

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL A LA ASOCIACIÓN DE CAPRINOCULTORES  
DE CAPITANEJO “ASOCAPRICA” PARA EL FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL**

**MARCO ANTONIO MANRIQUE VELANDIA  
DOMINGO RIAÑO GUALDRON**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CREAD - MÁLAGA  
2008**

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL A LA ASOCIACIÓN DE CAPRINOCULTORES  
DE CAPITANEJO “ASOCAPRICA” PARA EL FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL**

**MARCO ANTONIO MANRIQUE VELANDIA  
DOMINGO RIAÑO GUALDRON**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**Ec. LUZ MARINA RUEDA  
Directora**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CREAD - MÁLAGA  
2008**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Málaga, Abril 2008.

## DEDICATORIA

*“Quien tiene ideas es fuerte, pero quien tiene ideales es invencible”*

**JOSÉ NAROSKY**

A **DIOS TODOPODEROSO**, fiel ángel guardián, compañero permanente en cada una de las metas propuestas. A mis HIJOS: **ANDRÉS FELIPE y PABLO HERNÁN**, por llenar de alegría mi vida, con sus travesuras y risas constantes, me recuerdan diariamente que aún debo buscar metas de superación para ofrecerles un futuro mejor. A mis **FAMILIARES y AMIGOS**, por ofrecer apoyo continuo en cada uno de los proyectos de vida que emprendo.

**DOMINGO**

*“Trate de no convertirse en una persona exitosa, sino en un ser humano valioso”*

**ALBERT EINSTEIN**

Primeramente A **NUESTRO CREADOR**, por el don de vida y la compañía permanente para alcanzar el éxito de cada proyecto emprendido. A mis PADRES: **GUILLERMO y MAGDALENA**, por los pilares de vida inculcados en mi, por sus esfuerzos en la formación espiritual e intelectual, inculcando valores que me permiten enorgullecerme y calificarme como hombre de bien. A mis **HERMANOS**, por estar siempre presentes con palabras acertadas en momentos oportunos.

**MARCO ANTONIO**

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa su más sincero agradecimiento a:

**UNAD**. Málaga, su Directora **ESP. MARIELA GARCES DE MÁRQUEZ**, por las facilidades ofrecidas para culminar la carrera de Administración.

**Dra. LUZ MARINA RUEDA**, Asesor del proyecto por su excelente orientación y colaboración en la elaboración del proyecto.

**ASOCIACIÓN DE CRAPRICULTORES DE CAPITANEJO “ASOCAPRICA”**, por su interés, apoyo y participación en la investigación.

**GERMAN VILLAMIZAR, GERMAN ALFONSO GARCES y PEDRO JESÚS PINTO**, docentes de la UNAD, por su colaboración y orientación en el desarrollo del proyecto y el transcurso de la carrera.

A todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible la culminación de este proyecto.

## CONTENIDO

|                                      | Pág. |
|--------------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN                         | 1    |
| 1. GENERALIDADES                     | 3    |
| 1.1 RESEÑA HISTÓRICA                 | 3    |
| 1.2 ANTECEDENTES                     | 5    |
| 1.3 PROBLEMÁTICA                     | 5    |
| 1.3.1 Descripción del problema       | 5    |
| 1.3.2 Planteamiento del problema     | 7    |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN                    | 7    |
| 2. OBJETIVOS                         | 10   |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL                 | 10   |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS            | 10   |
| 3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN     | 11   |
| 4. MARCO REFERENCIAL                 | 12   |
| 4.1 MARCO TEÓRICO                    | 12   |
| 4.1.1 Diagnóstico empresarial        | 12   |
| 4.1.2 La planeación estratégica      | 17   |
| 4.1.3 Análisis DOFA                  | 41   |
| 4.1.4 La explotación caprina         | 43   |
| 4.2 MARCO CONTEXTUAL                 | 77   |
| 4.3 MARCO CONCEPTUAL                 | 79   |
| 4.4 MARCO LEGAL                      | 81   |
| 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN   | 82   |
| 5.1 ENFOQUE TEÓRICO                  | 82   |
| 5.2 DISEÑO METODOLÓGICO              | 84   |
| 5.3 POBLACIÓN                        | 86   |
| 6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN   | 89   |
| 6.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN       | 89   |
| 6.1.2 Análisis de la encuesta        | 89   |
| 6.1.2 Análisis interno de la empresa | 96   |

|   | Pág. |
|---|------|
| 6.1.3 Análisis externo de la empresa  | 105  |
| 6.2 AUDITORIA EXTERNA   | 106  |
| 6.2.1 Análisis de amenazas y herramientas de auditoria (grafica de Pareto)            | 107  |
| 6.3 ANÁLISIS INTERNO  | 110  |
| 6.3.1 Planeación de la gerencia   | 111  |
| 6.3.2 Organización  | 112  |
| 6.3.3 Personal  | 112  |
| 6.3.4 Dirección   | 112  |
| 6.3.5 Control de la calidad   | 113  |
| 6.3.6 Mercados  | 113  |
| 6.3.7 Capacidad competitiva   | 113  |
| 6.3.8 Análisis del diagnostico  | 115  |
| 6.4 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS  | 120  |
| <br>  |      |
| 7. ANÁLISIS DOFA DEL SECTOR   | 123  |
| 7.1 ESTABLECIMIENTO MATRIZ DOFA   | 123  |
| 7.1.1 Debilidades   | 124  |
| 7.1.2 Oportunidades   | 124  |
| 7.1.3 Fortalezas  | 125  |
| 7.1.4 Amenazas  | 126  |
| 7.2 COMBINACIONES MATRIZ DOFA   | 127  |
| 7.2.1 Estrategia DO   | 128  |
| 7.2.2 Estrategia DA   | 128  |
| 7.2.3 Estrategia FA   | 129  |
| 7.2.4 Estrategia FO   | 129  |
| <br>  |      |
| 8. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE CAPRICULTORES DE CAPITANEJO “ASOCAPRICA”    | 130  |
| 8.1 PRESENTACIÓN  | 130  |
| 8.2 PROGRAMAS   | 131  |
| 8.2.1 Establecimiento y puesta en marcha de la planta procesadora                     | 131  |
| 8.2.2 Fortalecimiento genético de la producción caprina en el municipio de Capitanejo | 133  |
| 8.3 PRESUPUESTO   | 135  |
| <br>  |      |
| CONCLUSIONES  | 136  |
| <br>  |      |
| BIBLIOGRAFÍA  | 137  |

## LISTA DE FIGURAS

|  | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. Localización del Municipio de Capitanejo en la Provincia de García Rovira y en el Departamento de Santander. | 78   |
| Figura 2. Sistema de explotación aplicado  | 90   |
| Figura 3. Cantidad producida mensualmente  | 91   |
| Figura 4. Producción suficiente para cubrir el mercado   | 92   |
| Figura 5. Lugares para comercializar la producción   | 93   |
| Figura 6. Aplicación de prácticas culturales   | 94   |
| Figura 7. Recibimiento de asesoría técnica   | 95   |
| Figura 8. Disposición para mejorar la infraestructura física   | 96   |
| Figura 9. Organigrama de la Asociación   | 99   |

## LISTA DE TABLAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Tipos de planeación  | 26   |
| Tabla 2. Censo poblacional Provincia de García Rovira año 2005  | 87   |
| Tabla 3. Sistema de explotación aplicado  | 89   |
| Tabla 4. Cantidad producida mensualmente  | 90   |
| Tabla 5. Producción suficiente para cubrir el mercado   | 91   |
| Tabla 6. Lugares para comercializar la producción   | 92   |
| Tabla 7. Aplicación de prácticas culturales   | 93   |
| Tabla 8. Recibimiento de asesoría técnica   | 94   |
| Tabla 8. Disposición para mejorar la infraestructura física   | 95   |
| Tabla 9. Matriz de principios y valores corporativos  | 100  |
| Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos POAM  | 108  |
| Tabla 11. Matriz de evaluación de factores externos o perfil de oportunidades y amenazas del medio. MATRIZ (P.O.A.M.) | 109  |
| Tabla 12. Perfil de capacidad interna (P.C.I)   | 114  |
| Tabla 13. Perfil de capacidad interna   | 115  |
| Tabla 14. Matriz de evaluación de factor interno PCI  | 115  |
| Tabla 15. Diagnóstico de capacidad interna matriz PCI   | 119  |
| Tabla 16. Matriz de impacto   | 122  |

## LISTA DE FOTOS

|   | Pág. |
|---|------|
| Foto 1. Instalaciones inadecuadas   | 45   |
| Foto 2. Cabra con mastitis crónica. Nótese su mal estado.                       | 48   |
| Foto 3. Ordeño más tecnificado.   | 59   |
| Foto 4. Socios en proceso de capacitación manejo técnico de la capricultura     | 102  |
| Foto 5. Capacitación procesamiento de los productos caprinos (leche y carne)    | 103  |
| Foto 6. Práctica de inseminación artificial                                     | 103  |
| Foto 7. Transformación de los productos caprinos                                | 104  |
| Foto 8. Ejemplares adaptados a la cría semiestabulada con mejoramiento genético | 104  |

## LISTA DE ANEXOS

|   | Pág. |
|---|------|
| Anexo A. Modelo encuesta aplicada a capricultores | 138  |
| Anexo B. Modelo Entrevista estructurada           | 139  |

## INTRODUCCIÓN

La región natural del departamento de Santander y en especial la provincia de García Rovira, se ha caracterizado por una fuerte dependencia en la producción pecuaria en términos de su socio economía primaria. Dentro de este contexto, el municipio de Capitanejo ha sido reconocida como la capital caprina, por adoptar dentro de este género el sistema de producción conocido como doble propósito, ha ocupado posiciones predominantes, acrecentada en la última década por la introducción de material genético animal, la validación y socialización de metodologías para este tipo de explotación y la consiguiente expectativa de acceso a mercados internacionales, así como la incipiente agrupación entorno a las cadenas productivas impulsadas por el estado.

La cabra ha sido una especie de gran importancia en la economía agropecuaria desde tiempos pretéritos, pues ha acompañado al ser humano y le ha proporcionado gran diversidad de productos. Su explotación se inició de manera semidoméstica en terrenos áridos, porque se tenía la creencia hasta hace muy poco, de que este animal era solamente una plaga que destruía cuanta vegetación encontraba a su paso. La explotación inicial de esta especie, por el campesino, ha tenido como principal objetivo su piel y su carne, razón por la cual su cría ha

venido haciéndose de una manera extensiva. En la medida que ha ido reconociéndose el valor nutritivo de sus productos, el sistema de explotación ha ido cambiando. Hoy, el manejo caprino y la orientación son diferentes, los cuales incluyen mejores alimentos e instalaciones para los animales y, por supuesto, una higiene más acorde con los requerimientos de la especie.

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Asociación de Capricultores de Capitanejo, Santander, “ASOCAPRICA” fue creada en el mes de Agosto de 2006, se constituye como una entidad regional de carácter gremial, de derecho privado, sin ánimo de lucro, abierta a todas las personas vinculadas al sector productivo agropecuario, que se dedican a la producción y comercialización de productos agropecuarios, con el objetivo de promover y estimular el mejoramiento de la productividad de sus negocios y el propósito de contribuir al desarrollo socioeconómico del municipio de Capitanejo.

**MISIÓN.** Fomentar el desarrollo integral técnico y científico de la capricultura en el municipio de Capitanejo, a partir de la organización y capacitación de sus asociados, para lograr que este renglón de la economía se convierta en un negocio productivo y rentable, como alternativa para mejorar los ingresos económicos y elevar la calidad de vida de la población de su área de influencia.

**VISIÓN.** En sus estatutos no tiene definida una visión.

## **PRINCIPIOS Y VALORES**

- \* Respeto por la diferencia: aceptar que las personas tienen puntos de vista diferentes, vinculaciones religiosas y políticas distintas.
  
- \* Solidaridad: brindarse apoyo entre los asociados y hacia otras organizaciones similares.
  
- \* Igualdad: en el acceso y disfrute de los servicios y bienes de la organización y en el cumplimiento de los deberes.
  
- \* Autonomía: que la asociación no sea usada para fines distintos a los de su objeto social.
  
- \* Seriedad y cumplimiento: para poder obtener un mejor bienestar y lograr el desarrollo de la organización y sus asociados.
  
- \* Honestidad: en el manejo por parte de los asociados en los recursos, bienes e información.
  
- \* Democracia: en la adopción de decisiones y en la administración de la organización en igualdad de condiciones, teniendo en cuenta el bien común.

## **1.2 ANTECEDENTES**

Han sido varios los intentos de organizar la explotación caprina, sin éxito alguno, todas las actividades desarrolladas no han sido lo suficientemente fuerte para consolidar una asociación; se puede percibir que todas han desaparecido por su componente organizacional, falta de pertenencia de sus miembros no han permitido alcanzar el cumplimiento de las metas establecidas para cada una.

Después de tantos intentos en el municipio de Capitanejo en el mes de agosto de 2006 se conformó ASOCAPRICA, siendo la organización con mayor tiempo de funcionamiento, al parecer será la representante a nivel provincial, departamental y nacional, teniendo como competencia ocho (8) asociaciones conformadas en los demás municipios de la provincia de García Rovira. De esta manera se corrobora que la actividad de explotación caprina se ha difundido de manera amplia, antiguamente este oficio era característico de los municipios de Capitanejo y Enciso.

## **1.3 PROBLEMÁTICA**

**1.3.1 Descripción situación problemática.** La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a

corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.

Conocida como: LA VACA DEL POBRE. La cabra es una especie promisoriosa y que brinda beneficio al campesino proporcionándole leche, carne, crías, piel y estiércol como abono. Para iniciar una explotación caprina se debe contar primero que todo con la fuente de alimentación y el espacio, para así decidir el número de animales que se pueden tener. Determinado el número de cabezas y el tipo de explotación, se procede a acondicionar el aprisco para que sea sencillo, funcional y económico; el área debe ser lo más amplia posible de tal manera que se puedan

acondicionar corrales de manejo, de parición, sala de ordeño y espacios para los animales enfermos o que requieran tratamientos especiales.

Dadas estas condiciones, se puede iniciar la consecución de los animales seleccionándolos de acuerdo al tipo de explotación que se desea implantar: carne, leche o doble propósito. Existen razas especializadas para cada renglón, esto le permite al caprinocultor la escogencia de hembras jóvenes puras o mestizas de la raza que más le convenga.

**1.3.2 Planteamiento del problema.** ¿Es necesario realizar el diagnóstico empresarial a la Asociación ASOCAPRICA, para evaluar el impacto social alcanzado y plantear estrategias de mejoramiento que permitan alcanzar los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo con miras al cumplimiento de su misión y visión?.

#### **1.4 JUSTIFICACION**

Dadas las características de clima tropical de la provincia, aunque se ha implementado su explotación, la industria caprina aún no llega a ocupar un renglón de preferencia en el sector pecuario regional, fundamentalmente no se da la importancia requerida al ingreso adicional que representa su presencia y

productividad en los sectores sociales de baja capacidad económica, pequeños productores, áreas marginales, que en la mayoría de las circunstancias son desconocidas por las políticas y evaluaciones gubernamentales.

Todas las políticas económicas que en los últimos tiempo se han generado, están dirigidas al campo colombiano, el cual seguirá siendo productivo y rentable en la medida que los agricultores incluyan en sus actividades, la aplicación de tecnologías y uso de insumos contemplados por la filosofía de la agricultura limpia y sostenible. En las zonas de minifundio, los productores deben aplicar estrategias a veces complicadas para lograr sobrevivir. La explotación caprina puede llegar a ser autosuficiente, es una alternativa que le permite al campesino disminuir el riesgo que implica la actividad agropecuaria, obtener una mayor rentabilidad en su explotación, le permite incluir diversidad de cultivos y especies animales, articuladas entre sí para aprovechar mejor espacios y recursos.

El principal objetivo del diagnostico empresarial es la localización y análisis de las fallas existentes a distintos niveles en la empresa, y poder llegar al planteamiento de una gama de alternativas de solución con base en un plan de acción que sea acorde con el análisis integral de la organización. El diagnostico debe ser en el menor tiempo posible y el plan que elabore con este fin debe mostrar la forma de obtener buenos resultados, preferiblemente a corto plazo.

En la actualidad, la empresa colombiana está inmersa en un gran esfuerzo por incrementar al máximo la eficiencia y competitividad, y mejorar sustancialmente los resultados a través de la modificación de comportamientos y capacidades, lo cual se materializa en un grupo de medidas que sirven de evaluación en el proceso del desarrollo de los negocios de la empresa.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Plantear estrategias de fortalecimiento institucional mediante el diagnóstico empresarial que permita establecer debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con miras al mejoramiento de la calidad de productos, servicios de los miembros de ASOCAPRICA.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- \* Evaluar la composición y organización administrativa de ASOCAPRICA para formular recomendaciones de mejoramiento al proceso administrativo.
  
- \* Establecer deficiencias, oportunidades, fortalezas y amenazas que se encuentran dentro de la asociación, para plantear estrategias de mejoramiento.
  
- \* Proponer y analizar estrategias de mejoramiento administrativo de factible aplicación a corto y largo plazo en pro del fortalecimiento institucional.

### **3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

Mediante el diagnóstico institucional evaluando las áreas administrativas, operativas y la estructura organizativa de la Asociación de Capricultores de Capitanejo "ASOCAPRICA", con miras a lograr el mejoramiento de la calidad del servicio y productos se logrará el fortalecimiento institucional y el cumplimiento de la misión, visión y objetivos corporativos.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

**4.1.1 El Diagnóstico Empresarial.** El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.

Si bien en muchas ocasiones este trabajo es realizado por consultores o personas ajenas a la organización, existen numerosos casos en que son efectuados por los mismos responsables de la empresa. En este artículo comentaremos dos opciones metodológicas de diagnóstico. Cada una de éstas puede resultar de utilidad, en función de las condiciones y situaciones que se deseen resolver en cada caso.

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "*Conocimiento*". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas

actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores. Es posible clasificar los diagnósticos empresariales en dos grandes tipos: los "integrales" y los "específicos". Los primeros se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresarios. Como un buen exponente de esta categoría, puede mencionarse al "Diagnóstico de Competitividad" desarrollado e implementado por el Consejo Federal de Inversiones en la mayoría de las provincias del país, a través del Programa Federal de Competitividad. La metodología utilizada se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), trabajando con una amplia gama de variables de diversas categorías que reciben un puntaje por parte del consultor a cargo del trabajo.

En tanto, los diagnósticos "específicos" hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores. Pautas para un diagnóstico eficaz Cualquiera sea el enfoque elegido para el diagnóstico (integral o específico), son cuatro los pasos básicos que conducen a un trabajo conciso, completo y con resultados innovadores:

El primero consiste en establecer el parámetro de evaluación. Para ello se debe prestar atención a los mercados o clientes que resultan de interés para los responsables de la empresa.

El segundo paso es obtener una visión clara y detallada sobre el estado actual del sistema de producción de la empresa. Para lograr esto, se utilizan recursos como las entrevistas con registro (escrito o grabaciones), fotografías, filmaciones, observación directa, etc.

El tercero es determinar el grado de alcance del parámetro establecido, y, si es posible, establecer un porcentaje de alcance.

Finalmente, en el cuarto paso debe realizarse una pregunta clave: ¿Por qué no se pueden alcanzar los parámetros de referencia establecidos en la empresa? En muchos casos las causas (respuestas) a esta pregunta se encuentran alejadas en el espacio o en el tiempo.

Para encontrar las respuestas, se considera apropiado utilizar el enfoque propuesto por Norton y Kaplan, donde se visualiza a la empresa desde cuatro perspectivas integradas:

Perspectiva financiera: Es la visión de los números y la situación financiera de la empresa, estudiando los niveles de inversión, las políticas de financiación, los resultados económicos, el uso y aplicación de los fondos del negocio, etc.

Perspectiva de los clientes: Desde esta visión se enfocan los aspectos relacionados con los clientes a los cuales está dirigida la organización.

Perspectiva de los procesos internos: Es el momento de analizar los procesos productivos de la organización, estudiando su eficiencia y correspondencia con el resto de la organización.

Perspectiva de las capacidades del personal y la organización: Finalmente se analizan las capacidades del personal y la brecha que puede existir entre las capacidades requeridas para un funcionamiento eficiente de los procesos productivos y la capacidad actual del personal.

Estas cuatro perspectivas permiten abarcar aquellos aspectos más importantes del fenómeno empresarial.

Es un examen analítico de la trayectoria pasada y de la situación actual de la empresa, así como de sus potencialidades perspectivas, respecto al cumplimiento

de su misión, de sus objetivos y de sus actividades, del estado de sus recursos, de la caracterización de su cultura y de su funcionamiento técnico organizativo<sup>1</sup>.

**Principales técnicas y herramientas para la elaboración del diagnóstico tecnológico de las empresas.** En la realización del Diagnóstico y el diseño de la estrategia global de una empresa se utilizan a menudo diversos conceptos, clasificaciones o matrices a modo de herramientas, siendo muy útiles pues obligan a reflexionar, analizar situaciones, a suscitar preguntas y a seguir alternativas, favoreciendo la toma de decisiones. Algo parecido ocurre con la elaboración de la estrategia tecnológica<sup>2</sup>. Poco a poco han ido apareciendo herramientas de análisis que pueden utilizarse con provecho, lo importantes es que sobre un problema determinado existan diferentes criterios o puntos de vistas que permitan una mayor visión para el análisis.

**Aplicación de las técnicas y valoración de resultados.** En el presente trabajo se basa en la aplicación de la primera de las funciones básicas de la innovación, puesto que la Empresa de Mantenimiento y Reparaciones Mecánicas está creada con la idea de dar soluciones a los problemas tecnológicos de la industria de materiales, y por tanto en su concepción y desarrollo futuro un peso fundamental estaría en el conocimiento de la tecnología, en el estudio y vigilancia de la tecnología de los competidores, su rendimiento y situación, su evaluación y

---

<sup>1</sup>PÍREZ BENÍTEZ, Carlos A. Diagnóstico Tecnológico de la Empresa de nueva creación de Mantenimiento y Reparaciones Mecánicas. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>2</sup>Ibid.

propuestas de estrategias al organismo superior, el diseño de estrategias de investigación y desarrollo, la priorización y adquisición de nuevas tecnologías, la optimización del equipamiento existente con el capital intelectual, así como su gestión y protección, estableciendo políticas, controlando la actividad tecnológica en general.

Por lo tanto el inventariado de la tecnología con que cuentan las organizaciones que pasan a formar parte de la EMRM, es el primer paso para conocer y registrar el patrimonio tecnológico de la empresa y proceder a un diagnóstico tecnológico donde queden definidos cuales de esas tecnologías y productos son claves en los procesos y tienen mayor repercusión en las demandas y exigencias de los clientes y el entorno en general.

**4.1.2 La planeación estratégica.** La Planeación comprende tanto el programa de acción normativo del consejo directivo y/o alta dirección de una empresa, como sus metas y objetivos. El programa de acción define los objetivos, metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de la empresa (áreas sustantivas y adjetivas)<sup>3</sup>.

El proceso de planeación consta básicamente de las siguientes etapas:

---

<sup>3</sup>Liliana\_Cabrera@makrocomputo.com

1. Establecimiento de objetivos
2. Formulación de estrategias
3. Desarrollo de los planes de operación
4. Establecimiento de presupuestos financieros
5. Ejecución de las operaciones

En cada etapa de este proceso se hace una serie de suposiciones; por ejemplo, para una empresa los resultados financieros pronósticados se basan en suposiciones de venta y de costos, las cuales a su vez se basan en suposiciones de demanda, de competencia, de programas de desarrollo de productos, de programas de reducción de costos de planes de adquisición y así sucesivamente.

Es difícil trazar una línea divisoria exacta entre los planes de trabajo y la estrategia. En numerosos casos, un plan de trabajo establecido tiende a modificar un plan recientemente formulado. En tal caso, el plan establecido tiene una ventaja estratégica sobre el nuevo.

Algunos planes de trabajo se establecen como guía de alguna acción determinada, como la compra de nueva maquinaria o la ampliación de la negociación abriendo otra tienda. Otros planes se establecen como guías estratégicas y, por tanto, por sí mismos modifican todos los demás que tienen alguna relación con ellos.

Se puede definir como el proceso mediante el cual la empresa se relaciona con su medio ambiente, la competencia, el mercado nacional y extranjero, mediante unos pasos lógicos para llegar a un objetivo pre determinado<sup>4</sup>. La planeación estratégica exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo. Aunque algunos análisis cuantitativos son necesarios para lograr un proceso de planeación estratégica completo, nunca constituye su esencia, y la toma de decisiones que se realiza hoy afectará a la empresa y su futuro, sin eliminar el riesgo y ayudando a los directivos de las organizaciones a evaluar los riesgos que deban asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones.

La estrategia, en otras palabras, es un tipo de plan formulado o usado con objeto de interpretar o disminuir la importancia y significado de otros planes. La estrategia es un concepto que abarca la preocupación por "que hacer" y no por "como hacer", es decir busca que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Una estrategia da lugar a muchas tácticas y por ello la estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica poder identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde oferta la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas.

---

<sup>4</sup>DEN BERGHE, Edgar Van. Entorno Empresarial. UDES, Escuela Internacional de Postgrados, Bucaramanga, 1999. Pág. 80.

La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado (planeación táctica) de una decisión ejecutiva (tomado por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de:

- Una ampliación, y consolidación de su situación financiera.
- Una ampliación de su mercado potencial.
- Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento.

Para que la planeación sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta. Esto implica el uso de estrategia en la plantación.

La táctica por su parte, es un esquema específico para emplearse algunos recursos en una estrategia general. Por ejemplo en el plano gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de Inversión es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Sin embargo, estos medios incluyen a toda la empresa y para ello hay que atribuir responsabilidades a los diferentes niveles o subsistemas de la organización.

**Diseño Organizacional.** Toda empresa necesita para su funcionamiento un complicado tejido de decisiones, desde las del tipo general, a las específicas que

incluyen procesos diarios. Hasta finales de la década de los ochenta se concedía poca atención a la manera característica de tomar decisiones en la empresa, tema que hoy en día se ha convertido en algo muy estudiado e investigado. Como la mayoría de los temas abstractos, el estudio de las decisiones requiere considerable atención a la definición de los términos que en él se incluyen. Estos términos son:

a) Filosofía de la gestión: Para entender bien qué es filosofía de la gestión, hay que empezar por entender el concepto filosofía de la empresa en cuestión. Esto dará una serie de datos sobre carácter de la empresa, acerca de cómo y dónde ha llegado, el sitio que ocupa en su universo, su fortaleza y debilidades y la relación que guarda con las instituciones sociales y políticas. Específicamente, dicho concepto puede derivarse de la comprensión de:

1. Quiénes forman la empresa y cómo son las relaciones mutuas.
2. La historia de la empresa considerada.
3. El fondo ético de sus dirigentes, empleados, clientes, competidores y proveedores.
4. El universo en el que se mueve.
5. La estructura económica de la misma.

b) Objetivos: Los seres humanos se guían por objetivos de índole general. Un grupo de personas reunidas en un esfuerzo "cooperativo" sigue aspirando a sus

fines personales, a los propios propósitos, pero, además, su acción conjunta debe guiarse por los "objetivos básicos del grupo"; entre menos suceda esto, menor será la fuerza que sustentará dicho grupo.

Los objetivos suponen juicios de valor y, por tanto, incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos. A ese nivel la dirección no ha de calificarse de ciencia. Los aspectos positivos (los objetivos que pueden considerarse buenos) pueden ser manejados por un método científico y ser calificados de correctos o incorrectos; por esto es importante separar el componente ético del componente positivo.

Cabe indicar que los objetivos de la empresa son fundamentales, pero difíciles de exponer con sencillez y claridad. Peter Drucker, sin embargo, observa que un capítulo esencial de la gestión consiste en el establecimiento de objetivos útiles en cada área operativa y en todos los niveles, de manera que cada miembro de la organización pueda ver claramente los objetivos de la misma.

c) Líneas de actuación: en tanto los objetivos señalan el fin hacia el que se dirige el gestor, sus líneas de actuación suponen las guías, los "carriles" que le ayudarán a alcanzar éstos. Las líneas de actuación incluyen ese conjunto de, acuerdos que hace que la acción de cada miembro, dado un momento y unas circunstancias, sea más fácil de predecir por parte de los demás.

d) Decisiones: una decisión es una clase de acción que se escoge conscientemente para alcanzar un resultado concreto. El administrador ha de determinar las acciones que ante él se presentan y tiene que hacer algo más que escoger entre varias alternativas predeterminadas. Ha de decidir cuáles de las posibles acciones son razonables. Luego debe investigar los resultados probables de las elecciones alternativas que cabe entender, antes de llegar a tomar la decisión final.

e) Estrategia: A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "... el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtener estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos."

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de

programas de sustentación mayores y menores. Pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes justifican su consideración por separado como un plan para fines analíticos. Las estrategias pueden ser:

**Formuladas:** La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

**Consultadas:** En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

**Implícitas:** Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

**Impuestas externamente:** En gran medida y en forma consciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada

cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La expresión "estrategia" se usa aquí en el sentido de un enfoque bien mediato del plan y de su aplicación, de tal manera que se tropiece con un mínimo de dificultades por las reacciones de las personas a quienes afecta. Se podría decir, en este caso, que la "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

f) Acción: El resultado final de las líneas de actuación y de todo un proceso decisorio demanda una cadena de acciones. "Agregación de una nueva actividad o la modificación de una ya existente, acarrea cambios en las actividades normales asociadas y dependientes de la nueva actividad agregada o modificada. Sea como fuere, los objetivos, planes y las decisiones se convierten en acciones, que pueden originarse de muchas circunstancias, incluyendo entre otras el cambio de rutina, la formación de una nueva empresa o la disgregación de una existente, así como la presencia de sucesos poco frecuentes.

Aquí se incluye el proceso de integración que facilita el enlace, entre estos niveles, llevándose a cabo a través de medios de coordinación intra organizacional. Dentro de este existe el esquema de Reglas y Procedimientos, que constituyen un medio económico para obtener integración entre asuntos rutinarios, sin embargo el empleo exagerado de este medio puede traer consecuencias disfuncionales, y planes y objetivos que puede integrar muchos asuntos no rutinarios, que no logran los procedimientos ni reglas, pero su costo es alto en cuanto a tiempo y esfuerzo se refiere.

En el cuadro siguiente, se esquematiza como es el proceso de Planeación incluyendo los tres niveles de las organizaciones:

**Tabla 1. Tipos de planeación**

| <b>ALCANCE</b> | <b>NIVELES</b> | <b>TIPO DE PLANEACION</b> | <b>OBJETO</b>   |
|----------------|----------------|---------------------------|---|
| Largo plazo    | Institucional  | Estratégica               | Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre. |
| Mediano plazo  | Intermedio     | Táctica                   | Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.                         |
| Corto plazo    | Operacional    | Operacional               | Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.                      |

FUENTE: Administración "Procesos Administrativos" – Idalberto Chiavenato. Segunda Edición. 1998

**Nivel institucional.** En este nivel se realiza la llamada Planeación Estratégica, por que los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la organización. Por ello, cumplen con la tarea de enfrentar la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentar estos dos anteriores.

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar a toda la empresa, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales. Está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Es verdaderamente difícil distinguir entre el plan estratégico de la organización y las estrategias para realizar éste, lo cual sucede porque ambos están referidos al "plan general", enfocados para realizar los objetivos.

Las estrategias son a menudo referidas a la competencia. Por ejemplo, el plan estratégico de un periódico nacional puede tener como objetivo incrementar la renta de anuncios en "X" porcentaje. La estrategia escogida para realizar este objetivo puede ser la publicación por separado de ediciones geográficas con anuncio regionales.

El propósito de la planeación estratégica es entonces determinar la forma d crecimiento de las organizaciones, señalando los productos y servicios a desarrollar para el logro de sus objetivos.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- \* Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- \* Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- \* Establece un marco de referencia general para toda organización. 1, Se maneja información fundamentalmente externa.
- \* Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- \* Normalmente cubre amplios periodos.

\* No define lineamientos detallados.

\* Su parámetro principal es la eficiencia.

La planeación del crecimiento de la empresa puede considerarse como representativa de la planeación a largo plazo.

Los planes estratégicos de la dirección ejecutiva superior de la compañía determinan factores como velocidad, cantidad y calidad de los resultados obtenidos con planes específicos de operación. La incapacidad o falta de deseo de la dirección superior para decidir problemas de planes estratégicos como, por ejemplo, la suma de dinero que estará disponible para algún nuevo proyecto, conduce inevitablemente a indecisión e irresolución en el cumplimiento de los planes formulados.

La actitud estratégica del consejo de directores, el presidente y los funcionarios principales hacia los competidores de la compañía influirá fuertemente en todos los planes de venta. Si la dirección superior tiene temor de sus competidores, por ejemplo, es difícil que el departamento de ventas formule planes departamentales de venta que tengan por objeto, hacer frente y luchar contra una competencia fuerte.

**Nivel intermedio.** Este nivel asimila las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas menos amplias. Las decisiones implicadas abarcan partes de la empresa: su amplitud es departamental. Se orienta hacia resultados satisfactorios.

En este nivel, la Planeación Táctica toma un concepto de toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos mas limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios en la jerarquía.

La empresa representa un intento por integrar el proceso decisorio y alinearlo a la estrategia diseñada para orientar el nivel operacional en sus tareas y actividades con el fin de alcanzar los objetivos empresariales propuestos.

Estos planes, por lo general de cinco años de duración, fluyen naturalmente desde los objetivos, políticas y estrategias establecidas en el plan estratégico.

En la realidad los planes a plazo medio pueden tener subjetivos, subpolíticas y subestratégicas propias, y éstas son probablemente más detalladas que en el plan estratégico o plan a largo plazo.

Es frecuente detallar planes en áreas funcionales tales como mercadotecnia, manufactura, finanzas, personal, etcétera.

La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la planeación táctica. En cualquier empresa la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de objetivos estipulados. En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos. La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación.

Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa; será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de su publicidad. En conclusión, la "planeación táctica" es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

\* Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.

- \* Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes divisionales o funcionales).
- \* Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- \* Se maneja información externa e interna.
- \* Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- \* Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.
- \* Frecuentemente se hace la distinción entre la planeación táctica y la estratégica, pero, rara vez se aclara. Las decisiones que para una persona pueden ser estratégicas, para otra quizá sean tácticas. Esto sugiere que la distinción es más relativa que absoluta. Efectivamente, gran parte de la confusión y aparente ambigüedad obedece al hecho de que la diferencia entre la planeación táctica y la estratégica es tridimensional.

Cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será. Por ende, la planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles; por ejemplo, la planeación de la producción de la semana siguiente será más táctica y menos estratégica que a planeación de una nueva

planta o de un nuevo sistema de distribución. Planeación estratégica es una planeación a largo plazo. La planeación táctica abarca períodos más breves. Pero "largo" y "breve" son términos relativos y, por ende, también los son "estratégico y "táctico". En general, la planeación estratégica se interesa sobre el período más largo que merezca considerarse; la planeación táctica, sobre el período más breve. Se necesitan ambos tipos de planeación, pues se complementan. Son como las dos caras de una moneda; se puede verlas separadamente, inclusive discutir las aparte, pero no se les puede separar en la realidad.

Igualmente, cuantas más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será. O sea, la planeación estratégica tiene una perspectiva amplia. La de la planeación táctica es más estrecha. "Amplia" y "estrecha" son también conceptos relativos que así aumentan la relatividad de los "estratégico" y lo "táctico". Un plan estratégico para un departamento puede ser táctico desde el punto de vista divisional. Si las demás circunstancias permanecen inalterables, la planeación al nivel de la organización es generalmente más estratégica que la planeación a cualquier otro nivel organizativo inferior.

Una planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos. Estos objetivos, en general, los fija normalmente un nivel directivo en la empresa. La planeación estratégica se refiere tanto a la formulación de los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos. Así pues, la planeación estratégica se orienta tanto a los fines como a

los medios. Sin embargo, "medios" y "fines" son también conceptos relativos; por ejemplo, "dar publicidad a un producto" es un medio cuyo fin es "venderlo". Sin embargo, "venderlo" es un medio para alcanzar otro fin: "Obtener ganancias" y las ganancias a su vez son un medio para muchos otros fines.

Debería ser obvio que se necesitan tanto la planeación estratégica como la táctica para obtener el máximo beneficio.

**Nivel operativo.** Los detalles del plan a plazo medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; esto es posible a través de los planes a corto plazo.

Los planes a corto plazo son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Así, el plan de producción y el plan de distribución incluirán cuotas de venta, presupuesto de distribución y pronóstico estimado de ventas.

Se basa en la lógica del sistema cerrado, por la Planeación se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados. El grado de libertad es mínimo por que se deben obtener resultados, es por ello que la administración debe tomar decisiones a corto plazo. Su amplitud es sólo hacia una tarea u operación. Por esta última razón el nivel operacional se orienta hacia la eficiencia. La Planeación

operacional, esta constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa.

**Comunicación.** "Los estudios de usuarios como el conjunto de estudios que tratan de analizar cualitativa y cuantitativamente los hábitos de información de los usuarios, mediante la aplicación de distintos métodos, entre ellos los matemáticos, a su consumo de información".

La comunicación eficiente se da cuando el receptor recibe el mensaje, lo entiende, lo acepta, lo utiliza y retroalimenta. En primer lugar, se deben ver qué obstáculos hay para que se dé esa comunicación, y después ver algunas actitudes y técnicas que favorecen su mejora. En el proceso de la comunicación hay frecuentemente una degradación de la información, que va haciendo disminuir su flujo: de lo que se quiere decir a lo que se sabe decir, a lo que se dice, de ahí a lo que se oye, lo que se escucha, lo que se comprende, lo que se acepta, lo que se retiene, y lo que se pone en práctica.

Para evitarlo hay que prever los problemas que nos podemos encontrar en distintas fases del proceso de comunicación:

Concebida una idea, a la hora de codificarla, nos puede faltar capacidad de síntesis o no disponer del nivel de vocabulario preciso.

Al ir a expresarla, pueden ser problema la timidez e inhibiciones, los defectos de expresión, los medios inadecuados.

De la transmisión a la recepción, pueden ser problemas las deficiencias sensoriales, la mala ambientación, la falta de atención.

En la decodificación, defectos de escucha comprensiva, esquemas mentales del usuario.

En la aceptación final, la falta de capacidad de análisis y la percepción subjetiva del lector.

Las barreras de la comunicación pueden principalmente personales que se produce con la desconfianza hacia los usuarios, el desconocimiento de sus necesidades, indiferencia, prepotencia, intolerancia, falta de atención e interés por el usuario. Es fundamental evitar lo que se denominan filtros que no son más que los estereotipos de los usuarios, juzgando globalmente por algún rasgo rechazable o proyectando los sentimientos propios como si fueran los suyos.

Los filtros que dificultan el proceso de comunicación y la escucha comprensiva son:

Estereotipos: esquemas en los que encorsetamos a los otros, creando prejuicios, dificultando la aceptación positiva de sus mensajes.

Efecto halo: valorar al otro totalmente a partir de un único rasgo individual favorable o desfavorable.

Proyección: atribuir a los otros nuestros propios sentimientos y características.

Percepción selectiva: captar lo que esperamos ver, lo que está de acuerdo con nuestro esquema mental y rechazar lo demás.

Físicas (las ventanillas, los mostradores inadecuados, la falta de condiciones, el ruido).

Semánticas (el lenguaje inadecuado a los conocimientos de los usuarios).

Toda comunicación humana requiere, además de unas técnicas adecuadas, una serie de actitudes hacia el proceso y hacia el interlocutor, que favorezcan la comprensión y aceptación de los mensajes.

**Indicadores de Gestión.** En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en

términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la ase de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

**Criterios.** Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- \* **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
  
- \* **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
  
- \* **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

**Tipos de indicadores.** En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar

lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

Paso 1. Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicados. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

Paso 2. Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

Paso 3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

**4.1.3 Análisis DOFA.** El principio fundamental de la planeación estratégica es el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), por lo tanto es vital determinar las influencias exógenas (fenómenos y políticas económicas, situación política, social, situación de la competencia, entre otros) y las endógenas (estrategias y políticas de la empresa), que pueden afectar los resultados operacionales y financieros de la compañía<sup>5</sup>, las cuales pueden clasificarse como:

\* **Oportunidades:** es cualquier elemento del medio externo que cree condiciones ventajosas para la firma, para lograr sus objetivos; lo que para una empresa constituye una oportunidad, para otras puede ser una amenaza.

\* **Amenazas:** Son agentes externos que se presentan como una barrera para el funcionamiento del plan estratégico o para el alcance de los objetivos de la empresa.

\* **Fortalezas:** Es toda capacidad o ventaja competitiva de la organización que ayude a lograr sus objetivos pre determinados.

\* **Debilidades:** es cualquier aspecto de la compañía que pueda entorpecer el logro de los objetivos.

---

<sup>5</sup>Ibid.

Así las oportunidades y amenazas son externas a la empresa y las fortalezas y debilidades son internas a la misma. Los factores internos sólo son relevantes si los consumidores perciben su existencia, de lo contrario no son importantes; las amenazas y oportunidades, son originadas por el medio externo y deben ser independientes de la firma.

**4.1.4 La explotación caprina.** Conocida como: LA VACA DEL POBRE. La cabra es una especie promisoriosa y que brinda beneficio al campesino proporcionándole leche, carne, crías, piel y estiércol como abono. Para iniciar una explotación caprina se debe contar primero que todo con la fuente de alimentación y el espacio, para así decidir el número de animales que se pueden tener. Determinado el número de cabezas y el tipo de explotación, se procede a acondicionar el aprisco para que sea sencillo, funcional y económico; el área debe ser lo más amplia posible de tal manera que se puedan acondicionar corrales de manejo, de parición, sala de ordeño y espacios para los animales enfermos o que requieran tratamientos especiales.

**RAZAS.** Entre las principales razas lecheras están: Alpina, Saanen, Toggenburg. Como de doble propósito tendiendo a ser productora de carne está la Anglo Nubiana que llega a pesar 60 Kilos la hembra y 80 Kilos el macho.

La cabra criolla es el producto de cruces incontrolado entre individuos de diversas razas o mestizajes, ofreciendo ejemplares con características poco definidas. La principal bondad de la cabra criolla es su rusticidad y adaptación al medio donde se desarrolla. La producción de leche no es elevada, pero al ser cruzada con razas puras, le aporta esa capacidad de adaptabilidad al medio.

**Principales Factores que Facilitan la Aparición de Enfermedades.** Los factores que ayudan a que las cabras se enfermen son los siguientes:

#### **1. Factores Climáticos Adversos:**

\* Vientos Fuertes: Los vientos fuertes sobre todo en épocas frías, incomodan al animal bajándole las defensas y causándole problemas respiratorios (neumonía).

\* Humedad Ambiental Alta: Las cabras son muy sensibles a la humedad la cual ablanda las pezuñas y facilita que muchos microbios le enfermen las patas.

\* Lluvias y Sol en Extremo: Las cabras no deben mojarse ni tampoco asolearse. La lluvia les causa enfermedades respiratorias, de la piel y de las pezuñas. Las radiaciones solares en exceso bajan la producción de leche y hacen que las cabras que fueron cubiertas pierdan la cría. En los machos, pueden presentarse dificultades para preñar.

## **2. Factores Higiénicos:**

\* Mucho Estiércol en los Corrales: El excremento es una fuente de enfermedades intestinales, parasitarias y de la piel.

\* Aguas Estancadas en los Alrededores de las Instalaciones: Las aguas estancadas son lugares donde se refugian los microbios y se reproducen los zancudos, moscas y cucarachas transmisores de enfermedades.

\* Consumo de Agua Sucia por los Animales: Se cree que a todos los animales, incluyendo la cabra, no les perjudica el consumo de agua sucia. Esto es un error, porque el agua sucia, además de provocar enfermedades, tiene mal sabor, esto hace que el animal tome menos agua y baje su producción. A las cabras debe dárseles agua limpia y fresca (potable).

\* Abundante Basura y Desperdicios en los Alrededores: La basura además de evitar que el pasto se desarrolle es un refugio para las plagas y microbios.

## **3. Instalaciones Inadecuadas**

\* Hoyos en los Pisos: Estos hacen que el animal adulto se pueda quebrar una pata y en animales pequeños sufrir daños más graves al quedar prensados en las reglas.



**Los hoyos, obstáculos y salientes, golpean o hieren a las cabras.**



Foto 1. Instalaciones inadecuadas

La crianza a intemperie predispone a enfermedades.

Cabrito con signos de parasitismo.

La suciedad facilita la aparición de enfermedades y parásitos.

\* Pasillos con Obstáculos o Salientes: Estos provocan heridas y golpes que pueden volverse graves en dependencia del sitio del cuerpo donde se produzcan. Asegúrese de que no queden clavos libres, astillas de madera o alambres en los pasillos.

La mala ventilación concentra el polvo, malos olores y microbios en el ambiente. Además elevan la temperatura, favoreciendo así la aparición de diversas enfermedades. Construir establos con buena ventilación contribuye a que circule el aire adecuadamente.

\* Espacios Reducidos (Hacinamiento): La cabra es una de las especies domésticas que más defiende su jerarquía, es decir, hay unas que se imponen sobre otras y por lo general lo hacen violentamente. Cuando el espacio donde están se reduce, aumenta entre ellas la conducta agresiva.

\* Mala Ventilación en los Corrales: Los hoyos, obstáculos y salientes, golpean o hieren a las cabras.

Mezcla de diferentes razas y mal estado de las instalaciones. Nótese un pelibuey adulto mamando la leche de una cabra parida.

**4. Irregularidades en el Manejo:** Pésimo mantenimiento de los establos, cabrito con diarrea, mezcla de animales y exceso de estiércol en los corrales.

\* Animales de Diferentes Edades y Categorías: Cuando se agrupan cabras adultas con crías, se corre el riesgo de golpear a las más pequeñas. Si se agrupan cabras preñadas con cabras horras (forras) pueden ocurrir abortos por golpes y corneadas. Si se mantienen cabritos no castrados con cabritas se corre el riesgo

de que preñen a cabras muy jóvenes o con parentesco cercano. Los cabritos que no van a ser usados como semental, deben castrarse a los 2 meses de edad.

Si se tienen muchas cabras se aconseja atender al rebaño por grupos: uno sólo de cabras gestantes, otro con cabras paridas, otro con cabras horras junto a cabritas que ya se puedan preñar y un grupo de desarrollo con cabritas en crecimiento y cabritos de engorde castrados. Los cabritos jóvenes no castrados deben mantenerse aparte al igual que los sementales.

\* Falta de Registros: La organización es parte clave de la crianza de las cabras. Sin registro no hay control de nacimientos, montas y partos, por lo que no sabremos si una cabra está gestante o no, ni podemos ayudarla a parir si lo necesita, no se sabe cuando desparasitar y vitaminar, ni cuanto se va a producir.

\* Mantener Animales Improductivos: Las cabras que no producen (cabras viejas, motas, infértiles, malas criadoras, etc.) consumen la comida y ocupan el espacio de las que producen. Eliminarlas del rebaño contribuye a un mejor aprovechamiento del espacio y la alimentación.



Foto 2. Cabra con mastitis crónica. Nótese su mal estado.

### **5. Otros Factores Predisponibles:**

\* La Edad: Los recién nacidos y los animales jóvenes se enferman con mayor facilidad ya que no tienen desarrolladas sus defensas por lo que necesitan lugares limpios y con buena protección.

\* El Sexo: Las hembras en producción son más propensas a enfermarse puesto que su energía se ocupa en la elaboración de leche, así sus defensas pueden debilitarse y los microbios aprovechan para causar enfermedades.

\* La Herencia: Las cabras más encastadas (con mayor sangre pura, según la raza) son más delicadas que las indias o criollas, es decir, se enferman con mayor facilidad al estar menos adaptadas al ambiente.

\* Compras de Animales sin Control Sanitario: Cuando se compran animales que provienen de lugares desconocidos, se corre el riesgo de introducir enfermedades nuevas en un lote.

Compre o intercambie animales que tengan pruebas de brucelosis y otras enfermedades contagiosas. Si se traen animales de otro lugar manténgalos separados durante un tiempo (40 días como mínimo) observándolos si se enferman o no, antes de mezclarlos con el rebaño.

Examine bien la cabra antes de comprarla. La edad se calcula por la muda y el desgaste de los dientes.

Principales Requisitos para el Manejo Sanitario en Cabras con Propósito Lechero  
Requisitos mínimos (válidos para cabras de todas las edades o “categorías”)

\* Garantizar Suficiente Agua Limpia y Fresca (Potable): Una cabra puede consumir de 3 a 4 litros diarios. Dependiendo del clima y de la producción llegan a necesitar hasta 8 litros de agua diario. Las cabras que se mantienen encerradas pueden dejar de comer si no tienen suficiente agua a disposición.

\* Garantizar Suficiente Alimento: La fama de animal dañino de las cabras se debe precisamente a que comen una gran variedad de vegetales y a que con facilidad trepan árboles, tapias, cercos de piedra, etc., hasta alcanzar flores, hojas o retoños en las ramas. Además consumen tubérculos, granos, heno, guate, etc.

Esto constituye una ventaja ya que acepta mayor variabilidad de alimentos comparada con otros herbívoros.

A pesar de esto, se ha comprobado que las cabras son selectivas; es decir, escogen de esta variabilidad de alimentos vegetales las partes más digestibles y alimenticias, ya sea del pasto cortado (forraje) o de las ramas, porque necesitan mayor cantidad de nutrientes en relación a su menor tamaño y alta producción de leche.

Puede cometerse el error de alimentar a las cabras con pastos tropicales; heno, guate o residuos de cosechas de mala calidad, los que consumen por hambre, pero la producción de leche no será la esperada.

No existe otro animal de granja que aproveche mejor tanta variedad de alimentos como la cabra.

A las cabras les gusta comer más las hojas y retoños en las ramas de los árboles o arbustos, que el pasto (son más ramoneadoras). Se ha demostrado que las cabras producen más leche y los cabritos engordan más cuando se alimentan con hojas de árboles o arbustos forrajeros en lugar de pastos. Se obtienen mayores rendimientos en la producción de leche y carne cuando se alimentan con ramas de morera, amapola, guías y hojas de camote, ramas de tigüilote, guácimo, chaperno, áramo, zarza, iril, piñuela, cardón, teonoste, entre otros.

Se aconseja plantar árboles forrajeros, pasto de corte, hacer guate o heno de buena calidad, aprovechar los rastrojos y sembrar leguminosas como fuente de proteínas.

Las cabras que están dando leche son los animales a los que más hay que alimentar.

De ser posible, debe brindárseles una dieta adicional a base de granos, melaza o caña de azúcar para asegurar mejor producción de leche y mayor tiempo ordeñándose.

La cantidad y calidad de alimento individual que se le debe dar a cada cabra está en dependencia de la cantidad de leche que produzca.

Durante los veranos muy dilatados las cabras preñadas gastan mucha energía en busca de alimento lo que además de enfermarlas, dificulta el buen desarrollo de las crías, por lo que se recomienda encerrarlas y llevarles suficiente alimento, agua y sales minerales.

Otras etapas en la que se necesitan alimentos adicionales tanto en machos como en hembras, es 2 meses antes de la monta y en cabras gestantes, en los últimos 30 ó 40 días antes del parto. De igual manera para animales enfermos o convalecientes.

Las cabras también aprovechan las frutas. Las cabras prefieren el "Ramoneo".

\* **Suministrar Sales Minerales:** La cabra que no consume sal no produce lo suficiente y tiene dificultades en preñarse o encelarse. El suministro de sal de mesa con otras sales minerales debe ser a voluntad o como mínimo cada dos días.

\* **Vacunar Contra Antrax y Pierna Negra:**

**Antrax:** Aplique la vacuna a partir de los 5 meses de edad, 2 veces al año. A la entrada y salida del invierno.

Pierna negra y septicemia hemorrágica: Aplique bacterina doble a partir de 2 meses de edad. A la entrada y salida del invierno.

\* Desparasitación Externa e Interna:

Externa: Se realiza mediante baños quincenales o mensuales con productos que maten a las garrapatas, los tórsalos, piojos y otros insectos.

Prepare adecuadamente las dosis que indica el desparasitante con el que baña y moje bien a los animales. Al día siguiente compruebe si el producto mató a los parásitos, si no, consulte al técnico para un posible cambio del producto.

Tenga presente que si llueve a las pocas horas o al día siguiente, se lava el veneno, por lo que es necesario repetir el baño. Si está a su alcance puede aplicar desparasitantes externos inyectados. En este caso no importa que los animales se mojen. Interna: Los parásitos que más afectan a las cabras son las lombrices (parásitos redondos) y las solitarias o tenias (parásitos planos).

Las sales minerales elemento básico en la dieta de las cabras.

Existen purgantes (antiparasitarios) como el Albendazol o el Panacur que matan a estos dos tipos de parásitos.

Para que los parásitos no hagan daño se recomienda mantener limpio los establos, evitar la humedad en los alrededores de los comederos y bebederos, y no utilizar el estiércol como abono en los potreros donde pastan las cabras.

El momento recomendado para aplicar los desparasitantes es en la temporada de apareamiento, tanto en los sementales como en las cabras; antes del parto y a la entrada y salida del invierno. Los animales tratados con el desparasitante deben permanecer en corrales por lo menos 2 ó 3 días para que se “limpien”, es decir, eliminen los parásitos y los huevos en ese lugar y no en los potreros donde pastan.

Otros parásitos que atacan sobre todo a las crías y a las cabritas jóvenes son las coccidias las cuales provocan diarrea y las debilita. Para combatir estos parásitos se utilizan las sulfas ya sea tomadas o inyectadas. Además mantenga la higiene y las otras medidas mencionadas anteriormente.

\* Mantener Vitaminado el Hato: La vitamina más necesaria es la “AD3 E”. Se recomienda aplicar a las cabras gestantes y recién paridas. Al resto del hato, a la entrada y salida del invierno.

Las otras vitaminas son producidas en cantidades suficientes por los microbios del rumen (mondongo) y sólo las necesita en caso de enfermedades que la debiliten.

\* Revisión Diaria del Hato por Grupos: Debe tenerse en cuenta que si un animal se detecta enfermo a tiempo, le llegan mejor los medicamentos y su recuperación será más rápida y eficaz.

\* Mantener un Adecuado Control, Asistencia a los Partos y a los Recién Nacidos: Las ventajas de llevar registros es que permiten el conocimiento exacto de las fechas de parto para ayudar a la cabra en casos necesarios y darle seguimiento a los cabritos para curarles el ombligo y verificar que tomen calostro.

\* Tratamiento y Arreglo de Pezuñas: La humedad y el lodo afectan el casco de los animales, por lo que se aconseja aplicarles sulfato de cobre o formalina al 10%, haciéndolos caminar por una pileta, 2 veces por semana. Los cascos de animales que caminan poco, tienden a crecer disparejos y provocar deformaciones dolorosas en las pezuñas y huesos de las patas. Se aconseja recortarlos cada 1 ó 2 meses.

\* Asegurar Adecuada Higiene y Métodos Correctos de Ordeño: Se puede empezar a ordeñar las cabras de 3 a 5 días después del parto, dejando una cantidad de leche, adecuada para la cría. La producción de leche es mayor si se realizan 2 ordeños con intervalos de 12 horas (6am- 4pm).

Para tener leche disponible en su familia todo el año, debe mantener una cabra o un grupo de cabras dando leche, mientras que el otro grupo estén preñadas y/o próximas a parir en 2 ó 3 meses.

- El calostro es fundamental para desarrollar defensas en el cabrito.
- A medida que va creciendo es necesario complementar su alimentación.
- Los animales con estos padecimientos se vuelven inquietos y hasta menos productivos.
- No olvide realizar recorte y las curas oportunas.
- Recuerde la importancia de la higiene en el ordeño.
- Trate de no maltratar al animal y sea agradecido por su ayuda.

Higiene: Antes de ordeñar asegúrese de que los recipientes de ordeño estén limpios y secos.

El agua con la que se lavan los pezones y los utensilios o trastes debe ser limpia (potable). Para mayor higiene clore el agua; añadale 8 gotas de cloro ( $\frac{1}{2}$  cc) a 1 galón de agua, mezclelo y espere unos 5 minutos.

Elimine los 2 ó 3 primeros chorros de leche ordeñados ya que tienen muchos microbios. Se debe examinar 1 ó 2 chorros siguientes sobre un tarro de fondo oscuro para ver si hay alteraciones en la leche (grumos, coágulos, etc.) que indiquen el comienzo de mastitis y si no hay, comenzar a ordeñar.

Mantenga limpio el lugar del ordeño.

Lávese las manos antes y después de ordeñar cada cabra.

Lave siempre los pezones, aunque parezcan limpios. Si está a su alcance, lave la ubre con agua tibia y a la vez súbela. Esto estimula la bajada de la leche, pero luego seque los pezones antes de comenzar a ordeñar. Si rasuramos los pelos de la ubre y de sus alrededores se facilitará su limpieza.

El lavado de la ubre estimula la bajada de la leche.

Lave con agua yodada.

Para garantizar mayor cantidad de leche, mejorar calidad higiénica y evitar la mastitis, es necesario ordeñar cumpliendo los siguientes requisitos:

La higiene durante el ordeño garantiza leche de buena calidad para la alimentación de la familia.

Tranquilidad: El ordeño debe efectuarse en lugares tranquilos, sin la presencia de personas o animales extraños que asusten a la cabra. Procure no vacunar, ni inyectar medicamentos o recortar pezuñas, antes del ordeño.

Orden: Debe comenzarse a ordeñar a las cabras de primer parto, luego continuar con las cabras de más partos y por ultimo ordeñar las cabras con mastitis. El ordeño debe comenzar siempre a la misma hora y de ser posible en el mismo lugar.

Comodidad: Procure ordeñar de la forma mas cómoda posible. Lo ideal es ordeñar a la cabra sobre una tarima o una mesa de patas cortas a unos 45 centímetros de altura.

Forma de ordeñar: Debe ordeñarse por los lados de la cabra ya que es más higiénico. No se debe embarrar de leche los pezones porque esto atrae a las moscas y junto con ellas los microbios. El ordeño debe hacerse a mano llena sin interrumpirlo y sin apuro, no golpee o asuste a la cabra mientras ordeñe. Si la cabra se ordeña sin cría, al final del ordeño, se aconseja apretar la ubre imitando con la mano lo que hace una cría.



Foto 3. Ordeño más tecnificado.

Una vez terminado el ordeño a mano o de haber mamado la cría se aconseja meter cada pezón en un vaso con agua yodada. A un balde de 10 litros se le agregan 2 tapitas (10cc.) de yodo puro. Esto sirve para desinfectar el pezón y evitar la mastitis.

La mastitis también puede evitarse curando las heridas, rasguños y golpes en la ubre o los pezones. A las cabras que se dejen de ordeñar, se recomienda aplicarles candelas para secado, las cuales tienen antibióticos, que permanecen mucho tiempo en el pezón y evitan que cuando empiece a producir leche de nuevo aparezca la mastitis.

\* Establecer un Control Preventivo para la Brucelosis: Esta enfermedad se transmite al hombre. En las cabras provoca abortos, las pares se le quedan pegadas, puede haber partos con nacimientos prematuros o de crías débiles que mueren poco tiempo después. Además hace que las cabras no se preñen

normalmente y en los machos disminuye la capacidad de engendrar. Para conocer si un hato tiene la enfermedad, se aconseja hacer exámenes de sangre a todo el rebaño, si no salen animales positivos se repite la prueba a los 6 meses y si no salen positivos, la prueba seguirá haciéndose cada año.

Desinfección final, elemento básico en la prevención de la mastitis.

Muestra de sangre para la prevención de la brucelosis.

Toda cabra que aborta o para crías muertas deberá ser investigada.

\* Acondicionar Áreas o Corrales:

- Construya corrales en lugares protegidos por árboles, tapias, cercos de piedra, paredes o sitúelos de manera que el aire circule libremente por el establo.

- Se recomienda hacerles camastros o tapescos con pisos de madera a  $\frac{1}{2}$  vara o sea 16 pulgadas de altura.

Esto se hace para mantener aislados a los animales enfermos, facilitar su tratamiento y recuperación o para chequear los animales recién comprados antes de mezclarlos con el grupo.

- Mantenga el área de las instalaciones aisladas y bien protegidas de animales tales como coyotes y perros, que puedan atacar a las crías.
- Teche las instalaciones y plante árboles forrajeros alrededor del establo.
- Elimine las charcas o aguas estancadas rellenándolas con tierra o balastre.
- Mantenga limpio los corrales, comederos, bebederos y utensilios de alimentación y demás recipientes.
- Revise y repare periódicamente el tapesco del establo o rellene los hoyos que se hagan en los corrales de tierra.
- Quemar hasta cenizas o enterrar cadáveres, placentas o fetos abortados. Así se evita que las enfermedades contagiosas se pasen a otros animales y los enfermen.

La facilidad de manejo de las cabras permite la integración de la familia.

#### Manejo de la Cabra Próxima al Parto

\* Secado de la Leche en Cabras Preñadas: El cuidado para el parto en una cabra comienza desde que la dejamos de ordeñar estando preñada (secado). El secado

se aconseja desde que la cabra cumple 3 meses de preñez. Con esta práctica la ubre se recupera de la lactancia y fabrica mejor calostro para las nuevas crías. El animal se prepara con tiempo para el parto y las crías terminan su crecimiento completo sin problemas.

Las cabras que se ordeñan dos veces al día, para secarlas se dejarán de ordeñar en la tarde durante una semana, luego se ordeñarán un día si y otro no, durante otra semana y después se dejarán de ordeñar por completo. Las que se ordeñan diario pueden ordeñarse un día si y otro no, durante una semana y luego dejarlas de ordeñar.

El secado se hace más rápido si al mismo tiempo se le reduce la ración de comida y agua por 1 ó 2 días de modo que no afecte la preñez. Cuando dejamos de ordeñar a las cabras que queremos secar debemos mantenerlas lejos de los lugares donde se ordeñan, esto hace que se le pase el estímulo de producir leche.

Cabra recién parida que aún no ha expulsado la placenta.

\* ¿Como se Determina que a una Cabra le Falta poco para Parir?. Algunas cabras preñadas muestran poca o ninguna señal de parto, pero la mayoría sí. Se sabe que están próximas cuando se le nota lo siguiente:

- Secreciones amarillentas y espesas en la vulva.

- De 3 a 4 días antes del parto la ubre aumenta de tamaño (se hincha)
- A medida que se aproxima el parto (entre 1 ó 2 días antes) se ponen intranquilas, se miran afligidas a los lados del abdomen, se echan y al poco tiempo se levantan.
- Respiran agitadamente, se lamen o tratan de patearse la panza.

Las cabras próximas a parir deben mantenerse en un mismo grupo, en lugares tranquilos y lejos de las cabras dominantes (pleitistas) para no interrumpir el proceso del parto.

\* Atención a la Cabra Durante y Después del Parto. Cuando comienzan los “pujos” debe dejarse que la cabra para por sí sola. A medida que avanza el parto se hacen más continuos los pujos y asoma por la vulva la bolsa de las aguas (la fuente). La mayoría de las cabras se echan para parir y algunas paren de pie. Generalmente los partos se producen por la noche cuando hay más tranquilidad.

Si la cabra no pare de 30 minutos a 1 hora después de rota la fuente, hay que ayudarla. En algunas cabras la bolsa de las aguas no asoma por la vulva y se rompe en el interior. En estos casos nos damos cuenta que se ha roto por la cantidad de líquido que sale.

En partos normales los cabritos vienen de mano con la cabecita hacia delante o de patitas. Si la cría viene en mala posición debemos acomodarla a la postura normal, ya sea de cabeza o de pie, sin fuerzas excesivas y empujando hacia adentro en el momento en que la cabra no “puja”.

Una vez nacido es importante que la madre lama o limpie a la cría para estimularle la circulación y comenzar a reconocerse por ambas partes. Además esto hace que la madre estimule la bajada de la primera leche (calostro) y la cría la chupe con más facilidad. El consumo de calostro asegura la protección al cabrito contra muchas enfermedades ya que actúa como una vacuna que lo protege hasta que se desarrollen sus propias defensas.

No se apresure a cortar el ombligo. Espere unos 5 minutos para ver si se rompe por sí solo. Si no sucede, córtelo a unos 4 centímetros o 2 pulgadas del cuerpo y desinfectelo con yodo diariamente hasta que lo vea seco.

Se debe distinguir cuando tratan de salir 2 cabritos a la vez para no confundir las patitas de uno con las manos de otro pensando que es un solo cabrito. Una vez nacido el primer cabrito debemos esperar media hora para verificar si le queda otro por parir.

Después del parto normal o ayudado (asistido) debemos valorar el cariño de la madre (instinto materno), es decir si lame al cabrito, si lo estimula a que se levante

y mame, ya que algunas cabras no le hacen caso a sus crías. También debemos estar pendiente si ha expulsado o no la placenta, que por lo general lo hacen a la media hora o a las 2 horas después del parto. Pasadas 2 horas ya se considera pegada o retenida la placenta y debe someterse a tratamiento. Nunca trate de sacarla por la fuerza.

No conviene preñar a la cabra de nuevo hasta 3 meses después del parto para que se recupere completamente.

Después del parto normal o asistido debemos limpiar la flema de la nariz y verificar si respira bien. De no respirar bien se recomienda sostenerlo de las patas para que saque el líquido de sus pulmones y comience a respirar normalmente. Trate de no darle masajes en el pecho para estimular la respiración porque si ha aspirado líquido se hará espumoso y se dificultará su salida de los pulmones.

\* Atención al Cabrito Recién Nacido. Recuerde curar el ombligo todos los días. Se debe lavar la ubre con agua tibia y jabón suave antes que la cría mame.

Antes de los 30 minutos después del parto la cría debe tomar el calostro de la madre (2 a 4 onzas), osea de 60 a 120 cc en una toma o dejarla que lo haga cada vez que ella quiera.

Si la cabra no atiende al cabrito o los cabritos, si no se deja mamar o las crías no maman por sí solas, debemos darle el calostro con pacha, la misma dosis indicada, de 2 a 3 veces al día hasta que los cabritos mamen por sí solos.

En caso de cabras recién paridas con mucha leche, no es necesario descalostrarlas completamente, ya que esto elimina el calostro que necesita la cría para aumentar sus defensas y desarrollarse.

Se aconseja ordeñar un poco de cada “teta” para aliviar la presión de la ubre.

Permanecer juntos los primeros días después del parto, garantiza mayor protección para las crías. Aunque consuman otros alimentos, la leche sigue siendo el alimento básico.

Los cabritos recién nacidos deben dejarse con la madre todo el tiempo durante 3 ó 4 días (mientras más, mejor), para que mamen la mayor cantidad posible de calostro.

A partir del cuarto día hasta las 3 semanas de edad, deben tomar de 1 litro a 1 litro y medio de leche diario, que puede ser en 2 tomas.

A la primera o tercera semana deben, mantenerse en corrales separados y darles heno, granos o ramas de árboles forrajeros.

A los 2 meses, además de darles la misma cantidad de leche se les deberá sacar a pastorear, darle heno, granos o concentrado (1 libra diario), agua y sales minerales a libre consumo. A los 4 meses se deben separar los machitos de las hembritas, si no están castrados.

#### \* Quema de los Cachos

(Descorne): El descorne es importante porque evita lesiones más graves a otros animales o a las personas. Se aconseja realizarlo cuando los cabritos tienen 3 ó 4 días de nacidos, ya que son más fáciles de sujetar. El procedimiento comienza verificando si hay yemas o botones en la cabeza del cabrito, caracterizados por pequeños puntos sin pelos de 1 centímetro de diámetro. Si no se miran estos puntitos o botones sin pelos, no es necesario descornar.

Otra forma de comprobar si el cabrito no necesita ser descornado es colocar un dedo sobre el punto sin pelo y frotarlo, si se mueve libremente, no necesita ser descornado y si no se mueve junto a la piel, hay que descornar.

El descorne evita daños en el futuro, tanto para las cabras como para las personas que las manejan. Al momento del descorne, aproveche para quemar las glándulas que provocan el olor característico de los cabros.

\* Desodorización: A la vez que se realiza el descorne se puede desodorizar, es decir quemar las glándulas que le dan el tufo característico a los sementales o a algunas cabras adultas (olor a almizcle). Estas glándulas se observan como 2 manchas brillantes gruesas y oscuras a media pulgada detrás de los botones de los cuernos. Para quemar bien estas glándulas se debe volver a calentar el hierro al rojo vivo y mantenerlo presionado suavemente sobre el área por unos 10 segundos. Se debe aclarar que la quema de estas glándulas, no les quita por completo el olor a almizcle a los machos no castrados.

\* Castración: La castración en los machitos que no se utilizarán como sementales debe realizarse entre las 8 y 12 semanas de edad. El principal propósito es que no salten a cabritas que aún no están con la edad y el peso para cubrirse o que salten a otras cabras del rebaño. A esta edad los cabritos han alcanzado suficiente desarrollo, sufren menos la operación, sanan más rápido y son más fáciles de manipular.

Antes de realizar la castración se recomienda desinfectar con yodo en los 2 lugares donde vamos a cortar (bolsitas o escrotos). Se hacen 2 heridas superficiales, una en cada huevito (testículo) para extraerlos envueltos en una telita blanca, luego con un hilo limpio se hace un nudo en la parte de arriba, lo más próximo a la barriguita para que no sangre y corte el cordón del huevo por debajo del nudo. Desinfecte ambas heridas diariamente con yodo o con algún líquido o pomada cicatrizante, hasta que estén secas y curadas.

\* Atención al Cabrito Destetado: El destete de los cabritos debe hacerse entre las 5 y 8 semanas de edad (no mas de 2 meses). A partir de la cuarta semana se le reduce el consumo de leche a medio litro 2 veces al día.

Existen varias formas de destete:

a) Destete precoz: El cabrito se separa de la cabra cuando cumple entre 4 a 6 semanas (1 mes y medio). Este tipo de destete se usa en el manejo de hatos tecnificados para sacar el máximo de producción de leche a las madres.

b) Destete normal: El cabrito se separa de la madre cuando cumple de 6 a 8 semanas de edad (2 meses). Este es el método más usado en condiciones rústicas de manejo.

c) Destete tardío: Al cabrito se le separa de la madre entre las 8 a 12 semanas de edad (3 meses). Este método de destete se usa sobretodo en granjas donde se desarrollan pie de crías (centros genéticos).

1. El destete es una de las etapas más delicadas en la crianza de cabras ya que al faltarles la leche (alimento que más fortalece) los cabritos tienen que adaptarse a los nuevos alimentos. En ese tiempo se debilitan, se hacen más sensibles a las enfermedades y sufren de enfermedades parasitarias e infecciosas. Tenga en

cuenta que en esta etapa los animales necesitan consumir suficientes sales minerales y agua limpia.

\* Atención a la cabrita en desarrollo: Las cabritas pueden salir preñadas a las 12 semanas de edad. Cabrita de la izquierda preñada antes de tiempo.

Maneje por separado las cabritas y cabritos ya que son capaces de aparearse y concebir a las 12 semanas de edad (3 meses). Las preñadas a temprana edad, además de presentar problemas al parir, producirán menos leche. Recuerde, es mejor que se preñen, cuando alcancen la edad y el peso adecuado.

No olvide asegurar en esta etapa buena alimentación, agua y sales minerales. Tampoco deben faltar las vacunas, la desparasitación y la vitaminación.

1 Atención a los Sementales: El cabro semental es un animal agresivo, fuerte y peligroso por lo que deberá ser manejado por personas adultas y con experiencia.

El semental debe mantenerse en corrales aparte, con cercas de 60 a 66 pulgadas de altura y una superficie de 60 por 60 pulgadas.

En el centro del corral se puede construir un promontorio de 5 pies de alto para que el animal se ejercite y le sirva de trono o mirador y pueda observar a sus cabras. (El trono no debe estar a menos de 72 pulgadas de la cerca).

Se aconseja llevar las cabras en celo al semental y hacerlas pasar al corral una por una para que sean montadas.

El salto en los cabros es rápido, sólo dura normalmente 10 segundos.

Un padrote no debe saltar más de 2 cabras por día.

Después de las cabras, que están dando leche, el semental es el segundo animal del hato, que debe ser alimentado con mucha dedicación.

No debe faltarle el agua, sales minerales, vitaminas, desparasitantes y sobre todo las pruebas de brucelosis.

Semental manifiesta deseo por la hembra.

Manejo Reproductivo de las Cabras en Condiciones Rústicas

Se conocen varios métodos de monta:

\* “Monta Libre”: En la que un grupo de cabras se mantienen todo el tiempo con 1 ó 2 sementales. Los inconveniente de este método son: al no saberse la fecha de cubrición de las hembras, no se sabe la probable fecha de partos ni cual es el

padre de los cabritos nacidos, los padrotes pueden montar a cabras todavía pequeñas que tienen su primer celo, puede darse el caso de que los sementales o el semental esté más interesado en saltar a una cabra que les gusta más, mientras que se niegue a saltar otras cabras que entran en celo al mismo tiempo y no quedan cubiertas.

\* “Monta Dirigida o Controlada”: En ésta, los sementales se mantienen solos en los corrales y cuando la cabra se encela es llevada para que sea enrazada. Este método es el más indicado para las comunidades ya que garantiza la probable fecha de parto y la debida atención a la cabra y a las crías, en el momento que se produzca.

\* ¿Cómo manifiestan las cabras el deseo por la monta: Es más frecuente que las cabras se encelen en los meses en que los días son más cortos (septiembre, octubre, noviembre y diciembre). Aunque en cabras bien alimentadas en nuestros países (tropicales) pueden embramarse en cualquier época del año.

La presencia de machos adultos en el grupo de cabras hace que caigan y muestren con mayor intensidad sus deseos por el semental (síntomas de celo) que cuando las cabras permanecen solas. Las cabras enceladas mueven mucho la cola, orinan a cada rato, se frotan con mayor frecuencia a otras cabras, a los cercos o a los palos; balan mucho más de lo usual. Mientras las otras cabras comen con apetito, las enceladas no muestran interés por comer, algunas intentan

montar a las demás, la vulva se les agranda, se les mira más rosadita y con secreciones transparentes, las que hacen que se peguen los pelos de la cola.

Para comprobar si en realidad está en celo una cabra, podemos pasarle la mano por la espalda y si menea la cola más rápidamente en respuesta al masaje, indica que está en celo y puede llevarse al padrote. Otro método que puede utilizarse es frotar un paño limpio y sin otros olores por las glándulas del almizcle o por detrás de las patas delanteras donde el semental se orina. Luego colocar este paño en un recipiente cerrado y destaparlo delante de la cabra, si trata de meter el hocico en el frasco, estará lista para la cópula. Si se piensa que dentro de un grupo hay varias cabras en celo, el trapo puede colocarlo por donde pasan las cabras o donde está el grupo, las que se dirijan hacia el trapo serán las que están embramadas.

Si no queda gestante, una cabra sana y bien alimentada volverá a caer en celo entre los 20 y 22 días después. Las cabritas jóvenes deben preñarse por primera vez cuando cumplan 9 ó 12 meses y alcancen un peso de 66 a 77 libras. No conviene preñar de nuevo a las cabras hasta que cumplan 3 meses después del parto.

El método mas usado en condiciones de campo para saber si una cabra quedó preñada o no es la de llevarla al semental varias veces, entre los 20 y 24 días después que ha sido saltada para comprobar si acepta o no, ser montada. Las

cabras gestantes por lo general no aceptan ser enrazadas por esta fecha. Puede que algunas cabras gestantes manifiesten celo sobre todo durante la época de invierno, el servicio del semental no interfiere la preñez.

La gestación en esta especie dura normalmente entre los 145 y 155 días, algunas pueden demorarse hasta 162 días. Los partos de gemelos se acortan en medio día y los trillizos de 2 a 3 días. Se debe llevar la cabra al semental a los 21 ó 23 días después de la monta para comprobar si fue preñada.

El celo dura en la mayoría de las cabras 12 horas, aunque en algunas puede durar hasta 4 días. Hay cabras que apenas se muestran inquietas y otras, en la que los síntomas son más llamativos.

Para asegurar la preñez se recomienda: si comienza a encelarse en la mañana, llévela al semental ese mismo día en la tarde y si entra en celo en la tarde, llévela al día siguiente en la mañana.

Algunos Consejos para el Manejo del Botiquín y el Uso Debido de Medicamentos.

- 1) El botiquín veterinario debe mantenerse cerrado, en un lugar seco y fresco, lejos del alcance de los niños o personas inexpertas.

2) Todo medicamento que se compra o se vende debe garantizar su hermeticidad (que no lo hayan destapado) y tener clara la fecha de vencimiento. Su contenido debe ser homogéneo ya sea en solución o mezcla y su color y olor el acostumbrado.

3) Debe evitarse en todo momento que el calor excesivo y los rayos solares incidan directamente sobre los frascos de medicamentos ya sea cuando se trabaja, cuando se traslada al lugar de su uso o cuando se almacenan.

4) Cada vez que se vaya a comprar o vender dosis de un producto, deben emplearse jeringas nuevas y limpias (estériles).

5) Leer detenidamente las instrucciones del fabricante antes de aplicar el producto, aunque tengamos experiencia con su aplicación.

6) Valore la condición del animal enfermo (estado clínico- patológico) antes de apresurarse a aplicar los fármacos; tenga presente que todo medicamento en el organismo del animal debe ser eliminado y expulsado y si se acumula tiende más a envenenar que a curar. La comunidad debe contar con un botiquín veterinario para enfrentar cualquier problema de salud de sus animales.

7) Si se aplican medicamentos tomados (vía oral) y el animal está echado debemos pararlo, sujetarlo bien, esperar a que se tranquilice un poco, introducir

los dedos por el borde de los labios para que abra la boca y al mismo tiempo, introducir la jeringa o la botella para verter el líquido y que lo vaya tragando poco a poco, percátense de no teparle la nariz mientras hace esto.

8) Los sueros vitaminados que contienen calcio, si se inyectan por la vena, deberán aplicarse lentamente, siempre mirando la reacción del animal, es decir, si se agita, se mira como inquieto o desesperado. Si no se tiene práctica por esta vía debemos de leer si el suero puede aplicarse por vía subcutánea (debajo del cuero) y aplicar la dosis en varios puntos (no más de 20 cc).

No recomendamos el uso de la vía intraperitoneal (en el vació o hijar) por que puede causar peritonitis si no se utiliza agujas y equipo de suero estériles.

9) Cuando vaya a inyectar asegúrese de que el animal esté debidamente amarrado. No es necesario golpear con fuerza o pellizcar la zona en la que se va a inyectar, ni dar masajes, golpes o pellizcos después de la inyección, sobre todo al aplicar vacunas. Si el animal se mueve bruscamente y nos falta producto por inyectar o no hemos inyectado es preferible sacar la aguja e inyectar en otro sitio.

10) Calcule debidamente la dosis según el peso del animal y tenga presente que por lo general en la mayoría de las infecciones se necesitan por lo menos 3 ó 4 aplicaciones (dosis) aunque veamos que el animal está mejor, porque las recaídas tienden a ser más graves y nos hacen gastar más en medicamentos.

11) Se tiene la costumbre de inyectar dosis elevadas de un medicamento o varios medicamentos al mismo tiempo para ver bien al animal a las pocas horas, tenga presente que el animal enfermo tratado, necesita de un tiempo prudencial para sanar o no sanar.

12) De igual modo un animal tratado en recuperación debe colocarse en un sitio tranquilo y fresco, no junto a animales dominantes que lo molesten. En estas condiciones preferiblemente suminístrele forraje, heno o guate de buena calidad, antes que volúmenes exagerados de concentrados o granos. La comunidad también debe contar con personas capacitadas para curar a sus animales.

La existencia de botiquines en manos de los líderes y promotores veterinarios de la comunidad, es garantía del buen desarrollo y aprovechamiento de sus animales.

## **4.2 MARCO CONTEXTUAL**

Capitanejo es un municipio en el departamento de Santander. Su cabecera está localizada a los 06° 31' 53" de latitud norte y 72° 42' 01" de longitud oeste (figura 1). Altura sobre el nivel del mar: 1.100 m. Temperatura media: 25,4°C. Precipitación media anual: 731 mm. Dista de Bucaramanga 188 km. El área municipal es de 81 km<sup>2</sup> y limita por el Norte con San José de Miranda y Enciso,

por el Este y el Sur con el departamento de Boyacá y por el Oeste con San Miguel y Macaravita.

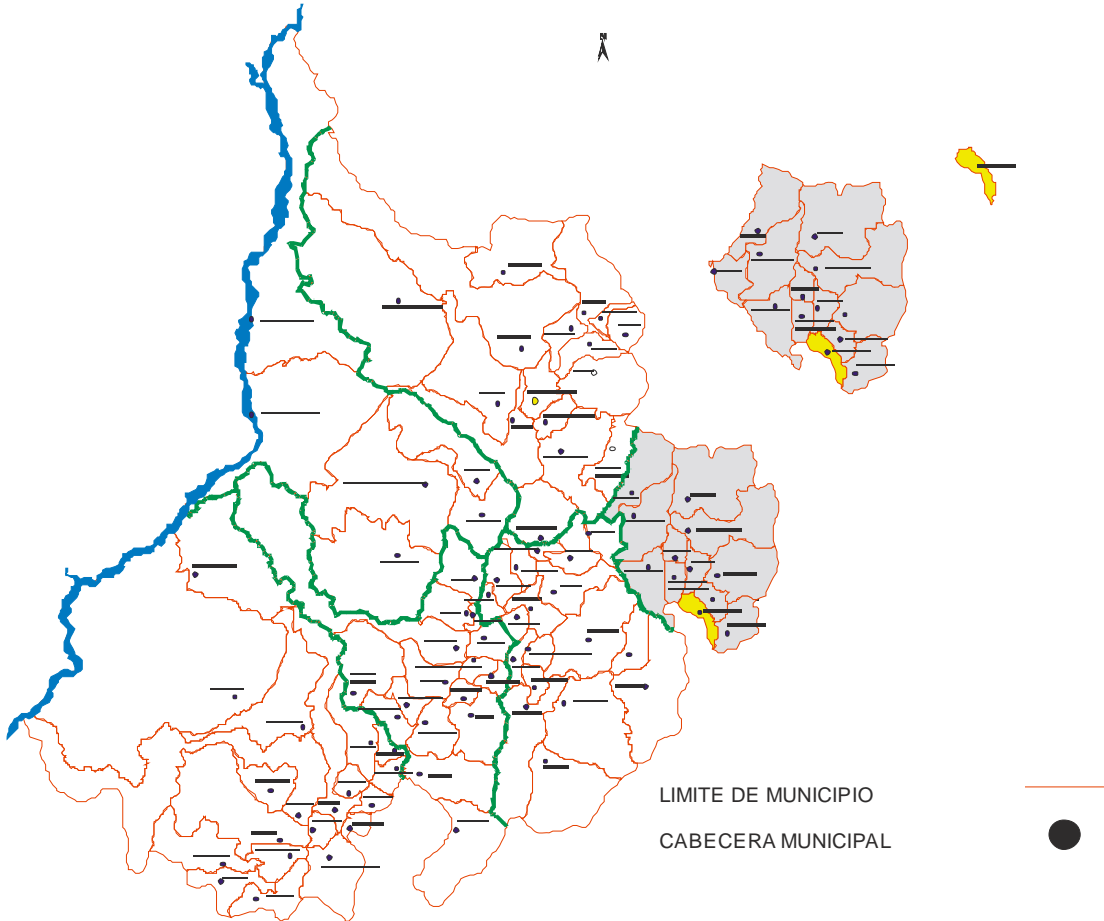


Figura 1. Localización del Municipio de Capitanejo en la Provincia de García Rovira y en el Departamento de Santander.

Hacen parte del municipio las inspecciones de policía de Corozal, La Playa, Ovejas, Platanal, Quebrada de Vera y Sebaruta. Formado por 1.047 predios

urbanos y 1.288 rurales. El territorio municipal es montañoso, y hace parte de la cordillera Oriental, con alturas que sobrepasan los 2.800 m sobre el nivel del mar.

En muchos sectores se presenta erosión en forma severa, agravada con el problema de la escasez de agua. Bañan el municipio los ríos Chicamocha, Guacamayas o Nevado y Servitá. Su superficie se distribuye en los pisos térmicos cálido, templado y frío. La población según el censo de 2005 en la cabecera municipal es de 3.184 habitantes y en el sector rural es de 2.804 habitantes, para un total de 5.988.

### **4.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Brucelosis:** Esta enfermedad se transmite al hombre. En las cabras provoca abortos, las pares se le quedan pegadas, puede haber partos con nacimientos prematuros o de crías débiles que mueren poco tiempo después.

**Castración:** La castración en los machitos que no se utilizarán como sementales debe realizarse entre las 8 y 12 semanas de edad. El principal propósito es que no salten a cabritas que aún no están con la edad y el peso para cubrirse o que salten a otras cabras del rebaño.

**Descorne:** El descorne es importante porque evita lesiones más graves a otros animales o a las personas. Se aconseja realizarlo cuando los cabritos tienen 3 ó 4

días de nacidos, ya que son más fáciles de sujetar. El procedimiento comienza verificando si hay yemas o botones en la cabeza del cabrito, caracterizados por pequeños puntos sin pelos de 1 centímetro de diámetro.

Desodorización: A la vez que se realiza el descorne se puede desodorizar, es decir quemar las glándulas que le dan el tufo característico a los sementales o a algunas cabras adultas (olor a almizcle).

Destete precoz: El cabrito se separa de la cabra cuando cumple entre 4 a 6 semanas (1 mes y medio). Este tipo de destete se usa en el manejo de hatos tecnificados para sacarle el máximo de producción de leche a las madres.

Destete normal: El cabrito se separa de la madre cuando cumple de 6 a 8 semanas de edad (2 meses). Este es el método más usado en condiciones rústicas de manejo.

Destete tardío: Al cabrito se le separa de la madre entre las 8 a 12 semanas de edad (3 meses). Este método de destete se usa sobretodo en granjas donde se desarrollan pie de crías (centros genéticos).

Secado: se aconseja desde que la cabra cumple 3 meses de preñez. Con esta práctica la ubre se recupera de la lactancia y fabrica mejor calostro para las

nuevas crías. El animal se prepara con tiempo para el parto y las crías terminan su crecimiento completo sin problemas.

#### **4.4 MARCO LEGAL**

El desarrollo del proyecto está jurídicamente respaldado por las siguientes disposiciones legales:

**Código 2811 de 1974.** Bajo el título de Código Nacional de los Recursos Naturales.

**Constitución Política de Colombia de 1991.** Tiene 42 artículos relacionados con el medio ambiente, los cuales son: 1, 2, 49, 58, 63, 65, 66, 67, 78, 79, 80, 81, 82, 88, 95, 102, 212, 215, 226, 242, 267, 270, 277, 286, 288, 289, 312, 313, 317, 332, 333, 334, 339, 340, 360 y 366.

**Ley 99 de 1993.** SINA reordena el sector público encargado de la gestión ambiental y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables y organiza el sistema ambiental SINA. El proceso de desarrollo económico y social del país se orientará según los principios universales y del desarrollo sostenible contenidos en la declaración de Río de Janeiro Junio 1892 sobre medio ambiente y desarrollo.

## **5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1 ENFOQUE TEORICO**

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales; la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

El presente estudio se estructuro bajo el enfoque critico social cualitativo y cuantitativo, donde se interpreta el impacto social que ha tenido la Asociación de Capricultores de Capitanejo “ASOCAPRICA” no solo para sus socios, sino para la comunidad de este municipio, después de haber tenido presencia sin éxito en la región varios intentos de conformar organizaciones con la misma imagen jurídica y de similar objeto social, de esta manera se logra determinar el rol y la interacción institucional, en el marco social sobre el cual influye,

Buscando construir una propuesta dinámica, para el fortalecimiento de la entidad, se dimensionó el problema a través de los siguientes pasos:

1. Estudio de casos: es el estudio de sucesos que se hacen en uno o pocos grupos naturales;

2. Estudio Etnográfico: es una investigación en la cual el investigador se inserta , camuflado en una comunidad, grupo o institución, con el objeto de observar, con una pauta previamente elaborada

\* Observación: A través de esta se realiza el conocimiento de las condiciones físicas y de manejo que posee la entidad, donde se detectan las posibles fallas en el funcionamiento de la misma.

\* Recopilación de información secundaria sobre los aspectos sociales y económicos del Municipio, como: aspectos generales del Municipio, distribución espacial, educación, salud, cultura, y ubicación de funciones urbanas. Información primaria adicional sobre el entorno, las necesidades demográficas, las características y capacidades de la institución.

\* Investigación y análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos en la etapa anterior se realiza un proceso investigativo que fortalezca los conocimientos y sirva como herramienta para el diseño de la propuesta. El proceso de análisis

donde para estudiar la situación actual de la entidad con el desarrollo de la matriz DOFA.

## **5.2 DISEÑO METODOLÓGICO**

Este proyecto es de carácter cualitativo y social, la investigación a adelantar es investigación acción participativa empleando los métodos: descriptivo, analítico y la observación directa, acompañada de la descripción, análisis y evaluación.

El objetivo de cualquier ciencia es adquirir conocimientos y la elección del método adecuado que nos permita conocer la realidad es por tanto fundamental; los métodos inductivos y deductivos tienen objetivos diferentes y podrían ser resumidos como desarrollo de la teoría y análisis de la teoría respectivamente; los métodos inductivos están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el método deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa<sup>6</sup>.

Descriptivo y analítico porque se propone la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, identificando características del universo de investigación, señalando formas de conducta y actitudes del universo

---

<sup>6</sup>CALERO, J. L. Investigación cualitativa y cuantitativa. Problemas no resueltos en los debates actuales. Rev. Cubana Endocrinol 2000;

investigado, estableciendo comportamientos concretos, descubriendo y comprobando la asociación entre variables de investigación<sup>7</sup>.

Descriptivo, pues su objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos como opera la Asociación en la Provincia de García Rovira, específicamente en su sede Málaga. Permite conocer las características administrativas, económicas, demográficas y sociales generadas por el ente institucional, para así determinar las posibles diferencias generadas al interior de la organización y describir el desarrollo y evolución a nivel empresarial.

La observación directa porque se percibe deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento, va a ser participante por cuanto el investigador juega un papel dentro de la entidad en la cual se realiza la investigación. La acción participativa porque el investigador va a formar parte directa del grupo de trabajo; durante el desarrollo del proyecto va a participar activamente en la medida que asume uno o más roles en la vida del grupo a observar, para conocer la vida del grupo desde el interior mismo de éste.

Se emplea como instrumento para la recolección de información la entrevista, que es una transacción para obtener información, puede ser formal donde las preguntas se registran en un programa normalizado informal.

---

<sup>7</sup>BUNGE, M. "La investigación científica: su estrategia y su filosofía", Ariel, Barcelona, 1969, pág. 862.

El tipo de entrevista aplicada para el estudio fue la estructurada con contenido y proceso diseñado de antemano, con preguntas directas que invitan a contestar sobre objetivos y sobre opiniones. Una vez recogidos los datos de la entrevista se hace la codificación y puntuación: es la traducción de las respuestas a las preguntas y la información de los informantes a categorías específicas para el objetivo del análisis. También se pueden decodificar los datos una vez registrada las respuestas del entrevistador.

· Investigación-acción participativa: acción, un tipo de investigación aplicada, destinada a encontrar soluciones a problemas que tenga un grupo, una comunidad, una organización. Los propios afectados participan en la misma; participativa: es un estudio que surge a partir de un problema que se origina en la misma comunidad, con el objeto de que en la búsqueda de la solución se mejore el nivel de vida de las personas involucradas, en este caso los investigadores son parte directa de la Asociación.

### **5.3 POBLACIÓN**

A pesar de existir varias asociaciones en la provincia, siendo Capitanejo reconocida como la capital caprina se define a García Rovira, como el área de acción de la Asociación ASOCAPRICA; siendo los usuarios potenciales de los

servicios de la institución, los habitantes del municipio de Capitanejo con 5998 habitantes<sup>8</sup>.

Tabla 2. Censo poblacional Provincia de García Rovira año 2005

| Municipio |                     | Población total |        |       |
|-----------|---------------------|-----------------|--------|-------|
|           |                     | Total           | Hombre | Mujer |
| 1         | Cerrito             | 6187            | 3215   | 2972  |
|           | Cerrito Cabecera    | 2454            | 1212   | 1242  |
|           | Cerrito Resto       | 3733            | 2003   | 1730  |
| 2         | Capitanejo          | 5988            | 3003   | 2985  |
|           | Capitanejo Cabecera | 3184            | 1500   | 1684  |
|           | Capitanejo Resto    | 2804            | 1503   | 1301  |
| 3         | Carcasí             | 5073            | 2703   | 2370  |
|           | Carcasí Cabecera    | 602             | 289    | 313   |
|           | Carcasí Resto       | 4471            | 2414   | 2057  |
| 4         | Concepción          | 5738            | 2842   | 2896  |
|           | Concepción Cabecera | 2462            | 1122   | 1340  |
|           | Concepción Resto    | 3276            | 1720   | 1556  |
| 5         | Enciso              | 3894            | 2034   | 1860  |
|           | Enciso Cabecera     | 622             | 334    | 288   |
|           | Enciso Resto        | 3272            | 1700   | 1572  |
| 6         | Guaca               | 6761            | 3539   | 3222  |
|           | Guaca Cabecera      | 1936            | 980    | 956   |
|           | Guaca Resto         | 4825            | 2559   | 2266  |
| 7         | Macaravita          | 2640            | 1381   | 1259  |
|           | Macaravita Cabecera | 297             | 154    | 143   |
|           | Macaravita Resto    | 2343            | 1227   | 1116  |
| 8         | Málaga              | 18334           | 8588   | 9746  |
|           | Málaga Cabecera     | 14929           | 6814   | 8115  |
|           | Málaga Resto        | 3405            | 1774   | 1631  |
| 9         | Molagavita          | 5303            | 2762   | 2541  |
|           | Molagavita Cabecera | 659             | 329    | 330   |
|           | Molagavita Resto    | 4644            | 2433   | 2211  |
| 10        | San Andrés          | 9480            | 4861   | 4619  |
|           | San Andrés Cabecera | 2710            | 1251   | 1459  |
|           | San Andrés Resto    | 6770            | 3610   | 3160  |

<sup>8</sup>DANE. Censo poblacional 2005.

| <b>Municipio</b> |                              | <b>Población total</b> |               |              |
|------------------|------------------------------|------------------------|---------------|--------------|
|                  |                              | <b>Total</b>           | <b>Hombre</b> | <b>Mujer</b> |
| 11               | San José de Miranda          | 4740                   | 2393          | 2347         |
|                  | San José de Miranda Cabecera | 922                    | 431           | 491          |
|                  | San José de Miranda Resto    | 3818                   | 1962          | 1856         |
| 12               | San Miguel                   | 2592                   | 1375          | 1217         |
|                  | San Miguel Cabecera          | 398                    | 187           | 211          |
|                  | San Miguel Resto             | 2194                   | 1188          | 1006         |
| 13               | Santa Bárbara                | 2284                   | 1287          | 997          |
|                  | Santa Bárbara Cabecera       | 358                    | 189           | 169          |
|                  | Santa Bárbara Resto          | 1926                   | 1098          | 828          |

## 6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

### 6.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**6.1.1 Análisis de las encuestas.** Se aplicaron encuestas a los veinte (20) caprinocultores socios de la institución, el modelo (anexo A) aplicado fue pregunta cerrada para facilitar la interpretación de los resultados, de esta manera los socios respondieron como se especifica a continuación:

A la primera pregunta sobre el sistema de explotación aplicada se tiene que el 50% aplica el sistema extensivo, el 30% mixto y el 20% intensivo. Se aprecia que la mayor parte de los socios están buscando la mejor opción para mejorar la producción.

**Tabla 3. Sistema de explotación aplicado**

| <b>RESPUESTA</b> | <b>CANTIDAD</b> | <b>PORCENT. (%)</b> |
|------------------|-----------------|---------------------|
| Extensivo        | 10              | 50                  |
| Intensivo        | 4               | 20                  |
| Mixto            | 6               | 30                  |
| <b>TOTAL</b>     | <b>20</b>       | <b>100</b>          |

FUENTE: Datos obtenidos durante la investigación

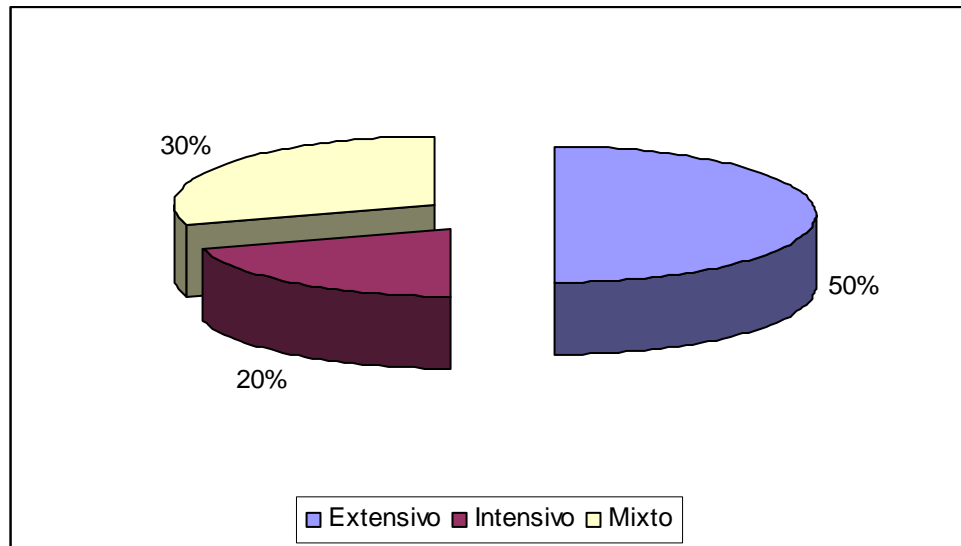


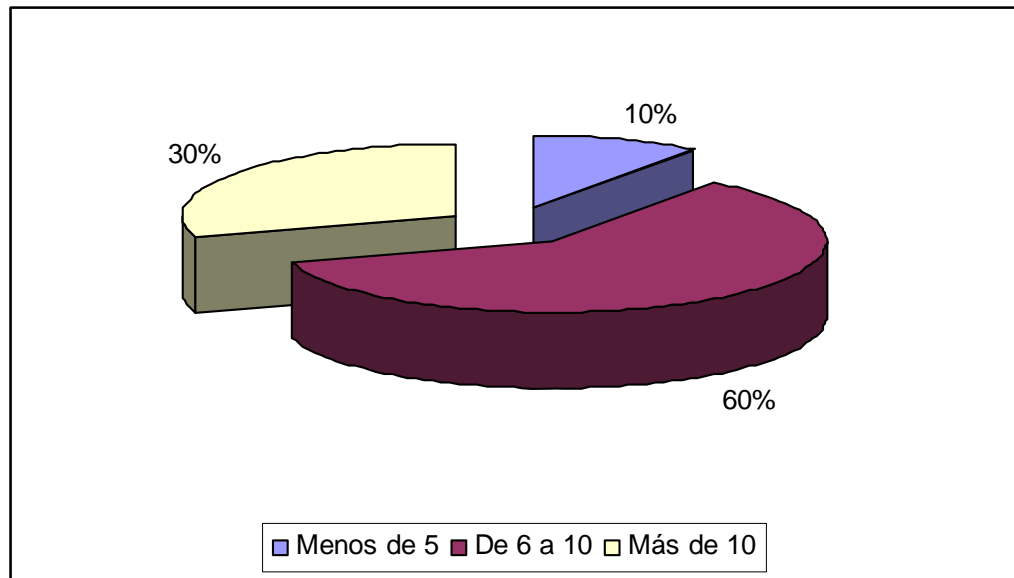
Figura 2. Sistema de explotación aplicado

A una segunda pregunta sobre la cantidad producida mensualmente se encontró que 12 productores logran sacar de 6 a 10 cabezas mensualmente; tan solo 6 personas logran obtener más de 10 cabezas y las dos restantes sacan 5 cabezas al mes.

Tabla 4. Cantidad producida mensualmente

| RESPUESTA    | CANTIDAD  | PORCENT. (%) |
|--------------|-----------|--------------|
| Menos de 5   | 1         | 10           |
| De 6 a 10    | 12        | 60           |
| Más de 10    | 6         | 30           |
| <b>TOTAL</b> | <b>20</b> | <b>100</b>   |

FUENTE: Datos obtenidos durante la investigación



**Figura 3. Cantidad producida mensualmente**

A un tercer interrogante sobre si es suficiente la producción para el cubrimiento del mercado, la totalidad de socios la consideran insuficiente para el cubrimiento de la demanda

**Tabla 5. Producción suficiente para cubrir el mercado**

| RESPUESTA    | CANTIDAD  | PORCENT. (%) |
|--------------|-----------|--------------|
| SI           | 0         | 0            |
| NO           | 20        | 100          |
| <b>TOTAL</b> | <b>20</b> | <b>100</b>   |

FUENTE: Datos obtenidos durante la investigación

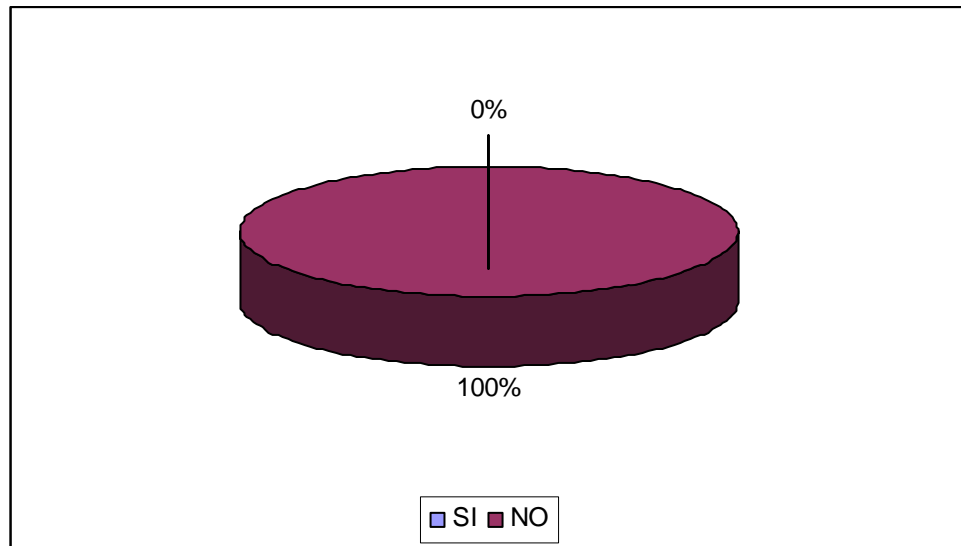


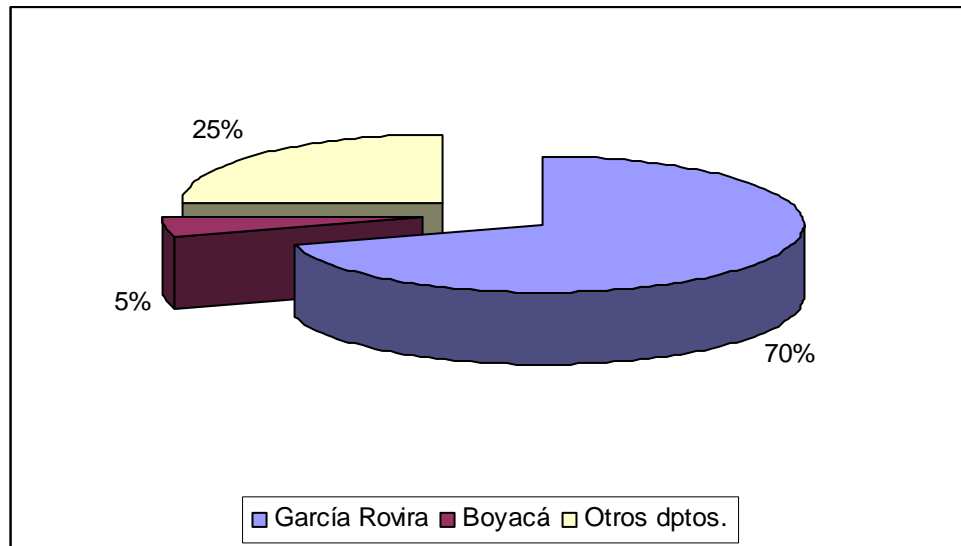
Figura 4. Producción suficiente para cubrir el mercado

Al siguiente interrogante sobre con quién comercializa su producción, se tiene que el mayor porcentaje representado en el 93% con municipios García Rovira, el 7% con municipios de Boyacá y el 5% restante con otros departamentos.

**Tabla 6. Lugares para comercializar la producción**

| RESPUESTA                   | CANTIDAD  | PORCENT. (%) |
|-----------------------------|-----------|--------------|
| Municipios de García Rovira | 14        |              |
| Municipios de Boyacá        | 1         |              |
| Otros departamentos         | 5         |              |
| <b>TOTAL</b>                | <b>20</b> | <b>100</b>   |

FUENTE: Datos obtenidos durante la investigación

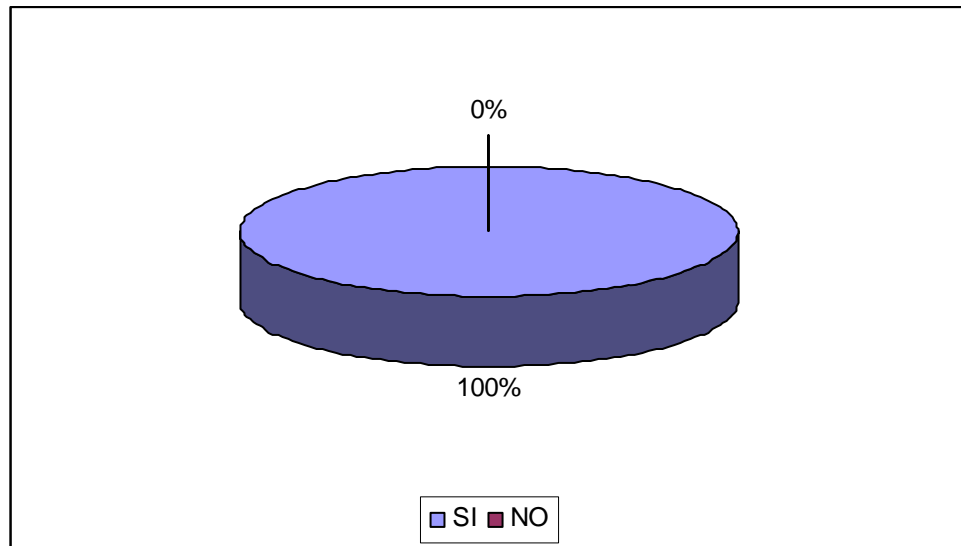


Al preguntar si aplica prácticas culturales para la explotación, la totalidad de capricultores responden de manera afirmativa, aspecto que favorece la tecnificación de la producción, todos los socios están dispuestos a aplicar los conocimientos adquiridos en las distintas capacitaciones impartidas.

**Tabla 7. Aplicación de prácticas culturales**

| RESPUESTA    | CANTIDAD  | PORCENT. (%) |
|--------------|-----------|--------------|
| SI           | 20        | 100          |
| NO           | 0         | 0            |
| <b>TOTAL</b> | <b>20</b> | <b>100</b>   |

FUENTE: Datos obtenidos durante la investigación



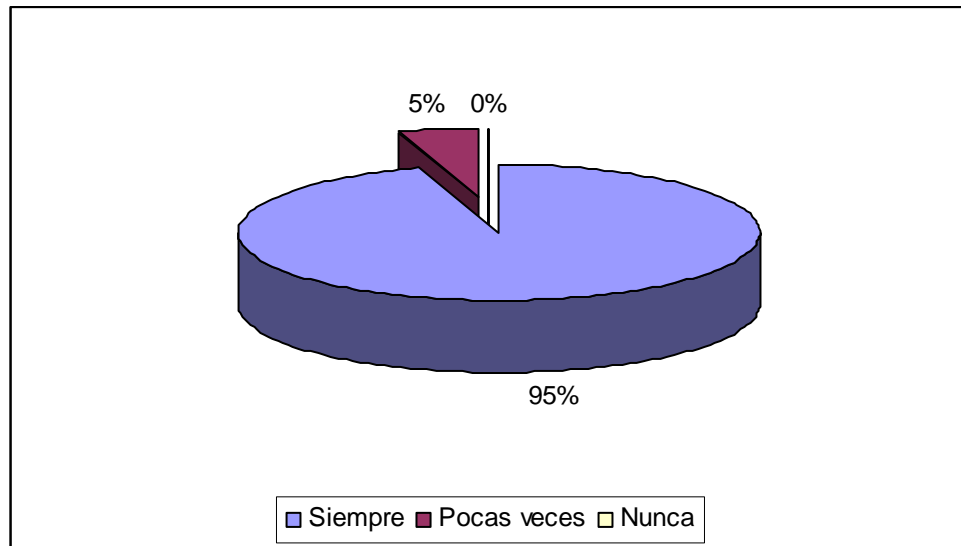
**Figura 6. Aplicación de prácticas culturales**

A una sexta pregunta la respuesta obtenida informa que el 95% de los productores reciben asistencia técnica con una periodicidad continua, tan solo una persona dice que pocas veces.

**Tabla 8. Recibimiento de asesoría técnica**

| RESPUESTA    | CANTIDAD  | PORCENT. (%) |
|--------------|-----------|--------------|
| Siempre      | 19        | 95           |
| Pocas veces  | 1         | 5            |
| Nunca        | 0         | 0            |
| <b>TOTAL</b> | <b>20</b> | <b>100</b>   |

FUENTE: Datos obtenidos durante la investigación



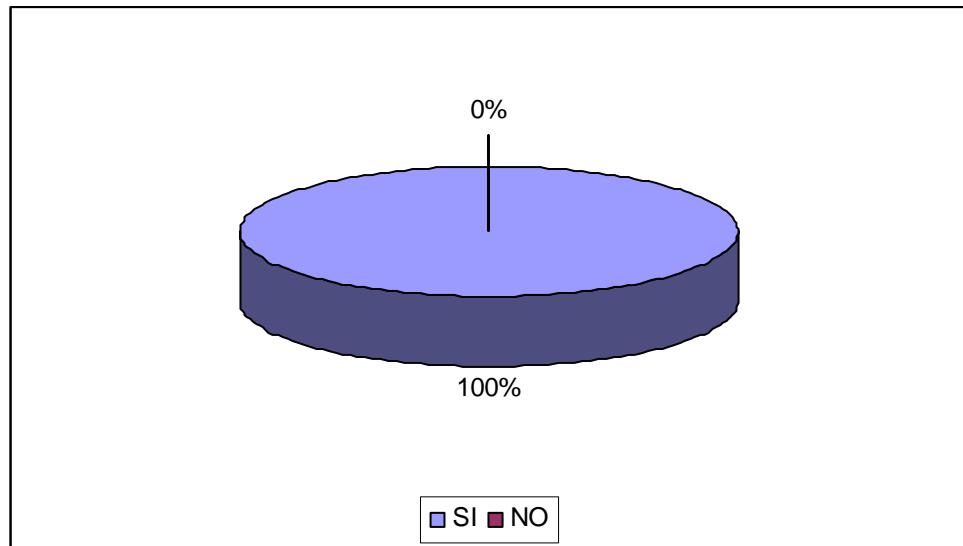
**Figura 7. Recibimiento de asesoría técnica**

A una última pregunta la totalidad de los encuestados manifiestan que si estarían dispuestos a mejorar infraestructura y producción.

**Tabla 9. Disposición para mejorar la infraestructura física**

| RESPUESTA    | CANTIDAD  | PORCENT. (%) |
|--------------|-----------|--------------|
| SI           | 20        | 100          |
| NO           | 0         | 0            |
| <b>TOTAL</b> | <b>20</b> | <b>100</b>   |

FUENTE: Datos obtenidos durante la investigación



**Figura 8. Disposición para mejorar la infraestructura física**

### **6.1.2 Análisis interno de la empresa**

**RAZON SOCIAL:** Asociación de caprinocultores de Capitanejo “**ASOCAPRICA**”

**IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.** La Asociación de Capricultores de Capitanejo, Santander, “ASOCAPRICA” fue creada en el mes de Agosto de 2006, se constituye como una entidad regional de carácter gremial, de derecho privado, sin ánimo de lucro, abierta a todas las personas vinculadas al sector productivo agropecuario, que se dedican a la producción y comercialización de productos agropecuarios, con el objetivo de promover y estimular el mejoramiento de la

productividad de sus negocios y el propósito de contribuir al desarrollo socioeconómico del municipio de Capitanejo.

**MISIÓN.** Fomentar el desarrollo integral técnico y científico de la capricultura en el municipio de Capitanejo, a partir de la organización y capacitación de sus asociados, para lograr que este renglón de la economía se convierta en un negocio productivo y rentable, como alternativa para mejorar los ingresos económicos y elevar la calidad de vida de la población de su área de influencia.

**VISIÓN.** En el año 2012 convertirse en una organización líder en la producción, comercialización y transformación industrial de los productos de la cadena caprina.

## **PRINCIPIOS Y VALORES**

- \* Respeto por la diferencia: aceptar que las personas tienen puntos de vista diferentes, vinculaciones religiosas y políticas distintas.
  
- \* Solidaridad: brindarse apoyo entre los asociados y hacia otras organizaciones similares.
  
- \* Igualdad: en el acceso y disfrute de los servicios y bienes de la organización y en el cumplimiento de los deberes.

- \* Autonomía: que la asociación no sea usada para fines distintos a los de su objeto social.
  
- \* Seriedad y cumplimiento: para poder obtener un mejor bienestar y lograr el desarrollo de la organización y sus asociados.
  
- \* Honestidad: en el manejo por parte de los asociados en los recursos, bienes e información.
  
- \* Democracia: en la adopción de decisiones y en la administración de la organización en igualdad de condiciones, teniendo en cuenta el bien común.

Identificados los principios y valores de la organización se procede al establecimiento de la matriz de principios y valores corporativos, para evaluar el impacto que tiene en cada grupo (tabla 4).

**ESTRATEGIAS.** Las estrategias son plateadas por la Junta Directiva de la Asociación, quienes definen las políticas y trazas objetivos de acuerdo a la organización (figura 2)

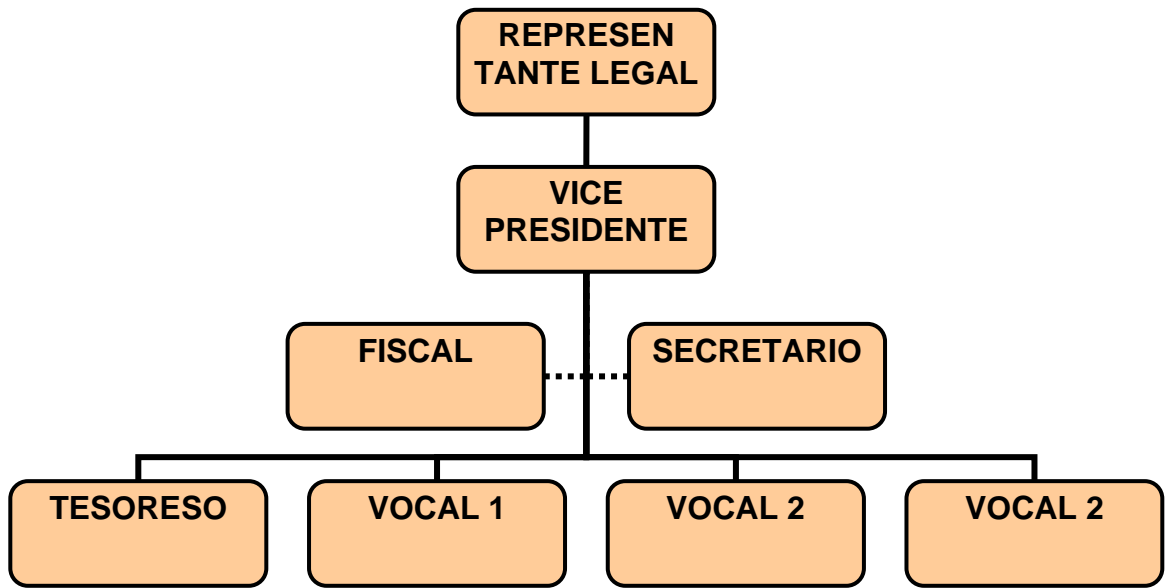


Figura 10. Organigrama de la Asociación

**Tabla 9. Matriz de principios y valores corporativos**

| GRUPO                      | Sociedad |   |   | Asociado |   |   | Trabajador |   |   | Familia |   |   | Usuario |   |   | Proveedor |   |   | Competencia |   |   |
|----------------------------|----------|---|---|----------|---|---|------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|-----------|---|---|-------------|---|---|
|                            | c        | i | g | c        | i | g | c          | i | g | c       | i | g | c       | i | g | c         | i | g | c           | l | g |
| 1. Respeto diferencias     |          | X |   |          |   | X |            |   | X |         |   | X |         |   |   |           | X |   | X           |   |   |
| 2. Solidaridad             |          | X |   |          |   | X |            |   | X | X       |   | X |         |   |   |           | X |   | X           |   |   |
| 3. Igualdad                | X        |   |   |          |   | X |            |   | X | X       |   | X |         |   |   |           |   | X | X           |   |   |
| 4. Autonomía               |          | X |   | X        |   |   | X          |   |   | X       |   | X |         |   |   |           | X |   | X           |   |   |
| 5. Seriedad y cumplimiento |          | X |   |          |   | X |            |   | X | X       |   |   | X       |   |   |           |   | X | X           |   |   |
| 6. Honestidad              |          | X |   |          |   | X |            |   | X | X       |   | X |         |   |   |           |   | X | X           |   |   |
| 7. Democracia              |          | X |   |          |   | X | X          |   |   |         |   | X | X       |   |   |           | X |   | X           |   |   |

Como se aprecia en el organigrama se tiene en cuenta la jerarquía, dando funciones, deberes y derechos de acuerdo al cargo que desempeña cada persona en la organización; de esta manera todas las decisiones que tengan por bien el fortalecimiento interno de la institución.

Para cerrar esta primera etapa del diagnóstico se concluye que la estructura organizativa tiene bases firmes que le permiten a la asociación emprender acciones en base a la misión, visión, principios y valores, todos acorde al objeto social por el cual fue creada ASOCAPRICA.

El impacto que tiene los principios y valores corporativos para la sociedad en su mayor parte es indiferente, tan solo la igualdad es conveniente; para los asociados y el trabajador ofrecen garantía, excepto la autonomía que al parecer de los autores es conveniente por cuanto se da libertad a estos dos grupos de actuar sin previa autorización, siempre y cuando sus acciones propendan para el fortalecimiento institucional; para la familia son convenientes la mayoría de principios y valores, estos están fundamentados en base al mejoramiento de la calidad de vida, el respeto a las diferencias y la democracia se califican como garantía porque no van a ser objeto de discriminación; para el usuario exceptuando la seriedad y cumplimiento se califica como conveniente, lo que permite establecer que el servicio y el producto está de manera oportuna y con la calidad alcanzada; para el proveedor se califica garantía los valores de igualdad, seriedad, cumplimiento y honestidad por cuanto los eventos de negociación no

tendrán inconvenientes; finalmente para la competencia todos son convenientes, de acuerdo a estos valores y principios podrá establecer las políticas de competencia leal.

**Programas de desarrollo.** Algunos de los fines sociales de la asociación que se están ejecutando actualmente, son:

Impulsar la organización de capricultores de Capitanejo y promover su capacitación hacia la consecución del manejo técnico de la capricultura buscando consolidarla como negocio productivo y rentable.



**Foto 4. Socios en proceso de capacitación manejo técnico de la capricultura**



**Foto 5. Capacitación procesamiento de los productos caprinos (leche y carne)**

Promover programas para mejorar la productividad caprina, mediante el desarrollo de tecnologías apropiadas, ambientalmente sostenibles y buscar la adecuada comercialización de sus productos.



**Foto 6. Práctica de inseminación artificial**

Fomentar en los capricultores asociados la mentalidad empresarial para desarrollar la agroindustria de los productos caprinos como son la carne, la leche, las pieles y los fertilizantes preparados a partir del estiércol de las cabras.



**Foto 7. Transformación de los productos caprinos**

Asesorar a los asociados para que implementen en sus explotaciones pecuarias, las técnicas que conduzcan al desarrollo del renglón de la capricultura, específicamente la cría semiestabulada de caprinos con mejoramiento genético.



**Foto 8. Ejemplares adaptados a la cría semiestabulada con mejoramiento genético.**

### 6.1.3 Análisis externo de la empresa

\* **Factores económicos.** El gobierno actual sigue empeñado en su política de reestructuración de las entidades del estado para hacerlos eficientes y viables económicamente. Colombia tiene en el sector pecuario uno de los grandes potenciales para el crecimiento económico, en el plan de desarrollo el banco de oportunidades irrigará crédito a todos los microempresarios y FINAGRO seguirá apoyando el campo.

\* **Factor tributario.** Se volvió costumbre en Colombia que cada cuatro años se platee como inevitable una reforma tributaria con el objetivo de enjugar el millonario déficit de las cuentas nacionales, resultado del incontrolable e injustificado crecimiento del gasto público, en su mayoría a expensas de una burocracia inoperante que obstaculiza la iniciativa privada y la libre empresa. La libre inversión en empresa privada se ve amenazada por las continuas reformas tributarias creadas con el propósito de incrementar los recaudos del estado, con la falsa promesa de poder financiar las obras y programas de desarrollo que generen más bienestar a la población

\* **Factor tecnológico.** En el campo específico de la aftosa, campo en el que se muestra avances significativos con la erradicación de la enfermedad en varias zonas del territorio nacional, es necesario que el gobierno ejerza el control adecuado para garantizar la calidad y disponibilidad oportuna de vacunas, con el

fin de alcanzar el gran propósito nacional como es estar libre de aftosa, requisito imprescindible para incursionar con éxito en los mercados internacionales; con el mismo objetivo, el gobierno, gremios y productores trabajan el mejoramiento genético con evidentes avances.

En igual sentido están los procesos de tecnificación de explotaciones para incrementar la producción de pequeñas áreas; el reto es el aprovechamiento de los enormes avances genéticos alcanzados para aplicarlos en los procesos de producción y responder a las exigencias del mercado donde el precio, la calidad y la oportunidad determinan la decisión de los consumidores.

## **6.2 AUDITORIA EXTERNA**

### **Amenazas**

1. Fortaleza de la competencia
2. Cobertura de mercado
3. Procesos de transformación
4. Desarrollo organizacional

### **Oportunidades**

1. Tratados comerciales

2. Políticas crediticias
3. Legislación tributaria
4. Apoyo estatal
5. Posibilidad nuevos mercados
6. Liquidez
7. Crecimiento comercial
8. Demanda insatisfecha

#### **6.2.1 Análisis de amenazas y herramientas de auditoria (grafica de Pareto).**

Al realizar el análisis de las amenazas se concluye que las más significativas son la fortaleza de la competencia, esta viene en aumento con la creación de nuevas asociaciones en otros municipios de la provincia, cubriendo el mercado que antes era exclusivo de ASOCAPRICA; y por otro lado la no implementación de transformación de producto, ya que se cuenta con los conocimientos para proceso de carne y leche, mediante la aplicación de tecnología con el fin de ofrecer nuevos productos de mejor calidad.

**Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos POAM**

| FACTORES                         | OPORTUNIDADES |       |      | AMENAZAS |       |      | IMPACTO |       |      |
|----------------------------------|---------------|-------|------|----------|-------|------|---------|-------|------|
|                                  | Alto          | Medio | Bajo | Alto     | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| <b>ECONÓMICOS</b>                |               |       |      |          |       |      |         |       |      |
| Tratados comerciales             | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Políticas crediticias            | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Apoyo estatal                    | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Liquidez y crecimiento comercial |               | X     |      |          |       |      | X       |       |      |
| <b>POLÍTICOS</b>                 |               |       |      |          |       |      |         |       |      |
| Políticas de Impuestos           | X             |       |      |          |       |      |         | X     |      |
| Legislación tributarias          |               | X     |      |          |       |      |         | X     |      |
| <b>SOCIALES</b>                  |               |       |      |          |       |      |         |       |      |
| Posibilidad nuevos mercados      | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Actitud hacia educación superior | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Desarrollo organizacional        |               |       |      | X        |       |      |         | X     |      |
| Demanda insatisfecha             | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Cobertura mercado                |               |       |      |          | X     |      | X       |       |      |
| <b>TECNOLÓGICOS</b>              |               |       |      |          |       |      |         |       |      |
| Nivel de tecnología              |               |       |      | X        |       |      | X       |       |      |
| Procesos de transformación       |               |       |      |          | X     |      | X       |       |      |
| Automatización                   |               |       |      | X        |       |      | X       |       |      |
| <b>COMPETITIVOS</b>              |               |       |      |          |       |      |         |       |      |
| Fortaleza de la Competencia      |               |       |      | X        |       |      | X       |       |      |
| Estrategias competitivas         |               |       |      |          | X     |      | X       |       |      |

El factor externo que más favorece la asociación y que fueron calificados como oportunidades en nivel e impacto alto son: tratados comerciales, políticas crediticias, apoyo estatal, políticas de impuesto, la posibilidad de nuevos mercados, demanda insatisfecha; la liquidez y crecimiento comercial junto con la legislación tributaria se calificaron como medio con impacto alto, calificación dada porque se está generando pero el proceso ha sido muy lento, no ha cumplido las expectativas de la organización.

Para la parte de las amenazas se considera alto el desarrollo organizacional, el nivel de tecnología y la fortaleza de la competencia; como medio la cobertura de mercado, los procesos de transformación y la estrategia competitiva, valores que tienen impacto alto para la consecución de los fines y objetivos de la entidad.

**Tabla 11. Matriz de evaluación de factores externos o perfil de oportunidades y amenazas del medio. MATRIZ (P.O.A.M.)**

| FACTOR               | IDENTIFICACIÓN   |
|----------------------|--|
| <b>OPORTUNIDADES</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tratados comerciales</li> <li>2. Políticas crediticias</li> <li>3. Legislación tributaria</li> <li>4. Apoyo estatal</li> <li>5. Posibilidad nuevos mercados</li> <li>6. Liquidez</li> <li>7. Crecimiento comercial</li> <li>8. Demanda insatisfecha</li> </ol> |

| FACTOR          | IDENTIFICACIÓN  |
|-----------------|---|
| <b>AMENAZAS</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortaleza de la competencia</li> <li>2. Cobertura de mercado</li> <li>3. Procesos de transformación</li> <li>4. Desarrollo organizacional</li> </ol>  |
| <b>IMPACTO</b>  | <p>Las políticas crediticias y la legislación tributaria están expuestas para apoyar y reactivar la producción del campo colombiano, aspecto que favorece ampliamente los objetivos sociales de la asociación.</p> <p>Los puntos 5, 6, 7 y 8 tienen impacto alto porque existe la posibilidad para la asociación de ampliar estos aspectos con la incursión al mercado de nuevos productos para satisfacer la demanda.</p> <p>Las amenazas son calificadas con un impacto medio por cuanto con un esfuerzo de organización, planeación, control y adaptación de nuevas políticas a nivel administrativo, estas se pueden emplear como estrategias para fortalecimiento institucional.</p> |

### 6.3 ANÁLISIS INTERNO

#### Fortalezas

- \* Valores corporativos
- \* Desarrollo de paquetes tecnológicos

- \* Cultura de explotación caprina
- \* Condiciones ambientales regionales
- \* Talento humano
- \* Cultura de consumo

### **Debilidades**

- \* Desconocimiento de planes estratégicos
- \* Desarrollo organizacional
- \* Capacidad financiera
- \* Ausencia de planes de contingencia
- \* Desconocimiento de la capacidad de la competencia
- \* Capital de trabajo
- \* Mejoramiento de calidad
- \* Investigación científica
- \* Falta de planeación

**6.3.1 Planeación de la gerencia.** En el proceso de planeación de la asociación, la única fortaleza que presenta es la existencia de valores, políticas y creencias de la empresa; como debilidades se identifican: la planeación es desarrollada por la Junta Directiva de la misma; esta se elabora sin tener en cuenta método alguno, no se tienen identificadas fortalezas y debilidades, no existen planes de contingencia, no se evalúan resultados de ejecución estratégica y no se da a

conocer el plan de acción a los socios para recibir aportaciones de orden administrativo, que faciliten la consecución de los objetivos, la aplicación y evaluación de efectividad de la misión y visión empresarial.

**6.3.2 Organización.** Las fortalezas que se pudieron establecer en esta área son la existencia de manual de funciones para todo el personal y la flexibilidad de la estructura organizacional, lo que favorece altamente la organización por cuanto se puede reestructurar acorde a las necesidades de la entidad; como debilidad se cita que no están definidos los controles de los jefes.

**6.3.3 Personal.** En esta sección tan solo existe dos fortalezas, una de ellas es la capacitación continua que se ofrece a los socios de ASOCAPRICA y la definición en sus estatutos de políticas disciplinarias, mientras que son las debilidades las que premian al evaluar la parte de recurso humano existente en la asociación definidas como la no existencia de índice de rotación, poca motivación al personal, no existe programas de prevención de accidentalidad, control de ausentismo, índice de desempeño, la última debilidad reconocida es la no existencia de instalaciones físicas propias.

**6.3.4 Dirección.** Los factores evaluados para la dirección presentan equidad y se reparten entre fortalezas y debilidades; las debilidades reconocidas son: no existen sistemas de control y evaluación, la toma de decisiones no es ágil y oportuna, no se utilizan índices de gestión y el proceso de coordinación no es

eficiente y efectivo; como fortalezas para este reglón se identificaron el uso de un estilo participativo y los niveles de comunicación aunque no son excelentes, existen grados de comunicación y participación entre los órganos internos de la asociación..

**6.3.5 Control de la calidad.** Para este renglón todos los aspectos evaluados se calificaron como debilidades por cuanto no se delimitado y establecido un manual para el control de la calidad, debilidad calificada como alta por cuanto uno de los requisitos para incursionar en el mercado local, nacional y extranjero es el reconocimiento de la calidad de los productos y servicios.

**6.3.6 Mercados.** Este renglón la entidad ofrece autonomía a los socios para manejar el mercado, el cual se esta cubriendo la demanda local no en su totalidad por cuanto la producción no da para el cubrimiento, de esta manera no hay en la actualidad posibilidad de ampliar la zona de influencia, no se ha realizado investigación ni estrategias de mercados, sin embargo se identifican los canales de distribución que se define como productor – consumidor.

**6.3.7 Capacidad competitiva.** Como debilidades se identifican: hasta el momento no se ha realizado estudio de la competencia, no se tiene establecido programa alguno para establecer costos de distribución y ventas, políticas de mercadeo, estrategias de crecimiento frente a la competencia; como fortaleza se tiene la ventaja competitiva en la región por ser entidad establecida antes que las

otras asociaciones dando ventaja de conocimiento de sus políticas, servicios y productos, por otra parte la adquisición de maquinaria y equipo para el procesamiento de la carne y leche con miras a sacar al mercado nuevos productos.

**Tabla 12. Perfil de capacidad interna (P.C.I)**

| <b>FACTOR</b>      | <b>IDENTIFICACIÓN</b>  |
|--------------------|--|
| <b>FORTALEZAS</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Valores corporativos</li> <li>* Desarrollo de paquetes tecnológicos</li> <li>* Cultura de explotación caprina</li> <li>* Condiciones ambientales regionales</li> <li>* Talento humano</li> <li>* Cultura de consumo</li> </ul>  |
| <b>DEBILIDADES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Desconocimiento de planes estratégicos</li> <li>* Desarrollo organizacional</li> <li>* Capacidad financiera</li> <li>* Ausencia de planes de contingencia</li> <li>* Desconocimiento de la capacidad de la competencia</li> <li>* Capital de trabajo</li> <li>* Mejoramiento de calidad</li> <li>* Investigación científica</li> <li>* Falta de planeación</li> </ul> |
| <b>IMPACTO</b>     | <p>Las fortalezas identificadas reciben calificación de impacto alta, evaluación que brinda posibilidad de engrandecer la institución, siempre y cuando se aplique de forma adecuada combinándolas con las debilidades mediante el planteamiento de estrategias que emprendan acciones para el cumplimiento de la misión y visión institucional.</p>   |

**Tabla 13. Perfil de capacidad interna**

| CALIFICACIÓN<br>CAPACIDAD | GRADO       |       |      | GRADO         |       |      | IMPACTO |       |      |
|---------------------------|-------------|-------|------|---------------|-------|------|---------|-------|------|
|                           | DEBILIDADES |       |      | OPORTUNIDADES |       |      |         |       |      |
|                           | Alto        | Medio | Bajo | Alto          | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Gerencial                 |             | X     |      |               |       |      |         | X     |      |
| Mercadeo                  |             |       | X    |               |       |      |         | X     |      |
| Financiera                |             | X     |      |               |       |      |         | X     |      |
| Tecnológica               | X           |       |      |               |       |      | X       |       |      |
| Talento humano            |             |       |      |               | X     |      |         | X     |      |

### 6.3.8 Análisis del diagnóstico

**Tabla 14. Matriz de evaluación de factor interno PCI**

| FACTORES  | CALIFICACIÓN | FORTALEZAS |       |      | DEBILIDADES |       |      | IMPACTO |       |      |
|---|--------------|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
|   |              | Alto       | Medio | Bajo | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| <b>GERENCIA</b>                                     |              |            |       |      |             |       |      |         |       |      |
| <b>Planeación</b>                                   |              |            |       |      |             |       |      |         |       |      |
| Existen métodos de planeación                       |              |            |       |      | X           |       |      | X       |       |      |
| Existen valores, políticas, creencias en la empresa |              |            | X     |      |             |       |      |         | X     |      |
| El plan estratégico es conocido por la empresa      |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Se conocen fortalezas y debilidades de la empresa   |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |

| FACTORES   | CALIFICACIÓN |       |      | DEBILIDADES |       |      | IMPACTO |       |      |
|--|--------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
|  | Alto         | Medio | Bajo | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| <b>GERENCIA</b>                                    |              |       |      |             |       |      |         |       |      |
| Existen en la empresa planes de contingencia       |              |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Se evalúan los resultados de ejecución estratégica |              |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Se conocen las reacciones de la competencia        |              |       |      |             |       | X    |         |       | X    |
| Cuál es la velocidad de respuesta a cambios        |              |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| <b>ORGANIZACIÓN</b>                                |              |       |      |             |       |      |         |       |      |
| Existen funciones para todo el personal            |              | X     |      |             |       |      |         | X     |      |
| La estructura organizacional es flexible           |              | X     |      |             |       |      |         | X     |      |
| Están definidos los controles de jefes             |              |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| <b>PERSONAL</b>                                    |              |       |      |             |       |      |         |       |      |
| Índice de rotación                                 |              |       |      |             | X     |      |         |       | X    |
| Grado de Accidentalidad                            |              |       |      |             | X     |      |         |       | X    |
| Grado de ausentismo                                |              |       |      |             | X     |      |         |       | X    |
| Índice de desempeño                                |              |       |      | X           |       |      | X       |       |      |
| como es la motivación                              |              |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Existe capacitación                                | X            |       |      |             |       |      | X       |       |      |
| Instalaciones Físicas                              |              |       |      | X           |       |      | X       |       |      |
| Existen políticas disciplinarias                   |              |       | X    |             |       |      |         |       | X    |
| <b>DIRECCIÓN</b>                                   |              |       |      |             |       |      |         |       |      |
| Existen sistemas de control y evaluación           |              |       |      | X           |       |      |         | X     |      |
| La toma de decisiones es ágil y oportuna           |              |       |      |             | X     |      |         | X     |      |

| FACTORES                                       | CALIFICACIÓN | FORTALEZAS |       |      | DEBILIDADES |       |      | IMPACTO |       |      |
|--|--------------|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
|  |              | Alto       | Medio | Bajo | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| <b>DIRECCIÓN</b>                               |              |            |       |      |             |       |      |         |       |      |
| Los niveles de empoderamiento                  |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Se usa un estilo participativo                 |              |            | X     |      |             |       |      |         | X     |      |
| Como es la comunicación                        |              |            |       | X    |             |       |      |         |       | X    |
| Se utilizan índices de gestión                 |              |            |       |      | X           |       |      | X       |       |      |
| El proceso coordinación eficiente y efectivo   |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| <b>CONTROL DE CALIDAD</b>                      |              |            |       |      |             |       |      |         |       |      |
| Se cuenta con base de datos                    |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Existe hoja de vida de los clientes            |              |            |       |      | X           |       |      |         | X     |      |
| Frente a la competencia el nivel de calidad es |              |            |       |      | X           |       |      | X       |       |      |
| Conoce el grado de satisfacción del cliente    |              |            |       |      | X           |       |      | X       |       |      |
| Existen estándares de calidad                  |              |            |       |      | X           |       |      | X       |       |      |
| Existen equipos de mejoramiento continuo       |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Existe un manual de calidad                    |              |            |       |      | X           |       |      | X       |       |      |
| Se miden los procesos de calidad               |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| <b>MERCADOS</b>                                |              |            |       |      |             |       |      |         |       |      |
| Grados de participación en el mercado          |              |            |       |      | X           |       |      | X       |       |      |
| Conoce el mercado objetivo de la empresa       |              |            |       |      | X           |       |      | X       |       |      |
| Efectividad de la fuerza de ventas             |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Motivación, capacitación para vendedores       |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Investigación de mercados                      |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Estrategias de mercados                        |              |            |       |      | X           |       |      | X       |       |      |

| FACTORES  | CALIFICACIÓN | FORTALEZAS |       |      | DEBILIDADES |       |      | IMPACTO |       |      |
|---|--------------|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
|   |              | Alto       | Medio | Bajo | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| <b>MERCADOS</b>                                 |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Exigencias al grupo de vendedores               |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Cumplimiento de cuotas de ventas                |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Se manejan índices de control                   |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Canales de distribución                         |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Otros   |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| <b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>                    |              |            |       |      |             |       |      |         |       |      |
| Estudios de la competencia                      |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Ventajas competitivas de la empresa             |              |            | X     |      |             |       |      |         | X     |      |
| El Benchmarking de la empresa                   |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Productos nuevos de la empresa                  |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Creación de productos sustitutos                |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Mercados internacionales                        |              |            |       |      |             |       |      |         |       |      |
| Posibles alianzas para la empresa               |              |            |       |      | X           |       |      | X       |       |      |
| Tecnología de la empresa                        |              |            |       |      | X           |       |      | X       |       |      |
| Estudios de crecimiento frente a la competencia |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Fuerza del producto de calidad                  |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Costos de distribución y venta                  |              |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Inversión para investigación nuevos productos   |              |            |       |      | X           |       |      | X       |       |      |

**Tabla 15. Diagnóstico de capacidad interna matriz PCI**

| Capacidad financiera                 | FORTALEZAS |       |      | DEBILIDADES |       |      | IMPACTO |       |      |
|--------------------------------------|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
|                                      | Alto       | Medio | Bajo | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Facilidad de crédito                 | X          |       |      |             |       |      | X       |       |      |
| Retorno sobre le inversión           |            | X     |      |             |       |      |         | X     |      |
| Elasticidad precio contra demanda    |            | X     |      |             |       |      |         | X     |      |
| Habilidad para competir con precios  | X          |       |      |             |       |      |         | X     |      |
| Disponibilidad de fondos internos    |            |       |      |             | X     |      |         | X     |      |
| Existen indicadores financieros      |            |       |      | X           |       |      |         | X     |      |
| Crecimiento financiero de la empresa |            |       | X    |             |       |      |         | X     |      |

## 6.4 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En primera instancia se tienen los resultados de la encuesta, se aplicó a los socios de ASOCAPRICA, las respuestas obtenidas permiten concluir que los miembros de la Asociación tienen sentido de pertenencia, por su parte la entidad ofrece las garantías que necesita la comunidad para el mejoramiento de la reproducción caprina, ofrece garantías suficientes para el mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes del grupo; existen muchos proyectos que se pueden poner en marcha para dar cumplimiento a la misión, visión y los objetivos corporativos, mediante el establecimiento de los planes estratégicos se plantearán para analizar y seleccionar los que mayor viabilidad tengan.

El impacto que tiene los principios y valores corporativos para la sociedad en su mayor parte es indiferente, tan solo la igualdad es conveniente; para los asociados y el trabajador ofrecen garantía, excepto la autonomía que al parecer de los autores es conveniente por cuanto se da libertad a estos dos grupos de actuar sin previa autorización, siempre y cuando sus acciones propendan para el fortalecimiento institucional; para la familia son convenientes la mayoría de principios y valores, estos están fundamentados en base al mejoramiento de la calidad de vida, el respeto a las diferencias y la democracia se califican como garantía porque no van a ser objeto de discriminación; para el usuario exceptuando la seriedad y cumplimiento se califica como conveniente, lo que permite establecer que el servicio y el producto está de manera oportuna y con la

calidad alcanzada; para el proveedor se califica garantía los valores de igualdad, seriedad, cumplimiento y honestidad por cuanto los eventos de negociación no tendrán inconvenientes; finalmente para la competencia todos son convenientes, de acuerdo a estos valores y principios podrá establecer las políticas de competencia leal.

El factor externo que más favorece la asociación y que fueron calificados como oportunidades en nivel e impacto alto son: tratados comerciales, políticas crediticias, apoyo estatal, políticas de impuesto, la posibilidad de nuevos mercados, demanda insatisfecha; la liquidez y crecimiento comercial junto con la legislación tributaria se calificaron como medio con impacto alto, calificación dada porque se está generando pero el proceso ha sido muy lento, no ha cumplido las expectativas de la organización.

Para la parte de las amenazas se considera alto el desarrollo organizacional, el nivel de tecnología y la fortaleza de la competencia; como medio la cobertura de mercado, los procesos de transformación y la estrategia competitiva, valores que tienen impacto alto para la consecución de los fines y objetivos de la entidad.

**Tabla 16. Matriz de impacto**

| OPORTUNIDADES  | IMPACTO |       |      | AMENAZAS  | IMPACTO |       |      |
|--|---------|-------|------|---|---------|-------|------|
|  | Alto    | Medio | Bajo |   | Alto    | Medio | Bajo |
| Tratados comerciales, políticas crediticias y legislación tributaria | X       |       |      | Fortaleza de la competencia                       | X       |       |      |
| Apoyo estatal  | X       |       |      | Cobertura de mercado                              | X       |       |      |
| Posibilidad nuevos mercados, liquidez, crecimiento comercial         | X       |       |      | Procesos de transformación                        |         | X     |      |
| Demanda insatisfecha   | X       |       |      | Desarrollo organizacional                         |         |       |      |
| FORTALEZAS   | IMPACTO |       |      | DEBILIDADES                                       | IMPACTO |       |      |
|  | alto    | medio | bajo |   | alto    | medio | bajo |
| Valores corporativos   |         |       |      | Desconocimiento de planes estratégicos            |         |       |      |
| Desarrollo de paquetes tecnológicos                                  | X       |       |      | Desarrollo organizacional                         |         | X     |      |
| Cultura de explotación caprina                                       | X       |       |      | Falta de planeación                               | X       |       |      |
| Condiciones ambientales regionales                                   | X       |       |      | Desconocimiento de la capacidad de la competencia | X       |       |      |
| Talento humano   |         |       |      | Ausencia de planes de contingencia                |         |       |      |
| Cultura de consumo   | X       |       |      | Mejoramiento de calidad                           |         |       |      |

## 7. ANÁLISIS DOFA DEL SECTOR

### 7.1 ESTABLECIMIENTO MATRIZ DOFA

#### MATRIZ D.O.F.A.

Las letras y su significado son: **D**: debilidades. **O**: oportunidades **F**. fortalezas  
**A**: amenazas.

Su significado estratégico es:

**F.O.** Significa usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

**D.O.** Aprovechar las Oportunidades externas para mejorar las Debilidades internas.

**F.A.** Aprovechar las fortalezas internas para minimizar el impacto de las fortalezas del entorno

**D.A.** Vencer las debilidades internas y eludir las amenazas mediante estrategias defensivas.

### **7.1.1 Debilidades**

- \* El desarrollo organizacional no se ha establecido de manera estratégica, los programas se han desarrollado sin planeación previa, se ejecutan de acuerdo a la oportunidad presentada.
  
- \* La capacidad financiera a nivel asociación no está representada en activos corrientes, tiene respaldo económico con la maquinaria, equipos y herramientas; en el momento requerido si se llegara a necesitar responder con el inventario, puede quedar ilíquida.
  
- \* El desconocimiento de la capacidad de la competencia, es una debilidad de alto impacto, por cuanto para competir lealmente y posicionarse en el mercado requiere plantear programas de mejoramiento basados en el análisis interno.
  
- \* Existen alternativas para el mejoramiento de calidad, tan solo se requiere del interés de los socios para invertir un poco de capital y dar inicio a la planta procesadora de los derivados caprinos (leche y carne)

### **7.1.2 Oportunidades**

- \* Los tratados comerciales, políticas crediticias, apoyo estatal, políticas de impuesto de orden gubernamental están enfocados en el apoyo al campo, dando grandes posibilidades a los pequeños productores para la reactivación económica.
  
- \* La posibilidad de nuevos mercados, el aumento de la producción para cubrir la demanda insatisfecha, se está generando, pero el proceso ha sido muy lento, no ha cumplido las expectativas de la organización.
  
- \* La liquidez y crecimiento comercial ofrecido por la legislación tributaria se puede presentar por los beneficios ofrecidos por parte del gobierno para este tipo de organización jurídica.

### **7.1.3 Fortalezas**

- \* Los valores corporativos estos están fundamentados en base al mejoramiento de la calidad de vida, el respeto a las diferencias y la democracia, sus socios y familia no van a ser objeto de discriminación, lo que permite establecer que el servicio y el producto, esté de manera oportuna y con la calidad alcanzada.

\* El desarrollo de paquetes tecnológicos se está aplicando con el seguimiento de indicaciones y técnicas, los miembros que componen la Asociación están en continuo proceso de capacitación.

\* La cultura de explotación caprina es un hábito establecido en la región, evento por el cual se ha dado el título de capital caprina al municipio.

\* Las condiciones ambientales regionales favorecen plenamente la explotación caprina.

\* El talento humano que conforma la asociación cuenta con altos conocimientos para el desarrollo de la explotación, además el sentido de pertenencia de sus integrantes han permitido el posicionamiento y reconocimiento de la organización

\* La cultura de consumo para esta rama pecuaria al igual que su producción está plenamente establecida no solo en el municipio de Capitanejo, sino en la provincia.

#### **7.1.4 Amenazas**

\* La fortaleza de la competencia a nivel regional han desplazado de manera notoria la Asociación, disminuyendo su campo de acción.

\* La cobertura de mercado se ha establecido previamente, se conoce que la demanda está insatisfecha, pero también se establece que la producción no alcanza para cubrir la demanda local.

\* Se ha recibido capacitación para implementar dentro de los servicios y producción los procesos de transformación, este se ve limitado por falta de recursos económicos para la puesta en marcha.

\* La falta de planeación para implementar un programa de desarrollo organizacional, es un limitante para el control y adaptación de nuevas políticas a nivel administrativo, estas se pueden emplear como estrategias para fortalecimiento institucional.

## **7.2 COMBINACIONES MATRIZ DOFA**

Una vez determinadas las debilidades, oportunidades, fortalezas y las amenazas, se procede a analizar de manera estratégica cada uno de estos aspectos, para establecer de manera exacta las combinaciones para finalmente plantear las estrategias.

### 7.2.1 Estrategia DO

| DEBILIDAD  | OPORTUNIDAD   |
|--|---|
| <p>* El desarrollo organizacional no se ha establecido de manera estratégica, los programas se han desarrollado sin planeación previa, se ejecutan de acuerdo a la oportunidad presentada.</p>   | <p>* La posibilidad de nuevos mercados, el aumento de la producción para cubrir la demanda insatisfecha, se está generando, pero el proceso ha sido muy lento, no ha cumplido las expectativas de la organización</p> |
| <p>Implementar el proceso de planeación administrativa para tener establecidos programas de desarrollo de aumento de producción, nuevos productos buscando con ello innovar en el área de acción, dando cobertura a la demanda insatisfecha y ampliar de manera efectiva el mercado.</p> |   |

### 7.2.2 Estrategia DA

| DEBILIDAD   | AMENAZA   |
|---|---|
| <p>* Existen alternativas para el mejoramiento de calidad, tan solo se requiere del interés de los socios para invertir un poco de capital y dar inicio a la planta procesadora de los derivados caprinos (leche y carne)</p>   | <p>* Se ha recibido capacitación para implementar dentro de los servicios y producción los procesos de transformación, este se ve limitado por falta de recursos económicos para la puesta en marcha.</p> |
| <p>Inyección de capital por parte de los socios para la puesta en marcha de la planta procesadora, aprovechando los recursos con que cuenta la Asociación e incursionar en el mercado nuevos productos creando la cultura de consumo; de esta manera en un futuro hacer factible la consecución de la planta física propia.</p> |   |

### 7.3.3 Estrategia FA

| FORTALEZA  | AMENAZA   |
|--|---|
| <p>* El desarrollo de paquetes tecnológicos se está aplicando con el seguimiento de indicaciones y técnicas, los miembros que componen la Asociación están en continuo proceso de capacitación.</p>  | <p>* La fortaleza de la competencia a nivel regional han desplazado de manera notoria la Asociación, disminuyendo su campo de acción.</p> |
| <p>Aumentar el área de acción perdida mediante el establecimiento de la planta procesadora, aprovechando los recursos con que cuenta la Asociación e incursionar en el mercado nuevos productos creando la cultura de consumo; de esta manera en un futuro hacer factible la consecución de la planta física propia.</p> |   |

### 7.3.4 Estrategia FO

| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES  |
|---|--|
| <p>* La cultura de explotación caprina es un hábito establecido en la región, evento por el cual se ha dado el título de capital caprina al municipio.</p> <p>* Las condiciones ambientales regionales favorecen plenamente la explotación caprina.</p>   | <p>* Los tratados comerciales, políticas crediticias, apoyo estatal, políticas de impuesto de orden gubernamental están enfocados en el apoyo al campo, dando grandes posibilidades a los pequeños productores para la reactivación económica.</p> |
| <p>Aumentar la producción mediante el establecimiento de programas de mejoramiento genético, aprovechando la cultura y las condiciones ambientales para la explotación caprina existente en la región ya que esta actividad no solo representa aumento de ingresos para los pequeños productores, sino que permitirá que la asociación se beneficie de los programas y garantías gubernamentales.</p> |  |

## **8. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE CAPRICULTORES DE CAPITANEJO “ASOCAPRICA”**

### **8.1 PRESENTACIÓN.**

Un plan simplemente es la posición estratégica que una empresa tomará ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esta posición tendrá que tomar en cuenta las siguientes preguntas ¿a quién debo dirigirme como clientes?, ¿qué productos y servicios debo ofrecerles? y ¿cómo hacer esto?. Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva para siempre, ésta debe estudiarse, evaluarse y hacer las correcciones pertinentes y en el más acertado de los casos cambiarse.

Se deberán establecer procedimientos de control que nos permitan medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realizan de la forma, método y tiempo previsto.

El Perfeccionamiento Empresarial es ante todo un proceso Político e ideológico., tiene como objetivo principal, elevar la gestión de la Empresa buscando la eficiencia y calidad internacional. La Empresa como sistema que debe actuar como un todo, teniendo bien definida la Estrategia empresarial con vista a afianzarse en el mercado y garantizar los recursos necesarios.

## **8.2 PROGRAMAS**

**8.2.1 Establecimiento y puesta en marcha de la planta procesadora.** La totalidad de socios de la organización recibieron la capacitación pertinente para el proceso y la transformación de los derivados caprinos, se está perdiendo la opción de incursionar nuevos productos en el mercado, por otra parte la Asociación cuenta con la maquinaria, equipo y herramienta para este fin, se está dejando de producir, teniendo las garantías para ello.

### **OBJETIVOS**

- \* Aprovechar al máximo los recursos de la Asociación y los conocimientos adquiridos en los diferentes eventos de capacitación ofrecidos a los socios que la integran.
  
- \* Incursionar en el mercado con nuevos productos creando la cultura de consumo y ampliando el área de influencia.

### **ACTIVIDADES**

- \* Presentación de la propuesta a la Asamblea General de Socios.
- \* Elaboración del proyecto para su respectiva presentación, estudio y aprobación por parte de la asamblea.

- \* Aprobación del proyecto
- \* Gestión y ejecución del proyecto

## **COSTOS**

Los costos a que se incurre con la implementación de la planta de procesamiento son aproximadamente de DOS MILLONES DE PESOS (\$2.000.000,00) que contiene:

- \* Materia prima (carne, leche, aditivos, colorantes y saborizantes)
- \* Empaques
- \* Publicidad y mercadeo

|             |  |
|-------------|--|
| RESPONSABLE | SOCIOS ASOCAPRICA  |
| FECHAS      | ENERO – DICIEMBRE 2008   |
| INSUMOS     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* MATERIA PRIMA (CARNE, LECHE, ADITIVOS, COLORANTES Y SABORIZANTES)</li> <li>* EMPAQUES</li> <li>* PUBLICIDAD Y MERCADEO</li> </ul> |

**8.2.2 Fortalecimiento genético de la producción caprina en el municipio de Capitanejo.** Una de las formas económicas y rápidas de contribuir a la nutrición de las familias pobres, es a través de pequeños proyectos caprinos. Proveerles de una cabra parida bien atendida, garantiza a la familia, el suministro de leche por aproximadamente 3 ó 6 meses. Pero ¿Cómo lograr que los animales produzcan buenos rendimientos y no se enfermen?... En esta publicación se pretende brindar los elementos básicos en el manejo sanitario y reproductivo del ganado caprino criado en condiciones rústicas, específicamente para que los promotores, promotoras y personas que se dedican a la crianza de cabros tengan mejores resultados.

La capricultura es un negocio, una empresa, no interesa si son poquitas o son muchas, si el aprisco es altamente tecnificado o es tradicional, si son mestizas o de razas especializadas, lo importante es que se le de el carácter de empresa.

El programa consiste en dar diez cabras y un reproductor a por lo menos 50 personas, quienes aportarán las instalaciones, alimento y manejo. La programación del ciclo reproductivo se adelantará de la siguiente manera:

Cuatro meses de preñez

A los seis meses alcanza la madurez sexual

A los diez meses tiene la primera cría

Un mes de reposo

Cinco meses después el segundo parto (programando dos partos al año)

Este programa se rotará cada año dando la oportunidad a nuevos productores.

## **OBJETIVOS**

- \* Establecer el programa de mejoramiento genético como alternativa para el aumento de la producción.
  
- \* Brindar la oportunidad a pequeños productores de ampliar los ingresos familiares, buscando de igual manera el reclutamiento de nuevos socios.

## **ACTIVIDADES**

- \* Presentación y aprobación de la propuesta
- \* Selección de los 50 productores; se realizará mediante visitas y corroboración de instalaciones adecuadas.
- \* Entrega de animales
- \* Control periódico de la producción
- \* Venta de crías, productos sin proceso y transformados.
- \* Rotación del programa

## COSTOS

Para hacer efectiva esta estrategia de mejoramiento se debe incurrir en un costo estipulado en UN MILLÓN QUINIENTOS MIL PESOS M/CTE (\$1.500.000,00) definidos como 10 cabras y un reproductor.

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b> | JUNTA DIRECTIVA ASOCAPRICA Y PRODUCTORES |
| <b>FECHAS</b>      | MARZO 2008 – MARZO 2010                  |
| <b>INSUMOS</b>     | Cabras y reproductor                     |

### 8.3 PRESUPUESTO.

Para la puesta en marcha del plan estratégico se requiere de la intervención de los socios activos de ASOCARPICA, en cabeza de su Representante Legal, la Junta Directiva; es apremiante la consecución de los siguientes recursos:

| DETALLE                                  | Vr.<br>UNITAR. | Vr.<br>TOTAL        | FUENTE                   |
|--|----------------|---------------------|--------------------------|
| Planta procesadora de derivados caprinos | GI             | 2.000.000,00        | ASOCAPRICA               |
| Programa de mejoramiento genético        | GI             | 1.500.000,00        | ASOCAPRICA Y PRODUCTORES |
| <b>TOTAL</b>                             |                | <b>3.500.000,00</b> |                          |

## CONCLUSIONES

- \* El diagnóstico empresarial se efectuó siguiendo las pautas establecidas para este fin, se definieron de forma concreta cada uno de los aspectos que componen este proceso, evento que permitió plantear estrategias de fortalecimiento institucional a corto plazo, factibles de realizar y con objetivos que propenden al mejoramiento de la calidad de productos y servicios a los miembros de ASOCAPRICA.
- \* La composición y organización administrativa de ASOCAPRICA se logró establecer de manera puntual y específica, una vez evaluada se efectuó la formulación de recomendaciones para mejoramiento al proceso administrativo, enfatizando la necesidad de implementar el proceso de planeación, ya que los demás procesos se están aplicando en el desarrollo de las actividades.
- \* El establecimiento de las deficiencias, oportunidades, fortalezas y amenazas, se citaron una vez realizado el diagnóstico empresarial en su análisis interno y externo de la organización, la elaboración de las matrices permitió plantear estrategias de mejoramiento, de bajo costo a corto plazo y con mucha viabilidad para ejecutar.

## BIBLIOGRAFÍA

BUNGE, M. "La investigación científica: su estrategia y su filosofía", Ariel, Barcelona, 1969, pág. 862.

CALERO, J. L. Investigación cualitativa y cuantitativa. Problemas no resueltos en los debates actuales. Rev. Cubana Endocrinol 2000;

CEPROGAR. La Capricultura una alternativa den García Rovira. Enciso, El Arsenal, JAVIL impresores, 2006.

DANE. Censo poblacional 2005.

DEN BERGHE, Edgar Van. Entorno Empresarial. UDES, Escuela Internacional de Postgrados, Bucaramanga, 1999. Pág. 80.

GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. Planeación Estratégica. Bogotá, UNAD, 2000.

PÍREZ BENÍTEZ, Carlos A. Diagnóstico Tecnológico de la Empresa de nueva creación de Mantenimiento y Reparaciones Mecánicas. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Liliana\_Cabrera@makrocomputo.com

## Anexo A. Modelo de Encuesta

### UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA A DISTANCIA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

## ENCUESTA APLICADA A LOS CAPRINOCULTORES

**OBJETIVO:** Diagnosticar el sistema de explotación caprina en el municipio de Capitanejo empleado por los socios de ASOCAPRICA para proponer estrategias de producción y comercialización.

1. Sistema de producción
  - a. Extensivo \_\_\_\_\_ b. Intensivo \_\_\_\_\_ c. Mixto. \_\_\_\_\_
2. Cantidad (cabezas) producida mensualmente
  - a. Menos de 5 \_\_\_\_\_ b. De 6 a 10 \_\_\_\_\_ c. Más de 10 \_\_\_\_\_
3. Es suficiente la producción para el cubrimiento del mercado?
  - a. SI \_\_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_\_
4. Con quién comercializa su producción?
  - a. Municipios García Rovira \_\_\_\_\_
  - b. Municipios de Boyacá \_\_\_\_\_
  - c. Otros Departamentos \_\_\_\_\_
5. Aplica prácticas culturales para la explotación?
  - a. SI \_\_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_\_
6. Recibe asistencia técnica?
  - a. Siempre \_\_\_\_\_ b. Pocas veces \_\_\_\_\_ c. Nunca \_\_\_\_\_
7. Estaría dispuesto a mejorar infraestructura y producción?
  - a. SI \_\_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS**

## ENTREVISTA ESTRUCTURADA APLICADA AL ADMINISTRADOR

**OBJETIVO:** Diagnosticar el manejo empresarial a nivel administrativo y operativo que se da a la Asociación de caprinocultores de Capitanejo "ASOCAPRICA", para establecer plan estratégico y plantear estrategias de mejoramiento.

1. Razón Social de la Institución

\_\_\_\_\_

**Fecha de constitución:** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_

**Teléfono:** \_\_\_\_\_

2. Objetivos

**¿Cuáles son los objetivos generales de la institución?** \_\_\_\_\_

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

**¿Cuáles son los objetivos específicos?** \_\_\_\_\_

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

**Se adaptan los objetivos a las demandas del medio?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Se dispone de la infraestructura adecuada para lograr los objetivos institucionales?**

\_\_\_\_\_

**¿Se dispone de una clasificación de objetivos a corto, mediano y largo plazo?**

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

Existen criterios de medición como indicadores o parámetros que permitan evaluar el grado de cumplimiento? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Descríbalos brevemente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3. Políticas

¿Existen políticas generales y particulares? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuáles son las políticas generales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuáles las particulares? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Se realizan reuniones para la revisión, modificación y aceptación de las políticas? SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_

¿Participan los niveles directivos y gerenciales en la determinación de las políticas? SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

¿Cómo se comunican las nuevas políticas?  
Reuniones \_\_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_ cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 4. Estructura y organización

¿Se dispone de una organización formalmente establecida? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Existe un organigrama general y/o particular? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Descríbalo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿La institución está organizada por áreas? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿En cuántas áreas se encuentra distribuida la institución? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Están satisfechos los funcionarios con la organización actual? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ por  
qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Existe un manual de organización? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Es general y/o específico por áreas? \_\_\_\_\_

¿Pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Se dispone de base legal? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se dispone de un reglamento interno de operación? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Qué funciones se pueden crear? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Describa las que se pueden crear \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Existen normas de funcionamiento interno? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Existe un marco legal que justifique las funciones de dirección? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Se requiere de reformas para funcionar más adecuadamente dentro de la organización? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ cuáles?

\_\_\_\_\_

¿Se ha aplicado en la institución programas de desarrollo organizacional y de calidad total? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

##### 5. Planeación

¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Qué planes tiene a corto plazo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué planes tiene a largo plazo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Quién es el encargado de la formulación y coordinación de planes y programas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Se toman en cuenta planes y soluciones de años anteriores? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Existe infraestructura adecuada y suficiente para el cumplimiento de los programas y proyectos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Quiénes elaboran los programas relativos a cada una de las principales áreas de actividad?

---

---

#### 6. Presupuesto

¿Qué tipos de presupuestos se utiliza? \_\_\_\_\_

---

¿Se comparan los presupuestos con los resultados reales? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ por qué?

---

¿Han solicitado ampliaciones presupuestales para el siguiente año? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Tiene algún financiamiento externo la dirección? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ si su respuesta es sí, de quién? \_\_\_\_\_

---

¿Cuál es, brevemente la problemática técnica y administrativa que se hayan detectado en las diferentes áreas? \_\_\_\_\_

---

#### 7. Control

¿Qué tipos de control interno existen? \_\_\_\_\_

---

¿El personal de control reporta oportunamente las desviaciones? (NOTA: Debe entenderse por desviación aquellas variaciones que sobrepasan los límites previstos.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ por qué? \_\_\_\_\_

---

¿Se investigan las causas de las desviaciones? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se toman correctivos una vez conocidas las causas? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se revisan periódicamente los elementos de control interno?

En cuanto a: organización, personal, sistemas de información, supervisión. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_ Si su respuesta es no describa brevemente qué falla se presenta por elemento?

---

---

¿La intuición cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

---

¿Existen sistemas y procedimientos formales y documentados para el control operativo?.  
Descríbalos brevemente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Personal

¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal? \_\_\_\_\_.  
Descríbalo brevemente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué criterios se toman para la selección de personal? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuál es la política que se sigue para la contratación? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Hay un programa de inducción para conocimientos de la institución y del cargo a desempeñar dirigido a los nuevos empleados? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Se capacita a los funcionarios y empleados? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se imparten cursos a funcionarios y a empleados dentro de la institución? SI \_\_ NO \_\_

¿El personal es el adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la organización y de acuerdo con sus programas y proyectos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿El perfil del personal es el adecuado para las actividades de cada área de la organización? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se requiere cambiar el personal? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Se dispone de presupuesto para cambiar al personal? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Las relaciones con el personal son buenas? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuántas personas forman la empresa?

NOMBRES

CARGOS

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

¿Cuántas personas hay por área? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuántos empleados hay en la institución que sean de:

Base \_\_\_\_\_ Honorarios \_\_\_\_\_

Confianza \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

Temporales \_\_\_\_\_

¿El personal tiene suficiente experiencia en las funciones que tiene encomendadas? SI \_\_\_ NO \_\_\_  
Si su respuesta es no, por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cumplen con sus funciones? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿El servicio que la institución presta requiere un cubrimiento de 24 horas? SI \_\_\_ NO \_\_\_

¿Cuenta con personal para la atención del servicio las 24 horas? SI \_\_\_ NO \_\_\_ por qué?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Describa brevemente el control de entrada y salida de personal \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Se elabora y se autoriza previamente el contrato respectivo para las personas a quienes van a pagar por honorarios? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué tipo de personal se servicios se contratan por este medio? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Las condiciones de trabajo en las oficinas son adecuadas? SI \_\_\_ NO \_\_\_ por qué? \_\_\_  
\_\_\_\_\_

Menciones la totalidad de plazas:

Autorizadas: \_\_\_\_\_ Vacantes: \_\_\_\_\_

Ocupadas: \_\_\_\_\_ Congeladas: \_\_\_\_\_

¿Conoce el procedimiento para lograr la autorización de plazas? \_\_\_\_\_

Descríbalo brevemente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿La institución cuenta con nómina? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Queda alguna constancia de ello? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Quién efectúa el pago? \_\_\_\_\_

¿Dónde se realiza? \_\_\_\_\_

¿Se cuenta con un reglamento interno de trabajo debidamente registrado ante las autoridades competentes? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿El reglamento interno de trabajo está a la vista del personal? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Están establecidos algunos de los siguientes programas de capacitación y perfeccionamiento?

Cursos \_\_\_\_\_ Conferencias \_\_\_\_\_ Seminarios \_\_\_\_\_ Ningunos \_\_\_\_\_

¿Realizan cursos sobre medidas de higiene y seguridad institucional? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Realizan prácticas internas o impartidas por instituciones especializadas? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se cuenta con programas formales para la capacitación y desarrollo del personal? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### 9. Seguridad e higiene

¿La institución tiene servicio médico? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Existen comités de seguridad e higiene? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Conoce el personal las instrucciones en caso de accidente? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Son adecuadas las condiciones de trabajo? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Se da a conocer al personal la importancia de la salud personal? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Describe el procedimiento: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 10. Recursos materiales

¿La infraestructura de la que dispone es suficiente y adecuada para el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Son suficientes los espacios físicos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Son adecuados? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Existe suficiente y adecuada seguridad para el personal y los bienes de la empresa? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Existe el equipo técnico para cumplir con eficiencia los programas? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Existe el equipo administrativo para cumplir con eficacia los programas? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿El equipo administrativo es suficiente y adecuado? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Están asegurados los equipos? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Se dispone de presupuesto? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Se cuenta con servicios de procesamiento de datos? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Propio \_\_\_\_ Rentado \_\_\_\_ Compartido \_\_\_\_

¿Cuenta la institución con los siguientes servicios públicos y privados?

Agua \_\_\_\_ Energía eléctrica \_\_\_\_ gas \_\_\_\_ combustible \_\_\_\_

Comunicación en general \_\_\_\_ medios de transporte \_\_\_\_

¿Hay algún plan de crecimiento debidamente integrado para instalaciones? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Existe equipo auxiliar para emergencias? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

#### 11. Mantenimiento

Se dispone para cada equipo programas de mantenimiento: preventivo \_\_\_\_ productivo \_\_\_\_ correctivo \_\_\_\_

¿Existe un programa anual de mantenimiento preventivo adecuado a los objetivos de productividad en el que se identifiquen las instalaciones y los equipos que lo requieran? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

#### 12. Adquisiciones

¿Hay un manual de procedimientos actualizados que administre las adquisiciones? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Qué clase de productos adquieren? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Quiénes los aportan? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuenta con calendario de adquisiciones? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Descríbalo brevemente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Quién es el encargo de las adquisiciones? \_\_\_\_\_

¿Por cuánto tiempo adquieren las provisiones? \_\_\_\_\_

Si cuentan con provisiones, ¿qué medidas toman para la conservación de estos productos?

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

¿Cuál producto es de gran importancia y que es aportado en mínima cantidad?

\_\_\_\_\_

¿Se han tomado medidas para poder contar con la adquisición de dicho producto? SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

### 13. Activos fijos

¿Existe un manual de procedimientos actualizados para la administración de los activos fijos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se cuenta actualizado el inventario físico? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuándo el inventario físico difiere del inventario en libros, se determina quién tiene a cargo la investigación sobre las posibles diferencias? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Los bienes inmuebles propios o arrendados cuentan con un expediente que contenga:  
escritura \_\_\_\_\_ Acta de entrega \_\_\_\_\_ Contrato de arrendamiento \_\_\_\_\_

Demás documentos oficiales \_\_\_\_\_

¿Se encuentran asegurados los bienes inmuebles? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuenta la institución con vehículos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se cuenta con la documentación legal que acredite la propiedad de estos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿En los planes presupuestales está incluido comprar vehículo? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿La institución requiere de vehículo? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Describe brevemente la necesidad \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 14. Servicios generales

¿Qué tipos de servicios se otorgan? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué registros existen para su control? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Quién elabora y autoriza los contratos para servicios de instalaciones, reparaciones y mantenimiento? \_\_\_\_\_

¿Se tiene un control para las llamadas telefónicas de larga distancia? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_  
Describe \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Transporte

¿Qué tipo de transporte es utilizado? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Vehículo: propio \_\_\_\_\_ otros \_\_\_\_\_ Descríbalo brevemente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. Contabilidad recursos financieros

Sistema contable

¿La función contable es responsabilidad del personal de la institución o de despacho externo?

\_\_\_\_\_

¿Hay un manual de contabilidad general? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Se cuenta con un manual de contabilidad de costos? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Existe un sistema presupuestal? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Qué grado de aprovechamiento se obtiene del equipo de procesamiento de datos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Control presupuestal

¿Se cuenta con un sistema presupuestal en la institución? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Quién es el responsable del ejercicio presupuestal? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué medidas se toman con los resultados? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué procedimiento se sigue para realizar el ejercicio de la asignación presupuestal?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Los estados financieros formulados por el área responsable de los recursos financieros reflejan íntegramente los aspectos presupuestales y patrimoniales? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Describe brevemente el sistema contable \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ingresos y disponibilidades

Enuncie brevemente el origen de los ingresos que se perciben \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Describe brevemente el procedimiento de recepción de estos ingresos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Son recibidos los ingresos con la documentación comprobatoria necesaria para su registro contable y presupuestal? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Cuál es el número de la cuenta bancaria de la institución? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Existe el registro de firman ante los bancos del personal autorizado para disponer de los recursos? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Se elaboran informes de ingresos y disponibilidades? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Se depositan íntegramente los ingresos o entradas a caja? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Describe brevemente cómo se manejan los valores provisionales \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Bancos

¿Qué procedimiento se sigue para el manejo y control de los recursos financieros procedentes de organizaciones presupuestales, ingresos propios o diversos?

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

Detalle la siguiente información:

- a. Número de cuentas bancarias?
  - b. A nombre de quién están?
  - c. Propósito con que fueron abiertas
  - d. Modalidad de las cuentas de cheques
  - e. Nombre de los funcionarios facultados para firmar cheques
- A cargo de quién están las chequeras? \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de control tiene para su manejo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Deudores diversos

¿Existen adeudos pendientes de recuperar, de antigüedad considerable? En caso afirmativo, indique las causas que originan esta situación, así como las gestiones para su recuperación:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuáles son los conceptos por los que existen deudores diversos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Inversión en valores

Describa brevemente, cómo están integradas las inversiones en valores con que cuenta la institución y las condiciones con que están pactadas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué mecanismos se utilizan para informar sobre el movimiento de las inversiones existentes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Acreedores diversos

¿Se tienen compromisos con terceros no pagados de ejercicios anteriores? SI \_\_ NO \_\_

¿Están debidamente contabilizados? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se cuenta con recursos para realizar los pagos de estos compromisos? SI \_\_ NO \_\_

Describa brevemente el procedimiento \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Existen pasivos pagados y pendientes que no cuentan con disponibilidad presupuestal? SI

\_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Si fuera el caso menciónelos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Describa brevemente el procedimiento del trámite de la documentación para su pago

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Planeación financiera

¿Cuál ha sido el rendimiento del capital en los últimos cinco años? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Las utilidades obtenidas han cubierto los objetivos económicos de la institución en los cinco años anteriores: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de fuentes de financiamiento han utilizado en la institución?

Internas: \_\_\_\_\_ Externas \_\_\_\_\_

¿Por qué motivo han escogido estas fuentes de financiamiento? \_\_\_\_\_

¿Qué políticas se sigue en cuanto a reinversión de utilidades? \_\_\_\_\_

Impuestos

¿La institución cumple con sus obligaciones fiscales, federales, estatales y municipales dentro de los plazos establecidos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Qué esfuerzos se han hecho para reducir al mínimo el pago legal de impuestos?

\_\_\_\_\_

¿Se tienen contratados servicios de auditoria externa para fines fiscales? SI \_\_\_ NO \_\_\_

Relaciones financieras

¿Qué fuentes de información financiera utiliza?

Internas: \_\_\_\_\_ Externas \_\_\_\_\_

Manejo de fondos

¿Se perciben los ingresos tanto de recursos propios como ajenos conforme se presupuestaron?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ por qué? \_\_\_\_\_

Seguros

¿Qué seguros tienen contratados? \_\_\_\_\_

¿Con qué compañías? \_\_\_\_\_

¿Quién los contrata? \_\_\_\_\_

¿Quién verifica la vigencia de seguros y sus montos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. Comercialización

¿La localización de la institución es adecuada con respecto a los consumidores? SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

18. Planeación para la prestación del servicio

¿Qué planes tiene para el futuro? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué tipos de programas han establecido? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué políticas hay establecidas en cuanto a prestación del servicio? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué políticas hay establecidas en cuanto a precio (costo + utilidad)? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué políticas hay establecidas en cuanto a personal para la prestación del servicio (selección,  
contratación y capacitación)? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Se encuentran por escrito dichas políticas? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Qué porcentaje de consumidores potenciales puede cubrir la institución en función de su  
capacidad o recursos? \_\_\_\_\_

¿Se considera que la institución está cubriendo a los consumidores reales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. Investigación y desarrollo

¿Qué mejoras importantes de calidad de prestación del servicio se han logrado en los últimos  
cinco años? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Se tiene la política de promover y aceptar ideas, sugerencias y observaciones del personal, en  
cuanto a mejoras en la prestación del servicio? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

20. Dirección

- ¿Define la dirección los objetivos y políticas de la institución? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la institución? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- ¿Se ha aplicado en la institución desarrollo organizacional? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- ¿Se han aplicado en la institución programas de calidad total? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- ¿Supervisan los jefes las labores de sus subordinados? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- ¿La dirección es el centro de la comunicación de la institución? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- ¿Son claras y precisas las informaciones que se transmiten? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

21. Informática

- ¿Cuenta la institución con una estructura física de informática? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- Si cuentan con este sistema, describa brevemente el número de equipos y de qué manera son utilizados? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

22. Relaciones públicas

- ¿Se efectúan encuestas para investigar lo que el consumidor piensa de la institución, su personal y la manera de prestar el servicio? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- ¿Se tiene un sistema de quejas y sugerencias? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- ¿Se proporciona al público información de la institución y sus actividades? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- ¿Participa la institución en proyectos en beneficio de la comunidad? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- Describa brevemente \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

23. Asesorías

- Cuenta la institución con servicios de asesoría externa en materia: Legal \_\_\_\_  
Administrativa \_\_\_\_ Técnica \_\_\_\_ de capacitación \_\_\_\_
- ¿Quién presta el servicio? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- ¿Desde cuándo la institución cuenta con este servicio? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

