 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. Entre más alto sea su nivel educativo, más fácil es la asimilación de herramientas administrativas y el cambio hacia una mentalidad emprendedora.

Casados	Hijos	Total
NO	NO	2
	SI	4
Total NO		6
SI	NO	2
	SI	12
Total SI		14
Total General		20

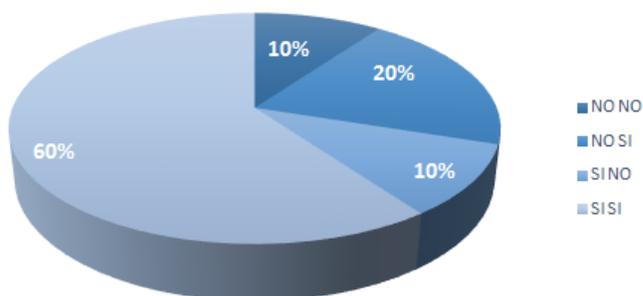


Figura 5.5. Estado civil y número de hijos del propietario.

Fuente: Elaboración propia (2014).

La Figura 5.5 indica que del total de la población, el 60% es casada y tiene hijos, mientras que el 20% no es casado pero tiene hijos. Un 10% tienen hijos sin estar casados.

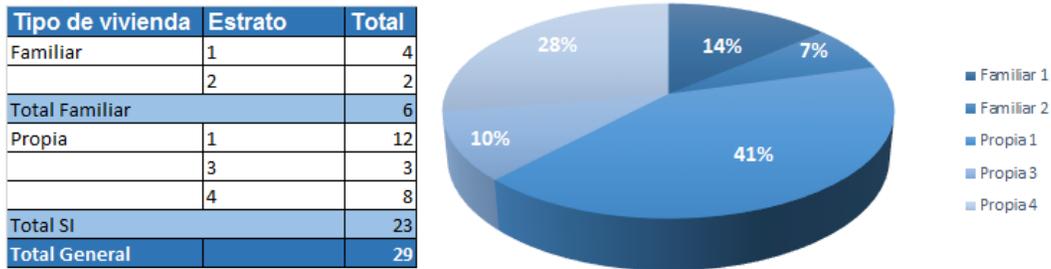


Figura 5.6. Tipo de Vivienda.

Fuente: Elaboración propia (2014).

De acuerdo a la figura 5.6, se observa que la tendencia de la población es a conformar núcleos familiares, asegurando así el bienestar de cónyuge e hijos. Otro punto es que 62% de los beneficiarios pertenecen a estrato uno y dos y el 38% restante que pertenece a estrato tres y cuatro, este estrato corresponde a viviendas construidas con materiales de mampostería y en algunos casos diseñadas por arquitectos, las cuales resaltan dentro del resto de vivienda del sector.

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 hechas 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 Figura 5.7, se puede captar que el 65% cuenta con un solo trabajador que es un familiar o el mismo propietario. Un 20% están conformadas por dos trabajadores, un 15% contrata hasta tres trabajadores.

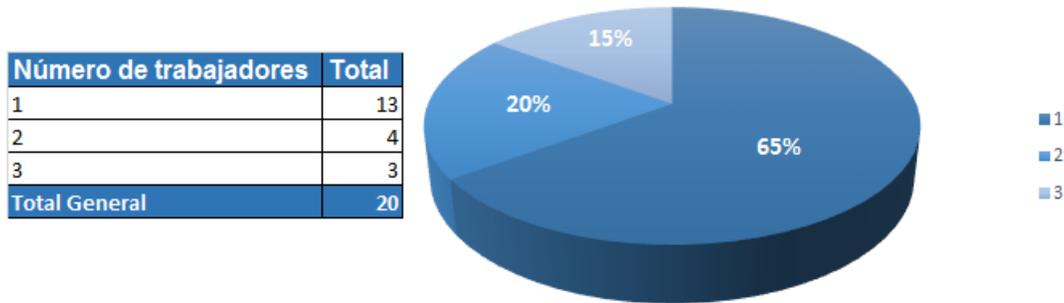


Figura 5.7. Número de Trabajadores.

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 diez años operando, el crecimiento de las mismas no ha sido significativo demostrándose fuertes falencias en la organización de las mismas. Estas falencias reflejan la necesidad de ir adecuando la organización a su crecimiento, tal como lo plantea Mintzberg, Quinn y Ghoshal (2002), quienes explican que cuando la organización crece, requerirá apoyo administrativo en el trabajo (secretarías, asistentes). Si la organización continúa creciendo, entonces se requerirá 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.

5.2.2. Direccionamiento estratégico aplicado 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 en las unidades productivas 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 figura 5.8, indica que el 10% de las unidades se encuentra en el nivel I, con capacidad insuficiente, para satisfacer la demanda del producto, el 35% se encuentra en

nivel II, pueden responder a la demanda pero no garantiza que este hecho sea todas las veces y en nivel III, se encuentra el 55%, lo cual indica que es mayor el número que cuenta con suficiente capacidad para responder a la demanda.

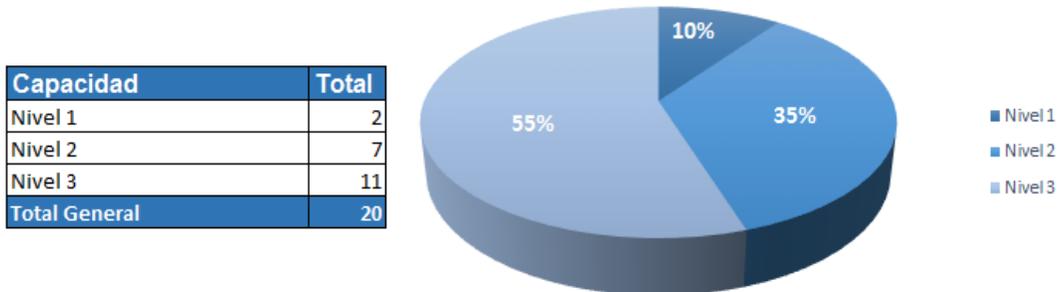


Figura 5.8. Capacidad Instalada.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Según la información que proporcionaron los propietarios, el 40% no realiza algún tipo de actividad de control de calidad (nivel I), el 60% realiza actividades de control de calidad artesanal (nivel II) para esta última, las técnicas utilizadas son el uso de los sentidos (vista, tacto, gusto y olfato), tal como se presenta en la Figura 5.9.

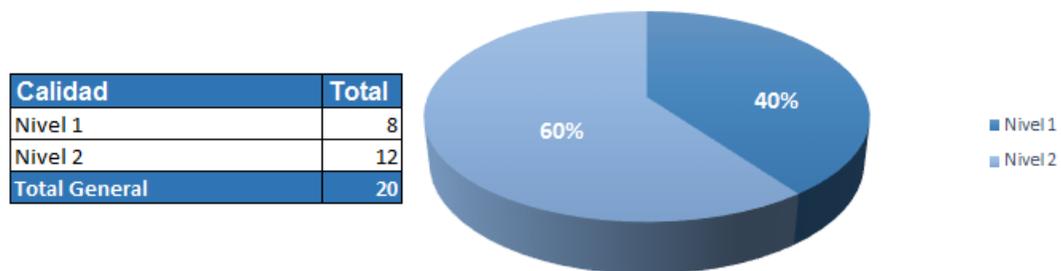


Figura 5.9. Control de Calidad de Insumos.

Fuente: Elaboración propia (2014).

En cuanto a la estandarización de los procesos, en la figura 5.10, se el 15% tienen un proceso de producción en la mente del propietario (Nivel I), el 80 % realizan el proceso establecido, pero no está estandarizado ni mucho menos documentado (nivel II) Solo un 5% tiene un proceso definido y documentado (Nivel III).

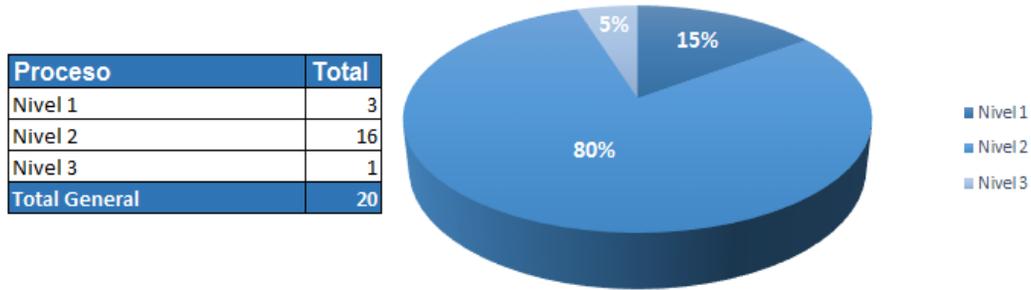


Figura 5.10. Estandarización de los procesos.

Fuente: Elaboración propia (2014).

En la Figura 5.11, se observa que el 30% no calcula sus costos (Nivel I) lo cual le impide tener una claridad de la rentabilidad del negocio o tomar decisiones respecto a la gestión de la producción. El 65% tiene un control rudimentario de los costos de producción (nivel II); llevan los costos en que incurren durante la producción en cuadernos de manera informal, sin ceñirse a los métodos tradicionales de cálculo de costos. Sólo el 5% tiene formalizado un control de los costos (nivel III).

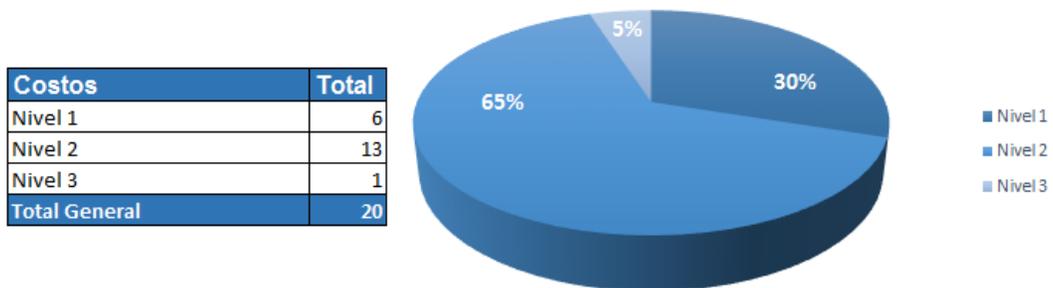


Figura 5.11.Control de Costos.

Fuente: Elaboración propia (2014).

La Figura 5.12 presenta el nivel de planeación en que se encuentran las unidades productivas del estudio. En ella se puede observar el 30% se encuentran en nivel I, esto significa que no han planteado la visión, misión y objetivos estratégicos, ni ha definido el que hacer de la empresa; el 65% de se encuentran en un nivel II; 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.

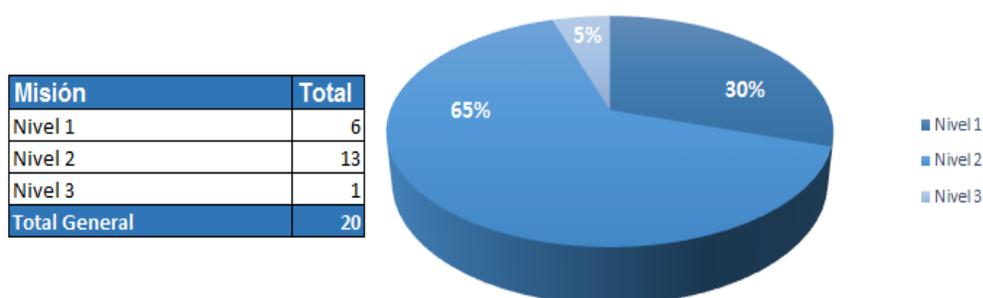


Figura 5.12. Nivel de la Planeación.

Fuente: Elaboración propia (2014).

En la Figura 5.13 se puede captar que 65% no conocen el tema de la planeación, ni mucho menos la emplean 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 a planes y pronósticos. Un 30% lleva a cabo los procesos de planeación de las actividades, pero de manera informal y empírica, programan la producción semanal, pero sin documentarla y verifican día el cumplimiento, no tienen datos para tomar decisiones, sólo el propietario se ocupa de la planeación semanal. Sólo el 5% llevan a cabo la planeación de manera formal, tienen documentos sobre la planeación semanal, un empleado diferente al propietario también realiza la planeación, tienen 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, A. 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.

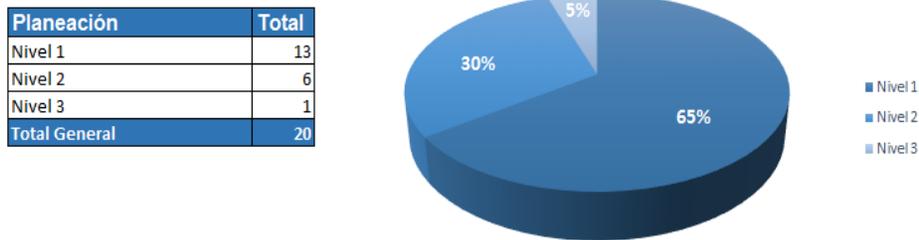


Figura 5.13. Procesos formales de planeación.

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 la 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 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 terminan la jornada al medio día.

En la unidad productiva de Dionisio de Sabanalarga en el que 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 una actividad con las 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, sin embargo. Para recoger la leche poseen el carro de la familia, en las fincas cercana 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 se encarga de recoger la masa, escurrirla y dejarla preparada nada más para que el otro pique, preñe y almacene al frío; la limpieza sí la hacen en común. La función del propietario es controlar que todo salga bien, que le pongan la misma cantidad de sal, que esté todo limpio. Dentro de proceso también elaboran a diario suero, yogur 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. Sólo contratan alguien diferente para que lave los utensilios al final del proceso, labor en la que dura una hora diaria y paga semanalmente; las personas que realizan esta labor con frecuencia renuncian, pero siempre encuentra 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 ayudante en la época de lluvia le indica, cuánto se necesita de cuajo para tantos litros (equivalencias de diez 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 queso de la usual, avisándole previamente y así se “mantienen contentos”. 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 esta en verano todo lo que preparen se vende.

Los propietarios de las queseras consideran que su personal en general se adapta fácilmente a los cambios, aunque usualmente no hay muchos; ellos comentan que es un trabajo muy rutinario y sencillo. Hubo algunos cambios que marcaron como dejar de usar cuajo de vaca y pasar a cuajo líquido, por higiene. Tal vez uno de los cambios más complicados es el tema del uso de uniformes, especialmente por el calor bajo el que deben trabajar; de hecho de los que ya tienen construida su quesera con paredes enchapadas, sostienen que el personal en un inicio se sentían encerrados pero se fueron acostumbrando, sabiendo que así se evitaban los insectos, aunque está tratando de que el sitio sea más fresco instalándoles ventiladores tipo industrial. Un cambio que causó alguna dificultad fue cuando se empezó a agregar cloruro y sulfato de potasio, pero el proceso de adaptación y aprendizaje tomó uno o dos días. 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 pero 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. El 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 la unidades productivas hacen el queso más o menos de la misma forma, 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 le leche. 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 que *“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 ésta tiene un problema de contaminación, pues acaban con los prados, lo cual fue corroborado por el Román, este problema es mayor donde no hay alcantarillado, como en los pueblo y veredas.

Otra diferencia en el procedimiento es que algunos recogen la leche de diferentes proveedores y la ponen en una alberca, mientras 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: El Entrevistado Ricardo: *“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 que...*“Es una meta no echar la leche en la alberca embaldosada sino en tinas de acero inoxidable que es lo que requiere el INVIMA², 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

² Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos

mucha agua. Sobre la higiene indican: “*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*” (Ricardo).

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 por un apodo o apellido; en algunos casos lo cambiaron al formalizarse y buscaron uno más universal. Ricardo, dice que el negocio 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 el medio de subsistencia de él y 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 desplazados por la violencia, al llegar a Sabanalarga lo había perdido todo y necesitaba un medio para sostener a su familia, los cuales estaban acostumbrado a un nivel de vida mucho más alto en su lugar de origen, así ahora que se ha recuperado tienen mayor proyección, sobre todo en este momento que está esperando que le restituyan parte de su tierra, de ahí la idea administren otro tipo de negocios, que pueden ser relacionados con el inicial que era la ganadería.

La situación también difiere tal como se registró en la entrevista en profundidad de Ambrosio, quienes 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 un 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 éste 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)

Una empresa como la de ellos, básicamente aporta a la sociedad una fuente de trabajo y un producto (Dionisio). 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. Un entrevistado recibió una leche como pago por otro tipo de trabajo (albañilería) y ahí nació la idea (Ricardo).

La venta de cerdo usualmente es algo que aparece después de empezar a hacer queso, Iván de Cascajal, vendía cerdo en Barranquilla y sus clientes empezaron a pedirle queso; se reitera la necesidad de mercado y en esa ciudad. El prever que podía funcionar 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 que 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” (Iván)

El caso de 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”*. Romín de Isabel López observó que 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 que... *“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 pusieron a pensar mucho en cómo resultaría el futuro. La forma en que ha evolucionado la empresa también ha sido positiva por los mejores recursos; 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).

La Tabla 5.1 muestra la evolución de la unidad productiva tal como lo expresaron en las entrevistas. Esta tabla (5.1) 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 5.1. 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 dieciocho 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 dieciocho 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).

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 macho (al ganado vacuno se suelen referir como animales) para levante y con ello sostenerse cuando la venta de queso baje demasiado de precio y llegue queso de Venezuela. Explica que la mejor época es de septiembre a noviembre y que ya tiene dinero ahorrado para este último plan.

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”.

Ricardo, quiere hacer un préstamo al banco pero debe asesorarse mejor pues ya le fue negado en una ocasión; dice verse exportando en diez 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 donde también anota cosas del negocio (es el mismo que tiene un tablero con las cantidades a usar para la elaboración del producto); los demás no tienen planes por escrito, diferente al caso del plano para la ampliación.

Para Iván, el tema de las ampliaciones es más fácil pensar en la fecha; está el caso de Dionisio del centro urbano que tiene acondicionada su planta pero ya se le quedó pequeña, entonces haría una ampliación a mediados de 2015 y quisiera que en diez 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), ella 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, 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, que es su sobrino, quien se encarga de venderlo 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 está peores que la mía, yo queseras grandes no he tenido la oportunidad de visitar”* (Dionisio). De la visita a Ubaté, por ejemplo, Ricardo, observó que hacer 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.

Actividades que hubieran planeado y fueron ejecutadas 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 se quede mal con un cliente (aunque suelen remediarlo dándole menor cantidad a cada cliente) o que se derrame un poco de leche al vaciarlo en algún recipiente. Entre los problemas está la escasez de leche no solo por ser época seca sino por lo contrario, pues si hay inundaciones el pasto no crece y hay que “buscar leche por otras partes” (Iván).

Ricardo, del área urbana de Sabanalarga se refiere que en el pasado tuvo inconvenientes con que el queso le quedó 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, 2) o el momento actual, aunque las razones varían, en el primer caso, creen que antes se vendía más porque había menos competencia, aunque aclara que hoy en día se siente 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 período 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 la persona de 63 años que dijo tener problema 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 fue el que dio la idea de hacer los bloques un poco no 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*” (Iván). En este caso el problema lo generaron los empleados pero la solución la dieron ellos mismos y surgió una nueva oportunidad de mercado para evaluar a futuro.

Hay un quesero que expresa que no le han dado ideas pero está esperando a que un ex empleado regrese de trabajar en queseras de Bogotá para que le traiga nuevas posibilidades, pues además le dijo que trabajaría con él en vacaciones... “*porque él viene con la experiencia de allá, y sabes que es importante porque él aprendió aquí conmigo y también hizo queso pequeño de una libra pero sin leche pasteurizada, él lo aprendió a hacer aquí y cuando venga me puede servir a mí también porque él trae otras expectativas de allá para mejorar*” (Entrevista a Ambrosio); lo cual se relaciona con la idea de que las experiencias de otros contextos pueden ejercer un intercambio cultural, entre otras que él está orgulloso de que el empleado a quien enseñó se haya podido emplear en Bogotá.

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

A su vez Varios entrevistados expusieron que los cambios en la infraestructura se originaron en visitas del Instituto 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 el inconveniente de mayor calor al estar encerrado.

Casi todas las casas de los queseros son espaciosas, sobretodo 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 necesita, 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 prescindan 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 del Román corregimiento de Isabel López, 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 Sañade 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 el de queso 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 Ricardo. Román el quesero de Isabel López (área rural), dice que con el control le ha ayudado el Instituto 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 cuando ya vieron que se concretaban las cosas 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, la 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.

5.2.3. 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.

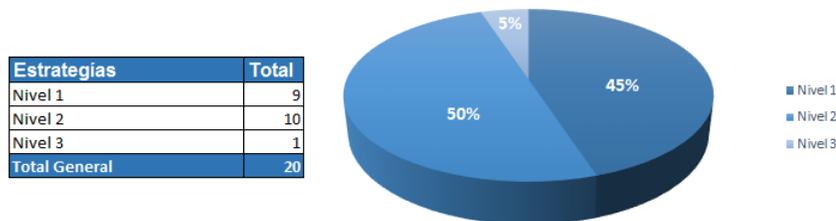


Figura 5.14. Formulación de estrategias

Fuente: Elaboración propia (2014).

La Figura 5.14 indica que del total de las empresas que llevan a cabo el proceso de formulación de estrategias. En el nivel I (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. En el nivel II (50%), tienen documentada las estrategias en carteleras y libro diario de manera informal. Sólo el 5%, nivel III, han realizado estrategias de segmentación y diversificación de productos.

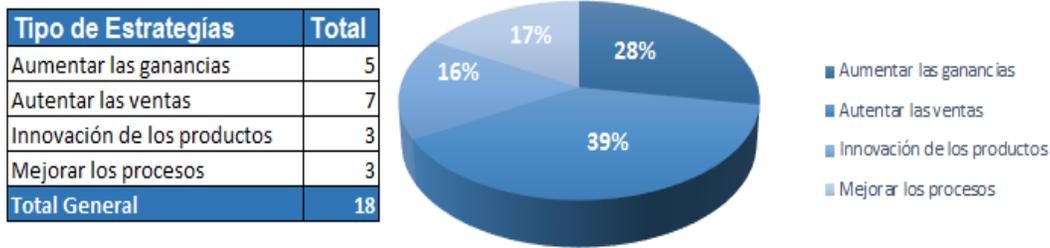


Figura 5.15. Tipos de estrategias empleadas.

Fuente: Elaboración propia (2014).

La figura 5.15, afirma lo expresado en la figura anterior, con relación al enfoque que le dan los propietarios a su negocio. Así, el 25%, su orienta hacia el aumento de las ganancias; el 39%, al aumento al aumento de las ganancias y sólo un 16% y 17% a la innovación y mejoramiento de los procesos.

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, sobretodo 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 (Román).

Sobre la forma cómo ha cambiado la relación con los proveedores y clientes hay uno de municipio que señala que tiene una excelente relación que mutuamente negocian el precio según el comportamiento del mercado y nunca ha tenido inconveniente, anota que no necesita que los lecheros le aumenten la tarifa sino que él mismo les informa que les pagará más, esto también lo hace otro de los entrevistados: *“Si en el invierno le pago el litro a US\$0,41, en el verano le pago el litro a US\$0,49 y ellos aceptan, dentro del verano el precio se queda fijo”*(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 en 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 lo compran al mismo proveedor y otros exactamente lo contrario, no importan 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”* (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 del de Isabel López (Román), 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 Mujer³; 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” (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 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 sus integrantes se encuentren alineados hacia un objetivo común, forjando la visión, misión, los valores, pero además establecer estrategias claras y compartida. 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, planeación y retrospectiva, se trata de 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 optimista y velar por la calidad del queso.

³El Banco Mundo mujer fue 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.

Un quesero de Sabanalarga (Ricardo), 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 figura 5.16, el 90% se encuentra en un nivel I, es decir no conoce el término de indicadores o no los ha formulado y solo el 10% recurre a indicadores pero de manera informal.

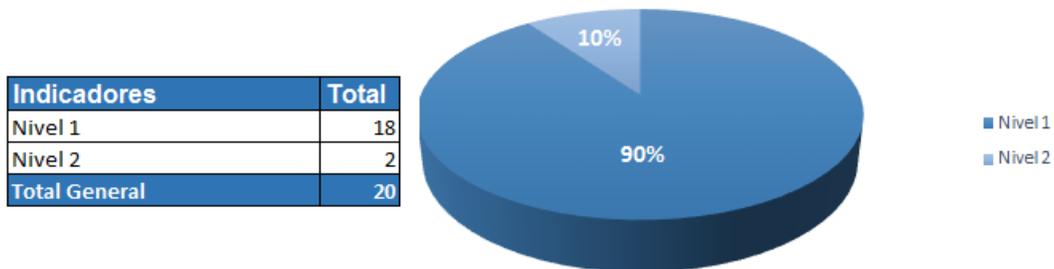


Figura 5.16. Uso de indicadores.

Fuente: Elaboración propia. (2014).

Para la gestión de mercado tal como se presenta en la Figura 5.17, se tiene que disponer de una planeación estratégica del mercado ideal para que el negocio se posicione. 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 encontró 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.

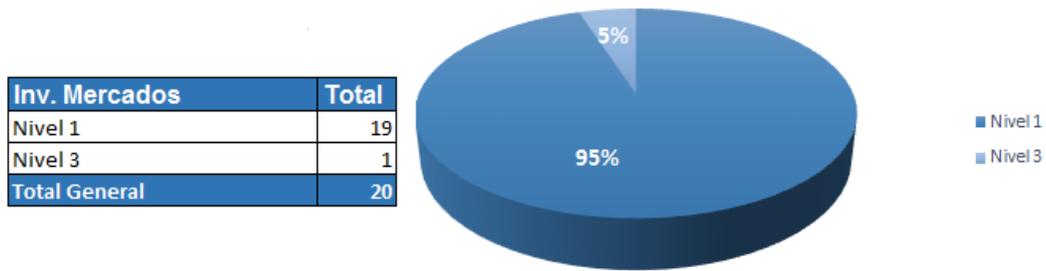


Figura 5.17. Gestión de mercados.
Fuente: Elaboración propia (2014).

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.

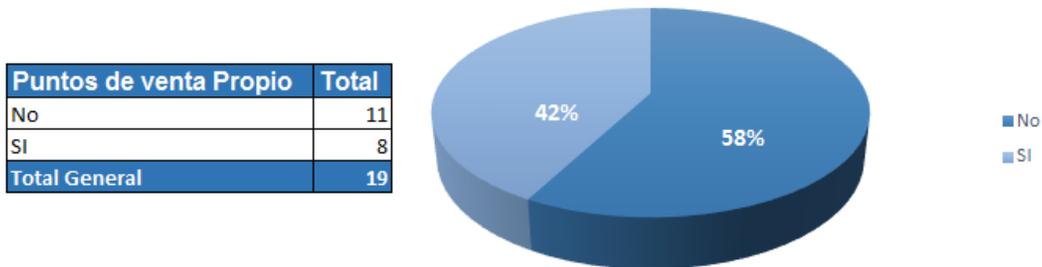


Figura 5.18. Puntos de Venta.
Fuente: Elaboración propia (2014).

Por su parte en la figura 5.18, 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 vender el producto más barato al distribuidor con un bajo margen de utilidad.

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 Figura 5.19 el 75% de las empresas objeto del estudio están en nivel I en cuanto a la planeación del mercadeo, lo cual significa que estas empresas no llevan a cabo este proceso.

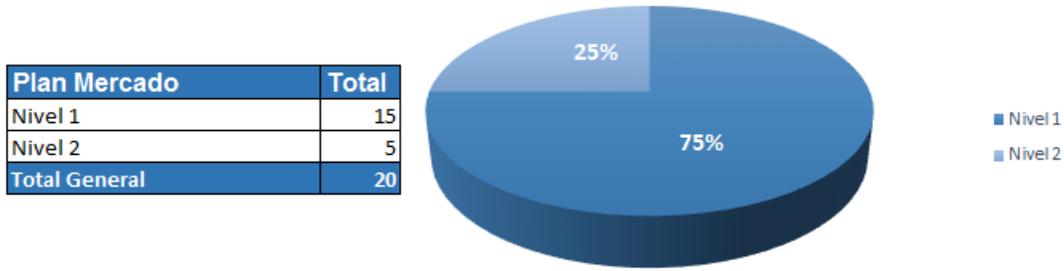


Figura 5.19. Uso de investigación de mercado.

Fuente: Elaboración propia (2014)

Por otro lado el 25% de las empresas se encuentran en un nivel II, 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 Figura 5.20, muestra que el 20% se encuentra en nivel I, lo cual indica que estos propietarios no tienen identificadas las características de sus clientes potenciales. El 75% se encuentra en nivel II, es decir el propietario ha identificado sus clientes potenciales de acuerdo a su experiencia. Por su parte y un 5% de las microempresas se encuentran en nivel III, lo que quiere decir que es pequeño el número de propietarios que tienen identificados claramente sus clientes potenciales.

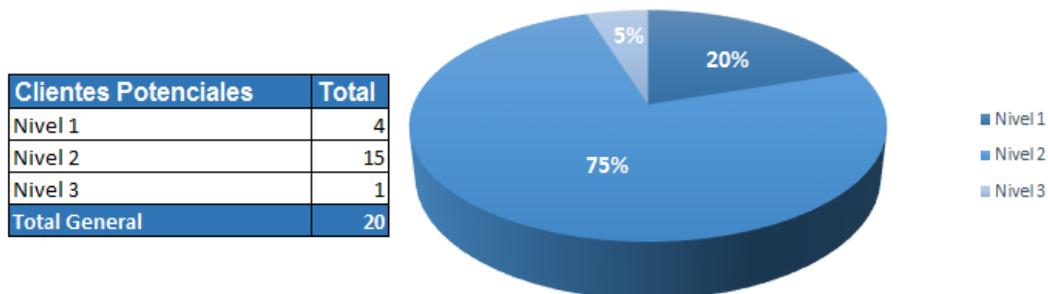


Figura 5.20. Identificación de clientes potenciales.

Fuente: Elaboración propia (2014).

En la Figura 5.21 sobre el conocimiento de la demanda tenemos 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 a 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.

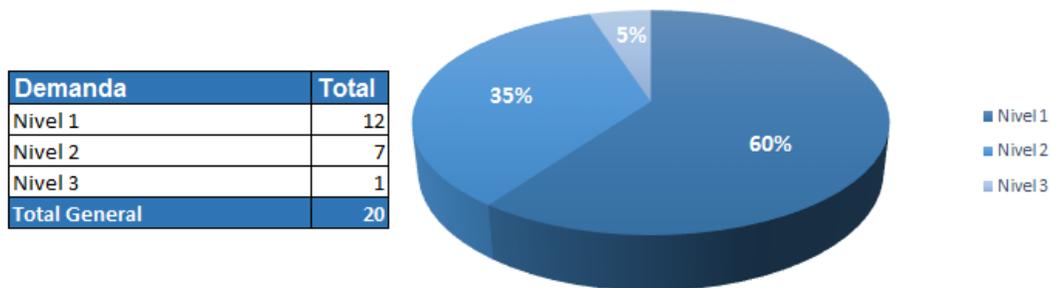


Figura 5.21. Conocimiento de la demanda.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Con base a lo anterior se puede decir que propietarios no planean las ventas puesto que no tienen como sustentar una producción. En este sentido se puede decir que están sub-valorando la oportunidad que les puede estar ofreciendo el mercado.

En la Figura 5.22, 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 la canal de comercialización al que recurren mayormente.

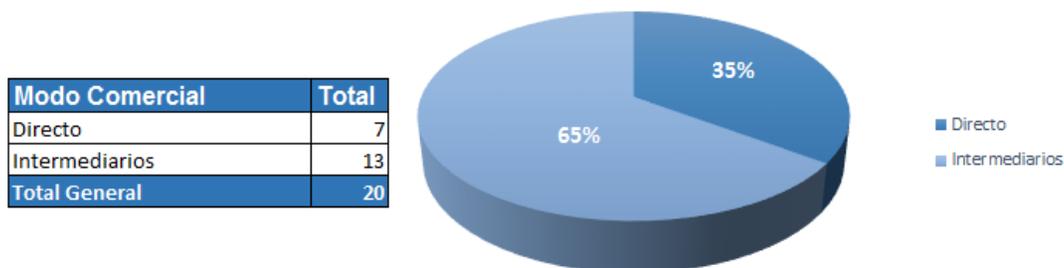


Figura 5.22. Modo de comercialización.
Fuente: Elaboración propia (2014).

La Figura 5.23, muestra que el 45% de los propietarios tienen poco conocimiento de la competencia y el 55%, está en el nivel II, es decir, reconoce quiénes son sus competidores potenciales pero no ha evaluado la influencia de estos en el negocio.

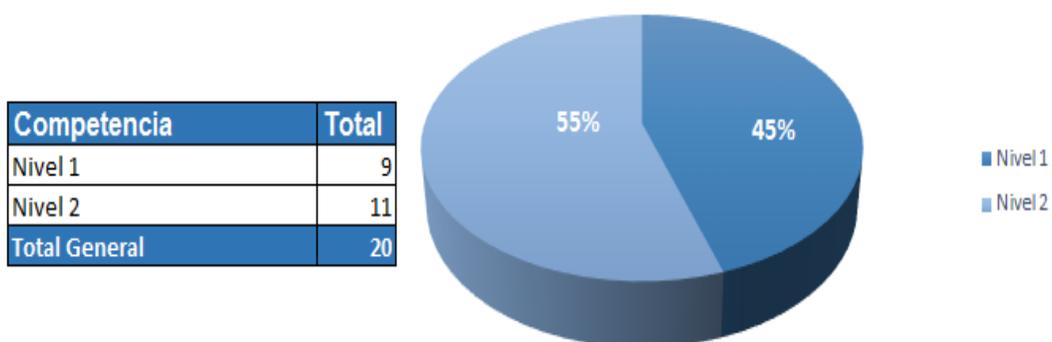


Figura 5.23. Conocimiento de la Competencia.
Fuente: Elaboración propia (2014).

Hay que recordar que según Michel Porter una de las fuerzas competitivas es 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 la fidelización del mismo. Esto se puede observar en la Figura 5.24, donde el 95% están en nivel I, es decir, no realiza actividades de promoción, mientras que el 5% está en nivel II, lo cual significa esta proporción de los propietarios encuestados realizan actividades promoción.

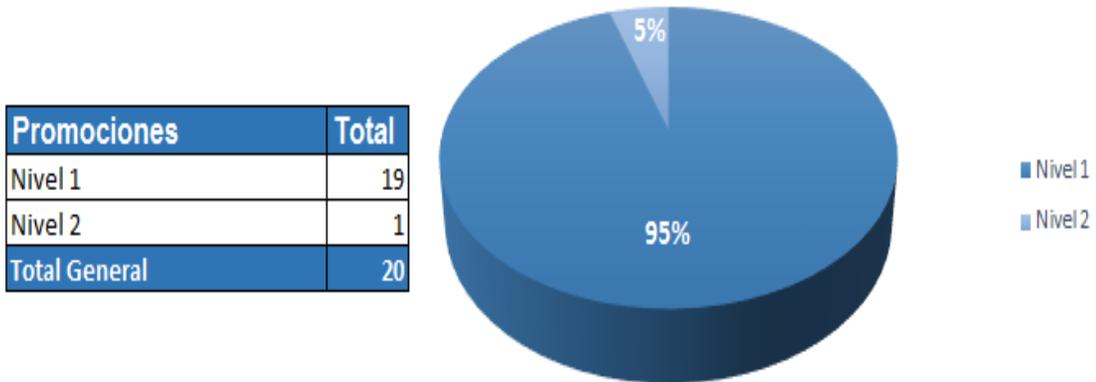


Figura 5.24. Promociones.
Fuente: Elaboración propia (2014).

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 Figura 5.25, muestra la apreciación del cliente que el 75% dice que el cliente considera bueno su producto mientras que el 25% restante los clientes lo consideran excelente.

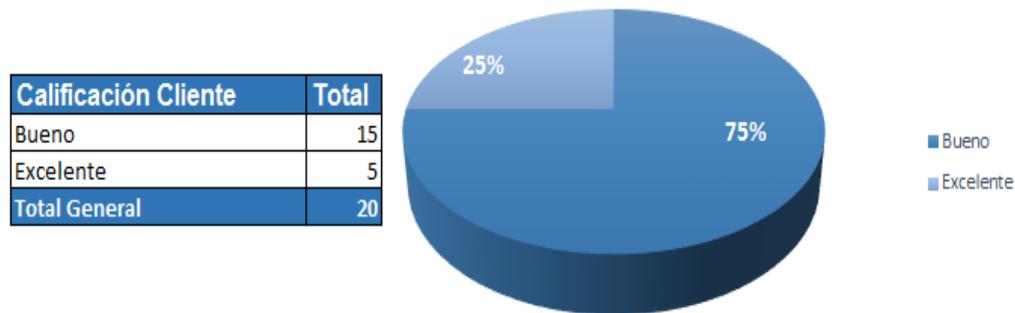


Figura 5.25. Calificación Clientes.
Fuente: Elaboración propia (2014).

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 figuras 5.26. 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).

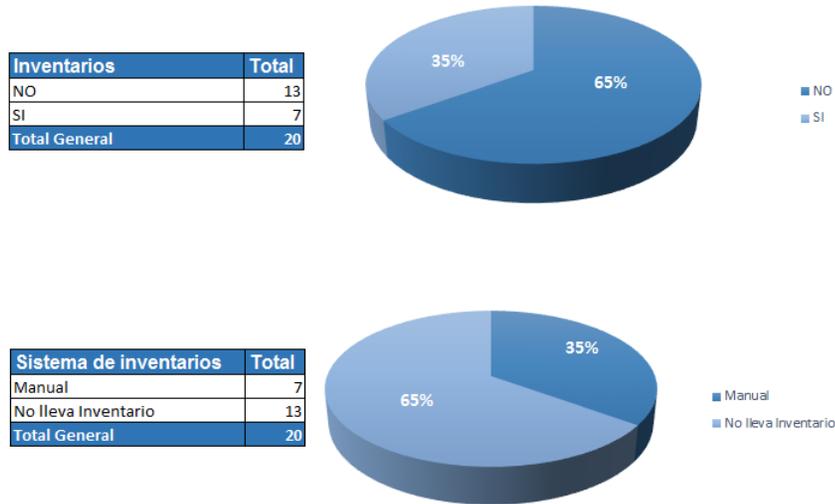


Figura 5.26. Logística.
Fuente: Elaboración propia (2014).

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

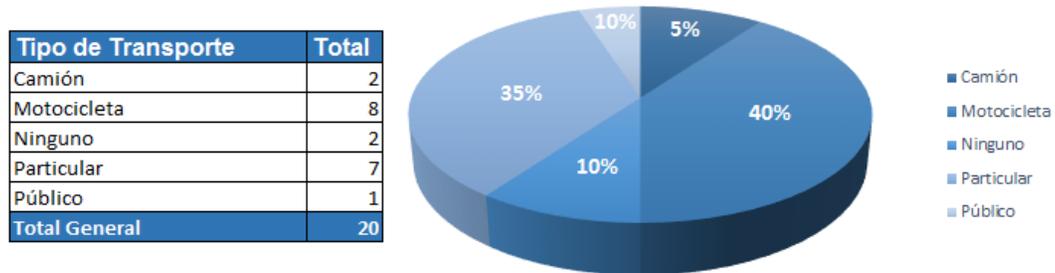


Figura 5.27. Tipo de Transporte.
Fuente: Elaboración propia (2014).

La figura 5.27, indica que el 40% utilizan la motocicleta como medio de transporte, seguido de un 35% de transporte particular que incluye automóviles y camionetas. El 10% utilizan 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 se tiene que el 61% tiene vehículo propio, el 33% alquila el transporte y el 6% utiliza vehículo público, tal como se observa en la figura 5.28.

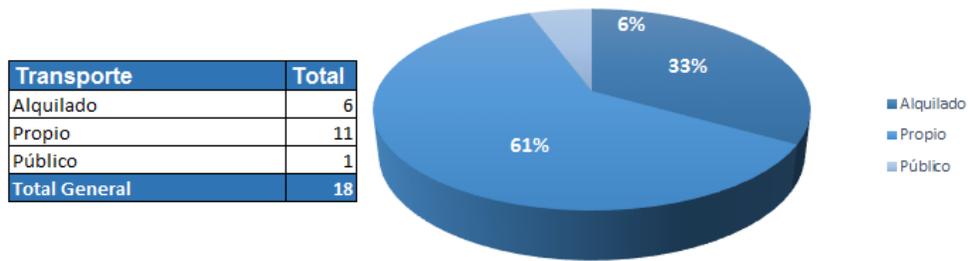


Figura 5.28. Propiedad del Transporte.

Fuente: Elaboración propia (2014).

En cuanto a los proveedores en la figura 5.29, tenemos que el 60% compran materia prima en pequeñas cantidades, en tiendas minoristas o pequeños productores de leche, mientras que un 20% compra a tiendas mayoristas o a grandes productores de leche, un 10% le compra distribuidores y a otros productores de queso.

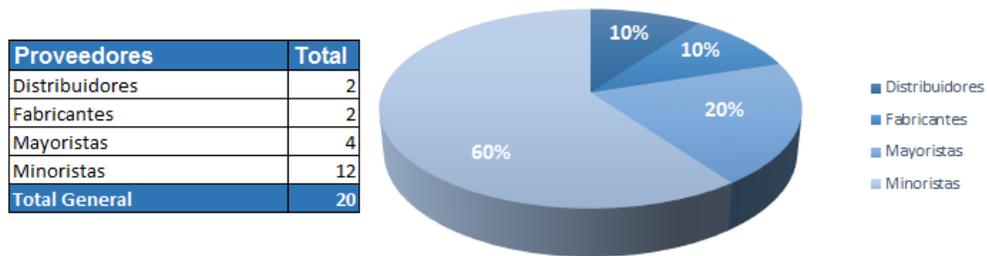


Figura 5.29. Proveedores

Fuente: Elaboración propia (2014).

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 tienen menores costos logísticos por el acortamiento de la cadena logística.

La parte financiera es de suma importancia para garantizar el capital necesario para hacer inversiones. La figura 5.30, presenta los estados financieros, encontrándose que el 55% de estas presentan utilidades en su último balance general. A pesar de esto, algunos aseguran que dichas utilidades no son cuantiosas puesto que en ciertos períodos 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 la rentabilidad del negocio. El 20% restante dice haber presentado pérdidas igualmente por las razones expuestas anteriormente

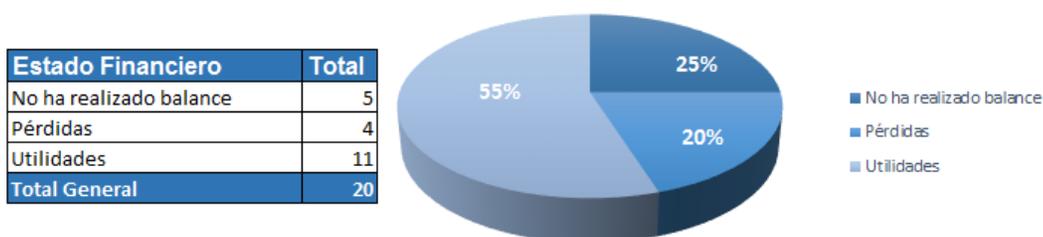


Figura 5.30. Gestión Financiera.

Fuente: Elaboración propia (2014).

La figura 5.31, 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.

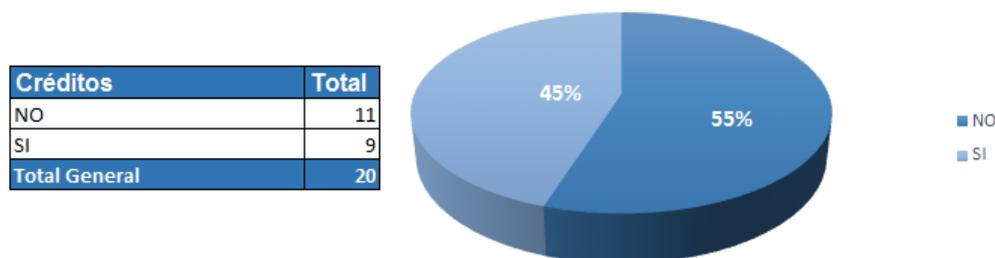


Figura 5.31. Créditos.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Las entidades financieras a la que más recurren los productores tal como se muestra en la tabla 5.32, son Banco Fundación Mundo Mujer (75%), Banco Ganadero (13%) y a prestamistas particulares (Persona Natural 12%).

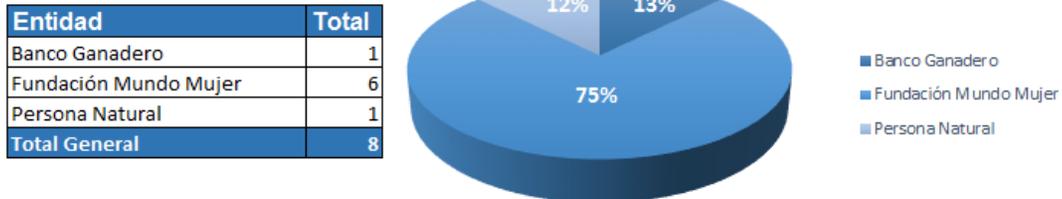


Figura 5.32. Entidad que promueve créditos.
Fuente: Elaboración propia (2014).

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.

La figura 5.33, se observa que el 35% no tiene créditos con los proveedores, el 25% se encuentra en nivel II, es decir, tiene créditos con algunos proveedores (especialmente de leche) y el 40% restante si 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 entrega el producto a crédito, recibiendo el pago al finalizar la semana y en el mismo período hace el pago de sus obligaciones.

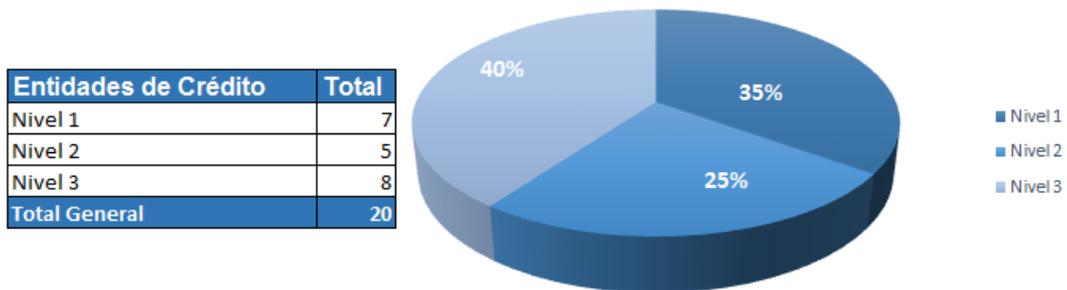


Figura 5.33. Créditos proveedores.
Fuente: Elaboración propia (2014).

Se evaluó que tan importante es para los productores de queso, tener en cuenta la información financiera para la toma de decisiones, la figura 5.34 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.

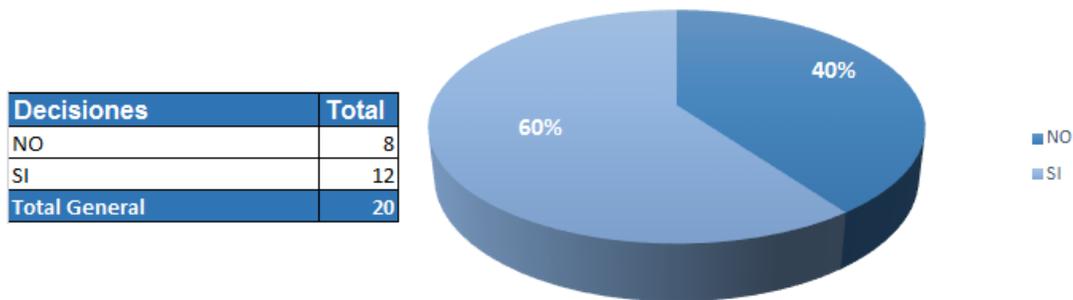


Figura 5.34. Decisiones.

Fuente: Elaboración propia (2014)

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 hacen; por eso se requiere fortalecer los conocimientos en gestión financiera.

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 figura 5.35 que el 50% de las empresas se encuentra en nivel II, es decir, que tiene un control informal de la contabilidad, mientras que el 40% está en nivel I 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).

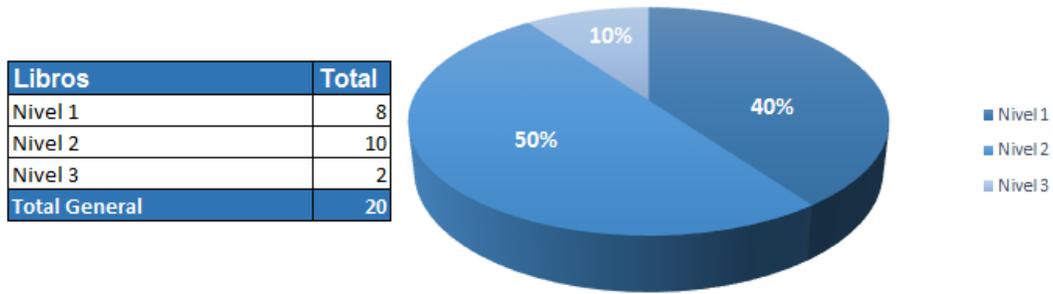


Figura 5.35. Libros Contables
Fuente: Elaboración propia (2014).

La estrategia de gestión del talento humano implica analizar la organización de la empresa en cuanto a los cargos existentes dentro de la misma. Por ello quiso medir el grado de estandarización encontrándose que el nivel es bajo. En la figura 5.36, el 80% no presentan una estructura organizacional determinada, y tampoco tienen documentación de proceso y funciones y el 20% restante presenta una estructura rudimentaria, no planeada, ni documentada en manuales de procesos y fusiones. 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 la organización que permita ejercer control sobre la misma.

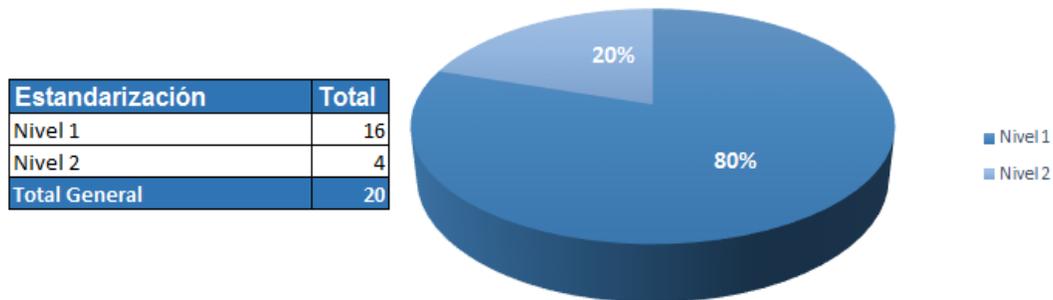


Figura 5.36. Gestión del talento humano.
Fuente: Elaboración propia (2014)

En la figura 5.37, el 75% de las empresas contrata empleados (diferente al propietario o familiares de este), mientras que un 25% no requiere hacerlo.

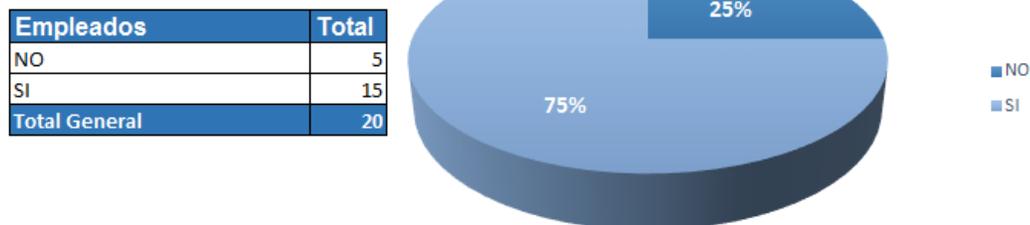


Figura 5.37. Empleados.

Fuente: Elaboración propia (2014).

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

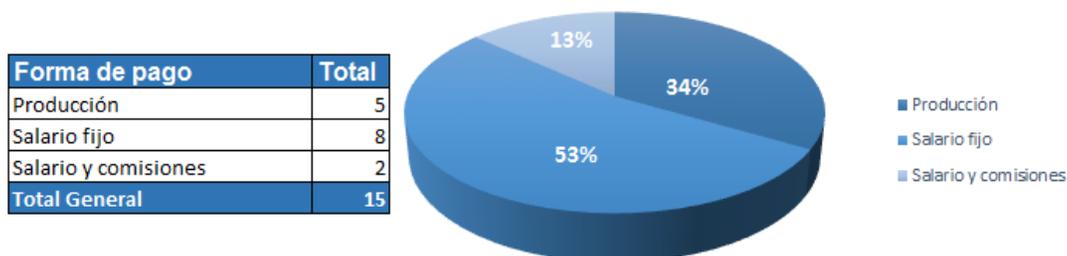


Figura 5.38. Forma de pago.

Fuente: Elaboración propia (2014)

La figura 5.38, se observa que forma de pago más frecuente entre los propietarios es salario fijo (53%), seguido de pagos por producción (27%) 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 garanticen un trabajo fijo a los trabajadores, puesto que en cierta forma esto incentiva al trabajo.

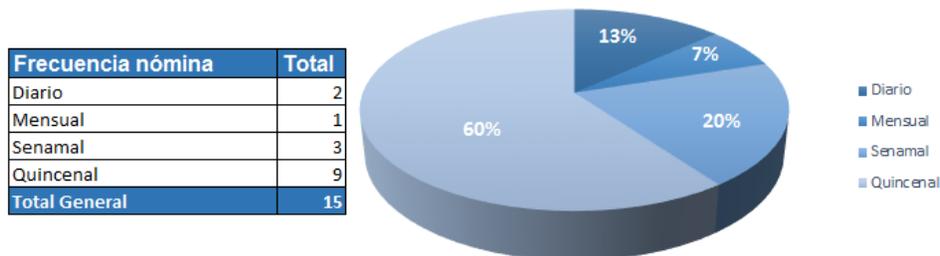


Figura 5.39. Frecuencia pagos a empleados
Fuente: Elaboración propia (2014).

La figura 5.39, 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 sólo el 7% lo hace mensualmente. Como se puede observar, el 97% liquidan la nómina en un tiempo no superior a los quince días. Esto se explica porque se les hace mucho más fácil pagar un salario mensual fraccionado en períodos más cortos.

En cuanto a si los empleados están capacitados en el proceso productivo, la figura 5.40 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 en el proceso de producción del queso.

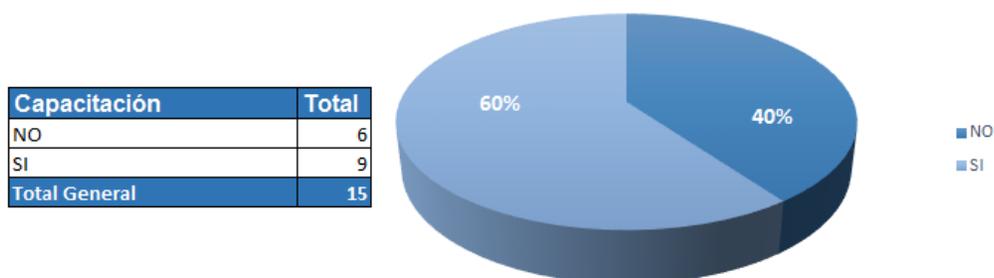


Figura 5.40. Capacitación.
Fuente: Elaboración propia (2014).

Es necesario que en las unidades productivas, los trabajadores conozcan bien el proceso; sin embargo todavía no se tienen 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 Gran Abastos y a mi hermana le mando diez o seis litros y hago bloque 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 del municipio de Ponedera) vende a cinco y en Leña a cuatro, más lo de Barranquilla (que es a través de un intermediario); de Puerto Giraldo hay una tienda que compra día de por medio 60 libras.

A su vez el otro de Cascajal (Iván), 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 que 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 de queso 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” (Dionisio). Hay un entrevistado 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 *“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”* (Ricardo). Otro comenta que el cliente hoy es más exigente y se debe ser responsable para que *“que siempre pese después de cierto tiempo lo mismo”* (Iván).

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. 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”* (Iván); 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 que son un proveedor más y que les faltaría producción para que les compraran nada más a ellos. En algunos casos suceden ambas situaciones; como Dionisio quien comenta que un cliente compra mucho queso pues necesita dieciocho bloques diarios y el cliente 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” (Dionisio). 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.

Esta estrategia de diferenciación se puede observar en la tabla 5.2., que se presenta a continuación.

Tabla 5.2. 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).

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 quien su único cliente es su sobrino pues no busca más clientes (Román).

Pocos han perdido clientes o dejaron de comprar y regresaron; entre los que volvieron están: 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 los de Sabanalarga llegó porque él compraba en Campo de la Cruz y se vio afectada 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” (Dionisio).

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).

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 daña 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 delicioso”, que es el posicionamiento buscado. Uno del 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 huequito, 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 los clientes de ellos les han pedido que los entrevistados les provean. En un caso 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).

Vicente, anotó que un colega está a punto de cerrar y sus clientes los 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 en gastarlo en lujos.

Se preguntó si preferían quedarse con muchos o pocos productos a futuro; de los de municipio uno solo dijo que pocos; misma situación del otro segmento, pues todos los demás quisieran más variedad a largo plazo (Dionisio). Dionisio del centro urbano explica que su hija está estudiando en el Sena procesamiento de lácteos y aspira a que ella le imprima novedad al negocio; la hija 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), quién cita a estos autores afirma que esta definición aporta dos cosas importante: 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, forma cómo solucionaron problemas, capital

necesario para crecer. En este aparte se trata el tema de forma 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 pagan a la semana 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). Lo 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”* (Dionisio). 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 manejan esa finca para que revisen qué puede estar pasando, usualmente hay solución.

No pone en esa cuenta el suero y el yogur, producto 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”* (Dionisio).

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 períodos de quince 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. 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 cuantas 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 diez 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. 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 empleado por lo menos porque 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 semanal, 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, que generalmente, durante la entrevista su hijo explica:

“Una leche que yo la tuve que dejar porque, porque la pimpina me estaba dando apenas US\$2,078, la pimpina cuesta US\$16,620, si me da diez 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 ésa, entonces me vi 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\$0,416son 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; uno de corregimiento aclara que ahora sobra más porque está *“economizando porque no tengo trabajador” (Román).*

En el pasado algunos temían tomar créditos (“me daba miedo 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 cometer menos errores y para revisarlas a largo plazo, de hecho, la hija de uno tiene algunos datos desde hace tres años (Vicente) Uno de Cascajal además señala que se podría usar Internet para “captar más clientes” Román de Isabel López cree que se podría comunicar más fácilmente con sus colegas.

En la planeación estratégica se distinguen los siguientes elementos: misión propósito y valores; objetivos de largo plazo; estrategia y arreglos organizacionales estructura, incentivos, entre otros. Los componentes de la estrategia son: arenas o dominio;

vehículos o modo de crecimiento; diferenciadores o ventaja competitiva; etapas o fases de acción, y lógica económica.

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

Considera Boyd (2005) 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 opinión de Boyd (2005), 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.

5.2.4. Procesos de aprendizaje en las pequeñas unidades productivas

Los procesos de aprendizaje en pequeñas unidades productivas, 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 a 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 de llevar estos controles; la capacidad de dirección se adquieren 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 basan 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 apoyan en labores

comerciales y de cobro. “*Este es el ojo de toda la familia de nosotros, esto es lo máximo, nosotros comemos de ella*” (Dionisio).

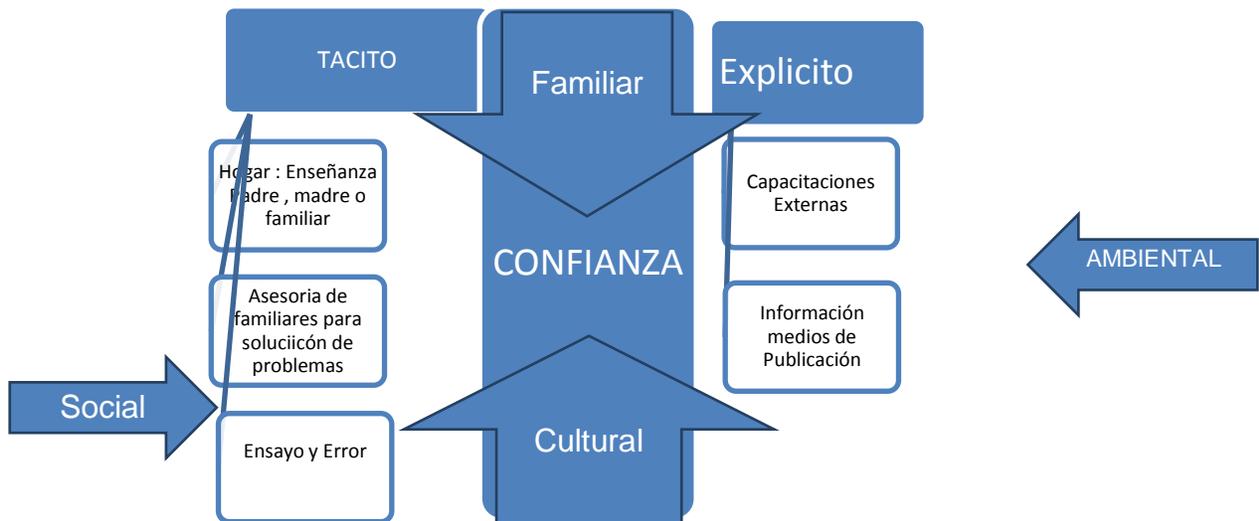


Figura 5.41. Tipos de Aprendizaje.
Fuente: Elaboración propia

Los que tienen hijos consideran que la edad de ellos no hace que cambien la forma como manejan el negocio, aunque a medida que crecen los hijos apoyan más con trabajo e ideas para la toma de decisiones; lo que sí es que con la quésera se logró la educación de los hijos y, en general, una mejora de la situación económica. Vicente, de Cascajal indica que: “*Cuando ellos estaban pequeños el negocio era pequeño también y todavía no había tanto gasto como hoy en día y ellos me han motivado para seguir en la lucha... le hubiera gustado que su hija hubiera estudiado algo afín al negocio pero no fue lo que escogió*”.

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 preguntó qué tan diferente cree que sería la empresa si estuviera ubicada en otra parte; de los que están fuera de Sabanalarga pensaron en 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 obligado que pasar por aquí, es una ventaja”. Esto se presenta en la tabla 5.3.

Tabla 5.3. 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).

Dionisio del centro urbano de Sabanalarga le gustaría vivir en un sitio donde estuviera más cerca la vía, menciona que ha pensado abrir una quesera en el Magdalena, pero en esa zona las carreteras son pésimas; por lo demás la quesera tiene 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 la ubicación del negocio, no tendría 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.

El aprendizaje organizacional es un proceso en el cual el hombre asimila conocimientos, tales como habilidades, valores y lo cognitivo como elementos del concepto de conocimiento, ello con el objetivo de actuar de manera inteligente en correspondencia con sus necesidades sociales. 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 como 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 maneja la cooperativa, 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 que... *“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. 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 (Román).

En el caso en los padres que no estaban en este negocio (Ricardo), este aprendió el oficio de alguien a quien le pidió el favor de 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. Estos procesos de aprendizaje se muestran en la tabla 5.4.

Tabla 5.4. Procesos de aprendizaje y 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).

El conocimiento tácito se observa en los queseros que saben de memoria las cantidades que deben emplear: *“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” (Dionisio).

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 sí podría ser un familiar, éste es el caso de los que no tienen hijos. A este respecto Ambrosio quesero de Molineros expresó en la entrevista:

“Si 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 le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta, ella establece a través de su personal los resultados deseados.

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.

Tal como lo señala Maruta (2014), la adquisición de conocimientos a través del aprendizaje, es un saber que resulta de la transferencia, de procesos, habilidades y actitudes favorables a un tipo de labor. Saber equivale a la transferencia mediante la escritura y los sistemas que ayudan los seres humanos adquirir y acumular grandes cantidades de conocimiento, así como lo que les permite manejar el conocimiento abstracto. Por eso la educación escolar es la entidad encargada de sistematizar el conocimiento acumulado por una sociedad. Esto es esencial en el trabajo profesional, donde se requieren habilidades para realizar los procesos y la actitud adecuada para aprender y mejorar constantemente esos procedimientos.

Para mejorar tales procedimientos, Magallon (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 cultura a través de un proceso colectivo de construcción de significaciones y de identidades.



Figura 5.42. Elementos de aprendizaje organizacional
Fuente elaboración propia

En la figura 5.42., se muestran estos tres puntos focales que están dentro del aprendizaje organizacional. Este 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 la 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.

A este respecto Joo, B. & Lim, T. (2011), indican que un proceso de transferencia no es posible explicarlo utilizando un solo factor, por lo tanto se deben tener en cuenta como esos factores interactúan de manera que establecen un tejido similar a un modelo conceptual en los cuales se combinan en una perspectiva integradora, en este caso sugiere asumir las tres dimensiones del capital propuestas por Hendricks Singhal (2001); 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 el intercambio de este entre ellos.

Ese conocimiento de las organizaciones, tiene que ver directamente con la relación entre el conocimiento tácito y 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 contiene conocimientos, oficios y habilidades concretas.

Es un conocimiento que suele asociarse a la experiencia, el mismo es difícil de medir y explicar. Por otro lado el conocimiento explícito o codificado, puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático como productos, formulas 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, 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 a las que se enfrenta 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 mira a responder a ellas. Al respecto se pudo captar que las pequeñas unidades productivas del sector Lácteo, han llegado al aprendizaje partiendo de un proceso sistémico en función de sobreponerse a las dificultades, es así como han identificado las amenazas, y lo más importante es la manera como han enfrentado nuevas oportunidades, dentro de un direccionamiento estratégico, basado en escenarios inciertos.

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

Dado que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de la conceptualización de los problemas más difíciles y cómo la formación básica de los directivos suele estar enfocada a emprender acciones de manera inmediata, sin mucha evaluación de los pro y contras, es necesario comprometerlos en planificar y hacer análisis de los procesos de la empresa tal como lo señalan Johnson y Scholes, (2001), cuestión que realizan una proporción pequeña de los directivos de estas unidades productivas (5%). 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 los planes y manejo que le han dado los propietarios de las unidades productivas a sus recursos de acuerdo a las estrategias pretendidas y realizadas.

Asimismo, los resultados de las unidades productivas en términos económicos y sociales, está conectada con de la dirección estratégica que los propietarios le dan a sus negocios, los efectos del contexto y la tradición cultural de estos. Ello ha sido producto del desarrollo de habilidades y destrezas, asociados 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. De igual manera el 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. 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; conocimiento empírico del oficio obtenido a través de dicha experiencia, el mantenimiento y 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 cuan 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 y los perciban como generadores de una mentalidad propicia para el cambio. Esta misma actitud los hace expresar de sí mismos, en una especie de crítica reflexiva. Es importante destacar que estas unidades están constituidas jurídicamente, los productores han aceptado el reto de la capacitación, educación y actualización para responder a desafíos organizacionales en una gestión colectiva, responsabilidades compartidas.

6. CONSIDERACIONES FINALES

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 como el aprendizaje organizacional se produce en estas unidades productivas del sector lácteo que fueron los objetivos centrales de la tesis.

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, los 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 metodológico, se hicieron abstracciones (recortes), y se logró perfeccionar una imagen con los aspectos más sobresalientes del objeto, tales como lo plantean Rendón y Montaña (2010).

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 como 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 diez años y se encuentran ubicadas en su mayoría en las viviendas de cada uno de los propietarios, donde la infraestructura para ese tipo de actividad no es la más adecuada. Generalmente se establecen en el patio (parte posterior de la vivienda).

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

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

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

Esta teoría administrativa se 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 favorable 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 micro organización, 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, empleados en la dirección de sus unidades productivas. Lo que coincide con lo planteado por Johnson y Scholes (2001), cuando indican que (...) “*el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders*” (p. 17). Significa esto que los propietarios para alcanzar una posición de dominio frente a las amenazas y oportunidades presentes en el entorno, son conscientes de la necesidad de utilizar las fortalezas y tratar de reducir las debilidades a nivel de la organización.

A pesar que el mercado donde se desenvuelven estas unidades productivas no les exige un profundo grado de modernización o innovación, ya que venden sus productos y servicios en nichos de mercado locales, principalmente a consumidores de bajos ingresos, donde los requisitos de calidad, precio y volumen son poco exigentes, el direccionamiento

puede considerarse como un significativo logro, de apoyo a la ruptura con viejos esquemas de pensar y formas tradicionales de gestionar y producir. Las queseras son microempresas que fabrican un producto artesanal, que en sus inicios tenían menos infraestructura que en la actualidad, por cuanto la mayoría tiene hoy en día una planta con pisos y paredes embaldosadas o está en proceso de construcción.

También se dieron cambios en los procesos de fabricación que hacen que el producto sea más higiénico y estandarizado. La visión empresarial cambió también con los procesos en los que participaron, porque pensaron en la posibilidad de crecer. Es importante destacar que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, ya que es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de los problemas más difíciles. Eso mismo les ha permitido mantenerse en el mercado, que en el caso de queso criollo parece tener una expectativa a la 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 estratégicos empleados deben adaptarse a las condiciones específicas de cada unidad de 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.

Así, aun cuando en las unidades productivas del sector lácteo se maneja un concepto de estrategia desde una dimensión distinta, esta se aproxima a la teoría, dadas sus capacidades, recursos y conocimientos. Si bien no existe una estrategia explícita o bien documentada, funciona en un contexto local, al punto que estas se han mantenido en el mercado con un concepto de practicidad y recursividad para resolver las dificultades o proponer alternativas, liderado por su propietario.

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 la 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 es 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; casi que su principal estrategia es hacer un buen producto, pues a partir de ello todo lo demás se va dando de forma espontánea: la recompra, la administración, el crecimiento, entre otros factores.

Es así, como los propietarios de las unidades productivas cuidan especialmente su relación con los proveedores, pues esto los blindo de las grandes empresas, las cuales muchas veces acaparan la leche, sin embargo, la responsabilidad y un 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, que es el queso, pues para productos secundarios, como el suero y el yogur, la venta es más informal, local y dirigida a consumidor final.

En general, se observa que en algunos casos la estrategia de comercialización no es planeada, en el sentido de buscar demanda sino que los queseros poseen una oferta, que es apetecida por el mercado, dado que fabrican un producto de calidad. A pesar de que no es muy planeado, se nota una disposición para adaptarse a las necesidades del mercado, por ejemplo en temas como la textura y el nivel de sal esperados; labor que realizan basados, en las quejas. A su vez han rechazado ventas que no consideran prácticas para su negocio porque, aunque podrían hacerlos crecer, resultarían en mayor complejidad a nivel administrativo. Hay ideas específicas que podrían aplicarse en otros tipos de empresa o entre los mismos colegas, caso de quien tiene un tablero con las cantidades y procesos para que los ayudantes y él los puedan seguir fácilmente. Además hay actitudes que sobresalen y explican la continuidad de los negocios evaluados como el sentido práctico y recursivo que tienen para resolver dificultades; por ejemplo, si un queso quedó bajo de sal venderlo como dietético.

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 períodos y además, se aprovecha un subproducto como es 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 gastarla 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 blindo 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 los propietarios 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.

A este respecto Joo, B. & Lim, T. (2011), indican que un proceso de transferencia no es posible explicarlo utilizando un solo factor, por lo tanto se deben tener en cuenta como esos factores interactúan de manera que establecen un tejido similar a un modelo conceptual en los cuales se combinan en una perspectiva integradora, las tres dimensiones del capital propuestas por Hendricks Singhal (2001); 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 el intercambio de este entre ellos.

Dicha situación, induce a generar cambios que requieren ser abordados en diferentes ámbitos; los propietarios de las unidades productivas se han encaminado a realizar acciones nuevas, adquirir nuevos conocimiento que puede ser una valiosa fuente para desarrollar sus procesos. En otro sentido, todos los entrevistados trabajan en su residencia, lo que hace que la familia esté muy cerca del negocio; en algunos casos se involucra directamente, en otros colabora de forma ocasional, cuando ellos salen, o tienen demasiado trabajo.

Los resultados de la entrevistas en profundidad, indican que la producción de queso lo aprendieron en su hogar, su madre lo hacía primero, luego tomó el negocio una hermana que no quiso seguir y cuando se enfermó la madre de la entrevistada, ella decidió retomar el negocio pues era algo que podía hacer desde casa. Consideran que es un oficio fácil de aprender y enseñar; ellos, por ejemplo, le han enseñado a muchos. Ya la parte administrativa como el manejo de las cuentas se aprende en el bachillerato y con los conocimientos que les brindan las acciones de los proyectos.

Tal como lo señala Maruta (2014), la adquisición de conocimientos a través del aprendizaje, es un saber que resulta de la transferencia, de procesos, habilidades y actitudes favorables a un tipo de labor. Saber equivale a la transferencia mediante la escritura y los

sistemas que ayudan los seres humanos adquirir y acumular grandes cantidades de conocimiento, así como lo que les permite manejar el conocimiento abstracto. Por eso la educación escolar es la entidad encargada de sistematizar el conocimiento acumulado por una sociedad. Esto es esencial en el trabajo profesional, donde se requieren habilidades para realizar los procesos y la actitud adecuada para aprender y mejorar constantemente esos procedimientos.

Algunos tienen manuales de procesos de producción pero guardados pues es de quesos que aprendieron a hacer en el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) 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. 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 le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios.

Finalmente, se puede afirmar que en el direccionamiento estratégico aplicado en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo de Sabanalarga Departamento del Atlántico, los propietarios emplean técnicas de planeación y organización, en virtud del aprendizaje que han tenido durante su vida, y al conocimiento de las necesidades, donde los propietarios consideran como estrategia más importante la relación de la empresa con los proveedores.

REFERENCIAS

- Aguilera, A. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las Tic. *Estudios Gerenciales*, 25(111), pp. 127-143.
- Aguirre, S. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Mal-estar E Subjetividad*, 2, pp. 86-122
- Andrews, K.R. (1987). *The concept of Corporate Strategy* (3a Ed.). Homewood, IL: Irwin Editions.
- Ansoff, I. H., Declerck, R. P. y Hayes R. L. (1988). *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- Ansoff, I.H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson Education.
- Barba Á. A. (2002). *Calidad y cambio organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad; el caso del LAPEM de CFE* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México.
- Barba, Á. A. y Montaña, H. L. (2001). *Universidad, organización y sociedad: Arreglos y controversias*. ED. Miguel Ángel Porrúa - UAM.
- Barba, Á. A. y Montoya, F. M. (2008). El análisis estratégico: Una perspectiva interpretativa. *Ide@s CONCYTEG, Planeación y Gestión Estratégica en las organizaciones*, 3(41), pp. 1158-1175. Disponible en http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/41022008_EL_ANALISIS ESTRATEGICO.pdf
- Barry, D. y Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *The Academy of Management Review*, 22(2), pp. 429-452.
- Betancourt, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali: Poemia.
- Bonilla, E. y Rodríguez, S. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Norma.
- Bourgeois, L. J. (1984). Strategic Management and determinism. *Academy of Management Review*, 9, pp. 586- 596.
- Boyd, G. (2005). *Organizational mechanisms that best serve the poor*. Edimburgo Caledonia y IIED.
- Braybrook, D y Lindblom (1963). *A strategy of decision*. New York: Free Press.

- Bueno, C. E., Salmador, S. M. y Morcillo, O. P. (2006). *Dirección estratégica: nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.
- Burrell, G y Morgan, G (1979). *Sociological paradigms and Organizational Analysis*. Gower: Aldershot
- Camacho, M. M. (2002). Direccionamiento estratégico: Análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, 21, pp. 6-12.
- Carrillo, U. A. (2001). Las organizaciones gremiales del sector agrario y su influencia en la política sectorial. *Revista Colombiana de Sociología*, 6(1), •pp. 75-85.
- Carrión, J. (2006). *Estrategia: De la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial.
- Certo, S. y Peter, J. (1997). *Dirección estratégica*, (3a Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Chaffee, E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), pp. 89-96.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (1999). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma
- Colombia, Congreso Nacional de la República. (2000, 10 de julio). “*Ley 590 del 10 de julio de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa*”, en Diario Oficial, núm. 44.078, de 12 de julio de 2000, Bogotá.
- Colombia, Congreso Nacional de la República. (2004, 2 de agosto). “*Ley 905 del 2 de agosto de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*”, en Diario Oficial, núm. 45.628, de 2 de agosto de 2004, Bogotá.
- Colombia, Congreso Nacional de la República. (2006, 26 de enero). “*Ley 1014 del 26 de enero de 2006, De fomento a la cultura del emprendimiento.*”, en Diario Oficial, núm. 46.164, de 27 de enero de 2006, Bogotá.
- Colombia, Congreso Nacional de la República. (2006, 8 de septiembre). “*Decreto 3078 del 8 de septiembre de 2006, Por el cual se crea el Programa de Inversión Banca de las Oportunidades.*”, en Diario Oficial, núm. 46.388, del 11 de septiembre de 2006, Bogotá.

- Colombia, Congreso Nacional de la República. (2009, 23 de enero). “*Ley 1286 del 23 de enero de 2009, Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.*”, en Diario Oficial, núm. 47.241, de 24 de enero de 2009, Bogotá.
- Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), pp. 522-537.
- Cuatrecasas, A. L. (2010). La competitividad de los procesos productivos de acuerdo con el enfoque de gestión: Análisis de las pérdidas de productividad. *Revista de contabilidad y dirección*, (11), pp. 39-61.
- David, F. R. (1997). *Concepto de administración estratégica* (5ª Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- David, F. R. (2003). *Concepto de administración estratégica* (9ª Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Dávila, A. y Martínez, N. (1999). Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas. En: A. Dávila y N. H. Martínez, (Coord.). *Cultura en Organizaciones Latinas*, (pp. 17-43). México: ITESM-Siglo XXI.
- De la Ville, V. I., & Mounoud, É. (2003). Between discourse and narration: How can strategy be a practice. En: B. Czarniawska and P. Gagliardi, (Eds.), *Narratives we organize* (pp. 95-113). Amsterdam: John Benjamins
- Departamento Nacional de Planeación. Colombia. (2003). *Lácteos*. Disponible en <http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Lacteos.pdf>
- Dess, G.G. y Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.
- 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.
- Eyssautier, M. M. (2006). *Metodología de la Investigación* (5ª Ed.). Perú.

- Federación de Ganaderos FEDEGAN. (2006). *Plan estratégico de la ganadería colombiana 2019: Por una ganadería moderna y solidaria*. Bogotá: Sanmartín Obregón & Cía.
- García, R (2009). *Sistemas complejos. Conceptos, métodos y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona: Gedisa editores.
- Garzón M y Fisher, A. (2008), Modelo teórico de aprendizaje. *Organización pensamiento & gestión*, 24, pp. 195-224.
- Garzón, M. y Fisher, A. (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 26. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/879/4951>
- George, A. y Andrew, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences: Belfer Center Studies in International Security* (4a Ed.). Cambridge: The MIT Press.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory*. London: Macmillan.
- Giménez, G. (2012). El problema de la generalización en los estudios de caso. *Cultura y representaciones sociales*, 7(13), pp.40-62. Disponible en <http://www.journals.unam.mx/index.php/crs/article/view/32999/30233>
- Gómez, L. R y Balkin, B. D y Cardy L. R. (2008). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Guadamillas, G. F. (2006). Conocimiento organizativo, innovación y crecimiento empresarial: El caso del grupo TecnoBit. *Universia Business Review*, (12), pp. 50-65. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/433/43301205.pdf>
- Gunderman, K. (2004). El método de los estudios de caso. En: M. Tarrés, *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: Colegio de México.
- Harrison, J. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica* (2a ed.). Madrid: Internacional Thomson Editores.
- Hax, A. (2003). El modelo delta un nuevo marco estratégico. *Journal of Strategic Management Education*. Disponible en <http://cirpq.tripod.com/consultoriaestrategica/modelodelta.pdf>
- Hax, A. y Majluf, N. (1996). *The strategic concept and process: a pragmatic approach*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Hendricks, K. S., & Singhal, V. R. (2001): “Firm characteristics, total quality management and financial performance”. En revista *Journal of Operations Management*, Vol. 19, N. 3, p. 269–285.
- Heracleous y Barrett (2001). Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *The Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 755-778.
- Hernández, U. y Rodríguez, A. (2008). *Cómo evaluar un proyecto empresarial: Una visión práctica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Herrera, L. (2012). *Producción de leche ha caído 50% en la Costa Atlántica*. Barranquilla: En Revista *portafolio.com*. Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-33633>.
- Hofer, Ch. Schendel, D (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Los Angeles: West Publishing..
- Jarillo, C (1992). *Dirección estratégica*. 2ed.Madrid: McGraw-Hill.
- Jarzabkowski, P (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies* 25(4), pp. 529-560. DOI: 10.1177/0170840604040675. Disponible en <http://www.uk.sagepub.com/cleggstrategy/Jarzabkowski%20P.pdf>
- Johnson, G. y 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. En: *Journal of Leadership & studios organizacionales* 18: 353.
- Knights, D. y Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12(2), pp. 251-273.
- Laínez, J. A. y Bellostas, A. J. (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 21, pp. 501 – 534.
- Lorsch, J. W. (1986). Managing culture: The invisible barrier to Strategic Change. *California Management Journal*, 28(2), pp. 95-109.
- Magallón Diez, M. T (2006). De la transferencia de los modelos universales a su reapropiación en espacios locales: Una mirada al cambio organizacional desde una

- perspectiva constructivista. *Gestión y estrategia*. (29), pp. 9-20. Disponible en <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv29/rev29art01.pdf>
- Malhotra, N. K. (2002). *Basic marketing research*. New Jersey: Prentice Hall.
- Martínez, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16), pp. 67-97. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>
- Martínez, M. (2009). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Trillas.
- Maruta, R (2014). La creación y gestión del conocimiento organizacional. En *Knowledge Based Systems* (67): 26-24
- Maturana, H (2009). *Sentido de Lo Humano*. Paperback.
- Mejía, R. (2012). El agro y los acuerdos de libre comercio. *Revista Javeriana*, (781), pp. 1 – 57.
- Méndez, C. (2008). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*, (4ª Ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Mendoza, H. y Rodríguez, M. (2007). La teoría administrativa en el contexto emergente. *Contaduría y administración*, (223), pp. 155-173. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522309>
- Miles, R. E., Miles, G., and Snow, C. C. (1998). Good for practice: An integrated theory of the value of alternative organizational forms. En: G. Hamel, C. K. Prahalad, H. Thomas, and D. O’Neal (Eds.), *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*, (pp. 93–113). New York: Wiley.
- Ministerio de Agricultura (2012). *Sistema de pago de la Leche Cruda al Proveedor*. Bogotá: Resolución Número 000017 De 2012.
- Ministerio de Agricultura (2013). *Informe De Coyuntura Leche. Tercer trimestre de 2013*. Bogotá: PROYECTO: Oferta Agropecuaria CODIGO: OA-LCH-INF-06
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business review*, pp. 66-75. Disponible en <http://www.oregonnonprofitleadersconference.org/wp-content/uploads/2013/04/Crafting-Strategy-By-Henry-Mintzberg.pdf>
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.

- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 171-195
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1994). La caída y el ascenso de la Planificación Estratégica. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H. (1998). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampell, J. (2008). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice Hall
- Mintzberg, H., Lampell, J., Quinn, J. y Ghoshal, S. (2002). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (4ª Ed.). Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1999). *El proceso estratégico: Conceptos, contexto y casos*. México: Pearson Education.
- Misas, G. (2002). *La ruptura de los 90 del gradualismo al colapso*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Mojica, F., Trujillo, R, Castellanos, D. y Bernal, N. (2007). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico de la cadena láctea colombiana*. Bogotá: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Disponible en http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/200831311504_L%C3%A1cteos.
- Montaño, y Rendón, M. (2009). *El humanismo como construcción social. Reflexiones para el estudio de las organizaciones. Humanismos, gestión y mundialización en América Latina. Experiencias relevantes y perspectivas*. Montreal Canadá: Ecole des Hautes Etudes Commerciales
- Montaño, L. y Rendón, M. (2000). *La noción de organización: Sentido de polisemia y construcción social*. Iztapalapa: Universidad de Iztapalapa.
- Montoya, F. M. y Barba Á. A. (2012). *Organizaciones sustentables: Sustentabilidad, responsabilidad social y organizaciones. Dimensiones, retos y discursos*. Sureso: Grupo Editorial Hess.
- Nahapiet, J. Y 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*, Oxford University Press, New York, pp. 673-698.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka y Takeuchi (1999). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Pino, R. (2000). *Akido empresarial*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva*. México: Editorial CECSA.
- Porter, M. E. (1991). *The Competitive Advantage of Nations*. London: McMillan.
- Porter, M. (1996). ¿What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, pp. 77-90. Disponible en http://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2012/07/31_rimisp_Cardumen.pdf
- Prieto, I. (2005). *Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones*. Valladolid: Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial, Universidad de Valladolid.
- Prieto, I., y Revilla, E. (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: The dual nature of managing knowledge. *Revista Latinoamericana de Administración*, 32.
- Proexport Colombia. (2011). *Sector lácteo en Colombia*. Disponible en http://www.botschaft-kolumbien.de/descargas_proexport/berlin_2011/español/inversión/agroindustria/perfil_lacteo.pdf
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL.: Irwin.
- Red Interamericana de Competitividad –RIAC. (2012). *Experiencia Colombia: Unidad de desarrollo e innovación*. Fondo de Modernización e Innovación para las Mipymes Innpulsa Colombia. Disponible en: <http://www.riacreport.org/colombia/Unidad%20de%20Desarrollo%20e%20Innovacion%20Innpulsa%20Colombia%20WEB.pdf>
- Riquelme, A., Cravero, A. y Saavedra, R. (noviembre, 2008). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: Modelo adaptado para la administración pública chilena. *Encuentro Informática y Gestión*, Temuco, Chile, pp. 43-61

- Rivera, H. (2010). Cambio estratégico para entornos turbulentos. *Rev.fac.cienc.econ.*, 18(1), pp. 87-117. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052010000100006&script=sci_arttext
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a Ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (2003). *La realidad de la PYME Colombiana: Desafío para el desarrollo*. Bogotá: FUNDES Colombia.
- Rodríguez, G.G. et al (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granda: Aljibe.
- Rumelt, R.P. (1997). The evaluation of business strategy. En: H. Mintzberg& J.B. Quinn, *The strategy process* (3a Ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Salas, H. (2006). *El conocimiento, los objetivos y los métodos de investigación en las disciplinas sociales*. Memoria del XI Foro de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración. México: ANFECA.
- Saloner, G., Shepard, A. y Podolny, J. (2005). *Administración estratégica*. México: Limusa Wiley.
- Sánchez, I. J (2003). Integración curricular de TICS Concepto y modelos *Revista Enfoques Educativos* 5 (1), pp.1-15.
- Senge, P (2005). *La quinta disciplina*. Editorial Granica.
- Shrivastava, P (1986). ¿Is Strategic Management Ideological? *Journal of Management*, 12(3), pp. 363- 377.
- Tamayo (2008). *Metodología formal de la investigación científica*, Bogotá: Limusa
- Teece, D.J (1986). Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy *Research Policy* 15(6), pp. 285-305.
- Thompson, A. y Strickland, A. J. (1998). *Dirección y administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- Thompson, A., Strickland, A. (2004). *Administración estratégica III* (11ª Ed.). México: McGraw Hill.
- Urbiola, A. (2002). Incertidumbre y depresión: ¿Una construcción subjetiva dentro de la organización? En *Administración y Organizaciones*, año 4, número 8, pp. 147-155
- Urbiola, A. (2007). El uso de metodología cualitativa en los estudios de Administración: El estudio de caso. *Gestión Pública y Empresarial*, 6(11), pp. 13-29.

- Vargas, A. (1995). *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario: Concentración empresarial y asociacionismo*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Velázquez, L. (2003). *Estudio del alcance de la implantación de tecnologías de información, como apoyo al mejoramiento de los procesos, en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero* (Tesis de Ingeniería Industrial). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: Ecoe.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Edit. De las Ciencias.
- Wainerman, C. y Sautu, R. (1997). *La Trastienda de la investigación*. Buenos Aires: Editorial del Belgrano.
- Weiers, R. (1986). *Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D (2007). *Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y casos* (10a Ed.). México: Pearson Education.
- Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action: Social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies*, 29(6).
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), pp.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Zemelman, H. (1987). *Uso crítico de la Teoría en torno a las funciones analíticas de la totalidad*. México: El colegio de México.
- Zerda, Á. y Rincón, N (1996). Pequeñas y medianas industrias o la parábola de Liliput. *Cuadernos de Economía*, XV (25), Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

ANEXOS

Anexo A. Cuadro con Teorías y Autores Relevantes de la Tesis

AUTOR	AÑO	TEORIAS -CATEGORIAS DE ANALISIS
Garzón y Fisher (2008)	2008	Aprendizaje Organizacional
González de Rivera, (1997citado por Garzón y Fisher, 1997, p. 203)	1997	Aprendizaje Organizacional
Magallón (2004)	2004	Aprendizaje Organizacional
Mintzberg (1989)	1989	Aprendizaje Organizacional
Mintzberg (1989)	1989	Aprendizaje Organizacional
Nonaka y Takeuchi (1999)	1999	Aprendizaje Organizacional
Porter (1998)	1998	Aprendizaje Organizacional
Riquelme, Cravero y Saavedra (2007)	2007	Aprendizaje Organizacional
Senge (2005)	2005	Aprendizaje Organizacional
Senge (2005)	2005	Aprendizaje Organizacional
Senge (2005)	2005	Aprendizaje Organizacional
Senge (2005)	2005	Aprendizaje Organizacional
Senge (2005)	2005	Aprendizaje Organizacional
Urbiola (2007)	2007	Aprendizaje Organizacional
Mintzberg, Ahlstrand y Lampell, (2008)	2008	Direccionamiento Estratégico
Dess y Lumpkin (2003)	2003	Direccionamiento Estratégico
Estrada (2014)	2014	Direccionamiento Estratégico
Johnson y Scholes (2001)	2001	Direccionamiento Estratégico
David (2003)	2003	Direccionamiento Estratégico
Johnson y Scholes (2001)	2001	Direccionamiento Estratégico
Vidal, (2004)	2004	Direccionamiento Estratégico
Bueno, Salmador y Morcillo (2006)	2006	Direccionamiento Estratégico
Certo y Peter (1997)	1997	Direccionamiento Estratégico
David (2003)	2003	Direccionamiento Estratégico
David (2003), Mintzberg (1990), Dess y Lumpkin (2003)	2003	Direccionamiento Estratégico
Dess y Lumpkin (2003)	2003	Direccionamiento Estratégico
Gómez, Balkin y Cardy (2008)	2008	Direccionamiento Estratégico
Wheelen y Hunger (2007)	2007	Direccionamiento Estratégico
Dess y Lumpkin (2003)	2003	DireccionamientoEstratégico
Saloner et al. (2005)	2005	DireccionamientoEstratégico
Ansoff (1997)	1997	DireccionamientoEstratégico
Ansoff (1997)	1997	Direccionamiento Estratégico
Camacho (2002)	2002	DireccionamientoEstratégico
Dess y Lumpkin (2003)	2003	DireccionamientoEstratégico
Díez et al. (2001)	2001	Direccionamiento Estratégico

Jarillo (1992)	1992	DireccionamientoEstratégico
Johnson y Scholes (2001)	2001	DireccionamientoEstratégico
Johnson y Scholes (2001)	2001	Direccionamiento Estratégico
Láñez y Bellostas (1991)	1991	Direccionamiento Estratégico
Saloner, Shepard y Podolny (2005)	2005	DireccionamientoEstratégico
Thompson y Strickland (2004)	2004	DireccionamientoEstratégico
Boyd (2005)	2005	Estrategia
Mintzberg, Quinn y Voyer (1999)	1999	Estrategia
Andrews (1987)	1987	Estrategia
Andrews (1987)	1987	Estrategia
Braybooke y Lindblom (1963)	1963	Estrategia
Chandler (1962)	1962	Estrategia
David	2003	Estrategia
Estrada (2010)	2014	Estrategia
Hax y Majluf (1996)	1996	Estrategia
Jarabkowski (2004)	2004	Estrategia
Knights y Morgan (1991)	1991	Estrategia
Mintzberg (1991)	1991	Estrategia
Mintzberg (1991)	1991	Estrategia
Mintzberg(1998)	1998	Estrategia
Mintzberg, (1998)	1998	Estrategia
Mintzberg, Quinn y Voyer (1999)	1999	Estrategia
Mintzberg,QuinnyGhoshal (2002)	2002	Estrategia
Montoya y Barba (2012)	2012	Estrategia
Porter, 1996)	1996	Estrategia
Montoya y Barba (2008)	2008	Estrategia
Mintzberg (1994)	1994	Estrategia
Porter (1985)	1985	Estrategia
Dess y Lumpkin (2003)	2003	Estrategia
Jarillo (1992)	1992	Estrategia
Mintzberg, Ahlstrand y Lampell, (2008)	2008	Estrategia
Pino (2000)	2000	Estrategia
Porter (1985)	1985	Estrategia
Porter (1998)	1998	Estrategia
Robbinsy Judge(2009)	2009	Estudio de Las Organizaciones
Urbiola (2007)	2007	Estudio de Las Organizaciones
Montoya y Barba (2008)	2008	Planeaciónestratégica

Montoya y Barba (2008)	2008	Planeación estratégica
Barba (2002)	2002	Planeación estratégica
Carrillo (2001)	2001	Teoría de La organización
Estrada (2014)	2014	Teoría de La organización
Grimaldo(2006)	2006	Teoría de La organización
Martínez (2005)	2005	Teoría de La organización
Martínez (2005)	2005	Teoría de La organización
Mendoza y Rodríguez (2007)	2007	Teoría de La organización
Montaño y Rendón (2000)	2000	Teoría de La organización
Estrada (2010)	2010	Unidad Productiva
Mejía (2012)	2012	Unidad Productiva

Anexo B: Guía entrevista en profundidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	Dimensión de análisis	Categoría	Preguntas	Relación con marco teórico
Describir el proceso de direccionamiento estratégico empleados por los propietarios de las pequeñas para dirigir sus negocios.	Direccionamiento estratégico	Descripción de los procesos de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo es tu empresa? 2. ¿Cómo tienes organizada la empresa? 3. Personas que trabajan, cómo se distribuyen el trabajo, qué hace cada quién, recursos, funcionamiento. 4. Evolución en el personal (fijo o no), cómo fue entrando cada quien. 5. ¿Qué haces cuando no te alcanza la gente de siempre para cubrir un pedido? 6. ¿Qué tanto crees que el personal se adapta al cambio? 7. ¿Qué tipo de jefe dirías que eres? 8. En términos generales, ¿cómo es el proceso productivo desde que inicia hasta obtener el queso? 9. ¿Cómo crees que puede mejorar dicho proceso? ¿En qué fase y de qué forma? 10. ¿Qué recomiendas a la hora de manejarlo, dado que es un alimento? 11. ¿El negocio está inscrito en la Cámara de Comercio, alguna otra entidad o institución? 	<p>Preguntas 1, 2 y 3. Cardozo y Gutiérrez (2007): funciones.</p> <p>Mintzberg: núcleo de la operación.</p> <p>Pregunta 4. Johnson y Scholes (2001): recursos y competencias internas.</p> <p>Pregunta 5. Mintzberg: personal de apoyo.</p> <p>Pregunta 6. Díez de Castro (2001) y Saloner (2005), cambio.</p> <p>Pregunta 7. Werther y Davis: gestión de recursos humanos.</p> <p>Preguntas 8, 9 y 10. Cuatrecasas (2010), proceso de producción.</p> <p>Pregunta 11. Blau y Scott (1993): institución social.</p>
		Proceso personal, inicios y evolución de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 12. ¿Qué significa esta empresa para ti? 13. ¿Cuál crees que es la razón de ser de una empresa como la tuya? ¿Qué pasaría si no hubiera empresas así? 14. ¿Cómo iniciaste? ¿Hace cuánto? 15. ¿Qué te hizo pensar que podía funcionar como hasta ahora ha pasado? 16. ¿Qué querías? ¿Qué lograste? 17. ¿Qué te imaginaste distinto de cuando empezaste y que luego no resultó así? ¿Qué pasó? 18. ¿En qué difiere tu forma de ver y manejar el negocio hoy a cuando empezó? 19. ¿Cómo ha cambiado tu relación con los proveedores, clientes y 	<p>Preguntas 12 y 65. Aguirre (2002): cultura y valores.</p> <p>Preguntas 13 a 17. Dess y Lumpkin (2003): misión y visión. Blau y Scott (1993): organización social.</p> <p>Preguntas 14 y 15. Kluyver (2001): en qué industria se</p>

			<p>colegas?</p> <p>20. ¿Qué ha pasado en todo este tiempo con la industria láctea? ¿Con tus colegas?</p> <p>21. ¿Recuerdas algún momento especialmente crítico en la historia de tu empresa?, ¿recuerdas cómo lo superaste?</p> <p>22. ¿Qué no es 'negociable' en tu empresa, cosas que rechazarías realizar porque no estás de acuerdo (valores y principios)?</p>	<p>quiere participar. Mintzberg (1989): qué se producirá y para quién (estrategia artesanal). Preguntas 16 a 18. Mintzberg (1998): patrón.</p> <p>Pregunta 19. Porter (2003): proveedores.</p> <p>Preguntas 19 y 20. Dess (2003): entorno.</p> <p>Pregunta 22. Lemaître (1984): valores.</p>
		<p>Direccionamiento, planeación y retrospectiva</p>	<p>23. ¿Qué haces cada día para procurar que la empresa pueda seguir existiendo?</p> <p>24. ¿Qué dirías que es lo que más tienes en cuenta a la hora de manejar tu negocio? Lo que no puede faltar, qué siempre cuidas.</p> <p>25. ¿Qué haces para que toda la organización trabaje en la misma dirección?</p> <p>26. ¿Te has sentado a pensar en el futuro de la empresa?</p> <p>27. ¿Cuándo fue el último momento que pensaste en ello? ¿Qué pasó, cómo, qué analizaste, tomaste decisiones?</p> <p>28. ¿Qué planes tienes para el futuro para la empresa? ¿Cómo se te ocurrió cada uno, en qué te basas para considerar que pueda funcionar?</p> <p>29. ¿Para cuándo sería eso? ¿Qué ha faltado para hacerlo?</p> <p>30. ¿A dónde quieres llegar?</p> <p>31. ¿Cómo es la empresa que esperas tener en 1 año y en 10 años?</p> <p>32. ¿Cuánto dinero necesitarías, de dónde piensas sacarlo?</p> <p>33. ¿Tienes algo de ello por escrito?</p> <p>34. ¿Cuáles han sido las mejores ideas que se te han ocurrido para mejorar tu negocio (puedes pensar en ellas sin decírmelas)? ¿Qué pasó ese día que se te ocurrió? Recuerda el momento. ¿Qué pasó como para considerarla buena?</p> <p>35. Ideas que creíste que iban a mejorar la empresa y pasó lo contrario.</p>	<p>Pregunta 23. Saloner (2005): decisiones y desempeño. Porter (1996): mantenerse.</p> <p>Pregunta 24. Aguirre (2002): elementos que identifican.</p> <p>Pregunta 25. Camacho (2002), misma dirección.</p> <p>Pregunta 26. Laínez y Bellostas (1991), dirección estratégica como planes. Mintzberg: perspectiva.</p> <p>Pregunta 27. Mintzberg (1998): elegir las ideas.</p> <p>Preguntas 28, 29 y 30. Goodstain (1998), futuro.</p>

			<p>36. ¿Has implementado o te gustaría implementar algo que hayas visto en otra parte, por ejemplo, en un supermercado, una tienda, algo hecho por un colega? ¿Qué?</p> <p>37. Algo que hubieras planeado hacer, lo empezaste pero lo abandonaste, ¿qué pasó?</p> <p>38. Problemas que hayas tenido, qué hiciste para solucionarlos.</p> <p>39. Problemas actuales, ¿has pensado en solución?</p> <p>40. ¿Cuál ha sido el mejor período para tu negocio? ¿A qué se debió?</p> <p>41. ¿Tus empleados dan ideas de cómo mejorar? ¿Alguna de ellas se ha implementado? ¿Funcionó?</p> <p>42. Recuerda un plan que hayas tenido y ejecutado, ¿cómo le hacías seguimiento para saber si estaba funcionando?</p> <p>43. ¿Cómo tienes en cuenta lo que acontece en el país, por ejemplo a nivel político, económico, legal, para hacer cambios en tu empresa?</p>	<p>Andrews (1977): delimitación temporal.</p> <p>Pregunta 31. Ansoff (1197): metas.</p> <p>Pregunta 32. Chandler (1962): recursos.</p> <p>Preguntas 33, 34, 37 y 38. Johnson y Scholes (2001).</p> <p>Mintzberg y Westley (2001): estrategias pretendidas y realizadas. Andrews (1977): patrón de los objetivos.</p> <p>Pregunta 34. Bueno, Morcillo y Salvador (2006): escoger entre varias ideas. Harrison (2002): proceso.</p> <p>Preguntas 35 y 36. Vidal (2004): diagnóstico.</p> <p>Pregunta 36. Mintzberg: surgen de todo tipo de sitios (enfoque radicular).</p> <p>Preguntas 38 y 40. Mintzberg: experiencia pasada.</p> <p>Pregunta 39. Mogollón (2006): solución a problemas.</p> <p>Pregunta 41. Mintzberg: intención colectiva.</p> <p>Pregunta 42. Thompson y</p>
--	--	--	--	---

				Strickland (2004): ajustes. Dess y Lumpkin (2003). Control. Pregunta 43. Rivera (2010). Teece (1986).
<p>Determinar cómo formulan la estrategia utilizada en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo para dirigir sus negocios.</p>		<p>Cientes y diferenciación</p>	<p>44. En qué casos has tenido clientes insatisfechos, que pasó, qué hiciste. 45. ¿Qué crees que busca un cliente del producto que vendes? 46. ¿Qué hará que te compre a ti y no a otro? 47. ¿Tus clientes suelen comprarte nada más a ti? ¿Qué tendría que pasar para que te compraran solo a ti? ¿Puedes hacerlo? 48. ¿O para que te prefirieran o compraran más? ¿Habría algo que se pueda hacer diferente a bajar precio? 49. ¿Qué otros tipos de clientes podrías buscar? 50. ¿Los clientes te llegan o los buscas? ¿Cómo buscas nuevos clientes? 51. ¿Has perdido clientes? ¿Qué crees que pasó? 52. ¿Cómo crees que se podría incentivar más el consumo de productos lácteos como los que haces? ¿Entre quienes? 53. ¿Cómo quieres que los demás te recuerden? Que cuando hablen de ti, digan qué acerca de tu producto. 54. ¿Ha cerrado su negocio algún colega? ¿Qué pasó con los clientes de él? 55. ¿A futuro quieres quedarte trabajando con pocos o muchos productos?</p>	<p>Pregunta 44. Mintzberg: insatisfacción del cliente. Preguntas 45, 49, 50 y 51. Mintzberg: cliente. Pregunta 46. Dess y Lumpkin (2003): ventaja competitiva. Preguntas 47 y 48. Porter (1985): diferenciación. Pregunta 52. Chan Kin y Mauborgne (2005): nuevos espacios de consumo. Pregunta 53. Porter: posicionamiento y diferenciación. Pregunta 54. Porter (2003) y Katz (1970): competidores. Pregunta 55. Mintzberg y Porter: concentración.</p>

		<p>Finanzas, indicadores y tecnología</p>	<p>56. Cómo llevas las cuentas (de cuánto gastas, cuánto ingresa, cuánto te queda); dame un ejemplo. ¿Eso es fácil, es enredado? ¿Se te ha presentado problema?</p> <p>57. ¿El negocio deja dinero para los gastos normales del propio negocio, de la familia? ¿Y sobra?</p> <p>58. ¿Cómo inviertes en el negocio? (Compra de maquinaria, por ejemplo). ¿Cómo decides en que invertir? ¿En qué orden?</p> <p>59. ¿Has hecho créditos? ¿En qué casos? ¿Lograste lo que querías? ¿Cómo te fue con el manejo del crédito?</p> <p>60. ¿Alguna vez has requerido recursos adicionales?, ¿cuáles han sido tus fuentes de financiamiento?, ¿a quién sueles recurrir cuando necesitas recursos?</p> <p>61. ¿Llevas algún tipo de cuenta como de si cierta leche sale más queso o algo así?</p> <p>62. ¿Te defiendes en el manejo de computador o algo parecido? ¿Alguien te ayuda? ¿Lo usas para el negocio? ¿Cómo? ¿Qué tanto te ayuda la tecnología?</p> <p>63. ¿Qué elementos tecnológicos posees? ¿Son del hogar, del negocio o de ambos? Dificultades.</p> <p>64. ¿Cómo se podrían aprovechar más estos recursos?</p>	<p>Preguntas 56, 57, 59 y 61. Cuatrecasas (2010): finanzas</p> <p>Pregunta 58. Mintzberg (1998): inversión en instalaciones.</p> <p>Preguntas 62 a 64. Porter y Mintzberg: actividades de apoyo como tecnología.</p>
<p>Analizar cómo se desarrollan los procesos de aprendizaje en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo para establecer relaciones con el direccionamiento estratégico</p>	<p>Aprendizaje organizacional</p>	<p>Influencia familiar, social y local</p>	<p>65. ¿Qué opina tu familia sobre la empresa? ¿Cómo interviene? ¿Los amigos?</p> <p>66. ¿Qué tan diferente crees que sería tu empresa si estuviera ubicada en otra parte? ¿En qué podría cambiar?</p> <p>67. ¿Qué crees que opinan los vecinos, los habitantes del municipio sobre tu negocio cómo es hoy y antes?</p> <p>68. ¿Crees que en los cambios de la empresa y la forma cómo la manejas ha influido tu situación familiar? ¿Era diferente con otra edad de tus hijos, por ejemplo?</p> <p>69. ¿Qué cosas te atreverías a hacer con los hijos mayores y qué es o era difícil si ellos están pequeños?</p>	<p>Preguntas 65, 67, 68, 70 y 71. Wherther y Davis: objetivos sociales, personales.</p> <p>Pregunta 66. Mintzberg (1998): cultura.</p> <p>Pregunta 69. Aguilera (2009): ciclo de vida.</p>
		<p>Procesos de socialización para el aprendizaje</p>	<p>70. ¿Tus padres y abuelos se dedicaban a esto?</p> <p>71. ¿Qué haces de lo que ellos hacían? ¿Qué cambiaste?</p> <p>72. ¿Dónde y cómo aprendiste el oficio de fabricar queso? Los demás aspectos que te sirven para manejar el negocio, ¿dónde los aprendiste?</p>	<p>Pregunta 72. Mintzberg, Quinn y Boyer (1999), la formación y su forma de pensar. Braybooke y Lindblom (1963): aprendizaje.</p>
		<p>Conocimiento tácito</p>	<p>73. ¿Cómo suele aprenderse este oficio?, ¿es herencia familiar?, ¿cómo formas o preparas a otros en este oficio?</p>	

		y conocimiento explícito	74. ¿Se llevan manuales de procesos de producción?, ¿anotas cuánto deben de medir los productos, por ejemplo, o los tiempos de preparación de cada etapa del proceso productivo?	
			75. ¿Te gustaría que tus hijos continuaran con este oficio?, ¿por qué? 76. Si alguna vez te retiraras de la dirección de esta pequeña empresa, ¿has pensado quién te sustituiría?	
			77. Confirmar edad, corregimiento, estado civil, oficio de pareja, edad y oficio de los hijos. (Anotar perfil A, B o C según historia de vida).	

Anexos C. Instrumento cuantitativo.

I. información general del beneficiario

<p>1. Nombre del encuestado: _____</p> <p>2.Documento: _____</p> <p>3.Dirección: _____</p> <p>4.Telefono: _____</p> <p>5.Ocupación: _____</p> <p>6. E-mail: _____</p>	<p>7. Nivel Educativo: Primaria ____ Secundaria ____ Técnico ____ Universitario ____ Otros estudios ____ ¿Cuáles? _____</p> <p>8. Razón social de la microempresa: _____</p> <p>9. NIT (Si lo tiene) _____</p> <p>10. Número de trabajadores: ____</p>	<p>11. Lugar donde está ubicada: Local ____ Vivienda: ____</p> <p>12. Servicios con que cuenta: Agua ____ Energía eléctrica ____ Gas ____ Teléfono ____ Alcantarillado ____</p> <p>13. ¿Tiene algún punto de venta propio? Si ____ No ____</p> <p>Número de clientes: _____</p>
---	--	--

II. Organización

<p>14. Está vinculado actualmente a:</p> <p>Cooperativa ____ Asociación ____</p> <p>Agremiación ____ Ninguna ____</p> <p>¿Por qué?</p>	<p>15. En caso de estar vinculado, ¿cuánto tiempo lleva de estarlo?</p> <p>Entre 1 a 6 meses ____ De 6 a 12 meses ____</p> <p>Más de 1 año ____</p>
---	--

III. PRODUCCIÓN

18. ¿Vende productos de otras empresas o personas a parte de los que usted produce? Si ____ No ____		19. Tipo de maquinaria Familiar ____ Industrial ____ Familiar e industrial ____

20 Producto	21 Cantidad de producción mensual	22. Precio promedio por unidad

23. Descripción de la maquinaria disponible

Tipo de maquina	Función	Cantidad

IV. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

29. Existencia de misión, visión y objetivos estratégicos

- Tiene misión, visión y objetivos a largo plazo actualizados y aprobados por la gerencia
- Cuenta con una misión, una visión y objetivos pero no están actualizados
- No tiene la misión, visión y objetivos definidos

30. El empresario formula estrategias

- Si, se formulan estrategias de una manera organizada
- Se formulan estrategias pero de manera empírica
- No se aplican estrategias

31. Las estrategias se centran en:

Aumentar las ventas _____

Aumentar las ganancias _____

Innovación de los productos _____

Mejorar los procesos _____

Explorar nuevos mercados _____

<p>afiches, volantes etc.</p> <p>____ No hace publicidad</p> <p>43. ¿Realiza algún tipo de promociones en fechas especiales? Si con mucha frecuencia ____ Si regularmente ____ Nunca ____</p>	<p>Excelente ____ Bueno ____</p> <p>Regular ____ Malo ____</p>
---	--

VI. LOGISTICA

<p>44. ¿lleva inventariados de los productos? Si ____ No ____</p> <p>45. El sistema de inventario es llevado de manera: Manual ____ Software ____</p> <p>Inventarios ____ No lleva ____</p>	<p>46. ¿Existe un control de los niveles de inventarios y políticas para ordenar? ____ Se ha estipulado un nivel máximo y mínimo de inventarios y políticas para hacer compras</p> <p>____ Se controla pero de manera informal y no hay políticas claras para comprar</p> <p>____ No se lleva control de inventarios y no existen políticas para comprar</p>	<p>47. ¿Qué porcentaje vende de manera directa? 100% ____</p> <p>Entre un 50% y 75% ____</p> <p>Menos del 50% ____</p> <p>48. ¿De qué manera comercializa sus productos? Directa ____ Intermediarias ____</p> <p>Otras ____ ¿Cuáles? _____</p>
--	---	---

<p>49. ¿Qué clase de intermediario comercializa sus productos?</p> <p><input type="checkbox"/> Tiendas o almacenes pequeños</p> <p><input type="checkbox"/> Almacenes de cadena</p> <p><input type="checkbox"/> Plazas de mercado</p> <p><input type="checkbox"/> Boutiques</p> <p><input type="checkbox"/> Ferias</p> <p><input type="checkbox"/> Otro</p> <p>¿Cuál? _____</p>	<p>50. ¿Qué medios de transporte utiliza para cargar la mercancía y/o la materia prima?</p> <p>Carro particular _____ Camiones _____</p> <p>Motocicletas _____ Servicio público _____</p> <p>Ninguno _____</p> <p>51. el transporte usado es:</p> <p>Propio _____ Alquilado _____</p> <p>público _____ Subcontratado _____</p> <p>52. sus proveedores de materias primas y/o productos son:</p> <p>Minoristas _____ Mayoristas _____</p> <p>Fabricantes _____ Distribuidores _____</p>
--	---

VII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

<p>53. ¿La empresa cuenta con un organigrama?</p> <p>Si _____ No _____</p>	<p>54. ¿Cuenta con procesos y procedimientos estandarizados?</p> <p><input type="checkbox"/> Si, por medio de un manual</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, pero de manera rudimentaria</p> <p><input type="checkbox"/> No existen funciones y procedimientos estandarizados mucho menos documentados</p>
---	--

VIII. GESTIÓN FINANCIERA

<p>55. ¿Según el último balance, cual es el estado de la empresa? Con utilidades ____ Con pérdidas ____ No ha realizado balance ____</p> <p>56. ¿Tiene actualmente créditos con alguna entidad? Sí ____ No ____ ¿Cuál entidad? _____</p>	<p>57. ¿Ofrece créditos a sus clientes? Si ____ No ____</p> <p>58. ¿Sus proveedores le dan facilidades de crédito? ____ Sí, todos los proveedores dan facilidades de crédito ____ Si, algunos de los proveedores dan facilidades de créditos ____ No, los proveedores tienen políticas de cero créditos.</p>	<p>59. ¿Lleva libros y soportes contables que le permitan calcular los estados financieros? ____ De manera formal y ordenada ____ De manera informal ____ No lleva libros</p> <p>60. ¿la empresa cuenta con un sistema de costos formalizados? Si ____ No ____</p>
<p>61. Cuándo necesita créditos recurre a:</p> <p>Bancos ____ ONG ____ Fundaciones ____ Fondos de financiación ____ Otro ____ ¿Cual? _____</p>	<p>62. ¿Las decisiones de inversión se toman de acuerdo a los estados financieros? Si ____ No ____</p>	<p>63. Generalmente la compra de mercancías y materias primas se la realiza: A crédito ____ De contado ____</p>

IX. GESTION DEL TALENTO HUMANO.

<p>65. Contrata empleados Si ____ No ____</p> <p>66. ¿Cuál es el nivel de estudios máximo que tienen los trabajadores en la empresa? Primaria ____ Secundaria ____ Técnica ____ Universitaria ____ Postgrado ____</p> <p>67. ¿Cuál es la forma de pago de sus empleados? por producción ____ Salario fijo ____ Salario fijo más comisiones ____</p> <p>68. ¿Con que frecuencia paga la nómina? Mensual ____ Quincenal ____ Semanal ____ Diario ____</p>	<p>69. ¿Los empleados están capacitados en el proceso productivo? Si ____ No ____</p> <p>67. ¿Se les ofrece al empleado afiliaciones a seguridad social? Si ____ No ____</p> <p>70. ¿Qué tipo de contratos suele hacer la empresa? ____ Contrato de prestación de servicios ____ Contrato a término fijo ____ Contrato a término indefinido ____ Contrato de aprendizaje</p> <p>71. ¿Ha establecido convenios con entidades para capacitar y entrenar al personal? Sí ____ No ____</p>	<p>72. ¿Qué tipo de incentivos o reconocimiento suele hacer la empresa a sus empleados? ____ Ascensos ____ Aumento del salario ____ Bonificaciones ____ Otra ¿Cuál? _____</p> <p>73. se han identificado los riesgos en los puestos de trabajo ____ Si, existe un documento con el panorama de factores riesgos técnicamente elaborado y actualizado ____ Si, se conocen los riesgos de manera empírica. ____ No se han determinado los riesgos dentro del trabajo</p>
---	--	--

Fecha de realización: _____ Lugar: _____

Firma del Beneficiario _____

Anexo D. Resultados de la entrevista

1.	Nombre	Entrevistado No1: Ambrosio	Entrevistado No 2: Enrique	Entrevistado No 3: Carmelina	Entrevistado No 4: Roman
2.	Perfil	Dificultad económica/ falta de ocupación (no está en las historias de vida)	Dificultad económica/ falta de ocupación	Experiencia en la producción de queso	Dificultad económica/ falta de ocupación
3.	Edad	63	47	43	47
4.	Educación	Primaria	Bachiller	Bachiller	Bachiller
5.	Hijos	4: 23 a 35 años. Uno es vigilante.	No tiene	Hija de 21 años, estudia y trabaja.	No tiene.
6.	Pareja	A veces en la quesera	No tiene	No tiene	Cuida niños en Barranquilla
7.	Municipio	Molineros (2.200 habitantes aproximadamente)	Molineros (2.200 habitantes aproximadamente)	Molineros (2.200 habitantes aproximadamente)	Isabel López (3.000 habitantes aproximadamente).
8.	¿Cómo es tu empresa?	Digamos que el inmueble en sí es pequeño, físicamente y actualmente tenemos algo pequeño que es también la materia prima porque hay verano y no hay la materia prima suficiente pero cuando se mete la lluvia que si hay más materia prima se hace grande en las cuestiones de la producción. En invierno porque los animales están comiendo mejor, pasto verde y beben buena agua y por supuesto que producen más leche, ahorita estamos haciendo unas 40 a 45 libras y en la otra época hago 100 libras o hasta se pasa de las 100, hay diferencia, la leche en el invierno baja de precio ahorita está más cara, tiene una temática que es que cuando está más cara tiene menos proteínas y menos grasa porque el animal no come hierba verde, le ayudan con concentrado como la melaza es para el agua y la cebada, son productos que ayudan al finquero, a la producción	Es esa que todavía está en obra negra, la inicié desde el año pasado y entre uno y dos meses le pongo el enchape y en la actualidad le hago el enchape. Nos han visitado y preparado sobre la higiene del queso, antes no tenía estás pesas aquí donde uno pone el queso, esto está más limpio, las ampletas ahora son plásticas antes eran de madera, tenía un enfriador maluco; ya lo cambié porque hay unos especiales para queso.	Se llama quesera Barrios, es sencilla, todavía no estoy independizado, trabajo en un corredor con todos mis utensilios, con la higiene posible para que una empresa marche bien. Trabajo en el corredor de la casa de mi mamá porque no he hecho mi planta aparte, mi pieza para la elaboración del queso y bollos con mi mamá, igual recojo la leche y le hago el proceso y el bollo inicio con mi mamá y es de tradición porque crecimos con eso después ellos compraron una parcela y unas vaquitas y empezaron a vender a los vecinos; primero mi hermana luego yo, a veces me ayuda mi mamá o mi hija.	Mi empresa es pequeña, de lácteos comencé con pocos litros debajo de un árbol con un tanquecito, luego me instalé en otro lugar y se nos dio el proyecto con la doctora Hilda y fuimos capacitándonos, poco a poco fuimos evolucionando. La constancia y las ganas me han llevado a una pequeña microempresa se llama La inmaculada, se lo puse cuando me pase a la segunda parte y me inspiré por la patrona del corregimiento y por la fe.
9.	¿Cómo tienes	Yo más o menos tengo la empresa	Ahora por cosas del verano, la producción	Solo estoy yo, a veces me ayuda mi	Tengo una alberca, una tina, vasijas o canecas y ahí

	<p>organizada la empresa?</p>	<p>dividida en tres secciones, primero de aquí para allá, de la entrada está el almacenamiento de productos terminados, segundo viene donde se procesa el queso, se trabaja ahí y la tercera es donde guardo los implementos, cuando se lavan, cuando ya uno se desocupa, chanquetas, que tanques, demás cosas</p>	<p>está bajita y no tengo personal a veces que me sale trabajo o tengo que llevar por ahí, si necesitaría uno. En invierno es que uno necesita, que es donde uno corta bastante. Cuando necesito ayuda busco entre mis vecinos que ya me han ayudado. En invierno tengo como 2 personas.</p>	<p>mamá o mi hija cuando tengo que salir o sino una persona ocasional que ya sepa del proceso o sino mi mamá que sabe la va guiando hasta que yo llegue.</p>	<p>produzco, lo tengo bien aseado. Ahora hago 600 litros de leche. Tengo seis calambucos para traer la leche, otros proveedores me la traen. Una ampleta. Los elementos sólidos los pongo en otra caneca. Los residuos. Un peso para pesar la sal. Un enfriador. Quien pesa le leche es otra persona. Hay poca leche ahora, por eso hoy trabajo solo el proceso. Un muchacho me lleva en mi moto la leche. Desinfectar lo hago yo, limpiar todo.</p>
<p>10.</p>	<p>Personas que trabajan, cómo se distribuyen el trabajo, qué hace cada quién, recursos, funcionamiento.</p>	<p>Ahorita estoy yo solo, a veces el hijo mío me ayuda pero cuando tenemos suficiente cantidad de leche yo busco un ayudante fijo que sería en invierno, ahorita en el mes de julio, junio ya comienza si es que los tiempos se ponen lluviosos, claro, así que mi empresa está de esta manera, bueno el primer punto es buscar la leche, entonces si hay dos motos el muchacho va y la trae, vuelve y va y trae otra por acá, como se está produciendo más viene de dos o tres partes, luego que ya yo la recibo aquí se cuele, el proceso de lo que es la filtración, se cuele y luego se pasa al cuajado, yo hago la filtración porque el la trae, entre los dos vaciamos el calambuco y filtramos, después adecuamos las cosas, buscamos los cuajos, lo que se le vaya a echar, el cloruro de calcio y así, yo digo aquí hay tantos litros, córtale, ya sabe cuánto se necesita de cuajo para tantos litros, un equivalente a 10 centímetros por cada 100 cuajos de leche, de cuajo líquido y así todas las cosas son bien medidas por gramos, por centímetros, bueno ahí es la parte de, ya después que cortamos se va a desayunar, después el llega, el se va, se baña, se va para su casa, se pone sus atuendos para trabajar al</p>	<p>En invierno hay dos trabajadores y yo, con esas 2 hacemos el queso y la otra la pongo a buscar la leche en la moto y hay otra que es la que lava los chismes después de que terminan</p>	<p>De manera permanente estoy yo, a veces me ayuda mi mamá o mi hija o una persona ocasional porque a veces me toca salir a llevarlo a Barranquilla, son personas que ya saben de queso como mi prima o si no sabe mi mamá si y ella está pendiente de lo que hace hasta que yo llegue y le he enseñado a mi mamá y a mi hija la misma forma de hacerlo para que no quede diferente.</p> <p>Viajo a barranquilla una vez a la semana a barranquilla o ella me reemplaza para quedarme aquí porque le envío queso y bollos a mi hermana en san Andrés por avión. Tengo mis implementos pero me falta levantar la pieza porque tenemos pensado con mi hija hacerlo pero cuando ella termine de estudiar ingeniería industrial.</p>	<p>Hace como dos o tres meses estaba con un muchacho pero él se fue a aventurar pero como yo ya tengo conocimiento, me toco a mí hacer el producto.</p> <p>El elaboraba el queso y yo lo ayudaba con la pesada de la sal, estaba pendiente del balance de las cantidades pero ahora como hago poco, estoy haciendo 250 o 280 litros y en la tarde hago 40 porque el ordeño lo hacen en la tarde y me toca hacerlo en la tarde; lo hago a las 4 y le doy 45 minutos para quebrarlo y termino de 5 a 6. En época de invierno la producción se duplica y me tocaría buscar un ayudante que ya sepa, me toca enseñarle que esté limpio y organizados, que sea responsable, porque en el pueblo es pequeño y nos conocemos.</p> <p>Iba ahorrando y organicé otro sitio mejor hasta que pase a la cantidad en la que estoy ahora y mi meta es mejorarlo para una mejor calidad de vida, lo que pasa es que en los bancos prestan de poquitos.</p>

		<p>igual que hago yo también, las mismas operaciones son para los dos, en caso de que salga uno y me diga Apolinar espérame que yo vengo o si me toca salir por ejemplo en el caso cuando íbamos al Sena yo lo dejaba a él ahí y el hacia el trabajo con el hijo mío o a veces quedaba solo, cuando ya la persona sabe hace igual que, si hace 100 litros da igual que hacer 200 porque es la misma técnica, lo que es que va a durar un poco más, dura más porque hay más cantidad</p>			
<p>11.</p>	<p>Evolución en el personal (fijo o no), cómo fue entrando cada quien.</p>	<p>No siempre el que busco es el mismo de otras oportunidades, yo he tenido varios muchachos acá pagándoles medio tiempo porque este es un trabajo de medio tiempo, desde las siete hasta las doce o una por ahí, entonces casi siempre son los mismos muchachos, el uno se fue para Bogotá, allá hace queso en Bogotá porque aprendió a hacer queso aquí conmigo y los otros están aquí los muchachos y si no son ellos son los hijos míos, este muchacho que salió, mi hijo no es fijo. Cuando yo necesito salir, ayer fue un día que yo salí y quedó él porque salí a hacer una diligencia de tipo personal entonces quedó él, me tuve que alejar de aquí y quedó él haciendo el trabajo, pero ahorita ya que haya más cantidad lo hace él siempre y cuando tampoco tenga el trabajo que él está haciendo porque él trabaja en Cartagena, y si no se va otra vez el queda aquí conmigo trabajando, igual él lo sabe hacer, yo confié en él y todo y es hasta más matemático que yo, le gustan más los números porque él hace un queso y me</p>	<p>Esas personas si son fijas durante el invierno, las voy a contratar en junio, si las tengo pensadas pero uno no sabe si les sale un trabajo, ayer fui a buscar al muchacho que me hacia el queso y se fue para Ciénaga, lo necesitaba para hoy porque iba a salir. Ahora corto poco entonces solo tengo que salir cada ocho días pero en invierno si tengo que salir cada tres porque hay que hacer entregas. La que lava es una sola, ellos se van y se aburren porque quieren algo mejor, ella dura una hora más o menos lavando los platos y les pago semanal.</p>	<p>Cuando estamos las dos, una está en el proceso de cuajar la leche y cuando se hace el corte de la leche para cuando se vaya a desuerar y cuando viene la parte de picar el cortar el queso es donde viene la ayuda porque cuando es cantidades cada una toma una parte y hace el mismo proceso.</p>	<p>No tengo ahora porque él se fue a buscar por otros lados pero era fijo.</p>

		<p>dice papi tantas leches me dieron un porcentaje de tanto de tres punto tal, se fue a cuatro litros por libra así el hace todo eso, yo también he aprendido a hacer la evaluación de, sacar promedios, que es básico, porque si uno no saca el promedio y está trabajando y no saca el promedio cuando uno viene a ver ya uno no sabe ni por donde va, ya uno puede que se aparente que está bien pero a la larga va cayendo la cosa, el hijo mío no va y viene a Cartagena todos los días, ahorita está aquí, cuando lo llaman es que yo me busco al muchacho, al ayudante, porque él allá va a ganar con prestaciones y acá no, acá es un acuerdo con el trabajador y ellos aceptan porque son muchachos que, ese que se fue para Bogotá vio la oportunidad de irse para Bogotá y se fue, me dijo que cuando volviera por acá si había algo por acá el volvía otra vez</p>			
12.	<p>¿Qué haces cuando no te alcanza la gente de siempre para cubrir un pedido?</p>	<p>La señora mía viene a ayudarme a picar porque igual sabe picar, sabe salar el queso, hacerlo igual, de noche también nos ha tocado no constantemente pero si esporádicamente, entonces si le caemos todos, el hijo mío, ella, yo y así sucesivamente, cuando nos ha tocado de noche significa por lo menos una finca quiere salir de esa leche por, le avisan a uno y uno va y la compra para aprovechar porque si esta escasa y llega la oportunidad uno aprovecha, las cooperativas de aquí también nos venden cuando necesitan vender</p>	<p>Depende de la materia prima porque sí hay más leche y hay que buscar, si hay la leche busco el personal sin que tenga el cliente, la chicha de queso es cuando hay en abundancia, la gente no la busca porque todavía tiene.</p>	<p>El pedido lo envío cada 8 días lo que me toca colocar en cantidad lo voy guardando de lo que hago diario, a veces cuando me queda la vendo a una señora en Gran Abastos que me compra por cantidades. Cuando hay cantidades de leche una parte la envío para San Andrés y la otra para Gran Abastos y cuando no me alcanza hablo con ellos y les digo cuanto tengo y no hay problema porque ellos entienden que hay un tiempo en que escasea la leche.</p>	<p>Me toca buscar a otro muchacho que conozca que sepa trabajar que sea honrado y le digo que me colabore. No soy machista pero el trabajo es un poco duro para mujeres porque hay que alzar las cantinas, incluso si tengo que salir mi hermana me ayuda.</p>
13.	<p>¿Qué tanto crees que el personal se adapta al cambio?</p>	<p>Viene un poquito así como enredado, hasta se le olvidan unas cosas y después vuelve y coge el</p>	<p>Siempre el trabajo es el mismo. Porque ellos vienen a trabajar no les interesan de que material son los implementos, pago</p>	<p>(No maneja casi). Es normal, no hay cambios. Que la leche tiene acidez y preguntan; entonces yo les</p>	<p>Bien, no hay problema. Yo estoy permanente. Cuando necesito a alguien tengo un perfil con experiencia, entonces ya conocen el proceso.</p>

		<p>ritmo porque el maestro es el mismo y es igual, cuando cambian de administradores el ritmo cambia también, cuando llega una cuchilla nueva la gente está toda arisca, pero eso es en las empresas grandes, acá no porque yo soy la misma persona y si no estoy yo está ella que es la señora, es mi esposa, los cambios que hay en una empresa como esta no son muchos, como ya somos conocidos, además no se han ampliado otras cosas, que se amplía otra sección, por decir algo se hace la cosa más pesada si hay otra sección porque se hace más trabajo. Esposa: Cuando el cambio al principio uno hacia las cosas pero después ellos tenían que preparar las botas, la limpieza, no salir al patio, fueron cambios para ellos y tiene que ser así, porque fueron cambios en el uniforme. Apolinar: Cuando yo le dije ahorita que ellos vienen de allá de cambiarse, que desayunan se ponen los atuendos, bata, botas y el gorro, si lo aceptaron bien a raíz del proyecto de la universidad aprendimos a la manipulación de alimentos, uno anteriormente hacía las cosas bien, lavaba bien pero ahorita se hace con más tecnología, más estrictos la cuestión de los utensilios y el lavado del establecimiento</p>	<p>semanal.</p>	<p>explico que puede ser porque se demora en buscarla.</p>	
<p>14.</p>	<p>¿Qué tipo de jefe dirías que eres?</p>	<p>Digamos que soy una persona elástica, el otro día el muchacho buscaba leche por arroyo de piedra aquí en la moto, me llamó y me dijo que estaba varado, le dije espérame ahí cogí otra moto me fui para allá y lo desvaré, a él</p>	<p>Yo soy jodido porque cuando me hacen el queso mal, hay veces que sale hoyudo, acido se me daña el día y les llamo la atención. A veces de que salga ácido no es culpa de ellos, sino que viene la leche acida, no se puede recuperar, si se puede comer y se</p>	<p>Soy exigente porque les explico el trabajo no para que lo hagan igual porque cada quien tiene su forma de trabajar pero si les digo como se debe hacer para que no me cambien la textura del queso, el sabor por ejemplo y me ha pasado</p>	<p>Exigente porque las cosas funcionan mejor y si hay un error hay que enmendarlo porque los trabajadores son como parte de mi familia.</p>

		<p>le toco cambiar, poner primero gasolina que se le olvidó, el neumático que se le estalló, de todas maneras el patrón o el jefe dice no, defiéndete como puedas allá, dile alguna allá que te ayude, que te colabore y tal y cual, pero si yo sé que eso es prioridad tanto para mí como para todos, hay que sacarlo del paso, hay que buscar la fórmula, para acá también cuando hay lluvia esa moto viene embarrada, una vez se le partió la cadena, me llamó el otro muchacho porque era otro ya, lo fui a auxiliar, buscamos un carro de mula y salimos de eso, nunca los dejo solos, no los desamparo porque el perjuicio es para mí, acá no he tenido problemas con el no pago de las prestaciones sociales porque eso es de común acuerdo, a veces uno le regala las cosas a los muchachos, entre otras cosas son muchachos jóvenes, el hijo mío a la larga es el que se va a encargar de eso más adelante, ósea que eso va a ser de él</p>	<p>puede vender pero toca venderlo más barato porque sale esponjoso y no pesa nada y a la gente no le gusta así.</p> <p>Si les digo a los proveedores para que tengan la precaución porque tampoco es culpa de ellos, porque las pimpinas no las lavan bien por flojera o porque la lavan tarde y se les concentra el ácido y así no sirve para queso.</p>	<p>que a veces me queda el queso salado y por eso explico las cantidades.</p>	
--	--	--	--	---	--

<p>15.</p>	<p>En términos generales, ¿cómo es el proceso productivo desde que inicia hasta obtener el queso?</p>	<p>Después de la recogida de la leche se le aplica el cuajo, luego viene la parte cuando ya está la leche cuajada se corta con una varilla en cuadros, el profesor Fernández dijo que utilizáramos una lira, una lira es un instrumento que tiene varios hilos de guitarra de esos de plástico, se la meten así con los dedos en varias partes y cruzan la leche, ya la hacen cuadros así, hay unas que son de dos centímetros y hay unas que son de un centímetro,</p>	<p>Compro la leche, las pago semanal, tengo proveedores en Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, hago suero salado y lo vendo en Barranquilla, tenemos unos cursos para hacer yogurt pero no hay leche para hacerlo, en la universidad Simón Bolívar para hacer todo tipo de queso y yogurt pero no hemos podido realizarlo porque la leche está bajita pero es la meta de nosotros.</p> <p>Saco la leche de tres fincas todos los días, la busco a las 5:30 a las seis a.m. en la moto.</p> <p>Empiezo de ocho le echo el cuajo, espero</p>	<p>Primero busco la cantidad de leche en una finca, mando a una persona que la busca en una moto, le hago el procedimiento de recibido, el filtrado, echarle el cloruro esperar cinco minutos y echarle el cuajo esperar 40 minutos y hacer el proceso del queso lo que es cortarlo, desueroarlo que lo hago con un cuchillo largo para que vaya soltándolo y otro procedimiento toque nos enseñaron es pasarle un</p>	<p>Me levanto a las 5 de la mañana me pongo a limpiar la alberca con fab y con cloro, las cantinas tenerlas bien lavadas y le pago a un muchacho para que me traiga 80 litros de leche y cuando todo está limpio comenzamos a vaciarlas en la alberca y cuando llegan todas las leches comienzo la elaboración del queso, le echo el cuajo, a la cantidad de tiempo la quiebro; la dejo que se vaya al fondo, luego le agrego la sal con tantos minutos, luego el envasado y después va para el refrigerador. Tengo siete proveedores pero es de siete litros, 20 o 100 pero es porque en verano baja la producción y también porque tienen pocas</p>
------------	---	---	--	--	---

		<p>quedan cuadraditos bien cuadraditos, el utilizarla tiene la ventaja de que no se estropea mucho la leche, es una forma, el profesor Fernández dice que la leche hay que tratarla con mucho cuidado, nos puso unos ejemplos y con mucha cautela, que no fuera así como muy rápido con el fin de que haya más rendimiento, si no utilizamos la lira, una varilla que igual, la tengo ahí que la cuadriculé y después le mete un plato y se le da así suave para que vaya desuerando, la deja quieta ahí por media o 45 minutos y después viene el proceso de que con un velo suizo se va colando directamente a los tanques del suero, va quedando una masa, va cogiendo textura porque a medida que sale el suero ella se va atesando más, después de ahí que ya usted la cuajada la puede manejar la hace cortes con cuchillos y en cuadros, sigue el proceso de la salmuera que es con una ponchera su sal y con agua bien a la medida y se va picando directo a la ponchera, después que termine esa picada se dejaría entre diez y quince minutos, luego viene y va a los moldes donde se va a formar el queso, que son de 30 o de 20 o de quince, así sucesivamente, se le pone una pesa o prensa por una hora más o menos, depende del peso que tenga, después de pasada una hora u hora y más se le quitan esas pesas y se embolsan en bolsas adecuadas y se guardan en refrigerador, el último proceso es bajarlo del molde al refrigerador</p>	<p>una hora a que cuaje bien y empiezo el proceso y término a las doce, once y media o once, la llevo yo mismo una vez a la semana a Barranquilla cuando hay abundancia de leche cada tres días y voy en buses intermunicipales.</p>	<p>plato plano para que vaya soltando después coger la masa y sacarle bastante el suero para que quede bastante escurrido, luego viene el picado y yo lo hago con sal directo por eso tengo el cuidado de explicarlo cuando yo no estoy. Antes se usaba la salmuera pero hay un problema con el medio ambiente y es que sí uno la acumula y donde uno la va a botar el pasto no nace y viene el problema si la botaron en un potrero con el dueño en cambio sí la echo directo no me va a salir salmuera y saco suero salado y le echo un poquito al suero dulce pero ese es otro proceso.</p> <p>El suero y el queso se lo vendo a veces a la misma señora de Gran Abastos y a mi hermana le mando diez o seis litros y hago bloque 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 o 80 libras diarias, lo que pasa es que allá lo venden pero no con la misma calidad, mi queso es semiduro y bajo en sal y el que ella vendía antes era salado.</p>	<p>vacas. Ya tengo cuatro años con ellos y no he tenido ningún problema, de pronto un acidito en la leche pero no trato de perjudicarlo sino venderlo a panaderías porque es un alimento muy delicado y ver que las cantinas que usen estén limpios porque la leche es delicada. En las panaderías es porque no va a ir directamente.</p>
16.	¿Cómo crees que puede mejorar	Con una prensa es más rápido, yo tengo una prensa ahí pero casi no	Lo primordial es la leche que está escasa porque no hay pasto, esperando una ayuda	El proceso que tengo mejoró en cuanto a unas capacitaciones que	Es una meta no echar la leche en la alberca embalsada sino en tinas de acero inoxidable que

	<p>dicho proceso? ¿En qué fase y de qué forma?</p>	<p>la utilizo por la cantidad, la prensa uno llega y mete el queso en su molde, le pone su tapa, baja un tornillo que uno le aprieta 3 veces y ya está listo en menos de 20 minutos ya está listo, no lo uso con poco queso por el tiempo que es más rapidito, en cambio cuando es bastante aprieta un queso y sale y vuelve y mete otro, le hace 3 apretadas y listo, pero si tengo poco no vale la pena ensuciarlo. Hay una forma de mejorar la cantidad en el queso haciéndole una forma de tipo de queso amasado, el queso amasado viene una parte que rinde más, lo amasan con la sal directa y lo muelen y lo muelen y lo muelen, luego lo meten en el molde, no le ponen pesa, dura 3 horas ahí, lo voltean y ya, va borrachito para el enfriador, eso aumenta el peso, en cambio el queso picado sale del molde más durito, hasta se lo llevan enseguida, en esta época no me dejan enfriarlo, se lo llevan enseguida, actualmente lo hago siempre picado, no lo hago amasado por las características, hay diferencia porque el queso amasado surge que lo puede pasar de sal porque al tiempo de echarle la sal directa, sal refinada lo puede pasar de sal o le deja muy bajito, en cambio en el picado son diez litros de agua por tres bolsas de sal de 500 gramos, eso se revuelve allí y se empieza a picar, como de diez a quince minutos, es decir que ese es un salado que siempre va estándar, siempre es el mismo salado, siempre es el mismo sabor del queso, por la cuestión de que es un ritmo ya calculado, el amasado como se puede pasar uno como no se</p>	<p>del gobierno que nos han prometido pero no ha pasado nada, hemos metidos los papeles para hacer la planta; nos metimos con la doctora Hilda pero hemos tenido atrasos aunque no es culpa de ella porque nos falta administración y no tenemos una persona capacitada para que coja la gerencia de esto, como hay una en Candelaria, Isabel López, Sabanalarga y en Molineros, necesitamos a alguien para que lleve esto, tenemos una planta en Sabanalarga apta para la fabricación del queso pero nosotros no estamos capacitados para liderarla. Sí, yo sigo aquí con la quesera y la cooperativa y allá funcionaria la planta. Ayudaría a mostrar la higiene del queso y comprarían más.</p>	<p>tuve, de pronto a nuevas capacitaciones, nuevas técnicas, en el momento creo que estoy bien con lo que tengo pero en un futuro cuando tenga mi planta sería mejorar el proceso de la pasteurización porque se maneja y a veces no, yo lo manejo normal.</p>	<p>es lo que requiere el Invima porque es lo ideal.</p> <p>Trabajo con un banco que me presta hasta 2 millones y de pronto a mitad de año puedo ir mejorando, las tinas tengo entendido que son bastante caras comparadas con el plástico es el doble o triple.</p> <p>Una pasteurizadora, incluso otras clases de queso no solo el queso costeño por ejemplo yo lo hago amasado y ya estamos preparados para hacer el queso asado, la crema, el saborizado.</p> <p>El amasado es que a la leche le echan el cuajo, lo cortan y le echan la sal y comienza uno en cambio el picado es que lo deja uno en la tina y con el cuchillo lo hace pedazos y lo tiran a una vasija con sal y agua; amasado le veo más rendimiento. 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.</p>
--	--	--	--	--	--

17.	<p>¿Qué recomiendas a la hora de manejarlo, dado que es un alimento?</p>	<p>puede pasar</p> <p>Generalmente yo comencé haciendo el queso amasado y alguien me recomendó que porque no lo hacía picado, yo también le recomendaría a alguien que fuera a comenzar a hacer queso que lo hiciera picado porque la textura es más dura, la gente pregunta mucho por ese tipo de queso, que si es picado, uno dice si es picado, si uno dice es amasado hacen un ademán que hay por ahí, bueno se lo llevan porque no hay pero cuando hay cantidades se llevan mejor el picado, la recomendación es hacer el picado, en el Sena cuando nos dieron, la profesora Lorena Sarmiento, ella fue la que se tomó la cuestión de darnos las características, llegamos a un punto en donde éramos 20 personas, cada quien tenía su propia quesera, ella dijo para tal día me hacen el favor y me traen una libra de queso cada uno, del queso que hace cada quién yo llevé el mío, lo llevó el señor Gustavo, otros también llevaron amasado, llevó también Anuar, nos dijeron que cuando hicieron las pruebas de laboratorio y la prueba personal ahí entre todos pasaron dos, el queso picado pasó más, y por el punto de sal, como se hace y con qué tipo de sal lo hicieron y qué cantidad de agua preguntaron, Ana Lucía Barrios, ella fue la que llevó la parte, ese día nosotros teníamos un programa en el salón Jumbo del Country, íbamos a exponer en una macro rueda el queso costeño, el queso saborizado, queso para asar, y todo eso lo hicimos con el instructor de Bogotá Fernández,</p>	<p>Le recomiendo la calidad del queso, porque yo hago el queso como a la gente le gusta y hay partes que lo hacen por el interés de ganar plata sin importar como quede el queso, yo lo hago bajo de sal, que no bote mucha agua, que el cuajo quede a su medida.</p> <p>De los que estamos aquí en Molineros yo creo que todos hacemos el queso igual, en otros pueblos vienen acá porque tenemos buena fama, en Isabel López ellos tienen su clientela y lo venden el mismo día y es aguado porque lo hacen por cantidad y amasado nosotros lo hacemos picado y así a la gente le gusta más.</p>	<p>Si tiene para trabajar en su pieza y adecuarla sería lo ideal porque tendría más organización porque trabajar así como estoy yo es incómodo porque se necesita privacidad y porque trabajando con alimentos la higiene es necesaria y hay veces que llega el imprudente que quiere estar tocando.</p>	<p>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.</p> <p>Me ha pasado que se me ha dañado y me ha tocado perder porque si lo mando al público así las consecuencias son... de pronto fue por descomposición de la leche.</p>
-----	--	---	--	--	--

		<p>entonces Luci, Ana Lucía, nos seguimos todos por el punto de sal que ella le puso, entonces cogimos esa muestra, tantos litros de leche, tantos de sal, de agua, tiempo por minuto, empaque porque son quesitos pequeños de libra, libras y medias libras, para eso no se hace el bloque que hacemos aquí ahora si no quesito empacado al vacío y con leche pasteurizada, el proyecto se dio para cambiar de nuevos productos, el queso costeño picado lo hacemos así como lo hago ahora, por medio del proyecto aprendimos a hacer el queso costeño picado estandarizados por libras y medias libras y empacado al vacío con leche pasteurizada, la importancia de este proyecto y de lo que nosotros aprendimos en el Sena, la base principal fue trabajar con leche pasteurizada, queso empacado al vacío y gracias a la profesora tenemos queso empacado</p>			
--	--	---	--	--	--

18.	¿El negocio está inscrito en la Cámara de Comercio, alguna otra entidad o institución?	Si claro, está vigente todavía, ahorita en junio creo que se vence, ya está próximo, los proyectos exigen todas esas cosas, estar legalmente	Si	Si y tiene el papel del Rut.	No, estoy en las vueltas porque un banco me exige y si está ahí me abre las puertas.
20.	¿Qué significa esta empresa para ti?	El significado es grande porque de eso estamos viviendo, mis hijos, todo, cualquiera que necesite la ayuda mía yo se la doy económicamente hablando, anteriormente yo vivía trabajando de construcción, yo era constructor de casas, pero las fuerzas, las condiciones no se van, por ejemplo uno va	Significa el patrimonio de uno, el futuro.	Bastante y mucho porque trabajaba en casa de familia y mí mamá se enfermó y me tocó venirme, pero esto es mi razón de vivir porque le pagué el primer semestre a mi hija. Mi hermana si le gusto pero se aburrió y mi mamá fue la que empezó.	Como el 50 % de mi mismo porque de ella subsisto y porque la cuestión es familiar para que mi ellos tomen las riendas del negocio y sigamos adelante.

		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 mi ahorita mismo es todo porque vivo de él y también depende mi familia			
21.	¿Cuál crees que es la razón de ser de una empresa como la tuya? ¿Qué pasaría si no hubiera empresas así?	El interés que uno le ponga al trabajo, si no existiera una empresa como la mía hubiera muchos problemas, ahorita los está habiendo porque todos no están en el mismo cuento de las microempresas, de la medianas empresas y la gente anda buscando el trabajito por ahí eventualmente, en estos pueblos así se da, en la ciudad el que no está bien empleado en una fábrica se va por allá a hacer una fábrica de bloques, y todo eso es trabajo, es una fuente de empleo, el moto taxista también es una fuente de empleo, a ellos cuando les hacen huelga de que no motos ellos dicen que no porque si ellos viven de eso	Existe para hacer alimentos y exportarlos y que la gente coma productos buenos, porque es el trabajo de uno.	Sí hay desempleo habiendo estás pequeñas empresas sí no las hubiese más angustia, no hubiera otra cosa que hacer.	Para lograr algo, para ayudar a mi familia y porque genera empleo y a mi edad encontrar empleo es difícil.
22.	¿Cómo iniciaste? ¿Hace cuánto?	Un amigo, el que está en la cooperativa ahorita me dijo: Vamos a ponernos a hacer queso, yo le dije que con qué leche y el dijo yo te busco leche, y parece mentira, él me dijo así que el me buscaba leche y el nunca me buscó un poquito de leche pero me dio la idea y yo me puse a pensar, yo le he comentado a muchas personas que me han hecho una entrevista lo siguiente: primero me dice el amigo mío que porque no hago queso, segundo que yo hice un trabajo, que estaba trabajando por allá en una casa y me dijo la señora que ella tenía unas vacas que sacaba	El negocio lo inició un hermano que vive en Cartagena, el es pensionado de Ecopetrol, él venía a comprar queso aquí y lo llevaba para allá y compraba a un muchacho que hacía y le compraba 100 libras o 200 libras porque él la vendía en la empresa pero cuando venía no encontraba la cantidad entonces él le decía que sí se lo dejaba pago cuando vino el sábado no le guardó el queso aunque estaba pago y él cogió rabia y me dijo a mí que me iba a traer para que yo hiciera el queso y le dije que no sabía, el me dijo que eso se aprendía en uno o dos días, me compró el enfriador y los chismes para hacer el queso y después me fue descontando, aprendí con un tío mío que hacía queso y me ayudaban y ahí aprendí,	Desde hace seis o siete años. Mi hermana tenía otros clientes a los que tengo yo y empecé con 4 litros de leche y los proveedores que ella tenía se fueron y empecé con otros y aquí organizaron una cooperativa y ahora si manejo los proveedores directamente, en la actualidad en la mañana estoy haciendo 270 libras por la época y hago de noche en esta época 70 o 80 libras. Los clientes de mi hermana era en el mercado de Barranquilla en una quesera pero ellos no lo hacen pero cuando ella dejó el negocio pues me tocó iniciar de cero y al principio vendía	Llevo cuatro años en el negocio, pero ya estoy compitiendo para mejorar porque en Isabel López hay varias queseras y hay unos que tienen diez o doce años y me los estoy alcanzando, por ejemplo ellos tuvieron un contacto con un muchacho de un camión porque la leche está escasa creo que a Colanta y compran 2000 litros o 3000 litros y le he dicho a ellos que me vendan pero quieren de 500 o 300 litros y ya estuve pensando en que el otro año pueda comprar mi camión para la época de escasez refrigerador para transportar la leche, claro que eso lleva trabajo porque viene a tres grados bajo cero y hay que poner las ollas en estufas o leña y cuando esté caliente meter la leche en tanques hasta que llegue a una temperatura normal porque fría no se puede trabajar. Empecé porque no tenía trabajo y mi papá tenía sus

	<p>leche y me dijo te pago una parte con leche y yo dije que listo, ese poquito 20 litros, quince, 30, después por acá fue proyectándose y me vendieron más, hasta llegué a hacer 500 litros, 400 y pico de litros sin las condiciones que tengo ahora, bajé porque las cosas se dan así, uno, un punto fue que el que me vendía la leche, la mayor cantidad, los 300 litros vendió la finca y se fue, un señor de apellido Ochoa, me tocaba pagarles en Barranquilla, yo le daba la plata allá, me decía que él me iba a ayudar, que esa leche iba a ser mía pero de pronto llegaron unos compradores de la finca y vendió, y el que entró no fue el mismo, no es igual, desde ahí disminuyó la cuestión pero no he dejado de hacer, lo replacé por otro proveedor pero en menor cantidad, la cantidad no era la misma, como le digo la época tiene dos etapas, la etapa de la abundancia y la etapa de la escasez, eso a todos les pasa igual, a menos que sea la empresa Coolechera, Colanta y demás que, ahorita había un carro de Colanta ahí, se llevó leche para la ciudad, esa leche la ordeñan unos parceleros, ganaderías pobres que tienen 3, 4, esa leche debería ser para los queseros de aquí, de eso queso nos ayudamos nosotros y se ayudan otras personas que me compran a mí para revender en la ciudad, tengo el caso de un señor de Galapa que me compra todos los viernes, de otro señor de aquí que trabaja en Barranquilla, tiene fábrica y trabaja en la fábrica, otro señor testigo de Jehová también me compra para vender</p>	<p>y le llevaba el queso a Cartagena y le gustó. Después me gustó que el queso me saliera bueno y tenía venta, eso fue en el 2004.</p>	<p>de pedazos pero después fui comprando más leche; claro que ahora lo manejo por pedido pero cuando hay bastante lo vendo en las cantidades que me pidan o si no les pido el número celular y les doy el mío para cuando tenga les llamo</p>	<p>vaquitas y lo veía vender y hasta para la casa llevaba, estudié en el Sena tapicería y trabajé en el Inca por dos años; pero me quedé sin trabajo y veía a mi mamá sola, me vine y le dije a un primo que ordeñaba y me dio dieciocho litros y con eso empecé después en la siguiente semana llevaba 40 litros, he trabajado con 750 litros y cuando trabajo con leche fría he llegado a 1200 litros lo que pasa es por la temporada corto 250 o 280 en la mañana y 40 en la noche.</p>
--	--	--	---	--

		en las fábricas, otro señor de Baranoa que vende en el mercado de Baranoa y otro que llevaba para San Andrés, o sea que a través de esa fuente de trabajo se ayuda mucha gente, tengo ya 10 años			
23.	¿Qué te hizo pensar que podía funcionar como hasta ahora ha pasado?	Hacerlo crecer. Salga productivo. Es rentable con algunos altibajos. 70% del año es favorable. Me lo decían amigos.	Yo pensé que no iba a funcionar, lo hice por complacerlo a él pero me gusto y como tengo cría de cerdo y como el empleo no lo hay. Ahora mismo tengo 10 cerdos.	El ver que mi hermana ya lo tenía y que necesitaba trabajar para salir adelante y poco a poco se ha ido dando.	Porque veía gente en el pueblo que se dedicaba a eso pero se ponían a comprar cosas como carros y casa y el negocio no están rentables ahora como para eso y por eso la idea de la cooperativa para fabricar queso saborizado o para asar u otros pero si ha cambiado mucho el negocio.
24.	¿Qué querías? ¿Qué lograste?	Progresar. Una empresa de buena capacidad que se haga grande. Pensar en grande, salga bien. Muchas ganancias. Mi familia progrese. Quería lograr popularidad. Clase de producto es bueno. Me han dado la fama. Es el mejor queso según una evaluación de la Universidad Libre; hizo una encuesta el año pasado y llevaron una muestra a laboratorio.	Como a los 3 o 4 meses medí cuenta de que el queso era bueno y estaba dando, por uno semanal hace inventario y paga y ve lo que queda y le cogí amor.	Al principio cuando uno entra a un negocio llega temeroso y después vi que había buena venta, lo que quería era crecer, organizarme y como soy madre soltera el negocio era para sacar a mi hija adelante y más adelante hacer mi casa para organizar el negocio dentro de uno o dos años.	Claro he logrado lo que quería y lo he superado. Crecer, tener trabajadores para dar oportunidad de trabajo.
25.	¿Qué te imaginaste distinto de cuando empezaste y que luego no resultó así? ¿Qué pasó?	La capacitación que me dieron, no pensé que me la iban a dar [no se pudo obtener más].	No [Se insistió pero no se consiguió respuesta].	No, la idea es trabajar para mi diario vivir para lo que le daba a mi hija y hasta el momento se ha dado lo que había pensado.	No me imaginé llegar tan lejos y ahora pienso en seguir creciendo por la cantidad de leche que trabajado, por el estudio y porque he aprendido formas de hacer queso que me llevo hasta Medellín.
26.	¿En qué difiere tu forma de ver y manejar el negocio hoy a cuándo empezó?	Como le digo estábamos trabajando sin las condiciones, ahorita estoy trabajando con las condiciones, una parte recomendadas por el Invima, que no están total porque ajá los recursos y las cosas, me falta trabajar con acero inoxidable, tengo un mesón ahí que es de acero pero me lo dieron un poco chimbado, no es ciento por ciento porque si le cae una gotita de agua y no se la seca uno	Cuando empecé me tocaba buscar la leche en bicicleta y ahora tengo mi moto, ya he comprado tres motos y las he ido vendiendo, compré mi carrito para transportar la leche pero con la época de invierno bajo el trabajo lo vendí. A futuro si pienso comprar uno. Antes no tenía esto, tenía un techito bajito sin piso, ahí es donde hacia el queso.	Cuando empecé se veía bastante el rendimiento de la leche, las ganancias se veían más, no sé si ahora las cosas se han incrementado por ejemplo en esta época por la escasez de leche el queso es caro. Cuando yo empecé hasta 400 litros ahora si me deja para vivir pero si ha bajado.	Me ha servido de mucho las prácticas, el estudio, la limpieza, el uso de bata y tapa bocas que antes no usaba.

		<p>enseguida ahí se va oxidando, eso se trabaja con sal y la sal es otro punto que va deteriorando las cosas, ahora trabajo más cómodo, con menos riesgo de lluvia porque antes yo tenía un techito libre, el agua se me metía por aquí y se salía por aquí, ya hoy no, hoy es más seguro con las puertas, con la cosas y todo está más seguro, puedo trabajar adentro y no me mojo, en la manipulación también ha habido cambios y las recomendaciones que da el ingeniero y la Universidad Simón Bolívar que antes de entrar a la planta hay que meter las botas en cloro para desinfectarlas, lavarse las manos cada vez que sea posible, en cambios de procesos, y así lo estamos haciendo, por ejemplo yo estoy picando el queso y después que se pica me lavo por acá aunque vuelve y me meto otra vez en el mismo cuento, uno como que la misma cosa le da para estar lavándose, es recomendación que aprendimos en la buenas prácticas</p>			
<p>27.</p>	<p>¿Cómo ha cambiado tu relación con los proveedores, clientes y colegas?</p>	<p>Tengo más credibilidad entre los proveedores que confían la materia prima. Quedo bien. Hasta hago favores económicos a los proveedores, les doy adelanto del pago cuando lo requieren.</p>	<p>Cuando empecé era 1 sola finca y ya no sigo con esa porque a veces ellos quieren que les paguen la leche muy caro y uno va cambiando. El cuajo, las bolsas, la sal uno no tiene una parte fija donde comprar, eso depende del precio, a veces los compañeros de uno le dicen en tal parte lo venden más baratos y uno se va para allá. Siempre he pagado semanal porque a ellos no les conviene diario porque eso es para pagarle al trabajador. Con los clientes ya lo conocen a uno y le dejan a uno. Con los colegas hay unos que nos ayudamos mucho otros que le tiran a uno, no todos hay clientes que cuando necesitan leche</p>	<p>Tenemos directo al dueño de la finca y es una leche segura, que en cualquier época del año están porque a veces los proveedores pequeños se cambian. La relación es buena y nos comunicamos en el caso de que la leche no dé el promedio y vemos que hacemos. Con los clientes no cambia, cuando empecé era por cantidades pero hay temporadas en las que no se maneja igual, gracias a dios estoy manejando estas cantidades.</p>	<p>Cada día mejorando, con respeto y nunca hemos tenido diferencias; se me retiro uno porque yo pago el litro a 500 pesos y otros porque tienen más capacidad económica pagan a 700 y se van para allá con los clientes va mejorando porque ellos ven la calidad del queso y como ya he estudiado sé qué cantidad de sal y ellos lo notan. Y de los compañeros son buenos también claro que hay unos que lo meten demasiado rápido y les bota mucha agua y les trae pérdida. Empecé con un señor en Isabel López que llevaba a Barranquilla, eran como siete o ocho libras y un día fui a Barranquilla y se los llevaba al otro muchacho y el año pasado los deje y mi sobrino es el que mira en donde los da; ahora mismo está en las tiendas.</p>

			van al proveedor y le dañan el oído.		
28.	¿Qué ha pasado en todo este tiempo con la industria láctea? ¿Con tus colegas?	Manejo más fácil en lo personal. Soy más diestro. No tenía la unidad productiva. Hoy desinfecto bien. En la industria hay altibajos, sube y baja, es igual cada año. Uno tiene que bajar de precio. [No dio más].	Tengo conocimiento de que están endeudados porque compran a 1000 o 2000,	Ahora por la escasez de leche hay otros compañeros que les he oído que manejan 70 o 80 litros y yo paso de ahí.	Tengo conocimiento de que están endeudados porque compran a 1000 o 2000, la mejor plaza para donde ir es Barranquilla y con tanto queso porque Cartagena no es plaza, y no reciben más en invierno vienen queso del Caguán y de Venezuela pero es salado y aun así le quita cliente a uno.
29.	¿Recuerdas algún momento especialmente crítico en la historia de tu empresa?, ¿recuerdas cómo lo superaste?	Una vez después de hacer tanta leche quedé cortando 20 litros, cuando comenzó la cooperativa, después al paso la credibilidad en uno, si usted paga bien al proveedor ellos no se van, no se apartan, inclusive prestándoles, adelantándoles, en cambio uno oye los cuentos de que fulano no me ha pagado todavía, me pagas en mitad de semana, hay que tener mucho en cuenta eso, pagar a tiempo para tener credibilidad. la cooperativa afectó a todos los queseros porque ellos acapararon todas las leches que por algunos beneficios que iban a recibir los proveedores. Esposa: Colanta les quito el viaje a los queseros, los dejó aquí	Eso pasa todos los años en esta época y es que la leche de las fincas bajan y no le entregan a uno la producción necesaria, no he alcanzado a ahorrar porque uno tiene gastos entonces cuando está en verano uno se ayuda con los animalitos; con los cerdos.	Si, una semana años atrás sin hacer nada porque no había leche sino una sola persona era la que me entregaba, por eso ahora se mantiene estable porque sí uno me falla el otro no pero si falta alguno me quedó sin hacer nada aunque están los bollos pero no es igual aunque se complementan porque a 1 persona que le venda 20 litros me pide 15 bollos.	El transportar el queso a Isabel López en una moto y vender a las tiendas para poder pagar a los proveedores y me toca perder, le pido ayuda a mi familia y a los que están en Barranquilla que me busquen clientes.
30.	¿Qué no es 'negociable' en tu empresa, cosas que rechazarías realizar porque no estás de acuerdo (valores y principios).	Por ejemplo la cuestión de lo que tengo es producir queso verdad, lo que no haría es vender la leche y quedar sin la materia prima para hacer el queso, aunque uno no deja de vender a la gente que necesita leche ahorita porque no hay leche por ahí que le dicen a uno que les venda un litro, pero no voy a vender ni 20 ni 30 porque de eso vivo	Las cosas que uno tiene que comprar y que necesita para la casa. Los valores son satisfacer a los clientes, hay que darle la razón a ellos aunque no la tengan como por ejemplo hay veces que la leche viene ácida y dicen que no es así entonces hay que partir para no perder todo la pasa uno por bobo.	La honestidad, responsabilidad y el cumplimiento, la fe y ganas de trabajar.	La responsabilidad en el trabajador, que me roben no me gusta, no me ha pasado pero si he tenido conocimiento de que ha pasado en otras partes.
31.	¿Qué haces cada día para procurar que la empresa	No aflojar a pesar de las inclemencias del tiempo pero para adelante como dicen por ahí.	La calidad del queso no bajarla para mantenerlos porque ellos me lo han dicho, un cliente en Barranquilla me compra el	Todos los días me levanto con fe y respondiéndole esa fe a Dios con agradecimiento y con empeño.	La constancia y ante todo le pido a Dios que me ilumine y la responsabilidad. Trabajo y saco queso todos los días.

	<p>pueda seguir existiendo?</p>	<p>Esposa: Y tenemos la esperanza de que la cooperativa (Colanta) se caiga. Entrevistado: Todos los días uno vive con la esperanza de que hoy va a haber más leche, cada vez y lo mismo hay veces que aumenta y así, por ejemplo ahora ha bajado, no sé cuál sería la razón pero bajó, y entonces porque hay competencia, hay mucha competencia, aquí se meten hasta queseros de Isabel López, las pagan más caras y se van y las llevan, esos ejemplos están dados aquí, se ve a diario eso</p>	<p>queso más caro que a otros allá y un día no tenía queso y me pidió que le llevaré queso y no lo pidió más, una vez el queso me salió mal y se lo llevé y pensaba que lo había comprado por ahí y enseguida me dijo que no le bajara la calidad del queso porque no me compraba. Ahora no porque no he conseguido leche y no le he llevado.</p>		<p>Isabel López era un pueblo ganadero que quedo en manos de gente de la ciudad, de Sabanalarga y la tradición es esa, de hacer queso.</p>
<p>32.</p>	<p>¿Qué dirías que es lo que más tienes en cuenta a la hora de manejar tu negocio? Lo que no puede faltar, qué siempre cuidas.</p>	<p>Primero que todo la filtración de que no haya sucios porque anteriormente colábamos con esos coladores que hay por ahí de colar jugo, después conseguí uno de filtro de esponja, la última recomendación que nos dio el ingeniero fue el velo suizo, ese velo suizo lo pone usted en un tanque y lo amarra con un caucho y eso filtra todo el sucio, por eso es que Angélica de la universidad le dijo a Ana Cecilia que ella iba a ver donde procesaban mejor el queso y ella dijo que aquí y de aquí era que yo llevaba, después se terminó el proyecto y ya no vino más. Esposa: Lo que le gusta a la gente es un queso bueno, sabroso, por ejemplo el suero lo exprimen todo por el afán los otros fabricantes. Entrevistado: Lo que yo le decía el suero amasado, no le ponen peso, ahí lo dejan 3 horas con su propio peso, lo sacan de ahí y lo meten en un tanque de plástico y lo meten en el enfriador, ahí se conserva pero no queda igual al que hacemos</p>	<p>La calidad del queso. Los clientes dicen que es bueno. Consumidores dicen que es bueno. Los clientes lo revenden. Que la leche esté en buen estado. De primera, no hoyudo, compacto. Cuidas al cliente. Darles la razón así no la tengan. Dicen que está un poquito simple o salado, no hay que contradecirlo y mejorar.</p>	<p>Que me quede bien hecho, hay que emplear buena técnica, buena higiene. La técnica de los colegas pueden ser iguales pero lo diferencia la forma de trabajar, si manejamos las mismas cantidades y productos y recipientes.</p>	<p>La constancia y la responsabilidad con el cliente y el trabajo. Limpieza primordial, el aseo, todo ordenado sale mejor. Estar preparado para inconvenientes que se puedan presentar. Si la leche está ácida se le agrega algo. Si se hincha el queso por la acidez, se le pone agua hervida con un poco de sal y queda bastante normal. Con un muchacho aprendí eso, tenía experiencia, siempre se aprende.</p>

		picado			
33.	¿Qué haces para que toda la organización trabaje en la misma dirección?	La verdad es que cuando estamos en el proceso todos estamos haciendo lo mismo, la misma línea, en algunos casos que son muchachos que de pronto se distraen uno les llama la atención y enseguida se ponen pilas otra vez	El proceso del queso es uno solo, no es que uno va a hacer una cosa y la otra, todos deben hacer el mismo.	Eso va en el procedimiento del queso, por decirte algo a estos 80 litros me le echa tanto de cloruro lo revuelve por 5 minutos espera luego va el cuajo se revuelve por 3 o 5 minutos y lo deja ahí por 40 minutos y yo tengo una cuchara grade de platino y con eso miro si la leche ya está, sí sale limpia o con un residuo de leche ella se va saliendo enseguida, ya está; les explico que tiempo lleva cada cosa.	Si estoy o no, les digo como deben hacerlo, con cantidades exactas y ellos se siguen y lo dejo en un tablero escrito siempre. Ahora que empecé a prepararme en el Sena lo hice así porque antes uno era empírico y el queso no salía igual y ahora si, porque el queso en Barranquilla es bajito de sal.
34.	¿Te has sentido a pensar en el futuro de la empresa?	Verla crecer más aún, mejores expectativas, la idea es esa, por ejemplo para cuando yo encargue un hijo ya lo deje más cómodo y con mejores proyecciones, aunque ahorita mismo los jóvenes tienen mejores proyecciones	Pienso en tener una empresa grande, famosa con la materia prima que es lo más importante.	Con mi hija nos ponemos a platicar con su ayuda y con mi esfuerzo hemos pensado en construir y con mi mamá hablamos y compartimos. Llegó el proyecto de la universidad Simón, llegaron donde trabajaba que era una chocita por allá aparte, piso de tierra y tomaron los datos y un año después salió el proyecto, nos dieron la idea de que había que mejorar porque la parte en la que trabajábamos no era adecuado y pasé de piso de tierra a cemento y los conocimientos.	Todo el tiempo pienso en mejorar, en ampliar y por eso ahorro para poder ayudarme en el tiempo de la chicha y buscar préstamos para comprar lo que quiero cambiar.
35.	¿Cuándo fue el último momento que pensaste en ello? ¿Qué pasó, cómo, qué analizaste, qué tomaste decisiones?	Fuerte, fuerte cuando comenzó el proyecto, las capacitaciones y eso me ha hecho pensar que debemos salir adelante y mejorar todas las condiciones, tanto las condiciones físicas, la producción y la comercialización, también tuvimos un agente vendedor que no instruyó, hasta el mismo nieto de él vino y éramos 5 o 6 y nada más me tocó a mí, yo estaba pendiente y me lo encontré por ahí y me dijo hombre Apolinar vamos a probar para ver, vamos a llegar a las tiendas y habla tú para ver, y me dijo bien, yo le dije no	Todos los días, cuando me acuesto, cuando me levanto es lo que pienso. Con las visitas y porque a mí me da cosa estar así, sin eso enchapado entonces eso me obliga.	Siempre estamos pensando en mejorar pero falta salir de unos compromisos y esperar a que mi hija termine la universidad y me ayude, así que todavía no he podido hacer más.	Siempre estoy pensando pero no tengo comprar ahora, aunque nos estamos preparando, ahorrando para poder meterle más. Una tarde que estaba pensando. Siempre es el anhelo de uno. Comercializar buscando economía por estar retirado de la ciudad. No tengo fecha. Primero quiero el camión refrigerado para recoger leche y luego el carro. El carro es para el negocio. A mi sobrino (quien le compra todo el queso) a veces le pide documento del carro de él cuando viaja a Barranquilla. El carro de él no tiene refrigeración, entonces el carro sería así.

		<p>si yo vendo queso, lo que pasa es que el queso con leche pasteurizada empacado al vacío requiere de una labia diferente a la de vender el bloque ese, que es que se da una prueba y uno pregunta bueno listo cuántas libras y le dicen a uno tantas, y ya, en cambio en el queso yo vi como hacia Nasin, y él tiene bastante, yo lo he visto, entre otras cosas a nivel de cooperativa nosotros comentábamos que Nasin podía ser el que nos iba a trabajar, claro que con un porcentaje o con un sueldo para que saque la empresa como gerente o como agente vendedor.</p>			
<p>36.</p>	<p>¿Qué planes tienes para el futuro para la empresa? ¿Cómo se te ocurrió cada uno, en qué te basas para considerar que pueda funcionar?</p>	<p>la planta ya es de nosotros para que funcione faltan los implementos, nada más tenemos la empacadora, necesitamos la marmita o una olla de doble fondo para calentar y enfriar, estufas u ollas grandes para calentar leche, aquí lo hacíamos así manualmente, la profesora, ella me llamó ayer que ojalá que esta semana que era día de descanso para ella podíamos reunirnos en Sabanalarga para hablar del tema porque ya de pronto la cooperativa, a nivel de cooperativa ya necesitamos 20 personas y no las hay, entonces más bien sería una asociación, y de esto podíamos hablar esta misma semana, ella está que nos llama, nos ponemos de acuerdo para ver si nos reunimos en Sabanalarga. Otro producto, el yogur y el requesón o suero, con etiqueta, no artesanal. Hay más leche, más cantidad. Para la etiqueta y empaque ha faltado disposición y leche.</p>	<p>Pienso encharpar esto, agrandarlo, buscar un gerente para la cooperativa de Sabanalarga. Es algo que se viene trabajando pero no se ha logrado. La quesera mía crezca, tenga más clientes, la empresa sea más grande. Con ayuda del gobierno, porque somos económicamente bajos. Nos den los implementos porque en invierno a veces viene demasiada lluvia y uno necesita donde calentarla. Pasterizar. Poco a poco, no sé fecha. Depende de la ayuda que nos den. Lo más necesario es la empacadora, los clientes lo quieren por libra, kilo. Si no ayuda el gobierno, sería hacer préstamos en bancos o fundaciones, hacer el esfuerzo. En Mundo Mujer. He tenido dos préstamos al tiempo con crédito de Mundo Mujer para comprar un medio de transporte y para comprar el enfriador, fue con préstamo, y también para comprar el peso.</p>	<p>Levantar mi pieza independizarme ya que vivo y funciona donde mi mamá y no tengo un lugar propio ni adecuado para funcionar. En las capacitaciones que me dieron sobre cómo debe funcionar una empresa y en las ganas de seguir creciendo.</p>	<p>Todo el tiempo, el camión es porque buscaría más cantidad y a este tiempo estaría produciendo más, darle más trabajo a la empresa y que siga creciendo y si en un momento dado me toca retirarme que sigan ellos. Esto da bastantes puestos de trabajo para mi familia y para todos. Tengo pensado la ampliación más con tinas de acero inoxidable y lo echo en saco y cambiarlo a un forro entonces empiezo a cotizar y pensar en las cosas positivas. Lo otro es lo de la cooperativa pero no está terminada, pero el personal no es suficiente entonces sería una microempresa, y todavía no tengo la capacidad para una descremadora, una empacadora al vacío pero acá somos varios y podríamos hacer otro tipos de queso sin dejar el mío y ampliar el mercado.</p>

37.	¿Para cuándo sería eso? ¿Qué ha faltado para hacerlo?	Esta semana.	Hicimos una reunión antes de carnavales y decidimos que teníamos que comenzar con lo que tengamos y quedamos que íbamos a empezar con 500 litros de leche para las elecciones pero no fueron a reuniones, la doctora Hilda no fue y ella es la que entusiasma a uno. Poco a poco ir haciendo mi planta.	No tengo una fecha aunque ya he comprado algunos bloques, arena, piedra y de último el cemento pero para cuando ya vaya a iniciar.	A fin de año comprar las tinas inoxidable, nosotros nos estamos preparando porque en mayo viene la chicha y en agosto es que se compone y porque espero haber salido de un préstamo y aspirar a otro. Un año cada préstamo. Tenía cuotas pequeñas y luego decidí ampliarlo. La entidad me felicitó. El primero fue de \$400,000, el segundo de \$800,000, el tercero de \$1, 500,000 y \$2, 000,000 el último. El primero fue hace 4 años, cuando empecé el negocio. Empecé para tener una vida crediticia. Quería garantía. Para ampliar el negocio es la única manera. Con lo que gano no alcanzo. El primero fue para estar preparado para la chicha. Siempre he trabajado con préstamo. El cuarto fue para comprar canecas plásticas, enchape. Si la chicha es mala se pierde plata. Los cuatro préstamos han sido con Mundo Mujer.
38.	¿A dónde quieres llegar?	A tener los productos nuevos.	A ser grande y famoso mi negocio.	A tener mi empresa organizada.	Tener una empresa grande. Quiero un carro. Estar preparado para el invierno. Hacer otra clase de queso en invierno con los elementos que me faltan como la estufa. Tengo la obligación con el banco, en octubre o noviembre espero que sí pueda adquirirla.
39.	¿Cómo es la empresa que esperas tener en 1 año y en 10 años?	No la digo porque uno nunca sabe, vamos mejorando, le dije a ella que el hijo mío José Alberto ya sabe el manejo de esto, lo importante era dejarle las cosas mejor aún en todo, que él de ahí para adelante ya sabe lo que le toca hacer, la idea es que además de lo de la cooperativa de Sabanalarga este negocio acá no cierre. Esposa: Como allá va a ser empacado al vacío para las Olímpicas. Entrevistado: Y una de las partes que nos ha beneficiado a mi personalmente, que a través de las capacitaciones	La idea es seguir haciendo más cantidades de queso. Admirable, bonita, con clientela, famosa, la planta bonita. En 10 años ser jefe, no trabajador [hoy trabaja solo]. Uno dirigir, mandar.	Con mi pieza y una mini bodega y dentro de 10 años debe ser superior. La veo como una empresa grande, con trabajadores y exportando.	Fuerte, más grande, produciendo más y buscar a un muchacho que me acompañara y de aquí a 10 años como alpina.

		aprendí a hacer los productos esos de queso con sabor, con leche pasteurizada, el yogurt que fuimos a hacer allá, que nos enseñó el profesor este, ha sido para beneficio del proyecto para lo cual la profesora nos vinculó			
40.	¿Cuánto dinero necesitarías, de dónde piensas sacarlo?	Más leche es lo que se requiere. Poner tablillas. Para el local para la venta de queso y que sea visible sería como el otro año. Pero se requiere pasterizar la leche; estufa. Ahora no es pasterizado. Para lo del empaque hay que esperar que dice la profe qué hay que hacer. Hay que pasarle a la cooperativa un porcentaje por usar el nombre. [No se logró que contestara aunque se preguntó de varias formas].	Necesitaría 1000 litros de leche y lo máximo que he trabajado es 400 litros. 2 o 3 millones. No lo tengo presupuestado. Tal vez \$15, 000,000, sería prestado y con ayudas.	Sería con un crédito, ahorita está el Banco Agrario, una vez intenté pero no se dio.	Como 3 millones de pesos. Tengo un dinero ahorrado para comprar los animalitos es para reponer lo que uno pierde con la chicha y los quesos que vienen de Venezuela a competir y uno pierde. Sé que en 4 meses me dan los animales y el préstamo ya va bastante adelantado y a cada rato me llaman para decirme que voy adelantado y que me pueden prestar tanto. La época buena es septiembre, noviembre se regula y este lo están pagando bien porque la lluvia no ha caído pero lo malo es que no hay leche con que producir más. Entonces en abril baja el queso hasta 3 veces a la semana y pierdo porque al proveedor no le puedo bajar así, sino al fin de semana mirar cuanto le voy a bajar.
41.	¿Tienes algo de ello por escrito?	Esposa: Como él dice que uno no debe estar haciendo planes a largo plazo si no que uno debe mirar la realidad de la vida, aunque uno en la mente los haga pero no los debe escribir, cada día tiene su propio, de pronto en esto días, pensando en que tenemos 5 hijos y que ellos forme su microempresa con todas las de la ley pero ahora no. Entrevistado: Como hicimos una visita a Bogotá a Ubaté, la experiencia de ese señor dijo que tenía años tras años, tras años de experiencia en esto, llegaba invima y lo mandaba a cerrar el negocio y él lo abría otra vez, con la lucha, con la lucha, y nosotros cuando vimos allá eso, está pero bien bueno todo organizado, las secciones bien, laboratorios, la empresa nos	No.	No.	Sí, en mi libro voy anotando lo que me ha pasado y lo que pienso y a veces las repito y las reviso.

		<p>llevó allá para que miráramos algunas cosas que podíamos aplicar, por las cuestiones de las aguas aquí no se puede meter una tubería de agua para la calentada de la leche, allá lo hacían con vapor, la leche que se calienta con vapor, después la enfrían, esa tubería allá la lavan bien porque tienen presión de agua, así que uno tiene ganas de hacer las cosas mejores, por lo tanto la planta no se hizo aquí ni en Isabel López si no en Sabanalarga, primero por lo del alcantarillado, todos los residuos, es un municipio abierto y hay mucho espacio para la comercialización y eso, quedamos ahí</p>			
<p>42.</p>	<p>¿Cuáles han sido las mejores ideas que se te han ocurrido para mejorar tu negocio (puedes pensar en ellas sin decírmelas)? ¿Qué pasó ese día que se te ocurrió? Recuerda el momento. ¿Qué pasó como para considerarla buena?</p>	<p>A veces uno cuando está solo uno se pone a pensar, yo voy a hacer esto, yo voy a hacer esto, yo nada más le digo al hijo mío, José vamos a hacer esto y enseguida dice: vamos a hacerlo, si se han dado las cosas, esto lo hicimos entre él y yo, yo voy a hacer pero no lo puedo hacer yo solo, entonces el también dice vamos a comprar el cemento, vamos a hacer esto y listo, para considerar que una idea es buena todo depende de seguir mejorando cada vez más, también tuvimos en cuenta, que todavía no lo hemos hecho un punto de venta en la vía a la Cordialidad, esa que está ahí, un punto de venta que todavía lo tenemos en el proyecto, pero apenas tengamos, estemos haciendo el producto nuevo, ya ese producto va a llamar la atención de muchas personas, prioridad, y así sucesivamente queremos tener eso, de pronto a ninguno de los queseros de aquí</p>	<p>El cambio es adecuar esto, ya tengo el enchape, conseguir el medio de transporte por las necesidades que uno pasa y si resultó el paso de bicicleta a moto y de moto a carro porque ahorra tiempo. Por la incomodidad, con ese vehículo se consigue más leche. Es más fácil. Todos los días pensamos en eso. No recuerdo un momento particular.</p>	<p>Que se me haya ocurrido fue más bien aprender el proceso del queso como me lo enseñaron en las capacitaciones y de ahí ha mejorado mi forma de trabajo. Tuve una idea de enviar el queso a San Andrés en una caja de manzana porque la cava de icopor sale cara. La caja de manzana se abre y se le pone un plástico grueso para que la humedad del queso no mojara la caja. Ese cartón es fuerte. Al enviarlo la primera vez no se dañó. En el aeropuerto se plastificó por fuera con lo que le ponen a las maletas. No recuerdo cómo se me ocurrió; conversando con otra persona, tal vez. La caja de manzana es más fuerte que otras. En un tiempo exigieron el icopor pero regresarlo vacío era costoso; en cambio la caja de la manzana es desechable. La compro a vendedores de manzana, les digo que tiene que estar en buen estado. En un vendedor de Sabanalarga</p>	<p>Cuando empecé ya tenía idea en hacerlo allá y después hice el local, luego me vine para acá y esto lo voy a mejorar a ampliar el negocio y ampliar el mercado. Hay señoras en Barranquilla que no lo refrigeran sino que lo dejan así porque les gusta y así trata de coger bacterias y según las reglas debe ir refrigerado y compré un congelador nuevo porque el suero que debe expulsar el queso no lo bota y así pesa más en cambio el caliente no pesa nada.</p>

		<p>se les ha ocurrido eso pero nosotros lo tenemos en la mente. Esposa: Todo lo que se hace aquí se va a vender allá, para que ya la gente no venga porque aquí viene gente a comprar acá para venderlo allá, y allá los ponen a otro precio y eso allá cambia de lugar, se seguiría con la misma técnica, con una buena vitrina, enfriadores blancos, todo, que la gente compre menudo, los carros paran y compran, esas son las ideas que tiene. Entrevistado: Allá en Ubaté la señora Fany Morales tiene unos exhibidores así adelante donde vende, ella los hace ahí y los vende, eso para que está bonito, uno desea tener sus cosas pero con esfuerzo y voluntad y con algo de buenas ganancias. Esposa: Siempre digo que no se puede comparar a un queso que viene del mercado sin normas sanitarias, y el queso va a tener su nombre, es por eso que quiero que allá haya un punto para que la gente lo compre, que nadie lo coja y lo vuelva queso del montón, esa es mi idea, nosotros planeamos ese tipo de cosas juntos y la mente allá en la cooperativa</p>		que me las guarda; es fijo.	
43.	<p>Ideas que creíste que iban a mejorar la empresa y pasó lo contrario.</p>	<p>La idea es mejorar. Hay competencia, proveedores son más escasos. No ha sido en grande la comercialización, la materia prima ha sido deficiente. La competencia son ocho queseras del pueblo, que están comprando la leche escasa.</p>	<p>Sucede por los cambios de verano e invierno. No ha habido nada en que me hubiera pasado eso.</p>	<p>No. (Se volvió a preguntar y dice que nada).</p>	<p>Claro, cuando empecé me fui para Barranquilla para ampliarme dejaba el queso y me lo pagaban atrasado y perdí en cambio con mi sobrino el me paga todos los días.</p>
44.	<p>¿Has implementado o te gustaría implementar algo que hayas visto en otra parte, por</p>	<p>No.</p>	<p>He visto plantas y es lo que pienso hacer acá, hacer otras piezas para guardar insumos, enfriador para el proceso y adecuarlas.</p>	<p>No porque hasta el momento solo lo que me enseñaron y de pronto más adelante pueda utilizar y ampliar los productos, tengo escritos de lo que me enseñaron para más adelante o para un cliente</p>	<p>Quise implementar el corte pero no me resultó, no me gustó como quedaba, no salió con la consistencia que tenía que ser.</p>

	ejemplo, en un supermercado, una tienda, algo hecho por un colega? ¿Qué?			que pida alguno en especial pero lo tradicional es el queso picado.	
45.	Algo que hubieras planeado hacer, lo empezaste pero lo abandonaste, ¿qué pasó?	Hasta el momento, puede que sí, no hay muchos proyectos, proyectos que tengo es para mejorar, montar el tanque y elevarlo para tener agua para la quesera, todavía no lo he ejecutado pero está en la mente, tengo el tanque ahí de 500 litros, la ventaja del tanque es que yo no tengo que traer agua de aquí para allá y de allá para acá, se me ocurrió esa idea porque es fácil de lavar, con la presión del mismo tanque se lavan las paredes, ahora estamos lavando eso con un recipiente, yo cojo las paredes y las lavo y a veces cuando el agua llega con fuerza porque las aguas aquí no son muy, con la manguera lavo el techo y esas cosas. Esposa: Eso de abandonar no se ha dado porque desde que el empezó con este negocito él le ha dado, el antes porque trabajaba en una fábrica, dejó ese trabajo para ponerse aquí y desde ahí no lo ha cambiado, no lo quiere dejar	No. (Se volvió a preguntar y dice que nada).	No. (Se volvió a preguntar y dice que nada).	No. Buscar un lugar para tener cerdos, retirado del pueblo. Plan es de ahora, no he tenido ninguno que haya abandonado. Los cerdos me ayudarían a pagar cuotas del banco, tener otra ganancia.
46.	Problemas que hayas tenido, qué hiciste para solucionarlos.	Siempre están, que a veces se escasea la leche. En Barranquilla a veces los negocios pegaditos, todos venden los mismo, pero no se nota por ser una ciudad grande, acá en el pueblo sí. El problema es que los demás no son higiénicos, de calidad.	No. [Insiste en que no]	Cuando empecé se amontonaba el queso y tocaba enviar a Barranquilla y surgió lo de enviar a San Andrés; mi otra hermana había dejado mucho antes el negocio. Llamé a mi hermana de San Andrés, ella dijo que sí y surgió la solución.	He tenido pérdidas con el queso, que se pone salado y toca venderlo en las panaderías. Cuando lo llevaba a Barranquilla, a veces el muchacho se varaba y tenía que llamar al muchacho más temprano para prepararlo y llevarlo en el bus; que iba lleno y no hay compartimientos para llevarlo, va en los corredores de los buses. Los lunes son los que van más llenos y tocaba a veces sacarlos a la Cordialidad y sí estaba lloviendo, se hace un poco difícil y la solución es que mi sobrino tiene un carrito y él lo lleva.
47.	Problemas	[Vuelve a insistir que no tiene].	Ninguno.	(Había dicho que no pero al	A fin de año comprar las tinas inoxidable,

	actuales, ¿has pensado en solución?			momento de la llamada había cambiado la situación). Tener un mejor cliente que pague el queso a buen precio porque suspendieron los envíos a San Andrés. Se mojó la bodega del avión y los dueños de la empresa se enojaron. El cliente de Gran abastos no quiere pagar un precio justo. Quiero buenos clientes, mi hija también trabaja en eso, acomodarlo mejor. Fue hace una semana, parece que botó líquido porque no lo empacaron bien. He pensado vía marítima. También llega en barco. Tiene su procedimiento en cuarto frío, estoy averiguando el número de días en llegar, los requisitos.	nosotros nos estamos preparando porque en mayo viene la chicha y en agosto es que se compone y porque espero haber salido de un préstamo y aspirar a otro
48.	¿Cuál ha sido el mejor período para tu negocio? ¿A qué se debió?	En el 2012, cuando obtuvimos la cuestión esa de la unidad productiva, yo antes la tenía pero no estaba en las mismas condiciones, remodelar totalmente, eso influyó en la venta, si, aquí vienen personas de finca, finqueros que viven en la ciudad, viene gente de, hasta de la gobernación han venido y comprar queso aquí y cuando entran allá se dan cuenta y dicen pero ah, esto está bueno aquí, no van a ver algo tirado por ahí porque eso influye y así sucesivamente eso ha sido para mejorar las ventas.	El invierno en cualquier año porque es cuando se mejora la producción.	Los primeros años de cuando empecé supongo que porque las cosas eran más fáciles, factibles o de pronto por el estudio de mi hija quizás cuando ella se independice vea de nuevo las ganancias.	Compito. En septiembre, octubre, noviembre, diciembre, enero, eso es en general todos los años. Lo mejor fue hace dos años. La explicación es que llueva para el Magdalena, no llueva tanto en Barranquilla, allá llegó mi queso.
49.	¿Tus empleados dan ideas de cómo mejorar? ¿Alguna de ellas se ha implementado? ¿Funcionó?	No, las que doy yo apenas, de pronto ahora que venga el muchacho ese de Bogotá me va a decir oye Poli, porque el viene con la experiencia de allá, y sabes que es importante porque el aprendió aquí conmigo y también hizo queso pequeño de una libra pero sin leche pasteurizada, el lo aprendió a hacer aquí y cuando venga me puede servir a mi también porque el trae otras	No.	Hemos hablado pero más para el futuro cuando termine y trabaje para hacer la casa aparte para estar más cómoda y para que la empresa funcione también.	El queso lo metía a las 2 de la tarde y me dijo porque no lo deja 3 o 4 de la tarde y salió bien.

50.	<p>Recuerda un plan que hayas tenido y ejecutado, ¿cómo le hacías seguimiento para saber si estaba funcionando?</p>	<p>expectativas de allá para mejorar. No.</p>	<p>No. Los planes están quietos por falta de billullo. Mi planta que no he podido llevarla a cabo. Mucha demora. Quería 4 meses, va un año y no he podido terminar. Luchando poco a poco. Pensar en otro negocio, pero no dejo éste. Otra entrada, no sé cuál. Tener dos salidas. Una entrada es sustento, buscar otra cosa. Voy mirando, pendiente. Con la obra de la quesera, les digo esto es así. Ellos van haciendo como yo digo. Explicando lo que se va haciendo.</p>	<p>Sacar cuentas de lo que uno emplea, invierte, se gasta, para ver si va bien. Velar por la buena calidad, la hay si hay materia prima de calidad, leche en buen estado, con PH normal, no acidez, se procese con las mejores condiciones. Buen sabor, textura, apariencia. No es salado. Apariencia es que no sea tan duro, no se desmorone, no se raje por donde no es sino por dónde va el cuchillo; es limpio. Cosas buenas y limpias, siempre he hecho las cosas así.</p>	<p>Iba construyendo de a poco pero trabajando y cuando llega el Invima en cada visita me exigen en la medida que voy mejorando, ellos me dicen que debo poner y me ha parecido bien.</p>
51.	<p>¿Cómo tienes en cuenta lo que acontece en el país, por ejemplo a nivel político, económico, legal, para hacer cambios en tu empresa?</p>	<p>Ahorita en el año 2012 que estuve en Medellín, fuimos a una exposición, el ministro de Industria y Comercio dio una charla en el salón que está ahí, dijo que uno solo no podía llegar lejos, por ejemplo yo solo meterme así como tal, siempre tenemos que estar unidos y nosotros fuimos allá como cooperativa y nos proporcionó muchas cosas de que había que trabajar, que el gobierno estaba dando oportunidades para las cooperativas y pequeñas y medianas empresas, así que un aval positivo del mismo ministerio de industria y comercio, eso a mí me ha llenado de confianza porque si hay expectativas para comercializar, allá inclusive en Medellín conseguimos unos clientes para enviar productos por Servientrega, todos estuvimos pero la cosa es por la apatía que ha habido en muchos compañeros la cosa no ha seguido adelante, de 20, 22 nada más 6 activos, son los 6 que usted va a visitar, Ana, Fabián, Apolinar, Alex Santiago,</p>	<p>Lo político no, lo único que me afecta es la cooperativa que está aquí desde el 2008 y nos dio duro porque la gente se iba para allá, ahora ya se le ha ido mucho proveedor porque ahí descuentan muchas cosas y a ellos no les gusta esas cosas y se han venido para acá, ahora son ellos los que quieren acabar a uno.</p>	<p>Pues en lo que a uno le afecta como el queso en el mercado, por ejemplo el salario mínimo afecta a la canasta familiar y todo lo ven caro aunque uno lo vende a costo de la materia prima</p>	<p>Paro agrario nos conviene porque no traen queso del interior. La semana pasada fue bueno el precio. Puede que coja un crédito más blando (se enredó al preguntarle qué era más blando, al final dijo:) más manejable, pagarlo más rápido. En septiembre, octubre quiero empezar otro, no voy a quedar mal.</p>

	<p>Ana Lucía y Alfredo Ramos, mucha gente cree que eso iba a producir mucho, mucha plata en menos de lo que canta un gallo y eso ha sido sacrificio por parte de nosotros, cuando compramos el terreno mucha gente no dio la plata que le tocaba, entre mi persona y Gustavo nos tocó prestar una plata para completar y pagarle el terrenito al señor, las esperanzas de que ellos iban a reportarse, luego vienen los papeles de escrituras, de cámara de comercio para incluir el terreno, y nosotros si entre 20 estábamos saliendo a 10000 pesos, entre los que quedamos salimos a 70000, se nos hicieron las cosas más difícil, en cambio los que no han ido más por pereza o porque no le han prestado mucha atención a eso, hay varias razones, los profesores dicen: Ustedes 6 son los dueños de esa planta que está ahí porque si ellos hicieron caso omiso a estar presentes, incluso en reunión porque uno se va de reunión en reunión hoy y va al otro día los aportes que haga por muy mínimos que sean uno trata de cancelar, que los 10, que los 20, y a nosotros nos ha tocado dar más, ciento y pico para poner los papeles en regla, a nosotros de pronto nos puede ir mejor porque somos los únicos dueños de eso, en las empresas que tenemos cada cual eso no influye porque cada quien está en su unidad productiva, la idea hubiera sido, yo no estaba de acuerdo con la cooperativa cuando hicieron la pregunta y cuando dijeron alcen la mano los que están de acuerdo, unos que sí, unos que no, yo</p>			
--	--	--	--	--

		<p>estaba indeciso por la misma cuestión de la gente, no había reunión que me llamaran de la universidad que ya yo estaba allá, me decían tu no pelas una reunión, yo decía bueno para estar enterado de las cosas, yo no estaba de acuerdo porque me estaba dando cuenta de que antes de no tener la planta la gente no va a las reuniones y la profe también lo decía, yo me imagino como irá a hacer, y estamos igual, exactico como ella lo dijo, como lo pronosticó así sucedió, quienes estamos pagando el celador, nosotros 6, sin sacar beneficio del producido porque no se ha producido nada, los que están por fuera no sabes ni por donde va eso, ellos nada más quieren que les devolvamos la plata del terrenito que compramos, que salimos a 285000 pesos, ahora no se si nos irán a cobrar rédito por esa plata, los que pensamos que iban a ser influentes en la cooperativa, los cabeza que íbamos a aprender con ellos, ellos nos iban a exonerar, esos fueron lo que menos duraron, que tienen su carro, tienen sus queseras grandes, tienen sus chazas, hacen 1000 litros de leche, hacen, así me dijo Alfredo, Nacho cumple años y enseguida mete una papayera pero no les importa pagarle a los proveedores, el mismo que le entrega leche habla de Nacho porque le debe una leche.</p>			
52.	<p>¿En qué casos has tenido clientes insatisfechos? ¿Qué pasó? ¿Qué hiciste?</p>	<p>Sí, lo que pasa es que, no es mucho pero, lo que pasa es que es por culpa del cliente, él venía y me llamaba y me decía Poli, me llamaba ayer para mañana, me decía Poli me guardas queso, yo</p>	<p>Tengo otro cliente que es hermano Miguel que me hizo hacer queso porque él quiere queso bueno no ácido o hoyudo pero no es culpa mía sino de la leche y a veces me llama y me dice y toca cambiarle el queso y tener cuidado del que se le manda, Él lo</p>	<p>No ha pasado.</p>	<p>Si con el queso salado y me toca buscar otros clientes y a bajo precio, y siguen pero me dice que debo mejorar porque ellos tampoco pueden venderlo así.</p>

		<p>le decía no, no tengo, el me decía del de mañana, ósea del que hago hoy, yo lo hacía ahorita y a las dos se lo llevaba para Barranquilla borracho, y el queso cuando no destila lo que va a destilar de suero y no coge frío él se agua, entonces él decía que el queso no se salía como él quería, pero era debido a eso, yo decía a mí no me gusta vender queso de enseguida porque si va en un bus hace mucho calor, lo ponen en bolsa en el piso y eso es caliente, si lo fueran a llevar en cava, con hielo y cubierto, ese fue el único cliente que es Gerardo Manuel, por ejemplo le hice de hoy para mañana, mañana se lo puedo llevar así sea en burro pero le llega duro, el ha continuado, él no me ha dejado de comprar. Esposa: El problema lo creo él y no acá. Entrevistado: Es que el vino el domingo y le dije no tengo, tengo el de hoy, si te lo quieres llevar así, dijo que no porque yo sabía, ahorita mismo a los clientes uno tiene que decirles que no hay porque no hay, ya están comprometidos.</p>	<p>vende a amigos y trabajadores de la empresa, a veces se lo llevo yo o a veces el viene porque tiene una parcela aquí. No a todos los clientes les gusta hoyudo o no hoyudo. Ellos le dicen a uno. No gusta a unos duro, a otro blando. Ellos a su vez lo venden y lo piden así.</p>		
53.	¿Qué crees que busca un cliente del producto que vendes?	Calidad, que tenga buen sabor, que no le encuentre algo sucio al queso	La calidad.	La calidad que me lo dicen porque les gusta mi queso porque no es salado.	La calidad.
54.	¿Qué hará que te compre a ti y no a otro?	Yo diría que por la forma de trabajar, el otro día pasaba la gente y me decían que si yo estaba haciendo pan, como me veían con la bata y con el gorro, yo decía no es pan pero es queso, me decían que como estaba trabajando, yo decía hay que tratar de mejorar, hay que trabajar de la forma como lo mandan las reglas de la manipulación de alimentos, yo me he dado cuenta	Tengo a mi hermano que no le compra el queso a más nadie, no sé qué tenga el queso que él me compra solo a mí.	Compran a otros y les llevo 1 vez a la semana, lo que pasa es que a ella le llevan un negocio más grande y le llevan de Magangué y es diferente porque es más barato y me imagino que no aplican las mismas técnicas y la textura del mío es más firme y a ella le piden este.	Mi único cliente es mi sobrino porque me compra para vender en Barranquilla.

		de que cualquiera que tenga una venta de fritos el vendedor tiene una bata y un gorro, eso no necesariamente el queso, todo los vendedores de alimentos necesitan de eso, el que vende la carne.			
55.	¿Tus clientes suelen comprarte nada más a ti? ¿Qué tendría que pasar para que te compraran solo a ti? ¿Puedes hacerlo?	Si tienen otros proveedores, el de Baranoa como no tenga la cantidad lo mando para otra parte y también compra, para que me compraran solo a mi tendría que tener más cantidad	Si aparte de mi hermano hay un muchacho en Barranquilla que me compra queso y suero por ejemplo yo le lleve hoy ya para pasado mañana no hay entonces el compra 1 o 2 bloquecitos que le tape la falta de queso mientras yo le llevo. Le llevo lo que tenga a veces 1 vez a la semana o 2. Para que el me compre solo a mi necesito tener toda la cantidad que él me pida. El señor que le comenté antes el me compra a mi pero como ahora está caro lo compra en el mercado y lo vende más barato porque sus clientes buscan es la economía no la calidad.	De pronto si tuviera la cantidad que ella necesite me puede comprar pero eso más que de tener el lugar sería tener otro proveedor; que ya hablé con 1 y a partir de junio me va a entregar y con eso si me alcanzaría.	(No aplica porque el único cliente es el sobrino).
56.	¿O para que te prefirieran o compraran más? ¿Habría algo que se pueda hacer diferente a bajar precio?	Producir más, adaptarse al medio. Cuando se riega la bola de que se bajó el precio del queso, que se bajara el precio de la leche. Mejorar la calidad [no define cómo].	Que tenga cantidad de leche porque con eso puedo bajar el precio por volumen y así le bajo a él.	Un día hice 1000 litros de leche y busqué 2 personas y no hubo ningún problema para venderlo, se lo mandé a mi hermana y el resto por libras que da ganancia y sí me queda llamo a otras personas de otros pueblos y les vendo 15 o 20 libras. Así que con más leche podría ampliar más la venta.	(No aplica. Quiere que el sobrino se encargue).
57.	¿Qué otros tipos de clientes podrías buscar?	Me gustaría trabajar con clientes expendedores, clientes que lo venden así caminado o en clínicas, en fábricas, tenía un hermano en Barranquilla que me compraba, lo llevaba a una clínica en la 84 donde trabajan las hijas, ellas trabajan ahí como enfermeras, lo probaron y entonces lo están comprando, le estaba pidiendo la hija al hermano mío que porque no lleva más queso, que lleve más queso, el le dice que el queso está más caro,	Los mismos clientes porque tengo pero ahora como no tengo, buscaría en empresas sí me sobra queso, yo vendo a mayoristas a personas que reparten.	He pensado en tiendas pero en un futuro pero como hay compañeros que venden y en Barranquilla o personas de otros pueblos que tienen negocios.	De eso se encarga mi sobrino, el buscar clientes pero eso ya depende de él porque le vendo a él pero he tratado con otros pero lo que quieren es joder a uno con los precios, fui a la 18 en Barranquilla que es como un mayorista de queso.

		<p>no pero tráeme, un día como ellos decían que el queso estaba muy caro, el compró queso de por allá y se los llevó dijo una: Este no es el queso que hace tu tío, le dijeron que ese no era el queso, entonces el dijo que ellos querían queso barato y que había llevado queso barato, son como anécdotas del negocio</p>			
<p>58.</p>	<p>¿Los clientes te llegan o los buscas? ¿Cómo buscas nuevos clientes?</p>	<p>Les tengo un día para cada uno, ellos casi siempre vienen, en esta época vienen de cualquier parte preguntando por queso y los mandan para acá, uno dice que no hay. Esposa: La gente dice que cuando se lo venden que ya lo probaron y les gustó, se van vacíos pero luego vuelven a buscarlo. Entrevistado: Hay clientes que dicen que lo compran en invierno y verano, ahí está, uno sabe los clientes que se aguantan en las dos etapas, los que tengo se aguantan en el invierno y el verano, ahora tengo yo que venderles, viene un señor de Baranoa que me compra, le llevo 100, 120, todo lo que le lleve lo recibe, se lo tengo que llevar en la época de invierno, en esta época se viene el mismo a buscarlo acá, no espera que se lo lleven si no que el mismo se viene, esas son las dos etapas de este negocio</p>	<p>En el verano me buscan en el invierno el busco.</p>	<p>La busqué y otros me han buscado porque he vendido en partes y han visto el queso.</p>	<p>Solo tiene al sobrino.</p>

59.	¿Has perdido clientes? ¿Qué crees que pasó?	No. Cuando no hay suficiente producción sí vuelven luego, hay que tener en cuenta uno venderlo cuando se baja. No he perdido. Si hay poca leche encargan de un día para otro.	Si, el de la leche y del queso paso porque no les llevo porque no tengo y él quiere que cuando llegue el verano le venda todo el queso a él y a los otros no les venda y yo a todos les vendo un poquito y por ahí salió el problema.	No, he dejado de venderles porque no tengo pero cuando hay los llamo y regresan.	No.
60.	¿Cómo crees que se podría incentivar más el consumo de productos lácteos como los que haces? ¿Entre quienes?	Muestra, con prueba. Contacto de teléfono.	Buena calidad.	Eso depende de la calidad y de la producción y que lo coman porque me ha pasado que hay gente que no come, también con la degustación.	Con el precio que tiene que bajar porque el queso está en 5000 a 6000 y me compran a 4000 a 4500 para que el tendero o el que sea no lo va a coger así y no se puede colocar todos los días porque ellos se demoran para venderlo y como no soy solo el que va a poner queso y dejarlo fiado y si es así qué puedo ganar yo si tengo que gastar más pasajes y cumplir con el pago de los proveedores.
61.	¿Cómo quieres que los demás te recuerden? Que cuando hablen de ti, digan qué acerca de tu producto.	El queso tiene dos características, el queso de huequito, que lo identifiquen como que es menos salado, total que el queso de aquí está identificado con mucha gente de la ciudad, me mandan a buscar, no que si no es el de aquí no lo compra en otra parte, un muchacho Julio de Valledupar, para Bogotá también llevan, que si no es el que hago yo que no se lo compran en otra parte, ósea que el negocio tiene su fama por la clase de queso que se	Calidad.	Que hago un queso delicioso.	Como un queso de buena calidad.

		elabora acá			
62.	¿Ha cerrado su negocio algún colega? ¿Qué pasó con los clientes de él?	Sí. Los clientes están en Barranquilla con punto de venta. No había materia prima, por eso cerró. Incluso me compraba queso a mí. Sus clientes eran familiares de él en el mercado de Barranquilla.	No.	No.	Sí, porque este negocio da hasta a veces 100.000 pesos diarios que aquí es ganancia pero compran una moto y sí les va mal se las quitaban en cambio yo compraba uno o dos terneros a la semana y un celular que no sea muy caro y para gastarme la plata en un celular de 300 lo invierto en un ternero y se lo doy a alguien que lo pueda cuidar.
63.	¿A futuro quieres quedarte trabajando con pocos o muchos productos?	Los productos que aprendimos a hacer, el yogurt que toca sacarle la etiqueta para sacarlo al mercado, hay que tener más variedad	Con muchos.	Otros productos aparte del queso porque si quiero que crezca debo tener mayor variedad como queso de otros sabores. El queso lo vendo a las mismas personas que me compran queso y se lo llevan en bolsas.	Solo con el queso y si tuviera para la ganadería y tener mis cerdos.
64.	¿Cómo llevas las cuentas (de cuánto gastas, cuánto ingresa, cuánto te queda)? Deme un ejemplo. ¿Eso es fácil, es enredado? ¿Se te ha presentado problema?	Le diré que las cuentas yo no tengo, mi hijo es el que saca los promedio, el coge el celular, yo a veces los saco así para saber a cómo está la leche, pero generalmente lo hago por cantidades, lo que se expone y lo que produce, pero no tengo libro de cuentas como los hay, porque si los hay, de todos modos hay que comprarlos, porque a raíz, yo tengo mi libreta, la leche que entra le saco cuentas de la semana, le pago, la producción la hago por aparte, yo particularmente no tengo el cuidado de tener cuentas,	Cuanto recibo en leche, cuanto me gasto en sal, las bolsas, energía, transporte semanal. La energía si me gasto 35.000 lo divido entre 4 y el trasportes igual y cuanto queda.	La llevo en libreta pero no manejo el libro de contabilidad, tengo mi cuaderno donde veo cuanto recibí y lo que me gasto y la ganancia. La ventaja del libro es saber lo que se gasta pero el libro es para tener un orden. Cuando veo que no queda lo que debe le llamo la atención a los proveedores porque es que la leche no está rindiendo o me estoy demorando mucho y la leche hay que trabajarla rápido porque uno no sabe a qué hora la ordeñaron y puede seguir cogiendo acidez y	Llevo cuentas semanales en litros que cojo, anoto lo que recibo de cada uno y tengo talonario y les doy el recibido, sí les doy plata adelantada anoto el día y la cantidad. Lo que vendo es poner la cantidad por el precio que tenía menos lo que pague en leche por ejemplo y me da el resultado de mi ganancia. Los gastos de la sal, del cuajo y comprarlas por pacas o mi sobrino me la trae en el carro porque aquí me sale cara y el grano es grueso y no es una sal apta para el consumo humano y yo me curó en salud con eso y reviso diario. No se me ha presentado problemas.

	<p>diariamente voy anotando, 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, se hace porque, y sin embargo hay veces que no cuando las leches no están buenas, buenas lo que da es pérdida, uno sale con los costos de la materia prima con lo que da el producido de hoy y sale parejito, no queda gran cosa para los gastos, como hay veces que si queda ganancia para guardar, para pagar, para el banco, no se puede ahorita para eso, cuando mi hijo hace las cuentas en el celular eso es para saber cómo está el</p>		<p>baja la calidad y hablo con ellos y mejora. Es fácil, no se me ha presentado ningún problema.</p>	
--	--	--	--	--

		<p>promedio de la leche, que peso tiene, si se puede hacer o no se puede hacer, una leche que yo la tuve que dejar porque, le voy a decir más o menos porque la pimpina me estaba dando apenas 5000 pesos, la pimpina cuesta 40000 pesos, si me da 10 libras de queso a 4500 que las venta vale 45000, de 40 me quedaban 5, eso eran 3 cantinas diarias, y el sábado, 7 días, tenía que pagar casi 1000000 de pesos y la ganancia era muy mínima para exponer una cantidad como esa, entonces me vi 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 3 litros y medio, equivale a 1000 pesos, son 3500, si se vende el litro a 4500 me quedan 1000 pesos por cada litro, esa leche uno si 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</p>			
--	--	---	--	--	--

		para eso para uno evaluar el promedio para saber si está dando o no, lo hace mi hijo y yo también lo hago, el apenas trae la leche saca la cuenta, yo ya sé según el peso que da tanto.			
65.	¿El negocio deja dinero para los gastos normales del propio negocio, de la familia? ¿Y sobra?	Por lo general uno está comprando es material para el negocio, que se compra algo para la señora, que se compra para una construcción eso es lo que queda pero si se compra ropa	Si cuando es en la época buena no es que sobre queda un poco pero es más para gastos personales que para el negocio.	Me deja para el estudio de mi hija, para el negocio, para la casa y sobra.	SI, porque es poco dinero y estoy economizando porque no tengo trabajador.
66.	¿Cómo inviertes en el negocio? (Compra de maquinaria, por ejemplo). ¿Cómo decides en que invertir? ¿En qué orden?	Yo le digo más que todo al hijo mío, lo sé vamos a hacer esto, saca cuentas cuanto se gasta y el lo saca, para hacer algo para beneficio porque tampoco vamos a hacer cosas innecesarias.	Voy comprando lo que necesite, gastos míos y las inversiones son cuando me hacen préstamos.	De lo que va quedando diario se guarda porque todos los días se necesita algo como las bolsas, el cuajo, sal, cloruro, mantenimiento del refrigerador. Eso no lo anoto, tengo algunas facturas. Anoto ganancias del suero, de ahí saco y gano con saber cuánto deja y las ganancias del queso se ve en el suero, antes no hacía mantequilla ahora sí, lo aprendí con las capacitaciones porque antes lo vendía para a la gente para que se lo den a los chonchos.	Buscando primero un lugar más amplio y cómodo para trabajar, me he ido mudando y comprando las cosas que me han sugerido los del Invim para adecuar mejor el sitio, he invertido en la compra de litros de leche para poder producir porque en este tiempo es escasa, también antes compraba y vendía cerdos para ayudarme cuando la época está mala y pienso seguir invirtiendo do en la compra de tinas inoxidable y más adelante en un camión para el transporte de la leche. Tuve ternero porque son para engorde, se desarrollan más y tuve vacas pero yo mismo me compraba la leche, lo que pasa es que tener animales es complicado porque se los roban y también porque ahora la cosa está dura para comprar y los bancos prestan de poquito, tuve de criar pero así no me gasta porque la ganancia se las lleva

					otro. Y porque por más que sea se tiene que tener un lugar apartado para eso porque el olor y como el suero es un producto delicado, también la cría lleva tiempo, entonces es mejor negocio engordarlos.
67.	<p>¿Has hecho créditos? ¿En qué casos?</p> <p>¿Lograste lo que querías? ¿Cómo te fue con el manejo del crédito?</p>	<p>Si claro para la remodelación que se hizo acá, el crédito da un poco de susto porque nunca había hecho un crédito en un banco, siempre he trabajado independiente de cualquier entidad bancaria, me daba miedo quedar mal, todavía estamos pagando el crédito, ahí más o menos.</p> <p>Esposa: Esa es la inversión que tenemos ahí.</p>	<p>Si he hecho con Mundo Mujer, compré la moto, el enfriador, cerdo. Me fue bien, con la ganancia he pagado termino 1 y empiezo otro.</p>	<p>Crédito traté pero no me lo dieron, presté una vez pero no fue para el negocio porque si me da miedo es porque no estoy seguro porque se me puede demorar el pago, he buscado en particulares porque por un crédito me demoro mucho.</p>	<p>Si ya llevo como cuatro, empecé con US\$0,16 y ya voy con US\$831,01 y voy bien esperando salir rápido para volver a prestar en mundo mujer, una parte la invertí en comprar los bloques, las láminas de eternit y una parte en comprar los animalitos.</p>
68.	<p>¿Alguna vez has requerido recursos adicionales?, ¿cuáles han sido tus fuentes de financiamiento? , ¿a quién sueles recurrir cuando necesitas recursos?</p>	<p>También hay otras opciones por ahí más fáciles, en los créditos de acá de mundo mujer, que es un crédito más fácil, a veces lo he hecho para la moto, para llevar la leche, ahora me dijo Moisés papi vamos a comprar un carro porque eso que tenemos ya, nosotros tenemos 4 hijos varones, pero si todos van a estar debe haber mucha producción para, para que todos aporten para llevar ese queso a la ciudad para tener más ganancias, hemos invertido con los créditos en comprar animales como</p>	<p>He estado en crédito de libre inversión, cosas personales, cosas para acá.</p>	<p>Prestar a particulares.</p>	<p>Como recurso adicional está la venta de cerdos pero aquí porque en barranquilla porque sale costoso.</p>

		cerdos, ellos paren y paren y cuando uno necesita vende, pero igual mundo mujer presta, vienen visitas y mira, tenemos que buscar otra ayuda con lo de los cerdos cuando el queso no está dando.			
69.	¿Llevas algún tipo de cuenta como de si cierta leche sale más queso o algo así?	Ver cuentas	Si todos los días saco cuentas, con cual leche sale más y sí es mucha la diferencia uno les dice que porque la leche está así entonces uno las paga más barato por ejemplo sí está la pagan a US\$0,41 uno la paga a US\$0,37 pesos, a veces acepta a veces no y se van para otra parte. Como me pasó un caso al señor le compro 30 litros y me dijo que le aumentara y le dije que no porque la leche no está dando más ganancias. 1 de las fincas está desde el año pasado y la amistad con el patrón o el trabajador y favores que nos hacemos uno al otro. Las diferencias se solucionan a veces dándole la razón aunque no la tengan porque uno necesita la leche y da miedo que se la vayan a quitar a uno para dársela a otro.	Si, llevo cuenta de lo que me gasto, de lo que pago y me de lo que me queda anotado en una libreta.	Sí, hay tiempos en que la leche tiene más peso y más producción que en otros tiempos, por el tipo calidad de pasto y hay unas fincas en que la leche da la medida mientras en otra sale poca pero nosotros la ligamos.
70.	¿Te defiendes en el manejo de computador o algo parecido? ¿Alguien te ayuda? ¿Lo usas para el negocio?	A nosotros nos estaban enseñando en el Sena pero nada no, no porque no sé, tengo una hija que a ella le gusta y me dijo que comprara uno pero al final no compré, pero es importante, me podría	No. Solo tengo teléfono celular para el negocio y para mí y calculadora.	No.	No.

	¿Cómo? ¿Qué tanto te ayuda la tecnología?	servir para cuadrar las cuentas y que todo quede ahí y no en libretas, las libretas se pierden y se rompen y ahí queda toda la información.			
71.	¿Qué elementos tecnológicos posees? ¿Son del hogar, del negocio o de ambos? Dificultades.	Empacadora a futuro. No tengo. Tengo una gramara, un peso electrónico; sin necesidad de pasterizar puedo vender por libra o kilo. No es como el peso de balanza con reloj. También tengo una prensa.	Ninguno.	El celular para llamadas.	Computador portátil pero es de la casa y un celular.
72.	¿Cómo se podrían aprovechar más estos recursos para mejorar tu negocio?	Dando a conocer el producto estandarizado. No tiene que picar para vender por libras. Se tiene más trabajo pero es mejor desde el punto de vista económico.	He pensado en comprar uno porque uno guarda mejor las cosas y no puede haber equivocaciones.	Sería de ayuda porque la cosas van creciendo, el computador para llevar el negocio para llevarlo en una oficina.	Para llevar cuentas, para comunicarme con compañeros, puedo conseguir proveedores.
73.	¿Qué opina tu familia sobre la empresa? ¿Cómo interviene? ¿Los amigos?	Mi familia hace parte importante de la empresa	Están contentos, mi familia interviene sí les pido ayuda.	Me apoya mi mamá, mi hija y mis hermanos.	Me apoyan en todo.
74.	¿Qué tan diferente crees que sería tu empresa si estuviera ubicada en otra parte? ¿En qué podría cambiar?	Ganas me dan a veces de poner el negocio en Sabanalarga, allá sería mejor, la plaza es más grande, yo aquí le vendo a una sola tienda, en Sabanalarga le vendería a muchas tiendas, hay mismo local, afortunadamente la gente viene acá a buscar el producto porque ya está garantizado.	Cambiaría en que la ayuda de las tías sí estoy en otro punto tocaría pagar.	No creo porque la materia prima la consigo a los alrededores y me quedaría difícil competir en barranquilla por ejemplo donde hay fábricas grandes.	Si estuviera en Sabanalarga sería más... Porque no hay alcantarillado y el está el problema de la salmuera que tengo que ir a botarla lejos en cambio aquí la puedo echar a la alcantarilla y allá en agua es salobre aunque dicen que tiene alcantarillado y aquí el agua es dulce porque viene del rio y por eso nosotros tenemos más trabajo.

75.	¿Qué crees que opinan los vecinos, los habitantes del municipio sobre tu negocio cómo es hoy y antes?	No ellos no, no se sabe por debajito como esté la cosa, de pronto observan y no dicen, de pronto entre ellos allá dirán algo	Nunca me han dicho nada, ni bueno ni malo, solo vienen a comprarme.	No opinan.	Unos me felicitan y otros no dicen nada pero me compran.
76.	¿Crees que en los cambios de la empresa y la forma cómo la manejas ha influido tu situación familiar? ¿Era diferente con otra edad de tus hijos, por ejemplo?	Si ha influido porque cuando mis hijos no tienen trabajo, ellos no se preocupan porque no tienen trabajo, igual aquí vivimos de lo que produce el queso pero siempre me ayudan también, cuando ellos tienen trabajo el negocio sigue para adelante porque yo soy el eje del negocio, cuando no tienen trabajo ellos me apoyan, igual yo puedo salir, ahora no salgo porque no nos llaman a reuniones, les digo aquí va a venir un señor por un queso, le tienen que pagar tanto, les saco la cuenta, me voy entonces eso lo tiene que hacer el dependiente, hace diez años eran muchachos que si me ayudaban, es más cuando yo estaba haciendo y comprando leche, cuando eso yo cogía US\$166,2, US\$207,7 y más y trabajaba la construcción y me iba a trabajar allá a la finca y los dejaba a ellos aquí atendiendo	No tengo pareja ni tengo hijos, si porque uno les enseña a ver el negocio, a trabajarlo más adelante.	Sugerencias pero no toman decisiones, pero con mi hija si hablamos y tomamos decisiones, planes para cuando me pueda ayudar en un futuro.	SI, porque me ayudan y me apoyan en todo y yo los apoyo también.

		el queso pero los dejaba en otras condiciones del inmueble, de la planta, después que si ya me dediqué totalmente ya me visitó la gobernación en una reunión que se hizo en Luruaco, esa fue la primera vez que a mí me visitaron de lo que tenía que ver con eso con la manipulación, después vino la universidad Simón Bolívar que nos planteó unas reuniones, enseñándonos en sí y salió el proyecto.			
77.	¿Qué cosas te atreverías a hacer con los hijos mayores y qué es o era difícil si ellos están pequeños?	Dos experiencias que tuve que fueron cuando fui a Bogotá y cuando fui a Medellín, quedó el ayudante con uno de mis hijos	No tiene hijos.	A ampliar el negocio, construir una pieza o una casa para que funcione allá.	No tiene hijos.
78.	¿Tus padres y abuelos se dedicaban a esto?	No, el amigo mío fue el que me dio la idea	No. Mi tío fue el que me enseñó y por costumbre de él.	Sí, mi mamá y mi papá.	Mi papá se dedicó 25 años a la ganadería y era corregidor del pueblo. Mi abuelo tenía ganado en cantidades, mi papá sabía fabricar queso; a mi hermana le enseñé yo.
79.	¿Qué haces de lo que ellos hacían? ¿Qué cambiaste?	No aplica.	Sigo con el queso pero ya no lo hago igual a lo que me enseñó él, cambió que él usaba para cortar cuajo de vaca y eso se lo quitaron a uno, ahora se usa cuajo líquido.	Aprendí a hacerlo a la manera de mi mamá y luego lo fui mejorando con las capacitaciones y las cuentas las aprendí a llevar yo misma, es algo que se va dando a medida que uno va trabajando.	El queso amasado y cambié lo de los procesos y saber que debe ser con otros instrumentos de lo que se manejaba antes.

80.	<p>¿Dónde y cómo aprendiste el oficio de fabricar queso? Los demás aspectos que te sirven para manejar el negocio, ¿dónde los aprendiste?</p>	<p>Esposa.</p>	<p>En las capacitaciones que nos dieron en el Sena, nos enseñaron manipulación de alimento, el proceso del queso para que rindiera más, clases de cooperativas.</p> <p>No he hecho el yogurt, el queso crema porque sigo haciéndolo como antes pero usando lo que aprendí en el Sena.</p>	<p>Lo aprendí en la casa con mi mamá que también enseñó a mi hermana y aprendió a hacer queso picado y me enseñó a mí y cuando fui a la capacitación fue más bien teoría porque ya llevamos experiencia.</p>	<p>De mi papá aprendí a hacer el queso como se hacía antes y todavía mantengo el queso amasado porque ahora se maneja el picado lo que cambié fue lo que aprendí de las formas de hacer queso y los diferentes tipos que hay y aprender sobre la higiene.</p>
81.	<p>¿Cómo suele aprenderse este oficio?, ¿es herencia familiar?, ¿cómo formas o preparas a otros en este oficio?</p>	<p>Esa es otro parte fundamental de la señora mía, el señor de Galapa que me compra todos los viernes vivía en aquella calle y hacia queso, el es testigo de Jehová, la señora también es testigo, él le dijo hermana porque no se va hoy para allá que va a quedar el hijo mío solito ahí para que le ayude a hacer el queso, ella se iba y aprendió a hacer el queso allá y yo no sabía hacer queso y compré la leche como le dije que la compré por trabajo, yo le dije bueno Erlinda tu que sabes hazlo tú y empezó a hacerlo ella, después yo aprendí, después ya, uno no nace sabiendo, después ya cogí experiencia, y vino otro señor por acá que me dio que porque no hacíamos el queso picado y comenzamos a hacerlo picado, son ayudas que vienen</p>	<p>Aprendí porque me enseñó un tío, haciéndole aprender los pasos de los procesos y guiándolos. Empezamos en compañía con parientes pero hubo inconvenientes y se abrieron porque no daba para todos y cada quien hizo su queso porque no había un control de hacer las cosas porque no se hacía.</p>	<p>Muy pequeña. Uno ve a la mamá y aprende. Me decía mira cómo estoy haciendo. Tendría ocho o diez años. Decía vengan para que aprendan, sepan algo.</p>	<p>Si uno no le pone amor a las cosas no le sale por más que quiera. Es una región ganadera. Mi abuelo, mi papá tenían vacas. Empecé con doce litros de leche, fui probando. Mi papá me enseñó, era queso casero, lo cortaba. Tenía como diez o doce años. Se hacía con prensa. Utilizábamos el cuajo de vaca. Había que cortarla más rápido. Eran 3 o 4 días al sol con el cuajo de vaca antes. La gente decía que con ese cuajo sabían un poco a estiércol de ganado; en realidad sí sale una miga.</p>

		<p>así, ahora viene usted que también me puede sugerir algo como que las cuentas las debo sacar en el computador, ahí permanecerían, mi señora no tiene ya un papel tan activo en el negocio, de los hijos el que me ayuda a veces es el que está sin trabajo. Erlinda cuando ella se queda al mando de allá ella se pone todo lo que necesita, el gorro, la bata, ella tiene sus cosas por ahí, ella me colabora más, el yogurt lo hace ella, yo le di la receta, me ha sacado de ahí, a mí me lo enseñaron, yo le di la receta, la clave, el termómetro, el estado de la leche, la temperatura y ella ya se lo aprendió de memoria ya, se hace pero se vende así a vecinos, que por allá venden un litro, no se vende así tanto porque no se ha sacado la marca, por la etiqueta.</p>			
<p>82.</p>	<p>¿Se llevan manuales de procesos de producción?, ¿anotas cuánto deben de medir los productos, por ejemplo, o los tiempos de preparación de</p>	<p>Si yo tengo por ahí un manual, yo no lo uso porque ya uno se lo ha aprendido de memoria ya.</p>	<p>Si tengo unos libretos, no ya uno los tiene en la mente, lo que está es para cuando se mejore esto como los letreros de que deben llevar uniformes, botas, no entra nadie que no vaya a procesar.</p>	<p>Si porque antes no se usaba cuajo químico que le podía hacer daño a la gente y ahora sí, es por eso que se llevan las cantidades y en ese tiempo me tocó hacer un queso picado y di la ficha técnica con las cantidades y pasó algo raro, le eché una cantidad de sal que se la</p>	<p>No llevo un manual pero tengo un tablero donde tengo escrito los pasos</p>

	<p>cada etapa del proceso productivo?</p>			<p>echo ahora y me queda salado. Yo le digo y le pregunto para ver si sabe o sino la llamo, y le he preguntado a los demás les pasa lo mismo, que a la misma cantidad de leche no se le puede echar más sal, no sé si será que la sal es más salada o que por los procesos de alimentos de las vacas, en el como la alimentan afecta a la leche.</p>	
83.	<p>¿Te gustaría que tus hijos continuaran con este oficio?, ¿por qué?</p>	<p>Si 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, el ahora está muy caro, está bastante alzado en precio pero el ahora cuando se meta el mes de mayo y de ahí para adelante hasta agosto el 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. Usted sabe que los trabajo aburren, yo trabajé en Barranquilla en fábrica en Industrias Colombia, después</p>	<p>No tengo hijos pero en un futuro si para que siga.</p>	<p>Si pero no puedo decidir porque en lo que está estudiando en cuanto a control de calidad, pero ella tiene otras aspiraciones, de dirigir una empresa grande.</p>	<p>No tengo hijos pero me gustaría que la familia siguiera.</p>

		trabajé en galpones de gallina de pollo en Merca pollo, después en la construcción y ahora en el queso, yo digo que si me toca trabajar trabajo porque eso lo hicimos entre el hijo mío y yo pero tanto como cogerlo así para volver otra vez me va a dar duro, José sí, es más hasta lo incluí en la cooperativa porque para llenar el cupo que hacía falta lo puse, a él lo conocen bastante y dijeron que el que tenga hijo que ponga aquí el hijo para llenar los cupos para llenar los listados, claro que eso está un poco raro			
84.	Si alguna vez te retiraras de la dirección de esta pequeña empresa, ¿has pensado quién te sustituiría?	Tengo hijos varones. Mi hijo está disponible. Mi señora. Mi hijo y mi señora ya han quedado al frente por períodos, cuando tuve que viajar.	Antes trabajaba de albañilería pero no he pensado en eso.	Algún miembro de la familia pero no he pensado quien.	No he pensado en eso, supongo que cualquiera de la familia.
85.	Confirmar edad, corregimiento, estado civil, oficio de pareja, edad y oficio de los hijos. (Perfil A, B o C).	63 años, Molineros, casado, mi señora cuando hay necesidad de trabajar en la quesera trabaja allá cuando no ella se dedica a los oficios de casa, cuatro hijos varones que tienen edades entre 35 y 23 por ahí, la mujer 30, treinta y pico, Mario y Moisés trabajan en los parqueaderos de la policía y el otro trabaja de	47 años, soltero, no hijos, secundaria.	Voy a cumplir 43 años, soltera, Molineros, bachiller, mi hija tiene 21 años.	Tengo 47 años, no terminé el segundo año de bachiller pero hace poco abrieron un colegio para adultos y me gradué y mediaron media beca para la Universidad Simón Bolívar en derecho pero no tenía para los transportes y me dediqué a hacer cursos en el Sena, mi compañera tiene una pequeña farmacia en el pueblo y cuida niños en Barranquilla.

		vigilante, yo estudié hasta quinto de primaria y los otros cursos aprobado por el Sena y la gobernación, ahí tengo la documentación			
86.	Litros con los que empezó, lo máximo y lo actual	Inicié con 20 litros. Lo máximo fue 400 litros hace tres años. Ahora 100 o 90. Tengo capacidad para hacer 500. Cuando la leche esté en abundancia: más rentable. Conseguiría un ayudante.	Inicié con 100. Máximo 400 o 500. En verano, 100, o sea hoy, luego 500.	Empecé con cinco, siete, diez litros. Máximo he hecho 500 litros. Ahora 200 a 400 litros, lo que te puedan dar. 120 litros me daba la semana pasada uno, 160 litros, otro y hasta 240 un lechero, eso depende del alimento de las vacas.	Doce litros inicio. 1.500 lo máximo, compraba a Colanta día de por medio esa cantidad. 500 lo actual, el mes pasado 220. 700 en la chicha.

Entrevista parte 2

	Nombre	Entrevistado No 5: Dionisio	Entrevistado No 6: Ricardo	Entrevistado No 7: Vicente	Entrevistado No 8: Iván
	Perfil	Violencia en Colombia	Dificultad económica/ falta de ocupación	Dificultad económica/ falta de ocupación	Dificultad económica/ falta de ocupación
	Edad	48	63	50	43
	Educación	Bachiller	Ninguna completa	-	Técnico agropecuario
	Hijos	Cuatro: 22 a 27 años. Una estudia técnico en lácteos, otro trabaja con él. Otra manicure y otro chofer de camión	Hija de 28. Hijastros de 38 y 39: vigilante.	Hijos adultos: uno en quesera, otro estudió informática pero no ha conseguido trabajo ni el que estudió programación de televisión. Músico.	De doce a 22 años, uno trabaja en Cartagena, otro estudia ingeniería de sistemas
	Pareja	Modistería	Apoya quesera cuando se requiere	Vende el suero, secretaria de una organización	Sastrería y restaurante
	Municipio	Sabanalarga (97.000 habitantes, estimado)	Sabanalarga (97.000 habitantes, estimado)	CASCAJAL 1.250habitantes estimado)	Candelaria CAMBIAR POR CASCAJAL (1250 habitantes estimado)
	¿Cómo es tu empresa?	[Ver personal. El entrevistado la contestó ampliamente en la pregunta 3 porque la número uno y la dos no las había comprendido]	Quesera El Deleite, se me ocurrió porque algo así como el que coma el queso se deleite consumiéndolo, no consulté con nadie para ponerle el nombre, se me ocurrió y se lo puse,	Mi empresa es una pequeña, mediana empresa, procesadora de leche, aquí producimos queso, suero salado ,suero dulce que es para los cerdos y	Mi empresa ahora mismo está produciendo a pesar de que hay un extenso verano, de la ola invernal, en la producción de leche me he sacrificado porque me ha tocado buscar

			<p>eso fue cuando empezamos el proyecto con la profe, tenía otro nombre pero lo cambien cuando lo registramos en Industria y Comercio, el primer nombre se llamaba El Naranjito, fue a Bogotá con ese nombre que me mandaron los resultados, después cuando cambiamos con el proyecto quise cambiarle el nombre porque el naranjito es por un árbol que está ahí a la entrada pero el deleite como que me gustaba más para que se deleitaran con el queso, el naranjito es más específico para el sitio pero el deleite es como más para el producto, la profe nos dijo que teníamos que escoger el nombre para que quedara el nombre registrado, entonces yo dije se puede cambiar el nombre para que quede el deleite registrado.</p> <p>En cuanto a la salud yo tengo mi carné pero hay veces que como ponen una cita para, voy a particular y, el carné que tengo es el del estado, los empleados cada quien tiene su carné igual.</p> <p>Cuando yo saco mi bloque no dice Cooprolácteos, el de Cooprolácteos es el de la Cooperativa, acá la planta mía ya es independiente, el registro sanitario lo tiene Cooprolácteos y nosotros tenemos un respaldo a través de Cooprolácteos, cuando sacamos el bloque no va con marca, la marca es de Cooprolácteos.</p>	<p>también producimos yogurt, estos son los 4 productos que producimos</p>	<p>en otros sectores, alrededor de Campo de la Cruz, Manatí, Calamar</p>
--	--	--	--	--	--

			<p>En cuanto a la grasa significa por ejemplo que nosotros sacamos el suero pero sin esperar el tiempo suficiente entonces ese suero, la grasa de la leche se iba al desecho se iba para los cerdos y eso le restaba peso al queso entonces el queso si era de catorce libras, dejándolo el tiempo de normal me podría salir de quince porque ya el suero iba a salir transparente, en cambio nosotros lo sacábamos lechoso, blando, con toda la grasa de la leche, ese suero se vende para cerdos y se pone a hervir también para hacer queso pero en ese momento solo lo ponías para cerdos</p>		
	<p>¿Cómo tienes organizada la empresa?</p>	<p>Con cuatro personas.</p>	<p>La tengo organizada con lo poquito que he podido adquirir, por ejemplo corto en codos plásticos, las prensas son plásticas, el manejo de limpieza si es impecable, los enfriadores, los empleados que son los que me ayudan porque como yo tengo problemas de columna no puedo estar manipulando queso, cosas demasiado pesadas y aplicando las normas que exigen en este producto como es el queso, que es el cloruro, el sulfato de potasio, siempre ha existido un trabajador.</p>	<p>Tenemos el local enchapado en losa, los implementos o utensilios que manejamos son plásticos, prácticamente eso es lo que tenemos, el material plástico no produce oxido como otros materiales, no se les pega la grasa, es fácil de manejar, lavable también.</p>	<p>Mi persona que soy el representante legal, en la parte de derivados del queso está la señora mía y a su vez tenemos tres trabajadores.</p>
	<p>Personas que trabajan, cómo se distribuyen el trabajo, qué hace cada quién,</p>	<p>Trabajamos cuatro personas, uno recogiendo las leches, el hijo mío y yo haciendo los quesos y el muchacho que me cocina el suero, aquí se vende suero también, claro que el trabajo lo hacen fácilmente</p>	<p>Uno se encarga de picar, echar la salmuera con el queso picado, el otro se encarga de recoger la masa, escurrirla y dejarla preparada nada más para que el otro pique, preñe y almacene al frío, la limpieza si la hacen en común los dos, la función</p>	<p>Aquí manejamos este negocio entre tres personas, dos muchachos que me ayudan y yo , uno se queda aquí recibiendo el producto, una parte que recibimos aquí en el pueblo y otro se va conmigo al</p>	<p>Uno se encarga de recibir la materia prima; el otro la va filtrando, el otro le va echando el cloruro. A veces variamos porque el cloruro de calcio cuando uno lo liga el siempre bota y</p>

<p>recursos, funcionamiento.</p>	<p>dos personas pero como está mi hijo y estoy yo, nosotros somos los que prácticamente nos desempeñamos en la elaboración del queso, cuando nosotros no estamos no pasa nada porque los muchachos lo hacen. Entrevistadora dice: Qué sería por ejemplo el muchacho que hace el suero, el sabe hacer el queso, Entrevistado dice: si, y el otro que me recoge las leches también sabe hacer el queso. Entrevistadora pregunta: ¿Cuándo lo están haciendo tu hijo y tú como se distribuyen las funciones?, Entrevistado dice: El le echa el cuajo a la leche, yo traigo el primer viaje de leche y el está aquí vendiendo la leche, cuando yo llego salgo a desayunar él le echa el cuajo, cuando ya está de cortar, es decir el momento del quiebre de la leche que llama uno yo me quedo y él sale a buscar la otra leche con el otro compañero. Entrevistadora dice: Pero a la larga los dos hacen. Entrevistado dice: Si los dos somos los que hacemos el trabajo. Entrevistadora dice: Según he aprendido con otros siento que ellos recogen todas</p>	<p>mía es controlar que todo salga bien, que le pongan la misma cantidad de sal, que esté todo limpio, que no me estén entrando allá cuando estén laborando ellos y que no se descuiden en ningún detalle para no tener problemas con la producción, tengo en cuenta el control de las ventas, recibir los productos y comprar los productos y esos, aparte del queso también se hace suero y también se hace yogurt, el suero lo hago de manera regular, el yogurt cuando hacen pedidos, ahora tenemos rato que no porque el yogurt lo preparaba era mi hija y ahora ella está trabajando con el bienestar y no le da tiempo de realizar, al cliente si pide se le explica y si él dice que se lo preparen para tal día entonces yo saco el cupo y preparo el yogurt, ella cuando no está trabajando a la semana hace yogurt dos o tres veces y ahora cuando está trabajando cada ocho días, los clientes que llamen los dejamos para el día que ella esté libre y entonces se aprovecha ese día para sacar la producción.</p>	<p>corregimiento de Leña que es donde traigo la mayor producción del producto de leche, que es del corregimiento de Leña, nos repartimos el trabajo, unos lavan los utensilios y otros vamos procesando, yo por ejemplo soy el que va cortando la leche y echándole el cuajo, lo que es envasarlo acá en los potes para el procesamiento y así sucesivamente vamos trabajando, las funciones van variando, aquí es el que se quiera quedarse aquí, eso es de cada gusto</p>	<p>sí hay uno con gripa cambiamos. Recursos: Estufas, granadera, termómetro, lactodensímetro, detráctometro, varillas, colador, balde, cucharones extra largos. Funcionamiento: Salimos a las tres de la tarde porque tengo cuatro fogones entonces cuando el suero hierve le pongo una manguera absorbe el liquido y lo voy poniendo en un balde y lo pongo en otro recipiente y después se enfría y cocino las otras cuatro ollas. Empezamos a recibir la materia prima como a las seis y media a siete de la mañana.</p>
----------------------------------	--	---	---	--

	<p>las leches juntas y así arrancan. Entrevistado dice: No, nosotros conforme venga la leche así vamos haciendo, si porque por ejemplo la leche de estos lados por decir algo a veces viene demasiado tarde, a veces son las diez y todavía no está aquí, entonces una leche que sacan a las cinco de la mañana cuando quieren ser las diez o las once de la mañana ya está ácida, entonces ya el queso se trata de crecer, se levanta el queso, la idea es que salga el queso listo. Entrevistadora dice: Entonces de alguna manera en varias jornadas pueden hacer varias veces queso. Entrevistado dice: si. Entrevistadora dice: ¿Cuántas veces en una jornada lo hacen, por decir hoy o ayer? Entrevistado dice: Por decir algo lo partimos en dos fases, la primera y la segunda. Entrevistadora dice: En la misma mañana. Entrevistado dice: En la misma mañana, yo llego tipo ocho y cuando son las nueve y media ya están los primeros seis quesos hechos, el trae cinco quesos acá, se hacen, cuando el venga, y cuando son las once y media</p>			
--	--	--	--	--

	<p>ya estamos desocupados. Entrevistadora dice: ¿Qué otros recursos tiene para el funcionamiento de la empresa? Entrevistado dice: ¿Después del carro dice usted? Entrevistadora dice: ¿por ejemplo el carro hace parte de la empresa? Entrevistado dice: Claro, en el carro es que recogemos la leche, ese es el carro de aquí de la familia, yo saqué de aquí porque se me dañó el que yo tenía, entonces le quité las puertas a ese para traer la leche en este, ahora estoy cargando la leche es en él. Entrevistadora dice: ¿A la vez ese carro sirve también para la familia? Entrevistado dice: Si, ese es el carro de la familia. Entrevistadora dice: ¿Qué otros recursos tiene? Entrevistado dice: Una moto que me recoge la leche en la mañana, de unas leches que vendemos acá, la recoge una moto temprano, cinco o seis de la mañana ya está la leche aquí. Entrevistadora dice: ¿Esa no la recogen en el carro por? Entrevistado dice: Porque es aquí mismo y es rapidito, el día que hay que recogerla en el carro se recoge</p>			
--	--	--	--	--

	<p>en el carro, es lo mismo, igual uno le paga dos mil pesos de gasolina al muchacho o US\$0,83 al colectivo y uno va y la busca, es más fácil ir a buscarla en una moto que ir a sacar el carro. Entrevistadora pregunta: ¿Ustedes también venden leche aquí?</p> <p>Entrevistado dice: Sí, aquí se vende leche al menudeo.</p> <p>Entrevistadora dice: ¿Qué resulta mejor? Entrevistado dice: Vender la leche, ahora mismo resulta hacer queso pero cuando el queso está barato resulta es vender la leche, aquí la leche no se baja de US\$0,49 el litro ojalá haya le leche que haya, en cambio en la chicha de leche que uno llama la vende uno a US\$0,83, la paga uno a US\$0,24, la paga uno a US\$0,29, una libra de queso no se la pagan a uno a US\$1,49 que lo hace uno vendiendo tres litros de leche. Entrevistadora pregunta: ¿Pero empezaron a hacer primero el queso y después la leche?</p> <p>Entrevistado dice: Claro, no es que la gente venía que véndanme leche que véndanme leche, yo vendo</p>			
--	---	--	--	--

		<p>leche pero si me la pagan a tanto, la gente aceptaba y me he quedado con ese precio. Entrevistadora: ¿Qué ventaja tiene para la gente comprar la leche acá con ustedes y no comprarla en la tienda? Entrevistado: Hay gente que no le gusta la leche de tienda, la leche de bolsa no les gusta, la leche de aquí es pura, así como se saca la leche así la vende uno acá.</p>			
<p>Evolución en el personal (fijo o no), cómo fue entrando cada quien.</p>		<p>Entrevistada: ¿Las dos personas que me dice que colaboran acá, el que recoge la leche y el que hace el suero son personas fijas o no? Entrevistado: El del suero si es fijo el otro no. Entrevistadora: ¿Hace cuánto tiempo está él? Entrevistado: Ya va a tener un año, el que cocinaba el suero hace poquito tenía más de un año, ya este va como para seis meses. Entrevistadora: ¿Cómo fue entrando esta persona, quién empezó la quesera? Entrevistado: La empecé yo. Entrevistada: ¿Y al cuánto tiempo se vinculó otra persona por ejemplo su hijo? Entrevistado: Empecé yo con un muchacho, cuando yo empecé la quesera la</p>	<p>Están fijos, cuando es la época de invierno tengo los mismos dos, hay un muchacho que tiene años larguitos, el otro tiene apenas dos meses aproximados, he tenido otros empleados pero se han retirado porque les han salido otros trabajos mejores y entonces aprovechan, por ejemplo hay uno que se fue para Venezuela que fue el primero que trabajó conmigo y el otro era un señor ya mayor y vi que no podía cumplir a veces la función entonces se retiró, y el otro muchacho se fue a trabajar a Santa Marta, yo tengo dieciocho años aproximadamente con la quesera, al principio cuando empecé no tenía empleados porque yo tenía poquita producción, después me fueron conociendo, porque la verdad es que yo no soy de Sabanalarga, soy de acá de Repelón, pero viví bastante tiempo en Venezuela y cuando me vine de</p>	<p>El personal si es fijo, yo comencé yo solo con un pequeño negocio, a medida que iba creciendo se iba necesitando la mano de obra, como estaba recibiendo más leche, 200 litros y ya necesitaba otra persona más, esta persona fue recurrida a la mano de obra, el otro chico porque ya se iba incrementándose más, estábamos produciendo 500 litros entonces ya se necesitaba otra persona, ese aumento de leche se debió a que hubo más salida del producto</p>	<p>Esas personas son fijas porque el conocimiento que he adquirido en la cooperativa se los he enseñado y ellos lo han acatado. Con el primero le fui explicando y mi esposa, que le he enseñado y ella ha acatado muy bien, luego llegaron los otros dos.</p>

		<p>empezamos con unos mulos, después surgió que había bastante leche y los mulos no me daban a basto entonces yo compré el carro, cuando compré el carro metí a el muchacho, al que tengo todavía, por ahí está todavía y después surgió la idea del suero que me la dio un muchacho, un amigo mío de que el suero daba plata, y es verdad, estoy haciendo suero todavía, ni más nunca he dejado de hacer suero.</p> <p>Entrevistadora: ¿Qué te comentó esta persona cuándo te dio la idea? Entrevistado: Amigo usted que hace con el suero me dijo, yo le dije, yo lo vendo, me dijo no venda más suero, hiérvalo y el da una nata, esa nata la coge y la licua y ese es el suero que llama uno y que suero salado, le dije si, ensayé y ahí quedé, a veces hago cincuenta o hasta US\$290,85 en suero diario, esa es una gabela buena</p>	<p>allá de un todo fue cuando empecé con este negocio, cuando ya yo me di a conocer que la gente me cogió confianza que fue como a los dos años de tener la quesera, empecé con una quesera pequeñita, empezó a venir más leche, fue creciendo los litrajes, aumentando, aumentando, me tocó buscar el primer ayudante porque era demasiado para mí solo, cuando empecé si empecé yo solo, empecé con una enramada no estaba esto, cuando ya empezamos en el proyecto con la profe empezamos a encerrar que ya nos fueron explicando lo que teníamos que hacer, hicimos las capacitaciones una parte en el Sena, estuvimos en Medellín, otras en Bogotá, Ubaté y Sopó Cundinamarca, lo encerrado va para tres años, antes era destapado, cuando empecé era más pequeña pero después cuando encerré amplié el negocio conversando con la profe lo del proyecto.</p>		
	<p>¿Qué haces cuando no te alcanza la gente de siempre para cubrir un</p>	<p>A veces tengo que partir los quesos, yo hago bastante queso más o menos, a veces no me alcanza, yo tampoco hago quesos pequeños, yo lo queso que hago los hago</p>	<p>A veces colabora el hijastro, me ayuda allá adentro que si sacando los quesos de la prensa, que si lavando los tanques, llenando el suero que se reparte para los cerdos, el suero que llaman el espiche que saca uno del</p>	<p>Bueno aquí, a veces para poder tener contento al cliente se le distribuye en pequeños bloques, ósea que todos tengan, les doy menos cantidad, este estaba separado porque es una</p>	<p>A veces le digo a mi hermana, ya ellos tienen una idea bastante desarrollada.</p>

	<p>pedido?</p>	<p>grandes de 40 libras, tengo unos pequeños aquí de 30, 35 libras, entonces los parto por la mitad y cubro dos tiendas, yo hago diez quesos, ósea que si los parto por la mitad saldrían 20. Entrevistadora: ¿No metes a una persona extra en caso de que tengas más producción? Entrevistado: No, porque es lo mismo</p>	<p>queso y que si hay que ir a comprar algo va un momento y lo compra y no se mueven los que están acá en la planta.</p>	<p>cantidad de leche que estaba sola, estamos cortando 40 litros, en cada recipiente de este se meten 100 litros de leche, a veces se meten 50 entonces para poder manejarlo mejor lo divido.</p>	
	<p>¿Qué tanto crees que el personal se adapta al cambio?</p>	<p>Si, no por ejemplo cuando empezamos a hacer queso se cortaba con cuajo de leche, después llegó el invima que con ese cuajo no, después trajeron los uniformes, inclusive yo empecé en una casa de palma allá atrás y ya no hay casa de palma por ningún lado, ahora me va a tocar desbaratar esa para hacerla como dice el invima, uno tiene que estar con lo que habla la ley. Entrevistadora: ¿En la actualidad como la tiene? Entrevistado: Más o menos, lo que pasa es que se me dañó el carro, yo la iba a desbaratar hace poquito pero ahora tendré que esperar como para el otro mes, arreglarle el techo como dicen ellos, hacer un solo jolón. Entrevistadora: ¿Ahora tiene</p>	<p>Por ejemplo en ese momento cuando amplié y cerré la infraestructura aquellos empleados se sintieron un poco incómodos porque no es lo mismo estar libre que estar encerrados pero si se adaptan, decían que hacía calor, siempre el cambio se nota, siempre el calor es más fuerte mientras que al aire libre siempre se, pero para la higiene es superior así encerrado para evitar las moscas, los insectos, principalmente en la noche que no pasen ratas y esas cosas, por ejemplo antes no se le ponía cloruro ni sulfato a la leche, ahora hay que aplicarlo entonces ellos a veces demoran un poquito más pero esa es cosas de uno o dos días para adaptarse.</p>	<p>Bueno como esto es cuestión de trabajo y de incentivación, el sueldo y todo eso hace que la mano de obra te incentiva a seguir trabajando, se adaptan a los cambios por qué no son muchos ni bruscos tampoco , por ejemplo yo estaba produciendo 200 litros y llegamos a 500 entonces ya de 200 a 500 son 300, son más del 50% de diferencia, más trabajo.</p>	<p>Si se adaptan ya que les he ido enseñando para que se dé el resultado y hay mayor responsabilidad. Tienen alrededor de cinco años; tienen diecinueve, 21 y 40 años.</p>

		<p>el techo bajo y que otra cosa le tendrías que cambiar?</p> <p>Entrevistado: El piso que está corroído porque es que la sal se come todo lo que usted le tire, donde quiera que esté corriendo agua de sal se come el pavimento, se come plástico, lo que usted le pone a la sal se lo come la sal, bueno solamente el caucho porque donde va a conocer uno caucho para poner, sin embargo entre el medio del caucho con el pavimento se queda el suero ahí, se forman malos olores y no aguanta.</p>			
	<p>¿Qué tipo de jefe dirías que eres?</p>	<p>Yo como ellos soy un trabajador también, igualitico, no me distingo delante de ellos, incluso vienen y preguntan quién es el patrón aquí y dicen no es él, estoy vestido como trabajador normal.</p>	<p>Exigente porque me gusta que todo quede todo bien y que todo se haga como a mí me gusta que lo hagan, lo manifiesto llamándoles la atención de buenas maneras, les digo esto no va acá porque de pronto un descuido o así simplemente agarren una caneca y la dejan mal puesta les digo no esa caneca tienes que ponerla ahí donde se coloca, son cosas que a veces uno cree que no molestan pero son cosas que uno tiene que tener las precauciones para no hayan accidentes y lamentar cosas que se puedan evitar.</p>	<p>Como jefe no soy tan exigente, no soy una persona brusca para tratar, uno va aprendiendo y hay que saber tratar a los empleados, tampoco se puede tratar al empleado de palabras, el mismo trabajo le va diciendo a uno y le va enseñando.</p>	<p>Soy una persona que siempre miro la parte positiva por mucho error que se cometa, siempre les explico donde estuvo el error, nunca los regaño con un tono fuerte porque soy de los que piensa que uno para aprender no necesita que lo presionen a uno</p> <p>y así ellos logran aprender mejor y cuando no estoy y tienen dudas me llaman; por ejemplo llega la leche muy tarde entonces hay que echarle peróxido para que le baje la acidez y le devuelva la humedad a la leche y les digo cuanto peróxido es y cuanto en sorbeto, el cloruro y por último el cuajo.</p>

					Lo que ellos no preguntan es cuando llega todo normal.
	En términos generales, ¿cómo es el proceso productivo desde que inicia hasta obtener el queso?	Ya eso está decidido, por ejemplo el muchacho acá es el que cocina el suero, el sabe que apenas que llega la leche, al principio cortamos, el nos ayuda a echar cuajo, nos ayuda a todo lo que haya que hacer, apenas empieza a haber suero el se dedica a hacer suero, yo me dedico a quebrar la leche y el hijo mío a ponerle el punto de sal, ya cada quién sabe lo que le toca, que salga alguno entre los otros tratamos de cubrir al otro.	Primero se cuele la leche, pasa por el colador, desde donde se recibe hasta la planta donde se va a procesar, luego se cuele, se le aplica el sulfato, el cloruro, luego se echa el cuajo, se deja un promedio de 45 minutos, se corta, se deja que el suero ya vaya saliendo solo, después se quiebra bien quebradito con una cucharilla grande, se deja media hora y después si se le va sacando el suero para que quede la masa para luego sacarla y que vaya a la salmuera, de la salmuera se saca y se va a la prensa, a la amplexa para prensar y de ahí se saca y se mete al frío, el queso que hago hoy se vende al día siguiente.	El proceso es que trae la leche, se cuele en los recipientes, ya después de colada la leche se le echan los perseverantes, el cloruro y el sulfato de potasio, y ya después se deja un rato que la leche reciba ese producto, después se le echa el cuajo, se deja media hora que corte , ya cortada se quiebra con la mano, cuando se corta que queda como una gelatina se quiebra vuelve y se deja en reposo para que se siente para después bajarlo, ya después cuando se baja se le saca el suero, eso no es lo que estoy haciendo ahora, ya es suero dulce el de los cerdos, cuando ya se le saca el suero dulce se le echa la sal y vuelve y se revuelve que es lo que hice ahorita, ahorita lo vamos a pasar a los moldes para que se repose y después se pasa al enfriamiento, se mete en el congelador y de ahí si pasa al mercado.	La temperatura; hay que medirla porque sí la leche se enfría se puede dañar y no puedo tener un buen producto en el recibo.
	¿Cómo crees que puede mejorar dicho proceso? ¿En qué fase y de qué forma?	El techo nuevo. Calidad, más bajito de sal. Separado, de hoyito; es pérdida no pesa nada. Ya lo hago, al que le gusta de hoyito, al que le gusta liso. A mí parecer están	Teniendo los implementos que me faltarían como prensas de acero inoxidable, por ejemplo una empacadora para hacer otro tipo de queso, los botes de aluminio para la leche, hoy los botes y la prensa son de	Mejorando este proceso es utilizando todas las medidas y pasteurizando, y ya es la ultima forma y mejor forma del procesamiento que es lo adecuado, la ventaja de	Tiempo para pesar y dos ayudantes más, mejoraría el producto porque por falta de tiempo sale queso con huequito es el que más se apetece en algunos sectores del

		<p>contentos. El de hoyito es más bajo de sal, es para consumo rápido porque se pone ácido.</p>	<p>plástico, 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, para mí lo primordial sería eso y tener una marmita para pasteurizar la leche y hacer empaque al vacío, hacer queso de kilo y medio, dos kilos, me faltaría tener la plata para comprar los implementos.</p>	<p>pasteurizarlo es que mata las bacterias, es un queso que va con menos bacterias, para eso necesitamos unos implementos como es la marmita donde se pasteuriza, ya pasteurizado se necesita empacarlo al vacío y eso es otra que necesitamos como lo que es la máquina para empacarlo al vacío, otra mejora sería procesarlos haciendo quesos pequeños de 5 libras, de 6 libras, ahora estamos haciendo bloques de 20, de 30, el tener esa otra medida significa que el tendero lo va a manejar mejor y hay más distribución, se distribuye más rápido para uno y para el tendero.</p>	<p>mercado como en otros no; porque nos enseñaron que ese queso es el que más bacterias tiene por los orificios que se van multiplicando aunque todos tienen; y los consumidores finales los consideran bueno porque se ve el volumen. Otros implementos como un vaporizador, tinaja de acero inoxidable porque hoy tengo de plástico y la ventaja del acero inoxidable es más grande y economizo tiempo, necesitaría un sistema de prensado ya que el que tengo es manual.</p>
	<p>¿Qué recomendaciones a la hora de manejarlo, dado que es un alimento?</p>	<p>Higiene.</p>	<p>Primero hay que consultar el mercado porque ya ahorita con tantas queseras que hay llega el momento que uno para vender el producto tiene que uno que caminar, proponer, el que va a empezar me imagino que yo que tiene primero que buscar la plaza, primero tiene que averiguar la clientela más que todo, le recomiendo que se capacite primero para que no tenga problemas en la sanidad y tenga una orientación de lo que va a hacer, no es verdad que usted va a hacer algo de lo que no tiene idea que va a hacer porque no camina, lo primero es prepararse y ahí lleva una idea de lo</p>	<p>Yo le respondería que para este producto bastante higiene que es lo principal porque este es un producto que se daña rápido, la leche es un producto que se daña rápido, hay que tener mucha higiene en este negocio, el buen lavado de los utensilios, el negocio o el local tenerlo bien aseado, eso es lo importante.</p>	<p>Poner buenas prácticas en el manejo del producto, era antes apático a la idea del Invima por una experiencia que tuve pero he aprendido que el gobierno invierte mucha plata en la salud de cada colombiano para yo venir a perjudicar a un grupo de personas por un producto mal hecho, hay que hacerlo con responsabilidad porque aquí cuando entre el tratado de libre comercio en lácteos, nos jodemos porque no estamos preparados. Si nosotros pasteurizamos, estamos</p>

			que va a hacer, la limpieza es muy importante, mantener todo limpio, la planta, las paredes, lo personal también, que la gente se asee bien y cosas de que si usted está trabajando y va a hablar tiene que pararse para que no se le escape la saliva.		preparados porque he competido en la Plaza Mayor de Medellín e íbamos a pedir un préstamo pero piden muchas cosas. Lo que nos hace falta es implementación, porque en Medellín nos pedían queso de un día para otro y usted sabe los resultados de la encuesta, me acuerdo de cuando estábamos en el Sena porque sí nosotros empezamos a producir no vamos a tener tanta cabida para tanto pedido por ejemplo el queso para asar, es una innovación tremenda. Aquí hasta el mes de agosto están abiertas la convocatoria para el fondo Emprender tenemos que hacer unos cursos en el Sena para entrar en competencia. Ninguno de los pasteurizados los produzco aquí por las instalaciones que hay que adecuarlas aquí y se requiere más personal.
	¿El negocio está inscrito en la Cámara de Comercio, alguna otra entidad o institución?	Si.	Está inscrito en cámara de comercio sí.	Si yo lo tengo en la cámara de comercio y me motivo por que el banco ahora para prestarle a uno necesitan que uno este organizado, eso fue lo que más me motivo para poder trabajar con los bancos y la tengo con el nombre de quesera El Mono, el nombre salió porque a mí me dicen el mono, entonces la popularidad del apodo me motivó a ponerle el nombre, yo	No, estoy solo con lo de la cooperativa.

				<p>inscribí el negocio fue el año pasado, ya yo llevo en este negocio casi 20 años, lo importante, el cambio que ha habido se debe bastante al Ministerio Interior de Comercio Industrial, a la universidad Simón Bolívar y al Sena que nos apoyado bastante y así hemos adquirido bastantes conocimientos en el proceso, anteriormente nosotros solo procesábamos con cuajo solo y con cuajo de vaca que por un lado ese cuajo es buenísimo, lo único es que es antihigiénico pero es un cuajo que corta rápido y le da un mejor sabor al queso que los cuajos químicos, actualmente estoy trabajando es con cuajos químicos, la ventaja que tiene el cuajo químico es que es un producto hecho especialmente para este negocio para el procesamiento del queso, ya es un producto procesado que no viene natural, no como el cuajo de vaca que viene con bacterias y todo.</p>	
¿Qué significa esta empresa para ti?	Es todo para mí, de aquí es de dónde se come, es todo, la verdad es que yo desde que me vine a hacer queso, aunque yo también hacía queso allá pero no como acá,	Para mi es mucho porque es la que me da para todo, para pagar mis servicios, la alimentación y algunas otras cosas, como que uno a veces se enferma y tiene para comprar lo necesario.	Esta empresa es mi vida, he puesto todas mis esperanzas para educar a mis hijos, sacarlos adelante y tener un mejor futuro, eso es lo importante.	Me ha ayudado mucho aunque hemos tenido muchos tropiezos año tras año, llegan queso de mala calidad. Nosotros hacemos un solo producto estándar, lo vendemos a la cooperativa y	

		<p>acá está uno más organizado y todo, a mi me echaron del magdalena, nosotros venimos de allá y allá también hacia queso, mi familia toda, toda, toda son ganaderos y viven de lo del queso pero ellos mismos hacen el queso y lo mandan a vender a Barranquilla, mi familia toda vive de la ganadería.</p>			<p>tenemos un buen padrino que es Nazzim que nos quiere ayudar porque ha visto el empeño de nosotros.</p>
	<p>¿Cuál crees que es la razón de ser de una empresa como la tuya? ¿Qué pasaría si no hubiera empresas así?</p>	<p>La verdad es que yo me he dedicado es a la ganadería también y la empresa mía se deriva también del ganado, yo era ganadero allá, acá me metí a vivir de lo de la leche y de eso todavía estoy viviendo. Para mi concepto existen porque es una fuente de trabajo, yo le doy trabajo al que venga y el sostén de mi familia es este. [Llega alguien a comprar] entrevistadora: ¿A esta hora no vendes la leche si no a qué horas? Entrevistado: Por ahí tipo seis de la mañana a nueve de la mañana se consigue leche aquí. Entrevistadora: Ya a esta hora o está todo hecho queso o está todo hecho suero. Sí.</p>	<p>Son formas de que uno sobrevive porque si no fuera por el negocio no sabría que estaría haciendo yo en estos momentos, lo que es bueno para poder permanecer en el negocio es ser responsable y cumplir con todos los requisitos que le exigen a uno para este tipo de negocios, por ejemplo el INVIMA exige todo limpio, bien cerrado y que cumplan las leyes como están</p>	<p>La razón de ser , una empresa de estas es importante porque es un producto que se lleva a la canasta familiar, que le ayuda a la comunidad, una empresa de estas está aportando un grano de arena en la alimentación diaria de todos los colombianos y del mundo entero porque estos son unos productos que se exportan ,pues si no hay empresas como estas varia la mano de obra y habríamos bastantes personas desempleadas, yo era desempleado y me dedique a este negocio y aquí estoy, no me quejo de la vida, ya aquí en este negocio hasta morir-</p>	<p>El optimismo. Tener personalidad, credibilidad, seguir luchando. Yo he experimentado otras cosas, soy recursivo. Hice un marco porque no tengo lira.</p>

	<p>¿Cómo iniciaste? ¿Hace cuánto?</p>	<p>Entrevistadora: ¿Cómo iniciaste el negocio del queso, porque me dijiste que iniciaste el negocio en el Magdalena, también para vender? Entrevistado: Si porque uno tiene las fincas allá y las fincas quedan lejos del pueblo dónde uno hace el queso, como uno tiene familia en Barranquilla que compran queso, ellos a veces llegan allá y dicen: primo para que me venda los quesos, yo les digo a bueno yo se los mando a Barranquilla, entonces uno va cada quince días, cada 20 días a regar queso en Barranquilla, ellos le tienen la plática a uno ahí y a la vez que uno tiene que ir a Barranquilla a buscar los implementos de trabajo como rulas, machetes, comida y a pasarse uno un fin de semana a Barranquilla entonces aprovecha y uno llega a la quesera. Entrevistadora: ¿Cuándo lo hacías en el Magdalena no era una actividad continua si no que tú negocio principal era la ganadería, no cómo acá que el negocio principal si es el queso? Entrevistado: Si allá no era, acá sí vivo del queso.</p>	<p>Cuando llegué de Venezuela a los tres meses fue que empecé con el negocio, se me ocurrió la idea porque yo dije bueno yo creo que este producto si yo lo hago aquí como yo vivo en la vía le voy a enraizar la leche y me puede dar resultado, pensé que podía resultar porque se me ocurrió por el sitio y cuando eso había muy poca gente por aquí dedicada a hacer queso, después la gente por el poco trabajo y empleo que existe cada quien tiene que buscar algo que hacer y la gente como ve a uno que a fulano le está yendo bien vamos nosotros a hacer igual, a medida de que fue pasando eso se complicaron un poco las ventas, como que tenía que uno que tenía que buscar mercado fuera de Sabanalarga y antes no porque vendía todo el producto acá en Sabanalarga, ya me tocó ir a Barranquilla, ir a Baranoa, buscar otros mercados.</p>	<p>Este negocio nace porque estaba desempleado y yo tenía unos ahorros, me puse a negociar cerdo, compraba cerdo lo sacrificaba y lo vendía por panal, yo lo llevaba a Barranquilla y allá los clientes que yo les llevaba el cerdo me pedían queso, yo dije vamos a complacer al cliente, vamos a llevarle queso, como mi papá es un pequeño ganadero yo comencé comprándole la leche a mi papá, comprándole unos 80 litros de leche y aquí estamos hoy procesando 500 litros.</p>	<p>Con cuatro litros de leche y un amigo en el corregimiento de leña me consiguió dieciséis y iba a buscarlas diariamente en bicicleta y como soy una persona de personalidad definida ahí me fui encaramando; incluso aquí hay cuatro cooperativas productoras de leche y competimos con el precio de ellos por aquí se paga la leche a US\$0,291 en lecheras pequeñas y en cooperativas US\$0,312 y nosotros lo pagamos a US\$0,320, 20 pesos más que el productor saca cuenta y eso le sirve. Inicé en 2004.</p>
	<p>¿Qué te hizo pensar que podía funcionar como hasta ahora ha</p>	<p>Como yo allá lo hacía y yo allá compraba como 80 litros y yo sacaba cuentas y me daba, cuando llego aquí y me dice mi papá bueno y tú porque no compras leche para</p>	<p>Que a otro le está yendo bien.</p>	<p>Porque al ver que los clientes en Barranquilla comenzaron a pedirme y aquí mismo en el pueblo también, ya viéndome que la gente empezaba a pedir más el producto yo iba</p>	<p>Sabía para donde iba aunque no estaba preparado. Porque me puse a pensar sí hago tanto me gano tanto y vinieron a mí los mismos presidentes en cosas de emergencia me pedían a mí.</p>

	<p>pasado?</p>	<p>que me compres la mía, yo le dije bueno papá si usted me la da yo la hago y él fue el que me abrió el partido hasta el día de hoy que todavía estoy comprando, eso hace como diecisiete años ya que vivo aquí. Entrevistadora: ¿Y tú por lo menos cuándo lo hacías en el Magdalena tenía trabajadores o lo hacías tú mismo? Entrevistado: Tenía trabajadores. Entrevistadora: ¿Cuándo tú empezaste acá te tocó aprender o ya tú sabías? Entrevistado: Ya yo sabía. Allá desde que uno está peladito lo ponen los viejos de uno, mire esto se hace así y esto se hace asado, el día que yo no esté para que usted sepa lo que está haciendo.</p>		<p>incrementando el negocio, comprando mas 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 por que diariamente mido la cantidad de litros que compro y sacamos cuenta de que es lo que produce y 40 litros de leche ya sabemos qué cantidad de queso da, por ahí sacamos cuentas y sabemos que es lo que produce, que ganancia deja.</p>	
	<p>¿Qué querías? ¿Qué lograste?</p>	<p>La meta mía cuando yo empiezo no era quedarme aquí, yo tenía ganas de arrancar, mi papá me dijo tú que eres loco, que esto donde quiera que tú llegues es lo mismo, para dónde te vas a ir, me puse a pensar un rato y pensé que era verdad, después se vino mi familia entonces sí me quedé aquí, porque yo me iba, tenía ganas de irme para Venezuela, tenía ganas de irme de aquí porque ya uno ve que uno pierde las tierras allá y eso es duro, tenía ganas de irme de aquí de Colombia, no sé para donde me iba pero, le dije a mi papá me voy, y él me dijo usted que es loco,</p>	<p>Si lo logré claro, nunca me arrepentí ni me voy a arrepentir porque siempre me he mantenido trabajando para solventar lo de la casa, los servicios y la comida que es lo principal, la alimentación.</p>	<p>Si se logro, más de lo que me había imaginado. Mejorar la calidad de vida. Tener ganancias para mejorar mi situación, el estudio de mis hijos, la casa. Mejorar la calidad del producto, que la gente tenga admiración; por el proceso en la quesera. Calidad es bien manufacturado, procesada, no salado, sino al gusto del cliente. Dicen que es el mejor. Conocen mi planta, la ven aseada.</p>	<p>Tener una idea más clara del negocio y mantener mi familia. Inicé con cuatro litros. Siempre me soñé así. Iba a diez km por diez litros de leche. Tengo mi personalidad bien definida. Manejar bien la situación, ser mayor productor. De una cantina 110 litros, once libras le sacaba. Ahora tengo mayor rendimiento. En la práctica uno saca todo. Experimentar, catorce libras saco ahora. A qué temperatura debo cortarla. Manejar bien es que si al personal (lechero) hay que cancelarle el sábado, no perderlo, ellos creen en ti. Pago puntual, ellos se motivan.</p>

		<p>aquí al menos ya usted se quiere cuadrar con eso que yo le puse ahí de comprar la leche, mi papá me preguntó cuántos litros de leche estás comprando, le dije aquí tengo papá, ajá y qué más quieres me dijo mi papá, ahorita mismo hace su propia empresa, me puse a prestarle atención y hasta ahora todo va bien.</p>			
	<p>¿Qué te imaginaste distinto de cuando empezaste y que luego no resultó así? ¿Qué pasó?</p>	<p>Cuando empiezo, yo empecé a vender queso en Barranquilla, empecé a repartir queso a las tiendas de aquí con costeos y aquí es duro trabajar, tramposa la gente, la gente no quiere pagar y yo dije esto no es, tuve ganas de retirarme porque perdí un poco de plata aquí pero para adelante es para allá, ya no hay quién se me quede con plata porque ya uno conoce a los malos y a los buenos, como dice el dicho uno paga para conocer. Entrevistadora: ¿Cómo solucionaste eso de que no te estaban pagando? Entrevistado: Me tocó vender unos animales de allá, para solucionar unas cosas me tocó vender unos animales, a mi me quedaron unas vacas allá y me tocó venderlas. Entrevistadora: Y luego no venderle a esas personas que quedaron mal. Entrevistado: Claro.</p>	<p>Distinto que nunca pensé que iba a llegar a donde estoy hoy, yo pensé que me iba a quedar en cosas pequeñas, a medida que fue pasando el tiempo se fue ampliando más y después con el respaldo del proyecto nos acoplamos en lo del negocio, de lo que vi en el proyecto lo he podido aplicar todo, mejor manejo del producto, control de ventas, en lo de los implementos personales y también trabajan con sus batas pero con tanto calor que está haciendo a veces no las utilizan pero ellos tienen su uniforme completo, para evitar el calor sería un abanico de techo que me lo están haciendo, ese abanico lo hacen a base de motores de lavadora, son grandes y son buenos.</p>	<p>La verdad es que las cosas se van dando y a medida que se van dando las cosas uno le va poniendo más empeño, a medida que las cosas van cambiando uno le va poniendo más interés a la cosa, y ya que logramos que la universidad Simón Bolívar y el Ministerio de Industria y Comercio nos abrió mucho las puertas, eso nos ha ayudado bastante a cambiar la manera de mirar las cosas de otra forma</p>	<p>Cuando empecé veía a los competidores muy fuertes pero dije también voy a demostrar que soy fuerte y me he mantenido ahí. Si es más o menos lo que me imaginé.</p>

	<p>¿En qué difiere tu forma de ver y manejar el negocio hoy a cuando empezó?</p>	<p>La verdad es que cuando empecé sería como por mamadera de gallo porque mi papá me dijo que lo hiciera pero no era mi idea de terminar como quesero no era mi idea, mis aspiraciones eran tener finca, tener ganado y todo eso, si no se dio ni manera, no se pudo.</p>	<p>Mucho mejor que cuando se empezó porque hemos tenido otras experiencia como con los viajes que hicimos a Bogotá, el que hicimos a Medellín y en esas entrevistas uno se da cuenta del valor de los productos que hacemos acá, como se vendió lo que llevamos a Medellín, a la feria que más bien nos hizo falta queso, que lo pagaban y los encargaban y uno se da cuenta de que en verdad vale la pena de seguir en este negocio, llevamos queso de varios sabores, de ajo, de orégano, de pimienta y el normal pero empacados al, llevamos como 200 y pico de libras, 250 aproximadas y hubieran podido ser más.</p>	<p>Por ejemplo antes de tener la ayuda del Ministerio de Industria y Comercio no miraba uno las cosas como las está uno viendo ahorita con una mira de engrandecer el negocio, de hacer una empresa grande.</p>	<p>En aquel entonces ignoraba muchos conocimientos de esto, técnico para una mayor producción, rendimiento por ejemplo la ricota que llaman en Bogotá que lo separa uno del suero, lo botaba o lo regalaba, lo ponía a hervir y no daba el resultado que esperaba. La tenía con unas tejas el local hasta cuando empecé en la cooperativa porque he pensado mudarla para prepararme para lo que viene.</p>
--	--	---	---	---	--

	<p>¿Cómo ha cambiado tu relación con los proveedores, clientes y colegas?</p>	<p>Desde que empecé, empecé con los clientes de los caminos donde ando y hay como tres que han vendido la finca y les preguntan que cómo es el quesero, y les dicen que es el único responsable que hay aquí en Sabanalarga que yo conozco, y nadie me ha quitado leche y son los mismos clientes que tengo, venden la finca y a quienes venden la finca me venden la leche a mí, no sé que será. Entrevistadora: ¿Hay unos proveedores de leche que desde hace 17 años han estado contigo? Entrevistado: Sí. Entrevistadora: ¿A cuántas</p>	<p>Casi con ellos igual, lo único que ya ellos no me dicen cuando me van a aumentar la leche si no que yo con el manejo de acá ya yo del precio del queso le voy pagando a ellos la leche, dependiendo como esté el precio, por ejemplo ahora en el verano el precio se está vendiendo caro, un poquito más que en el invierno, si en el invierno le pago el litro a US\$0,416, en el verano le paso el litro a US\$0,499 y ellos aceptan, dentro del verano el precio se queda fijo, la política mía con mis clientes, si está ahora a US\$0,457 le puedo bajar a US\$0,332, en otros lados le pueden bajar más pero yo no, tengo cinco proveedores tengo ahora y les compro todos los días, fue llegando a ellos porque me los recomendaron, hay uno</p>	<p>Yo tengo proveedores que tienen años de estar trabajando conmigo, son gente que tienen cinco ,diez años de estar cogiéndome el producto y todo eso es el trato, lo importante de todo comerciante está en el trato que uno tenga con los clientes y los proveedores y a la vista me he manejado bien.</p>	<p>Ha cambiado mucho, tengo alrededor de cuatro clientes; con uno tengo año y pico, con otro señor llevo cuatro años, con uno de Magangué voy para cinco años y no los conozco porque cuando inicié no salía del mercado pero ahora vendo en Barranquilla.</p>
--	---	--	--	--	--

	<p>personas les compras la leche? Entrevistado: Ahora la estoy comprando por fuera porque es que se me retiran unos y es que la leche les baja demasiado entonces les da pena entregar dos terneros entonces lo que hacen es soltar el ganado, hay como 16 clientes ahora en la actualidad. Entrevistadora: ¿A las personas a las que les vendes, cómo ha cambiado la relación con ellos en todos estos años? Entrevistado: Ahora en la actualidad a quién yo le empecé a vender el queso el señor se enfermó, luego me dijo que iba a retirarse del negocio, luego me dijo que fuera buscando quién me comprarle la leche, que se sentía mal de salud, me encontré con un muchacho que se llama Fernando, el apellido se me escapa, tengo ya tres años de estar con él y la relación es lo máximo, yo le digo Fernando esto, Fernando esto, necesito que aumentes el queso y así como yo quiero las cosas él me las da, he contado con esa suerte que he contado con dos proveedores de queso que son muy buenos, buenos, tengo un muchacho acá de Puerto Colombia que es un paisa, se llama Juanito, cuando le digo el queso va para arriba, él me dice no le preste atención, a cómo lo va a poner, yo le digo</p>	<p>que tiene catorce, quince años conmigo, el más viejo, otro diez y el más nuevo es el señor que llegó ahorita que tenemos como dos años, les compro toda su producción, en el verano bajan la producción pero en invierno sacan el doble de producción, de hoy en comparación con ayer pasa que pueden venir 20 litros más o pueden venir 20 litros menos, las vacas nunca dan todos los días la misma cantidad, las vacas cambian el ordeño. La relación con los clientes ha sido conforme todo el tiempo, a veces que les sale un poco salado, más que todo aquí se hace bastante queso bajito en sal, cuando ya le sienten un poquito elevado el puntito de sal me dicen normal, hoy en día manejo como siete clientes, de esos están 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. Ellos están contentos, el cambio no ha sido ninguno, la relación permanente, buenos entendimientos. Con los colegas bien, siempre nos comunicamos y siempre nos preguntamos a como estas tú dando el queso, a como están comprando la leche, consultamos para tener la misma política de venta, ya por ahí uno lo vende igual o paga la leche al mismo precio, le consulto más que todo eso, y también que si necesito leche o si tú no sabes dónde puedo conseguir más leche.</p>		
--	---	--	--	--

		<p>a tanto, el me dice a bueno yo lo aumento allá, y lo mismo hacen ellos cuando va para abajo, ellos me dicen el queso quiere bajar, entonces yo sé, ya uno sabe, y nos hemos mantenido así, ni discutimos ni nada, y cuando uno es consciente de que las cosas suben uno tiene que subir, lo mismo es con los clientes de la leche, yo no necesito que los clientes de la leche me pidan aumento, yo mismo la aumento, cuando la voy a bajar yo les digo: oiga esto está duro, el queso va en picada para abajo, la leche también va a empezar a bajar, ellos dicen: a bueno listo, me he conservado con esa costumbre, nunca he tenido discusiones con ellos, con un proveedor. Con los colegas normal, yo soy un tipo sencillito aquí y en todas partes, donde me busquen soy sencillo, yo no le presté atención a lo que tengo, no me importa desprenderme de lo que me toca, yo a lo material no le presté atención.</p>			
	<p>¿Qué ha pasado en todo este tiempo con la industria láctea? ¿Con tus colegas?</p>	<p>La evolución acá ha sido perfecta, si uno se pone a pensar como llego yo aquí sin nada, y yo todo lo que tengo lo tengo a través de lo de la leche, de lo del queso, todo, todo lo que tengo, tengo carro, todo lo que tengo se lo debo a la leche, uno gana es por el modo de trabajar que</p>	<p>Para mí la he visto bien porque hay lugar para todos y todos necesitamos del trabajo y lo que es de los productos lácteos siempre trabajarlos con cariño y hacer todo con las reglas que se requiere.</p>	<p>Los colegas yo siempre lo he manejado bien, nunca he sido una persona egoísta, inclusive traté de ayudarlos a todos por que quien recibió la información fui yo, de Industria y Comercio que ellos estaban ayudando a los pequeños queseros de la región fui yo y les informé a todos los</p>	<p>Me miran como un competidor fuerte de ellos, me miran como el guía de ellos.</p>

	<p>uno le meta a las cosas, por ejemplo yo anteriormente vivía con la ilusión o con noción de que si compraba más uno perdía plata, un día un muchacho en Barranquilla me dijo que eso era mentira, nadie pierde comprando leche, yo le dije es que yo veo que a veces los precios de las leches no compensan, el me dijo lo que pasa es que esto se trabaja así: Si la leche bajó, si el queso bajó baje la leche inmediatamente gústele a quien le guste que el lechero no se va a ir porque si tú la bajas él se va para otro lado y en el otro lado se la pagan barata también, no se ponga a mantener clientes, de ahí me he conservado que yo aguanto clientes por precios, y me dijo y cuando el queso esté para aumentar pregúntele al quesero como está el queso de venta, dígame aumenta que voy a buscar leche, y el si usted le pone queso para que él le traiga más queso él le aumenta sin que usted le diga, y usted empieza a aumentar la leche y lo que recoge de la leche, y así me he conservado y así estoy y a mí no se me va lechero por precios, ninguno se me va. Entrevistadora: ¿Cuándo estás utilizando la palabra quesero, ahí si te refieres al que vende el queso porque cómo estamos utilizando la misma palabra</p>		<p>queseros de Candelaria pero no se animaron, les informé como a 20, entraron cinco y de los cinco quedamos dos porque la gente todo lo quiere es regalado y no todo se puede, hemos hecho sacrificios también , uno también tiene que poner algo de su parte para que las cosas caminen, bueno en general la industria láctea a cambiado bastante, por ejemplo Coolechera , se metió Colanta y desde que se metió Colanta aquí es porque ha mejorado la ganadería porque anteriormente nada más teníamos a Ciledco y a Coolechera y ahí tenemos a Colanta que es una empresa con un gran potencial, es un cambio para bien porque al llegar una nueva empresa se va incrementado la mano de obra.</p>	
--	---	--	---	--

		<p>para el que fabrica que para el que vende? Entrevistado: Me refiero al que yo le vendo.</p>			
	<p>¿Recuerdas algún momento especialmente crítico en la historia de tu empresa?, ¿recuerdas cómo lo superaste?</p>	<p>Como de seis a diez años atrás más o menos que se puso la leche súper barata y el queso súper barato, ahí yo perdí plata porque ni quien comprara queso ni nada, se puso la vaina fea y yo no tenía el conocimiento que tengo ahora, para que voy a decir. Entrevistadora: Lo que te comentó esa persona de Barranquilla que le bajaras, ¿O algún otro? Entrevistado: Eso, lo que él mismo me dijo de que cuando hay leche es que uno tiene que ganar plata, en la escasez que plata vas a ganar si no hay, de ahí él me metió eso en la cabeza y de ahí para que, en aquel entonces que hubo esa crisis me tocó que mi mujer hiciera un crédito en Mundo Mujer, las cosas estuvieron duras, duras, duras, eso fue como en junio, julio, me prestaron como cinco millones de pesos y esa plata la debía yo, esos 5 millones de pesos que debía eran tanto de la familia como de la empresa porque era que yo le mentía a los queseros mientras me solucionaban, yo les decía tengo esto, tengo esto, y como yo nunca les</p>	<p>Crítico no diría yo, se pone un poco así como le comento yo duras las ventas pero si se va saliendo del producto, no ha habido un momento tan difícil, a Dios gracias.</p>	<p>Claro uno fue cuando al comienzo del negocio el transporte acá en Candelaria era difícil y cuando llegaba la abundancia, el invierno se nos complicaba la cosa porque el producto no tenía esa salida, había demasiado producto en ese momento en el mercado, hoy en día se manejan mejor las cosas, hoy en día el transporte ha mejorado, yo no tenía transporte acá, hoy tengo, hoy llevo el producto a otros municipios lo reparto yo mismo, anteriormente tenía uno que esperar que vinieran a buscarlo aquí o de no mandarlo uno en los buses , el otro momento fue cuando la inundación, hace ya tres años, tuve que irme de aquí para Campeche y dejarle el negocio a un hermano mío aquí porque la casa se me inundó toda, yo lo superé porque soy una persona recursiva, yo me dediqué a otro negocio y le dejé el negocio a mi hermano que lo administrara hasta que pasara la crisis, yo el negocio no lo dejé si no que cuando se lo deje a mi hermano llevaba carne de aquí a Campeche, con ese negocio no seguí, ese</p>	<p>Si, había un señor que me compraba queso y un día de tantos lo llamé como a las cuatro de la mañana y me dijo que me mandaba la plata y se le hizo tarde y los clientes llamándolo y se accidentó en una moto, llevaba el maletín y fue un momento duro porque perdí casi US\$8.310,10 me toco empezar de nuevo y incluso 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 y ir reduciendo costos como reducir el pago del muchacho de la carretilla, hice un préstamo en Mundo Mujer, estuve a punto de coger un presta diario.</p>

		había mentido me creyeron, eso fueron como quince días que vi el apretón, yo le dije al quesero que me compraba el queso que me prestara una plata y él me dijo que no me preocupara que él me la prestaba, yo le dije voy a hacer un crédito, el me prestó la plata y yo solventé la situación con los clientes, después me dieron la plata y se la di todita a él, de ahí ni más, otra situación así no se ha vuelto a presentar.		negocio lo usé para salir del paso y volver a este.	
Qué no es 'negociable' en tu empresa, cosas que rechazarías realizar porque no estés de acuerdo (valores y principios).	Aquí todo se vende, no veo lo que no se venda, es que aquí todo lo que uno menos cree, queso, mantequilla, yogurt, todo lo que sea se vende, todo es bueno. Toda la vida he tratado de ser serio, por ejemplo hay quesero, hay lecheros, hay finqueros que les digo: ¿Oiga me va a prestar una plata ?, y yo le digo que para cuando, entonces dicen: para pasado mañana, entonces digo no te la doy el domingo sin falta, el domingo si no la tengo la presto pero la llevo, he tratado de ser serio en esos asuntos, si no la tengo le digo présteme US\$207,75, yo se los doy mañana temprano porque es que tengo un compromiso, y me dicen a bueno para cuando los necesita, yo digo no para el sábado en la tarde, hablo con el tendero, hablo con el quesero, hablo con el que sea pero la consigo, si no la tengo.	Cuando me sale algún producto malo ahí yo la retiro porque me puede perjudicar con los clientes, a veces viene acida entonces yo le llamo la atención y si al otro día me vuelve a salir, si no acomodan la leche la retiro porque no está apta para el queso	Bueno yo siempre he manejado que a los clientes, he respetado que siempre están conmigo, como por ejemplo cuando hoy está la venta buena otros están dando un precio más alto yo los voy a dejar hoy porque en la escasez se incrementa el precio del queso, entonces porque uno me viene a pagar más caro que los clientes que yo tengo, yo eso no lo hago, yo respeto el criterio de ellos, otros me pagan lo mismo yo no hago eso, prefiero conservarlos, como dice el dicho vale más malo conocido que bueno por conocer y también en el negocio uno engañar al cliente y aprovecharme de ellos eso no va conmigo, por ejemplo un producto mal manejado o mal procesado, hacer un producto muy aguado con el fin de ganarse uno pesos más, usarlo con los clientes.	La razón social " el gallo blanco" no la cambio. Yo soy gallero de nacimiento, de descendencia en descendencia. Yo tuve uno muy triunfador, tuvo 25 riñas, pensé: te motivará de viejo. En honor de él. Nunca cambiarlo.	
¿Qué haces cada día para procurar que la empresa pueda seguir	Trabajar y trabajar dijo Uribe	Siempre uno debe tener en cuenta recompensarlos con algo a los clientes, con un detallito, por ejemplo en Diciembre yo hago un queso aparte y se lo reparto entre los cliente y les digo vea tengan este	Para que siga existiendo ser una persona responsable y ponerle seriedad al negocio, esos son los principios que uno debe tener.	Trabajar y mantener el optimismo.	

	existiendo?		detallito y la comunicación, no que me fueron ofreciendo tanto, y uno les dice no se preocupe que yo le pago igual, algunos le dicen que directamente, yo tengo mis clientes y no lo cambio porque usted nunca me ha quedado mal, son cosas que uno tiene que tener en cuenta, para que la empresa siga creciendo procuro tener todo bajo control, lo de la empresa es de la empresa, lo que produzca la empresa es para la empresa, después de que produzca lo que es para la empresa, que yo saco cuentas de que tengo que pagar tanto, lo que quede de ahí entonces ahí sí puedo utilizarlo para las cosas personales.		
	¿Qué dirías que es lo que más tienes en cuenta a la hora de manejar tu negocio? Lo que no puede faltar, qué siempre cuidas.	Después de la leche lo que no puede falta es el cuajo y la sal, el cuajo y la sal son estables, cuido la lavada de los recipientes que uno utiliza porque a veces como los laves mal lavado se pone la leche acida entonces ahí pierde plata uno, eso es lo que uno más tiene que tener pendiente que es el manejo del lavado de los recipientes.	Que el queso me salga de la misma forma, con la misma calidad, que no varíe en nada, que siempre sea un producto impecable en cuanta higiene y sabor.	Lo que más cuido es eso, que cuando uno es responsable todo el mundo lo mira bien, el negocio va en eso, un ejemplo cumplir con la recogida del producto ese es uno y el pago, ser puntual con el pago con los clientes, y el que vende la leche es porque ese es su sustento diario y si le dan la leche a uno fiada para pagarla en ocho días hay que ser , no todo el mundo le da a uno un producto por ocho días para que lo maneje y después para pagarlo, hay que tener buena responsabilidad.	Mi personalidad, mi credibilidad, el ser optimista.
	¿Qué haces para que toda la organización trabaje en la misma dirección?	Eso es sencillo, ponerle cariño a las cosas, tratar a la gente bien y más nada. Entrevistadora: ¿Cómo manejas el hecho de que tú hijo trabaje contigo y también otros trabajadores, es diferente trabajar con el hijo que trabajar con otras personas? Entrevistado: A veces con el hijo cuando le digo apúrate, a él no le gusta porque a él le gusta hacer las cosas es pausado, yo le digo pilas que no se qué, él se pone guapo, yo le digo no te vayas a poner guapo que las cosas son así y asado y pónganse las pilas, es o no es Edison, me dicen si así es que es,	Que uno se encargue de una cosa y el otro de otra cosa, que el que manipule la sal nada más sea él el que se encargue de eso y el otro se encarga de escurrir y lavar los tanques donde se echa la leche, que se sigan por lo que yo les explico y ya saben que todos los días tiene que ser el mismo proceso, simplemente ya ellos tienen la práctica.	Bueno eso de acuerdo a lo que cada quién nos toca hacer, por ejemplo yo estoy exprimiendo y él está ya secando y así cada quien va haciendo lo que le toca , el conocimiento que se va adquiriendo cada día, la otra persona que trabaja conmigo hasta el momento no está, no sé se retiró y hasta el momento no ha venido y hasta el momento no ha venido a decirme porque se fue ni nada, se retiró así y ya, desde el domingo, trabajó en la mañana y en la tarde no vino, hasta hoy no ha aparecido, ando buscando un muchacho para remplazarlo, yo para elegir, lo	Porque me amoldo a la personalidad de cada uno y voy sobre llevando y decir las cosas en un momento preciso y manejarlo al ritmo que yo llevo, mantenemos una camaradería; sabemos lo que nos gusta y lo que no.

		yo le digo ponte las pilas, ponte las pilas, entonces ya como que el entra al jueguito de nosotros, pero normal, a veces yo digo pilas vamos a hacer esto rápido, entonces todos nos ponemos a hacer las cosas rápido, así funcionamos todos, eso es más por la personalidad de él que por el hecho de que sea mi hijo, yo cuando él está trabajando conmigo yo lo miro como a un trabajador, y le he dicho cuando usted esté trabajando conmigo yo no soy su papá, yo soy su compañero.		importante es que tenga voluntad, que aquí yo lo enseñe, todo el que llega aquí llega sabiendo nada, sino que aquí lo enseñamos.	
¿Te has sentido a pensar en el futuro de la empresa?	Muy poco porque ya como él es que estás manejando esto acá yo muy poco, el es el que le digo ponte las pilas, haz esto y esto y para que el pelado se deja llevar.	Ampliarla y esperando haber que se hace con la planta, la planta queda en Evaristo Surdí, por la bomba de la nevada hacia adentro, la salida de aquí, aquí cambiarla de lugar hacia acá, en la parte nueva ponerla más grande, lo mismo pero más grande.	Todas las noches sueño con que esto crezca, me acuesto y lo que pienso es en eso crezca, yo pienso en mi negocio como en una gran empresa, como una Coolechera, una Ciledco, eso es lo que pienso, siempre tengo en cuenta eso, que este es un negocio que para seguir adelante es con un queso procesado, pasteurizado, siempre pienso que yo tengo que tener este negocio es pasterizando la leche, esa es mi proyección, para mi pensar que sea muy pronto porque lo ideal es vender queso pasterizado por libra.	Sí, siempre me he asesorado por ejemplo en la cooperativa he aprendido mucho y en la vida uno aprende mucho también. Siempre he pensado en 20 años más porque el mundo evoluciona.	
¿Cuándo fue el último momento que pensaste en ello? ¿Qué pasó, cómo, qué analizaste, tomaste decisiones?	El a veces me dice oiga papi esto se está poniendo pesado que vamos a hacer, por ejemplo cuando los quesos se pegan una pasmada y las leches aumentando, yo le digo no hijo eso es normal, hay épocas donde el queso se queda estancado y la leche sube, la leche va a subir gana uno bien, el me dice vamos a ver, después no pasan tres o cuatro días cuando el queso comienza a dispararse, yo le digo: no te lo dije, el me dice verdad que sí, la experiencia vale mucho	Desde que empecé vivía con esa mente de que todo iba a ser un bien y que todo me iba a ir bien y así fue, las decisiones se toman de acuerdo a lo que se está haciendo, cuando hice esto lo hice porque donde estaba allá estaba incómodo entonces decidí ampliarla más pero como ha ido creciendo me ha quedado pequeña como para lo que se está manejando ahora es pequeña, como por ejemplo el calor y que cada día se meten más cosas entonces se va reduciendo más el espacio.	Salir adelante. Siempre lo digo pero no es un momento específico, no recuerdo.	Siempre he pensado en crecer y en el trabajo duro para lograrlo.	

		papí.			
	<p>¿Qué planes tienes para el futuro para la empresa?</p> <p>¿Cómo se te ocurrió cada uno, en qué te basas para considerar que pueda funcionar?</p>	<p>Ahora en junio, julio, desbaratar el techo y colocarlo como dice el invima, arreglarlo todo allá atrás, hacer la entrada aquí también, el techo, el piso, todo, otro plan es que ellos están pensando en comprar unos animalitos, ellos insisten en meterse en la ganadería nuevamente pero no sé, en un futuro puede ser que nos metamos a la ganadería nuevamente, puede ser, las cosas se están dando al 100 por ciento porque a nosotros nos tienen que dar una herencia de mi papá, y es una plata que cae, de mi mamá también va a bajar otra plata, hay que comprar tierras, entonces nosotros para que nos vamos a poner a comprar casa si nosotros sabemos de tierras, uno va al campo otra vez, las compra por aquí cerquita, tiene sus animales aquí mismo, la empresa no la quito, la idea es crecer la quesera un poquito más también, meterle plata a la quesera.</p>	<p>Hacer otros tipos de queso, buscar una empacadora para hacer queso empacado al vacío, lo del yogurt también para empezar a hacer nuevamente ahora que ya empiece a haber más leche porque es un producto que tiene bastante salida, si mi hija sigue bastante ocupada me tocaría buscar a otra persona, ella ya conoce el sistema pues ella tiene es que capacitar a la persona que venga a encargarse en caso tal de que ella no pueda seguir haciéndolo, a ella el trabajo que tiene no le da espacio como para dedicarse de lleno al yogurt, la idea de hacer otros tipos de queso se me ocurrió porque aprendimos por medio del ingeniero que nos dio las capacitaciones de hacer otros tipos de queso, lo de hacerlos saborizados, de pimienta, ajo, comino, entonces uno tiene que sacarle provecho, yo haría primero los de pimienta y de ajo, son los que más me pedían cuando lo hacía porque les gustaba más esos sabores.</p>	<p>Lo pienso que vender queso pasteurizado y ayuda económica que es la base fundamental y que el gobierno quiere ayudar a uno no solo es con capacitaciones si no también metiéndole a uno con la implementación que son cuestiones que son carísimas a unos se les hace difícil entonces si el gobierno quiere competir con lo del TLC tiene que ayudarnos, otra forma no he pensado. Aumentar la producción. No puedo ponerle fecha a eso, las cosas se van dando, es mejor no poner fecha. Falta ayuda del gobierno con implementación del pasteurizado. De parte mía no falta nada. El gobierno debe apoyar con fuerzas económicas.</p>	<p>Que la empresa y las cooperativas surjan, mudar la empresa, poder ampliarla y manejar los productos pasteurizados.</p>
	<p>¿Para cuándo sería eso? ¿Qué ha faltado para hacerlo?</p>	<p>Para junio, julio sería eso, teníamos pensado hacerlo en enero pero se dañó el motor, primero por diciembre porque me tocó prestar unas platas a los lecheros y quedó la cosa un poco esquirrada y ahora en marzo el carro se le dañó el motor, ya sale mañana, ahora para junio ya se puede arreglar, fue que el invima nos metió la idea en noviembre, fue hace poco, el invima influyó para hacer eso porque nosotros íbamos a hacer era un techo allá atrás normal pero nos dijeron que no era así, que había que hacer era un solo techo, nosotros pensábamos hacer un techo independiente allá y buscar un</p>	<p>Lo de la ampliación no le podría decir que sería para el otro año, todo depende de cómo, si por ahí como a mediados del 2015.</p>	<p>Ser mejor quesero. Que persista. De buena calidad: no salado. Falta ayuda del gobierno.</p>	<p>y hay que tener implementación como sistema de prensado, pasteurizadora, tina de acero y otros detalles, tendría que estudiar un poco que me ha faltado, en que estoy fuerte y en que no.</p>

		<p>primo mío que es arquitecto, el vino hizo el diseño, ya lo tenemos para hacer un solo techo para todo esto ya está elaborado, hay que meterle un capital a la leche para meterle unos mil litros de leche más, aumentarnos siquiera a 3000 litros de leche, no les podríamos pagar después los 3000 litros a los lecheros porque a veces los lecheros necesitan plata, a veces ellos se esperan, a veces no, por ejemplo en estos momentos el que tiene la leche poquita dice: necesito plata para la comida, que hacemos, necesito US\$207,75 para echarle comida al ganado, para sostenerlo, y no los tienen, hay que buscar, en estos momentos están apurados.</p>			
	¿A dónde quieres llegar?	<p>De los 1000 y pico de litros de leche que estamos recogiendo llegar a 3000, no nos hemos trazado esta meta todavía, de decir vamos a llegar hasta tal parte, no lo hemos trazado.</p>	<p>Quiero que sea una de las mejores de Sabanalarga para ayudar a personas que necesiten trabajar y que yo pueda brindarles empleo.</p>	<p>Ser mejor, no es algo específico.</p>	<p>A crecer y que crezcan los competidores también.</p>
	¿Cómo es la empresa que esperas tener en 1 año y en 10 años?	<p>Si se me dan las cosas como se vienen dando, tener dos queseras ya, la otra en el magdalena, si se nos dan las cosas, yo la administraría en el magdalena porque es que a nosotros nos tienen que dar unas tierras por allá también, dejo a mi hijo aquí y yo me voy para allá, claro que también él podría ir allá y yo venir, allá la montaría con el mismo nombre, dentro de diez años no he pensado todavía, de pronto quien quita que en diez años ya yo tenga una planta como coolechera si se nos dan las cosas como uno las lleva, todo está en que Dios ayude a uno, la idea es crecer.</p>	<p>Ya ahí sí tendría que buscar algo mejor como lo que es implementación del negocio que sean justas para, a diez años me la imagino casi igual a la planta que tenemos construida, que está preparada para realizar todo tipo de productos lácteos y del mismo tamaño, yo quisiera tener el doble de lo que tengo.</p>	<p>Produciendo 10.000 litros de leche y hoy tengo 500, produciendo todo eso es de la mano de Dios, que me dé fuerza y a corto plazo pienso comprar los utensilios necesarios para la pasteurización, hasta ahora eso.</p>	<p>A un año sí Cooprolácteos empieza a producir soy el hombre más feliz porque es algo que he esperado y así sabemos quiénes somos y para donde vamos y nos regimos por las mismas normas y moldes iguales y la empresa va a ganar, mejoraríamos la calidad de vida de cada uno y aumentaríamos el empleo y la misma cooperativa se encargaría de revender el producto y cada quien tendría su bolsa con serie y así sabríamos donde estuvo el problema.</p>
	¿Cuánto dinero necesitarías, de	<p>Lo de aquí me estoy gastando doce millones de pesos me dijo el</p>	<p>Para calcular cuánto dinero necesito ahí sí tendría que hacer cotizaciones, no lo he</p>	<p>En los bancos que son los que pueden ayudar a uno, ya estamos</p>	<p>No he sacado la cuenta todavía porque es bastante pero hay 48 millones que dan en un</p>

	<p>dónde piensas sacarlo?</p>	<p>primo, los pienso sacar de la plata que me van a dar, monto mi empresa bien montadita y todo, el carro que sale mañana es un carrozo, es viejito pero es un carrozo, viene con todas las de la ley para recoger las leches, cuando ya tengo los dos carros se maneja uno para la empresa y otro para la familia, si aquel se me vara cojo este, me lo traigo para acá para la casa.</p>	<p>pensado, lo podría sacar de un banco.</p>	<p>trabajando con los bancos, ósea que para esto hice un préstamo de US\$3.739 hasta el momento para esto, estamos pagando la deuda que tenemos, ahora que salgamos de la deuda hacemos una restructuración se ve que más se puede hacer, me faltan dos años pero yo creo que lo pago en menos de dos años, me ha ido bien pagando.</p>	<p>fondo capital que sería entre Fabián Molina y mi persona pero hay que capacitarse y hablamos con la cooperativa, para ello pero hay una posibilidad para eso.</p>
	<p>¿Tienes algo de ello por escrito?</p>	<p>Para las otras cosas todavía no hay nada por escrito pensado.</p>	<p>No todo está grabado en la mente.</p>	<p>No tengo.</p>	<p>No.</p>
	<p>¿Cuáles han sido las mejores ideas que se te han ocurrido para mejorar tu negocio (puedes pensar en ellas sin decírmelas)? ¿Qué pasó ese día que se te ocurrió? Recuerda el momento. ¿Qué pasó como para considerarla buena?</p>	<p>Construir allá atrás porque uno necesita una muchacha que lo oriente, vino y me dijo que porque no hacía un techo así y asado, y esa fue la mejor idea que nos pudieron haber dado, cuando yo hice el otro techo allá atrás me dijeron que vaina bacana, todo el mundo me dijo que estaba bacano, después vino la muchacha y me dijo que eso estaba mal hecho, le dije a la mujer que me va a tocar hacer eso otra vez, la primera vez que se hizo el techo fue idea mía, el invima no me había dicho nada, este negocio funciona es a base de seriedad y de plata, esto no es con palabras, si usted es serio usted consigue mucho, si usted paga los sábados pague los sábados, no se ponga a pagar ni lunes ni martes porque no compra leche, la honestidad vale mucho, eso no lo compra nadie ni lo venden en las tiendas, si usted dice que la plata es para mañana para mañana debe ser, ojalá toque buscarla donde sea pero es para mañana, lo del techo que hice primero se me ocurrió porque yo tenía la quesera acá primero, la mujer me dijo que porque no le daba ese cuarto para</p>	<p>La mejor idea es mejorar la calidad el producto que fue con que esté un poco seco, que esté en su punto de sal, que se le agreguen los materiales que se le deben aplicar que es el cloruro, el sulfato, lleve su punto de cuajo, que uno no se pase de la medida para que no cambie el sabor, otra idea es tener buena fe para trabajar y bien.</p>	<p>La verdad es que uno todos los días piensa y sueña en tener algo mejor, siempre uno estar con ese pensamiento de que si me metí en esto es porque debe ser algo bueno, no me acuerdo del momento exacto de las ideas.</p>	<p>Recuerdo que Fabián me dijo que se iba a formar una cooperativa en Sabanalarga pero no me imaginé que nos fuera a dar mucho fruto, cuando fui a allá y fue duro y me dormía en la capacitación, hicimos una práctica con 20 litros de leche pero vimos el rendimiento y comencé a sacar cuentas y vimos que este era nuestro futuro.</p>

		taller y yo le dije que yo aquí podía sacar otro techo para allá atrás, le dije a otro señor y que barbita y me dijo si eso es lo que hay que hacer, aquí no hay que hacer más nada, construí paredes y más nada, y eso fue que le caímos y lo hicimos.			
	Ideas que creíste que iban a mejorar la empresa y pasó lo contrario.	Depende de los ganaderos que no venden bien la leche. Yo decido el pago al lechero. En realidad nada.	No siempre ha sido afortunadamente provechosas las ideas, casi nunca he tenido problemas con el producto. Tengo el negocio planteado hace años, no me gusta retroceder.	No nunca me ha pasado afortunadamente.	Pensaba que entre uno más triturara la leche había más rendimiento y es al contrario porque me faltaba conocimiento aunque me hace falta implementación.
	¿Has implementado o te gustaría implementar algo que hayas visto en otra parte, por ejemplo, en un supermercado, una tienda, algo hecho por un colega? ¿Qué?	A las queseras que yo he ido, que yo he visitado están peores que las mías, inclusive aquí hay una que la estoy visitando bastante y les digo por qué no haces esto así, yo queseras grandes no he tenido la oportunidad de visitar.	Cuando fuimos a Ubaté que vimos pequeños negocios que se ve que están bien implementados, los pequeños quesitos de 100, de 200, un niño lo puede comprar y da mejor ganancia quizás que vender en bloque.	Bueno cuando estuvimos en Ubaté los negocios que vimos, eso me dejó con un conocimiento muy bueno, eso ha ayudado, de ahí para acá es que hemos cambiado, lo que es la planta y el proceso también lo hemos hecho más.	Miro las cosas y experimento. Soy curioso, trato. En Ubaté vi la lira; experimenté. No funcionó bien en PVC relleno con cemento, se filtraba. Ahora la hago en aluminio, lo mandé a soldar; es lira inventada. Lo mandé a soldar, le di el croquis porque debe dar la vuelta.
	Algo que hubieras planeado hacer, lo empezaste pero lo abandonaste, ¿qué pasó?	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 y no quedaba en el mismo camino que las otras rutas que tengo.	No, no ha pasado No, todo funciona bien. En la planta ha mejorado.	No, no (se vuelve a preguntar y dice que no).	Un recipiente para almacenar de madera pero no era adecuado. La madera se contamina, entonces no lo hice. Almacenar pensé: ahorro tiempo. Pero no era bien. Coge acidez, bacterias. El Invima me cerraba. Tanque plástico hoy; no se pone ácido.
	Problemas que hayas tenido, qué hiciste para solucionarlos.	Nada más. No. El sistema monetario no alcanza a vender y uno se siente cogido. A los tres días pago a un amigo si es necesario.	Casi nunca los he tenido porque yo llamo inconveniente cuando a uno le prometen que mañana le van a traer diez cantinas de leche y uno haga un proyecto de que tenga que entregarle un producto al cliente y uno se comprometa porque uno les dice que mañana a uno le van a traer leche y a la larga te traigan cinco nada más, si me ha pasado, y que yo allá encargado un queso y me digan que mañana me los traigan y	Transporte era pesado. Mejorar el medio de transporte. Ha cambiado. Era carro de mula, los carros de acá tenían su horario. Ahora es en moto y motocarro para repartir y para recoger leche.	La época invernal de cada año, las inundaciones que la tenido el pueblo, donde hay pasto no hay sombra para las vacas y tengo que ir a buscar leche en otras partes.

			no me lo traigan, ahí si ya también, a veces uno tiene que recortarle a otro cliente para quedar bien con el otro, uno le comunica primero que le puede hacer tanto para mañana y te entrego tanto y dicen que si, se soluciona a veces con los mismos, cuando se va la luz que tiene uno queso que se pone uno a pensar que se le puede dañar. Otro sería que a veces estamos vaciando la leche y no nos acordamos que un balde se puede derramar porque se llena y se sigue vaciando, da pérdidas mínimas pero da, entonces uno tiene que estar pendiente siempre que esté vaciando leche para que no vuelva a suceder, esa vez a mi mismo fue que me sucedió.		
	Problemas actuales, ¿has pensado en solución?	Nada.	Actualmente no tengo problemas. He pensado poner abanicos industriales porque en junio es cuando hace calor fuerte, reemplazar los que tengo por unos de ese tipo. Es una mejora, no un problema. Quiero cambiar el negocio de lugar. Pero por dinero, esperar a salir adelante con la cooperativa y de pronto sí luego.	No tengo ningún problema (reitera al volver a preguntar).	Buscar la ampliación del negocio por medio del fondo Emprender para compra.
	¿Cuál ha sido el mejor período para tu negocio? ¿A qué se debió?	En la actualidad, desde que estoy hasta ahora, de este diciembre para acá ha sido lo mejor que yo tenido en este negocio, será por el aumento del queso y de las leches, el kilo de leche lo estamos vendiendo súper caro y las leches están cómodas, yo he acumulado una cantidad de plata pero claro que me la he gastado toda pero para que me ha ido súper bien. Entrevistadora: ¿Qué estarán haciendo ustedes de diferente porque le digo que he visitado a otros y me dicen que en este período no les está yendo muy bien? Entrevistado: No sé porque será, este negocio es bueno cuando usted tiene a quién venderle, yo tengo a quién venderle, es más a mi me falta queso, yo tengo a Juanito y a este	Mi mejor época ha sido cuando empecé con el negocio en ventas pero en lo actual porque estuvimos en el proyecto hasta la época, en el principio porque vendía más porque había menos competencia, del resto cuando lo del proyecto que hemos venido como con la mente más despejada en cuanto al proceso del queso, antes del proyecto tenía la idea de lo que era el manejo de lo que era el proceso del queso en bloque pero acá nos dieron otra idea de cómo se podría hacer para más rendimiento, por ejemplo nosotros teníamos una forma de procesar el queso y teníamos pérdidas con lo de la grasa y a través del proyecto con el ingeniero nos explicó la forma en que podíamos hacer para que el queso agarrar más peso, son cosas que uno en verdad, todo lo que, las clases que recibimos nosotros todas fueron aceptadas, todo valió la pena.	Estas son las mejores épocas de este negocio, el mercado ha crecido, han cambiado las cosas, anteriormente no, la plata se la llevaban los revendedores y a uno no le quedaba, ya yo trabajo directamente con los tenderos no con los revendedores.	A pesar de la peste que nos tropieza cada año con la chicha nos queda el conocimiento para sacar un mejor promedio a la leche.

		<p>Fernando que le mando queso, Juanito viene a pesarlo aquí, a veces pesa dieciocho, 20 quesos, 22, me llama y me dice mañana téngame dieciocho, téngame 20, 22, yo le digo tengo tanto, me dice a bueno, entonces ya no me queda para mandarle a un tal Germán que me entró nuevo ahora, yo tengo tiendas aquí en Sabanalarga, Germán pide ocho, diez, doce bloques todos los días y no los tengo, no sé si será por eso el éxito que tengo que no me alcanza el queso para vender, bloques de 40 libras, yo no hago queso pequeño aquí, aquí todos los bloques son grandes, me está faltando, yo tengo un amigo ahí que me vende.</p>			
	<p>¿Tus empleados dan ideas de cómo mejorar? ¿Alguna de ellas se ha implementado? ¿Funcionó?</p>	<p>A veces mi hijo me dice oiga mañana viene Juanito, pidió tantos bloques, no los vamos a hacer tan grandes, no se los vamos a hacer tan grandes de 40 libras, vamos a hacérselos de 32, 33, 34 libras para hacerle otro queso más a él para que se vaya más contento, yo digo razón tiene, entonces hacemos un quesito más, hacemos dos quesitos más y él se va contento con lo que hay, eso estamos haciendo ahora. Entrevistadora: ¿A él le sirve más que el grande, el más pequeñito? Entrevistado: El porqué como por decir necesita 20 y yo tengo dieciocho, entonces le quedarían dos tiendas a él sin queso, él le vende a las tiendas entonces ya puede surtirlos a todas así los bloques sean más pequeños, el que hace el suero no aporta ideas, el se dedica es a cocinar el suero, el otro muchacho si, a veces cuando las cosas se ponen tesas el me dice:</p>	<p>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.</p>	<p>Si me ayudan, bueno hasta ahora no si pero si se maneja en lo que es el manejo del negocio y como manejan el queso, dan buenas ideas, hasta ahora que hayan funcionado, bueno hasta ahora no, yo soy muy realista, que a uno le dicen bueno que haga el queso así que se producen dos libras más hazlo asado y que va eso es mentira, eso no da más nada.</p>	<p>Si muchas veces, cuando lo dejo solo sí le salió bien me lo dicen y sí le salió mal; lo noto enseguida porque no les puedo quitar a ellos que prueben. Un día por accidente cogieron 4 litros de salmuera que había quedado del día anterior y lo echaron y no probaron; cuando vimos había quedado bajo en sal y toco decir que era queso dietético para una señora y nos había quedado, el queso les gusto pero lo mejoré con un poco más de sal.</p>

		vamos a hacer quesito duro porque las cosas están duras, entonces hacemos queso duro, al igual tiene salida, dan ideas que son aceptables, a veces me dice el hijo mío también: vamos a hacer queso duro que esto está templado, la ventaja del queso duro es que se conserva más, el queso duro puede durar un mes afuera y no le pasa nada, el otro no, esto es por si acaso no se llega a vender tan rápido.			
	Recuerda un plan que hayas tenido y ejecutado, ¿cómo le hacías seguimiento para saber si estaba funcionando?	El otro día yo compré una tienda en la costa, traté de dejar un trabajador aquí, me le paré más o menos a la tienda y cuando vine aquí casi me quiebro porque los hijos míos se fueron también para allá y me dio duro, y eso fue poquitos días y se estaban robando los quesos, ya de ahí en adelante si salgo yo quedan ellos o queda la mujer o queda el que sea, aquí solas no quedan las cosas, la gente es templada, la gente es dura.	Eso dependiendo como le piden a uno controla, por ejemplo que me digan que necesitamos un queso de así de esta forma entonces yo les digo muchachos tenemos que hacer un queso así de esta forma, hay gente que me ha pedido que le haga queso sin sal pero que vaya pero con una mínima, ese queso tiene que hacerse por aparte, otros que lo quieren con huequitos, ese es con leche acida y es por aparte, uno por el sabor porque la leche acida es distinta a la normal, lo de la sal es por recomendaciones médicas que les dicen que si vas a comer queso tiene que ser así, una persona individual me lo pide, se hacer aparte, se corta aparte.	No ninguno.	Tuve intención de tener otro negocio y medité. Hacer un estadero. Los mismos clientes iban y no me pagaban, me puse a pensar. Era para aprovechar el tiempo libre pero luego dije no.
	¿Cómo tienes en cuenta lo que acontece en el país, por ejemplo a nivel político, económico, legal, para hacer cambios en tu empresa?	A veces si porque a veces las empresas lecheras empiezan a botar las leches, hay que tener cuidado, estar viendo el noticiero, cuando hay demasiada leche los queseros me empiezan a decir que baje la leche porque las cosas van para abajo, yo le comunico a los que me venden a mí la leche que las cosas están duras y que no se sabe ni a	En algunos aspectos bien y en otros aspecto porque uno sufre porque entra queso de otro lado, entra leche de otro lado, de Venezuela más barata entonces le resta precio al que hacemos acá, el queso que llega de Venezuela es queso criollo.	En la televisión que es un medio visual, yo soy una persona que lo bueno lo he acato, por decir algo uno es provinciano y las costumbres de los provincianos siempre son simples y cuando uno sale a la ciudades y mira los cambios de cosas que son buenas pues siempre he tratado de acatarlas.	Más compleja. Oportunidades son menos. El rico es más rico y el pobre más pobre. Salir del campo y en la ciudad hay delincuencia. Todo lo que se lleva a la ciudad sale del campo. También está el canal de drenaje del pueblo. Tomar tarea de canalizar el agua hacia el río, drenarla a tierra productiva. En el departamento del Magdalena venden queso sucio y viene aquí a la plaza. Toca competir al precio de ellos. Invima viene donde el pequeño, no ejerce el control, perjudica la

		<p>como vender esta semana, ellos me dicen que como así, yo le digo que saquen cuentas, que el queso me lo están pagando a tanto, la leche a tanto, entonces a cómo puedo pagar yo la leche, por ejemplo ahí tengo un señor que le llaman Abraham Pertus que me dice: Viejo si la leche está a peso páguela a peso pero tráigame la plata los sábados, a mí lo que me interesa es que me traiga la plata los sábados, el me dice así, y ese cliente nunca se me ha ido a mí, nunca, desde que le estoy comprando la leche jamás se ha ido, le han ido a ofrecer para que le venda la leche a otro, le han pintado hasta pajaritos de oro y el dice que no.</p>			<p>salud, se puede intoxicar. Hacer cosas mejor para no tener problema. La gobernación nos va a capacitar, nos da etiquetas, el tendero debe comprar con etiqueta.</p>
	<p>¿En qué casos has tenido clientes insatisfechos? ¿Qué pasó? ¿Qué hiciste?</p>	<p>A veces Fernando, que se pone, porque no le llevo la cantidad que debo llevarle, a veces se pone guapo y me dice: Ya no me quiere traer queso, yo soluciono diciéndole que lo que pasa es que yo tengo tienda allá, cuando yo tengo leche yo le traigo, es más cuando se me presentan leches frías que venden por ahí, yo le digo a él que le voy a mandar cuatro o cinco quesos que tengo, el me dice: Emerson para que me llama, si me los va a mandar mándemelos, usted sabe que el queso suyo es lo mejor que</p>	<p>No porque casi siempre le he sido puntual en los pedidos y como se maneja siempre el mismo tipo de queso nunca he tenido inconvenientes con eso, si soluciono cuando no alcanza el queso para todos.</p>	<p>Si he tenido, yo tengo la costumbre de que el cliente me dice no el queso tiene esto, bueno yo le digo dígame, explíqueme y lo mejoramos, no que el queso esta salado, le bajamos la sal no hay problema y después quedan satisfechos.</p>	<p>Me pasó al principio experiencias que no me esperaba por ejemplo la salmuera del día de ayer para hoy y le picaba queso encima porque pensé que el queso iba a coger la sal y fue al revés y me toco decir que era un queso dietético y mejoré un poco.</p>

		me está llegando a mí aquí a Barranquilla, si me los va a mandar mándemelos, el a veces se me pone insatisfecho porque yo le mando dos o tres pero para que yo normal con él me la llevo, con él nunca he tenido problemas ni nada.			
¿Qué crees que busca un cliente del producto que vendes?	a calidad, los tres que les vendo los quesos lo piden fallo de sal, se les va fallo de sal, queso templadito, muy sabroso, están contentos, no me dicen nada, en este momento les estoy vendiendo a tres fuera de las tiendas, ellos tres lo revenden a las tiendas, aparte de eso yo le vendo a las tiendas de aquí de sabanalarga, ellos tres venden el queso por otra parte en Barranquilla, en Puerto Colombia y Salgar, las tiendas de acá las manejo yo directamente, acá le vendo como a 6 tiendas. Años de estar en esto, la gente comenta. Templadito es duro, a otros les gusta cremosito o sea blando. Eso es por regiones: en el Magdalena gusta blando y en Barranquilla no le paran bolas a que esté blando.	Que sea normal, algunos prueban el producto y si les gusta dicen dame tantas libras de este, lo prueban para mirarle el punto de que tan salado está, si está en su punto o el sabor del caso, casi nunca rechazan el queso porque aquí se maneja el mismo tipo de queso, 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.	Ya hoy en día se maneja el queso es bajo en sal y que no bote mucha agua, eso es lo que ello más le exigen a uno que el queso no sea salado.	El cliente hoy en día es exigente y eso me hace ver las cosas de otra manera, en que tengo que ser más responsable porque en esta época el queso es más escaso y que siempre pese después de cierto tiempo lo mismo.	
¿Qué hará que te compre a ti y no a otro?	Vuelve y le digo la calidad, que es como la describimos anteriormente. Hacer un queso que la leche vaya bien desde que sale de la vaca hasta que llega a la hechura. Bien colada. Ponerle bien la sal. Al verlo el cliente que su	El precio puede ser, por ejemplo si usted tiene una finca y usted mismo ordeña y lo manda a hacer con los empleados usted ese queso lo puede dar más barato pero si a mí me toca comprar la leche para adquirir ganancias de ese producto tengo que hacerlo a como se mueva en el	Porque ya muchos conocen donde se procesa este negocio, mucha gente me pide, porque mucha gente dice tráeme el queso del mono porque ya ese es un queso que está procesado, es un queso procesado, es un queso suave,	Lo que he aprendido en la cooperativa y que otros ignoran como que el queso no se ponga amarillo.	

		<p>textura sea cremosita, no blanco porque le falta sal, que no bote agua. Bajo de sal. Uno sabe, oye decir que cremosito, bonito. Ellos al verlo blanco dicen está salado sin siquiera probarlo. Blanco es salado [había entendido lo contrario]. Color crema es que está bien de sal.</p>	<p>mercado, es distinto porque usted siendo dueña de la leche lo puede dar más barato pero si no es dueño no lo puede dar al mismo precio porque no le va a dar resultado, he pensado en tener vacas pero cuando uno no tiene donde tenerlas no puede tenerlas y además serían muy poquitas.</p>	<p>es un queso semiblando y es el queso que más piden.</p>	
<p>¿Tus clientes suelen comprarte nada más a ti? ¿Qué tendría que pasar para que te compraran solo a ti? ¿Puedes hacerlo?</p>	<p>Dos solo me compran a mí, Fernando si le compra a otros porque el compra como 18 bloques diarios, Fernando me compra todo, lo que pasa es que yo no se lo quiero llevar a él todo porque es que el pide queso de hoyito y queso de hoyito no pesa nada, el queso de hoyito fallo está y no pesa nada, entonces no da evolución en plata, el 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, las tiendas prácticamente me compran es a mi solo, a veces uno se los deja, a veces se lo pagan enseguida, tengo un señor por allá que a ese le vendo queso y suero, resulta que un día cualquiera discutimos por precio de queso y me dijo que no le trajera más queso ni le trajera más suero, yo le dije que estaba bien, que si seguíamos siendo amigos, y él me dijo</p>	<p>Algunos tienen varios proveedores, por ejemplo el de Barranquilla tiene como tres, cuatro porque es una quesera, el de acá lo del Bienestar me compran nada más a mí, el de Barranquilla porque ellos manejan un precio más alto allá que el que nosotros manejamos acá. Todo depende del producto que se esté haciendo, yo tendría que dialogar con el cliente para que me compre más y si tiene el más pedido tendría que hacerle más queso de lo normal, al de Barranquilla le vendo son 30 libras diarias, el a las otras personas no se cuanto les compra, el lo recoge acá en la casa el muchacho que le hace los recorridos</p>	<p>No, siempre la mayoría de clientes míos me compran es a mí, yo tengo un cliente que está trabajando conmigo desde que yo comencé este negocio, los 20 años, el dice que él no le compra a más nadie.</p>	<p>No le compran a otros, tendría que mejorar la producción por eso es que he pensado en un futuro sacar la actividad productiva de aquí y llevármela para otro sitio, más amplio.</p>	

		<p>que eso si éramos, luego pasó que el compró un tanque de suero por allá por el mercado nuevo, el a mí me pide un tanque de suero cada dos o tres días me pide un tanque de suero, le duró más de ocho días el tanque de suero y no lo terminó de vender, vino acá a la casa y me dijo que no sabía que había pasado pero que le llevara queso y suero otra vez, lo otro no se vende, no sé que le pasó, me dijo que por ahí tenía un tanque de suero que no lo había terminado de vender y que le iba a tocar tirarlo en la alcantarilla, que le llevara porque la gente decía que no era el mismo suero, no sé que será, y me aceptó el precio que yo le dije.</p>			
	<p>¿O para que te prefirieran o compraran más? ¿Habría algo que se pueda hacer diferente a bajar precio?</p>	<p>Estoy copado. No me alcanza para cubrir los pedidos a veces.</p>	<p>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.</p>	<p>Mercadeo, yendo a tiendas en otros municipios en época de abundancia de leche. Para producir más hay que tener más clientes. No he tenido el interés para hacerlo. A veces se pone pesada la venta.</p>	<p>Sería producir más.</p>
	<p>¿Qué otros tipos de clientes podrías buscar?</p>	<p>Yo no necesito clientes es para comprarle leche, para venderles queso no tengo, para comprarles leche sí.</p>	<p>Supermercados, primero uno tiene que tener la mercancía y después buscar a un conocido que tenga contacto con aquella persona del supermercado y hablar con ella o llevar el producto como tal y mostrarlo, ahorita nada más he pensado en ese tipo de clientes, la mayoría de clientes que conocen el producto no necesitan probarlo pero cuando uno va a buscar un nuevo</p>	<p>Si claro, si vendo de una libra puedo buscar más clientes, ya estoy detrás de uno que trabajaba allá en los supermercados, ese es un queso ya para la clase medial alta y alta, entonces ya tendríamos que buscar mercados como los supermercados, las pequeñas ciudades como Sabanalarga, Baranoa, Galapa, Soledad, ese</p>	<p>Por el resultado de la última encuesta me gustaría que en la empresa cooprolacteos pudiéramos producir 1500 litros sino 3000, claro se necesitaría más personal y más implementación porque así el mercado va aumentando.</p>

			<p>cliente tiene que llevarles el producto para que lo prueben.</p>	<p>es un mercado que ya es más exigente, así como vendo el queso en la actualidad pues bueno, es que este es un producto que también la clase media alta y la alta también lo consumen pero en menos cantidad, este es un producto para la clase media, para nosotros que somos los que más consumimos este producto.</p>	
<p>¿Los clientes te llegan o los buscas? ¿Cómo buscas nuevos clientes?</p>	<p>A mi todas las veces, me llaman y me dicen que no tienen queso, gracias a un hermano mío que me consiguió las tiendas y de ahí ni más se han salido de comprarme queso a mí, son los mismos, después se dieron cuenta de que yo era el que quedaba acá y se arreglan es conmigo, Juanito llegó cuando la inundación de Campo de la Cruz en su camioneta, quién le dio el teléfono no sé, cómo llegó no sé, llegó aquí buscando queso, me preguntó que si yo tenía queso y yo le dije que sí, se presentó, nos fuimos para allá, hablamos un rato de que a cómo le podía dar el queso, que el pagaba dos veces a la semana, que me iba a seguir comprando, el compraba en Campo de la Cruz pero con lo de la inundación que hubo allá me lo empezó a comprar a mí, cuando la cosa mejoró en Campo de la Cruz me lo siguió comprando a mí, no sé</p>	<p>La última vez que busqué nuevos clientes fue el año pasado aquí en Baranoa en tiendas, de eso se encargó la hija mía, la que hizo el yogurt, ella no tenía empleo en ese tiempo y buscó clientes, allá consiguió como cuatro o cinco clientes y no se han mantenido porque como ella se ocupó en su trabajo se perdió el contacto, el único de Baranoa es un señor que el a veces viene a comprarlo y se lo lleva, dejé de llevarlo porque no había tiempo para llevarlo para allá, se llevaba en un motocarro. Los clientes, eso depende a veces en esta época ellos buscan pero cuando hay abundancia uno tiene que buscarlos para ofrecerles.</p>	<p>Como hay veces que ellos me buscan como hay veces que ellos me busca, pasa más que me buscan porque hay bastante gente que me ha llamado, no tengo más clientes porque no tengo más, ya estoy pensando que de pronto en esta semana tengo que hacerme a un medio de transporte grande para poder traer más producto, ahora yo tengo es una moto con un tráiler, estoy pensando comprarme una motocarro para traer más leche para poder procesar más, yo creo que en este mes se ve, cuando ellos me buscan es por referidos, han venido bastantes pero he rechazado clientes porque no tengo la capacidad.</p>	<p>Hay unos que me buscan, sí en el sector hay uno o dos que me compran busco la tienda más cercana y venderles a ellos.</p>	

		<p>porque, el otro Germán tampoco sé cómo llegó, un día llegó en el carro aquí buscando queso y me dijo que necesitaba quesito bajito de sal y me han dicho que usted vende un queso muy bueno, yo tengo la costumbre de no preguntar quién te mandó ni nada, yo tengo queso y el queso es para venderlo, así yo hago plata, yo les vendo, fue referido de algún otro cliente.</p>			
	<p>¿Has perdido clientes? ¿Qué crees que pasó?</p>	<p>No, una señora que vende por el mercado nuevo, por el cementerio no ha vuelto, lo que pasa es que cuando viene Juanito por ejemplo, digamos que usted me compra un queso a mi diario, el hombre me compra 18, 20, 22, y un día vino Juanito y me dijo me llevo todos los quesos, todos lo que haya me los llevo, y yo tenía la pila de queso así y tenía guardado allá en el enfriador, y yo le dije déjame unos para Ana, y él me dijo me los llevo todos, los necesito, yo le dije bueno, y se los llevó, al día siguiente me llamó la señora Ana y me preguntó por el queso, yo le dije que las leches no habían pegado, empecé a meterle cuento y comió de cuento, ya, entonces ella me dijo que ella lo buscaba por allá, eso fue lunes, martes fue la cosa porque el queso lo pesamos lunes, el jueves para amanecer viernes otra vez la leche no</p>	<p>Si hay veces que les llevan productos más económicos como te cuento y se cambian.</p>	<p>No, muy poco, hubo un cliente que lo perdí porque yo le llevé un queso y el muchacho que estaba de dependiente y el que trabajaba conmigo pues yo no me fijé que lo picaron y vamos a ver que a él no le gustaba así y me dijo que me trajera el producto porque el producto estaba malo, yo le dije que el producto no estaba malo si no que lo habían picado, se molestó y yo dije bueno entonces no te ponemos más porque se puso con groserías conmigo.</p>	<p>Perdí en la época que estaba ignorante de todo, unos querían queso liso otros de orificio. Hoy ya no.</p>

		<p>pegó y me dijo yo creo que ya eso es como compuesto, voy a tener que buscarme otro que me venda queso, y yo le dije yo creo señora Ana porque yo por un cliente que me compra 20 no lo voy a perder por un queso, 40 bloques a la semana y por eso se fue pero no por discusión ni nada, ya ella me dijo que íbamos a volver ahora que tuviera leche, como que el otro no le está funcionando como lo manda la ley, si porque ella le gusta el queso de hoyito, que sea templadito y ese es el queso de aquí de la casa.</p>			
	<p>¿Cómo crees que se podría incentivar más el consumo de productos lácteos como los que haces? ¿Entre quienes?</p>	<p>El consumo prácticamente es el mismo lo que pasa es que a veces hay personas que hacemos un producto demasiado malo, eso es lo que abstiene a las personas a veces a no, por ejemplo el año pasado a mayo, junio, hubo un queso malo ahí en barranquillera, envenenaron a unas personas, yo creo que se murió una señora también, y hubo una cantidad de cosas, entonces esto abstiene también a que la gente compre queso, pero si a todo el mundo se le diera por hacer calidad eso fuera normal la venta.</p>	<p>Yo diría que haciéndole una propaganda, hacer como un festival para llevar el queso para que la gente lo coma, lo pruebe y los que no conozcan del producto se unan al mercado actual que tenemos del queso.</p>	<p>Hasta ahora la incentivación que he tenido es el mejoramiento de mi negocio, muchos no conocen donde se procesa y ya sabiendo que este es un negocio que tiene buenas características de pronto consumirían más, dándole más publicidad.</p>	<p>Probar el producto y que lo lleve la persona no solo para el sino para el pariente, buscando la forma de crecer..</p>
	<p>¿Cómo quieres que los demás te recuerden? Que cuando</p>	<p>Bueno. Calidad: cremosito, bajo de sal, elegante, o sea que no bote tanta agua.</p>	<p>Que me vean como a una persona que hace un queso sabroso y que hago un alimento para los que lo necesiten, por decir algo hay personas que vienen aquí y la media libra vale 2500</p>	<p>Que la gente diga que soy un buen comerciante y que la gente diga que mi queso es el mejor.</p>	<p>Que sea un queso limpiquito, que no se ponga amarillo. Un producto que se recomienda por lo bueno que es.</p>

	hablen de ti, digan qué acerca de tu producto.		y me dicen que nada más tienen 2000 se le acomoda para que se vaya contento y esa persona le dice a otros que vengan acá porque aquí uno se los da, son cosas que ayudan al que el negocio se vaya extendiendo, otras persona, luego esa persona vuelve y se le sigue vendiendo de acuerdo a lo que vayan a comprar, la media libra vale 2500 y trae 2000 ya yo sé que tengo que darle menos de esa cantidad, lo importante es venderle.		
¿Ha cerrado su negocio algún colega? ¿Qué pasó con los clientes de él?	Ahorita mismo por ahí un amigo mío cerró la quesera, no sé supuestamente y que lo iban a matar pero no sé en qué cuento andaba él, si ya era como algo personal, de los clientes de él no conocí ninguna, él compraba la leche era por allá lejos, yo no sé ni que pasó con los clientes de él ni que pasó con él porque yo no sé dónde está él.	Si han cerrado negocios, los clientes de ellos tienen que buscar otros proveedores, me han llegado diciendo que para ver si yo les puedo vender queso porque donde fulano ya no están vendiendo queso y me ha tocado colaborarles.	Si han cerrado, con los clientes de ellos, ellos más nunca han tenido ese mercado y utilizaron el mercado de Baranoa y eso, Baranoa yo todavía no me he podido meter porque no tengo el transporte, yo lo vendo aquí, vendo en Puerto Giraldo, Leña y el que se llevan para Barranquilla, el que se vende en Puerto Giraldo y Leña yo lo llevo, el que se va para Barranquilla yo lo llevo, es más la que yo distribuyo que la que se va para Barranquilla porque yo aquí manejo quince tiendas, aquí en total son como 50 o más tiendas, que son fijas las tiendas que manejo, en Puerto Giraldo manejo cinco, en Leña manejo cuatro, en Puerto Giraldo tengo clientes que me compran bastante, que día por medio tengo un cliente que me compra 60 libras, entre semana son 200, 300 libras de queso.	No pero está en eso uno porque él hace queso regular y cuando llega la época de abundancia él quiere competir al precio que manejo y no tiene en cuenta que yo manejo mayor rendimiento al procedimiento de él. El vende a Barranquilla y el señor que él le vende me ha tratado de comprarme a mí y sacarlo a él pero yo considero porque el también necesita trabajar y lo ignoro por eso.	
¿A futuro quieres quedarte	Con muchos, ahorita mismo la hija está estudiando cosas de lácteos, la hija de Emerson	Con pocos, que trabaja uno más cómodo y las ganancias son pocas pero precisas, lo que le quiero decir es	Yo tengo el suero para los cerdos, el otro suero, el yogurt, quiero tener más productos, el	De varios un poquito.	

	<p>trabajando con pocos o muchos productos?</p>	<p>viene y dice que está estudiando procesamientos lácteos en el Sena y que es una carrera técnica, los conocimientos los aplico acá en la empresa, he aplicado lo del suero, el yogurt y el queso, se me dio por estudiar eso porque me llamó la atención, antes de entrar a estudiar yo he ayudado a mi papá a veces acá en la empresa, dice Emerson: Cuando ella me veía solo se venía para acá a ayudarme a colar, todavía no ha dado la primera idea mi hija porque está recién estudiando, la hija comenta que está haciendo un proyecto con una profesora sobre el suero pero como se metió semana santa, vamos a distribuir varias clases de suero como suero con verduras, hacer queso empacado la vacío. Emerson dice que su hija le compró una pimpina de leche, se la llevó para el Sena y lo hizo con la profesora allá.</p>	<p>que uno a veces con bastantes tiene pérdidas, si uno no tiene el mercado suficiente y por ejemplo el queso dura muchos días en la nevera se puede dañar o si escurre demasiado, a mi no me ha pasado.</p>	<p>yogurt es algo que estás en proceso, nosotros lo producimos y lo vendemos acá en la casa y a los clientes que vendemos por fuera pero entonces queremos ponerle su logotipo y venderlo con su vasito y con su tapa para que tenga más salida, ya muy pronto porque yo estoy averiguando los implementos, cuánto vale el vaso para saber que gastos tiene y que produce, si la empresa acá de Cooprolácteos acepta le pondría esa etiqueta, ese suero se cocina aquí es el dulce y al cocinarlo se convierte en salado, el dulce se lo vendo a la comunidad también, a veces a las mismas personas que le vendo queso le vendo suero, antes le vendía suero a la misma comunidad que vendía a comprar pero ahora sí lo estoy llevando a las tiendas, me lo pidieron y hay varias tiendas que me están comprando, eso lo empaco en botellas de big cola de a litro y de medio litro, todo el que está se combina, este con este se combina porque este lleva sal y este le da el sabor a aquel, cuando está el ayudante me toca más suave, ahora estoy solo, cuando están todos yo hago las mismas funciones.</p>	
	<p>¿Cómo llevas las cuentas (de cuánto gastas, cuánto</p>	<p>Las cuentas las llevo diarias, saco las cuentas del costo, al día siguiente es la venta, saco la diferencia entre la venta y</p>	<p>Hoy en día llevo cuentas pero antes no llevaba control de lo que me gastaba en los talonarios, en la sal, en el cuajo, antes nada más controlaba lo</p>	<p>Yo voy llevando las cuentas a diario, como diariamente la cantidad de leche que se recoge eso se suma cuántos litros se</p>	<p>Semanal. Es complicado porque tienes que meter desde la caja de fosforo hasta el cuajo, anoto diariamente las bolsas de sal, 750 de cuajo pero saco la cuenta</p>

<p>ingresa, cuánto te queda)? Deme un ejemplo. ¿Eso es fácil, es enredado? ¿Se te ha presentado problema?</p>	<p>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, cuánto, así sabe uno si va marchando bien, si va ganando, si va perdiendo. Entrevistadora: ¿Un día por ejemplo te salió que te ganaste menos plata, qué haces? Entrevistado: Yo le digo a los muchachos, inclusive antes de, cuando uno está haciendo los quesos ya uno sabe, por ejemplo yo llego dónde los quesos yo digo: Clemente mañana cuando te vayas para allá pesa las leches porque está saliendo la leche mala, al día siguiente me dice papi él pesa leche que me lo llevo, el me dice después papi la leche que estaba saliendo mala era la de no sé quién, y yo le digo ya vio, uno sabe, con solo meterle la mano a la leche ya uno sabe si esta buena o esta mala, y la diferencia no es mucho entre un día con el otro, queda lo mismo, quedan diez, doce mil, trece mil pesos, es casi igual todos los días, cuando hay leche mala si se va la cosa más abajo, y en ese caso le digo al de la finca que está pasando que la leche está saliendo mala y hay solución normalmente, llevar las cuentas es fácil, eso</p>	<p>de las ventas del queso y lo de la leche, de lo del queso si era diario y lo de la leche se hace semanal y a quince días porque unos clientes cobran semanal y otros a quince días, casi nunca he tenido problemas de diferencias entre las cuentas entre lo que el lechero anota allá y lo que yo anoto, si no 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, 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 cuantas libras se lleva, anoto cuanto 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 diez centímetros, si son 500 litros ya se sabe que son 50 centímetros, para llevar las cuentas pongo el valor de en centímetros, si un pote de cuajo me sale en 17000 pesos, si el pote me dura ocho días ya yo sé que en ocho días se consumieron 17000 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, por cada 10 litros de leche sale un promedio de 3 libras, con esa información yo sé cuánto me queda de ganancia, si la leche tiene suficiente grasa, si cumple con el</p>	<p>recogen al día, entonces se saca la cuenta de cuántas libras de queso produce esa cantidad de leche, a veces produce más y a veces menos, eso radica en que hay clientes que le echan más agua a la leche y eso ya son dos o tres litros de agua más que yo tengo que pagar que no me está produciendo nada, o por ejemplo como en esta época que el pasto seco, el ganado no produce buena grasa no es como el pasto verde que es que produce bastante, tiende que en esta época no dé la producción, si no que baje, depende la cantidad de leche le baje a uno cinco, tres o cuatro libras y así, ya ese lo revolvímos y hay que dejarlo reposar.</p>	<p>semanal.</p>
---	---	--	---	-----------------

	<p>apenas yo paso las leches enseguida saco las cuentas, al día siguiente vendo el queso y saco las cuentas, la diferencia, el capital, lo del suero no lo meto a cuentas, el suero lo tengo como el segundo producto, lo mismo que a veces mi hijo me dice voy a hacer yogurt y yo le digo que los haga, saca 12, 15 litros de leche, y eso va en las cuentas del queso, a veces no se nota los 15 litros de leche que saca, el yogurt es lo más rentable que hay porque a un litro de yogurt se le meten 2000 pesos, cuando mucho 2000 y piquito de pesos y le saca 3000, da más de la mitad, si usted invierte 50 le saca ciento y pico, es bueno, no se hace más porque por ejemplo ahora no se está haciendo porque se metió semana santa y los envases se acabaron, se fue a comprar envases ayer pero como el niño se fue y los pelaos se van para el pueblo, ya ahora se compran el otro lunes normalmente, el yogurt se le vende a quién lo compre, más se le vende es a los vecinos, la idea es seguir produciendo yogurt, es más la profesora le dijo a ellos para ver si les buscaba etiquetas a lo del yogurt porque como uno lo hace es simple, uno lo hace es sin etiqueta, no llevan etiqueta ni llevan nada, la hija interviene y dice: Etiquetas</p>	<p>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, los proveedores que yo tengo no sacan más cantidad de leche y no les podría comprar más, Vicente Rueda si porque ellos tienen varias fincas y son potencia en ganadería, ellos me entregan dos pimpinas, ahorita me están entregando 2 o 3, como ellos tienen bastante ganadería a veces viene la leche acida, en cambio la que me están entregando ahora que es poquita me viene buena. 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 al empleado por lo menos porque se terminó el cuajo tan rápido y les corrijo para que echen la cantidad que es.</p>		
--	--	--	--	--

		también para los quesos para ver si los podemos distribuir en las Olímpicas.			
	¿El negocio deja dinero para los gastos normales del propio negocio, de la familia? ¿Y sobra?	A veces sobra, el negocio es bueno, bueno, bueno.	Si, a veces sobra, lo que sobra se va ahorrando para cualquier eventualidad, por ejemplo que caiga uno enfermo ya uno tiene recursos para comprar la droga o lo que haga falta.	Claro si deja, siempre deja su ganancia.	Si deja y sobra un poquito.
	¿Cómo inviertes en el negocio? (Compra de maquinaria, por ejemplo). ¿Cómo decides en que invertir? ¿En qué orden?	Ahora por ejemplo toda la plata que junte en este mes que viene se la voy a invertir es a esto, toda, toda, se la invierte uno es a eso, lo demás va para el banco, compro unos terneros por ahí.	Primero pienso en cambiar la planta, después de eso si ya pensar en los materiales que se necesitan.	Aquí la inversiones, este es un negocio que es bueno porque prácticamente aquí uno no invierte capital, uno aquí en este negocio es la responsabilidad de la persona, tú sabe lo que es entregarle 50 litros diarios a una persona porque ellos me la dan para yo cancelarla el sábado y la idea es que yo tenga ese capital disponible para llevárselos el sábado, como uno lo puede manejar que si es un capital que uno lo tiene y es de día si es de hacer un negocio con ese capital lo puede hacer teniendo la responsabilidad que el sábado lo tiene que pagar, si es de tener un capital pues es un capital pequeño porque hay clientes que le piden a uno 50000 pesos, 100000 pesos y el sábado me descuentas la mitad o tú verás cómo me los descuentas o me lo descuentas todo, como estos utensilios que uno utiliza no son tan caros, cuando uno ve que se están deteriorando uno los cambia porque el negocio produce,	Distribuyo poco a poco, se distribuir mis gastos.

				claro que no se dañan tan rápido, hay unos utensilios que me muerdo yo y todavía quedan ahí.	
	¿Has hecho créditos? ¿En qué casos? ¿Lograste lo que querías? ¿Cómo te fue con el manejo del crédito?	Aquella vez que le comenté que hice el crédito, he seguido con los créditos, a veces se invierten en la empresa o a veces se compra algo que haya que comprar, para la empresa por ejemplo ahora que mandé arreglar el carro como lo manda la ley, le metí como cinco o seis millones de pesos al carrito, como el carro hace parte de la empresa eso es para la empresa, si he logrado lo que quería cuando he tenido esos créditos, no ha habido problemas con los créditos.	Si he tenido créditos y me ha ido bien, trabajo con Mundo Mujer, ha sido para hacer trabajos aquí en la casa, son más para la casa que para el negocio, claro que los voy pagando con lo del negocio, los créditos que he sacado ahí son que si para la pared, que amplía aquí, he quedado tan bien que antes que se venzan las cuotas que tengo que pagar me llaman para saber si voy a tomar otro crédito, he hecho varios y no he tenido problemas.	Hice un crédito para la adecuación del local, primera vez que hago un crédito con un banco, antes había hecho con empresas de electrodomésticos para la casa, gracias a Dios he quedado bien y logré lo que quería, en este caso busqué el banco motivado por la doctora Hilda para que el banco Agrario nos prestara, únicamente no fue a mí, fue a varios a los que nos hicieron ese préstamo, me decidí a mejorar el negocio, a cambiar, hubiera podido conseguir los recursos de otra manera pero a largo plazo, no tengo más fuentes de financiamiento.	Para cuando estuve en un momento crítico, en materia prima y para lo que necesité en ese momento.
	¿Alguna vez has requerido recursos adicionales?, ¿cuáles han sido tus fuentes de financiamiento?, ¿a quién sueles recurrir cuando necesitas recursos?	No he buscado financiamiento por otra parte porque al igual de lo que me queda diario me queda una plática regular y no hace falta.	No.	Préstamos. Con el Banco Agrario para la ampliación, solo una vez, estoy terminando de pagar. Esperar a ver qué pasa al terminar de pagar.	Si, en un momento crítico e inesperado donde perdí 20 millones y me quede sin con que ponerme a trabajar y recurrí a un préstamo en Mundo Mujer.
	¿Llevas algún tipo de cuenta como de si cierta leche sale más queso o algo	[Ver cuentas. Lo contestó ampliamente en la pregunta 56].	El negocio ha ido creciendo por la responsabilidad que tengo, por el pago porque nunca me he caracterizado por tener problemas con ningún proveedor, siempre me he caracterizado por pagar la leche y	Otra cosa que podría aportar es el mostrarle el libro donde llevo las cuentas y eso, la entrevistadora comienza a mirar el libro y dice: Estos por lo menos son los clientes, el	Si porque eso es necesario no solo para la producción sino también para el manejo de las cuentas.

	así?		<p>puntual para que el cliente se sienta bien y a la vez me recomiendan con otras personas porque ya saben que de los queseros por aquí que nunca han tenido problemas por aquí, entre varios creo que soy yo, empecé como con 20 litros hace 18 años, cuando ya hacía 600 litros hace 8 años vi que empezó a crecer, hoy en día en el verano estoy en 300 y pico, pero si pasamos los 500, en invierno por ahí 600 litros, me he mantenido en el tope.</p>	<p>entrevistado dice: esta columna es del día domingo, entrevistadora dice: Esto está en litros de leche, estos son los proveedores, a él le compraste por ejemplo 39 litros de leche, el lunes y el martes, a este señor por ejemplo no le compraste el martes, ¿ Y por qué no le compraste el martes, no tuvo?, Entrevistado dice: lo que pasa es que ellos son clientes de una cooperativa, me ponen leches unos días a la semana y los otros días se la ponen a la cooperativa. Entrevistadora pregunta: ¿Cuándo tú no le compras a ellos entonces lo reemplazas con otro? Entrevistado: Sí con otro. Entrevistadora: Pero son bastantes. Entrevistado: Si. Entrevistada: Son 33 a los que les compras leche, ella pregunta que cuántos de esos son de Candelaria. Entrevistado: De Candelaria son poquitos, estos de acá, de aquí para acá son de Leña. Entrevistada: Ah, casi todos son de leña y pregunta qué otras cuentas lleva. Entrevistado: Aquí son la venta del queso. Entrevistadora: Aquí vuelve y pones el nombre de la persona y el día, abril trece, a este le vendiste 23, estas son por libras, parquecito, libras, por ejemplo hoy el del lunes no se anotó por?. Entrevistado: Hoy es martes, ese sería el domingo, el lunes le coloqué</p>	
--	------	--	---	--	--

				<p>uno solo aquí porque este lo vendí con la plata y estos son los que me están debiendo.</p> <p>Entrevistadora: ¿Y ellos cuándo te pagan? Entrevistado: Bueno la mayoría de ellos me pagan los sábados y ellos me ven que yo estoy anotando, yo les digo a ellos yo todo eso lo anoto. Entrevistadora: ¿Y ellos llevan algo anotado? Entrevistado: Ellos también anotan acá, cogen la fecha del día que recibieron el queso.</p> <p>Entrevistadora: ¿Lo que tú me dices que anotan lo que reviste y lo que gastaste también lo angostas acá? Entrevistado dice: Si claro por ejemplo estos son los litrajes, inversión 530950, esto es lo que se debe, entonces ya a lo que produjo ese día le resto esto y ya le saco lo que me gané.</p>	
	<p>¿Te defiendes en el manejo de computador o algo parecido? ¿Alguien te ayuda? ¿Lo usas para el negocio? ¿Cómo? ¿Qué tanto te ayuda la tecnología?</p>	<p>El computador lo utiliza es el hijo mío, yo no lo utilizo, el no lo utiliza para el manejo de la empresa porque las cuentas todas las llevo yo en un libro, el no tiene la precaución de meter las cuentas en el computador, eso lo llevo yo en el libro, el es que tiene que utilizarlo porque él es que está quedando al mando de la empresa, yo no, no sé manejarlo para que le voy a decir mentiras, prácticamente no me interesa utilizarlo</p>	<p>A veces la hija mía me lleva las cuentas ahí para lo del negocio ahí, ella anota las cuentas, lo que llevo a mano ella lo registra ahí cuando yo hago inventario de lo que hice por año de las ventas, miro cuanto me quedó, lo ponemos ahí en el computador como para tener una base de lo que se está manejando en el negocio, de por qué falló si la cantidad de leche era la misma, desde hace tres años estoy haciendo esas comparaciones, ese computador es de la hija mía.</p>	<p>Si me defiendo en el manejo del computador, hasta ahora no lo he utilizado para el negocio pero pienso que lo podría utilizar para llevar las cuentas, se necesita un software, actualmente las llevo en un cuaderno, ando buscando un software para el manejo, eso te utilizaría diariamente, la ventaja que tendría es que la tecnología, usted sabe que la mente a veces traiciona a uno y la tecnología no, y se utilizaría mejor y lo importante es que se está actualizado.</p>	<p>No a mano y a calculadora, nadie me ayuda porque soy el que maneja el negocio y hay una ganancia extra que es la del suero y es una cuenta aparte para el yogurt tanto de mora, tanto de azúcar; eso lo adquiriré en la cooperativa sobre cómo llevar un buen manejo.</p>
	<p>¿Qué elementos</p>	<p>El celular es lo único que yo cargo, el celular es de los dos,</p>	<p>Otros recursos que he usado es el teléfono, la calculadora y lo del PH</p>	<p>No tengo.</p>	<p>Ninguno pero de pronto en un futuro.</p>

	tecnológicos posees? ¿Son del hogar, del negocio o de ambos? Dificultades.	de la casa y del negocio porque es la vida mía, cuando uno tiene un negocio y no tiene celular no vale cinco centavos.	para medir la grasa de la leche en cuanto está, lo del termómetro para mirar la temperatura de la leche para ver en cuanto está.		
	¿Cómo se podrían aprovechar más estos recursos para mejorar tu negocio?	Yo lo aprovecho al máximo, yo todo lo que hago lo hago por el celular, por las llamadas, yo no llamo a un amigo a mamarle gallo, solamente que me llame un amigo a mamarme gallo pero de que yo coja un celular para perder el tiempo no, yo todo lo hago es a base del celular, cuando estoy llamando es porque es interesante yo no me pongo a llamar por llamar para descargar el celular.	Haciendo los diferentes tipos de quesos que nos enseñaron a hacer.	Yo pienso poner en internet una información sobre el negocio para captar más clientes, no lo tengo pero lo quiero hacer, el computador es de la casa pero la idea es utilizarlo para el negocio, por ahora solo para eso.	Marmita, tina, sistema de prensado, que todo fuera lo mismo a nivel del departamento. Buena asepsia.
	¿Qué opina tu familia sobre la empresa? ¿Cómo interviene? ¿Los amigos?	Este es el ojo de toda la familia de nosotros, esto es lo máximo, nosotros comemos de ella, ahora interviene mi hijo porque él es que va a dirigirla y entonces intervenimos los dos, mi hija con lo que está estudiando, ella me ayuda bastante más que todo en la comercialización, más que todo cuando me toca ir a buscar a Barranquilla a buscar queso, ella vende suero, vende queso, ella está metida en la piña, ella sabe bastante de todo eso, conoce mis clientes en barranquilla, conoce la dirección donde los llevo, conoce todo, es más todos los hijos míos saben a dónde llevo los pedidos a	Todo bien, se han dado cuenta de que lo he sabido manejar y lo he sabido llevar, no he tenido inconvenientes, mi hija me ayuda con los clientes y hace el yogurt, a veces si me toca cobrar un factura y yo no puedo ella va a cobrar, mi hijastro me ayuda haciendo los mandados, en Barranquilla a comprarme los productos, mi señora que está pendiente de que alguien viene a buscar queso y yo no estoy ella tiene que atenderlo, los demás ven que he sabido manejar el negocio y que todo me sale bien y cuando uno actúa de buena fe todo le sale bien.	Ellos están muy contentos con el negocio, este negocio ha sido la vida de nosotros, desde que me casé empecé con este negocio, ellos me ayudan en lo que es a traer la leche, a repartir el queso y mi esposa que es la que vende el suero salado aquí, mis amigos, todo el que llega aquí se sorprende de ver el negocio porque los únicos negocios que están aquí son este y el de Anuar.	Si a mi esposa le ha gustado como sobrellevo las cosas, el trato con el cliente y si tengo un cliente insatisfecho siempre le digo que el que va a perder soy yo y no él y así es.

		Barranquilla y a ellos los conocen a todos, por si acaso el uno está ocupado esta el otro, no hay ningún otro miembro de la familia que intervenga.			
	¿Qué tan diferente crees que sería tu empresa si estuviera ubicada en otra parte? ¿En qué podría cambiar?	A veces por la vía he querido comprar para otra parte, por allá por los lados de la cordialidad, más central, por la vía de los buses, en el magdalena para abrirla, por allá es catastrófico, para allá uno tiene que tener un carro y más nada, por allá las vías son peores, eso sería en el corregimiento de la Estrella, municipio Chibolo, la diferencia entre abrir esta y la que ya tengo sería prácticamente ninguna porque uno debe conservar la misma higiene de allá a acá, que todo quede organizadito, todo limpio, todo bien puesto, si no se ha hecho se tiene que hacer porque ante todo le piden a uno organización, si se pone allá se vendería el queso en Barranquilla o en Ciénaga a un primo hermano que tengo que va allá todos los fines de semana, actualmente no le vendo pero antes le vendía, no le seguí vendiendo porque no tenía queso.	No sé si mejor, el punto de donde estoy que estoy cerca del mercado, cerca de la vía y a la vez por aquí hay fincas que entran y salen entonces no tengo que pagar transporte para buscar la leche porque tiene obligado que pasar por aquí, es una ventaja.	Tuviera un mejor progreso, por ejemplo en Sabanalarga, yo digo que allá hubiera crecido más rápidamente y estuviéramos en un mejor nivel, la ventaja es que Sabanalarga son vitrinas, ya Sabanalarga prácticamente es una ciudad y está en una buena ubicación, está más cerca de Barranquilla, cerca de Cartagena y ajá la viabilidad, el transporte diariamente.	Mejor porque tendría todo sistematizado, entonces ya me voy directo.
	¿Qué crees que opinan los vecinos, los habitantes del municipio sobre tu negocio cómo	Hay unos que a veces se ponen guapos y hay otros que no, eso es normal de la gente, por todos lados hay envidiosos, hay vecinos buenos y vecinos malos, aunque yo no me la llevo mal con nadie por aquí.	No se quejan. Ven el progreso.	Ellos vienen acá y compran y me felicitan por la forma en que tengo el negocio.	Como todo hay unos que me elogian otros me envidian.

	es hoy y antes?				
	¿Crees que en los cambios de la empresa y la forma cómo la manejas ha influido tu situación familiar? ¿Era diferente con otra edad de tus hijos, por ejemplo?	A veces sí, cuando eran pequeños la manejaba diferente porque ahora mi hijo tiene otras ideas, a veces ellos me dicen papi usted está errado en ciertas ideas, así no es, entonces ellos le meten otras ideas a uno y como dice el dicho dos cabezas piensan más que una.	En parte si, de que siempre estoy pendiente de que si a mi mamá le falta esto, mi hermano me dice que si le puedo prestar tanto que después me lo rembolsa y si tengo la facilidad les hago el favor, por ejemplo las dos hermanas que tengo en Venezuela que con esta situación no pueden girar me llaman para decirme que le entregue a mi mamá tanto que ellas después me pagan. Cuando mis hijos tenían otra edad no cambia la forma de manejar el negocio.	Claro para bien, así ha mejorado mi situación económica, he educado a mis hijos y tenemos un nuevo porvenir, la edad de mis hijos no ha influido en hacer cosas o no.	Si, por ejemplo porque el que vive conmigo sabe que a la gente, al cliente hay que tratarla bien y ver la parte positiva. Era diferente con la edad de mis hijos, tengo ocho hijos y con mi esposa tengo dos y el resto con diferentes mujeres y a cada uno le he correspondido.
	¿Qué cosas te atreverías a hacer con los hijos mayores y qué es o era difícil si ellos están pequeños?	Ahora poquito le monté una tienda a uno allá en el Magdalena, a este que estaba aquí pero la vendió porque ya no quería estar allá entonces nos tocó venderla, yo por ellos hago lo que sea.	Que no hubiera estudiado lo que estudió, que hubiera estudiado administración de empresas y quizás el negocio así hubiera tenido otro rumbo, ella estudió docencia, profesora, me hubiera gustado porque así a la vez me guiaba con el negocio, no hay que tomar riesgo porque pequeños los hijos no se acercan al negocio porque no se permite y ya adultos pueden colaborar en el negocio.	Cuando ellos estaban pequeños el negocio era pequeño también y todavía no había tanto gasto como hoy en día y ellos me han motivado para seguir en la lucha.	Les voy enseñando el negocio y el producto porque han madurado temprano. El último tiene trece años y se han ido involucrando de a poco.
	¿Tus padres y abuelos se dedicaban a esto?	Sí, ganado.	Ninguno.	Mi padres es ganadero, ello venden el producto en una cooperativa pero en la época de sequía me venden la leche a mi porque el precio se incrementa porque los queseros pagamos mejor la leche que las cooperativas, pagamos la leche a 1000 a 1500, la pagan a 700 a 800, esos son los precios que maneja la cooperativa, Coolechera, Colanta, ellos están pagando ahora creo que es a 8 y medio, mis abuelos se	No.

				dedican a la ganadería pero no al queso.	
	¿Qué haces de lo que ellos hacían? ¿Qué cambiaste?	Ser ordenado con los pagos.	(No se dedicaban a eso).	La leche, con ellos aprendí como se hacía el queso, ellos lo hacían pero para el consumo de ellos.	Jugar pelea de gallo fino.
	¿Dónde y cómo aprendiste el oficio de fabricar queso? Los demás aspectos que te sirven para manejar el negocio, ¿dónde los aprendiste?	En casa. Mi familia hacía un poquito de leche, tenía la medida de la sal. Tenía los clientes. Era el mismo queso. Yo tenía ocho años cuando aprendí. Me decían esto es para esto, si uno hace lo contrario queda mal. Tenía que ser lo que decía ahí. Mi mamá era templada. Si uno no lo hacía así, era una limpia [paliza].	Yo lo aprendí aquí, había un muchacho que él había hecho queso pero poquito y yo le dije que me explicara cómo podía yo y el vino y me dijo córtelo así y asado, cuando yo empecé fue con cuajo natural del ganado del que se le saca a la vaca, el me dijo que le echara tanta cantidad a la leche y que la dejara que se cortara tantos minutos, vino un día y ya yo después fui aprendiendo.	Quizás estaba ya como de 8 o 9 años, estaba niño y lo importante es que cuando estaba desempleado ya lo sabía hacer el queso. El libro de cuentas diarias lo diseñé yo, pasaban de 20 y 30 clientes, usaba libretas pero eran pequeñas, pasé al libro. No comparto esto con otras personas.	Soy técnico agropecuario y una vez en una finca en Magangué y no quería pero me quedo gustando y trabajé un tiempo con el gobierno como seis años y me quedo gustando también por lo monetaria. Para que no se ponga el queso amarillo aprendí en la cooperativa. Si está bien la leche, la asepsia, con su cloruro, su clorato, buena humedad y que se conserve fresco. Si es amarillo es porque falta higiene, no es apto. Comparto ese conocimiento con Fabián (otro quesero). El queso de ambos es apetecido a nivel local. Buen queso a pesar de que ha sido con las uñas, dice la gente. Que no se ponga duro. El mío es de mejor calidad pero el precio es el mismo porque no hay controles del Invima. Buena calidad es pasterizado; libre de bacterias 99.9% y da garantía. Carecemos de eso por no tener implementación, no tenemos sistema de prensado, mesones, marmita. (Se ríe al preguntar qué falta para ello): alguien que dé la mano para salir adelante. En mi quesera tenemos todo aseado, cómo tratar cuajada, el cuajo cuánto tiempo, su tiempo reglamentario, cómo debo cortar la cuajada. La calidad se da por la textura, el sabor, no me da miedo llevarlo a cualquier lado. Semiduro, bajo de sal, no tenga orificios por dentro, liso, buena humedad. Los clientes dicen que no les gusta con huequitos. Ahora la textura no varía. Probé diferentes formas. No lo hacía en amplexas, sino en bolsa. Me salía con orificios, cambiaba, a los tres días estaba amarillo. Comentarios de los clientes.

					Ahora está siete días en la nevera como si se acabara de hacer.. Los competidores llegan a comprar.
	¿Cómo suele aprenderse este oficio?, ¿es herencia familiar?, ¿cómo formas o preparas a otros en este oficio?	Es de herencia familiar, otra forma de aprender este oficio es sencillo, eso después que la persona venga uno le enseña, yo no le veo ningún inconveniente enseñarle a una persona a hacer queso, el que venga que quiera lo enseño y le enseño los métodos y todo, a mí no me gusta ser egoísta en los negocios, eso es malo.	Por lo general algunos aprenden por familiares que ya antes habían trabajado antes en estas queseras y después empiezan a hacer su propia quesera.	Esos son, esto no tiene paciencia así, si no saber la cantidad de cuajo que se le echa a la leche y saber los tiempos pero el proceso del queso no es una cosa que sea difícil o que por un mal procedimiento se va a dañar enseguida, el manejo de las cuentas lo aprendí porque yo hice mi bachillerato, yo manejo un libro de contabilidad.	Como en los tiempos de antes y después en la cooperativa. No es que tengan que se guía todo al pie de la letra puede que lo hagan a su manera pero responsablemente que se sienta seguro de lo que está haciendo.
	¿Se llevan manuales de procesos de producción?, ¿anotas cuánto deben de medir los productos, por ejemplo, o los tiempos de preparación de cada etapa del proceso productivo?	No porque es que nosotros ya sabemos, los que trabajan conmigo ya saben, la que me anda preguntando es la niña que cuánto de sal se necesita para tanto de leche y yo le digo tanto, ella es la que a veces me pregunta por lo que está estudiando pero por lo general aquí no, aquí se coge y ya uno sabe que a 120 litros de leche se le echan dos tasitas, es como un sistema práctico más bien, todo lo tenemos es en la cabeza.	No.	No, Más bien eso está en el cerebro.	Eso se lleva en la práctica con la experiencia.
	¿Te gustaría que tus hijos continuaran con este oficio?, ¿por qué?	Claro.	Claro, la idea es ésa. Vale la pena. Me ha ido súper bien en este negocio. Medio que deja ganancia. Es bueno. Se beneficia para los gastos.	Si porque esto es un bueno negocio, el que estaba ahí es hijo mío, de las dos personas que me ayudaban uno es hijo mío y el otro es empleado, ellos me ayudan todo el tiempo, si les gusta, saben hacerlo, a veces cuando me toca salir quedan ellos.	Me gustaría que se prepararan mucho en este campo por lo monetario y por seguir con lo que se ha hecho.
	Si alguna vez te retiraras de la dirección de esta pequeña	Mi hijo el que ya está y la niña que también le da bastante duro a esto.	La verdad es que por el momento no he pensado así quien, la hija, la nieta puede ser, los hijastros, la nieta tiene 3 años.	Por ahora no he tenido ese pensamiento.	Alguno de mis hijos.

	empresa, ¿has pensado quién te sustituiría?				
	Confirmar edad, corregimiento, estado civil, oficio de pareja, edad y oficio de los hijos. (Perfil A, B o C).	48 años tengo, Sabanalarga, casado, mi señora tiene un taller de modistería, se dedica a coser, tiene unas máquinas, mis hijos están entre 27 y 22, son 4 hijos, el que trabaja acá, la niña que está estudiando, la otra se dedica a vainas de belleza, manicura y pedicura, el otro maneja un doble troque donde Julio Bernet pero también sabe de esto, quizás sabe más que Clemente, el sabe bastante de queso, pero se dedicó, como se casó se abrió, ya tengo un nieto de dos años, yo estudié hasta sexto de bachillerato, lo que puedo agregar es que hay que ponerle cariño al negocio y más nada.	Yo tengo 63 años, Sabanalarga, casado, mi señora se dedica a la casa y pendiente de que cuando yo no estoy del negocio de que el producto llegué en buen estado, de que si hay que vender el queso, de la leche, de que si no estoy y llega alguno a solicitar cualquier adelanto como se dice y ella le dice que venga más tarde o espere que el llegue, mi hija tiene 28, las edades de mis hijastros son 38, 39, el que estaba aquí ahorita bajito, gordito, el trabaja de vigilante, ahorita está aquí en Telecom, yo estudié por mi cuenta y lo que pude aprender por ahí, la primaria no la terminé, a veces iba en la noche a colegios pero no la terminé, no tengo algo más que agregar en cuanto al manejo de la empresa.	Tengo 50, Candelaria, Casado, mi señora se dedica a vender el suero y a los oficios de la casa y ella es secretaria de la organización de los afrocolombianos, de la negritudes, aquí en Candelaria ella es la secretaria de esa institución, hay un hijo que me ayuda todo el tiempo, el otro también porque ellos estudiaron pero no han podido conseguir trabajo, el uno estudió informática y programación de televisión, también el uno es músico.	43 años, Candelaria, unión libre, mi esposa se ocupa en sastrería y en un restaurante, Hijos: 22 años y el último doce. el mayor trabaja en Cartagena y uno estudia ingeniería de sistemas..
	Litros con los que empezó, lo máximo y lo actual	En Sabanalarga (como quesero, no como ganadero) inicié con 160 litros. Lo máximo fueron 26,000 litros en una ocasión. Yo había encargado 10,000 y trajo 36.000, duramos 6 días desde las cinco de la mañana. Con varias personas y tocó botar el resto (10.000); eso fue hace cinco años [parece que era de Colanta, y la iban a botar, entonces fue comprada directamente a quien manejaba el camión).	Inicié con quince litros; lo máximo 500. Actual 300 a 350, es lo que traen (escasez).	Al inicio 80 litros. Lo máximo trabajado 600 litros de leche. Hoy 500, casi los 600.	Empecé con cuatro litros. 1.800 ha sido lo máximo. 1.200 hoy.