

## Gestión administrativa en las micro y pequeñas empresas transformadoras del sector lácteo de Pasto\*

Jenny P. Argoti Chamorro\*  
Karola López López\*\*  
Elsa Rosario Díaz Terán\*\*\*✉

Fecha de recepción: 15/05/2013  
Fecha de aceptación: 20/11/2013

**Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artículo:** Argoti, J., López, K. & Díaz, E. (2013). Gestión administrativa en las micro y pequeñas empresas transformadoras del sector lácteo de Pasto. *Revista UNIMAR*, 31 (2), pp. 19-28.

### RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito dar a conocer los resultados del análisis realizado al sector lácteo, haciendo referencia a la situación empresarial de las micro y pequeñas empresas transformadoras de este sector, en la ciudad de Pasto, Colombia; tema planteado a través del objetivo general: "Elaborar el diagnóstico de las empresas transformadoras del sector lácteo", propuesto en la investigación denominada "Programa de fortalecimiento para la gestión de las empresas transformadoras del sector lácteo de la ciudad de Pasto"; el diagnóstico se llevó a cabo en el transcurso de la investigación desde el análisis y el enfoque administrativo.

Los objetivos desarrollados en la investigación fueron: elaborar el perfil organizacional de las empresas, analizar las características de la capacidad de gestión empresarial, y determinar las estrategias pertinentes a la gestión. El diseño metodológico se realizó bajo el paradigma cuantitativo, con el propósito de medir las variables administrativas: planeación, organización, dirección y control. Se trabajó el enfoque empírico – analítico, de manera que se tuvo información sobre la realidad de las empresas transformadoras del sector lácteo. El tipo de investigación fue descriptivo, porque se describió las variables sin intervenir en ellas. La población estuvo conformada por 6 empresas transformadoras del sector lácteo de Pasto, de las cuales 3 son consideradas micro y 3, pequeñas empresas. Los instrumentos de recolección de información fueron la entrevista en profundidad, encuesta a gerentes y empleados, y observación directa. Como resultados, se resalta un alto grado de empirismo en los procesos y operaciones de las empresas.

**Palabras clave:** gestión, microempresa, pequeña empresa, planeación, sector lácteo.

## Administrative management in the micro and small processing companies of the dairy sector in Pasto

### ABSTRACT

The main goal of this article is to make known research results of the analysis made at dairy sector in Pasto, highlighting the business situation of micro and small processing companies, whose topic arose as part of the general objective: "Make the diagnosis of processing companies of dairy sector in Pasto", proposed in the research named "Program to strengthen the management of processing companies at dairy sector in Pasto"; this diagnostic was achieved throughout analytical research based on management approach.

The objectives proposed in the context of the research were the following: -Develop the organizational profile of the companies, -Analyze the characteristics of the business management skills and -Determine the

♦ Artículo de investigación e innovación.

\* Especialista en Docencia Universitaria, Universidad de Nariño; Especialista en Logística Comercial Nacional e Internacional, Universidad Jorge Tadeo Lozano - Universidad de Nariño; Docente del Programa de Administración de Negocios Internacionales, Universidad Mariana; Investigadora, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.

\*\* Especialista en Alta Gerencia, Universidad de Nariño; Especialista en Gerencia de Mercadeo, Universidad Jorge Tadeo Lozano - Universidad de Nariño; Investigadora, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.

\*\*\*✉ Magíster en Pedagogía, Universidad Mariana; Especialista en Proyectos de Desarrollo Regional, Escuela Superior de Administración Pública ESAP; Especialista en Docencia Universitaria, Universidad de Nariño; Docente Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.  
Correo electrónico: elsarosariodiaz@gmail.com

relevant strategies. The methodological design was done under the quantitative paradigm, with the purpose of measure the administrative variables such as: planning, organization, direction and control. It was also used the empirical-analytical approach, which allowed to get information about the reality of processing companies of dairy sector. The type of research was descriptive because the variables were described without modifying them. Three micro-enterprises and three small enterprises of the dairy sector were the population of this study. In-depth interviews, surveys to managers and employees and direct observation were the data collection instruments. As a result, a great deal of empiricism was observed in the processes and operations in the enterprises.

**Key words:** management, micro-company, small enterprises, planning, dairy sector.

## Gestión administrativa em as micro e pequenas empresas de transformação do setor leiteiro de Pasto

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados da análise feitos ao sector leiteiro, referido à situação dos negócios de micro e pequenas empresas de transformação neste setor na cidade de Pasto, Colômbia, questão que foi levantada em objetivo geral "Elaborar o diagnóstico as empresas de transformação do setor leiteiro", proposto na pesquisa intitulada "Programa de Fortalecimento para a gestão de empresas transformadoras do setor leiteiro da cidade de Pasto"; o diagnóstico foi alcançado no decurso da investigação de análise e abordagem de gestão.

Os objetivos desenvolvidos na investigação foram: elaborar o perfil organizacional das empresas, analisar as características das competências de gestão de negócios, e determinar as estratégias relevantes à gestão. O desenho metodológico foi realizado sob o paradigma quantitativo, a fim de medir as variáveis administrativas: planejamento, organização, direção e controle. Utilizou-se uma abordagem empírica-analítica, que percebe a realidade das empresas do setor leiteiro. A pesquisa foi descritiva, por causa das variáveis descritas sem modificá-las. A população foram três microempresas e três pequenas empresas. Os instrumentos de coleta de dados foram entrevistas em profundidade, inquéritos aos gerentes e funcionários e observação direta. Os resultados evidenciam um alto grau de empirismo em operações e processos por parte das empresas.

**Palavras-chave:** gestão, microempresa, pequena empresa, planejamento, setor leiteiro.

### 1. Introducción

Realizar un análisis al sector lácteo de Pasto es sin duda revisar una de las fortalezas con las que cuenta esta región del sur occidente colombiano; su pertinencia radica en la obtención de información del desarrollo empresarial de este sector, y además desde la Universidad se contribuye con este tipo de estudios que se puede utilizar como referentes por la comunidad académica y empresarial. La investigación planteada tiene ante todo una aplicación práctica; su propósito primordial es elaborar la historia para que pueda servir como instrumento esencial en la toma de decisiones, en torno al proceso de desarrollo económico y administrativo que éstas requieren.

Para adentrarse en el tema, la investigación ejecutó una revisión de la situación de la cadena láctea a nivel regional, para luego profundizar en lo local,

teniendo en cuenta el eslabón de la transformación; para ello se propuso como objetivo la elaboración del diagnóstico de las empresas transformadoras del sector lácteo a través de la elaboración del perfil organizacional de las empresas, el análisis de las características de la capacidad de gestión empresarial y, la determinación de las estrategias pertinentes a la gestión.

En este artículo, la atención se centra especialmente en las micro y pequeñas empresas con sede en la ciudad de Pasto, teniendo en cuenta su clasificación según la Ley 905 de 2004, emanada por el Congreso de la República de Colombia, la cual refiere que:

**Micro empresas:** son aquellas que tienen una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Pequeñas empresas:** son aquellas que se caracterizan por tener una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Como referente teórico se tomó el estudio sobre la Competitividad y la Productividad de la Cadena de lácteos en Colombia, realizado por la firma Pbest Asesores y J.M. de Castells (1997), quienes han identificado los siguientes eslabones: Ganaderos, Acopiadores, Cooperativas, Empresas Industriales, Distribuidores Detallistas, Consumidores Institucionales y Finales. En la investigación se detalló cada uno de ellos y sus condiciones a nivel regional. Como soporte teórico se acudió a autores como Chiavenato (2006) y Michael Hitt, Stewart Black y Lyman Porter (2006), quienes apoyaron la conceptualización del proceso administrativo desde la planeación, dirección, organización y control, permitiendo contrastar la teoría con la realidad de las organizaciones objeto de estudio. De igual manera, se realizó un análisis de la competitividad de la cadena láctea en Nariño, donde se menciona los avances con los que se ha experimentado a lo largo de los años, y los esfuerzos realizados en cuanto a infraestructura para alcanzar mercados locales y nacionales con miras al mercado externo.

La estructura del presente artículo, en su primera parte, hace referencia al perfil organizacional de las micro y pequeñas empresas; la segunda parte se refiere al ambiente interno organizacional de las mismas; como tercer elemento se encuentra el proceso administrativo con sus componentes, y por último, se detalla las conclusiones del diagnóstico realizado a la micro y pequeñas empresas transformadoras lácteas de la ciudad de San Juan de Pasto.

## 2. Metodología

La investigación propuesta se enmarca dentro del paradigma cuantitativo, por cuanto el interés es medir las variables de tipo técnico determinadas, como son las funciones del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control y su aplicación en el contexto elegido. Se desarrolló bajo el enfoque empírico – analítico, porque se tuvo en cuenta las experiencias de las empresas y se analizó la información suministrada, con el propósito de contrastarla con las teorías existentes.

De igual forma, es de tipo descriptivo, porque permitió hacer el análisis de las variables tal como fueron observadas, sin intervenir en ellas, para proponer, con base en esta realidad, un programa de fortalecimiento como una herramienta gerencial apropiada para desarrollar los procesos administrativos.

Teniendo en cuenta que la población objeto de estudio estuvo conformada por 9 empresas transformadoras del sector lácteo, ubicadas en el municipio de San Juan de Pasto, se realizó un censo con el total de aquellas que cumplieron con las condiciones exigidas. Como instrumento de recolección de información se utilizó la entrevista en profundidad, encuestas a gerentes y empleados, y observación directa, encontrando los siguientes resultados dentro del perfil organizacional, variable que comprende las subvariables: iniciación de las actividades empresariales, tipo de empresa, número de empleados, reseña histórica y canales de distribución.

## 3. Resultados y Discusión

**Micro empresas:** existen 3 organizaciones que están en funcionamiento y cumplen con las características anotadas. El periodo de establecimiento en el mercado oscila entre 2 y 13 años. En cuanto a su constitución, dos de ellas son unipersonales y la tercera es una sociedad limitada. En la actualidad ninguna de ellas ha formalizado su filosofía corporativa, como tampoco su estructura administrativa, lo que obstaculiza cualquier decisión de expansión.

Con relación al número de empleos generados por su actividad, estas empresas funcionan con dos o tres operarios, y un cargo administrativo que también realiza las labores de comercialización y distribución del producto.

El canal de distribución se simplifica a la relación: fábrica - minoristas (tenderos) - consumidor final, y su radio de operación comercial cubre los barrios cercanos a las fábricas, situación que evidencia una comercialización incipiente del producto, con cubrimiento mínimo de demanda al ser distribuido en tiendas y colegios de barrio. Los productos considerados la base de su actividad productiva son los derivados de la leche como: queso, cuajada, kumis, yogurt y dulce de leche, producción que se realiza en el 100% de las microempresas.

**Pequeñas empresas:** en la actualidad funcionan tres, con una experiencia que oscila entre 4, 5 y 18 años en el mercado. La constitución predominante para las de menor vigencia es de carácter unipersonal; para las de mayor experiencia es la sociedad limitada. Dos de ellas tienen una filosofía corporativa claramente definida que evidencia un rumbo estratégico, y la más joven, carece de ella.

Sus canales de distribución son principalmente: empresa - minoristas - consumidor final, donde ubican sus productos en instituciones de carácter educativo y sectores específicos, con algunas excepciones.

Se distingue la estructuración a nivel de procesos productivos con algún grado de tecnificación, operarios con cierto nivel de capacitación, lo que permite tener una proyección de crecimiento y mejoramiento a nivel técnico y administrativo.

En cuanto al ambiente interno organizacional, la investigación tomó como variables las siguientes: existencia de políticas salariales, solidaridad y trabajo en equipo, normatividad, procesos, distribución de carga laboral, identidad y sentido de pertenencia, innovación, creatividad.

### 3.1 Micro empresas

**Existencia de políticas salariales:** hace referencia a la administración de salarios y al ajuste anual decretado por el gobierno nacional; el 100% de las empresas participantes manifiestan que son incipientes las políticas salariales o que definitivamente carecen de ellas, ajustándose sólo al salario mínimo legal vigente. Esto refleja una situación desfavorable para el ambiente interno organizacional, pues la recompensa del logro, el éxito de los empleados y el establecimiento de políticas salariales justas son prácticas que todas las organizaciones deben llevar a cabo para su bienestar.

**Solidaridad:** un 50% de los trabajadores, en mayor o menor medida, está dispuesto a realizar las actividades propias de sus funciones en un ambiente de colaboración, lo que evidencia un mayor trabajo, solidario y en equipo, situación que es favorable para la empresa, siempre y cuando sea aprovechada por los directivos.

**Normatividad:** un 66.7% de las empresas considera que las normas no están establecidas de manera clara y completa, mientras que el 33,3% manifiesta que hay

una aproximación al conocimiento y manejo normativo. Estos datos demuestran que es importante establecer acciones que permitan mejorar la estructura normativa de las empresas objeto de estudio.

**Procesos:** al interior de las organizaciones se debe contemplar un diseño eficiente que permita desarrollar el trabajo operativo de manera productiva; sin embargo, en las micro empresas participantes se evidencia que no se encuentra establecido, de acuerdo con lo que manifiesta el 100% de los participantes, situación que impide un buen desempeño administrativo y operativo en este tipo de organizaciones.

**Distribución de carga laboral:** más del 50% de los trabajadores manifiesta que la distribución de carga laboral es una situación poco frecuente en la organización, panorama que debe ser analizado por las directivas, si se quiere propender por la satisfacción entre sus colaboradores.

**Relaciones entre los equipos de trabajo:** el 67% de los encuestados considera que éstas son positivas, lo que demuestra un ambiente interno organizacional sano; pero el 33% restante, al no considerarlo así, termina afectando la armonía del clima organizacional. Los empresarios deben implementar estrategias de apoyo que contrarresten los focos de inconformidad al interior de los equipos.

**Identidad y sentido de pertenencia:** el 100% de los trabajadores siente identidad organizacional y lealtad hacia sus empresas y, lo ven como un aspecto frecuente dentro del ambiente de trabajo, situación relevante y positiva para el desarrollo organizacional que facilita el trabajo en equipo y genera armonía.

**Innovación y creatividad:** el 50% de los trabajadores considera este aspecto poco frecuente dentro de la organización, lo que permite concluir que la ausencia de estos espacios no contribuye a mejorar procesos y tareas, estancando el futuro no sólo de los empleados, sino de las mismas empresas.

La investigación en el contexto microempresarial permitió analizar la variable *estilos de liderazgo* desde: cultura de cambio, valores, cultura corporativa, mejoramiento del ambiente interno organizacional, fomento de la innovación y la creatividad, formación de líderes.

**La cultura de cambio:** se analiza desde las posibilidades que tienen los colaboradores para acceder a procesos de capacitación. En este sentido, los resultados



indican que un 35% han tenido esos espacios de crecimiento personal, pero el 65% no ha logrado generar esta situación; es decir, hay resistencia al cambio por no contar con procesos de capacitación y apoyo.

**Valores, cultura corporativa e innovación y creatividad:** existe un 35% que busca reforzar los valores para mejorar la cultura corporativa, generando condiciones para que las personas se desarrollen y el ambiente interno organizacional mejore, generando interés y entusiasmo por lo que se hace, y fomentando la innovación y la creatividad. En el porcentaje restante (65%), aunque se pretende reforzar los valores para mejorar la cultura corporativa en condiciones mínimas, no se busca optimizar el ambiente interno organizacional, el personal es escaso, se genera poco interés y entusiasmo por lo que se hace, y no se fomenta la innovación ni la creatividad.

**Formación de líderes:** según lo manifiesta el 40% de los indagados, en las organizaciones estudiadas no hay claridad sobre qué y cuál es el alcance de esta variable; en un 30% hay existencia de opiniones contrarias que no permiten medir su accionar, y el 30% restante, desconoce las acciones que se debe emprender a través de la formación en liderazgo y los beneficios que esto aportaría a la microempresa.

### 3.2 Pequeñas empresas

**Existencia de políticas salariales:** las nueve empresas objeto de estudio, tres de ellas clasificadas como pequeñas, determinan que aunque es una variable fundamental, no se encuentra definida de manera clara y que debería mejorarse al interior de las organizaciones, porque sería un puntal para la motivación.

**Solidaridad:** se determina que las empresas tienen un soporte de clima organizacional que ha generado una convivencia sana, que debe fortalecerse a partir de capacitaciones y reforzamiento de trabajo en equipo. Frente a esta variable, las estadísticas presentan la siguiente información: el 50% sostiene que la solidaridad en las empresas es algo frecuente, lo que permite aumentar en cuanto a rendimiento, situación que genera un buen ambiente laboral.

**Normatividad:** un 50% de los participantes informa que hay una clara definición de normas y procedimientos, lo que genera mayor confianza a los empleados para desarrollar sus funciones, las mismas que deben actualizarse conforme al crecimiento y cambio organizacional. El 50% restante manifiesta

que el manejo de la normatividad es algo frecuente en este tipo de empresas, por cuanto conocen la norma, pero no es empleada estrictamente en todos los aspectos legales que atañen a la empresa.

**Procesos:** el 30% de los empleados considera que el diseño de los procesos de trabajo no es eficiente, mientras que el 70% está satisfecho con los implementados. Es conveniente para la empresa que exista un 100% de eficiencia en ellos, para obtener el mayor rendimiento; por lo tanto, es necesario realizar acciones al interior de la misma para subsanar ese porcentaje de ineficiencia.

**Distribución de carga laboral:** el resultado más significativo lo constituye el 63%, que se encuentra satisfecho con la distribución de carga, considerada normal y frecuente. Frente a estos datos se puede tomar ciertas medidas a favor del ambiente interno organizacional, que logren establecer distribuciones justas y equitativas para el 100% de los empleados, y que redunden en beneficio tanto de la empresa como de sus colaboradores.

**Relaciones entre los equipos de trabajo:** el 63% de los empleados considera esta variable como algo frecuente en sus empresas. Pero el 37% manifiesta que no hay una fuerte relación entre los equipos, situación que debe ser analizada por la gerencia con el propósito de desarrollar un sistema de comunicación que favorezca el fortalecimiento de la motivación y del clima organizacional.

**Identidad y sentido de pertenencia:** la variable señalada fue evaluada con una tendencia algo frecuente para el 100% del total de empleados, lo que en términos generales indica que los colaboradores se encuentran a gusto en sus empresas, a pesar de las situaciones salariales y del clima organizacional ya mencionadas.

**Innovación y creatividad:** del total de empleados, el resultado más significativo lo constituye el 72%, que considera que esto se da con poca frecuencia, situación que no es favorable para la empresa por cuanto se restringe nuevas posibilidades de expansión.

### 3.3 Procesos administrativos

En esta parte de la investigación se unificó el proceso administrativo para la micro y pequeñas empresas, debido a la incipiente organización de la microempresa, que no permitió detallar con claridad todo el proceso administrativo.

Con esa salvedad, los resultados son válidos para los dos tipos de empresas. Las variables que permitieron este análisis fueron: planeación, organización, dirección y control. En cada una de ellas se identificó subvariables que contribuyeron a la interpretación de los resultados.

**Planeación:** teniendo en cuenta el proceso administrativo, según Castaño (2004), ésta constituye uno de los pilares que sostiene a la organización, y consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para ello. En ese sentido, la investigación abordó este proceso desde las siguientes subvariables: uso del pensamiento estratégico, declaración de misión institucional, asignación de recursos con base en metas, realización y uso de investigación de mercados, objetivos publicitarios y programas de publicidad, portafolio de productos, presupuesto, planeación tributaria.

**Uso del pensamiento estratégico:** en este aspecto, el resultado de mayor relevancia -un 55% del total de las organizaciones participantes- considera esta sub-variable como una fortaleza menor, utilizada como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la empresa, situación que es importante destacar en este tipo de empresas, por cuanto el tener un acercamiento a la planeación, es sinónimo de buenos resultados en su ejercicio comercial.

**Declaración de misión institucional:** los resultados indican que tener clara su misión es importante para las empresas, por cuanto esto genera confianza en sus colaboradores. Según lo registran los porcentajes obtenidos, las opiniones se encuentran divididas, destacándose como las más significativas con el mismo valor (22%), considerada tanto como una debilidad menor, como fortaleza mayor.

**Asignación de recursos con base en metas:** este indicador tiene diversos puntos de vista, tal como lo manifiestan los resultados obtenidos, que van desde un 11% que consideran que es una debilidad

mayor, un 33% para quienes es una debilidad menor, siguiendo con un 11% que le consideran como una fortaleza mayor, hasta un 22% para quienes representa una fortaleza menor. Sin duda esta sub-variable no es muy importante para el funcionamiento de las empresas, pues aún no se considera que los recursos puedan ser manejados con eficiencia, si se establece metas, razón por la cual se puede inferir que los recursos son manejados como de bolsillo.

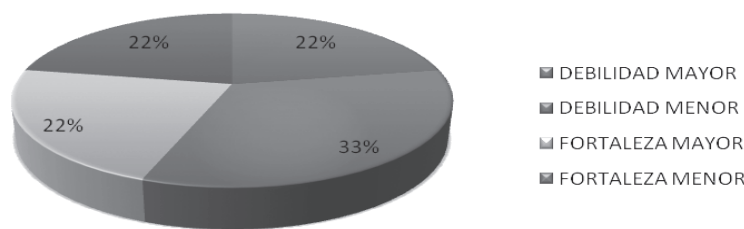


Figura 1. Asignación de recursos con bases en metas.

**Realización y uso de investigación de mercados:** en cualquier tipo de organización este factor es vital para su desarrollo económico por cuanto permite visualizar nuevos horizontes comerciales. En el análisis realizado a las micro y pequeñas empresas, se encontró que un porcentaje relativamente alto, correspondiente al 44% de las organizaciones, no considera importante recurrir a una investigación de mercados para determinar su posicionamiento frente a la competencia; de ahí, que sea baja su utilización y por ende el crecimiento comercial de la empresa.

**Objetivos publicitarios y programas de publicidad:** en su mayoría, las empresas estudiadas ubican este factor como una debilidad menor, según lo determina el 44% del total. Si se tiene presente que este factor es determinante en las ventas de los productos, las empresas no tienen establecidos unos criterios claros para definir planes y programas de publicidad que les permitirían expandir su negocio.

**Portafolio de productos:** de los porcentajes de mayor relevancia, se encuentra un 33% que consideró a la variable *conocimiento de los clientes sobre el portafolio de productos*, como una debilidad menor; y un

44% que lo clasifica como una fortaleza igualmente menor. Según estos resultados, los productos de las empresas son conocidos por los clientes a través de diferentes medios, pero no por el portafolio de productos que las empresas deben realizar.

**Elaboración de presupuesto:** las empresas participantes la consideran en un 44% como una debilidad menor; sin embargo, para el 22% esta variable es una fortaleza menor. En este punto se puede expresar que por lo menos algunas empresas realizan un presupuesto, así sea en condiciones mínimas.

**Planeación tributaria:** como lo expresa Morera (2008):

La planeación como herramienta puede ser utilizada desde la administración en las compañías, para optimizar los impuestos en que éstas son sujetos pasivos. Mediante la misma se logra:

- Determinar en la evaluación de los proyectos de inversión, los posibles efectos de los impuestos en forma anticipada.
- Considerar alternativas de ahorro en impuestos, en los proyectos de inversiones u operaciones que se vaya a realizar.
- Aumentar la rentabilidad de los accionistas.
- Mejorar el flujo de caja de las compañías, programando con la debida anticipación el cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias (p. 23).

Teniendo en cuenta esta conceptualización, se evidencia que en el tipo de empresas estudiadas, la mayoría no la tiene en cuenta, como lo expresa el 66% del total, quienes la consideran como una debilidad. Con relación a este aspecto, los directivos deben adelantar acciones para aprovechar al máximo esta variable y determinar cuáles son las condiciones tributarias que más le favorecen a la empresa.

**Organización:** para la mayoría de los autores en el área administrativa, entre ellos Chiavenato (2006), este término indica "división del trabajo y de la coordinación; jerarquización, departamentalización, descripción de funciones" (pp. 2-176). Para el estudio de esta etapa del proceso administrativo, se tuvo en cuenta las siguientes subvariables: estructura organizacional, delegación y descentralización, de-

terminación de jerarquías, canales de distribución, definición de las líneas de autoridad y responsabilidad, análisis de cargos.

**Estructura organizacional:** en las micro y pequeñas empresas se considera que la estructura organizacional es una debilidad, como lo manifiesta la mayoría con un 33% del total de los participantes. El porcentaje restante tiene divididas sus opiniones, sin presentarse mayor relevancia en alguna, lo que permite concluir que no se cuenta con una estructura definida en este tipo de empresas, que generalmente son conducidas por sus propietarios en forma empírica.

**Delegación y descentralización:** variable considerada en las micro empresas en su mayoría, como una debilidad menor, según lo expresa el 33% de la población encuestada. Sin embargo, es importante clarificar que en el caso de la pequeña empresa existe un 33% que la considera una fortaleza menor, dado que se presentan otras condiciones, como por ejemplo, mayor número de empleados, mayor nivel de estudios, etc.

**Determinación de jerarquías:** el mayor porcentaje (37%) en esta subvariable la considera como una fortaleza, lo que permite inferir que la adecuada jerarquización dentro de la organización ha logrado que los cargos sean visualizados como algo significativo, estimulante y bien remunerado.

**Canales de distribución:** de acuerdo con los datos obtenidos, el 33% los determina como una debilidad mayor, el 12% los ve como una debilidad menor, el 44% como una fortaleza menor y tan sólo el 11% los determina como una fortaleza mayor, por lo tanto, se demuestra claramente la similitud de porcentajes entre debilidad y fortaleza, con una ligera tendencia hacia la fortaleza, dependiendo del posicionamiento de la empresa en el mercado.

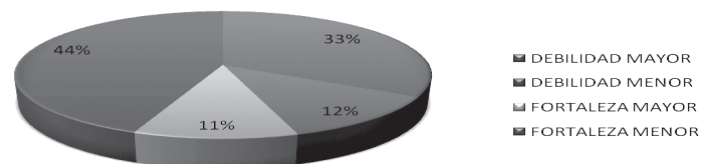


Figura 2. Canales de distribución.

**Definición de las líneas de autoridad y responsabilidad:** el 56% de las empresas la considera como una debilidad menor, mientras que el 33% la ve como una fortaleza menor y sólo el 11% la determina como una fortaleza mayor, datos que demuestran, en general, una debilidad en la asignación de autoridad y responsabilidad de las diferentes áreas de la empresa, lo que produce cierto grado de confusión e inconformidad dentro de sus integrantes.

**Análisis de cargos:** del total de las encuestas realizadas se observa que un 67% lo toma como una debilidad, en tanto que sólo un 33% restante determina que es una fortaleza menor; por consiguiente, se demuestra que existe una gran debilidad en la asignación de cargos con los perfiles adecuados e idóneos para cada una de las actividades.

### 3.4 Dirección

Como lo expresan Michael Hitt, Stewart Black y Lyman Porter (2006), “la función de dirección se refiere a la toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión” (pp. 234 -239). Esta etapa del proceso debe estar orientada por un líder, entendiéndose como la persona que motiva y sirve de ejemplo, de tal manera que los demás estén dispuestos a seguirla. En este sentido, la investigación indagó este aspecto apoyada en las siguientes subvariables: estilo gerencial participativo, promoción del talento humano, flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, responsabilidad social, desarrollo de sistemas de información por área.

**Estilo gerencial participativo:** el porcentaje de mayor relevancia lo constituye el 33% del total de los participantes, quienes perciben esta subvariable como una fortaleza mayor dentro de las empresas, lo cual ha permitido su adecuado funcionamiento.

**Promoción del talento personal:** en el análisis de esta subvariable también se tuvo en cuenta los procesos de formación, capacitación y selección de personal. En este sentido el 45% de las empresas encuestadas la perciben como una fortaleza menor, el 22% como una fortaleza mayor, otro 22% como una debilidad menor y el 11% restante, no responde. Estos valores permiten concluir que las empresas tienen definidos los términos de ascenso del personal,

al igual que la contemplación de programas de formación y capacitación, que en un porcentaje significativo, representado en un 33%, considera que es una fortaleza. De igual manera, en la variable de selección de personal, el 44% lo considera como una fortaleza menor, que permite tener claro cómo las empresas reclutan personal para sus actividades. Por lo tanto, con los resultados encontrados, se puede resaltar que existe un porcentaje significativo para que las empresas fortalezcan este proceso, con el fin de cautivar a los candidatos más calificados para ocupar los cargos vacantes dentro de la misma.

**Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios:** según los datos obtenidos, el mayor porcentaje (66%), considera a esta subvariable como una fortaleza; de ahí se puede afirmar que las empresas se encuentran preparadas para asumir cambios y adaptarse a los requerimientos del mercado.

**Responsabilidad social:** los datos permiten determinar que esta subvariable es considerada tanto fortaleza como debilidad (33%), en igualdad de condiciones, razón por la que es necesario trabajar para complementarla; sin embargo, teniendo en cuenta las características de las empresas, se puede afirmar que existe cierta preocupación por la responsabilidad social, así sea de una manera parcial.

**Desarrollo de sistemas de información por área:** esta subvariable comprende aspectos relacionados con el sistema de información como es la actualización tecnológica frente al sector. Al evaluarla al interior de las empresas, el 44% la percibe como una debilidad mayor, el 45% como una debilidad menor y tan sólo el 11% restante como una fortaleza menor. Otro aspecto importante es el relacionado con la adaptación al cambio tecnológico, donde un 77% la ve como una debilidad. De este análisis se concluye, que la subvariable de acceso a nuevos desarrollos tecnológicos es considerada como una debilidad mayor, dificultando el crecimiento de las empresas que pertenecen al sector lácteo y que presentan características de informalidad. Además, estas cifras indican que las empresas no consideran la inversión en las nuevas tecnologías como algo prioritario, razón por la que serán relegadas en sus procesos de mercadeo.



### 3.5 Control

Chiavenato (2006), manifiesta al respecto, que “la función administrativa de control consiste en el establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección” (pp. 2 - 176). Esta etapa del proceso administrativo se trabajó con las subvariables: fijación de presupuesto y evaluación de cumplimiento, sistemas de control de las acciones de mercado, nivel de endeudamiento y de capacidad de crédito, control estadístico de calidad y procesos.

**Fijación de presupuesto y evaluación de cumplimiento:** según la información obtenida, el 55% determinó que realiza un presupuesto para la ejecución de sus proyectos y es una variable catalogada como una fortaleza; pero para el 22% es una debilidad, porque muchas de las microempresas, principalmente, no la tienen establecida y tampoco le hacen un seguimiento; el porcentaje restante (23%) no contestó a la pregunta. Teniendo en cuenta los resultados, se puede observar que las empresas estudiadas, al menos hacen esfuerzos por contar con un sistema de presupuesto y de evaluación, situación que es importante, dadas sus características.

**Sistemas de control de las acciones de mercado:** de acuerdo con los datos obtenidos, el sistema de control de las acciones de mercado es considerado en su mayoría como una debilidad mayor, representado por el 66%, mientras que el 33% restante lo considera como una fortaleza menor, siendo éste un dato para determinar que las empresas presentan una debilidad en este aspecto, acarreándoles desventajas ante sus competidores.

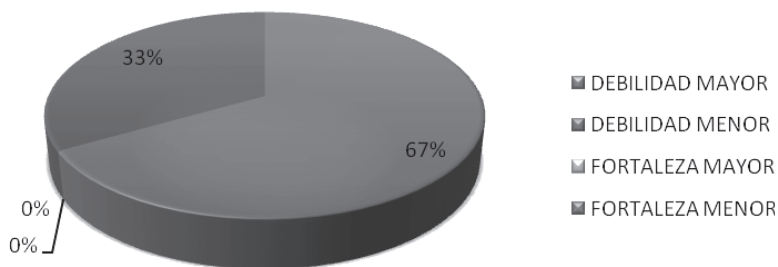


Figura 3. Sistema de control de las acciones de mercado.

### Nivel de endeudamiento y capacidad de obtención de crédito:

frente a estos indicadores, las empresas obtienen una fortaleza menor cuando toman la decisión de acceder a créditos bancarios o respaldo para soportar las deudas obtenidas con terceros, según lo califica el 66%. El 22% lo cataloga como una fortaleza mayor y el 11% restante opina que es una debilidad menor. Cuando se indaga por la segunda variable -capacidad de obtención de crédito-, los resultados son similares, pues el 66% lo ve como una fortaleza menor, el 22% como una fortaleza mayor y tan sólo el 11% como una debilidad mayor. Es importante resaltar que las organizaciones analizadas no tienen temor de acercarse al sistema bancario y enfrentar un crédito de este tipo.

### Control Estadístico de Calidad (CEC) y Control Estadístico de Procesos (CEP):

el primero es una variable que el 55% del total de las empresas no conoce, el 22% la usa formalmente y el 23% restante considera que no aplica dentro de sus organizaciones. Comportamiento similar presenta el CEP, con el 33% que manifiesta no conocer esta variable, el 11% si pero no la usa, otro 33% la usa formalmente y el 23% restante considera que no aplica dentro de sus organizaciones. Con esta información se concluye que para las empresas estudiadas, el tener control sobre su calidad y procesos no es importante, continuando con sus actividades en forma empírica.

## 4. Conclusiones

A partir del estudio del perfil organizacional de las empresas transformadoras del sector lácteo, se evidencia la existencia de empresas catalogadas como micro y pequeñas, que son la clara representación de las organizaciones de Nariño, con un alto grado de empirismo en sus operaciones y procesos, donde además se nota una ausencia de filosofía corporativa, y paralelamente se concluye que presentan más debilidades que fortalezas.

En cuanto al ambiente interno organizacional, específicamente las políticas salariales, la confianza en los trabajadores, el desarrollo de equipos de trabajo, las condiciones ambientales de los puestos de trabajo, el apoyo al desarrollo de los colaboradores, entre otras, se observa que en las pequeñas y micro empresas se presenta una ausencia parcial o

total de dichas subvariables, debido a que existe poco personal, son empresas jóvenes en su mayoría, y además, sus propietarios son los gerentes de las organizaciones y no cuentan con la debida capacitación y formación para generar un adecuado ambiente interno organizacional.

En las empresas transformadoras del sector lácteo existe una clara visión de quiénes son los líderes dentro de la empresa; sin embargo, el proceso de liderazgo no se ha implementado de manera adecuada dentro de las organizaciones; únicamente, se ha dado de forma innata y carismática, mas no por formación en este proceso, en donde existe un total desconocimiento de las nuevas tendencias en liderazgo.

Al contrastar la teoría administrativa en las micro y pequeñas empresas, se puede concluir que no hay una apropiación estricta de la misma; es más, ni siquiera se cumple con los mínimos requisitos que plantean los teóricos estudiados, pues la administración de este tipo de empresas, en muchos aspectos, es totalmente empírica y realizada al azar, dando como resultado la falta de planeación e inmediatez de las acciones, pero paradójicamente, son empresas que sobreviven en un ambiente de mercado duro y competitivo.

### Referencias Bibliográficas

- Castaño, G. (2004). Seminario de Teoría Administrativa Universidad Nacional. Sede Manizales. (23 Sept. 2009). Recuperado el 29 de octubre de 2009 en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf>.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 905. Recuperado el 12 de mayo de 2010 en [http://www.secretariase-nado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariase-nado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html). Diario Oficial No. 45.628 de 2 de agosto de 2004
- Hitt, M., Black, S. & Porter, L. (2006). *Administración* (9na. Ed.). México D.F.: Editorial Pearson.
- Pbest Asesores & Castells, J. (1997). *Estudio Sobre la Competitividad y la Productividad de la Cadena de lácteos en Colombia*. Bogotá D.C., Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo.
- Morera, J. (2008). Estrategias de Planeación Tributaria para compañías con renta ordinaria. Recuperado el 20 de julio de 2010 en <http://www.gerencie.com/planeacion-tributaria.html>