

**CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LOS  
PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA COOPERATIVA COOPALAC DEL  
MUNICIPIO DE LENGUAZAQUE**

**PRESENTADO POR:**

**RODRÍGUEZ QUIROGA LEYDY LILIANA**

**SÁNCHEZ MONTAÑO LINA MARCELA**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES**

**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SECCIONAL UBATÉ**

**19/10/2021**

**CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LOS  
PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA COOPERATIVA COOPALAC DEL  
MUNICIPIO DE LENGUAZAQUE**

**PRESENTADO POR:**

**RODRÍGUEZ QUIROGA LEYDY LILIANA**

**SÁNCHEZ MONTAÑO LINA MARCELA**

**Trabajo de grado tipo monografía investigativa para optar por el título de  
Administradoras de empresas.**

**ASERORA:**

**LUISA JOHANNA LARA RODRIGUEZ**

**Mg. En Educación**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES**

**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SECCIONAL UBATÉ**

**19/10/2021**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Villa de San Diego Ubaté 19- 10 2021**

## DEDICATORIA

*Dedico de todo corazón esta tesis a mi abuelo Luis Felipe, porque, aunque no se encuentra físicamente a mi lado, sé que sus ojos me guían y cuidan desde el cielo, y a quien agradezco inmensamente por haber estado siempre en los momentos importantes de mi vida, por ser el ejemplo para salir adelante y por los consejos que fueron y seguirán siendo de gran ayuda para mi vida y crecimiento. Este trabajo es el resultado de lo que me has enseñado en la vida.*

**Lina Marcela Sanchez Montaña**

*Dedico desde el fondo de mi corazón esta tesis a mis dos padres Luis Alfredo Rodríguez y José Vicente Moscoso, la vida o Dios no me regalo el tiempo necesario para disfrutarlos y agradecerles todo lo que hicieron por mí, sus consejos y amor, pero sus enseñanzas se han arraigado en mi corazón y sé que en los jardines de la memoria y en el palacio de los sueños hay en donde nos vemos, este logro es de ustedes los amo.*

**Leydy Liliana Rodríguez Quiroga**

## **AGRADECIMEINTOS**

*A mi abuela, que con la sabiduría de Dios me has enseñado a ser quien soy hoy. Gracias por tu paciencia, por enseñarme el camino de la vida, gracia por tus consejos. Por el amor que me has dado y por tu apoyo incondicional en mi vida. Gracias por llevarme en tus oraciones porque estoy segura que siempre lo haces.*

*A mi madre, por ser la amiga y compañera que me ha ayudado a crecer, gracias por estar siempre conmigo en todo momento. Gracias por la paciencia que has tenido para enseñarme, por el amor que me das, por tus cuidados en el tiempo que hemos vivido juntos, por los regaños que me merecía y que no entendía. Gracias mamá por estar al pendiente durante toda esta etapa.*

*A mi padre por estar ahí y apoyarme siempre que lo he necesitado. Gracias por compartir esta etapa tan importante.*

**Lina Marcela Sanchez Montaña**

*Agradezco primeramente a mi padre celestial, él es el ser más maravilloso que pueda existir es mi superhéroe es quien ha estado en todos mis procesos y me ha dado la fuerza para seguir luchando a pesar del dolor y las circunstancia que la vida te permite vivir gracias papá Dios por regalarme a una madre esforzada y luchadora que ha sido mi ángel en esta tierra; infinitas gracias a ti madre por ser mi guía en este camino de la vida, por el apoyo y el amor brindado los amo por ser ese rayito de luz en mi vida gracias por creer en mí.*

**Leydy Liliana Rodríguez Quiroga**

## TABLA DE CONTENIDO

Contenido

<b>TITULO</b> .....	12
<b>ÁREA Y LÍNEA DE ACTIVIDAD INVESTIGATIVA</b> .....	12
RESUMEN .....	13
<b>SUMMARY</b> .....	14
<b>RESUMO</b> .....	15
<b>1. INTRODUCCION</b> .....	17
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	19
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	19
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	26
2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	28
2.4. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN.....	28
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	29
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	29
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	29
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b> .....	30
<b>5. MARCOS DE REFERENCIA</b> .....	32
5.1. MARCO TEÓRICO .....	32
5.2. MARCO CONCEPTUAL.....	37
5.2.1. Elementos básicos del proceso Administrativo.....	37
5.2.2. Conceptos de planeación .....	38
5.2.3. Herramientas de planeación .....	40
5.2.4. Conceptos de estrategia.....	41
5.2.3. Conceptos de cambio organizacional.....	42
5.2.4. Concepto de fortalecimiento organizacional .....	44
5.3. MARCO GEOGRÁFICO .....	45
5.4. MARCO LEGAL.....	46

<b>6. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>50</b>
<b>6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>50</b>
6.1.1. Enfoque Descriptivo: .....	50
6.2. Caracterización de la población objeto de estudio. ....	51
6.3. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....	51
6.3.1. Métodos de investigación a utilizar: .....	51
6.3.2. Técnicas e instrumentos de investigación.....	51
6.4. POBLACION Y MUESTRA.....	52
6.4.1. Tamaño de la Muestra.....	53
6.5. TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACIÓN .....	53
<b>7. CAPITULO I DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>102</b>
7.1. Matriz DOFA.....	102
7.2. PCI (Perfil de Capacidades Internas) .....	105
7.3. VESTER .....	107
7.4. Matriz de evaluación de factores externos MEFE .....	109
7.5. Matriz de Evaluación Interna MEFI .....	112
7.6. PESTEL .....	114
7.7. MATRIZ POAM.....	118
<b>8. CAPITULO II TIPIFICAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....</b>	<b>122</b>
8.1. PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA.....	122
8.2. GESTION EFICIENTE DE LA FACTURACIÓN.....	123
8.3. GESTION DE COBRANZA .....	126
<b>9. CAPITULO III FORMULACION DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>134</b>
9.1. MATRIZ ANSOFF .....	134
9.2. MATRIZ DE CUADRO DE MANDO INTEGRADO .....	136
<b>10. RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>139</b>
<b>11. IMPACTO SOCIAL, ECONOMICO, CULTURAL Y AMBIENTAL.....</b>	<b>140</b>
<b>12. CONCLUSIONES.....</b>	<b>143</b>

<b>13. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>145</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXO A: Encuesta para la Asociación.....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXO B: Encuesta para productores.....</b>	<b>156</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Técnicas de investigación.....	52
Tabla 2 ¿cuál es su nivel de escolaridad?.....	53
Tabla 3 ¿Qué actividad económica desempeña actualmente? .....	54
Tabla 4 ¿El predio en el que desempeña la actividad económica es?.....	55
Tabla 5 Numero de vacas con las que cuenta en su finca? .....	56
Tabla 6 ¿Cuántas vacas tiene en ordeño?.....	58
Tabla 7 ¿La venta de leche, se encuentra basada bajo los parámetros de calidad? .....	59
Tabla 8 ¿El tipo de ordeño es manual o mecánico?.....	60
Tabla 9 ¿Cuál es el promedio de producción láctea al día?.....	61
Tabla 10 ¿Vende la totalidad de la leche a una sola empresa o persona? .....	62
Tabla 11 ¿Qué rango de sus ingresos utiliza para el crecimiento y desarrollo de su finca? .....	63
Tabla 12 ¿En su finca cuenta con el manejo de una caja menor?.....	64
Tabla 13 ¿En su finca cuenta con empleados? .....	66
Tabla 14 ¿sabe cuál es el precio mínimo al que se debe vender el litro de leche para que la finca sea rentable? .....	67
Tabla 15 ¿Lleva la contabilidad de su finca? .....	68
Tabla 16 ¿utiliza la información contable o simplemente la archiva? .....	69
Tabla 17 ¿Elabora los presupuestos de su finca? .....	70
Tabla 18 ¿Usted tiene claro cuáles son los aspectos del entorno externo que inciden en el desempeño de su finca? .....	71
Tabla 19 ¿Lleva usted un registro de la inversión que tiene mensualmente en la alimentación y cuidado de su ganadería? .....	74
Tabla 20 ¿Cómo lleva usted estos registros?.....	75
Tabla 21 ¿Usted planea los objetivos que quiere lograr a futuro con su ganadería? .....	77



Tabla 22 ¿Tiene planeado una proyección de crecimiento basado en objetivos organizacionales para su finca a futuro? .....	78
Tabla 23 ¿tiene algún conocimiento sobre Administración? .....	81
Tabla 24 ¿Considera que la gestión administrativa puede mejorar los procesos de su finca en pro de mejorar la productividad?.....	82
Tabla 25 Porcentaje de escolaridad de los administrativos.....	83
Tabla 26 Relaciones internas de la asociación Coopalac.....	84
Tabla 27 Toma de decisiones.....	86
Tabla 28 Grupo de apoyo para la mejora continua y crecimientos de las fincas.....	87
Tabla 29 Capacitaciones de gestión administrativa en cuanto a registros básicos en fincas.....	88
Tabla 30 Proceso administrativo .....	90
Tabla 31 Conocimiento de metodologías o herramientas implementadas en las organizaciones para diagnósticos e implementación de estrategias de la organización. ....	91
Tabla 32Estrategias para ampliación del mercado y posicionamiento de la asociación dentro de las mejores empresas productivas de la región. ....	92
Tabla 33 Planeación de objetivos organizacionales a futuro. ....	94
Tabla 34 Proyección de crecimiento.....	95
Tabla 35 Matriz Dofa .....	102
Tabla 36 Matriz PCI.....	105
Tabla 37 Matriz Vester .....	108
Tabla 38 Matriz MEFE .....	110
Tabla 39 Matriz MEFI.....	112
Tabla 40 Matriz de cuadro de mando integrado .....	137
Tabla 41 Recursos Requeridos.....	139

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Municipio de Lenguaque (Google maps).....	46
Ilustración 2 matriz Ansoff .....	134

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 ¿Cuál es su nivel de escolaridad? .....	54
Gráfico 2 ¿Qué actividad económica desempeña actualmente? .....	55
Gráfico 3 ¿El predio en el que desempeña la actividad económica es? .....	56
Gráfico 4 ¿Numero de vacas con las que cuenta en su finca? .....	57
Gráfico 5 ¿Cuántas vacas tiene en ordeño? .....	58
Gráfico 6 ¿La venta de leche, se encuentra basada bajo los parámetros de calidad? ..	59
Gráfico 7 ¿El tipo de ordeño es manual o mecánico? .....	60
Gráfico 8 ¿Cuál es el promedio de producción láctea al día? .....	61
Gráfico 9 ¿Vende la totalidad de la leche a una sola empresa o persona? .....	62
Gráfico 10 ¿Qué rango de sus ingresos utiliza para el crecimiento y desarrollo de su finca? .....	63
Gráfico 11 ¿En su finca cuenta con el manejo de una caja menor? .....	64
Gráfico 12 ¿Cuáles son las debilidades que identifica en su finca? .....	65
Gráfico 13 ¿Cuáles son las fortalezas que identifica en su finca? .....	66
Gráfico 14 ¿En su finca cuenta con empleados? .....	67
Gráfico 15 ¿sabe cuál es el precio mínimo al que se debe vender el litro de leche para que la finca sea rentable? .....	68
Gráfico 16 ¿Lleva la contabilidad de su finca? .....	69
Gráfico 17 ¿utiliza la información contable o simplemente la archiva? .....	70
Gráfico 18 ¿Elabora los presupuestos de su finca? .....	71
Gráfico 19 ¿Usted tiene claro cuáles son los aspectos del entorno externo que inciden en el desempeño de su finca? .....	72
Gráfico 20 ¿Aproximadamente en que año se vinculó a la asociación Coopalac de Lenguazaque Cundinamarca? .....	73
Gráfico 21 ¿Lleva usted un registro de la inversión que tiene mensualmente en la alimentación y cuidado de su ganadería? .....	74
Gráfico 22 ¿Cómo lleva usted estos registros? .....	75
Gráfico 23 ¿Que otros registros o datos registra en su finca? .....	76
Gráfico 24 Tabla 21 ¿Usted planea los objetivos que quiere lograr a futuro con su ganadería? .....	77
Gráfico 25 ¿Tiene planeado una proyección de crecimiento basado en objetivos organizacionales para su finca a futuro? .....	78
Gráfico 26 ¿Usted planea y establece las diferentes actividades que va a desarrollar en su finca? .....	79
Gráfico 27 ¿Considera que planear las actividades de su finca, organizar los datos que obtiene le sirve para tomar decisiones? .....	80

Gráfico 28 ¿tiene algún conocimiento sobre Administración? .....	81
Gráfico 29 ¿Considera que la gestión administrativa puede mejorar los procesos de su finca en pro de mejorar la productividad? .....	82
Gráfico 30 Porcentaje de escolaridad de los administrativos .....	84
Gráfico 31 Relaciones internas de la asociación Coopalac.....	85
Gráfico 32 Toma de decisiones.....	86
Gráfico 33 Grupo de apoyo para la mejora continua y crecimientos de las fincas .....	87
Gráfico 34 Acreditación o reconocimiento de la asociación. ....	88
Gráfico 35 Capacitaciones de gestión administrativa en cuanto a registros básicos en fincas.....	89
Gráfico 36 Proceso administrativo.....	90
Gráfico 37 Conocimiento de metodologías o herramientas implementadas en las organizaciones para diagnósticos e implementación de estrategias de la organización. ....	92
Gráfico 38 Estrategias para ampliación del mercado y posicionamiento de la asociación dentro de las mejores empresas productivas de la región. ....	93
Gráfico 39 Planeación de objetivos organizacionales a futuro. ....	94
Gráfico 40 Proyección de crecimiento.....	96
Gráfico 41 Proyección de la asociación Coopalac a futuro en el municipio de Lenguazaque.....	97
Gráfico 42 Diversificación de la asociación a corto, mediano y largo plazo. ....	97
Gráfico 43 Ventaja competitiva.....	98
Gráfico 44 Acciones de mejora .....	99
Gráfico 45 Fortalezas de la asociación Coopalac. ....	99
Gráfico 46 Debilidades de la asociación. ....	100
Gráfico 47 Mejoramiento de debilidades. ....	101

## **TITULO**

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA COOPERATIVA COOPALAC DEL MUNICIPIO DE LENGUAZAQUE.

## **ÁREA Y LÍNEA DE ACTIVIDAD INVESTIGATIVA**

**Área:** Gestión de las organizaciones y sociedad

**Línea:** Desarrollo organizacional

Programa Administración de empresas

El tema de investigación se basa en plantear estrategias que permitan el fortalecimiento de la asociación en temas administrativos y financieros de los pequeños productores del Municipio de Lenguazaque.

## RESUMEN

Este trabajo investigativo se realiza con el fin de analizar el proceso, gestión e impacto administrativo real que genera la deficiencia de este en asociaciones, basados en el diagnóstico administrativo para la Asociación de productores agropecuarios Coopalac del Municipio de Lenguaque, permitiendo determinar la deficiencia que tienen las funciones administrativas de planeación y organización que conlleven a mayor ineficacia en el logro de sus objetivos institucionales además de obtener la información necesaria, realizando visitas y aplicando encuestas para conocer a detalle cada una de las insuficiencias presentadas desde los asociados.

Es importante resaltar que existe carencia en la oferta de capacitación de parte de la asociación para con los asociados; por lo que se ha visto afectados los procesos productivos, generando deficiencia en la calidad de la producción láctea, teniendo en cuenta que en el inicio de su fundación esta Asociación si contaba con capacitación enfocadas a la gestión administrativa para asociados con aplicación en cada una de sus fincas y Hatos lecheros.

Por lo anterior este aspecto se considera importante y a tener en cuenta para que la producción se vuelva eficiente y eficaz. En cuanto a las funciones administrativas de planeación y organización, no son más que medios a través de los cuales la Asociación Coopalac debe retomar para todas las actividades encaminadas hacia la consecución de los objetivos empresariales; para que la planeación y organización conlleven a la mejor toma de decisiones, manejo de la información y los sistemas de coordinación e integración manejados por la empresa.

Por consiguiente, la metodología que se implementa dentro del proceso de investigación es de tipo descriptivo, ya que su principal objetivo es Caracterizar los procesos de gestión administrativa que permita que la asociación sea mucho más eficiente y eficaz.

**Palabras claves:** Sector lácteo, Gestión Administrativa, Productores, Asociatividad.

## SUMMARY

This research work is carried out in order to analyze the process, management and real administrative impact that generates the deficiency of this in associations, based on the administrative diagnosis for the Association of agricultural producers Coopalac of the Municipality of Lenguaque, allowing to determine the deficiency that have the administrative functions of planning and organization that lead to greater inefficiency in the achievement of its institutional objectives in addition to obtaining the necessary information, making visits and applying surveys to know in detail each of the shortcomings presented from the associates.

It is important to highlight that there is a lack of training offered by the association to its associates, which has affected the productive processes, generating a deficiency in the quality of dairy production, taking into account that at the beginning of its foundation this Association did have training focused on administrative management for associates with application in each of its farms and dairy herds.

Therefore, this aspect is considered important and should be taken into account so that production becomes efficient and effective. As for the administrative functions of planning and organization, they are nothing more than means through which the Coopalac Association should take up for all activities aimed at achieving business objectives; so that

planning and organization lead to better decision making, information management and coordination and integration systems managed by the company.

Therefore, the methodology implemented in the research process is descriptive, since its main objective is to characterize the administrative management processes that allow the association to be much more efficient and effective.

**Key words:** Dairy sector, Administrative Management, Producers, Associativity.

## RESUMO

Este trabalho investigativo é realizado com o objectivo de analisar o processo, a gestão e o impacto administrativo real que gera a deficiência deste nas associações, com base no diagnóstico administrativo da Associação de produtores agrícolas Coopalac do Município de Lenguazaque, permitindo determinar a deficiência que tem as funções administrativas de planeamento e organização que levam a uma maior ineficiência na realização dos seus objectivos institucionais, para além de obter as informações necessárias, realizar visitas e aplicar inquéritos para conhecer em pormenor cada uma das insuficiências apresentadas pelos associados.

É importante salientar que há falta de oferta de formação por parte da Associação para com os associados; para o que tem sido afectado os processos produtivos, gerando deficiência na qualidade da produção leiteira, tendo em conta que no início da sua fundação esta Associação se contou com formação centrada na gestão administrativa para associados com aplicação em cada uma das suas explorações e rebanhos leiteiros.

Por conseguinte, este aspecto é considerado importante e a ter em conta para que a produção se torne eficiente e eficaz. Quanto às funções administrativas de planeamento

e organização, não são mais do que meios através dos quais a Associação Coopalac deve assumir todas as actividades destinadas a atingir objectivos empresariais, de modo a que o planeamento e a organização conduzam a uma melhor tomada de decisões, gestão e coordenação da informação e sistemas de integração geridos pela empresa.

Por conseguinte, a metodologia que é implementada no âmbito do processo de investigação é descritiva, uma vez que o seu principal objectivo é caracterizar os processos de gestão administrativa que permitem que a associação seja muito mais eficiente e eficaz.

**Palavras-chave:** Sector Leiteiro, Gestão Administrativa, Produtores, Associatividade.



## 1. INTRODUCCION

El presente trabajo caracterización de los procesos administrativos de los productores agropecuarios de la cooperativa Coopalac del municipio de Lenguazaque, pretende determinar la incidencia que tiene los procesos administrativos en cuanto a planeación y organización de la organización Coopalac en la eficiencia y eficacia para el logro de sus objetivos.

Se busca identificar los aspectos corporativos empresariales que maneja actualmente la asociación así mismo la identificación de fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades para establecer estrategias competitivas para la transformación empresarial de esta manera impactar de forma práctica en la consolidación de acciones estratégicas que vislumbren un camino oportuno para el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos administrativos en la asociación de productores agropecuarios de Coopalac en el municipio de Lenguazaque.

El presente proyecto beneficiara a la asociación Coopalac para que de esta forma identifique las falencias administrativas existentes allí y de esta manera tome los correctivos necesarios, aplicando los procesos administrativos de manera adecuada y ajustada a sus necesidades. Debe darse cuenta de que, en un mercado altamente competitivo, la única ventaja permanente radica en la capacidad de expansión e innovación, lo cual se logra a través de la planificación y organización como herramienta de gestión que puede incrementar su productividad y competitividad empresarial. Haciendo de su actividad agropecuario proceso de calidad para mejorar los ya existentes y caracterizándose en el sector teniendo en cuenta que la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, "al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. En dicha gestión, la

innovación empresarial tiene un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial, sin embargo, resulta novedoso realizar cambios organizacionales, innovaciones productivas o tecnológicas en la propuesta de un negocio al mercado con el fin de ser más eficiente y alcanzar un mejor posicionamiento, o crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> OROS ORTIZ, Nery, ROBAYO JARA, Luz Esperanza, HERNANDEZ SANDOVAL, Elizabeth. Diagnóstico sobre las funciones administrativas de planeación y organización en la empresa lácteos santa Ana del municipio de Guamal meta. Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas. Universidad nacional abierta y a distancia unad. Facultad de ciencias administrativas. Programa de administración de empresas cread. Acacias. 2003. [consultado el día 22 de abril de 2021]. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/20747/noroso.pdf;jsessionid=10CE34BF37CA0788B474AD39AA6A0AE8.jvm1?sequence=1>

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El presente trabajo investigativo se sustenta en la necesidad de estructurar debidamente el proceso administrativo de la Cooperativa COOPALAC por dicho motivo se ha visto conveniente buscar información relacionada con base al tema de productores lecheros y la ejecución de procesos administrativos, tomando como referencia investigaciones nacionales y locales, las cuales permiten tener una mayor claridad y acercamiento al sector y la problemática objeto de investigación. Por lo cual se referencian los siguientes antecedentes.

A nivel Nacional se encontró la investigación “Fortalecimiento empresarial de la cooperativa de ganaderos y agricultores de Risaralda Ltda. “CODEGAR”.<sup>2</sup> Su objetivo principal es:

Diseñar un proceso de fortalecimiento empresarial de la Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. “CODEGAR”, para mejorar su productividad, su sistema empresarial, sus niveles de competitividad, entendidos como calidad, precio, prestación de servicios y presentación lo cual propiciará la consolidación y expansión del sector cooperativo agropecuario.<sup>3</sup>

La metodología que se implementó en esta investigación fue la del Doctor Héctor Horacio Murcia Cabra, “CARIBE” (Calidad Total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el Fortalecimiento Empresarial). Algunas de sus conclusiones fueron:

---

<sup>2</sup> GONZALEZ ISAZA, Alejandro y ANGEL JARAMILLO Daniel. Fortalecimiento empresarial de la cooperativa de ganaderos y agricultores de Risaralda Ltda. “CODEGAR”. Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias. Bogotá, D.C. 2005. Pág. 90.

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p.18

Al realizar el presente trabajo de grado se puede mencionar que las cooperativas agropecuarias en Colombia, se han venido posicionando como un valioso instrumento alternativo para enfrentar los retos del desarrollo de esta actividad. Estas organizaciones han recorrido un largo camino de penetración del mercado interno nacional, mediante sus principales actividades, como lo son la comercialización y la agroindustria, de las cooperativas, actividades reconocidas como el principal cuello de botella para el desarrollo del sector. Sin embargo y en la medida que evolucionen empresarial y socialmente, estas podrán implementar servicios complementarios, tanto como en el campo productivo como en el social.

- La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. "CODEGAR" ha venido presentado algunas falencias de tipo administrativo referentes principalmente a la falta de una estructura organizacional que corresponda con las actuales necesidades de la entidad, las cuales han venido complicando el logro de sus objetivos y metas propuestas.
- Dentro de la mecánica administrativa, la organización es considerada como la función clave que determina la orientación estructural de las unidades económicas, posibilitando alcanzar metas empresariales definidas en concordancia con los objetivos institucionales.
- La estructura organizacional por sí misma, no garantiza de manera fundamental la eficiencia empresarial, pero si facilita, pues, cuando se define la estructura técnica de las relaciones entre la jerarquía, las funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos, también toma en cuenta y enfatiza las líneas de enlace y contacto con otros sistemas o mecanismos del entorno en el que opera la organización<sup>4</sup>

A nivel internacional

- **Gestión administrativa**

---

<sup>4</sup> Ibíd., p. 87

**INTRODUCCIÓN:** En particular, la agricultura y la ganadería o el sector agrícola es uno de los sectores más importantes de la economía en desarrollo del país porque puede garantizar la soberanía y Seguridad alimentaria de la población y contribuir al desarrollo sostenible.

Es así que, para el logro del progreso de cualquier organización empresarial a nivel mundial, y particularmente de la empresa agropecuaria se requiere, además, de una inversión sostenida, de una gestión administrativa eficiente y eficaz, como una importante área de acción corporativa y estratégica para garantizar el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la coordinación y optimización de los esfuerzos de los recursos humanos y financieros, orientados al logro de beneficios económicos, a la sostenibilidad a largo plazo y mejorar el valor de las inversiones de la empresa.

**DESARROLLO:** Sobre este particular la dirección de una organización consiste en realizar las labores de supervisión de las actividades llevadas a cabo por los trabajadores durante su jornada diaria, en esta etapa cobra importancia la eficacia en forma de conducir la dirección del responsable de la administración de la empresa. De acuerdo con Márquez (2000: p.331) la dirección en las empresas agropecuarias: Es el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los trabajadores pueden comprender y contribuir eficientemente al logro de los objetivos. El proceso de dirección involucra las relaciones entre la persona que tiene la autoridad y los demás individuos de la organización. Para dirigir con efectividad un jefe debe basarse en la motivación, comunicación, delegación y liderazgo.

En términos generales, a partir de las afirmaciones anteriores se puede deducir que la gestión administrativa realizada de manera apropiada en las empresas agropecuarias de Ecuador, puede mejorar la calidad de su gestión y productividad, de igual modo, puede aportar soluciones para los productores en cuanto al manejo de la unidad al establecer metas claras, así como también el mejor uso de los recursos disponibles, todo lo cual tiende a lograr el mejor resultado económico posible en las unidades de producción.

CONCLUSIONES: Se concluye que la gestión administrativa tiene un papel preponderante en cualquier empresa y por ende en las empresas agropecuarias, ya que está orientada a la consecución de los objetivos de la organización mediante la aplicación de las etapas inherentes al proceso administrativo como la planificación, organización, dirección y control, todas estas fases pretenden hacer más eficaz y eficiente a la empresa a fin de conseguir su desarrollo y crecimiento y por tanto, generar ganancias económicas. En dicha gestión, la ejecución de acciones oportunas para el cumplimiento de las metas establecidas es vital para el éxito de la organización y, esto se lleva a cabo a través del esfuerzo conjunto de los recursos humanos y de la óptima utilización de los recursos materiales. Es así que la gestión administrativa en una empresa agropecuaria puede contribuir a elevar los resultados económicos, ayudando no solo a la economía interna de la unidad productiva, sino también con el desarrollo local y del país.<sup>5</sup>

Otro antecedente para resaltar es el artículo “Modelo de prácticas de gestión en las cooperativas y asociaciones agropecuarias de la región centro y medio Sinú del departamento de Córdoba (Colombia)”.

Los modelos de prácticas de gestión en asociaciones y cooperativas se basan en un enfoque sistémico cuyas principales características son la interacción de sus elementos con el fin de conseguir ciertos objetivos; su naturaleza abierta les permite interactuar con el entorno cambiante y responder eficientemente al mismo. Por ese motivo se emplean modelos que expliquen y faciliten la gestión operativa de todas las relaciones entre estas y el entorno, lo cual se traduce en la alta productividad de las asociaciones.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. Publicación: 27 de abril de 2020. [ Consultado: 25 de abril de 2021]. Disponible en: <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/198/323>

<sup>6</sup> CALVO CARRILLO, Ana M; SARMIENTO NOGUERA, Yaneth S; FUENTES DORIA, Deivi D y ALFONSO GARZON, Luis F. Modelo de prácticas de gestión en las cooperativas y asociaciones agropecuarias de la región centro y medio Sinú del departamento de Córdoba (Colombia). En: Revista

La metodología de este artículo fue una investigación descriptiva de corte transversal. En la práctica no puede hablarse de una estrategia investigadora inductiva o deductiva en estado puro. Normalmente se utilizan métodos sintéticos, una mezcla de ambos métodos (Lafuente y Marín, 2008), que fueron aplicados en el estudio; así mismo se empleó para la recolección de la información la observación directa y el análisis. La investigación concluyo que:

- La tradición agrícola y ganadera de la región cordobesa hace resaltar su fuerte perfil productivo en estas asociaciones objeto de estudio, cobrando mayor fuerza la línea de tubérculos y raíces, seguido de las frutas y hortalizas; siguen conservando las prácticas avícolas y ganadera lo cual se aprecia en un porcentaje importante.
- Existe un potencial en la integración de esfuerzos de los pequeños agricultores de la región objeto de estudio; la sinergia que se puede desarrollar alrededor de un potencial agrícola y pecuario permitiría visionar una región integrada, focalizada al logro de un grupo de productos e inclusive servicios, que beneficien a todas las comunidades aledañas, permitiendo un desarrollo sostenible y el bienestar de estas comunidades, que durante mucho tiempo ha sido vulnerables y que no han logrado avanzar en términos de competitividad.
- Todo esfuerzo que realice la sociedad por mejorar las condiciones de la población menos favorecida es una generación de valor. Lograr la sostenibilidad, el desarrollo y la generación de trabajo de calidad es un anhelo histórico de la población del bajo Sinú, que ha sido azotada por diferentes fenómenos, como la violencia, el cambio climático y el olvido de los gobiernos de turno

- La toma de decisiones es planeada conjuntamente por la mayoría de las asociaciones por los representantes o asociados, viéndose allí un gran sentido de vocación por el trabajo en equipo, confianza y sentido democrático, mientras que en uno lo hace el representante legal.
- La Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en un aspecto diferenciador-competitivo en el campo organizacional, es aquí donde estas asociaciones poseen un gran debilitamiento, pues al no poseer ninguna de ellas una licencia o permiso ambiental, se evidencia el desconocimiento de la legislación ambiental, aunque algunas practican el reciclaje, se observa el interés por las prácticas ambientales mas no la legalización de las mismas.
- En general se observa que se requiere de un fortalecimiento en los aspectos de la gestión administrativa y gerencial de las agremiaciones; si bien es cierto que existe un conocimiento respecto a los procesos agrícolas y pecuarios, existe deficiencia en los lineamientos organizacionales que definen el devenir de las organizaciones<sup>7</sup>

Continuando con el ámbito internacional se encontró un artículo basado en “desafíos de la gestión de cooperativas de producción agropecuaria Tabacaleras de la provincia de Pinar del Rio, Cuba” la cual tiene como objeto:

- Establecer, de acuerdo con estudios exploratorios y descriptivos, el comportamiento de los principales aspectos que influyen en el éxito de la gestión empresarial de las cooperativas agropecuarias, en especial las dedicadas al

---

<sup>7</sup> Ibíd., p. 11.



cultivo de tabaco como línea fundamental de producción en la provincia Pinar del Río (Cuba).<sup>8</sup>

La metodología utilizada fue de tipo exploratoria y de allí se puede concluir:

- El actual sistema estadístico que se emplea en el sector agrícola no permite realizar análisis integrales de la gestión de las cooperativas agropecuarias, limitando la visión que existe para el perfeccionamiento de sus modelos de gestión.
- Los problemas en la gestión de todos los subsistemas de las cooperativas han de ser resueltos; en particular, los relativos a la actividad de administración que influyen significativamente en el resto, pero que lo hacen de forma más trascendental en la capacidad de autogestión y participación de los socios en la toma de decisiones.
- Los problemas en la gestión de todos los subsistemas de las cooperativas han de ser resueltos; en particular, los relativos a la actividad de administración que influyen significativamente en el resto, pero que lo hacen de forma más trascendental en la capacidad de autogestión y participación de los socios en la toma de decisiones.
- También la educación cooperativa debe convertirse en un verdadero motor impulsor de los valores y principios del cooperativismo, premisa fundamental para

---

<sup>8</sup> FERNÁNDEZ, Angie; FERNÁNDEZ, Raúl Ricardo; RIVERA, Claudio Alberto; CALERO, Santiago. Desafíos en la gestión de las cooperativas de producción agropecuaria tabacaleras de la provincia pinar del río, cuba. En: Agroalimentaria [en línea]. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela, vol. 22, núm. 42, enero-junio, 2016, p 2. [Consultado el 02de octubre de 2021]. Disponible en [redalyc.org/pdf/1992/199245407007.pdf](http://redalyc.org/pdf/1992/199245407007.pdf) ISSN: 1316-0354

garantizar el respeto de la esencia cooperativa en el modelo de gestión y resolver el resto de los desafíos identificados.<sup>9</sup>

De manera general y teniendo en cuenta la información anterior se puede concluir que por medio de los procesos administrativos las pequeñas y medianas asociaciones dedicadas a las producciones lácteas pueden crecer en los mercados. Pero de igual manera cabe resaltar que se evidencian muchas debilidades todas encaminadas al déficit de la gestión administrativa que se presentan no solo desde las Asociaciones si no que principalmente se observan desde las Fincas y Hatos lecheros de cada uno de los miembros.

## 2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En Colombia los departamentos con mayor producción lechera son Cundinamarca, Nariño, Antioquia y Boyacá con una producción de más de siete millones de litros diarios, las cuatro zonas son consideradas las de mayor producción en materia de lechería especializadas, a pesar de la grave crisis climática que afecta a Colombia y algunas de sus regiones por cuenta del intenso verano.

En el departamento hay varias zonas dedicadas a la lechería especializada, municipios como Gachancipá, Suesca, Sesquilé, Cogua, Zipaquirá y Nemocón, son muy activos en cuanto a la producción láctea. Pero es el Valle de Ubaté, y toda su provincia, la región más lechera de la zona. Las poblaciones de Carmen de Carupa, Cucunubá, Fúquene, Guachetá, Lenguazaque, Simijaca, Susa, Sutatausa, Tausa y Ubaté, son las encargadas

---

<sup>9</sup> Ibíd., p. 14.

de aportar 2.4 millones de litros al día, logrando uno de los volúmenes más altos de todo el país.

Para el dirigente regional, la cuenca lechera se puede potencializar mediante el desarrollo de la asociatividad de los productores, ya que en el departamento todos son pequeños y medianos ganaderos, entonces para volverlos competitivos y que aumente la rentabilidad del negocio, es necesario pensar en ese modelo, lo que les va a permitir ser más organizados y se podrán integrar al clúster que finalmente potencializarán y aumentarán los volúmenes de leche (FEDEGAN, 2021)<sup>10</sup>

La razón por la cual el sistema de producción lechera está atomizado es que dominan las pequeñas unidades de producción que carecen o no tienen capacidad administrativa. Esto ha promovido la deficiente asociatividad entorno al acopio, por lo que se necesitan procesos administrativos alrededor de las medianas y pequeñas asociaciones. Sin embargo, estas dinámicas indican una falta de capacidades de gestión, falta de capacidades de información y monitoreo, incapacidad para tomar decisiones adecuadas y oportunas y otras restricciones en las actividades comerciales.

En este sentido, la cooperativa Coopalac siendo una asociación que está ubicada en la vereda Faracia Retamo del Municipio de Lenguaque, creada en el año 2011 y que lleva 10 años en el mercado está conformada por un grupo de pequeños productores lácteos que a diario realizan labores agrícolas y pecuarias. Su mayor actividad se enfoca en la recolección y venta de leche en crudo poniendo en práctica todos los saberes ancestrales adquiridos por generaciones, sin embargo, ser una asociación que ha estado en crecimiento no ha sido suficiente ya que se presentan deficiencias en el manejo de los procesos administrativos provocando que así mismo no tenga un crecimiento significativo y sostenible. Debido a la falta de conocimientos con respecto a una buena dirección, hace

---

<sup>10</sup> Federación colombiana de Ganaderos (FEDEGAN): informe cuencas lecheras, motores de la producción nacional. [consultado el día 12 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.fedegan.org.co/noticias/informe-cuencas-lecheras-motores-de-la-produccion-nacional>

que los procesos administrativos se vuelvan mucho más complejos para ellos, ya que como ganaderos solo se centran en la producción y venta de leche para que de esta manera los ingresos disponibles alcancen para el sustento de sus familias y compra de los insumos para el hato lechero, sin tener en cuenta los costos adicionales que esto implica, por ejemplo; veterinario, concentrado y la mano de obra. Para ello, es importante gestionar adecuadamente los procedimientos administrativos dentro de la organización para lograr los objetivos deseados.

### 2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son los factores que inciden en el manejo de los procesos administrativos en la asociación de productores agropecuarios Coopalac del municipio de Lenguazaque?

### 2.4. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Inicialmente se pretende analizar e identificar los procesos administrativos de la asociación Coopalac para que de esta manera plantear estrategias de fortalecimiento en esta área, que les permita mejorar e impulsar las actividades económicas o de sus servicios en beneficios de sus asociados y de igual manera fortalecer la gestión socio-organizacional.

Ya que Coopalac es una asociación que cuenta con 30 asociados que se dedican al cuidado de hatos lecheros con una producción aproximada en hato lechero de 40 a 200 litros diarios de igual manera esta asociación cuenta con presidente, secretario y contador en su respectiva junta los cuales implementaran las estrategias de fortalecimiento para mejorar sus registros administrativos.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar los procesos administrativos que llevan a cabo los productores de leche de la organización Coopalac del Municipio de Lenguazaque.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Construir un diagnóstico organizacional con los productores que permita ponderar sus ventajas y desventajas como base para la formulación de estrategias que fortalezcan el proceso administrativo.
- Tipificar los procesos administrativos de acuerdo a las condiciones de desempeño.
- Formular estrategias que permitan a los productores el mejoramiento y fortalecimiento de sus procesos administrativos.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Los planes de fortalecimiento empresarial permiten determinar estrategias y soluciones con el fin de encontrar alternativas viables para superar debilidades y amenazas a las que se enfrentan las organizaciones todos los días.

En este sentido, con la realización del presente proyecto de investigación se pretende impactar de forma práctica en la consolidación de acciones estratégicas que vislumbren un camino oportuno para el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos administrativos en la asociación de productores agropecuarios de Coopalac en el municipio de Lenguaque, siendo oportuno y consecuente en línea con las necesidades que desde el punto de vista administrativo afronta la asociación dado a su crecimiento y aceptación en el mercado.

Por lo tanto, considerando que la ganadería es una de las principales industrias de la economía colombiana que necesita ser revitalizada, es importante ver en ella la fuente de producción y comercialización de leche, para convertirse en un productor de competitividad y rentabilidad. De igual manera es muy importante utilizar métodos ganaderos para generar procesos de gestión alrededor de las unidades de negocio relacionadas, ya que requiere una mayor consistencia y mayores estrategias de procesos administrativos para mejorar y maximizar todos los recursos que permitan aumentar la productividad.

Esto hace que las organizaciones sean mucho más competitivas y, en última instancia, se observa una forma de vida en la cría de animales, el conocimiento local, el conocimiento ancestral y las prácticas modernas de manejo, que promoverán el crecimiento económico, social y cultural al mismo tiempo de la zona regional.

Por consiguiente, la realización de la presente monografía de investigación supone un aporte hecho desde la Universidad de Cundinamarca para la Asociación Coopalac del municipio de Lenguaque Cundinamarca, siempre que pueda permitirle comprender el estado actual de los procesos (incluidas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) de fuentes confiables y objetivas, a fin de aumentar la certeza en el proceso de toma de decisiones que serán clave para el futuro de la empresa.

Además, esta investigación es relevante para la asociación puesto que facilitará y/o brindará una visión completa y libre de los prejuicios del panorama actual de la misma desde el ámbito administrativo contribuyendo significativamente a la búsqueda de un mecanismo adecuado para solventar los problemas organizacionales actuales.

## 5. MARCOS DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO TEÓRICO

“La empresa sin duda es una de las creaciones más significativas que ha surgido de la capacidad organizativa y social del ser humano a lo largo de la historia; sin duda posee características muy diferentes que comparten fines comunes regidos por una serie de funciones que integran un solo proceso. Chiavenato enuncia que administrar significa la *“...acción de prestar servicios o ayudar. Actualmente la administración representa no sólo el gobierno y la conducción de una empresa, sino también de todas las actividades relacionadas con la planeación, organización dirección y control de la actividad empresarial.”* (Chiavenato, Iniciación a la Administración General, 1997, pág. 3).

El fin de una administración eficiente y eficaz es generar valor agregado para la empresa, satisfaciendo necesidades insatisfechas de clientes internos y externos de una organización dispuesta a conseguir sus metas. *“Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos cumplen metas específicas de manera eficiente. La administración se ocupa de la productividad lo que implica efectividad y eficiencia”.* (Koontz, Heinrich, & Cannice, 2008, pág. 14).<sup>11</sup>

Por consiguiente, todas las teorías basadas en la evolución del pensamiento administrativo se depende una serie de etapas en las que la administración tuvo avances significativos para la organización empresarial como se expresa a continuación.

---

<sup>11</sup> PESÁNTEZ CABRERA, Luis Gustav. Elaboración de un modelo de gestión administrativa para la Empresa “Queso Cañarejo” de la comunidad de Cungapite del cantón Cañar, provincia del Cañar para el período 2013. Previa la obtención del Título de: ingeniero en finanzas. escuela superior politécnica de Chimborazo. facultad de administración de empresas escuela de ingeniería financiera y comercio exterior. Riobamba Ecuador. 2014. 9 p. [consultado: 20 de mayo de 2021]. disponible en: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7225/1/22t0260.pdf>



“Como máximo exponente de esta escuela se encuentra a Frederick Winslow Taylor, y se remonta a los albores del siglo XX, como fundador de la administración científica, Taylor estudio la producción con gran detalle en la época donde lo que regía era la producción industrial denominada pago por pieza terminada.

Dentro de los principales principios de esta escuela se destacan:

**Principio de planteamiento:** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico practica por los métodos basados en procedimientos científicos.

**Principio de la preparación/planeación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes para prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

**Principio del control:** controla el trabajo para certificar que está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

**Principio de la ejecución:** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. Esta escuela fue formada principalmente por ingenieros, como, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, y Henry Ford”<sup>12</sup>

A continuación, se encuentra Henri Fayol (1841- 1925), con la teoría de la administración operacional moderna, para la cual dividió las actividades industriales en 6 grupos y formulo los famosos 14 principio de la administración moderna:

1. División del Trabajo: (Especialización).

---

<sup>12</sup> MUCUA DIAZ, Alexander. Implementar el proceso administrativo en una empresa de publicidad del valle del cauca. Administrador de empresas. Universidad autónoma de occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas. 2018. p.30 [consultado el día 12 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10618/T08273.pdf;jsessionid=B986465910B6A825693E4A62D0E5B461?sequence=5>

2. Autoridad: (Liderazgo).
3. Disciplina.
4. Unidad de Dirección: Un mismo objetivo.
5. Unidad de Mando.
6. Subordinación de interés individual al bien común.
7. Remuneración.
8. Centralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del Personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de Grupo.

“Dichos principios representan la manera más eficiente de alcanzar el éxito empresarial, profesional y personal, ya que, si se aplica estas normas, los resultados no se harán esperar. Fayol ha determinado con sus principios el inicio de la administración moderna, con lo cual, hoy en día es la base de toda industria eficiente”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Quezada Montoya, I. C., Salazar Cuevas, J. C., & Sandoval Martínez, M. D. (2019). *Cumplimiento de los 14 principios administrativos de Henry Fayol en el almacén de reparación y mantenimiento de maquinaria agrícola (RYMMA) del área de logística del Ingenio Ser San Antonio, ubicado en la ciudad de Chichigalpa, en el periodo comprendido de julio a noviembre del año 2018* (Doctoral dissertation). P 21 [consultado el día 18 de mayo de 2021]. Disponible en: <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/7190/1/241429.pdf>

Para efecto de este tipo de teorías varios son los autores que se dedican al estudio de la administración; entre ellos de igual manera se destaca Peter Drucker, Laurence Peter, William Ouchi, entre otros quienes coinciden en la importancia de las habilidades gerenciales para llevar un acorde ambiente de trabajo entre empresa y clientes internos y externos con miras a la calidad de producción. Por lo cual cabe resaltar los procesos administrativos desde la perspectiva de varios autores como se evidencia a continuación.

“Se define como proceso administrativo al proceso que se desarrolla en una organización dirigida a el logro y materialización de los objetivos planteados, a través de la relación ininterrumpida de las etapas que integran dicho proceso.

El proceso administrativo se integra por diferentes etapas que están relacionadas y se complementan entre sí para lograr el desarrollo óptimo en la organización.”<sup>14</sup>

### **Proceso administrativo.**

Según (Moratto, 2007). “ Es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones”.

Según Koontz y Weihrich (2002) el proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

Según (maikari, 2012). “La determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar” “Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, se clasifican en:

---

<sup>14</sup>CAPITULO 3, procesos administrativos. [Consultado el día 13 de marzo de 2021]. **Disponible en:** <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/8371/Capitulo3.pdf>

- a) Planeación, es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación (Planeación estratégica, Visión, Filosofía, Misión, Objetivos, Políticas, estrategias, programa, presupuesto;
- b) Organización: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, sus etapas son: División de trabajo y coordinación, Integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición, elección;
- c) Dirección: es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, sus etapas son: Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo;
- d) Control: es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos, u etapas: establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación”.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> MARIN PORTILLO, Kattiuska; ATENCIO CÁRDENAS, Edith Proceso. Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso Omnia, vol. 14, núm. 3, 2008, pp. 160-183 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. [Consultado el día 13 de marzo de 2021]. **Disponible en:** <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121009.pdf>

## 5.2. MARCO CONCEPTUAL.

### 5.2.1. Elementos básicos del proceso Administrativo

según (Amundarain, 2004).”los elementos de proceso de Administración, comprenden: revisión, planeación, organización, integración, dirección y control”.

Según (Chiavenato, 2012). “Los elementos que los conforman son: planear, organizar, dirigir y controlar.<sup>16</sup>

Por lo anterior, se define que los procesos administrativos son fundamentales y de gran relevancia dentro de esta monografía ya que son una ventaja competitiva que nos permitirá aportar al proyecto de investigación un plan que nos integre las principales metas que tenga la asociación en cuanto a procesos administrativos por lo que en este caso podemos definir mediante una dirección lógica sobre el uso correcto de estos procesos ya que de estos realmente depende el avance de la empresa, en vista de llevar en cuenta las posibles metas futuras, establecido un buen plan de manejo sobre llevar en rieles los objetivos, su misión y visión, de tal manera en conformidad a los conceptos anteriormente expuestos, la Asociación de Productores agropecuarios Coopalac, si cumpliera con los procesos de manera coherente y bien establecidos, no habría actualmente una situación limitante.

---

<sup>16</sup>FLORES OROZCO, Silvia elena. Proceso administrativo y gestión empresarial en coproabas, Jinotega. [en línea]. **tesis** Maestría en gerencia empresarial. Facultad regional multidisciplinaria. 2015. 22 p. [Consultado el día 13 de marzo de 2021]. **Disponible en:** <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

### 5.2.2. Conceptos de planeación

“La planeación encierra, ordena e independiza relaciones sujeto-objeto, moviendo a las organizaciones y a los individuos que trabajan en éstas, a prepararse en tiempo, modo, conocimientos, equipos y otras herramientas, buscando alcanzar las metas deseadas. La planeación se cataloga como futurista, aunque debe estar presente y actuar en forma continua dentro de los procesos organizacionales para minimizar los riesgos a causa de la incertidumbre que se pueda presentar. Es importante entender la planeación respecto de su evolución, principios, importancia y elementos que la componen. La razón más importante de la planeación es poder tomar decisiones acertadas a realizar en el futuro. Estas decisiones se tomarán, entre otras, a partir de políticas organizacionales, procesos y procedimientos. Sobre el concepto de planeación, Luthans (1980, p. 83) expresa: El “...proceso de planeación entraña fijar objetivos; se orienta tanto hacia el futuro como hacia el pasado...ante cambios rápidos la planeación cobra importancia...”. Se orienta hacia el pasado cuando retoma los resultados de algo que se controló y se rediseña una planeación en torno a los puntos débiles encontrados para alcanzar los ideales; sin embargo, se planifica a futuro cuando se está en busca de aspiraciones empresariales a corto o largo plazo, sin dejar de lado las necesidades cotidianas para resolver en el momento.”<sup>17</sup>

#### **Planeación**

Según: (García, 2012)“Planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso Administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni que controlar. Para lograr una

---

<sup>17</sup> Facultad de estudios a distancia. Planeación. **[en línea]**. [Consultado el día 13 de marzo de 2021].

**Disponible en:**

[http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion\\_empresas/administracion\\_iii/unidad\\_2/DM.pdf](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_iii/unidad_2/DM.pdf)

administración competente, deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias.

Según (Gomez Cejas, 1994) "La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas". Según: (Hampton, 2011) "Es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente; determinar objetivo de corto plazo; definir métodos de realización".

Según: (Goldstein, 2011), "La planeación es el proceso por el cual la dirección (CEO) o staff directo de una organización prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo (El futuro)".

Según: (Terry, 2011), "Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y sujeción de suposiciones, respecto del futuro en la visión y formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados. También es determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse. Explicación personal (Gómez Cejas, 1994).<sup>18</sup>

Por consiguiente, a los conceptos anteriores los cuales aportan al proyecto de investigación que la planeación no es más que proyectar acciones para un futuro a corto, mediano y a largo plazo, para que operen con éxito lo que la Asociación Coopalac tiene la intención o intenta hacerlo con un propósito que nos permita la tipificación de procesos administrativos de acuerdo a las condiciones de desempeño y las actividades laborales con el fin de trabajar eficazmente.

---

<sup>18</sup> FLORES OROZCO, Silvia elena. Proceso administrativo y gestión empresarial en coproabas, Jinotega. [en línea]. tesis Maestría en gerencia empresarial. Facultad regional multidisciplinaria. 2015. 23 p. [Consultado el día 13 de marzo de 2021]. **Disponible en:** <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

### 6.2.3. Herramientas de planeación

Según: (R. T. G., 2011),” Son el conjunto de instrumentos, para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo.

a) Propósitos: Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

b) Objetivos: Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.

c) Estrategia: Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, las lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

d) Políticas: Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan.

e) Presupuestos: Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación. subsecuente de las realizaciones de dicho plan. f) Pronósticos: Es prever las cosas que pudieran suceder.<sup>19</sup>

Las diferentes herramientas de la planeación estratégica serán de gran ayuda para Coopalac, por lo que permite establecer de esta manera sus diferentes metas.

---

<sup>19</sup> FLORES OROZCO, Silvia elena. Proceso administrativo y gestión empresarial en coproabas, Jinotega. [en línea]. **tesis** Maestría en gerencia empresarial. Facultad regional multidisciplinaria. 2015. 24 p. [Consultado el día 13 de marzo de 2021]. **Disponible en:** <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>



#### 6.2.4. Conceptos de estrategia

En palabras de Michael Porter, Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado. Estrategia es «huir» de la competencia, para defender nuestra rentabilidad y nuestro crecimiento como empresa. Estrategia es «explorar» nuevas formas de competir que aporten a nuestra oferta mayor valor en los ojos de los clientes, que el que perciben en nuestros competidores.<sup>20</sup>

#### **Estrategia**

Según Mitzberg, Quinn y Voyer (1997), en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integran las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y 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 original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.<sup>21</sup>

#### **Estrategia**

Según Johnson y Scholes, estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su

---

<sup>20</sup> PORTER, Michael. Mejora competitiva reinención empresarial: ¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael Porter (25 de septiembre 2015). [consultado: 10 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/#:~:text=En%20palabras%20de%20Michael%20Porter,y%20nuestro%20crecimiento%20como%20empresa.>

<sup>21</sup> Capítulo 2 Marco teórico, estrategias en la empresa. [consultado el día 10 de mar. de 21]. p.1. Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/acevedo\\_l\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf)

configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.<sup>22</sup>

Por lo anterior, se define que las estrategias son fundamentales y de gran relevancia dentro de esta monografía ya que son una ventaja competitiva que nos permitirá aportarle al proyecto de investigación un plan que nos integre las principales metas que tenga la asociación en cuanto gestión administrativa por lo que en este caso podemos definir mediante estrategias la manera de trabajar conjuntamente para la compra y venta de insumos, servicios, herramientas, maquinarias y de este manera aprovechar, así los beneficios que despliegue la asociatividad a nivel de capital humano, social, resultados técnicos, productivos y económicos a nivel macro.

### 5.2.3. Conceptos de cambio organizacional

El cambio organizacional se sitúa como una necesidad de adaptación para las organizaciones (Díaz, 2005), lo cual es reforzado por Katz y Kahn (1983, citado en Acosta, 2002) quienes afirman que las organizaciones están inmersas en ambientes cambiantes, donde todo cambio en el ambiente va tener repercusiones en la organización, por lo que el cambio sería un fenómeno inevitable y constituyente de las organizaciones.

#### **Cambio organizacional**

“Según Gordon (1997, citado en Acosta, 2002) es posible entender el cambio organizacional como una etapa normal del ciclo de vida de las organizaciones, Acosta (2002) por otro lado afirma que las organizaciones tienen un fluir permanente de cambio, es decir, para el primer autor el cambio es un proceso normal por el que pasa una

---

<sup>22</sup>Ibid., p.2

organización mientras que para el segundo autor las organizaciones estarían constantemente cambiando.

El mismo Acosta (2002) define el cambio organizacional como el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de una organización, producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean e impulsan, esta definición se asimila a la que entrega Chiavenato (1995, citado en Díaz, 2005) quien define el cambio organizacional como el conjunto de alteraciones tanto en la estructura como en los comportamientos de una organización, este cambio no ocurriría de forma espontánea sino que por la presión de fuerzas, ya sean internas o externas (del ambiente), y a la definición entregada por Poole y Van de Ven (2004) quienes entienden el cambio organizacional como una diferencia en la forma, cualidad o estado, a través del tiempo, en una entidad de la organización.

Burke (2008) señala que las organizaciones deben ser entendidas como sistemas abiertos pues reciben la influencia del entorno en el cual residen, como también lo señalan Katz y Kahn (1983, citado en Acosta 2002) y por lo tanto el cambio puede ser motivado por fuerzas de distintos orígenes, como lo señala Chiavenato (1995, citado en Díaz, 2005) en su definición del cambio organizacional. El foco del cambio también puede ser diverso, según distintos autores (Acosta, 2002, Kezar, 2001, Romeo, 1999) éste se puede centrar en la estructura, las tecnologías, la infraestructura, los procesos, el clima, la organización completa, etc, las consecuencias del cambio serían también heterogéneas e impredecibles, Vértiz (2008) señala que el cambio provoca incertidumbre, pues nunca hay un control total de la reacción de los individuos ante las nuevas circunstancias.

Según Davis y Newstrong (1997, citado en Fuentes, 2009) las organizaciones no se encontrarían en constantes estados de cambio, sino que alcanzarían estados de equilibrio en su estructura, el cual se lograría cuando las personas establecen relaciones estables en el tiempo, esto se contrapone a lo señalado por Tsoukas y Chia (2002), para

quienes el cambio no debe ser mirado como una contraposición a la estabilidad organizacional, pues al hacerlo se perderían de vista procesos de micro cambios que finalmente sostienen el funcionamiento organizacional, para estos autores el cambio es un proceso continuo y natural en las organizaciones, por lo que el cambio no debe ser visto como un proceso en etapas, ya que el cambio es lo que ocurre entre las etapas de una organización, es aquello que está en constante movimiento y que genera y regenera la organización.”<sup>23</sup>

Por consiguiente, a los conceptos anteriores los cuales define el cambio organizacional como un conjunto de transformaciones aportan al proyecto de investigación que Coopalac como asociación debe permanecer en cambio constante frente a los diferentes procesos administrativos que les permita fortalecerse como organización frente a las otras que se encuentran en el mercado y de esta manera ponderar sus ventajas.

#### 5.2.4. Concepto de fortalecimiento organizacional

Maritza Montero menciona que el fortalecimiento organizacional, es un conjunto de procesos en los cuales se comparte herramientas teóricas y prácticas a los dirigentes de las diferentes organizaciones o comunidades a fin de controlar situaciones problemáticas de la vida social y lograr la transformación y desarrollo de los habitantes y su entorno de acuerdo a sus carencias y necesidades.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup>DROBNY ABAUD, Tamara Sofia. Estudio de cambio organizacional a partir de la experiencia de instalación de un hospital público. Memoria para optar el título de psicóloga. Universidad de Chile. Facultad de ciencias sociales. Santiago de Chile.2013.p9, p10 [consultado el día 13 de marzo de 2021].Disponible en:

[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130436/Memoria%20Titulo.pdf?sequence=1#:~:text=El%20mismo%20Acosta%20\(2002\)%20define,la%20que%20entrega%20Chiavenato%20\(1995](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130436/Memoria%20Titulo.pdf?sequence=1#:~:text=El%20mismo%20Acosta%20(2002)%20define,la%20que%20entrega%20Chiavenato%20(1995)

<sup>24</sup> SANCHEZ DOMINGUEZ, Walter Harold Fabrizio y ESPINAL MERO Juan Alberto. Fortalecimiento organizacional: alternativas de desarrollo en el barrio Tipán Niza del cantón Santa elena. Carrera de Organización y desarrollo comunitario: Universidad estatal península de Santa Elena, 8p. [consultado el día 10 de mar. de 21]. Disponible en: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3949/1/UPSE-TOD-2017-0044.pdf>

Por ende, el concepto anterior le aporta al proyecto de investigación que mediante una propuesta metodológica que se realice se puede fortalecer la asociación mediante fortalecimiento de unidades económicas productivas al beneficiarse de los servicios que prestan las diferentes organizaciones agro empresariales en este caso información de mercados principalmente en el sector lácteo.

### 5.3. MARCO GEOGRÁFICO

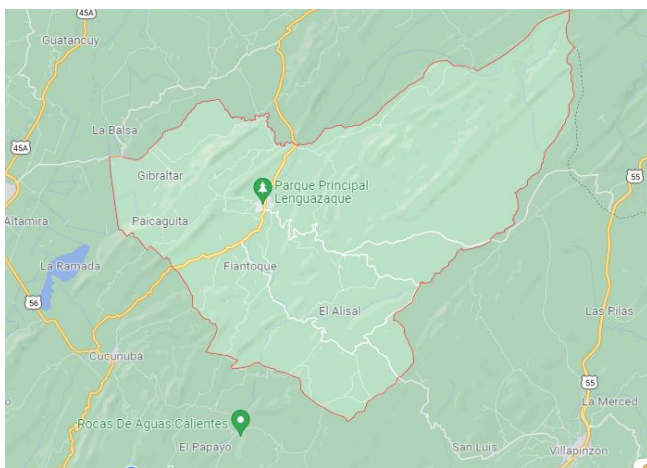
“El municipio de Lenguazaque hace parte de la región andina de Colombia es uno de los 112 municipios de Cundinamarca, pertenece al altiplano Cundiboyacence, uno de los 10 municipios de la provincia del valle de Ubaté, al norte del Departamento, a 116 km de Bogotá, se encuentra ubicado a 5° 19” Latitud Norte y 73° 43” longitud Oeste, situado sobre la Cordillera Oriental, está a una altura de 20589 msnm, sus límites Geográficos, son por el sur con **Choconta, Villapinzon y Suesca**, por el occidente con **Cucunuba y Ubaté**, por el occidente con **Venta quemada (Boyacá)** y por el Norte con **Guacheta**. En la parte hidrológica se destaca el Rio Lenguazaque segundo en importancia en la estación Boquerón con caudal promedio de 1,7m<sup>3</sup>/s.

El territorio de Lenguazaque con aproximadamente 156,7 km<sup>2</sup>, esta área total del municipio corresponde a 15356 ha, distribuidas en 39 áreas de perímetro Urbano y las 15317 áreas restantes, corresponden al sector Rural.”<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Cooperativa de productores agropecuarios de lenguazaque y areas circunvecinas, unidos por el progreso de nuestra patria colombia [bogota junio 28 de 2011] presentacion corporativa. Citado el dia 14 de sept.-21

Coopalac se encuentra ubicada en el municipio de Lenguazaque en la vereda de Faracia Retamo, como una de las principales cooperativas dedicada apoyar a los pequeños productores agropecuarios, esta entidad se dedica al comercio al por menor de productos lácteos (Leche), siendo esta una de las más reconocidas a nivel del Municipio de Lenguazaque y el valle de Ubaté.



*Ilustración 1 Municipio de Lenguazaque (Google maps)*

#### 5.4. MARCO LEGAL

A continuación, se presenta la normatividad general del sector agropecuario colombiano, tales como las resoluciones expedidas por el Instituto Colombiano Agropecuario, las leyes y los decretos.

**“Resolución N 00051 de 2003 (marzo 14) diario oficial N 45.128, de 15 de marzo de 2003. Ministerio de Agricultura y desarrollo rural. Por el cual se dictan medidas para**

la regular el mercado de leche. El ministerio de agricultura y desarrollo rural, en uso de sus facultades otorgadas por el numeral 13 del artículo 3 del Decreto 2478 de 1999”<sup>26</sup>

**FEDEGÁN** impulsa y apoya la normatividad expedida para fortalecer el sistema de medidas sanitarias y llevar la leche hacia los canales formales y promover programas eficaces para la erradicación de la informalidad, con el fin de controlar el consumo de leche cruda y productos no inocuos y el control del uso de los lactosueros y su procesamiento. Igualmente, alienta las políticas para que se propicie un ambiente adecuado para la reconversión de los Cruderos, donde estos sean apoyados con políticas económicas y el acompañamiento técnico para la formulación y la implementación de los proyectos de reconversión.

A continuación, presentamos la normatividad ateniende a la cadena láctea.

**“Decreto 0616 de 2006:** Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendá, importe o exporte en el país.”<sup>27</sup>

**“Ley 101 de 1993:** Esta ley desarrolla los artículos 64, 65 y 66 de la Constitución Nacional. En tal virtud se fundamenta en los siguientes propósitos que deben ser considerados en la interpretación de sus disposiciones, con miras a proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales

---

<sup>26</sup> Avancejuridico.com. *resolución 00051 de 2003*. [en línea] [Consultado el 12 de marzo de 2021]. Disponible en:

[http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2003/45128/r\\_ma\\_0051\\_2003.html](http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2003/45128/r_ma_0051_2003.html)

<sup>27</sup> Federación colombiana de Ganaderos (FEDEGAN): Normatividad. [en línea] [consultado el día 12 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.fedegan.org.co/normatividad/cadena-lactea>

**Ley 160 de 1994:** Por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se establece un subsidio para la adquisición de tierras, se reforma el Instituto **Colombiano** de la Reforma Agraria y se dictan otras disposiciones.

**Ley 607 de 2000:** por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, UMATA, y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

**Ley 811 de 2003:** Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.”<sup>28</sup>

“**Ley 1607 de 2012:** Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones

**Ley 1561 de 2012:** Por la cual se establece un proceso verbal especial para otorgar títulos de propiedad al poseedor material de bienes inmuebles urbanos y rurales de pequeña entidad económica, sanear la falsa tradición y se dictan otras disposiciones.

**Resolución 42 de 2012:** Por medio de la cual se fijan los precios del ganado bovino para efectos tributarios correspondientes a la vigencia fiscal del año 2011

**Ley 1450 de 2011:** Plan Nacional de Desarrollo

**Circular P-49 de 2009:** Normatividad general Incentivo a la Capitalización Rural (ICR)

**Circular P-03 de 2008:** Normatividad general Incentivo a la Capitalización Rural (ICR)

**Circular P-07 de 2008:** Actualización monto de activos totales para clasificar como pequeño productor y mujer rural de bajos ingresos, monto máximo de crédito para

---

<sup>28</sup> Minagricultura: Normatividad. [en línea] [consultado el día 15 de septiembre de 2021]. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Normatividad-Leyes.aspx>



pequeño productor, y monto de activos totales para clasificar como medianos y grandes productores

**Circular P-11 de 2008**: Normatividad general Incentivo a la Capitalización Rural (ICR)

**Circular P-35 de 2008**: Modificación normatividad general Incentivo a la Capitalización Rural (ICR)

**Circular P-39 de 2008**: Programa Especial de Fomento y Desarrollo Ganadero y Porcicola

**Ley 133 de 2007**: Por medio del cual se crea e implementa el programa Agro, Ingreso Seguro (AIS)

**Circular P-44 de 2007**: Incentivo a la productividad para el fortalecimiento de la asistencia técnica (IAT)<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Federación colombiana de Ganaderos (FEDEGAN): Normatividad, General agropecuaria. [consultado el día 12 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.fedegan.org.co/normatividad/general-agropecuaria>

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO.

Con el fin del lograr los objetivos propuestos del proyecto y teniendo en cuenta el planteamiento del problema, se seleccionó los métodos descriptivos por medio de la investigación cualitativa como el método para la obtención de información necesaria para el desarrollo del mismo ya que este tipo de investigación busca obtener el enfoque de los asociados para entender la dinámica y las situaciones presentadas en su realidad, o tal como lo expresa Hernández Sampieri (2010) “profundizar en sus experiencias perspectivas opiniones y significados”.

### 6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

#### 6.1.1. Enfoque Descriptivo:

Esta investigación se considera descriptiva, pues se detallarán las características de la población sujeto de estudio y su situación actual, en el ámbito económico y social y así mismo será cualitativa y cuantitativa para la recolección y análisis de datos.

##### 6.1.1.1. Tipo de investigación

- **Investigación Mixta:** Utiliza criterios de investigación bibliográfica como de campo
- **Investigación dirigida:** requiere la participación activa del investigador para orientar la búsqueda de una evidencia que permita resolver el problema planteado.
- **Investigación de factibilidad:** consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo de gestión administrativo viable, o una solución posible a un problema.

## 6.2. Caracterización de la población objeto de estudio.

En la presente investigación, la población objetivo a la cual se le va a realizar la recolección de información corresponde directamente al personal de área administrativa y de igual manera a los asociados que son pequeños productores agropecuarios con hatos lecheros en el municipio.

## 6.3. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 6.3.1. Métodos de investigación a utilizar:

- **Analítico– sintético:** permite estudiar una parte del todo y resolver problemas específicos de un área de estudio determinada, estableciendo una correlación de causa –efecto.
- **Observación científica,** permite conocer la realidad mediante la percepción directa de entes y procesos, en este caso las visitas técnicas ayudarán a constatar la situación de la empresa.

### 6.3.2. Técnicas e instrumentos de investigación

Para el desarrollo del presente estudio es necesario recurrir a técnicas e instrumentos básicos de la investigación científica. Las técnicas utilizadas para el siguiente trabajo son:

**Técnicas de campo:** La primera técnica a utilizar fue la entrevista que se realizó a la gerente de la Asociación de productores Coopalac. Otra técnica a utilizar ha sido la de observación directa en el sector, sobre el proceso productivo y administrativo de la Cooperativa, para con ello determinar el tipo específico de ayuda que se puede brindar mediante el modelo a proponer.

**La encuesta**, puesto que es un instrumento propio de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas.

Se recolectarán varios datos que serán sujetos de tabulación, permite establecer estadísticamente la información recolectada.

*Tabla 1 Técnicas de investigación*

<b>TIPO</b>	<b>TECNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>TECNICAS DE CAMPO</b>	<b>ENTREVISTA</b>	Entrevista personalizada con la gerente
	<b>ENCUESTA</b>	Cuestionarios
	<b>OBSERVACION DIRECTA</b>	Notas
<b>TECNICAS AUXILIARES</b>	<b>TABULACIÓN DE DATOS</b>	Gráficos, tablas y cuadros
	<b>LECTURA CIENTIFICA</b>	Libros, periódicos, revistas, la web

Fuente: propia

#### 6.4. POBLACION Y MUESTRA

La población escogida para el estudio de investigación; la conforman los asociados inscritos a la Asociación Coopalac del municipio de Lenguaque. Dedicada a la recolección de leche en crudo.

#### 6.4.1. Tamaño de la Muestra

Para la aplicación de los instrumentos de recolección de información se aplicó una muestra para el presente estudio, siendo el total de toda la población de 28 asociados, de los cuales se toman 18 para la aplicación de la misma, por lo cual es equivalente a 69,23% del talento humano que conforma dicha asociación.

#### 6.5. TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACIÓN

Luego de aplicar la técnica de recolección de información, (Encuesta) a la muestra de la población en estudio se llegó a recolectar información competente para la identificación de aspectos importantes de gestión administrativa desde cada una de las fincas, dicho estudio proporciono los siguientes resultados:

*Tabla 2 ¿cuál es su nivel de escolaridad?*

1 ¿Cuál es su nivel de escolaridad?		
Primaria incompleta	11	11,1%
Primaria completa	2	61,1%
Secundaria incompleta	2	11,1%
Secundaria completa	2	11,1%
Técnico Veterinario	1	5,6%

Fuente: autores



Gráfico 1 ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Del anterior grafico se denota que el 61,1 % de los asociados encuestados no poseen estudios superiores a primaria Completa, sin embargo, ellos aclaran que nunca es tarde para aprender y que les gustaría poder seguir recibiendo capacitaciones en pro del crecimiento de sus fincas y en base al conocimiento.

Tabla 3 ¿Qué actividad económica desempeña actualmente?

2 ¿Qué actividad económica desempeña actualmente?		
Agricultura	7	38,9%
Minería	3	16,7%
Ganadería	13	44,40%

Fuente: autores

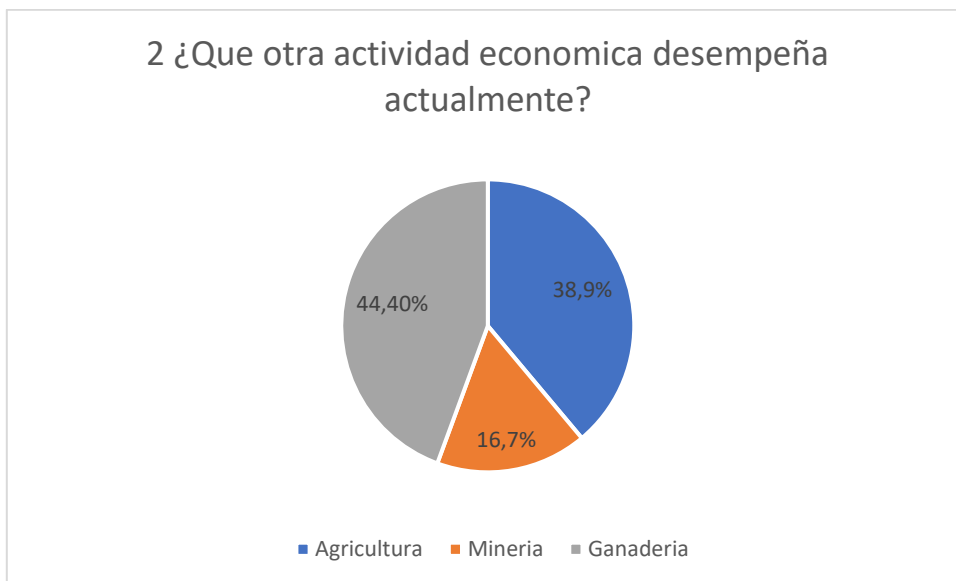


Gráfico 2 ¿Qué actividad económica desempeña actualmente?

El municipio de Lenguazaque a través de los años se ha caracterizado por ser un municipio en donde prima las actividades económicas como la agricultura, ganadería y minería, siendo actualmente para los asociados a Coopalac la ganadería su principal actividad económica con un 44,4% de participación en el sector y en seguida la agricultura con un 38,9%.

Tabla 4 ¿El predio en el que desempeña la actividad económica es?

3 ¿El predio en el que desempeña la actividad económica es?		
Arrendada	3	16,7%
Propia	12	66,6%
Heredada	3	16,7%

Fuente: autores



Gráfico 3 ¿El predio en el que desempeña la actividad económica es?

Se puede evidenciar que, de 18 productores sometidos a la encuesta, 12 están representados por el 66,6%, dejando claro que la tenencia del predio es propia y en donde el 16,7% para propiedades arrendada y para propiedad heredada.

Tabla 5 Numero de vacas con las que cuenta en su finca?

4 ¿Numero de vacas con las que cuenta en su finca?

Cantidad de vacas	Nº encuestados	Porcentaje
5	1	5,6%
6	1	5,6%
7	1	5,6%
8	3	16,7%
10	3	16,7%
11	1	5,6%



12	3	16,7%
14	1	5,6%
15	2	11,1%
16	2	11,1%

Fuente: autores

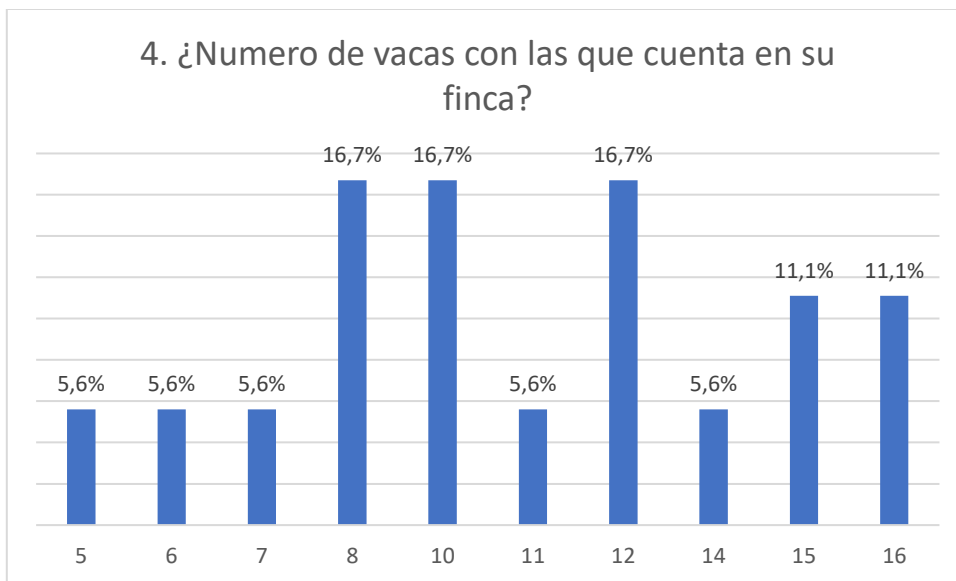


Gráfico 4 ¿Numero de vacas con las que cuenta en su finca?

Teniendo en cuenta el grafico anterior, la cantidad de animales con los que cuentan los pequeños productores de esta cooperativa representa el 11,1% de los cuales se encuentran entre 15 y 16 animales, en seguida el indicador más representativo es el de 16,7 % referente a fincas con animales entre 8 y 12 reses.

Tabla 6 ¿Cuántas vacas tiene en ordeño?

5 ¿Cuántas vacas tiene en ordeño?		
Cantidad de vacas	Nº encuestados	Porcentaje
4	1	5,6%
5	1	5,6%
6	3	16,7%
7	1	5,6%
8	7	38,9%
11	1	5,6%
12	4	22,3%

Fuente: autores

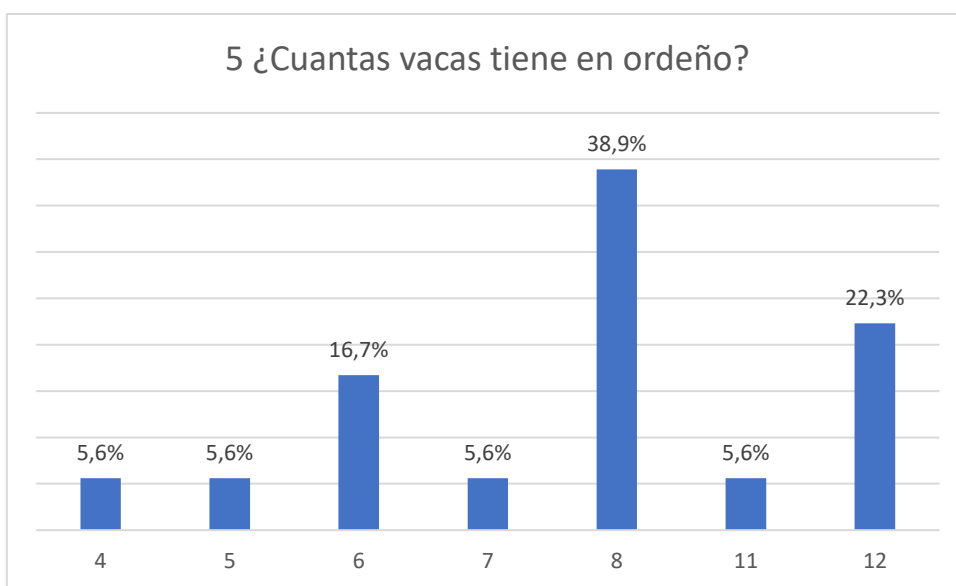


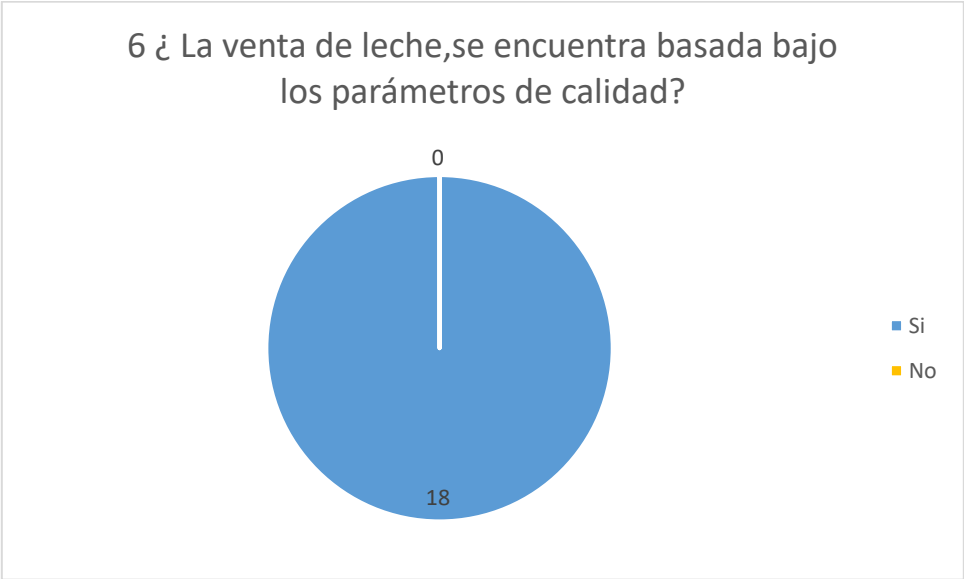
Gráfico 5 ¿Cuántas vacas tiene en ordeño?

En el grafico anterior se denota que de 18 productores encuestados 7 de ellos equivalente a 38,9% cuentan con 8 animales de ordeño, los cuales son precedidos por el 22,3%, equivalentes a 4 productores que poseen 12 animales en producción láctea, en seguida con el 16,7% equivalentes 3 productores con 6 animales y por último con el 5,6% para 4 productores que poseen entre 4, 5, 7 y 11 animales produciendo.

*Tabla 7 ¿La venta de leche, se encuentra basada bajo los parámetros de calidad?*

6 ¿La venta de leche, se encuentra basada bajo los parámetros de calidad?		
Si	18	100%
No	0	

Fuente: autores



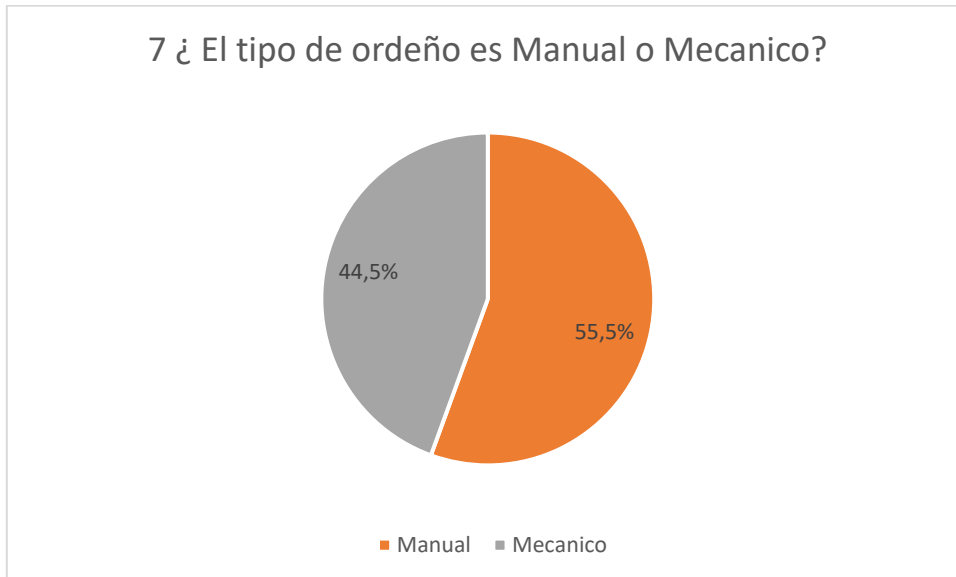
*Gráfico 6 ¿La venta de leche, se encuentra basada bajo los parámetros de calidad?*

La materia prima para este caso la leche y siendo una Cooperativa enfocada en pro del crecimiento no solo organizacional si no del crecimiento personal, establece algunos parámetros de calidad con los cuales los productores deben cumplir para que la leche sea de buena calidad, por lo tanto, en la gráfica se evidencia que el 100% de los encuestados equivalentes a 18 personas, establecen e implementan estándares de calidad para con su producto.

*Tabla 8 ¿El tipo de ordeño es manual o mecánico?*

7 ¿El tipo de ordeño es manual o mecánico?		
Manual	10	55,5%
Mecánico	8	44,5%

Fuente: autores



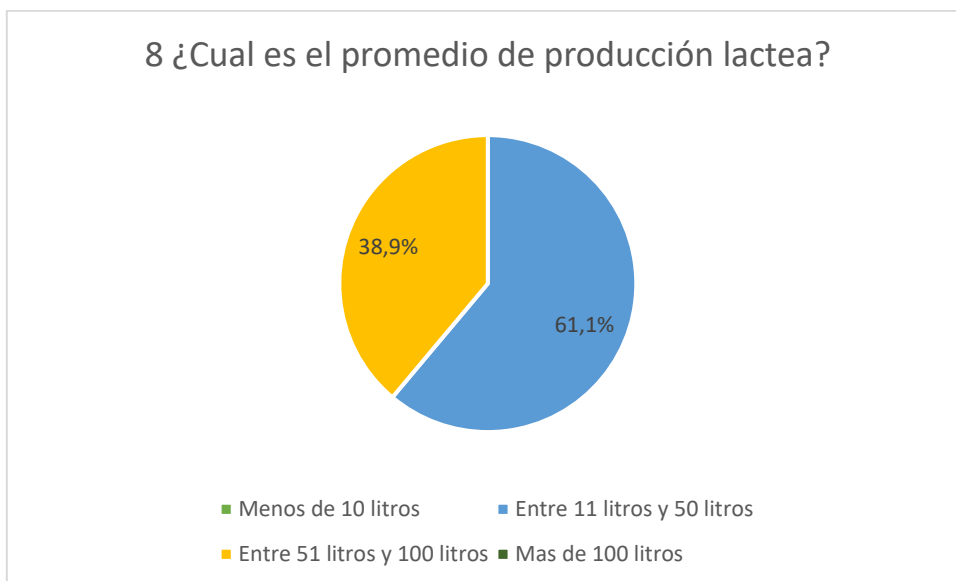
*Gráfico 7 ¿El tipo de ordeño es manual o mecánico?*

El 55,5% equivalente a 10 asociados, corresponde a aquellos ganaderos que el tipo de ordeño que implementan en la actualidad es manual, ya que por la cantidad de animales no amerita la compra de un equipo de ordeño, precedido por el 44,5% equivalente a 8 ganaderos, el tipo de ordeño implementado es mecánico.

*Tabla 9 ¿Cuál es el promedio de producción láctea al día?*

8 ¿Cuál es el promedio de producción láctea al día?		
Menos de 10 litros		
Entre 11 litros y 50 litros	11	61,10%
Entre 51 litros y 100 litros	7	38,90%
Mas de 100 litros		

Fuente: autores



*Gráfico 8 ¿Cuál es el promedio de producción láctea al día?*

Por parte de la producción promedio por día, el 61,1% indican que la producción se encuentra entre 11 y 50 litros, siendo el valor con mayor relevancia frente a porcentaje como 38,9% que corresponde a 51 y 100 litros.

Cabe mencionar que el resto de las opciones no fueron elegidas por los productores, lo cual permite concluir que existe una inclinación clara de los productores hacia una producción no mayor a 100 litros de leche.

*Tabla 10 ¿Vende la totalidad de la leche a una sola empresa o persona?*

9 ¿Vende la totalidad de la leche a una sola empresa o persona?		
Si	15	83,30%
No	3	16,70%

Fuente: autores



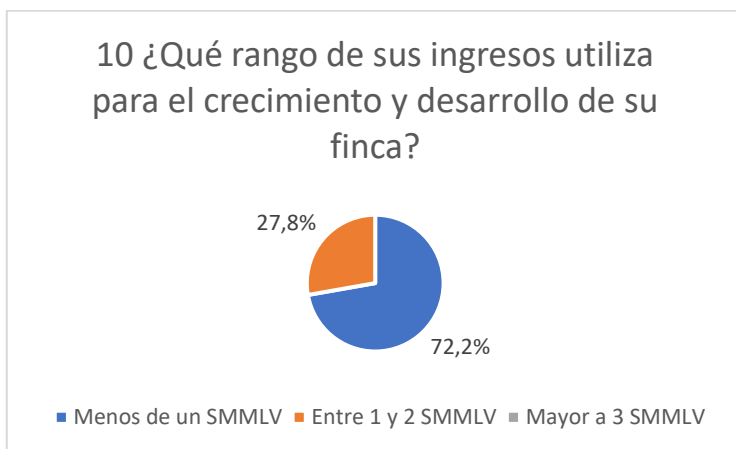
*Gráfico 9 ¿Vende la totalidad de la leche a una sola empresa o persona?*

Como se observa en el gráfico N° 9 los asociados venden todo el porcentaje de producción diaria a la asociación, siendo este equivalente al 83,3% con 15 asociados, sin embargo, el 16,7% de estos equivalentes a 3 productores, destinan una cantidad específica para vender a la Cooperativa y otra cantidad comúnmente vendida a Cruderos.

*Tabla 11 ¿Qué rango de sus ingresos utiliza para el crecimiento y desarrollo de su finca?*

10 ¿Qué rango de sus ingresos utiliza para el crecimiento y desarrollo de su finca?		
Menos de un SMMLV	13	72,20%
Entre 1 y 2 SMMLV	5	27,80%
Mayor a 3 SMMLV		

Fuente: autores



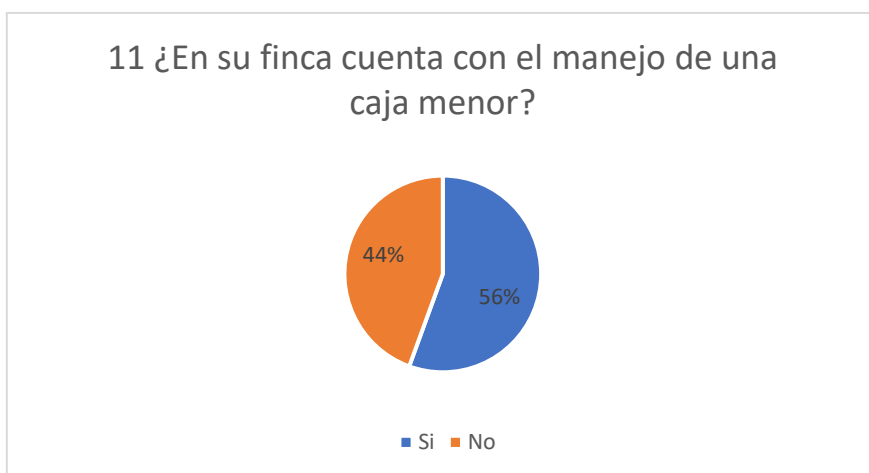
*Gráfico 10 ¿Qué rango de sus ingresos utiliza para el crecimiento y desarrollo de su finca?*

Teniendo en cuenta que Lenguazaque tiene gran participación en la parte agrícola, el 72,20% equivalente a 13 de ellos, invierten menos de un SMMLV para el mantenimiento de sus fincas, ya que con anterioridad recibieron capacitaciones en pro del mejoramiento de fincas sin necesidad de utilizar tantos químicos que lo que hacen es deteriorar el suelo, y el 27,80% representativo de 5 asociados realizan inversiones de entre 1 y 2 SMMLV, de los cuales son utilizados para renovación de praderas, compra de insumos, implementación de cercas vivas y fertilización de suelos.

*Tabla 12 ¿En su finca cuenta con el manejo de una caja menor?*

11 ¿En su finca cuenta con el manejo de una caja menor?		
Si	10	55,60%
No	8	44,40%

Fuente: autores



*Gráfico 11 ¿En su finca cuenta con el manejo de una caja menor?*

Considerando la información obtenida el 55,6% de los productores realizan manejo de caja menor que les permita tener reservas en caso de cualquier problema o falencia que



se pueda tener en las fincas, por el contrario, el 44% dice que no es requerido pues, no cuentan con gastos adicionales que ameriten este tipo de ahorros.

12. ¿Cuáles son las debilidades, (entendidas como aquellas cosas que son susceptibles de mejorar) que identifica en su finca?

18 respuestas

Ninguna
Falta de agua
Baja rentabilidad en el predio
La rotación de praderas
El suelo, para mayor producción de pasto
Los árboles de acacia, ya que son muy difícil de controlar y abundan demasiado, con ellos se reseca la finca y disminuye el crecimiento del pasto
Rotación de praderas y baja rentabilidad
La energía llega muy bajita
Disponibilidad de tiempo

*Gráfico 12 ¿Cuáles son las debilidades que identifica en su finca?*

En cuanto a debilidades observables dentro de las fincas, la falta de agua, la rotación de praderas y baja rentabilidad son algunos de los factores que más se denotan ya que, son susceptibles a mejoras

13. ¿Cuáles son las fortalezas, (entendidas como las potencialidades) que identifica en su finca?

18 respuestas

Ninguna
La arbolizacion
Calidad de la leche
La limpieza e higiene
el Buen Tiempo para la producción de pastos
El buen crecimiento de pastos que tiene en distintas partes de ella
La limpieza, higiene y calidad en leche
Tiene acceso a agua
Ambiente agradable para el ganado

*Gráfico 13 ¿Cuáles son las fortalezas que identifica en su finca?*

En cuanto a fortalezas se trata, el tema de las cercas vivas y la calidad e higiene de la leche juegan un papel importante ya que el principal objetivo es lograr la certificación en calidad de la materia prima, garantizando un producto idóneo para consumo.

*Tabla 13 ¿En su finca cuenta con empleados?*

14 ¿En su finca cuenta con empleados?		
Si	1	5,60%
No	17	94,40%

Fuente: autores



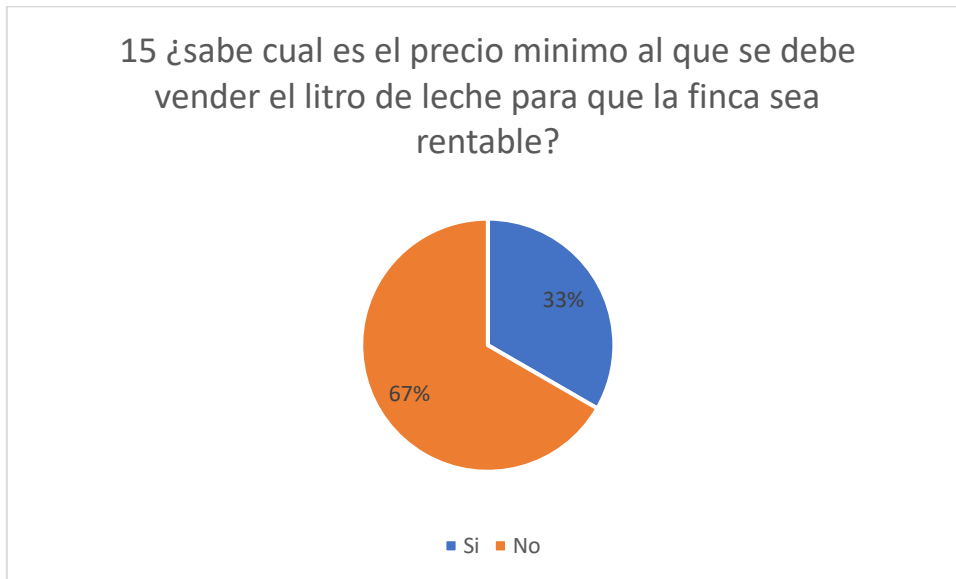
Gráfico 14 ¿En su finca cuenta con empleados?

El 94% de los encuestados equivalentes a 17 productores, no cuentan con empleados ya que consideran que esta labor debe ser más como un negocio familiar y en el que no intervengan terceros, ya que las labores de la finca son divididas entre los miembros de sus familias. En seguida se encuentra el 6% equivalente a 1 productor, que, si cuenta con empleados ya que, por motivos de salud ya no puede desempeñar todas labores como quisiera, entonces requiere un tercero para obtener buenos resultados con su producción.

Tabla 14 ¿sabe cuál es el precio mínimo al que se debe vender el litro de leche para que la finca sea rentable?

15 ¿sabe cuál es el precio mínimo al que se debe vender el litro de leche para que la finca sea rentable?		
Si	6	33,30%
No	12	66,70%

Fuente: autores



*Gráfico 15 ¿sabe cuál es el precio mínimo al que se debe vender el litro de leche para que la finca sea rentable?*

Se evidencia que el 66,70% de la población encuestada equivalente a 12 personas, tienen desconocimiento del precio mínimo al que deberían vender 1 litro de leche para que la finca sea rentable, ya que no se tienen en cuenta en muchas ocasiones los esfuerzos que como productores se hacen para ofrecer un producto de calidad, por el contrario, el 33,3% equivalente a 6 ganaderos si saben el precio mínimo al que se debería vender.

*Tabla 15 ¿Lleva la contabilidad de su finca?*

16 ¿Lleva la contabilidad de su finca?		
Si	7	38,90%
No	11	61,10%

Fuente: autores



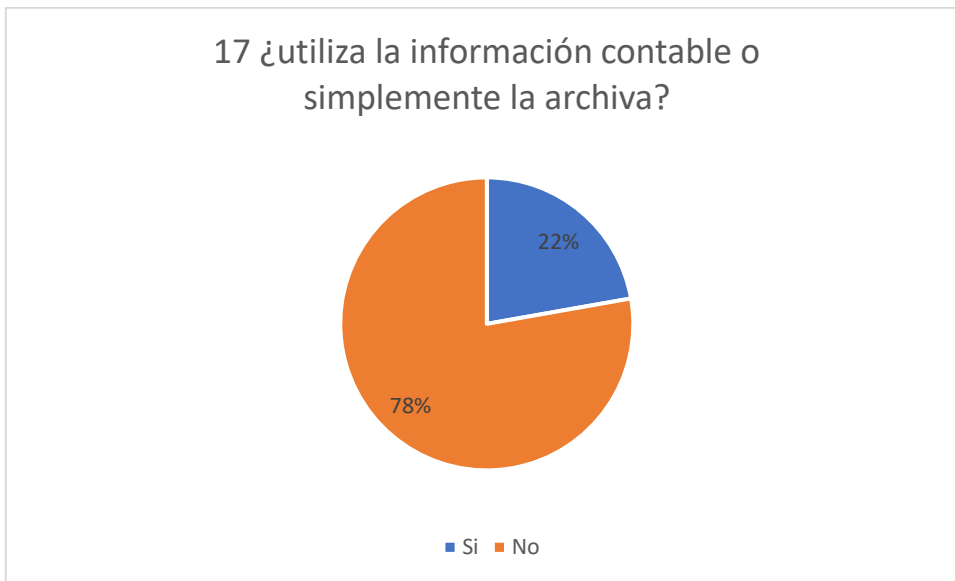
*Gráfico 16 ¿Lleva la contabilidad de su finca?*

El 61% equivalente a 11 personas, no realizan contabilidad dentro de la finca, por falta de tiempo y desconocimiento de cómo hacerlo, y el 39% equivalente a 7 personas si las realiza, no de manera constante, pero son realizadas porque se consideran importantes

*Tabla 16 ¿utiliza la información contable o simplemente la archiva?*

17 ¿utiliza la información contable o simplemente la archiva?		
Si	4	22,20%
No	14	77,80%

Fuente: autores



*Gráfico 17 ¿utiliza la información contable o simplemente la archiva?*

Con base al grafico anterior se puede deducir que el 77,80% equivalente a 14 personas encuestadas no realiza ningún tipo de actividad con la información contable o de gastos percibidos (facturas por pago de alimentación e insumos) y el 22,20% equivalente a 4 personas, utilizan la información para saber el costo de los gastos en los que ha incurrido.

*Tabla 17 ¿Elabora los presupuestos de su finca?*

18 ¿Elabora los presupuestos de su finca?		
Si	4	22,20%
No	14	77,80%

Fuente: autores

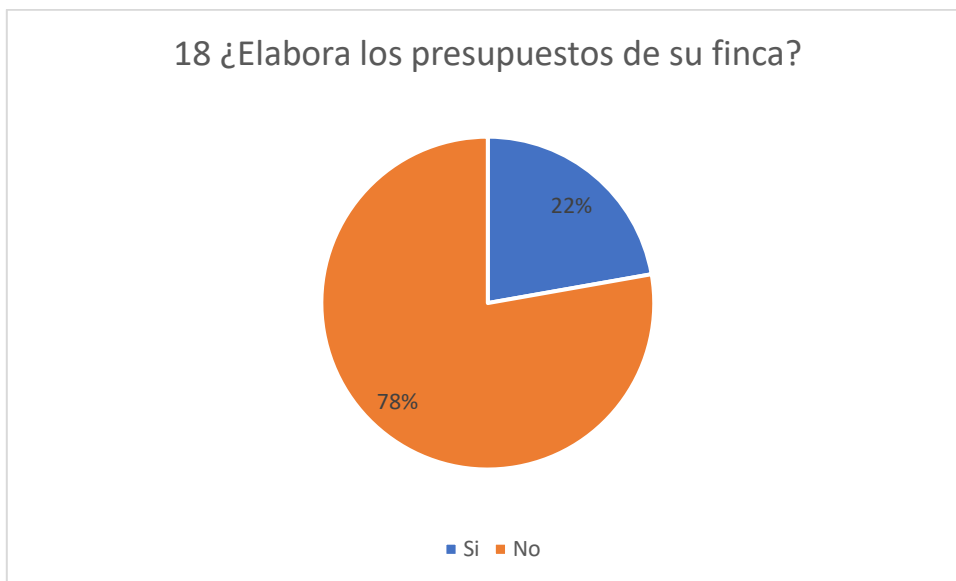


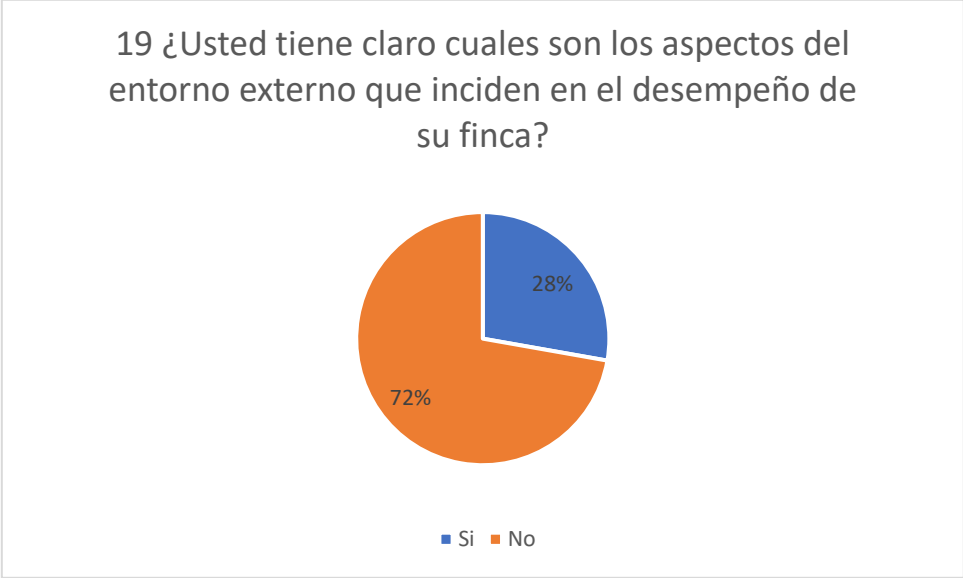
Gráfico 18 ¿Elabora los presupuestos de su finca?

Con 77,80% de representación equivalente a 14 ganaderos, no realizan presupuestos en sus fincas, debido a dos factores, el factor tiempo y el desconocimiento de como poder realizar dicho proceso, por el contrario y con una mínima participación de 22% de encuestados equivalentes a 4 personas, se toman el tiempo de realizar presupuestos que al final del mes les permita saber el total de gasto en los que tuvo que incurrir y de esa manera poder determinar si con la producción láctea obtiene rentabilidad.

Tabla 18 ¿Usted tiene claro cuáles son los aspectos del entorno externo que inciden en el desempeño de su finca?

19 ¿Usted tiene claro cuáles son los aspectos del entorno externo que inciden en el desempeño de su finca?		
Si	5	27,80%
No	13	72,20%

Fuente: autores



*Gráfico 19 ¿Usted tiene claro cuáles son los aspectos del entorno externo que inciden en el desempeño de su finca?*

Teniendo en cuenta el gráfico anterior el desconocimiento de los ganaderos es bastante, teniendo en cuenta que el 72% de los productores encuestados equivalentes a 13 personas no tienen idea de que factores externos inciden en la actualidad hasta en el valor de la leche, seguido del 28% equivalente a 5 personas, que están al corriente de que en la actualidad por el tema de la pandemia y los paros generados, los ganaderos se han visto perjudicados porque las empresas que reciben y transforman esta materia prima han tenido que dar por terminada su participación en el mercado.



20. ¿Aproximadamente en qué año se vinculó a la asociación Coopalac de Lenguazaque Cundinamarca?

18 respuestas



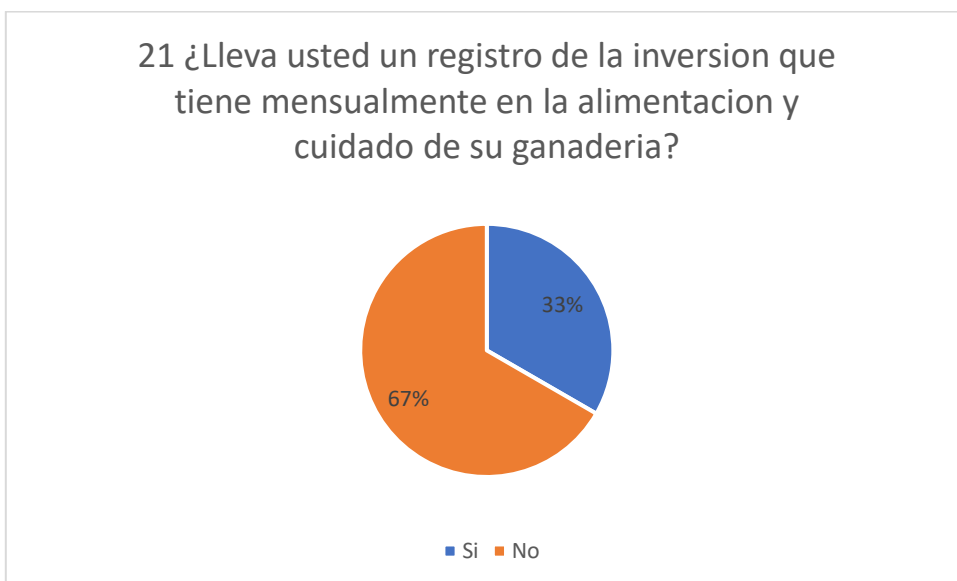
*Gráfico 20 ¿Aproximadamente en que año se vinculó a la asociación Coopalac de Lenguazaque Cundinamarca?*

El 70% de los ganaderos se encuentran asociados a la cooperativa de productores agropecuarios desde el año de iniciación ósea desde el 2011, sin embargo, el 30% se ha ido vinculando con el transcurso de los años a dicha Cooperativa

*Tabla 19 ¿Lleva usted un registro de la inversión que tiene mensualmente en la alimentación y cuidado de su ganadería?*

21 ¿Lleva usted un registro de la inversión que tiene mensualmente en la alimentación y cuidado de su ganadería?		
Si	6	33,30%
No	12	66,70%

Fuente: autores



*Gráfico 21 ¿Lleva usted un registro de la inversión que tiene mensualmente en la alimentación y cuidado de su ganadería?*

Como se denota en el gráfico, el 67% de los encuestados no lleva a cabo ningún tipo de registro de inversiones realizadas en la finca, por falta de tiempo o porque no lo

consideran necesario, por el contrario, el 33% si los realiza y afirman que son importantes para identificar cada uno de los gastos realizados, en cuanto alimentación de bovinos.

Tabla 20 ¿Cómo lleva usted estos registros?

22 ¿Cómo lleva usted estos registros?		
Digital	0	0,00%
Manual	10	55,60%
N/A	8	44,40%

Fuente: autores



Gráfico 22 ¿Cómo lleva usted estos registros?

Para este caso, el 56% realiza registros manuales, en cuadernos o libretas que permitan tener la información clara y a la mano en caso de ser necesaria, y el 44% no lleva ningún tipo de registro, porque no tienen tiempo para hacerlos, por lo cual se considera que la toma de registros es importante porque permiten tener fechas exactas u aproximadas de animales en celo y nacimiento de crías. Además, permiten saber con claridad las fechas en las que se incurren en costos y gastos dentro de la finca.

### 23. ¿Qué otros registros o datos registra en su finca?

18 respuestas

Ninguno
Ninguno
Información de el estado de cada animal
Animales en celo, nacimiento de crías
Registro del ganado
Registros de vacunación, monta o partos que a tenido el ganado
Palpacines, días de celo y nacimiento de crías
No
De las crías

Gráfico 23 ¿Que otros registros o datos registra en su finca?

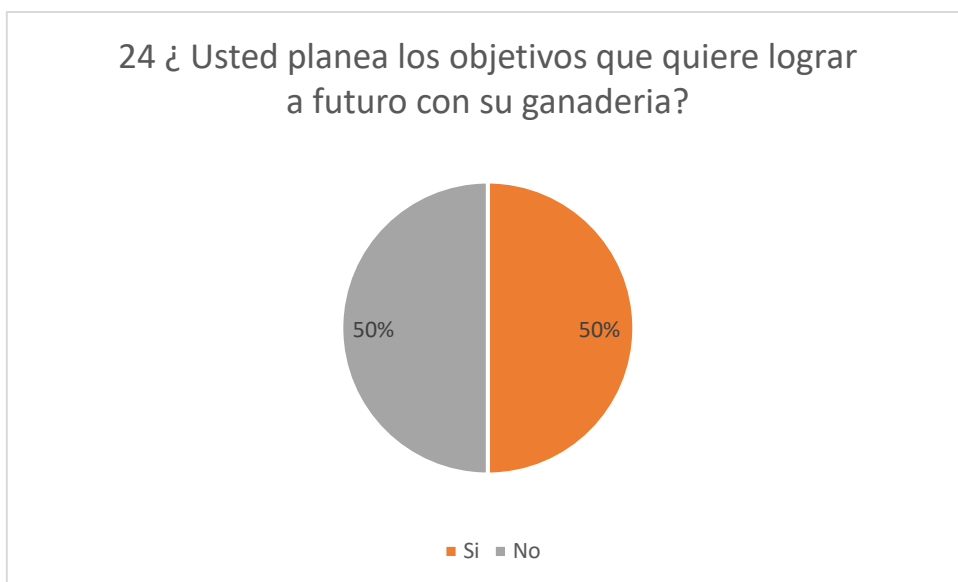
Teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en esta pregunta, la toma de registros en un principio fue algo fundamental para los asociados porque permitía saber el estado o fechas de algún tipo de proceso, en la actualidad este tipo de información dejo de

importar, porque se encuentran más centrados en una ganadería tradicional y en lo que sus ancestros les han enseñado.

*Tabla 21 ¿Usted planea los objetivos que quiere lograr a futuro con su ganadería?*

24 ¿Usted planea los objetivos que quiere lograr a futuro con su ganadería?		
Si	9	50,00%
No	9	50,00%

Fuente: autores



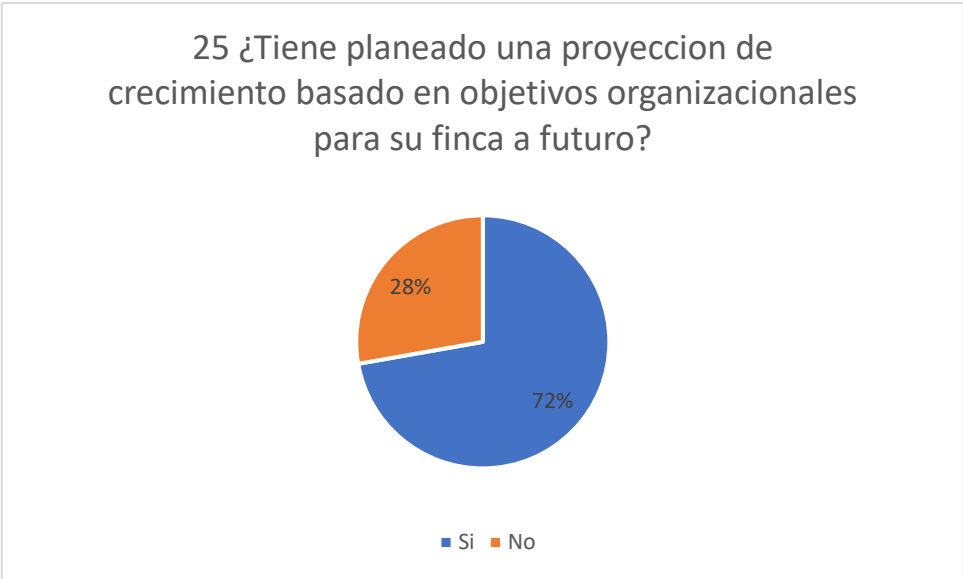
*Gráfico 24 Tabla 21 ¿Usted planea los objetivos que quiere lograr a futuro con su ganadería?*

El 50% de los ganaderos ha planeados sus objetivos en pro del crecimiento de sus fincas, basados en animales doble propósito y en animales de buena producción láctea que genere mucha rentabilidad y el 50%, no se ha proyectado a futuro en cómo quiere ver su ganadería, no ha mirado opciones de mejora genética y de animales de producción.

*Tabla 22 ¿Tiene planeado una proyección de crecimiento basado en objetivos organizacionales para su finca a futuro?*

25 ¿Tiene planeado una proyección de crecimiento basado en objetivos organizacionales para su finca a futuro?		
Si	13	72,20%
No	5	27,80%

Fuente: autores



*Gráfico 25 ¿Tiene planeado una proyección de crecimiento basado en objetivos organizacionales para su finca a futuro?*

El 72,2% responde que si tiene planeada una proyección de crecimiento, basada en producir materia prima de buena calidad con aspiraciones a que este producto sea transformado desde la Cooperativa, implementando un planta de procesamiento, por el contrario el 27,8% de los encuestados equivalente a 5 ganaderos, no ha pensado en cómo quiere ver a su finca a su negocio familiar en un futuro.

26 ¿Usted planea y establece las diferentes actividades que va a desarrollar en su finca? ¿Cómo?

18 respuestas

No
Teniendo programación previa
Con anterioridad se hablan de las actividades que se requieren realizar y en que momento realizarlas
Si, arreglo de praderas ETC..
Llevando anotado en una libreta las actividades que tengo que hacer en la finca
No, simplemente son actividades que surgen con el día
Agendamiento
No
Si se planea

*Gráfico 26 ¿Usted planea y establece las diferentes actividades que va a desarrollar en su finca?*

El 80% de las personas encuestadas han considerado que la planeación de actividades a realizar dentro de la finca, permite distribuir de manera adecuada el tiempo para emplear a las actividades, de tal manera que pueda tener tiempo para todo, y el 20% no

planea actividades ya que las labores a realizar vienen con el día, no siempre o todos los días se realiza la misma actividad.

27 ¿Considera que planear las actividades de su finca, organizar los datos que obtiene le sirve para tomar decisiones? ¿por qué?

18 respuestas

Si
Si
Si, porque se esa manera ya se establece el cronograma y así tomar decisiones
Si, ayuda a organizar el tiempo
Si,
Si, ya que con esas decisiones me ayudan a producir un alimento mejor para el ganado y va a tener mejor producción y producto
No, no se ha tenido en cuenta
Estamos consientes de lo ya hicimos y lo que falta
Si.

*Gráfico 27 ¿Considera que planear las actividades de su finca, organizar los datos que obtiene le sirve para tomar decisiones?*

El 96% de los encuestados, responden que si es de gran ayuda para la toma de decisiones ya que facilita los procesos dando un diagnostico mucho más claro, sin embargo, el 4% de los ganaderos no le dan importancia a dicho tema.



Tabla 23 ¿tiene algún conocimiento sobre Administración?

28 ¿tiene algún conocimiento sobre Administración?		
Si	4	22,00%
No	14	78,00%

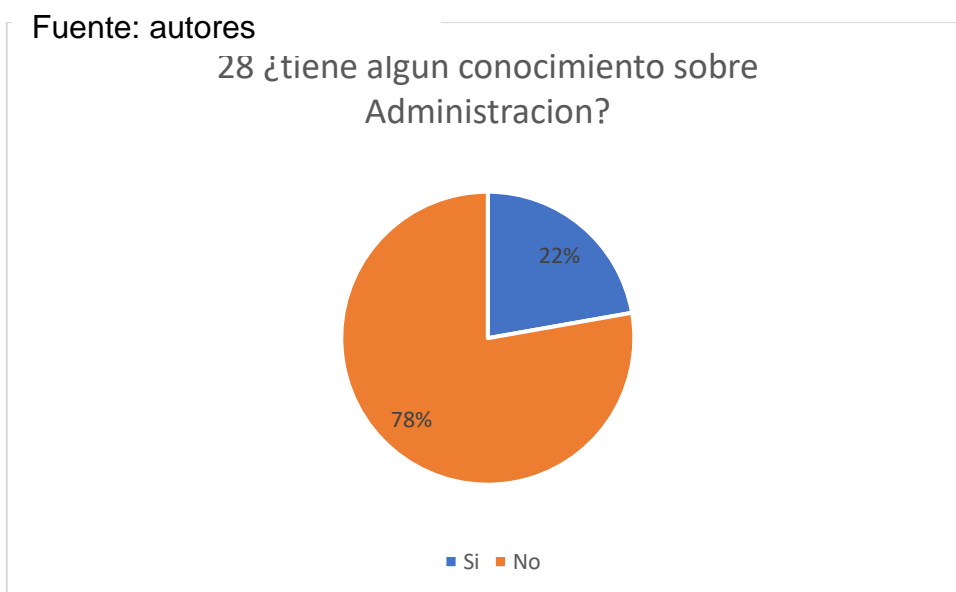


Gráfico 28 ¿tiene algún conocimiento sobre Administración?

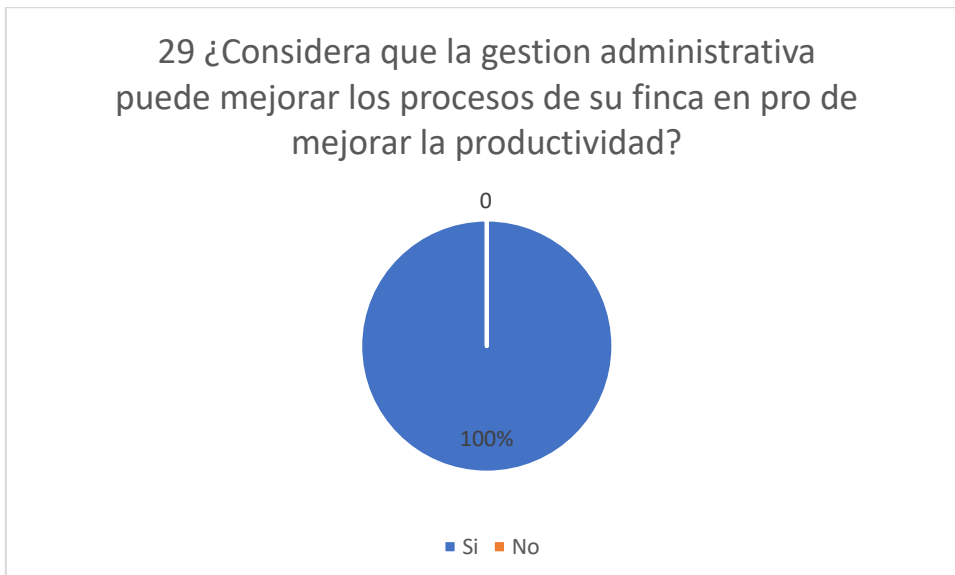
Analizando los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se puede evidenciar que el 78% de los encuestados equivalentes a 14 personas creen no tener conocimientos sobre administración y el 22% equivalente a 4 personas saben algunas cosas sobre administración.

Sin embargo, las personas que han dicho que no, se encuentran erradas ya que tener fincas requiere de procesos administrativos para tener un buen funcionamiento, el hecho de saber con qué empresa trabajar a quien vender y a quien no, hace parte de las tomas de decisiones que hacen a un administrador.

*Tabla 24 ¿Considera que la gestión administrativa puede mejorar los procesos de su finca en pro de mejorar la productividad?*

29 ¿Considera que la gestión administrativa puede mejorar los procesos de su finca en pro de mejorar la productividad?		
Si	18	100,00%
No	0	0,00%

Fuente: autores



*Gráfico 29 ¿Considera que la gestión administrativa puede mejorar los procesos de su finca en pro de mejorar la productividad?*

Con base a el grafico se evidencia que el valor más representativo es del 100% equivalente a las 18 personas encuestadas para la opción Si, ya que se considera que la buena gestiona administrativa ayuda en la optimización de recursos dentro de las fincas,

todo esto con el fin de llegar a la consecución de objetivos y obteniendo excelentes resultados.

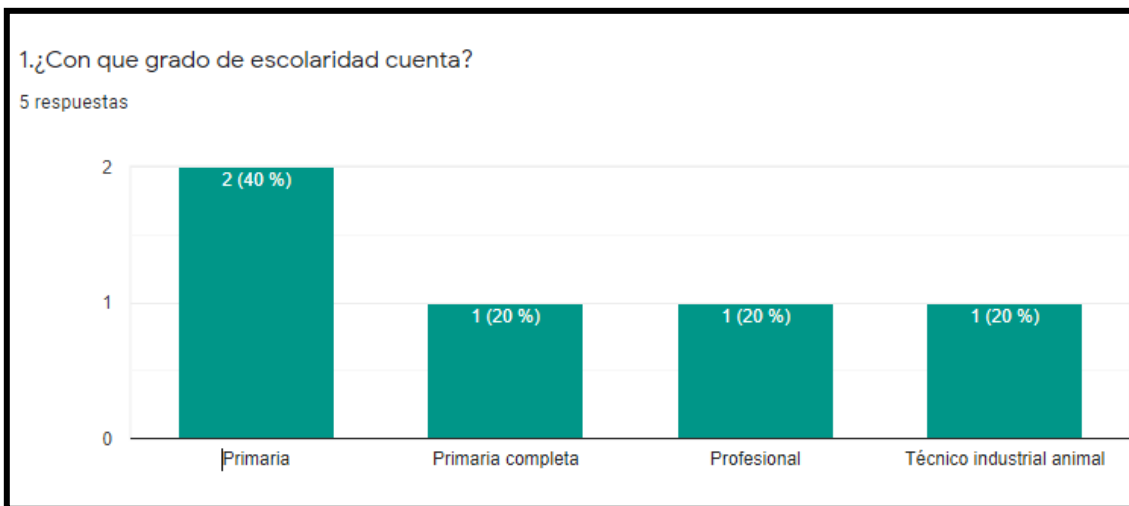
### **Análisis sobre el conocimiento de los procesos administrativos de la asociación Coopalac del municipio del Lenguazaque.**

A continuación, se presentan los resultados que se hallaron tras la aplicación de la encuesta a la muestra seleccionada, con las respectivas tablas y gráficos que permitieron el análisis para la creación de estrategias y metas para el mejoramiento del sector lácteo con respecto a los productores del departamento de Cundinamarca.

*Tabla 25 Porcentaje de escolaridad de los administrativos*

COOPALAC	PRIMARIA	PRIMARIA COMPLETA	PROFESIONAL	TÉCNICO INDUSTRIAL
5	40%	20%	20%	20%

Fuente: autores



*Gráfico 30 Porcentaje de escolaridad de los administrativos*

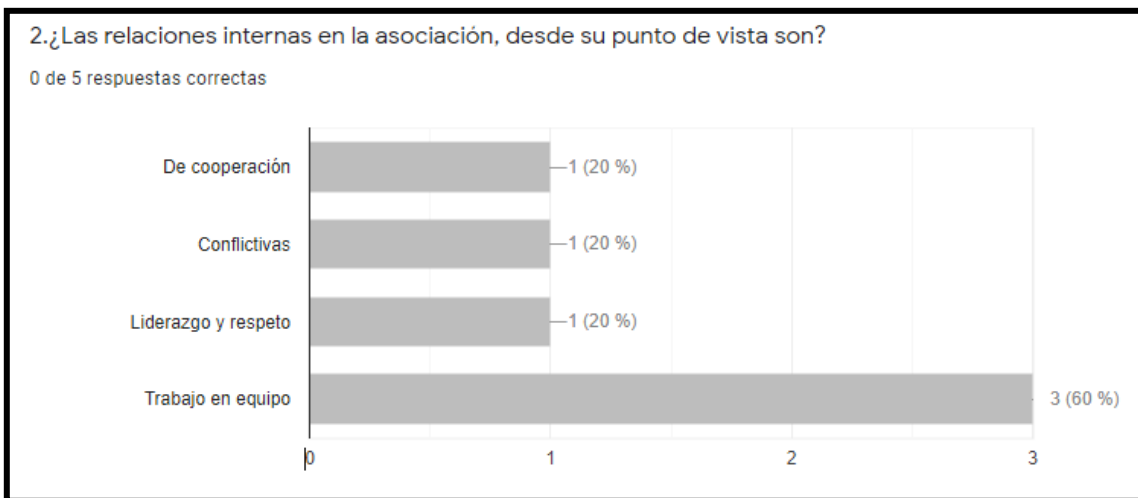
Análisis e interpretación:

Al observar las respuestas dadas por los administrativos de la asociación Coopalac podemos afirmar que el 100% de su totalidad a concebido los estudios de la básica primaria con éxito por lo cual solo el 20% a obtenido un título profesional lo que demuestra la necesidad de capacitación y formación de procesos administrativos para poder desempeñarse de la mejor manera en las diferentes etapas dentro de la organización y de esta manera impulsarla así mismo para lograr su visión alcanzando sus objetivos propuestos.

*Tabla 26 Relaciones internas de la asociación Coopalac*

COOPALAC	DE COOPERACIÓN	CONFLICTIVAS	LIDERAZGO Y RESPETO	TRABAJO EN EQUIPO
5	20%	20%	20%	60%

Fuente: autores



- ¿Por qué?
- 4 respuestas
- Trabajan por la parte social
  - Los asociados trabajan en pro de la cooperación y el fin común
  - Se generan puntos de vista diferentes que provocan problemas en la asociación
  - Se trabaja en conjunto para superar adversidades

*Gráfico 31 Relaciones internas de la asociación Coopalac*

**Análisis e interpretación:**

Respecto a las relaciones internas de la asociación se puede observar que con un 60% se maneja un buen trabajo en equipo la capacidad de trabajar en colaboración es un elemento que muchos líderes y reclutadores valoran hoy en día. Ya sea en el ámbito laboral, deportivo o cotidiano, recordando que al apoyar a los demás y brindarles lo mejor de sí mismos al mismo tiempo es la clave para lograr tus objetivos con facilidad. Esto es una sinergia, todos aportan algo desde su experiencia, comparten sus habilidades y

enriquecen su trabajo para lograr grandes resultados. Este enfoque ayuda a maximizar las fortalezas de cada miembro, aprovechar al máximo sus mejores fortalezas y complementar a otros miembros, con un 20% se evidencia la cooperación, 20% de liderazgo y respeto, aunque es preocupante el 20% donde hay un nivel de conflicto ya que se generan puntos de vista diferentes que provocan problemas en la asociación.

Tabla 27 Toma de decisiones

COOPALAC	REPRESENTANTE LEGAL	ASOCIADOS	JUNTA DIRECTIVA	TODAS LAS ANTERIORES
5	0%	60%	80%	0%

Fuente: autores

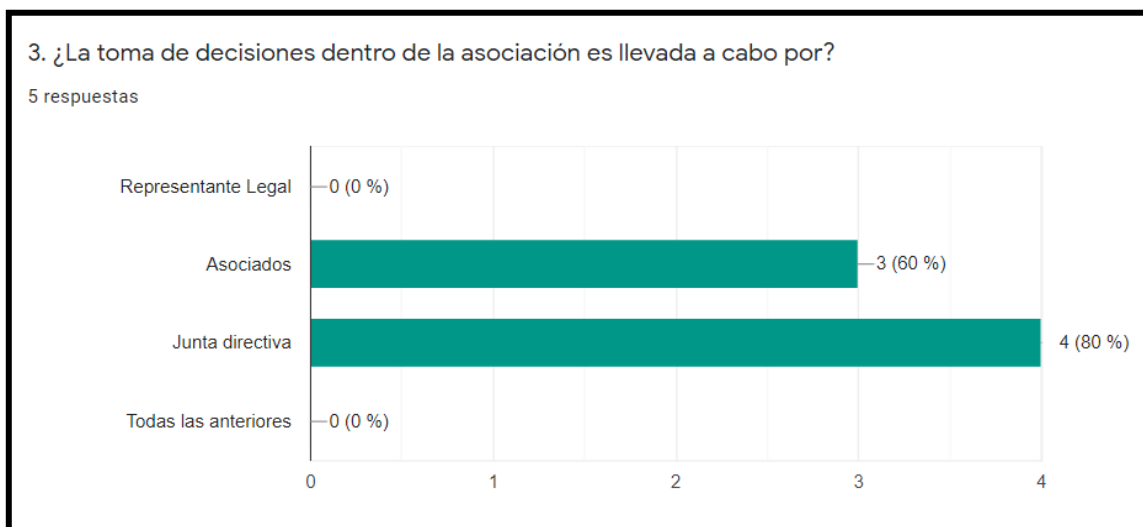


Gráfico 32 Toma de decisiones.

Análisis e interpretación:

Con respecto a la toma de decisiones que son realizadas en la asociación Coopalac se concluye con un 80% que las decisiones son tomadas en la junta directiva que esta, está

conformada por el presidente, vicepresidente, tesorero y tres secretarios, lo cual también es soportado con un 69% en los asociados a la hora de tomar decisiones.

Tabla 28 Grupo de apoyo para la mejora continua y crecimientos de las fincas

COOPALAC	SI	NO
5	0%	100%

Fuente: autores

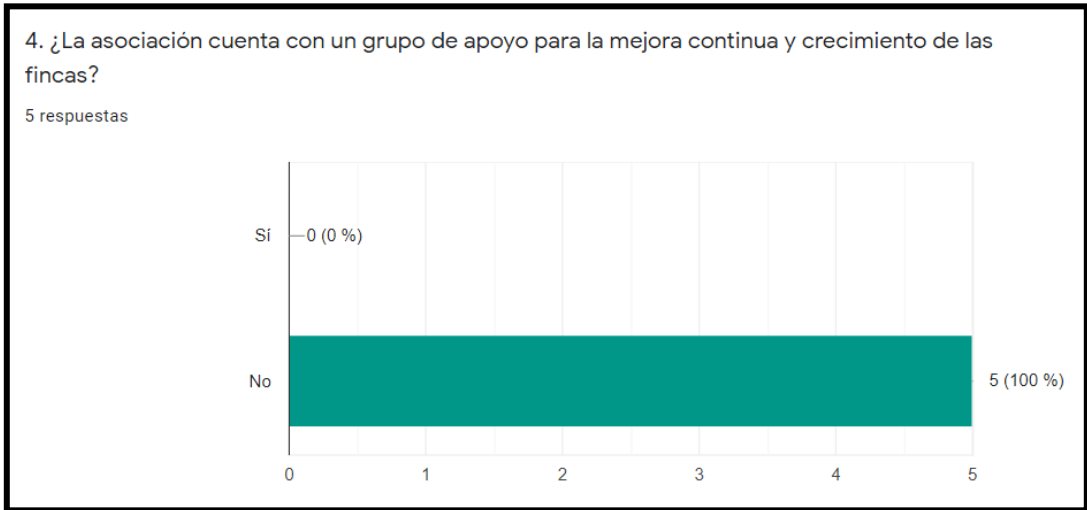
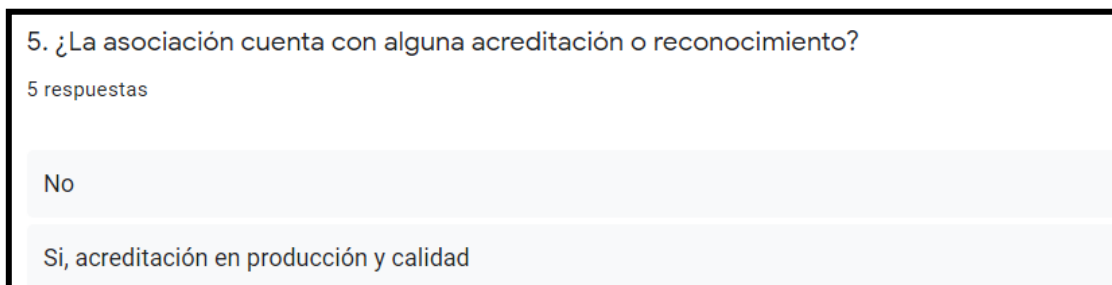


Gráfico 33 Grupo de apoyo para la mejora continua y crecimientos de las fincas

Análisis e interpretación:

El 100% de la población encuestada del área administrativa de la asociación Coopalac no cuenta con un grupo de apoyo para la mejora continua y crecimiento de las fincas lo que no permite un excelente desarrollo de la asociación ya que las herramientas de mejora continua permitirán a la organización analizar las causas de las desviaciones en

los resultados esperados del sistema. Estas desviaciones representan oportunidades para la mejora del sistema y se pueden desarrollar planes de acción que incluyan acciones correctivas.



*Gráfico 34 Acreditación o reconocimiento de la asociación.*

Análisis e interpretación:

Esta pregunta fue realizada de manera abierta a los administrativos de la asociación acerca de su conocimiento si la asociación cuenta con acreditación o algún reconocimiento a lo que los encuestados concordaron en dos respuestas una fue que no contaban con estos ítems y la segunda fue que en su momento se cuenta con la acreditación en producción y calidad, pero en concordancia con la Gerente Ruth Mayerly Arévalo nos afirma que la asociación en su momento no cuenta con acreditación ni reconocimiento por lo que se observa una desinformación por parte de algunos administrativos.

*Tabla 29 Capacitaciones de gestión administrativa en cuanto a registros básicos en fincas*

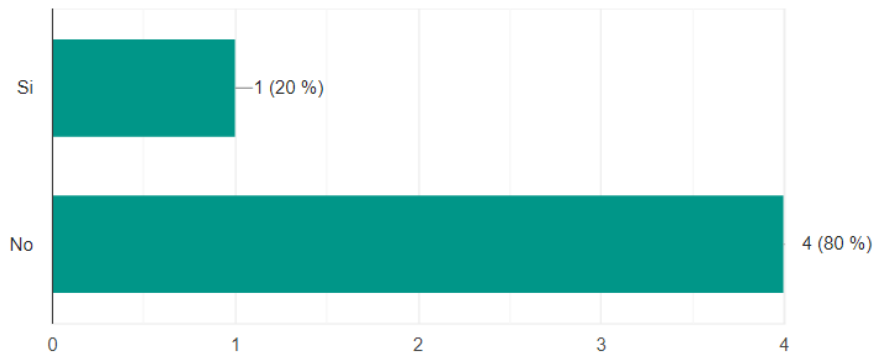
COOPALAC	SI	NO
5	20%	80%

Fuente: autores



6. ¿En la asociación se realizan capacitaciones enfocadas a la gestión administrativa en cuanto a registros básicos con los que se debe contar en las fincas?

5 respuestas



¿Por qué?

5 respuestas

Se tienen capacitaciones

Hace rato no se hacen, por las universidades

Desde hace mucho tiempo no se realizan capacitaciones

Se realizaban con anterioridad pero hace mucho tiempo que se dejaron de recibir

Desde hace un buen tiempo se dejaron de hacer porque por parte de la gobernación dejaron de hacerse

*Gráfico 35 Capacitaciones de gestión administrativa en cuanto a registros básicos en fincas*

Análisis e interpretación:

A pesar que las industrias transformadoras brindan capacitación a sus proveedores observamos que el 80% no recibe capacitación, ya que hace tiempo se dejaron de hacer por parte de las entidades que les generaban dichas capacitaciones por ende, se

encuentra un mayor déficit de conocimientos respecto al área administrativa que deberían implementar y estar manejando en sus finca o hatos ganaderos ya que solo el 20% recibe de alguna forma capacitación enfocada a la gestión administrativa en cuanto a registros básicos con los que cuentan en sus fincas. Se debe tener en cuenta que la capacitación ayuda a mejorar la eficiencia de los trabajadores para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad. Además, permite evitar la obsolencias de los conocimientos del personal para que de esta manera se pueda mantener actualizado.

Tabla 30 Proceso administrativo

COOPALAC	SI	NO
5	100%	0%

Fuente: autores

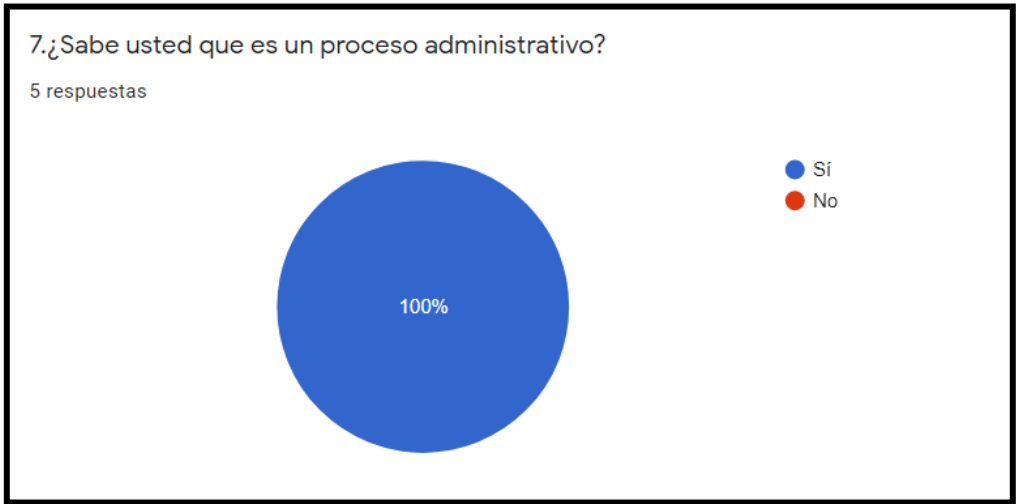


Gráfico 36 Proceso administrativo

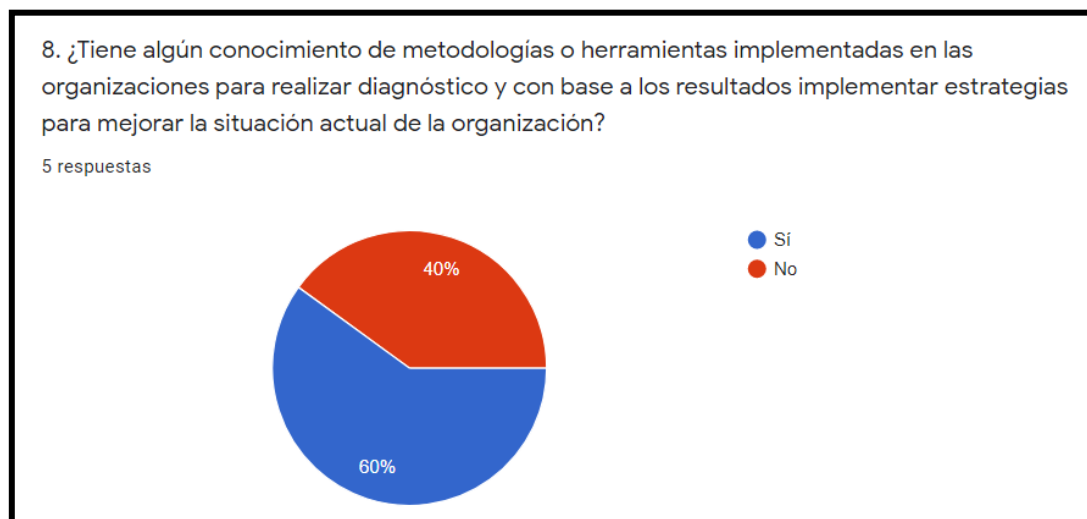
Análisis e interpretación:

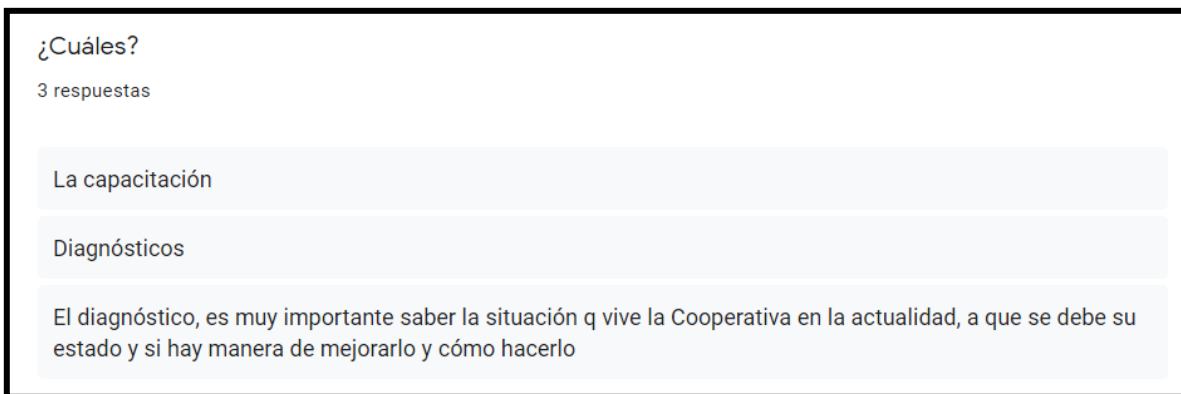
Se encuentra mediante los resultados evidenciados en la tabla N°7 que los cinco asociados en el área administrativa concuerdan en un 100% acerca de su conocimiento referente a lo que es un proceso administrativo ya que es de suma importancia tener claridad en cuanto a este al momento de planear, organizar, dirigir y controlar a la hora de conseguir los objetivos planteados por la asociación Coopalac.

*Tabla 31 Conocimiento de metodologías o herramientas implementadas en las organizaciones para diagnósticos e implementación de estrategias de la organización.*

COOPALAC	SI	NO
5	60%	40%

Fuente: autores





*Gráfico 37 Conocimiento de metodologías o herramientas implementadas en las organizaciones para diagnósticos e implementación de estrategias de la organización.*

**Análisis e interpretación:**

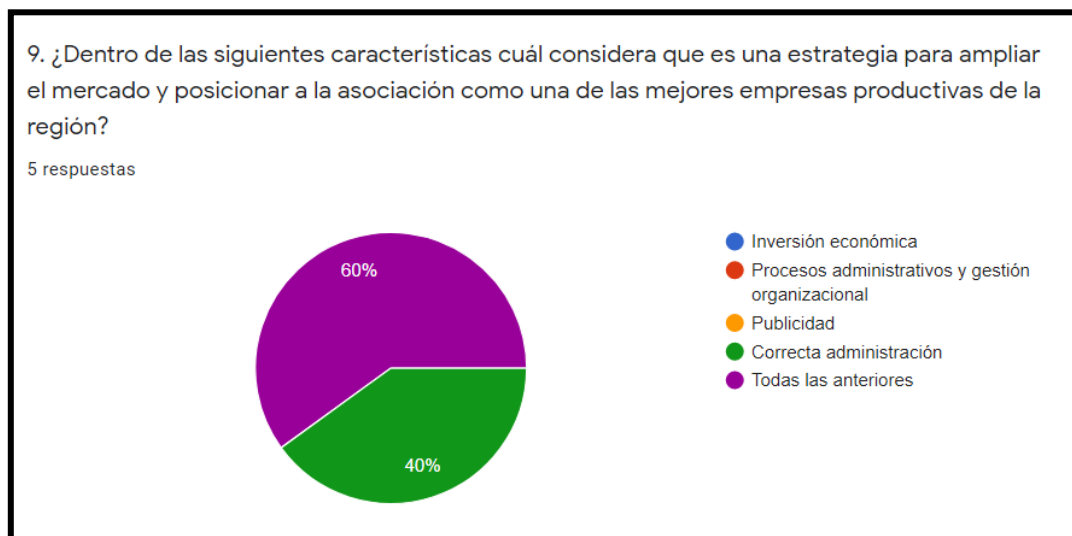
En cuanto a los conocimientos de metodologías o herramientas implementadas en las organizaciones para realizar diagnósticos y con base a los resultados implementar estrategias para mejoramiento de la organización con un 60%, estando representados por 3 encuestados afirman si realizar implementaciones de estas herramientas tales como capacitaciones, y diagnósticos referente a la situación actual con la que vive la cooperativa enfocándose en su estado momentáneo para crear estrategias de fortalecimiento de la misma , por parte de los asociados que no realizan este proceso el porcentaje es de 40% equivalente a 2 los cuales se enfocan en la mejora continua como asociación para mejorar en las falencias presentadas.

*Tabla 32 Estrategias para ampliación del mercado y posicionamiento de la asociación dentro de las mejores empresas productivas de la región.*

COOPALAC	INVERSIÓN ECONÓMICA	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	PUBLICIDAD	CORRECTA ADMINISTRACIÓN	TODAS LAS ANTERIORES
----------	------------------------	-----------------------------	------------	----------------------------	-------------------------

		Y ORGANIZACIONAL			
5	0%	0%	0%	40%	60%

Fuente: autores



*Gráfico 38 Estrategias para ampliación del mercado y posicionamiento de la asociación dentro de las mejores empresas productivas de la región.*

Análisis e interpretación:

Se observa en un 60% que las estrategias más favorables para ampliar el mercado y posicionar a la asociación como una de las mejores de la región son la inversión económica, los procesos administrativos y gestión organizacional, publicidad y correcta administración. Son las más apropiadas ya que brindan mayor oportunidad para conseguir el fin que se desea, pero por otro lado con un 40% se evidencia como única y factible la estrategia de la correcta administración ya que se enfoca en la concreta actuación de procesos administrativos.

Tabla 33 Planeación de objetivos organizacionales a futuro.

COOPALAC	SI	NO
5	100%	0%

Fuente: autores

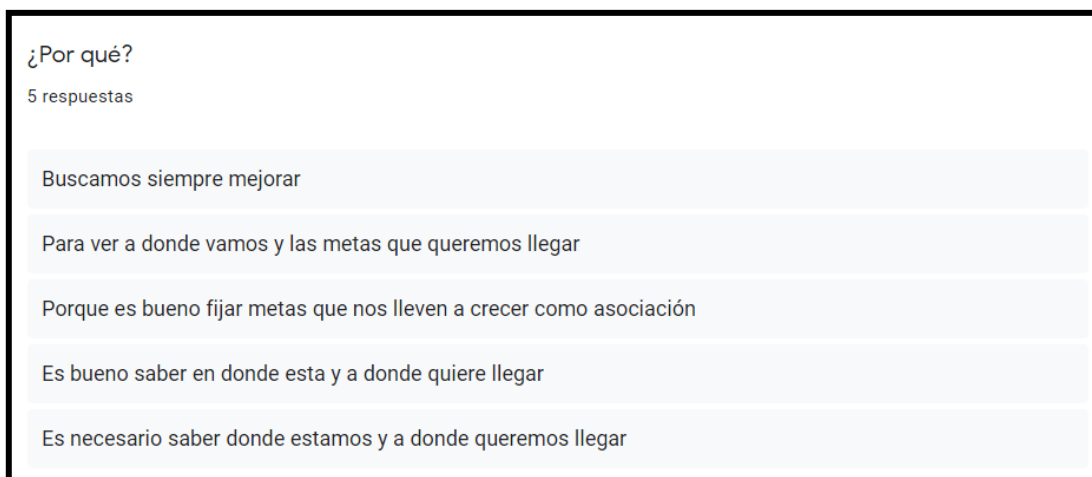
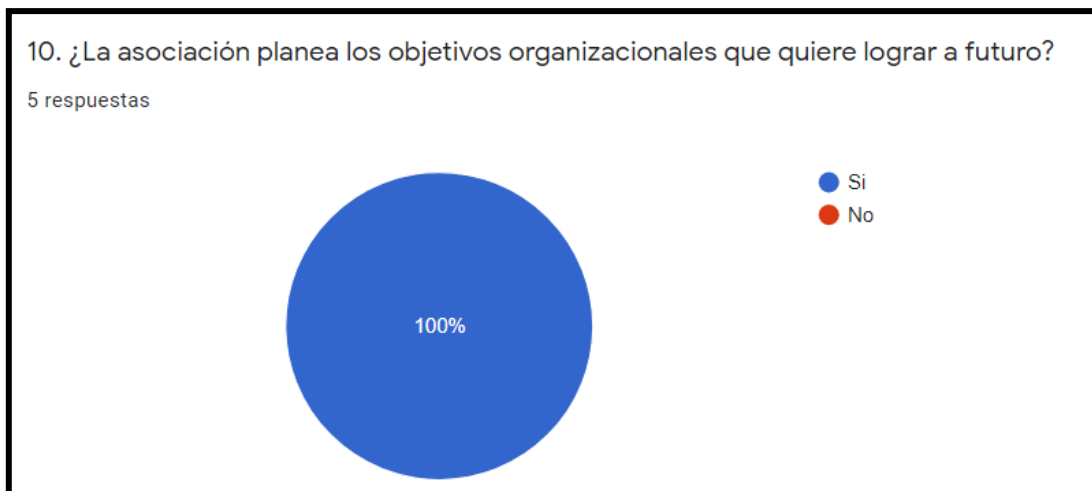


Gráfico 39 Planeación de objetivos organizacionales a futuro.

Análisis e interpretación:

Claramente se observa que de las personas encuestadas en su totalidad el 100% establecen que si se realizan la planeación de objetivos organizacionales para determinar lo que se quiere a lograr a futuro ya que esto les permitirá como asociación ver donde se encuentran y a donde desean llegar en determinado periodo de tiempo buscando siempre la mejora continua.

Tabla 34 Proyección de crecimiento

COOPALAC	SI	NO
5	100%	0%

Fuente: autores



¿Cuáles?

4 respuestas

Seguir produciendo, la buena calidad

Ser más reconocida, hacer procesamiento de leche

En poder ser una asociación procesador de lácteos

Con la ampliación no sólo de infraestructura si no mas bien en la parte de transformación de la leche

#### *Gráfico 40 Proyección de crecimiento*

Análisis e interpretación:

En cuanto si la asociación tiene planeado una planeación de crecimiento con una equivalencia del 100% es un rotundo si puesto que esto le permite a la misma seguir produciendo un producto en este caso la leche de buena calidad lo que genera su reconocimiento por su ben procesamiento de esta y así mismo se visionan en poder realizar una ampliación no solamente de infraestructura sino que su deseo es la transformación de la leche en productos lácteos lo que intensificaría la inversión, mano de obra, documentación entre otros gastos que incurrían per sin dejar a un lado su crecimiento y utilidades monetarias a generar.



12. ¿Cómo se proyecta la asociación a futuro en el municipio de Lenguazaque?

4 respuestas

Ser reconocida en el municipio y trabajar para que sea como asociación en Lenguazaque

Como una asociación reconocida no sólo a nivel municipal, Pero reconocida por la calidad de sus productos

Como una asociación que resalte no sólo por su calidad en la leche si no por ser transformadora de la misma

En una asociación no sólo productora si no transformadora de derivados lácteos

*Gráfico 41 Proyección de la asociación Coopalac a futuro en el municipio de Lenguazaque.*

Análisis e interpretación:

Se observa que la proyección de la asociación Coopalac del municipio de Lenguazaque a futuro es ser reconocida no solo por su producto sino de igual manera por la transformación de este derivado como lo es la leche en diferentes productos lácteos y que de la misma manera resaltar por su brindar productos derivados de calidad, pero que este reconocimiento no sea solo a nivel municipal sino también regional.

13. ¿Cómo será la diversificación de la asociación a Corto, mediano y largo plazo?

4 respuestas

Mejorar los procesos de certificación y certificación de uso diario

En la certificación de calidad

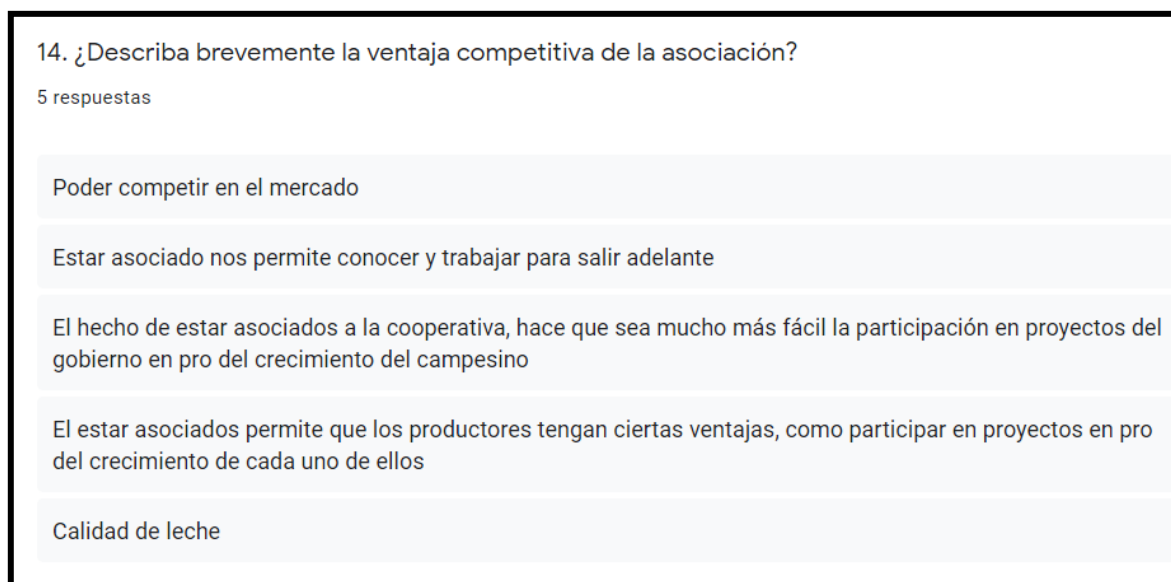
Mejorar los procesos de certificación

Crecimiento asociativo

*Gráfico 42 Diversificación de la asociación a corto, mediano y largo plazo.*

Análisis e interpretación:

Por ende, en cuanto diversificación de la asociación en sus diferentes lapsos de tiempo se observa que los asociados se fueron más por la parte de certificar sus procesos y generar de esta manera mejores oportunidades de crecimiento, pero como anteriormente se menciona también se inclinan por la transformación de la leche y de esta manera generar productos lácteos que les permita fortalecer sus procesos a mediano y largo plazo.



*Gráfico 43 Ventaja competitiva*

Análisis e interpretación:

En cuanto a ventaja competitiva presente en la asociación concuerdan en estar ligados o asociados con la asociación Coopalac ya que permite a los diferentes ganaderos del municipio ser parte de esta y como campesinos o dueños de hatos lecheros beneficiarse mutuamente y generar ayudas por parte de la gobernación en pro del crecimiento campesino y ganadero.

15. ¿Cuáles son las acciones de mejora que implementa la asociación?

4 respuestas

Protocolos de procedimientos

La capacitación

*Gráfico 44 Acciones de mejora*

Análisis e interpretación:

Las acciones de mejora implementadas por Coopalac son los protocolos de procedimientos y la realización de capacitaciones, aunque como anteriormente se evidencio hace un tiempo que no se han vuelto a realizar dichas capacitaciones por lo que se debe trabajar en ello ya sea por parte de la gobernación o universidades que brinden este servicio y así mismo trabajar en más mejoras continuas que le permita a la asociación su fortalecimiento en áreas como la administración y producción entre otras.

16. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la Asociación?

5 respuestas

Trabajo en equipo

Insistencia y fortaleza

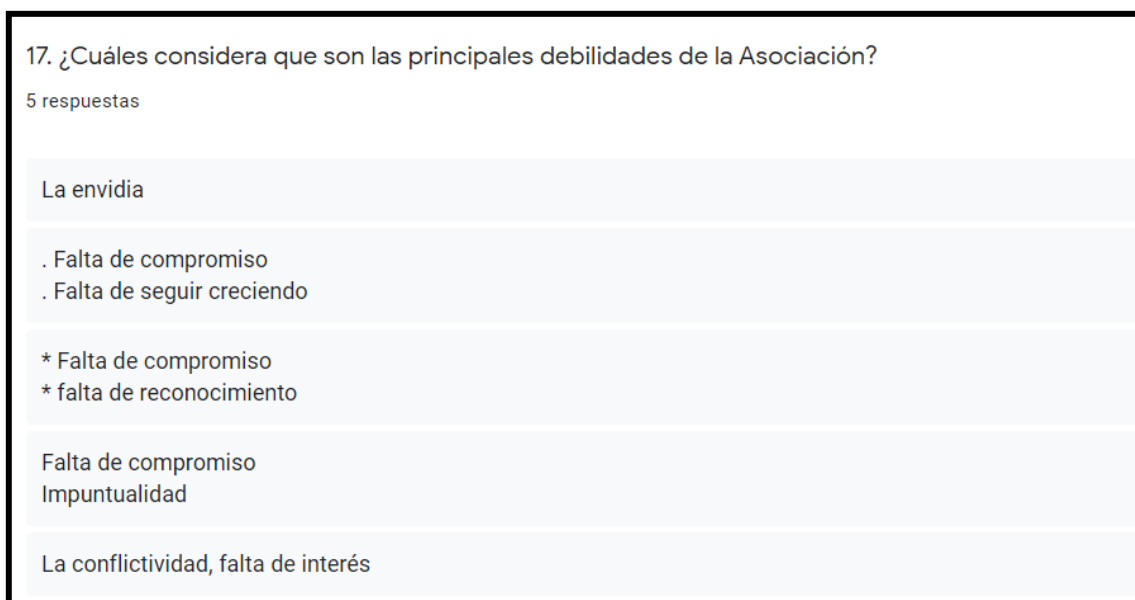
\* Trabajo en equipo

El trabajo en equipo

*Gráfico 45 Fortalezas de la asociación Coopalac.*

Análisis e interpretación:

Se manifiesta que la principal fortaleza de la asociación es el trabajo en equipo y que interesante ya que este precisamente permite promover el logro de metas, incrementar la motivación y la creatividad, y beneficiar las habilidades sociales de todos. El trabajo en equipo es una habilidad muy valorada en el mercado laboral, y también es una de las características más necesitadas por las empresas. Y de esta manera fortalecerá los lapsos entre asociado y asociación como tal.



*Gráfico 46 Debilidades de la asociación.*

análisis e interpretación:

En cuanto a las debilidades presentadas por la asociación concuerdan en la falta de compromiso por parte de los asociados lo que no permite el mejor desarrollo como funcionamiento y crecimiento de la misma entre otro como la impuntualidad, conflictividad, falta de interés y envidia que se han ocasionado en la asociación.

18. ¿Cómo puede la Asociación mejorar estas debilidades detectadas?

3 respuestas

Fortalecer y concientizar a las personas para que tengan sentido de pertenencia con la asociación

Haciendo más presencia en el municipio

Fortaleciendo y concientizando a los asociados

*Gráfico 47 Mejoramiento de debilidades.*

Análisis e interpretación:

El mejor procedimiento para mejorar las debilidades de la asociación se establece en la concientización y fortalecimiento de las personas que forman parte de la asociación para que de esta manera sus debilidades se conviertan en fortalezas.

## 7. CAPITULO I DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

### 7.1. Matriz DOFA

De acuerdo a Ramírez (2002, págs. 54-61) a través del análisis FODA será indispensable identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene una firma, también considerar que a partir de las oportunidades y amenazas se analizan los aspectos externos de la institución. La matriz FODA también puede ser planteada por demás autores como DAFO, esta matriz permite a una organización el tener un amplio conocimiento de la estructura empresarial. Así mismo, se debe mencionar que los gerentes deben de tener claro cuáles son aquellos aspectos a observar luego de realizar la matriz FODA, porque esto le hará tener un seguimiento de los acontecimientos que estén ocurriendo actualmente en el negocio (SEDAMANOS, 2019)

*Tabla 35 Matriz Dofa*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ DOFA</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Está constituida hace 10 años</li><li>2. Es una cooperativa ya reconocida en el municipio de Lenguzaque</li><li>3. Respecto al manejo de problemas, trabajan en equipo y buscan soluciones conjuntas planteando compromisos que Incluyan a toda la</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Problemas con la calidad de la leche</li><li>2 Capital de trabajo mal utilizado</li><li>3 Identificación de criterios de valoración del rendimiento organizacional</li><li>4 Déficit en el funcionamiento de los Procesos</li></ol>

	asociación.	Administrativos para alcanzar los objetivos de la organización 5 Falta de capacitaciones
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliación del mercado existente</li> <li>2. Alta demanda de productos lácteos</li> <li>3. Fuerte poder adquisitivo</li> <li>4. Mayor participación en el mercado a través de nuevas presentaciones</li> <li>5. La demanda de productos lácteos está en crecimiento constante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gracias a que es una asociación reconocida en el municipio la asociación presenta fuerte poder para ampliación de mercado en la producción y comercialización de productos de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar apoyo en entes gubernamentales que faciliten la capacitación de los asociados en cuanto a procesos básicos de gestión administrativa implementables en cada una de las fincas.</li> <li>- hacer parte de los procesos de mejora de la asociación implementando y buscando la certificación de la misma en normas de Calidad.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta Competitividad en el mercado</li> <li>2. Inestabilidad social y económica</li> <li>3. Tratados de Libre Comercio.</li> <li>4. Cambio climático, fenómenos naturales</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer la fuerza de ventas para poder expandirse en el territorio del departamento de Cundinamarca.</li> <li>- Implementar alianzas entre las asociaciones y las empresas con las que se comercializa, para adquirir tecnología en los centros de acopio y mejorar los Procesos.</li> <li>- Realizar capacitaciones sobre el cuidado del medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar y trabajara con los recursos con los que cuenta la asociación actualmente adaptándose a los cambios y buscando nuevas perspectivas según sea la situación económica del país</li> <li>- Estandarización de los procesos aplicados, aplicando un correcto proceso administrativo para lograr minimizar errores.</li> </ul>
---	--	--

Fuente: autores

Esta matriz le facilita a la organización tener un amplio conocimiento de la estructura empresarial tanto interna como externamente conociendo así sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que son evidentes en la organización y que pueden generar estrategias de mejora de las misma, que le permite a la organización ser más competitiva generando a sus asociados una mayor confiabilidad y desempeño en sus procesos productivos y administrativos.

La Cooperativa debe incentivar a los asociados a realizar la gestión administrativa necesarias desde sus fincas, para facilitar a dicha organización avances en sus procesos



tanto administrativos y técnicos, y poder así posicionarse en el mercado con una marca propia de derivados lácteos.

## 7.2. PCI (Perfil de Capacidades Internas)

El perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que les presenta el medio externo. Es una manera adecuada de realizar un diagnóstico involucrando cada uno de los factores que afectan su operación organizacional (Serna, 2008, p.167)<sup>30</sup>

*Tabla 36 Matriz PCI*

---

Matriz de Perfil de Capacidad Interna (P.C.I)									
CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Uso de análisis y planes estratégicos		X						X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X		X		
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes				X				X	
Capacidad para enfrentar la competencia			X						X
Sistemas de tomas de decisiones		X					X		
<b>FINANCIERAS</b>									
Disponibilidad de presupuesto para las mejoras estructurales de la organización					X			X	
Limitación de capacidad de inversión					X		X		
<b>COMPETITIVA</b>									
limitado espacio para sus procesos productivos, lo que limita a la empresa a					X			X	

ser competitiva con las demás asociaciones									
<b>Talento Humano</b>									
capacidad eficiente para procesos de gestión administrativa				X			X		
Servicio de Atención al cliente		X						X	

Fuente: autores

En Coopalac el Análisis del PCI Sirve para establecer como se encuentra la organización tanto interna como externamente, en sus áreas administrativas, financiera, competitiva y de Recursos humanos y con este análisis buscar estrategias de mejoramiento y emprendimiento para la organización.

Establecer los factores tanto externos como internos de la organización, es fundamental debido a que de esta manera se pueden conocer las problemáticas principales realizado, intercambios entre las fortaleza, oportunidades, amenazas y debilidades que se genera en la Asociación y obteniendo como resultado estrategias de aplicación inmediata para la misma.

### 7.3. VESTER<sup>31</sup>

Esta matriz busca identificar las causas y efectos de una situación problemática con mayor impacto y donde se desea aplicar; es un instrumento de desarrollo, que forma

---

<sup>31</sup> BETANCOURT, Diego. Matriz de Vester para la priorización de problemas. [En línea]. 19 de junio de 2016. [Citado 26 de octubre de 2020]. Disponible en: ([www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester](http://www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester)).

parte del marco lógico. Para esto, se determina una puntuación para los problemas evaluándose a partir de la influencia que se tiene sobre el otro.

PROBLEMA	NO LO CAUSA	CAUSA INDIRECTAMENTE	CAUSA SEMIDIRECTA	CAUSA DIRECTA
P	0	1	2	3

A continuación, se establecen, las problemáticas presentadas en la empresa Coopalac, las cuales son muy representativas dentro de la organización y en el mercado.

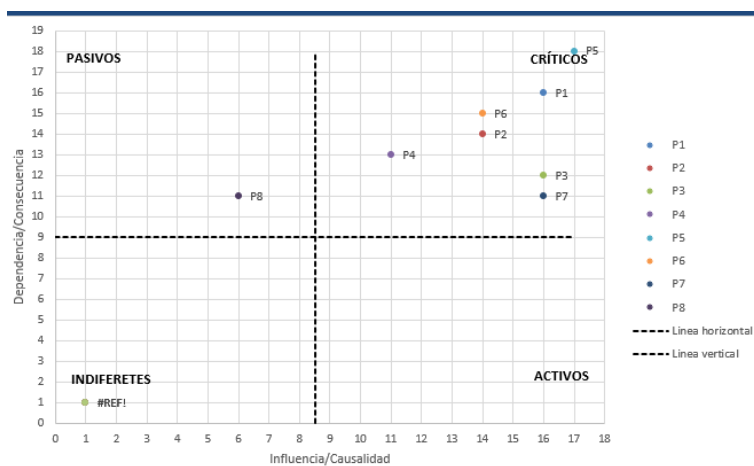
Tabla 37 Matriz Vester

Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	INFLUENCIA
P1	Recursos económicos limitados para inversión en capacitación para asociados en temas de gestión administrativa	0	3	1	3	3	1	1	12
P2	Falta de Capacitaciones	3	0	1	3	1	2	1	11
P3	Pocas Alianzas estratégicas	3	1	0	2	2	2	1	11
P4	Inestabilidad de Flujo de ingresos	3	2	1	0	3	2	2	13
P5	inhabilidad de endeudamiento	3	3	2	3	0	2	2	15
P6	Alta competitividad	2	1	3	1	1	0	1	9
P7	Tratados de libre comercio	1	1	1	1	2	1	0	7

Fuente: autores

DEPENDENCIA	15	11	9	13	12	10	8	78
-------------	----	----	---	----	----	----	---	----

PROBLEMA	EJE X	EJE Y
P1	15	11
P2	11	11
P3	9	11
P4	13	13
P5	12	15
P6	10	9
P7	8	7
<b>PROMEDIO</b>	<b>11,14</b>	<b>11,14</b>



En la organización se establece que la problemática principal es la deficiencia de la gestión administrativa, debido a que esta es fundamental para el desarrollo de la misma, y para beneficio de sus asociados, planteando como objetivo que la Cooperativa Coopalac sea reconocida en el mercado. Por tal motivo, se planteó la anterior matriz en la que se expone de manera eficaz las principales problemáticas y en efecto las de mayor impacto, estableciendo un grado de importancia y de solución inmediata para implementarla en la organización. Generando alianzas estratégicas con otras empresas del sector lácteo en la región, que permitan obtener como resultado la mejora en sus procesos productivos, económicos y administrativos.

#### 7.4. Matriz de evaluación de factores externos MEFE

La matriz MEFE o también conocida como matriz de evaluación de factores externos es una herramienta empleada en el análisis del entorno de una empresa. Yi Min Shum

(2019) explica que esta matriz sirve como un diagnóstico de campo, que permite enumerar y analizar los diferentes factores externos que pueden llegar a tener un impacto en el posicionamiento y crecimiento de una marca o empresa; al identificar aquellos ítems que afectarían al éxito de la firma se puede desarrollar estrategias y tácticas para disminuir su impacto e incluso aprovechar aquellas oportunidades existentes en el entorno.

*Tabla 38 Matriz MEFE*

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)</b>			
<b>ASOCIACIÓN COOPALAC</b>			
<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>PESO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Ampliación del mercado existente	0,1	4	0,4
Alta demanda de productos lácteos	0,09	3	0,27
Fuerte poder adquisitivo	0,08	4	0,32
Mayor participación en el mercado a través de nuevas presentaciones	0,07	4	0,28
La demanda de productos lácteos está en crecimiento constante.	0,08	3	0,24
Creación de más puestos de trabajo	0,06	4	0,24
<b>Subtotal Oportunidades</b>			<b>1,75</b>
<b>AMENAZAS</b>			

Alta Competitividad en el mercado	0,1	1	0,1
Inestabilidad social y económica	0,09	1	0,09
Tratados de Libre Comercio.	0,08	2	0,16
Aumento de la Competencia a nivel regional	0,06	2	0,12
Cambio climático, fenómenos naturales	0,09	2	0,18
Impacto en la penetración del mercado, tanto en el municipio de Lenguazaque como regionalmente.	0,1	1	0,1
<b>Subtotal Amenazas</b>			0,75
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,5</b>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1,75	0,75

Fuente: autores

En el análisis realizado en la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) de la Asociación Coopalac, se evidencia que las oportunidades tienen una mayor puntuación 1,75 en comparación con las amenazas 0,75 por lo cual se destaca que la empresa tiene potenciales frente a sus oportunidades, pero es necesario eliminar todas aquellas amenazas que presenta en su ámbito externo y trabajar en ellas para convertirlas en un fuerte potencial para la organización.

Tenido en cuenta que las oportunidades en esta ocasión son mayores a las amenazas la organización puede surgir de manera eficiente en sus procesos administrativos, sin dejar de lado los riesgos expuestos si no por el contrario enfrentándolos y haciendo de ellos nuevas oportunidades.

## 7.5. Matriz de Evaluación Interna MEFI

Se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

*Tabla 39 Matriz MEFI*

• MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI) ASOCIACIÓN COOPALAC SAS				
FACTOR INTERNO CLAVE		PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
<b>DIRECTIVA</b>	Imagen corporativa	0,03	4	0,12
	Planeación estratégica	0,02	4	0,08
	Relación con proveedores	0,02	2	0,04
	Medios de evaluación y control	0,02	2	0,04
	Comunicación	0,01	3	0,03
	Sistema toma de decisiones	0,03	2	0,06
<b>FINANCIERA</b>	Acceso a capital cuando se requiere	0,03	2	0,06
	Gestión financiera	0,03	3	0,09
	Indicadores financieros	0,03	1	0,03
	Inversión de capital	0,03	2	0,06
	Manejo de inventarios	0,02	2	0,04
	Ubicación	0,03	1	0,03



<b>PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	Exclusividad del servicio	0,03	2	0,06
	Satisfacción de clientes	0,12	4	0,48
	Infraestructura y equipos	0,03	1	0,03
<b>TECNOLÓGICO</b>	Capacidad de innovación	0,04	3	0,12
	Nivel de tecnología utilizada	0,03	2	0,06
	Sistematización	0,05	3	0,15
<b>TALENTO HUMANO</b>	Nivel académico	0,03	2	0,06
	Experiencia técnica	0,05	4	0,2
	Estabilidad laboral	0,03	4	0,12
	Clima organizacional	0,03	3	0,09
	Capacitación de personal	0,03	2	0,06
	Nivel de remuneración	0,03	2	0,06
	Manual de funciones	0,07	3	0,21
	Índices de desempeño	0,04	2	0,08
	Adaptación al cambio	0,04	3	0,12
<b>TOTAL</b>		1		2,58

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
2,16	0,66

En el análisis realizado en la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) de la Asociación Coopalac S.A.S, se evidencia que las fortalezas tienen una mayor puntuación

Fuente: autores

debilidades 0,66 por lo cual se destaca que la empresa tiene

ventajas competitivas las cuales favorecen internamente a la Cooperativa, la principal es la satisfacción del cliente que se manejan actualmente en la recepción de la leche. Por otra parte, se puede evidenciar que el Acopio propio con que cuenta la Cooperativa es una fortaleza mayor, ya que al contar con él se reducen gastos en arriendo y genera una mayor comodidad para el cliente en este hatu grande, debido a que el lugar donde se encuentra ubicado es un punto clave para la recolección de la leche, se puede ver que la cooperativa cuenta con otras dos grandes fortalezas las cuales son el convenio que tienen con hatu grande, el cual es una manera de crecimiento y seguido de los conocimientos de los procesos lecheros con que cuenta el equipo de personas que administran la cooperativa pero cabe mencionar que hay cosas por mejorar el sector administrativo. En temas de debilidades la cooperativa Coopalac tiene varios retos que superar, uno de ellos es la infraestructura y equipos, proyecto orientado a mejorar la productividad de la cooperativa, introduciéndose hacia la transformación de la leche y la calidad de la misma, la segunda debilidad mayor que enfrenta la cooperativa es el tema de los indicadores financieros, porque si bien es cierto que éste ha mejorado, aún sigue siendo un problema lo cual no permite un mayor crecimiento, debido a que no pueden hacer inversiones en proyectos que garanticen éxito y ha provocado el estancamiento en la cooperativa.

## 7.6. PESTEL

El Análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. Se denomina PESTAL, porque el término proviene de las siglas inglesas, porque refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. (Serna y Diaz., 2015)

Análisis Pestel de la Cooperativa de productores agropecuarios de Lenguaque Coopalac	
FACTOR	ANÁLISIS
Político	<p>En cuanto al entorno político en Colombia resalta un pequeño, pero constante empeño por parte del gobierno para fortalecer y favorecer el sector lechero, el sector ha ganado fuerza de forma gradual; se ha visto inmersa la participación del gobierno siendo consciente de la problemática del sector lácteo, especialmente en la producción y la comercialización de la leche, asignó \$175 mil millones adicionales para subsidiar asistencia técnica, creó un Fondo Tripartita, implementó laboratorios de referencia y generó recursos para incentivar la capitalización rural. Por otra parte, el gobierno está determinando tomar las mejores acciones políticas que puedan favorecer al sector en el corto, mediano y largo plazo, por tal razón, “se dispuso una partida de \$80 mil millones para subsidiar el 50% del costo de la asistencia técnica que requieren los productores de leche en buenas prácticas ganaderas, mejoramiento de praderas, sistemas silvopastoriles, alternativas nutricionales, transferencia de embriones, asociatividad y bancarización.</p>
Económico	<p>Desde la perspectiva de lo económico el panorama es menos alentador; los efectos adversos que ha tenido la economía en el sector lechero se ven materializados en la firma de varios tratados de libre comercio (TLC) con diferentes países y regiones del mundo. Lo que conlleva a efectos como el riesgo de desaparición de la vida productiva de más de 300 mil pequeños ganaderos como consecuencia de la mala negociación de los TLC, que a su vez generarían hambre, miseria, desplazamiento y violencia en el campo colombiano” (Contexto Ganadero, página web) Por otra parte, el sector lechero también se caracteriza por ser un sector de gran aporte para la economía de nuestro país. En un informe publicado por RCN radio se dice que en Colombia el sector lechero representa el 2.3% del producto interno bruto nacional, qué representado en dinero son cerca de 18 billones de pesos y a su vez</p>

	<p>el 25% del PIB pecuario de la nación; cifras que marcan la tendencia y la importancia operativa que tiene el sector en el manejo económico de nuestro país.</p>
<p>Socio-Cultural</p>	<p>Socialmente el factor lechero es una fuente de ingreso sumamente importante para el país, pues brinda una gran contribución al sector económico, además que es un generador de empleo directo y de medio de subsistencia para millones de familias que residen en los campos colombianos y se dedican con todo el amor a estas actividades que muchas veces suelen ser sacrificantes y retribuidas de manera incorrecta. También genera empleo de manera indirecta, con los empleos vinculados a las demás actividades que involucra la cadena de valor, convirtiéndose en una posibilidad factible para la ocupación permanente y lícita del campo colombiano.</p> <p>De igual manera el sector lechero ha contribuido como herramienta útil para reducir la pobreza, mitigar la violencia y ayudar a los campesinos a usar sus tierras de manera lícita y con altas productividades, generando fuente de ingresos y medios de subsistencia para mejorar sus índices de calidad de vida.</p>
<p>Tecnológico</p>	<p>El sector lechero colombiano se encuentra en un estado precario por el atraso tecnológico que evidencia. Conocedores del tema aseguran que más del 60% de la leche que se produce, se comercializa cruda debido a que Colombia no es un país tecnificado y en parte se deriva a los problemas de infraestructura vial, pues esto incide directamente en la calidad de la leche y sus costos de producción. Se concluye que hay que dar prontas soluciones a estos inconvenientes de manera grupal (gobierno, productores, ganaderos) para mejorar e incrementar los resultados productivos del sector y lograr ser altamente competitivos en los mercados internacionales.</p> <p>El clima en cuanto a lo tecnológico no es el más favorable para el sector, sin embargo, los TLC brindan un respaldo que garantiza la mejora continua tecnológica de la productividad lechera. Esto a su vez permite que el marco tecnológico, aunque necesite de altos recursos económicos, ejercerá una mejora continua, efectiva y eficaz.</p>

Ecológico	<p>El sector lechero desde el punto ecológico siempre ha sido muy sensible a cualquier cambio particular en el clima, pues por pequeño que sea el cambio golpea de manera directa y afecta en muy poco tiempo la productividad del sector; por ende, se busca un acercamiento eficaz y estable entre el IDEAM y el ministerio de agricultura.</p> <p>Por otro lado, se ha buscado que la producción se lleve de manera idónea y bajo la sustentabilidad para brindar beneficios al medio ambiente y al crecimiento progresivo de la sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con las demandas de la sociedad: los consumidores están discriminando crecientemente acerca de los alimentos que consumen y las condiciones bajo las cuales se producen. Su principal preocupación es la inocuidad, la protección del ambiente y las condiciones de conservación.</li> <li>- Manejo de un negocio agropecuario viable: los productores deben permanecer en el negocio para producir alimentos y cuidar del entorno rural. Es condición ineludible balancear un sano negocio agropecuario y cumplimentar con los límites impuestos por prácticas social y ambientalmente responsables.</li> <li>- Cuidado del medio ambiente: las prácticas agrícolas deben mejorar los aspectos positivos y minimizar los negativos, de tal forma de preservar la biodiversidad y el paisaje.</li> <li>- Conservar los recursos naturales: es fundamental para las generaciones futuras asegurar la fertilidad del suelo, proteger los recursos hídricos y la calidad del aire, mediante prácticas que disminuyan los impactos ambientales negativos.</li> </ul>
-----------	---

En cuanto al aspecto económicos, tanto para asociados como para la asociación se evidencian un desequilibrio económico en cuanto a la adquisición y compra de productos pecuarios para la producción de un litro de leche y que este mismo no sea bien pago y que no justifique la inversión realizada. Debido las importaciones realizadas de países internacionales al país nacional residente, a precios más costosos y que generan la desvalorización del producto colombiano.

En seguida la parte ecológica y ambiental, se ha visto afectado por los repentinos y bruscos cambios climáticos que afectan directamente a los productores agropecuarios ya que muchas veces se ven obligados a dar sus cosechas y productos a precios más bajos que en el mercado.

Por ultimo y no menos importante el aspecto tecnológico se evidencia la falta de tecnología de punta para el proceso de enfriamiento y procesamiento de leche dentro de las pequeñas organizaciones, lo que genera que la Asociación se convierta en un intermediario al vender sus productos a empresas procesadoras. Haciendo que su crecimiento a nivel administrativo y productivo se vea retrasado.

#### 7.7. MATRIZ POAM

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (**POAM**) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia.

**ASOCIACION COOPALAC DEL MUNICIPIO DE LENGUAZAQUE**

ENTORNOS	VARIABLES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Económicos</b>	variación en la inflación					X			X	
	inversión en el sector agropecuario		X					X		
	imposición de impuestos					X			X	
	desarrollo del sector lechero a nivel regional					X		X		
	estacionalidad de la producción (invierno - verano)				X			X		
	precio pagado por el comprador		X				X			
<b>Sociales</b>	Empleo rural		X						X	
	inseguridad de robo				X				X	
	incremento de la población		X							
	Salud		X							X
<b>Políticos</b>	incremento de normas y procedimientos de índole legal					X			X	
	programas de apoyo por parte de estado al sector agropecuario	X						X		
	acuerdos de competitividad lechera		X						X	
	beneficios y obligaciones con el gremio lechero		X							
	tratados de libre comercio						X			
<b>Tecnológicos</b>	automatización de procesos		X						X	

	acceso y uso de tecnología para la producción y comercialización de la leche		X					X		
	acceso y disponibilidad de asesorías calificadas	X							X	
	infraestructura para abrirse a nuevos mercados por medio de la transformación de la leche		X						X	
<b>Competitivos</b>	Alto reconocimiento de la competencia en la industria					X			X	
	aumento de competidores micro y pequeños empresarios				X				X	
	precios bajos de la competencia			X				X		
	esquema de pago por calidad (higiénica, sanitaria, composicional)				X					
<b>Geográficos</b>	ubicación cercana a proveedores									
	ubicación cercana a la hora de distribuir	X							X	
	variación en el clima					X			X	



Para el desarrollo de la matriz POAM, se procedió a identificar los principales factores mencionados en el análisis del entorno económico, político, tecnológico, social, etc. En donde se tiene en cuenta aquellos aspectos relacionados con la producción, recolección y comercialización las cuales fueron manejadas de manera implícita en la investigación del entorno. Esto con el fin de evaluar el impacto de los mismos y su efecto en las perspectivas de crecimiento del sector lácteo colombiano, en específico de la asociación objeto de estudio. Para lo cual, se clasificaron en oportunidades y amenazas y se indagó acerca de cuáles de ellos ejercían en mayor proporción un alto, medio o bajo impacto en las operaciones de la compañía. Obteniendo así, los resultados plasmados en la tabla anterior.

## 8. CAPITULO II TIPIFICAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

La mayor **importancia de los procesos administrativos** está en que, depende de cómo estos se ejecuten, pueden ayudar a mejorar la competitividad y la rentabilidad del negocio. por lo que hay que administrarla bajo modelos de **gestión empresarial** que busquen maximizar las utilidades y el crecimiento, y optimizar la gestión de costos.

En este contexto, mientras más transparentes y efectivos sean los **procesos administrativos de control de productividad, cotización, facturación y cobro**, se podrá satisfacer de una mejor manera las necesidades de sus clientes.<sup>32</sup>

### 8.1. PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA

Es el resultado del desempeño estratégico, la eficiencia de la cadena de valor, el modelo de gobierno, la competencia del personal y el clima para la acción. Herramientas de gestión que interactúan y determinan el nivel de competitividad de una organización.

#### **¿Cuáles son las herramientas de la productividad administrativa?**

**1– El direccionamiento estratégico:** Comprende la formulación de un mapa con rutas estratégicas definidas, objetivos precisos, horizontes claros, indicadores, iniciativas detalladas, metas concretas, presupuestos asignados y responsables comprometidos.

---

<sup>32</sup> Sierra, Y. (2021, 17 marzo). *Procesos administrativos: tipos, ejemplos y cómo agilizarlos*. Legaltech. Revisado el 09 de octubre de 2021, [en línea]. Disponible en: <https://blog.lemontech.com/procesos-administrativos-tipos-ejemplos-y-como-agilizarlos/>

**2- La cadena de valor.** Comprende la estructuración de un mapa de procesos que articule los procesos direccionales, los Core y los de soporte, incluyendo, innovación, tecnología y mejora continua, así como la medición de los factores claves de éxito, control del riesgo, la documentación operativo normativa y la alineación estratégica.

**3-El modelo de gobierno:** comprende disponer de una estructura organizacional diseñada para ejecutar la estrategia y gobernar la cadena de procesos, esto significa contar con cargos estructurados y alineados estratégicamente, competencias de gestión definidas e indicadores conductuales, cargas de trabajo equilibradas, métodos de evaluación y desarrollo de competencias, estrategias de compensación y retención y mapas de talento entre otros.

**4- El clima para la acción:** es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y está asociado con la retribución no económica de un empleado cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la retención del talento, el mejoramiento de los índices de rotación, reducción de gastos en relación con la selección, formación y administración del personal, niveles bajos de ausentismo, elevando los índices de productividad y competitividad.<sup>33</sup>

## 8.2. GESTION EFICIENTE DE LA FACTURACIÓN

La gestión eficiente de los **procesos de facturación** a clientes y la gestión de las facturas de proveedores, reviste gran importancia. La **organización de dichos procesos** y

---

<sup>33</sup> D. (2020, 26 junio). *Cómo mejorar la productividad administrativa*. ESTRATEGIA CONSULTORES & C O. <https://www.estrategia.com.co/como-mejorar-la-productividad-administrativa/#:%7E:text=La%20productividad%20administrativa%20se%20caracteriza,tama%C3%B1o%20o%20su%20objeto%20social>

el **control** de los mismos pueden beneficiar a distintos aspectos de la gestión empresarial.

Algunos de estos beneficios pueden resultar más obvios, como la mejora del *cash flow* por una adecuada gestión de los cobros a clientes o el control de costes de compra por la obtención de descuentos por pronto pago, etc.

Existen otros beneficios de una buena gestión eficiente de procesos de facturación que de otra manera mejoran las relaciones con clientes y proveedores.

### **Aspectos a tener en cuenta en los procesos de facturación dentro de la organización:**

se deben especificar lo mejor posible como realizar todas las fases del proceso y fijar periodos dentro del mes para la realización de las diferentes tareas.

En la gestión de la facturación a clientes, estas son:

- Recepción de pedidos
- Emisión de facturas
- Registro del cobro de las facturas, contabilización y archivo de la documentación

En la **gestión de las facturas recibidas de proveedores y acreedores** o proceso de cuentas a pagar, estas fases son:

- Emisión del pedido u orden de compra
- Recepción, registro, verificación y conformación de las facturas
- Preparación y ejecución de los pagos

- Registro del pago de las facturas, contabilización y archivo de la documentación

### **Qué aportan los sistemas de automatización de facturas a la relación con clientes y proveedores.**

En **España**, la Administración ha fomentado el uso de la facturación electrónica. Por una parte, desde 2015 las empresas están obligadas a presentar sus facturas a la Administración mediante el sistema Facturae, que ofrece un portal web para que las empresas presenten las **facturas electrónicas** con un formato estructurado e incorpora un formato de **firma electrónica**.

Otra medida en vigor desde julio de 2017, es el nuevo sistema SII de envío electrónico de los datos de las facturas emitidas o recibidas por las grandes y medianas empresas, que deban incluirse en los Libros Registro de IVA.

En el ámbito privado el Plan Digital 2025 de la CEOE propone objetivos y estrategias para la **efectiva implantación de la factura electrónica** en España.

Tanto en el proceso de facturación a clientes como la gestión de las facturas de proveedores, utilizar **sistemas o soluciones de automatización de facturas y de procesos documentales** es ya imprescindible si se quiere lograra un control o seguimiento eficiente de dichos procesos. Veamos cuáles son sus **ventajas**:

Gracias a la automatización de procesos, la **información de los procesos de facturación** puede fluir rápidamente tanto hacia los clientes como hacia los proveedores. Esta **agilidad** es uno de los **puntos claves de la comunicación**, que ayuda a estrechar lazos y, por lo tanto, a mejorar las relaciones de la empresa con ambos

La aplicación del *machine learning* a estos procesos permite **reducir errores** de manera drástica, lo que simplifica la gestión del cobro y agiliza los procesos de pago de facturas. Esto unido a la actualidad de la información, facilita enormemente la comunicación y la mejora de las relaciones con clientes y proveedores

Si la automatización se apoya en una herramienta de CRM o un SRM, la información aportada de cada cliente o proveedor y las buenas relaciones con ellos, pueden dar lugar a nuevas oportunidades comerciales:

- **Gestionar descuentos por grandes compras a clientes o proveedores.** La información sobre el gasto total de/con cada uno, permitirá plantear descuentos cuando la facturación supere cierta cantidad de dinero. Esto fortalece las relaciones. También mejora la comunicación la posibilidad de informar a clientes/proveedores que el importe total de las facturas se está aproximando a la cantidad necesaria para ofrecer/recibir un descuento
- **Planificar las campañas de marketing y ventas a la vista de la información de facturación.** Según la periodicidad y contenido de las facturas, se pueden plantear campañas para recordar e incentivar en ciertos periodos la venta de productos, que resulten de interés para ambas partes.<sup>34</sup>

### 8.3. GESTION DE COBRANZA

---

<sup>34</sup> Circulante. (2019, junio 3). *La gestión eficiente de los procesos de facturación mejora las relaciones con clientes y proveedores*. Circulante.com. Disponible em: <https://circulante.com/facturas/los-procesos-de-facturacion-relaciones/>

**La gestión de cobranza es el proceso para lograr el pago por un producto o servicio o cancelación de una deuda.** Ese pago puede hacerse antes, durante o después de recibir el producto o servicio, según se haya pactado entre las partes. El objetivo de todo vendedor es que el cliente cumpla con las fechas acordadas de pago, si no es así, el vendedor debe darse a la tarea de hacer una gestión de cobranza. Estas son las etapas de cobro que van desde antes de cumplirse la fecha de pago hasta procesos judiciales por el incumplimiento:

1. Hacer una gestión preventiva de pago oportuno.
2. Empezar una gestión administrativa de cobro.
3. Empezar la gestión pre-jurídica, que aún no comprende un proceso judicial.
4. Acudir a la gestión de cobro jurídico.

Existen 3 etapas de la gestión de cobranza efectiva

ETAPA 1 Prepara a tus cobradores

- **Deben conocer todas las fases de la cadena de crédito:** sus características, como funciona operativamente la compañía y como funciona su servicio al cliente.
- **Prepararse en ventas:** su responsabilidad finalmente es “vender” un acuerdo de pago a los clientes.
- **Capacitarse en análisis financiero:** para mejorar la experiencia del cliente y lograr negociar.
- **Conocer las políticas de pago de sus clientes:** revisar el historial de negociaciones para generar una oferta atractiva de cobranza.

## ETAPA 2 Gestiona la cobranza

- **Conoce muy bien a tus deudores:** tus cobradores pueden usar los datos recopilados durante la relación comercial con clientes y los datos de entidades externas como las centrales de riesgos, por ejemplo.
- **Actúa según cláusula legales.** Al negociar se deben mirar los acuerdos pactados por las partes sobre el cobro o pago del producto/ servicio, y asegurarse de que el cliente los haya recibido y aprobado.
- **Determina el perfil de los deudores:** segmenta a tus clientes morosos con base en el riesgo y la probabilidad de pago. Tus cobradores no solo necesitaran conocer quienes son los deudores sino cual es su realidad hoy.
- **Ofrecer soluciones personalizadas:** Con base en la situación del deudor hay que definir el plan de acción, que contiene los alivios que se le van a otorgar y los acuerdos de pago.

## ETAPA 3 Haz seguimiento a la cobranza

- **Conoce el flujo de caja de tus deudores:** tus cobradores deben acompañar a las empresas cada mes para saber si están logrando la liquidez para cumplir lo pactado.
- **Verifica periódicamente las estrategias de cobranza y sus resultados:** esto determinará como será el trato para quienes pagan oportunamente y quienes no lo hacen. Además, sabrás la eficiencia de tu equipo de cobro.
- **Mantener la comunicación constante con los clientes:** crear canales para brindar información a tus clientes sobre la empresa. No deben perderse de vista como liados en el ecosistema comercial.



## **Oportunidades y retos que dejó la pandemia en términos de gestión de cobranza**

Según Carlos Guzmán González, en términos generales la pandemia generó tres tipos de escenarios que todo vendedor debería considerar para tomar acciones actualmente sobre la venta y cobro de productos/servicios:

1. **Empresas que venden productos básicos o de primera necesidad a grandes superficies o a compañías que no han dejado de operar durante la pandemia.** Como la gestión u operación de estos negocios no se ha visto afectada, una alternativa es mantener o incluso crecer sus opciones de crédito con el fin de que no disminuyan sus compras.
2. **Empresas cuya actividad económica se vio afectada tangencialmente por la pandemia,** como el mantenimiento o venta de vehículos. El asesor de cobranza debe conocer cuál es la problemática que experimentan estas empresas y qué requieren para que no se estanquen. En este caso, es vital considerar los plazos de los acuerdos, pues un alivio de un mes, por ejemplo, no ayuda a que el deudor recupere su flujo de caja.
3. **Empresas que se vieron afectadas directamente por la pandemia,** como los restaurantes. En este caso, es clave que el profesional de gestión de cobranzas se acerque a los directivos de la compañía para analizar las posibilidades que existen de que se recupere o no. Si el negocio tiene potencial de recuperarse, para él son un alivio los meses de gracia para el pago de la deuda o condonación de la misma si existe el compromiso de realizar mayores negocios a futuro.

Por otro lado, si el resultado del análisis es que la empresa no tiene posibilidades de recuperarse, la mejor alternativa es que se acoja a un proceso de liquidación, reorganización empresarial o Ley de Insolvencia.

## **CLAVES PARA MEJORAR LA COBRANZA**

### **Sistematiza el proceso de cobranza**

Digitalizar el proceso a través de un software de gestión de cobranza te permite aumentar la productividad y la eficiencia de tu equipo de cobro. Puedes segmentar tus clientes, medir cómo va la cobranza, tener todo un sistema para contactar a los clientes de manera omnicanal (automatizar el envío de recordatorios por correo electrónico, WhatsApp, mensajes de voz...), monitorear el tiempo real, entre otros.

Una de las empresas que ofrece este servicio en el país se trata de EDN Colombia, quien creó la plataforma llamada Dito para ayudar a las pequeñas y medianas empresas con la gestión de cobranzas. A través de Dito puedes controlar los flujos de compra y venta, automatizar mensajes de cobranza para que lleguen vía SMS o email a sus clientes, explica María Claudia Cañaverall, gerente general de esta organización.

Esta función se puede parametrizar a partir de la política de cobranza de la compañía, el perfil de cada deudor, la periodicidad o la anticipación requerida. EDN Colombia, igualmente, cuenta con una solución para grandes empresas que se denomina CDC (Colaboración Digital con Clientes) y funciona de forma similar.

### **Genera facilidades en los medios de pago**

Abrir la mayor cantidad de canales de pago ayuda a que los clientes cumplan con sus obligaciones y se agiliza también el proceso de cobro. Plataformas como Dito, de EDN Colombia, integran la pasarela de pago Wompi, de Bancolombia. ¿Qué puedes hacer?:

1. Incluir un link a Wompi en los recordatorios automatizados que Dito les envía a los clientes a través de mensaje de texto o email para que generen el pago por esa pasarela, PSE o tarjeta de crédito.
2. Wompi también recopila información sobre las transacciones para que cada cliente sepa qué obligaciones se han pagado por esta vía.
3. No tienes restricciones con respecto al monto de dinero que se maneja por esta plataforma, pues el usuario tiene la capacidad de configurar su rango preferido al registrarse.

Es toda una experiencia de pago rápido y oportuno.

### **Mantén la comunicación constante con los clientes**

Construir y sobre todo cuidar la relación antes, durante y después del pago es fundamental. Puedes enviar recordatorios antes de que se venza la fecha de pago, disponer tus canales digitales para que los clientes puedan hacer sus consultas y recuerda que la cobranza se vuelve un tema de asesoramiento y guía, según el experto Carlos Guzmán González.

Al respecto, la propuesta de valor de EDN consiste en ofrecer soluciones para todo el ciclo: “las plataformas son completas porque facilitan la relación con el cliente durante todo el ciclo comercial, desde que se hace la venta, se recibe el pedido y se emite la factura electrónica. No requieren de grandes inversiones y sí ofrecen beneficios para recuperar la cartera de una manera más eficiente”, concluye María Claudia Cañaverl.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> ¿Cómo hacer una gestión de cobranza efectiva en las empresas? (s/f). Grupobancolombia.com. Recuperado el 12 de octubre de 2021, Disponible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/gestion-de-cobranza-efectiva>

#### 8.4. PROCESO DE COTIZACIÓN

Una cotización es un documento contable en donde se detalla el precio de un bien o servicio para el proceso de compra o negociación. A este proceso también se le conoce como presupuesto, y es cuando un cliente pide a cierta empresa que le indique el valor de un pedido de mercancía.

Este documento informativo lo utiliza el área de compras de una empresa para entablar una negociación. Su importancia se da a nivel administrativo, debido a que una cotización **permite la generación de informes que comparan los productos cotizados con los facturados.**

Si bien se determina como uno de los tipos de documentos contables, no quiere decir que este sea un ingreso, es decir no es un registro contable, ya que cuando un cliente solicita una cotización, este está en el derecho de decidir aceptar, modificar o rechazar, en ningún momento está obligado a pagar.

Si, por el contrario, el cliente acepta dicha cotización, el empresario entra a pasar esa cotización a factura, para que el usuario continúe con el pago.

Partes de la Cotización:

- El producto, bien o servicio de interés.
- Referencia del producto
- Descripción del producto o del servicio.
- Precio por unidad y por el número deseado.
- Fecha de expedición de la cotización
- Logo, número de identificación y nombre de la empresa.
- Fecha, ciudad y lugar de la sucursal o centro de costes.
- Nombre de la persona a quién va dirigida.

- Notas adicionales (dependiendo).<sup>36</sup>

Teniendo en cuenta los tipos de procesos administrativos anteriores, la asociación de productores agropecuarios Coopalac del municipio de Lenguazaque, presenta su fuerte en la productividad administrativa, teniendo en cuenta esta es una organización dedicada a la producción láctea, y siendo este un producto alimenticio rico en proteínas y vitaminas, que hace parte fundamental para la alimentación diaria de las personas, debido a que contiene un alto nivel de nutrientes. Es por eso que para la venta de este producto se debe tener un sin número de características que aseguren al consumidor un producto fresco y saludable al igual que los productos que se elaboran con este deben ser elaborados con la máxima calidad e higiene para asegurar a los consumidores productos aptos para su consumo, pero sobre todo saludables.

Ahora, una buena gestión en este tipo de proceso hará de esta una organización con mayor capacidad de competitividad con producto de buena calidad, además de mejorar sus índices de eficiencia en cuanto a la aplicación de gestión administrativa desde cada una de las finas, que es de ahí donde arraiga los problemas de calidad e higiene.

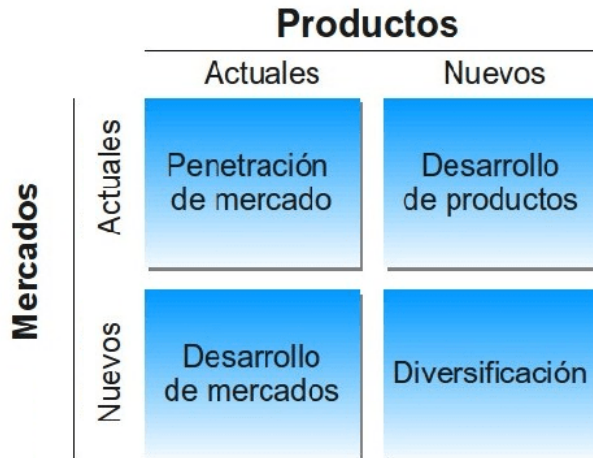
Además, que gestiona de manera eficiente la aplicación de nuevas tecnologías y de crecimiento organizacional en cuanto a no ser simplemente una Cooperativa recolectora de leche si no que se convierta en una asociación transformadora de derivados lácteos que garanticen calidad en servicios y productos y marco así la diferencia entre otras asociaciones productoras del municipio.

---

<sup>36</sup> *Que es una cotización.* (2018, 4 enero). Siigo. Revisado el 12 de octubre de 2021. Disponible en: <https://www.siigo.com/blog/contador/que-es-una-cotizacion/>

## 9. CAPITULO III FORMULACION DE ESTRATEGIAS

### 9.1. MATRIZ ANSOFF



37

*Ilustración 2 matriz Ansoff*

#### Penetración del mercado

- Aumentar la tasa de penetración, es decir expandirse a nuevos mercados en este caso sería el procesamiento de productos lácteos a base de leche como por ejemplo el yogurt, el kumis, quesos en sus diferentes presentaciones entre otros que la asociación coopalac pueda incurrir en su elaboración, creando la apertura de estos nuevos productos y creando puntos de venta directos como unidad estratégica de negocio.

---

<sup>37</sup> *Redirect Notice.* (s/f). Google.com. Recuperado el 12 de octubre de 2021, de [https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Feconomipedia.com%2Fdefiniciones%2Fmatriz-de-ansoff.html&psig=AOvVaw0R3SGqzHI4q1wRxKGMCGm&ust=1634084082108000&source=images&cd=vfe&ved=0CAsQjRxqFwoTCMCZgYPMw\\_MCFQAAAAAdAAAAABAD](https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Feconomipedia.com%2Fdefiniciones%2Fmatriz-de-ansoff.html&psig=AOvVaw0R3SGqzHI4q1wRxKGMCGm&ust=1634084082108000&source=images&cd=vfe&ved=0CAsQjRxqFwoTCMCZgYPMw_MCFQAAAAAdAAAAABAD)

- Aumentar la tasa de ocupación, consiste en lograr atraer a nuevos clientes no consumidores del producto, por medio del incremento de la publicidad, promoción de ventas y/o la disminución de precios.
- Reorganizar los canales de distribución, para atender mercados desabastecidos recurriendo a distribuidores más eficaces y fijando cantidades mínimas por pedido.
- Reorganizar el mercado para mejorar la rentabilidad concentrándose en los segmentos más eficientes.

#### Desarrollo del mercado

- Ingresar a nuevas zonas a través de distribuidores locales.
- Crear nuevos segmentos objetivos vendiendo el producto a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente.
- Desarrollar una distribución intensiva directa.
- Definir estrategias de publicidad, comunicación y mercadeo para la asociación mostrando los beneficios y los momentos de consumo.
- Crear alianzas con diferentes empresas regionales del sector para de esta manera crear mayor participación en el mismo.

#### Desarrollo del producto

- Efectuar un estudio de mercado donde se identifique claramente que productos está buscando el mercado, sus costos y método de comercialización. Para que de esta manera a la hora de abrirse la asociación Coopalac a un nuevo mercado pueda añadir nuevas características o atributos, añadiendo valor social o emocional y/o mejorando la seguridad o confort en el momento de consumo.
- Desarrollar nuevos productos, que saltarán radicalmente a la competencia
- Crear diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos, determinando el abanico de atributos deseados por los consumidores.
- Racionalizar la mezcla de productos para mejorar la rentabilidad, concentrándose en los productos más rentables.
- Incorporar nuevas tecnologías e insumos a fin de optimizar los costos de producción disminuyendo los precios de venta al público.
- Realizar las certificaciones debidas por las normas de calidad ISO creando de igual manera responsabilidad social y capacitaciones constantes del personal.

#### Diversificación

- Desarrollar productos lácteos generando una integración vertical con el sector primario.
- incrementar el interés en el mercado ya que en base al estudio realizado es de conocimiento que es un mercado rentable, con gran demanda.

#### Factores influyentes para el desarrollo de estrategias

- Presentar una posición competitiva entre las empresas del sector lácteo.
- Calidad de los productos a producir.
- Capacidad administrativa y técnica del personal.
- Capacidad de endeudamiento e inversión por parte de la asociación Coopalac del municipio de Lenguazaque.

#### 9.2. MATRIZ DE CUADRO DE MANDO INTEGRADO



Tabla 40 Matriz de cuadro de mando integrado

<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)-MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>			
	<b>Misión</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Visión</b>
	Promover el desarrollo integral y sustentable del sector agropecuario del municipio de Lenguazaque y circunvecinos, fomentando la cultura de calidad productiva con el fin de obtener mayores beneficios para nuestros asociados y bienestar de sus familias y toda la comunidad.	Desarrollo intento tanto del mercado.	Ser reconocidos en un periodo de 10 años como un modelo asociativo diversificado donde sus metas fundamentales son el emprendimiento de sus asociados, que le permiten a la empresa entrar a un mercado globalizado y que haya un posicionamiento de nuestra propia marca, donde las características de los productos que ofrecemos sean de excelente calidad composicional e inocuidad del producto.
<b>Financiera</b>	Incrementar los ingresos tanto las utilidades de la asociación Coopalac y sus asociados en totalidad.	Aumentar la producción y venta de leche de buena calidad de igual manera si es posible involucrar nuevas personas que quiere ser parte de la asociación Coopalac para mayor productividad en base a la demanda.	Mantener y aumentar los recursos de la asociación en pro del crecimiento continuó para obtener grandes beneficios tantas utilidades.
<b>Cliente y mercado</b>	Cliente: Hato viejo	Mantener la buena calidad tanto las buenas prácticas de ordeño e higiene en el centro de acopio.	Escalar hacia nuevos clientes potenciales que benefician a la asociación de la mejor manera.
	Propuesta de valor: Buenas prácticas de ordeño para generar una excelente calidad en la leche.		Creer como Asociación logrando la certificación de la norma ISO que involucran calidad y buenas prácticas.
<b>Procesos internos</b>	Proyecto con visión innovadora y expansión del mercado.	Expansión a un nuevo mercado lácteo por medio del procesamiento de la leche en	Contar con una amplia línea de productos para el consumo humano generando mayor crecimiento.

		diferentes presentaciones de productos lácteos.	
	Desarrollo de alianzas estratégicas.	Generar alianzas con empresas del sector lácteo de la región.	Fidelización de clientes.
	Personal capacitado con capacidad de gestión en procesos administrativos, lácteos y bovinos.	Proyecto de planes en el desarrollo social con la alcaldía municipal.	Desarrollo de nuevos proyectos que aporten tanto a la asociación como a la comunidad.
	<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Organizacional</b>	<b>Tecnología e información</b>
<b>Aprendizaje y conocimiento</b>	Incentivar e impulsar en el sentido de generar conciencia y pertenencia en todo el talento humano que la asociación posee como son los asociados para aumentar de esta manera la productividad compromiso y calidad en el producto en este caso la leche.	Mantener capacitado y de la misma manera motivado a todo el personal que hace parte de la asociación para que de esta forma pueda obtener los mejores resultados	Sistematizar prácticas para mejorar los procesos de producción y calidad de la leche puesto que son de suma importancia.
	Brindar capacitaciones y talleres que brinden los conocimientos necesarios para los asociados y demás personal de la asociación Coopalac con el fin de mejorar los diferentes procesos tanto los administrativos como los de producción para la cadena láctea que este maneja.	Capacidad y alto conocimiento de los dirigentes y administradores manteniendo una visión amplia hacia el futuro de la organización.	Convenios o presentación de proyectos con entidades claves en este caso gubernamentales para que de esta forma pueda obtener ayudas para innovar y crecer como potencial industria del sector lechero.

Fuente: autores

## 10. RECURSOS HUMANOS

la siguiente tabla se presentan los recursos a utilizar en la presente investigación, dichos recursos se implementan específicamente en el trabajo de campo, con el fin de indagar sobre la planeación estratégica de la asociación de productores agropecuarios Coopalac. (ver tabla 40)

*Tabla 41 Recursos Requeridos*

	<b>Descripción</b>	<b>Cantida d</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>	
<b>Recursos humanos</b>	2 personas (horas)	96	\$ 4,086	\$ 392,256	
	Computadores	2	\$ 0	\$ 0	
<b>Recursos Materiales</b>	Transporte (Viajes Intermunicipales)	4	\$ 9,000	\$ 36,000	
	Llamadas telefónicas (Paquetes)	4	\$ 6,000	\$ 24,000	
	Papelería	30	\$ 200	\$ 6,000	
	Carpetas	2	\$ 500	\$ 1,000	
	Esferos	2	\$ 700	\$ 1,400	
	Dispositivos electrónicos (grabadora, celular)	2	\$ 0	\$ 0	
	Alimentación (Refrigerios)	8	\$ 4,000	\$ 32,000	
	<b>Total</b>			\$ 24,486	\$ 492,656

Fuente: autores

## 11. IMPACTO SOCIAL, ECONOMICO, CULTURAL Y AMBIENTAL

**Impacto Social y Cultural:** Los sistemas de producción pecuaria, son considerados como la estrategia social, económica y cultural más apropiada para mantener el bienestar de las comunidades, debido a que es la única actividad que puede simultáneamente proveer seguridad en el sustento diario, conservar ecosistemas, promover la conservación de la vida silvestre y satisfacer los valores culturales y tradiciones.

Los pequeños productores que desarrollan actividades pecuarias representan una importante proporción de los pequeños productores en los países de la región y poseen una importante proporción de las praderas y los hatos ganaderos.

La potencial contribución de este sector a la economía agrícola de sus países y a la seguridad alimentaria, depende en la mayoría de los casos de que puedan recibir de manera oportuna los servicios de sanidad animal y veterinarios, asistencia técnica y otros de apoyo que requieren para garantizar la sustentabilidad de sus sistemas de producción.

Los pequeños productores requieren para su desarrollo no solo el acceso a mejores y nuevas tecnologías, sino especialmente a innovaciones en los sistemas de producción, que garanticen su acceso a mercados y o mejoren la contribución del auto consumo a los requerimientos de las dietas alimentarias.<sup>38</sup>

Permite y genera oportunidades de mejoramiento a los pequeños y medianos productores de la zona rural, incentivando a que ellos a través de la asociatividad puedan implementar estrategias de mejoramiento en sus fincas con base a una buena gestión

---

<sup>38</sup> Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. (s. f.). Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura. [en línea]. Revisado el 4 de octubre de 2021, Disponible en: <http://www.fao.org/americas/prioridades/produccion-pecuaria/es/>

administrativa que les permita llevar con claridad los ingresos y costos de producción en cuanto a la parte láctea, y además hacer parte de una mejora tanto reproductiva como genética.

Con esta investigación se busca el sostenimiento y emprendimiento de pequeños productores, implementando estrategias de gestión administrativa que les permita seguir creciendo y mejorando el desarrollo del campo colombiano a través de sus principales actividades económicas como son la ganadería y agricultura sostenible, siendo estas la base del desarrollo económico, cultural y social para las nuevas generaciones y para el futuro del campo colombiano.

### **Impacto Ambiental:**

El cambio climático ha permeado por completo la actividad ganadera en Colombia. Esta variable opera en dos direcciones; la primera bajo la forma de externalidad negativa, como la responsabilidad de la ganadería por su contribución a la emisión de gases de efecto invernadero; y, la segunda, como una externalidad positiva en la medida en que los productores reconocen cambios significativos en su cultura y en el desarrollo de sistemas productivos más compatibles con el medio ambiente.<sup>39</sup>

La ganadería es una de las actividades económicas más importantes, ya que permite el mejoramiento de suelos y praderas muchas veces improductivas, ya que, debido al desgaste de la misma y el mal manejo, su composición se debilita.

Para la propuesta investigativa es esencial que, para tener un buen manejo dentro de cada una de las fincas, se implementen cercas vivas que beneficien a los animales, para

---

<sup>39</sup> Equipo Análisis Situacional y Prospectiva, UPRA. (2020, agosto). *ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA CADENA LÁCTEA BOVINA COLOMBIANA*. [en línea], Disponible en: [http://www.andi.com.co/Uploads/20200831\\_DT\\_AnalisisProspectivoVF.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/20200831_DT_AnalisisProspectivoVF.pdf)

que ellos en tiempo de verano puedan buscar una sombra donde puedan descansar de la luz solar y así evitar el estrés calórico que se produce con los constantes cambios bruscos de temperatura.

Además, se implementa también el uso y aprovechamiento de los abonos orgánicos producidos por los bovinos como fertilizantes para las praderas y predios de la zona disminuyendo o anulando así el uso de fertilizantes químicos que afectan el medio ambiente, haciendo de esta manera que el impacto ambiental ocasionado por el exceso de químicos, disminuya de manera considerable.

## 12. CONCLUSIONES

- De acuerdo con la realización de la propuesta y posterior diagnóstico hecho en la Cooperativa Coopalac, del Municipio de Lenguaque, se encontró que esta es una de las Cooperativas del sector reconocidas, por la calidad de su producto, y por ser una asociación en constante crecimiento.
- Con la elaboración de este trabajo monográfico, se evidenciaron factores importantes con que cuenta la asociación lechera Coopalac y la visión a largo plazo que tienen sus dirigentes, con la cual pretenden desarrollar estrategias a corto, mediano y largo plazo para el crecimiento y posicionamiento en el mercado del sector lácteo.
- A nivel individual de cada uno de los asociados, se demuestra que ellos carecen de una falta de gestión administrativa desde cada una de sus fincas, teniendo en cuenta que los procesos de calidad parten desde ellas ya que su principal actividad económica es la ganadería y por ende la producción de leche.
- A nivel interno de la empresa se tiene un alto grado de informalidad no cuenta con planes de desarrollo, ni manuales de funciones además su clima organizacional no es el más adecuado lo cual es una de sus mayores debilidades a la hora del proceso productivo, puesto que las rencillas entre asociados dificultan las actividades.
- Las estrategias planteadas en el trabajo de investigación, ayudaran a que la empresa llegue a una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación en el mercado y fortaleciendo la imagen de la compañía dentro de la industria y de los clientes potenciales.
- El plan estratégico establece los lineamientos necesarios que la asociación debe seguir para completar cada proyecto propuesto por el gerente ya que este promueve cambios importantes en la mejora continua de la asociación. Es importante enfatizar que, para formular un plan estratégico, se realiza un trabajo de campo por medio de encuestas a los asociados y administrativos que permitieron identificar los aspectos positivos tanto negativos de la asociación, que deben ser atacadas con estrategias que le permitan mejorar. Como herramienta

esencial se establece la construcción de las matrices que dieron lugar a la definición de objetivos estratégicos, políticas, metas y demás aspectos fundamentales que dan cuerpo al plan estratégico.

- Con el trabajo realizado en la asociación Coopalac, queda esclarecida la necesidad de aplicar y ampliar de la misma manera los conocimientos que permitan el fortalecimiento de competencias de asociados y administrativos que a la vez contribuyan en proporcionar habilidades y capacidades como Administradores, de tal manera que se evidencia en la creación del plan estratégico como guía para llevar a cabo el direccionamiento de los proyectos a realizar.
- Cabe señalar que, para el éxito del plan estratégico interno de la asociación, sus líderes y socios deben asumir un alto grado de responsabilidad y compromiso para gestionar y lograr cada objetivo estratégico que se establezca en el mismo.



### 13. RECOMENDACIONES

- A la empresa Coopalac, se le recomienda buscar alternativas y apoyo gubernamental para capacitaciones a los asociados que puedan servir como soporte para mejorar el rendimiento de cada una de las fincas.
- Fomentar la implementación de procesos de gestión administrativos dentro de las fincas, pero siendo orientados desde la asociación en compañía de capacitaciones realizadas para tales fines.
- Dentro de la propuesta está la implementación de tecnología de punta que permita a la empresa seguir creciendo, y que en futuro cortoplacista se convierta en una Cooperativa no solo productora si no transformadora de derivados lácteos.
- Como recurso humano principal de la asociación, en este caso los socios deben tener más sentido de pertenencia para que de esta forma se proyecte un excelente trabajo en equipo y de esta manera mejorar cada día más la calidad de la leche, con el propósito de mejorar la participación en el mercado.
- Realizar seguimiento a las estrategias a implementar y de igual forma ejecutar capacitaciones constantes a los socios en la higiene y proceso de ordeño para mejorar día a día la calidad de la leche de igual forma en el talento humano administrativo ya que estos son de suma importancia para el desarrollo y crecimiento de la asociación Coopalac.

## BIBLIOGRAFIA

OROS ORTIZ, Nery, ROBAYO JARA, Luz Esperanza, HERNANDEZ SANDOVAL, Elizabeth. Diagnóstico sobre las funciones administrativas de planeación y organización en la empresa lácteos santa Ana del municipio de Guamal meta. Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas. Universidad nacional abierta y a distancia unad. Facultad de ciencias administrativas. Programa de administración de empresas cread. Acacias. 2003. [consultado el día 22 de abril de 2021]. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/20747/noroso.pdf;jsessionid=10CE34BF37CA0788B474AD39AA6A0AE8.jvm1?sequence=1>

GONZALEZ ISAZA, Alejandro y ANGEL JARAMILLO Daniel. Fortalecimiento empresarial de la cooperativa de ganaderos y agricultores de Risaralda Ltda. "CODEGAR". Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias. Bogotá, D.C. 2005. Pág. 90.

La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. Publicación: 27 de abril de 2020. [ Consultado: 25 de abril de 2021]. Disponible en: <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/198/323>

CALVO CARRILLO, Ana M; SARMIENTO NOGUERA, Yaneth S; FUENTES DORIA, Deivi D y ALFONSO GARZON, Luis F. Modelo de prácticas de gestión en las cooperativas y asociaciones agropecuarias de la región centro y medio Sinú del departamento de Córdoba (Colombia). En: Revista

*Espacios* [en línea]. Abril 8 de 2019. Vol. 40, nro. 11. P 2 [ Consultado: 02 de octubre de 2021]. Disponible en <http://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p24.pdf> ISSN 0798 1015

Desafíos en la gestión de las cooperativas de producción agropecuaria tabacaleras de la provincia pinar del río, cuba. En: *Agroalimentaria* [en línea]. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela, vol. 22, núm. 42, enero-junio, 2016, p 2. [Consultado el 02 de octubre de 2021]. Disponible en <redalyc.org/pdf/1992/199245407007.pdf> ISSN: 1316-0354

Federación colombiana de Ganaderos (FEDEGAN): informe cuencas lecheras, motores de la producción nacional. [consultado el día 12 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.fedegan.org.co/noticias/informe-cuencas-lecheras-motores-de-la-produccion-nacional>

PESÁNTEZ CABRERA, Luis Gustav. Elaboración de un modelo de gestión administrativa para la Empresa “Queso Cañarejo” de la comunidad de Cungapite del cantón Cañar, provincia del Cañar para el período 2013. Previa la obtención del Título de: ingeniero en finanzas. escuela superior politécnica de Chimborazo. facultad de administración de empresas escuela de ingeniería financiera y comercio exterior. Riobamba Ecuador. 2014. 9 p. [consultado: 20 de mayo de 2021]. disponible en: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/7225/1/22t0260.pdf>

MUCUA DIAZ, Alexander. Implementar el proceso administrativo en una empresa de publicidad del valle del cauca. Administrador de empresas. Universidad autónoma de occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas. 2018. p.30 [consultado el día 12 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10618/T08273.pdf;jsessionid=B986465910B6A825693E4A62D0E5B461?sequence=5>

Quezada Montoya, I. C., Salazar Cuevas, J. C., & Sandoval Martínez, M. D. (2019). *Cumplimiento de los 14 principios administrativos de Henry Fayol en el almacén de reparación y mantenimiento de maquinaria agrícola (RYMMA) del área de logística del Ingenio Ser San Antonio, ubicado en la ciudad de Chichigalpa, en el periodo comprendido de julio a noviembre del año 2018* (Doctoral dissertation). P 21 [consultado el día 18 de mayo de 2021]. Disponible en: <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/7190/1/241429.pdf>

CAPITULO 3, procesos administrativos. [Consultado el día 13 de marzo de 2021]. Disponible en: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/8371/Capitulo3.pdf>

MARIN PORTILLO, Kattiuska; ATENCIO CÁRDENAS, Edith Proceso. Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso Omnia, vol. 14, núm. 3, 2008, pp. 160-183 Universidad del Zulia Maracaibo,

Venezuela. [Consultado el día 13 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121009.pdf>

FLORES OROZCO, Silvia elena. Proceso administrativo y gestión empresarial en coproabas, Jinotega. [en línea]. tesis Maestría en gerencia empresarial. Facultad regional multidisciplinaria. 2015. 22 p. [Consultado el día 13 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

Facultad de estudios a distancia. Planeación. [en línea]. [Consultado el día 13 de marzo de 2021]. Disponible en: [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion\\_empresas/administracion\\_iii/unidad\\_2/DM.pdf](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_iii/unidad_2/DM.pdf)

FLORES OROZCO, Silvia elena. Proceso administrativo y gestión empresarial en coproabas, Jinotega. [en línea]. tesis Maestría en gerencia empresarial. Facultad regional multidisciplinaria. 2015. 23 p. [Consultado el día 13 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

FLORES OROZCO, Silvia elena. Proceso administrativo y gestión empresarial en coproabas, Jinotega. [en línea]. tesis Maestría en gerencia empresarial. Facultad regional multidisciplinaria. 2015. 24 p. [Consultado el día 13 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

PORTER, Michael. Mejora competitiva reinención empresarial: ¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael Porter (25 de septiembre 2015). [consultado: 10 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/#:~:text=En%20palabras%20de%20Michael%20Porter,y%20nuestro%20crecimiento%20como%20empresa.>

Capítulo 2 Marco teórico, estrategias en la empresa. [consultado el día 10 de mar. de 21]. p.1. Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/acevedo\\_l\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf)

Ibid., p.2

DROBNY ABAUD, Tamara Sofia. Estudio de cambio organizacional a partir de la experiencia de instalación de un hospital público. Memoria para optar el título de psicóloga. Universidad de Chile. Facultad de ciencias sociales. Santiago de Chile. 2013. p9, p10 [consultado el día 13 de marzo de 2021]. Disponible en: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130436/Memoria%20Titulo.pdf?sequence=1#:~:text=El%20mismo%20Acosta%20\(2002\)%20define,la%20que%20entrega%20Chiavenato%20\(1995](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130436/Memoria%20Titulo.pdf?sequence=1#:~:text=El%20mismo%20Acosta%20(2002)%20define,la%20que%20entrega%20Chiavenato%20(1995)

SANCHEZ DOMINGUEZ, Walter Harold Fabrizio y ESPINAL MERO Juan Alberto. Fortalecimiento organizacional: alternativas de desarrollo en el barrio Tipán Niza del cantón Santa Elena. Carrera de Organización y desarrollo comunitario: Universidad estatal península de Santa Elena, 8p. [consultado el día 10 de mar. de 21]. Disponible en: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3949/1/UPSE-TOD-2017-0044.pdf>

Cooperativa de productores agropecuarios de lenguazaque y áreas circunvecinas, unidos por el progreso de nuestra patria Colombia [Bogotá junio 28 de 2011] presentación corporativa. Citado el día 14 de sept.-21

Avancejuridico.com. *resolución 00051 de 2003*. [en línea] [Consultado el 12 de marzo de 2021]. Disponible en: [http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2003/45128/r\\_ma\\_0051\\_2003.html](http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2003/45128/r_ma_0051_2003.html)

Federación colombiana de Ganaderos (FEDEGAN): Normatividad. [en línea] [consultado el día 12 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.fedegan.org.co/normatividad/cadena-lactea>

Minagricultura: Normatividad. [en línea] [consultado el día 15 de septiembre de 2021]. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Normatividad-Leyes.aspx>

Federación colombiana de Ganaderos (FEDEGAN): Normatividad, General agropecuaria. [consultado el día 12 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.fedegan.org.co/normatividad/general-agropecuaria>

BETANCOURT, Diego. Matriz de Vester para la priorización de problemas. [En línea]. 19 de junio de 2016. [Citado 26 de octubre de 2020]. Disponible en: (www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester).

D. (2020, 26 junio). *Cómo mejorar la productividad administrativa*. ESTRATEGIA CONSULTORES & C O. <https://www.estrategia.com.co/como-mejorar-la-productividad-administrativa/#:%7E:text=La%20productividad%20administrativa%20se%20caracteriza,tama%C3%B1o%20o%20su%20objeto%20social>

Circulante. (2019, junio 3). *La gestión eficiente de los procesos de facturación mejora las relaciones con clientes y proveedores*. Circulante.com. Disponible en: <https://circulante.com/facturas/los-procesos-de-facturacion-relaciones/>

¿Cómo hacer una gestión de cobranza efectiva en las empresas? (s/f). Grupobancolombia.com. Recuperado el 12 de octubre de 2021, Disponible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/gestion-de-cobranza-efectiva>

Que es una cotización. (2018, 4 enero). Siigo. Revisado el 12 de octubre de 2021. Disponible en: <https://www.siigo.com/blog/contador/que-es-una-cotizacion/>

Redirect Notice. (s/f). Google.com. Recuperado el 12 de octubre de 2021, de [https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Feconomipedia.com%2Fdefiniciones%2Fmatriz-de-ansoff.html&psig=AOvVaw0R3SGqzHI4q1wRxKGMCGm&ust=1634084082108000&source=images&cd=vfe&ved=0CAsQjRxqFwoTCMCZgYPMw\\_MCFQAAAAAdAAAAABAD](https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Feconomipedia.com%2Fdefiniciones%2Fmatriz-de-ansoff.html&psig=AOvVaw0R3SGqzHI4q1wRxKGMCGm&ust=1634084082108000&source=images&cd=vfe&ved=0CAsQjRxqFwoTCMCZgYPMw_MCFQAAAAAdAAAAABAD)

Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. (s. f.). Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura. [en línea]. Revisado el 4 de octubre de 2021, Disponible en: <http://www.fao.org/americas/prioridades/produccion-pecuaria/es/>

Equipo Análisis Situacional y Prospectiva, UPRA. (2020, agosto). *ANALISIS PROSPECTIVO DE LA CADENA LACTEA BOVINA COLOMBIANA*. [en línea], Disponible en: [http://www.andi.com.co/Uploads/20200831\\_DT\\_AnalisisProspectivoVF.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/20200831_DT_AnalisisProspectivoVF.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO A: Encuesta para la Asociación

Encuesta diseñada para la asociación COOPALAC Lenguazaque, sobre el conocimiento de los procesos administrativos

La siguiente encuesta se realiza con fines académicos, con el objetivo de identificar y analizar la implementación que tiene la asociación sobre procesos administrativos de la asociación de productores agropecuarios Coopalac del Municipio de Lenguazaque.

¿Con que grado de escolaridad cuenta?

---

¿Las relaciones internas en la asociación, desde su punto de vista son?

De cooperación

Conflictivas

Liderazgo y respeto

Trabajo en equipo

¿Por qué?

---

---

¿La toma de decisiones dentro de la asociación es llevada a cabo por?

Representante legal

Asociados.

Junta directiva.

Todas las anteriores.

¿La asociación cuenta con un grupo de apoyo para la mejora continua y crecimiento de las fincas?

Si

No

¿La asociación cuenta con alguna acreditación o reconocimiento?

Si

No

¿Cuál?

---

---

¿En la asociación se realizan capacitaciones enfocadas a la gestión administrativa en cuanto a registros básicos con los que se debe contar en las fincas?



Si

No

¿Por qué?

---

---

¿Sabe usted que es un proceso administrativo?

Si

No

¿Tiene algún conocimiento de metodologías o herramientas implementadas en las organizaciones para realizar diagnóstico y con base a los resultados implementar estrategias para mejorar la situación actual de la organización?

Si

No

¿Cuáles?

---

---

¿Dentro de las siguientes características cuál considera que es una estrategia para ampliar el mercado y posicionar a la asociación como una de las mejores empresas productivas de la región?

Inversión económica

Procesos administrativos y gestión organizacional

Publicidad

Correcta administración

Todas las anteriores

10. ¿La asociación planea los objetivos organizacionales que quiere lograr a futuro?

a. Si

b. No.

¿Por qué?

---

---

11. ¿La asociación tiene planeada una proyección de crecimiento?

a. Si

b. No.

¿Cuál?

---

---

12. ¿Cómo se proyecta la asociación a futuro en el municipio de Lenguazaque?

---

---

---

13. ¿Cómo será la diversificación de la asociación a Corto, mediano y largo plazo?

---

---

---

14. ¿Describa brevemente la ventaja competitiva de la asociación?

---

---

---

15. ¿Cuáles son las acciones de mejora que implementa la asociación?

---

---

---

16. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la Asociación?

---

---

---

17. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades de la Asociación?

---

---

---

18. ¿Cómo puede la Asociación mejorar estas debilidades detectadas?

---

---

---

## 19. Observaciones Adicionales

---

---

---

Muchas gracias por su amable disposición y su tiempo.

### **ANEXO B: Encuesta para productores**

ENCUESTA DISEÑADA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS SOBRE PROCESOS DE GESTION ADMINISTRATIVA EN LAS FINCAS DE LOS ASOCIADOS DE ASOCIACIÓN COOPALAC DEL MUNICIPIO DE LENGUAZAQUE

La presente encuesta se realiza con fines académicos bajo la ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales; su propósito es el de analizar el proceso, gestión e impacto administrativo real que se genera en las fincas, basados en el diagnóstico administrativo.

Objetivo: Construir un diagnóstico organizacional con los productores que permita ponderar sus ventajas y desventajas como base para la formulación de estrategias que fortalezcan el proceso administrativo.

¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Primaria incompleta

Primaria completa

Secundaria incompleta

Secundaria completa

Otro

¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Qué otra actividad económica desempeña actualmente?

Agricultura

Ganadería

Minería.

Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿El predio en el que desempeña la actividad económica es?

Arrendada

Propia

Heredada

Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Número de vacas con las que cuenta en su finca

\_\_\_\_\_

¿Cuántas vacas tiene en ordeño?

\_\_\_\_\_

¿La venta de leche, se encuentra basada bajo los parámetros de calidad?

Si

No

Al respecto, ¿cuáles considera son los principales parámetros de calidad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿El tipo de ordeño es manual o mecánico?

\_\_\_\_\_

¿Cuál es el promedio de producción láctea al día?

Menos de 10 litros

Entre 11 litros y 50 litros

Entre 51 litros y 100 litros

Más de 100 litros

Este espacio se considera por si desea dar la información exacta sobre el promedio de producción. \_\_\_\_\_

¿Vende la totalidad de la leche a una sola empresa o persona?

Si

No

¿Qué rango de sus ingresos utiliza para el crecimiento y desarrollo de finca?

Menos de un salario mínimo (SMMLV)

Entre 1 y 2 Salarios mínimos

Mayor a 3 salarios mínimos

¿Por qué?

---

---

---

¿En su finca cuenta con el manejo de una caja menor?

Si

No

¿Porqué?

---

---

¿Cuáles son las debilidades, (entendidas como aquellas cosas que son susceptibles de mejorar) que identifica en su finca?

---

---

---

¿Cuáles son las fortalezas, (entendidas como las potencialidades) que identifica en su finca?

---

---

¿En su finca cuenta con empleados?



Si

No

¿Sabe cuál es el precio mínimo al que se debe vender el litro de leche para que la finca sea rentable?

Si

No

¿Por qué?

---

---

---

¿Lleva la contabilidad de su finca?

Si

No

¿Por qué?

---

---

---

¿Utiliza la información contable o simplemente la archiva?

Si

No

¿Para qué la utiliza?

---

---

¿Elabora los presupuestos de su finca?

Si

No

¿Porqué?

---

---

---

¿Usted tiene claro cuáles son los aspectos del entorno externo que inciden en el desempeño de su finca?

Si

No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

¿Aproximadamente en qué año se vinculó a la asociación Coopalac de Lenguazaque Cundinamarca?

\_\_\_\_\_

¿Lleva usted un registro de la inversión que tiene mensualmente en la alimentación y cuidado de su ganadería?

Si

No

¿Cuál?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cómo lleva usted estos registros?

Digital.

manual

N/A

¿Qué otros registros o datos registran en su finca?

---

---

¿Usted planea los objetivos que quiere lograr a futuro con su ganadería?

Si

No

¿Cómo?

---

---

---

¿Tiene planeado una proyección de crecimiento basado en objetivos organizacionales para su finca a futuro?

Si

No

¿Usted planea y establece las diferentes actividades que va a desarrollar en su finca?

¿Cómo?:

---

¿Considera que planear las actividades de su finca, organizar los datos que obtiene le sirve para tomar decisiones?

---

---

---

¿Tiene algún conocimiento sobre administración? ¿Cuál?

---

---

¿Considera que la gestión administrativa puede mejorar los procesos de su finca en pro de mejorar la productividad?

---

---

Observaciones adicionales-----  
-----

-----  
-----

Gracias por su amable atención.