

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS PRODUCCIONES DE GANADO DOBLE PROPÓSITO EN COLOMBIA. ESTUDIO DE CASO: VEREDA PALENQUE I y II, MUNICIPIO GAMA (CUNDINAMARCA).

YULY NATHALIA PEÑUELA BELTRÁN

Correo: nathica0831@hotmail.com

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue proponer un modelo de gestión empresarial para sistemas de producción de ganado doble propósito enfocado a pequeños y medianos productores de la Vereda Palenque I y II, en el Municipio de Gama (Cundinamarca). Se realizaron visitas a fincas para tomar datos sobre las producciones, en total se realizaron 52 encuestas.

Con los datos se ejecutó estadística descriptiva para las variables cuantificables, análisis de clúster o conglomerados para clasificar los sistemas productivos presentes, y adaptar a cada tipo encontrando herramientas de gestión moderna aplicables al mejoramiento de tales sistemas. Al final de la investigación se realizaron jornadas de socialización de los resultados para lograr el mayor grado de aplicación y apropiación de las herramientas de gestión adaptadas.

Palabras clave: Modelos, gestión empresarial, clúster, ganado doble propósito.

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos y hoy con mayor fuerza, las dinámicas globales del sector agroindustrial han requerido a los países mejorar la calidad de los productos, crear eficientes e innovadores los procesos de producción y comercialización, así como transformar los portafolios de productos y mercados. De acuerdo a las opiniones de productores respecto a: estudios de casos y fuentes de información sobre el tema de costos confirman que la baja rentabilidad de la actividad no está medida tanto por los precios ni por el tamaño de la demanda sino por los altos costos de producción, la calidad y la baja productividad. Para quienes han estado vinculados de manera directa e indirecta con el sector primario ganadero, es bien conocido que el estilo administrativo que ha tenido el país y prevalecido a través de los tiempos está muy lejos de la formalidad y la técnica de la gestión moderna, por este motivo tenemos dentro de uno de los objetivos diagnosticar los sistemas de producción ganadera doble propósito presentes en la zona de estudio, desde el punto de vista productivo, económico, social y financiero; Así mismo identificando características de los sistemas productivos y variables críticas para tener en cuenta en el diseño de un modelo de gestión empresarial para sistemas de producción de ganado doble propósito para pequeños y medianos productores.

Asumiendo dicha problemática general identificada en el sector ganadero, es necesario estudiar modelos de gestión moderna adaptados a las condiciones específicas de los sistemas de producción

Facultad de Ciencias Agropecuarias

doble propósito, principalmente a los que corresponden a pequeños y medianos productores, con el fin de contribuir a la disminución de costos, el incremento en la calidad de los productos y la productividad, por tal motivo se pretende adaptar y reunir diferentes técnicas y herramientas de la gestión empresarial moderna que sean aplicables en los sistemas productivos identificados.

Teniendo en cuenta los aspectos positivos del sector productivo de la ganadería (carne y leche), el cual ha sido identificado como uno de los 20 sectores de alto potencial para Colombia. En producción de carne el país tiene el cuarto mayor inventario de Latinoamérica y el décimo a nivel mundial, con un crecimiento en la última década del 9.2% anual, aportando a la generación de ingreso de más de 700.000 colombianos en 32 departamentos; En cuanto a la producción lechera Colombia ocupa la cuarta posición de leche en América Latina con un volumen aproximado de 6.500 millones de litros anuales, es importante para la economía del país ya que representa el 10% del PIB agropecuario y el 24 % del PIB pecuario, generando cerca de 618.000 empleos en producción de leche y más de 15.000 en la industria procesadora. Debido a esto se fomentó la utilización de herramientas de gestión empresarial modernas dentro de las prácticas de manejo de sistemas de producción de ganado doble propósito.

La línea de investigación al cual pertenece el trabajo de grado es Gestión Agropecuaria y Desarrollo Rural.

MATERIALES Y MÉTODOS

Como primer y principal instrumento de recolección de datos se realizaron 52 encuestas estructuradas aplicada a los productores de la zona que será objeto del estudio (Veredas Palenque I y II).

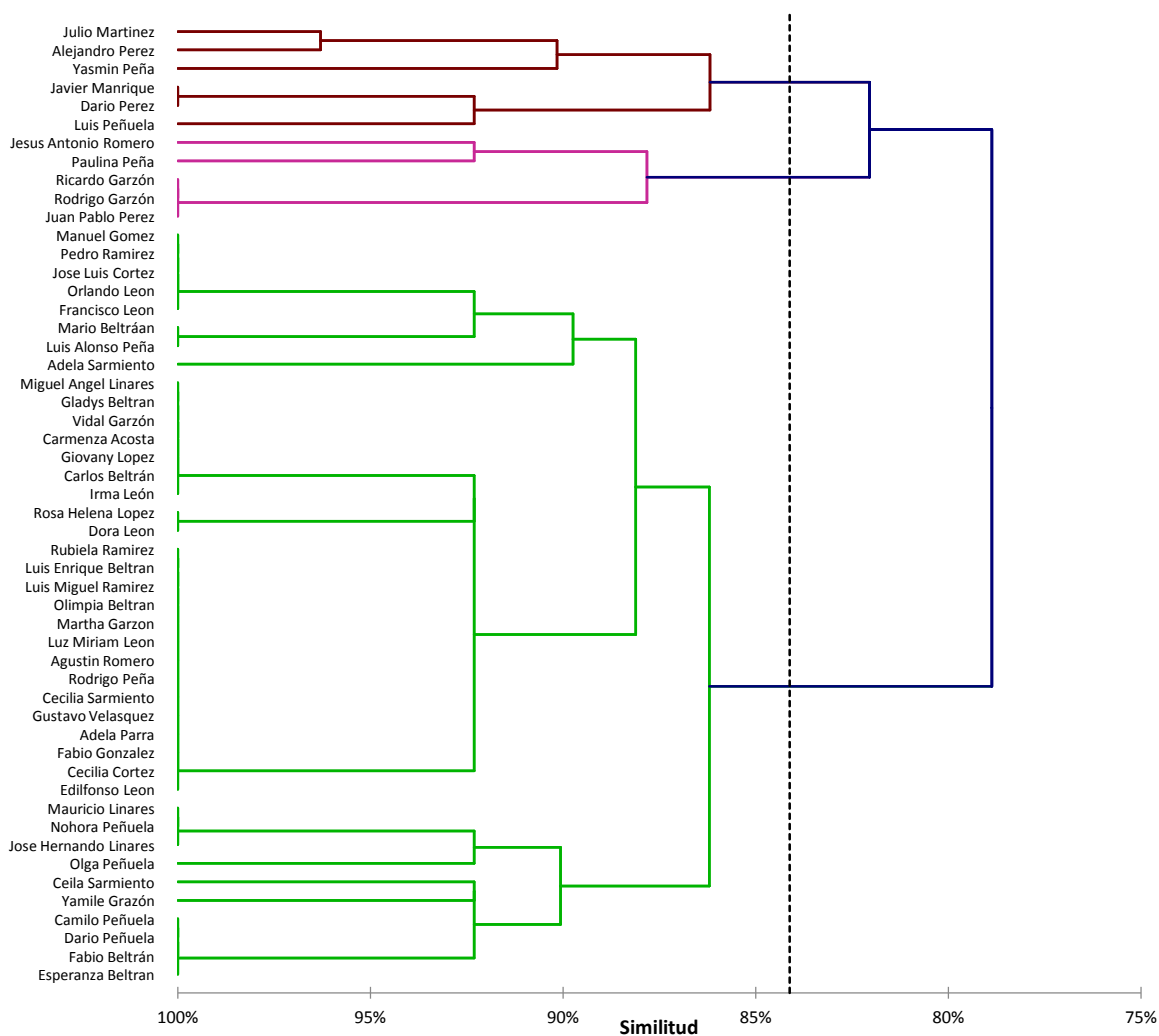
La investigación realizada se basa en estadística descriptiva para las variables cuantificables, análisis de clúster o conglomerados para clasificar los sistemas productivos presentes, y adaptar a cada tipo encontrando herramientas de gestión moderna aplicables al mejoramiento de tales sistemas.

Programa: Se utilizó el software XLStat (versión 2009.3.02) para el Análisis Clúster. Se empleó el Índice de similaridad de Sokal & Sneath para la construcción de los conglomerados (agrupamiento o clúster) considerando 4 variables:

- Área total (fanegadas), el cual determina el tamaño total de la tierra que poseen dichos productores.
- Área de ganadería (fanegadas), determina si la ganadería hace parte de la actividad principal, considerando que tan relevante es.
- Escolaridad (ninguna, básica primaria, bachillerato, técnico o tecnólogo, profesional), determina el analfabetismo de las veredas.
- Cantidad de cabezas de ganado (2-5, 6-10, 11-20 o >20), parte operativa y de mercado, propósito del sistema de producción (leche, carne o doble propósito).

RESULTADOS

Figura 1. Dendograma por propietarios



En las figuras 5 y 6 para su análisis se debe tener en cuenta que una similitud del 100% significa que la similitud entre las unidades muestrales es del 100%. Así, por ejemplo, entre los propietarios Javier Manrique y Darío Pérez la similitud es del 100%, mientras que entre los señores Julio Martínez y Alejandro Pérez la similitud es de alrededor del 96%.

Se observan tres grandes grupos de similaridad (diferentes colores):

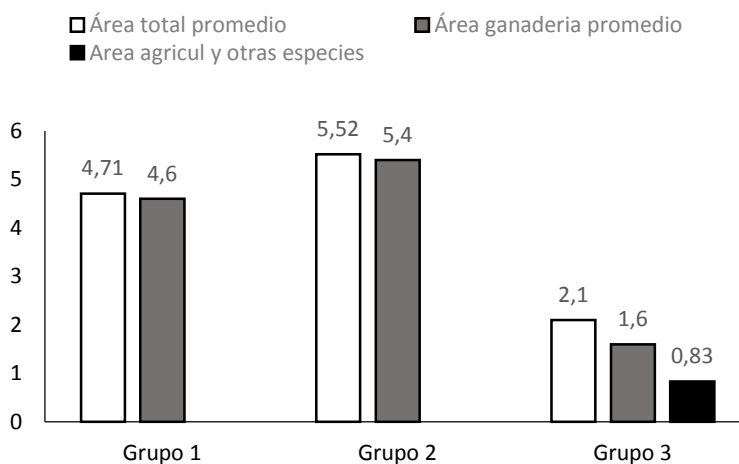
Grupo 1: (café), incluye 6 productores (similitud aproximada del 86%)

Grupo 2: (fucsia), incluye 5 productores (similitud aproximada del 88%)

Grupo 3: (verde), incluye 41 productores (similitud aproximada del 86%). Vale notar que de este último grupo, algunos propietarios se parecen más entre sí que con otros (todos aquellos que

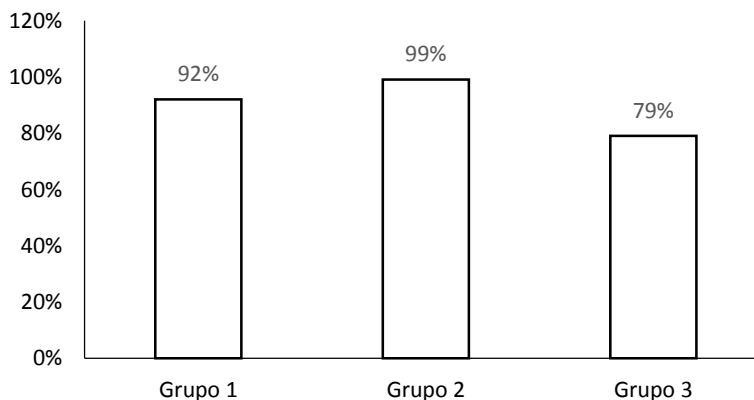
presentan similitudes del 100%). Finalmente, los grupos 1 y 2 se parecen más entre sí que con el grupo 3.

Figura 2. Área total promedio, Área ganadería promedio, Área agricultura y/o otras especies



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3. Porcentaje de ganadería sobre el total

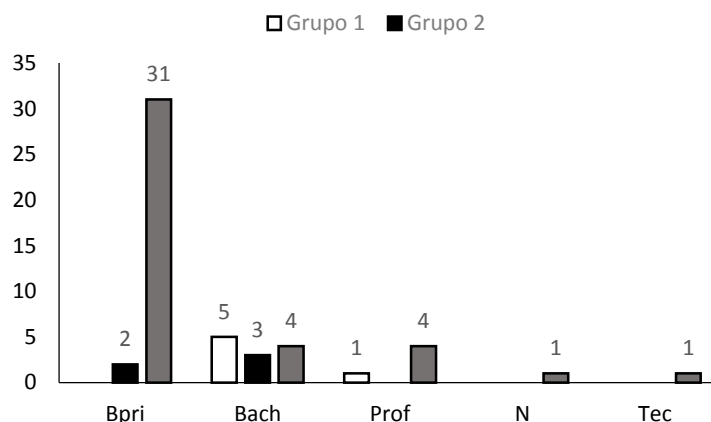


Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta el área total de las veredas, Palenque I 870,17 fanegadas y Palenque II 2080,32 fanegadas, el cual determina el tamaño total de la tierra que poseen dichos productores. El Figura 3, muestra el uso actual de la tierra. En los grupos 1 y 2 los productores están orientados hacia la ganadería, en el grupo 3 la área dedicada a la ganadería disminuye ya que los productores dedican 1 o 2 hectáreas a la agricultura (cultivos de papa, maíz, arveja, frijol, entre otros, para su autoconsumo o como entrada extra de ingresos), o en otras especies (gallinas, cerdos), los

productores pertenecientes a los grupos 1 y 2 no dedican espacio para la agricultura ni otras especies.

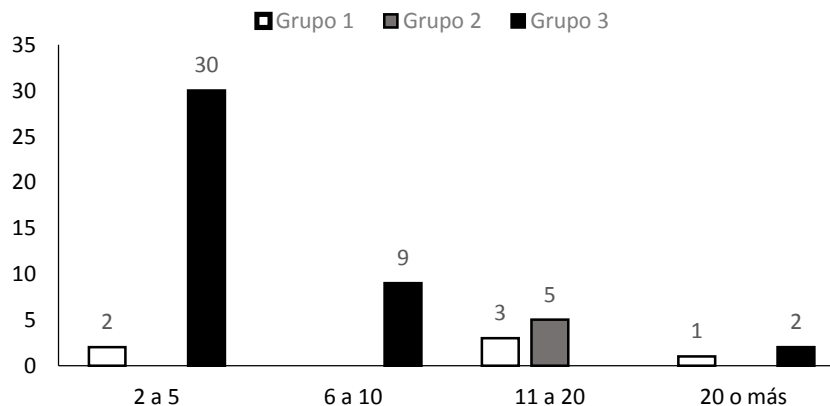
Figura 4. Nivel de escolaridad



Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los resultados del presente estudio los niveles de analfabetismo en las áreas de estudio se consideraron en un nivel medio, como se puede observar en la figura 5, en donde el grupo 1 que corresponde a 6 personas, 5 de ellas tienen un grado de escolaridad bachillerato y 1 profesional. El grupo 2 corresponde a 5 productores de los cuales 2 cursaron primaria y 3 bachillerato y el grupo 3 el cual corresponde a 41 productores de los cuales 31 su educación fue primaria, tan solo 4 bachillerato, 4 alcanzaron nivel educación profesional, un productor no tiene educación y uno realizó un tecnólogo. De igual manera hay equivalencias en donde el CNA determinó que más del cincuenta por ciento de los jefes de hogar solo tiene educación básica primaria.

Figura 5. Cantidad de cabezas de ganado



Fuente: Elaboración Propia

Facultad de Ciencias Agropecuarias

El grupo 1 dos productores se ubican en el rango de 2 a 5 cabezas de ganado, 3 productores tienen de 11 a 20 cabezas de ganado, y solamente un productor posee 2 o más cabezas de ganado. Respecto al grupo 2 los 5 productores se ubican en el rango de 11 a 20 cabezas de ganado siendo altamente homogéneos y el grupo 3 indica que de 41 productores 30 de ellos se ubican en el rango de 2 a 5 cabezas de ganado, 9 productores de 6 a 10 cabezas de ganado y dos productores poseen 20 cabezas de ganado.

Tabla 3. Información detallada encuesta estructurada

	AREA TOTAL	AREA GANADERIA	ESCOLARIDAD	CABEZAS DE GANADO	PROPOSITO	CONOCIMIENTOS GANADERIA	Litro/leche/día
Grupo 1	4,71	4,6	El 83% pertenecen al grado de escolaridad Bachiller	El 50% tienen de 11 a 20 cabezas de ganado, 33% de 2 a 5 y 17% más de 20	4 de carne y 2 DPP	4 no tienen ningún conocimiento, 2 básica	17,5
Grupo 2	5,52	5,4	El 60% son bachilleres y el restante 40% básica primaria	El 100% tienen de 11 a 20 cabezas de ganado	4 DPP y 1 leche	4 ningún conocimiento, 1 básica	26
Grupo 3	2,1	1,6	El 76% pertenecen a básica primaria, 10% son bachilleres otro 10% son profesionales el 4% no tienen educación	El 73% tienen de 2 a 5 cabezas de ganado, el 22% de 6 a 10 y tan solo el 5% más de 20	32 leche, 6 carne y 2 DPP	30 ningún conocimiento, 11 básica	13,2

Fuente: Elaboración Propia

En este caso los resultados no son los más favorables (tabla 1), dado que los productores no tienen claro hacia dónde va dirigida su producción, tal vez debido a que su nivel de escolaridad es medio, no tienen acceso a capacitaciones, cursos, asesorías técnicas, entre otros, la mayoría de

productores no tienen ningún conocimiento de ganadería, lo que realizan diariamente lo hacen con conocimiento empírico o por tradición, de igual manera analizando los resultados anteriores los productores no saben sacar el mejor provecho de sus tierras por esta razón el rango de número de cabezas de ganado que poseen es bajo.

5.3 MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS PRODUCCIONES DE GANADO DOBLE PROPÓSITO

Teniendo en cuenta los resultados, la mayor parte de historia del municipio ha dedicado su actividad económica a la parte pecuaria especialmente al ganado doble propósito, pero se han presentado dificultades relacionadas a la baja producción, problemas de comercialización, y calidad de los productos finales, lo que disminuye su competitividad. Desde hace algunos años y hoy con mayor fuerza, las dinámicas globales del sector agroindustrial han exigido a los países mejorar la calidad de los productos, hacer más eficientes e innovadores los procesos de producción y comercialización, por tal motivo se elaboró un modelo de gestión empresarial para pequeñas y medianas producciones de ganado doble propósito.

El modelo que se desarrolló consiste en proporcionar a los productores un instrumento para la autoevaluación y el apoyo a la estrategia de igual manera dotándolo de las siguientes características:

- Sencillo con capacidad de autodiagnóstico.
- Facilidad de utilización, tanto para medianos y pequeños productores.
- Dinamicidad, teniendo él cuenta el pasado y el futuro.

Los modelos de gestión empresarial para pequeñas y medianas producciones de ganado doble propósito se dividieron en dos (Tabla 4 y 4.1), esto debido a los resultados arrojados por la encuesta realizada; los resultados de los grupos 1 y 2 fueron con visión hacia la ganadería de carne y doble propósito, obteniendo buenos resultados con la producción de litro leche/día, con un número específico de cabezas de ganado /hectárea y con mayor facilidad de aprendizaje.

En cuanto a los resultados obtenidos en el grupo 3, fueron con una visión hacia la ganadería de leche, seguido la ganadería de carne y por último la ganadería doble propósito, teniendo una producción de litro leche/día baja, siendo esta utilizada para su autoconsumo, cuentan con un número de cabezas de ganado reducido y tal vez tenga mayor dificultad de aprendizaje ya que la mayoría de los productores que corresponden a dicho grupo tienen un nivel de escolaridad bajo.

Tabla 4. Modelo de Gestión Empresarial para pequeñas y medianas producciones de ganado doble propósito. Grupos 1 y 2

ELEMENTOS	VARIABLES	PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO
Capacidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas practicas ganaderas (BPG´S) • Producción: Genética,

Facultad de Ciencias Agropecuarias

	estratégica de los productores	sanidad, manejo y nutrición <ul style="list-style-type: none"> • Implementación pastoreo rotativo o en franjas.
Capacidades organizativas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de registros • Establecimiento de mejores prácticas ganaderas • Creación de asociaciones
Capacidades sostenibilidad social y económica	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento comercial y social 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorías para la planeación de proyectos agropecuarios con enfoque de acceso a crédito
Capacidades evaluación financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de compras y ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar ventas para mayores ingresos y mejorar la calidad de producto para recibir mejores ingresos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.1. Modelo de Gestión Empresarial para pequeñas y medianas producciones de ganado doble propósito. Grupo 3

ELEMENTOS	VARIABLES	PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO
Capacidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación estratégica de los productores 	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas ganaderas (BPG'S), Buenas Prácticas de Ordeño (BPO) para el manejo del hato lechero • Implementación pastoreo rotativo o en franjas
Capacidades organizativas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de registros • Creación de asociaciones
Capacidades sostenibilidad social y económica	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento comercial y social 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesorías en cuanto a créditos para proyectos agropecuarios

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

En las veredas Palenque I y II, del municipio de Gama (Cundinamarca), la ganadería bovina presenta limitantes que restringen la productividad y calidad en leche y carne, teniendo en cuenta que el sistema de producción que prevalece es el de leche. Para el caso particular los productores objeto de la investigación, se encontraron deficiencias en el sistema de manejo del hato en términos técnicos y de gestión, lo cual implica en la rentabilidad del negocio bovino dados los parámetros productivos.

La falta de conocimientos de ganadería es baja, ya que en el grupo 1, de los seis productores, cuatro no tienen conocimientos y dos cuentan con un conocimiento básico, en el grupo 2 cuatro productores no tienen ningún conocimiento tan solo uno tiene conocimiento básico y en el grupo 3, 30 productores no tienen ningún conocimiento y 11 tienen un conocimiento básico; por lo tanto los productores realizan el manejo del hato con un alto grado de informalidad en sus prácticas, no realizan buenas prácticas ganaderas en los ya tradicionales aspectos del hato: sanidad, reproducción, nutrición y sistemas de información. Siendo ellos conscientes que los parámetros productivos no son los mejores y que por tanto los ingresos derivados de la actividad ganadera no son suficientes para cubrir sus obligaciones y tener una mejor calidad de vida.

Esta investigación concluye que la ganadería cumple un papel muy importante en la economía, siendo esta la principal actividad económica del municipio y de las veredas, teniendo en cuenta que el atraso en la región es alto, la falta de recursos en muchos casos, el nivel medio de escolaridad, la dispersión por actuaciones individuales y el tamaño de las producciones estudiadas, ofrece en la asociatividad el mecanismo ideal para alcanzar adecuados estándares de gestión empresarial.

Es importante destacar la participación activa de las mujeres como jefes de hogar y del trabajo así mismo se dedican a la actividad pecuaria para conseguir sus propios alimentos (autoconsumo) o como una fuente extra de ingresos, ya que la participación de las mujeres no solo se basa en las labores del campo sino que también se desempeñan en otras labores.

El nivel de escolaridad es medio ya que en el grupo 1 el 83% de los productores pertenecen al grado de escolaridad bachillerato, en el grupo 2 el 60% son bachilleres y el 40% cursaron básica primaria finalmente el grupo 3 el 76% de los productores cursaron hasta básica primaria, el 10% cursaron bachillerato, el otro 10% realizaron una carrera profesional y el 4% restante no tuvieron educación, concluyendo así que el mayor nivel educativo es la básica primaria.

En cuanto al propósito de la ganadería en las veredas se observó, en el grupo 1 hay una mayor participación de la ganadería de carne con cuatro productores, seguido de dos productores que se dedican a la ganadería de leche; en el grupo 2, cuatro de los productores se dedican a la ganadería doble propósito y uno a la ganadería de leche y en el grupo 3 se presenta una mayor participación de la ganadería de leche con 32 productores, seguido de la ganadería de carne con siete productores y dos productores se dedican a la ganadería doble propósito; concluyendo la escasa participación de la ganadería doble propósito siendo este el enfoque de dicho estudio, tal vez debido

a la falta de conocimientos en cuanto a las razas utilizadas genera problemáticas ya que la raza que manejan los productores es la normando siendo esta por excelencia una raza doble propósito.

Teniendo en cuenta que el grupo 3 el cual presenta una mayor cantidad de productores (41), con una similitud aproximada del 86%, teniendo en cuenta que algunos productores se parecen más entre sí que con otros (todos aquéllos que presentan similitud del 100%), tienen menor cantidad de tierra dedicada a la ganadería ya que cuentan con la oportunidad de dedicarse a otras actividades pecuarias, como son la cría y producción de cerdos, conejos, gallinas y pollos, de igual manera tienen parte de la tierra destinada a diversos cultivos, por lo tanto su actividad ganadera es baja.

Se realizaron dos Modelos de Gestión Empresarial para pequeñas y medianas producciones de ganado doble propósito, teniendo en cuenta las características y expectativas de cada grupo esto con el fin de aportar a cada productor una herramienta de gestión empresarial que se acople a sus necesidades y recursos que tienen disponibles en este momento.

BIBLIOGRAFÍA

- Agropecuaria, I. C. (Agosto de 2015). *Instituto Colombiano Agropecuario*. Obtenido de Censo Pecuario Nacional - 2015: <http://www.ica.gov.co/getdoc/8232c0e5-be97-42bd-b07b-9cdbfb07fcac/Censos-2008.aspx>
- CNA, 2. (11 de Agosto de 2015). Censo Nacional Agropecuario 2014. *Avance de resultados - agosto 11 de 2015*. Bogota, Colombia.
- CORABASTOS. (01 de Octubre de 2015). Boletín Diario de Precios. Bogotá, Colombia .
- Cundinamarca, G. d. (2014). *ESTADÍSTICAS AGROPECUARIAS Volumen 23* . Bogotá.
- Cundinamarca, M. G. (19 de Febrero de 2009). *Mapa Político y Veredal Gama*. Obtenido de http://www.gama-cundinamarca.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcMapas%20Pol%EDticos-1-&x=2045229
- DANE. (Agosto de 2015). *DANE entrega avance de resultados del tercer Censo Nacional Agropecuario*. Obtenido de http://wp.presidencia.gov.co/Noticias/2015/Agosto/Paginas/20150811_06-DANE-entrega-avance-de-resultados-del-tercer-Censo-Nacional-Agropecuario.aspx
- DANE, D. A. (2013). *DANE* . Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/en/ocupacion-y-empleo/gran-encuesta-integrada-de-hogares>
- EAP. (2010). *Plan de competitividad para la provincia del guavio*.
- ELTIEMPO. (Agosto de 2015). *EL TIEMPO*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/censo-nacional-agropecuaria-atraso-en-el-campo/16221076>
- Fajardo, C. E. (2005). *Teoría avanzada de organización y gestión. Análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas*. Bogotá: Unibiblos.
- FAO. (Septiembre de 2007). *FAOSTAT*. Obtenido de <http://faostat.fao.org/>
- FAO. (2008). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura* . Obtenido de <http://www.fao.org/statistics/es/>

Universidad de Cundinamarca
Sede Fusagasugá



Facultad de Ciencias Agropecuarias

FEDEGAN. (24 de Octubre de 2015). *Programas de Asociatividad* . Obtenido de
<http://www.fedegan.org.co/programas/programa-de-asociatividad>