



**ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA EMPRESAS PRODUCTORAS DE
LECHE EN SAN MIGUEL DE SEMA, BOYACÁ**

**STRATEGIES OF INNOVATION FOR DAIRY FARMERS OF SAN MIGUEL DE
SEMA**

Julie Katerin González Medrano, Gladis Liliana Peña Blanco

"Universidad Santo Tomas - Facultad de administración de Empresas

Av. Universitaria Cll. 48 No. 1-235 este, Tunja, Postal Cod. 150003 - Colombia “

Resumen

El presente proyecto de enfoque mixto, presenta resultados finales de investigación.

Procura diseñar estrategias innovadoras para productores de leche en Sabaneca (San Miguel de Sema, Boyacá), con el fin de mejorar su productividad y sostenibilidad.

El estudio se desarrolló en tres fincas referentes en buenas prácticas ganaderas, que cuentan con características similares, las cuales representan una muestra por conveniencia para el desarrollo de los objetivos del proyecto.

El desarrollo del proyecto se realizó a partir de técnicas de observación directa, entrevista semiestructurada y exploración documental.

Resultado del estudio, se generan estrategias desde las perspectiva administrativa, agrícola, animal, infraestructura, talento humano y medio ambiente, que le apuestan a mejorar de la competitividad del sector, con protocolos para organizar la información, reducir costos y facilitar la toma de decisiones.

Se evidencia que los recursos y herramientas de apoyo para los ganaderos existen, pero están siendo desaprovechadas. Las fincas objeto de estudio se convierten en un modelo a seguir, replicable a las demás unidades de producción lechera del sector.



Abstract

This mixed-method project presents the final research results.

It seeks to design innovative strategies for dairy farmers in Sabaneca (San Miguel de Sema, Boyacá) to improve their productivity and sustainability.

The study was conducted on three farms with similar characteristics that are benchmarks in good livestock practices and represent a convenience sample for developing the project's objectives.

The project was developed using direct observation techniques, semi-structured interviews, and documentary review.

As a result of the study, strategies were generated from administrative, agricultural, animal, infrastructure, human talent, and environmental perspectives, which aim to improve the sector's competitiveness, with protocols to organize information, reduce costs, and facilitate decision-making.

It is evident that resources and support tools for dairy farmers exist, but are being underutilized. The farms studied serve as role models, replicable to other dairy production units in the sector.

Palabras Clave

Sector lechero, estrategia, competitividad.

Keywords

Dairy sector, strategy, competitiveness.

Introducción

San Miguel de Sema es un municipio ubicado en el departamento de Boyacá donde la ganadería lechera es su principal fuente de ingresos, sin embargo, enfrenta desafíos significativos, que incluyen la ausencia de herramientas gerenciales y financieras efectivas



en las fincas, baja transferencia tecnológica, débil asociatividad (Federación Nacional de Ganaderos 2024), lo que limita su productividad, competitividad y sostenibilidad.

Si bien es cierto, el sector necesita que el Gobierno local actúe más proactivamente, los ganaderos creen que no existen beneficios en la legalización y organización de sus empresas. Más aún, no conciben que su negocio sea una empresa. La falta de confianza en el trabajo en equipo y la percepción que tienen en los beneficios de asociarse, son tan inciertos que han hecho del sector ganadero pequeños e independientes negocios, que no identifican problemas conjuntos ni trabajan de la mejor manera (Londoño, 2020).

Ante este escenario, se da respuesta, con el presente estudio, que tiene como propósito, definir estrategias que contribuyan a mejorar la productividad y sostenibilidad de los hatos lecheros en el municipio de San Miguel de Sema (Boyacá), lo cual se logra a partir de desarrollar un diagnóstico exógeno y endógeno, que permitió identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las unidades productoras de leche.

Con el fin de consolidar los resultados de la información, se construyó la matriz interna externa (IE), siguiendo el modelo desarrollado por Fred R. David, que combina las puntuaciones ponderadas de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y Evaluación de Factores Externos (EFE) para la toma de decisiones estratégicas.

Metodología

El presente estudio es de enfoque Mixto. Se construye una matriz DOFA, con la participación de tres fincas seleccionadas, que constituyen una muestra por conveniencia para el desarrollo del objetivo del proyecto, definiendo las siguientes características para su participación:

- Fincas con atributos estándares en materia de Tecnología (tanque frío, establo portátil, equipos de ordeño mecánico)
- Genética (inseminación artificial)
- Niveles de producción.

- Calidad del producto
- No de vacas en producción (mayor o igual a 70 vacas)
- Prácticas y Manejo de infraestructura.

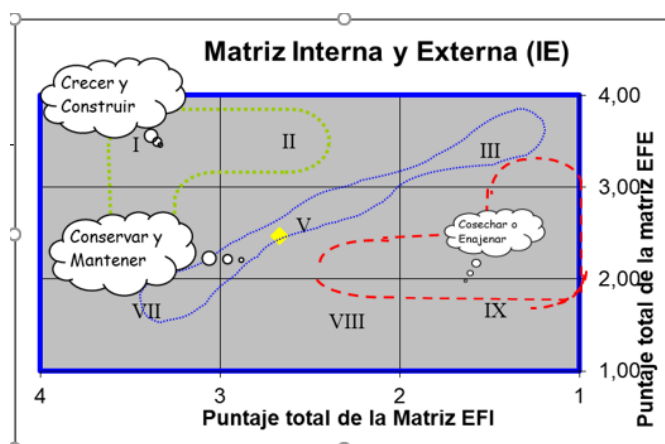
Se realizaron entrevistas semiestructuradas y reuniones de lluvia de ideas. La técnica de Robert K. Merton, permitió crear un ambiente de camaradería, con el fin de evidenciar problemas comunes y generar un espacio de confianza, para realizar las visitas técnicas y conocer las condiciones reales de producción, administración y comercialización de las fincas.

La revisión y consolidación de datos comunes, permitió presentar un estudio de costos, que agregó valor a la hora de desarrollar estrategias en beneficio del sector lechero.

Resultados

En concordancia con el modelo desarrollado por Fred R David, orientador del presente estudio, se encontró que las fincas están en un cuadrante que indica, que vale la pena mantenerlas y que están listas para crecer y diversificar, como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Matriz interna y externa (IE)



Fuente: Elaboración propia

La figura 2, Estrategias de fortalecimiento de la competitividad para hatos lecheros en San Miguel de sema, expone la definición de estrategias como resultado del estudio.

ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)		ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)	
1	Utilizar las instituciones para poder socializar programas de asociatividad f1 o1	1	Reunir la información de la asociación respecto a análisis de suelos y agua de la zona d1 01
2	Apoyarse en el Sena para prácticas de personas capacitadas en manejo de animales o5 f4	2	Utilizar la maquinaria de la Asociación o Alcaldía disponible para los ganaderos de Sabaneca d3 01 03
3	Acceder a créditos blandos para mejoramiento de infraestructura f3 o4	3	Recibir asesoría técnica para el manejo adecuado de suministros d4 06
4	Acceder a promociones de medicamentos y genética y suministros f2 o7	4	Recibir asesoría en elaboración de silos y henalajs con recursos propios d8 o6
5	Iniciar programa de protocolos en sanidad y reproducción con veterinarios de la zona. o6 f12	5	Solicitar visita técnica de Agrosavia y Universidades interesadas en realizar estudios de enfermedades o plagas d7 o3 o6
6	Realizar varias asesorías técnicas con el fin de disminuir costos y ser más competitivos	6	Recibir las capacitaciones de los proveedores en temas de buenas prácticas y salud animal y residuos d6 o6
7	Apoyarnos en programas de la alcaldía. Ica: Asogaboy y organismo para certificación, o compra de suministros F2-06	7	Acceder a la asistencia técnica del municipio d10 o2
8	Realizar un convenio de apoyo en crianza y levante F3-02		
9	Revisar informes con el fin de conseguir secados y tratamientos a menor costo y para el resto del año F10- 07		
10	Revisar las facturas de cada proveedor e identificar los intereses más altos para seleccionar los mejores proveedores y mejores marcas f3-04		

Discusión y conclusiones

Las estrategias definidas, responden directamente a la información extraída de los empresarios productores de leche. Se puede entonces aplicar en las lecherías que cumplan con características similares, permitiéndole pasar de una estructura artesanal a una organización formal y orientada al mercado. La clave está en utilizar los datos reales obtenidos en cada recurso que maneja la empresa y aplicarlos a las matrices, identificar la situación real de la empresa y generar las estrategias a seguir. Tener en cuenta el acceso a asistencia técnica focalizada y la implementación progresiva de herramientas tecnológicas básicas.

Referencias

AGROSAVIA. (2025). Obtenido de <https://www.agrosavia.co/productos-y-servicios>

Alvarez, C. (2020). Gestion Administrativa en sistemas de produccion lechera , una revision teorica.



Barbosa, Anguie. (01 de 04 de 2025). records-genetica-expansion-holstein-sigue-conquistando-colombia. Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/r>:

conexion Esan. (17 de septiembre de 2019). <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuales-son-los-modelos-gerenciales-de-una-empresa>

Fedegan . (2025). <https://www.fedegan.org.co/programas/programa-de-asociatividad>. Obtenido de Federacion colombiana de ganaderos : <https://www.fedegan.org.co/programas/programa-de-asociatividad>

Federacion nacional de ganaderos . (2024). alto costo de producir leche . bogota .

ICA. (19 de 07 de 2010). ica.gov.co Web site. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/getattachment/f74ec780-6456-431d-b292-0aff856388d9/2010cp3675.aspx>

Londoño, L. V. (2020). Obstaculos administrativos de organizaciones sociales (ESAL) en Colombia Medellin ,Universidad EAFIT.

R.David., F. (2003). Conceptos de administracion estrategica (Novena Edicion ed.). (E. Q. Duarte, Ed.) mexico, mexico: Pearson Education.

Toro, J. D. (27 de agosto de 2018). UdeA. Obtenido de Tratados, ¿un sabor agrio para el sector lácteo?: <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia/>

Conexión ESAN. (17 septiembre 2019). ¿Cuáles son los modelos gerenciales de una empresa moderna? ESAN Deja Huella. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuales-son-los-modelos-gerenciales-de-una-empresa-moderna>

Documento Conpes 3675. [Departamento Nacional de Planeación DNP]. POLÍTICA NACIONAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LACTEO COLOMBIANO. 19 de julio de 2010.