

**Análisis de Modelos para el Desarrollo Sostenible de Emprendimientos Lecheros
Rurales del Municipio de Chocontá-Cundinamarca**

Yury Carolina Gallego Ortiz

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Octubre 2021

Agradecimientos

A Dios, que ha sido el gran guía para alcanzar cada una de las metas propuestas y me ha mostrado que sus planes y sus propósitos son perfectos.

A mi familia, porque ha estado siempre para mí con su apoyo, ánimo y amor para acompañarme en este gran reto.

A mis docentes, por su gran amor y compromiso al transmitirme sus conocimientos y mostrarme que las metas propuestas si se pueden cumplir.

Resumen

La falta de estrategias para la implementación de modelos de desarrollo sostenible en los emprendimientos lecheros en el municipio de Chocontá- Cundinamarca es evidente en el contexto de este territorio debido a la falta de talento humano, recursos económicos y la ausencia de herramientas que los articulen con los entes gubernamentales y no gubernamentales, que faciliten la identificación de oportunidades competitivas en sus negocios. En este sentido este estudio se centró en el reconocimiento de estrategias para el desarrollo sostenible de las comunidades, para esto se utilizó el proceso investigativo de tipo descriptivo de carácter cualitativo para la cual se hizo una revisión documental para la construcción de un cuestionario inicial, el cual posteriormente fue avalado por académicos de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD y utilizando como técnica la metodología Delphi con la aplicación de entrevistas a expertos del sector y finalmente se obtuvieron los resultados, con el fin de realizar la identificación de características sociales, ambientales y económicas practicadas por los expertos entrevistados. Los resultados arrojaron que esta población reconoce los parámetros que fundamenta el desarrollo sostenible pero no implementan ningún tipo de metodología propuesta por un modelo, su desarrollo está centrado en la creación de asociaciones campesinas que permiten generar avances sociales en conjunto a partir del liderazgo que se articule para la competitividad en sus producciones. De esta manera, se evidenció que esta población contiene herramientas significativas para aunar esfuerzos que faciliten la implementación de procesos enmarcados en parámetros establecidos mediante modelos de desarrollo sostenible propuestos por distintos autores como: Gestión de las partes interesadas, Edward Freeman 1984; La base de la pirámide, C.K.Prahalad 2002; De la Cuna a la Cuna, William McDonough and Michael

Braungart 2002. Es por esto por lo que la comunidad debe trabajar conjuntamente en reconocer los indicadores establecidos en el Plan Desarrollo Municipal (PDM) para los años 2020-2023, ya que se encuentra articulado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y podría ser un canal efectivo para el planteamiento de estrategias en las asociaciones lecheras que impacten en los territorios.

Palabras clave: desarrollo económico, emprendimiento, emprendimientos rurales, sector lácteo y sostenibilidad.

Abstract

The lack of strategies for the implementation of sustainable development models in dairy enterprises in the municipality of Chocontá-Cundinamarca is evident in the context of this territory due to the lack of human talent, economic resources and the absence of tools that articulate them with governmental and non-governmental entities, which facilitate the identification of competitive opportunities in their businesses. In this sense, this study focused on the recognition of strategies for the sustainable development of the communities, for this the descriptive research process of a qualitative nature was used for which a documentary review was made for the construction of an initial questionnaire, the which was later endorsed by academics from the National Open and Distance University UNAD and using the Delphi methodology as a technique with the application of interviews to experts in the sector and finally the results were obtained, in order to identify social, environmental and social characteristics. economic practices practiced by the interviewed experts. The results showed that this population recognizes the parameters that underpin sustainable development but do not implement any type of methodology proposed by a model, its development is focused on the creation of peasant associations that allow generating social progress together from the leadership that is articulated for competitiveness in their productions. In this way, it was evidenced that this population contains significant tools to join efforts that facilitate the implementation of processes framed in parameters established by sustainable development models proposed by different authors such as: Stakeholder Management, Edward Freeman 1984; The base of the pyramid, C.K. Prahalad 2002; From Cradle to Cradle, William McDonough and Michael Braungart 2002. This is why the community must continuously work to recognize the indicators established in the Municipal Development Plan (PDM) for the years

2020-2023, since it is articulated with the Sustainable Development Goals (SDG) and could be an effective channel for the approach of strategies in dairy associations that impact on the territories.

Keywords: Sustainability, economic development, entrepreneurship, rural enterprises, dairy sector.

Tabla de Contenido

Resumen.....	3
Abstract.....	5
Introducción	14
Planteamiento del problema.....	17
Antecedentes del problema.....	17
Sistematización del problema	19
Justificación	20
Objetivos.....	23
3.1 Objetivo general.....	23
3.2 Objetivos específicos.....	23
Marco de Referencia	24
4.1 Marco Antecedentes.....	29
4.1.1 Carácter Nacional.....	29
4.2 Marco Conceptual.....	37
4.2.1 Desarrollo Sostenibilidad.....	38
4.2.2 Enfoque del desarrollo sostenible	39
4.2.3 Empresas rurales	42
4.2.4 Sector lechero.....	43
4.3 Marco Teórico.....	45
4.3.1 Evolución de los Modelos de Desarrollo Sostenible	46
4.3.1.1 Modelo 1 Gestión de los interesados, Edward Freeman (1984).....	46

4.3.1.2 Modelo 2 Siete niveles de sostenibilidad, Richard Barrett (1998)	48
4.3.1.3 Modelo 3 Las siete caras de la sostenibilidad del monte, Ray Anderson (1999)	50
4.3.1.4 Modelo 4 La base de la pirámide, C.K. Prahalad (2002).....	51
4.3.1.5 Modelo 5 De la Cuna a la Cuna, William McDonough and Michael Braungart (2002).....	53
4.3.1.6 Modelo 6 El marco de valor sostenible, Stuart Hart and Mark Milstein (2003)	55
4.3.1.7 Modelo 7 Sostenibilidad de múltiples partes interesadas, Fons Trompenaars and Peter Woolliams (2010)	57
4.3.1.8 Model 8 Múltiple Ambiental-Modelo del Centro Lowell para la producción sostenible.....	59
4.3.3 Tendencias de sostenibilidad	61
4.3.3.1 Social.....	62
4.3.3.2 Ambiental.....	62
4.4 Marco Legal	64
4.5 Marco Tecnológico	64
4.5.1 Plan Nacional de Conectividad Rural – Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones MinTIC.....	65
Metodología de la Investigación.....	70
5.1 Tipo de investigación.....	70
5.2 Fases de la investigación	70
5.2.1 Estructuración de los referentes teóricos.	70
5.2.2 Construcción del instrumento cualitativo.	71
5.2.3 Análisis e interpretación de datos.	71

5.2.4	Informe final.	71
5.3	Diseño Metodológico.	71
5.3.1	Recolección de los datos a través del Método Delphi.	72
5.3.2	Aplicación Método Delphi.....	73
5.3.2.1	Formulación del problema	73
5.3.2.2	Elección de expertos	74
5.3.2.3	Desarrollo práctico y explotación de resultados	74
5.4	Diseño de instrumento de recolección de la información-Entrevistas.....	75
	Análisis de Resultados	79
6.1	Hallazgos en las entrevistas	79
6.1.1	Primera ronda de entrevistas	79
6.1.2	Segunda ronda de entrevistas.....	93
6.1.3	Resumen de los hallazgos	103
6.2	Propuestas de estrategias en emprendimientos rurales con base en los modelos de desarrollo sostenible.....	104
6.2.1	Contextualización de la situación	104
6.2.2	Actividades empresariales y económicas a desarrollar.....	104
6.2.3	Actividades sociales a desarrollar	106
6.2.4	Actividades medio ambientales a desarrollar	108
	Conclusiones	111
	Recomendaciones	114
	Referencias bibliográficas.....	115
	Anexos	123

Lista de tablas

Tabla 1 Marco Referencia de la Monografía	24
Tabla 2 Matriz de Triple resultado.....	40
Tabla 3 Tendencias futuras de la gestión de la sostenibilidad	63
Tabla 4 Plan de conectividad rural.....	66
Tabla 5 Relación de software de uso libre y de licencia para la implementación de una plataforma e-commerce.	67
Tabla 6 Herramientas para el establecimiento de e-commerce.....	68
Tabla 7 Análisis pregunta 3-Primera ronda	82
Tabla 8 Análisis pregunta 4-Primera ronda	83
Tabla 9 Análisis pregunta 5-Primera ronda	84
Tabla 10 Análisis pregunta 6-Primera ronda	85
Tabla 11 Análisis pregunta 7-Primera ronda	86
Tabla 12 Análisis pregunta 8-Primera ronda	87
Tabla 13 Análisis pregunta 9-Primera ronda	88
Tabla 14 Análisis pregunta 10-Primera ronda	89
Tabla 15 Análisis pregunta 11-Primera ronda	90
Tabla 16 Análisis pregunta 12-Primera ronda	91
Tabla 17 Análisis pregunta 13-Primera ronda	92
Tabla 18 Análisis pregunta 1-segunda ronda.....	93
Tabla 19 Análisis pregunta 2-segunda ronda.....	94

Tabla 20 Análisis pregunta 3-segunda ronda.....	95
Tabla 21 Análisis pregunta 4-segunda ronda.....	96
Tabla 22 Análisis pregunta 5-segunda ronda.....	97
Tabla 23 Análisis pregunta 6-segunda ronda.....	98
Tabla 24 Análisis pregunta 7-segunda ronda.....	99
Tabla 25 Análisis pregunta 8-segunda ronda.....	100
Tabla 26 Análisis pregunta 9-segunda ronda.....	101
Tabla 27 Análisis pregunta 10-segunda ronda.....	102

Lista de Figuras

Figura 1 Posturas del Concepto de Desarrollo Sostenible.....	38
Figura 2 Diagrama del desarrollo sostenible	39
Figura 3 Modelos de desarrollo sostenibles.....	46
Figura 4 Modelo Gestión de los interesados, Edward Freeman (1984).....	48
Figura 5 Modelo Siete Niveles de Sostenibilidad, Richard Barrett (1998)	49
Figura 6 Modelo Las siete caras de la sostenibilidad del monte, Ray Anderson (1999).....	51
Figura 7 Modelo la base de la pirámide, C.K. Prahalad (2002)	53
Figura 8 Modelo De la cuna a la cuna, William McDonough and Michael Braungart (2002) ...	55
Figura 9 Modelo El marco de valor sostenible, Stuart Hart and Mark Milstein (2003).....	57
Figura 10 Modelo Sostenibilidad de múltiples partes interesadas, Fons Trompenaars and Peter	59
Figura 11 Niveles del Modelo ICSP	60
Figura 12 Normatividad en la Transformación de la Cadena Láctea	64
Figura 13 Pasos Método Delphi.....	73
Figura 14 Años de experiencia en el sector lechero de los entrevistado.	80
Figura 15 Grado de conocimiento sobre el desarrollo sostenible.....	81
Figura 16 Actividad económica.....	82
Figura 17 Años de experiencia en el sector lechero de los entrevistado.	123
Figura 18 Grado de conocimiento sobre el desarrollo sostenible.....	123
Figura 19 Actividad económica.....	124
Figura 20 Análisis pregunta 3-primera ronda	124
Figura 21 Análisis pregunta 4-primera ronda	125

Figura 22 Análisis pregunta 5-primera ronda	125
Figura 23 Análisis pregunta 6-primera ronda	125
Figura 24 Análisis pregunta 7-primera ronda	126
Figura 25 Análisis pregunta 8-primera ronda	127
Figura 26 Análisis pregunta 9-primera ronda	127
Figura 27 Análisis pregunta 10-primera ronda	127
Figura 28 Análisis pregunta 11-primera ronda	128
Figura 29 Análisis pregunta 12-primera ronda	128
Figura 30 Análisis pregunta 13-primera ronda	129
Figura 31 Análisis pregunta 1-segunda ronda	130
Figura 32 Análisis pregunta 2-segunda ronda	131
Figura 33 Análisis pregunta 3-segunda ronda	131
Figura 34 Análisis pregunta 4-segunda ronda	132
Figura 35 Análisis pregunta 5-segunda ronda	132
Figura 36 Análisis pregunta 6-segunda ronda	133
Figura 37 Análisis pregunta 7-segunda ronda	133
Figura 38 Análisis pregunta 8-segunda ronda	134
Figura 39 Análisis pregunta 9-segunda ronda	134
Figura 40 Análisis pregunta 10-segunda ronda	135

Introducción

La eficiencia y efectividad en los procesos productivos resultan fundamentales para el fortalecimiento de la cadena láctea, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) indica que los factores de competitividad más relevantes en las producciones lecheras están enfocados en la higiene, calidad nutricional y estabilidad de los precios, características que se articulan con los pilares del desarrollo sostenible y responden al decreto 616 del 2006 expedido por el Ministerio de Salud y Protección Social (MinSalud), que establece las condiciones que debe tener la leche de animales bovinos desde el punto de vista de calidad e inocuidad con el fin de garantizar la salud de los humanos.

Entendiendo esto, este trabajo de grado se estructuró con el objetivo de analizar estrategias para el desarrollo sostenible de emprendimientos rurales del sector lechero en el municipio de Chocontá, Cundinamarca, a través del reconocimiento de situaciones problemáticas que afectan los entornos de la población de estudio tales como: falta formación de los productores, poca empresarización, poco conocimiento de los modelos y desconocimientos de las herramientas ofrecidas relacionadas para la producción ganadera lechera.

Teniendo en cuenta la problemática identificada para la construcción del estudio, se realizó una revisión teórica de los diferentes modelos propuestos sobre el desarrollo sostenible a través de los años por diferentes autores, por tal razón se reconocieron ocho modelos de sostenibilidad tales como: Gestión de los interesados, Edward Freeman (1984), Siete niveles de sostenibilidad, Richard Barrett (1998), Las siete caras de la sostenibilidad del monte, Ray Anderson (1999), La base de la pirámide, C.K. Prahalad (2002), De la Cuna a la Cuna, William McDonough and Michael Braungart (2002), El marco de valor sostenible, Stuart Hart and Mark

Milstein (2003), Sostenibilidad de múltiples partes interesadas, Fons Trompenaars and Peter Woolliams (2010) y Múltiple Ambiental-Modelo del Centro Lowell para la producción sostenible, que se podrían conjugar con el fin de proponer soluciones teniendo en cuenta las necesidades de las comunidades lecheras.

Igualmente, en la estructuración del estudio se llevaron a cabo dos rondas de entrevistas a productores expertos de la comunidad objetivo, para ello se aplicó la metodología Delphi de carácter cualitativo que permitió la identificación de variables de foco de análisis y facilitó el cruce con la información teórica propuesta por los autores estudiados, con el fin de poder proponer estrategias que sean aplicables a los emprendimientos rurales lecheros del municipio.

En este sentido, se encontró como resultado que la comunidad reconoce los parámetros que fundamenta el desarrollo sostenible pero no implementan ningún tipo de metodología propuesta por un modelo, es por esto que en el ejercicio de sus actividades económicas se han centrado en realizar acciones que contribuyan a mejorar su situación económico, social y medio ambiental; a través de campañas de reciclaje en sus territorios, manejo de residuos peligrosos generados por el uso de agroquímicos, con el fin de mitigar el daño en las fuentes hídricas cercanas esto como aporte al factor medio ambiental; asimismo desde la parte social han centrado su crecimiento a través de la creación de asociaciones campesinas que permiten generar avances sociales en conjunto.

Asimismo, se identificó que podría ser pertinente la conjugación de los modelos de sostenibilidad propuesto por Gestión de las partes interesadas, Edward Freeman 1984, La base de la pirámide, C.K.Prahalad 2002 y De la Cuna a la Cuna, William McDonough and Michael Braungart 2002; puestos que responden a las variables identificadas a través de las entrevistas donde los expertos, reconocen las principales problemáticas que se presentan en sus

emprendimientos, lo cual ha generado una falta de competitividad tanto a nivel local como nacional, impidiendo un adecuado desarrollo sostenible en sus territorios.

De esta manera, se recomienda a la comunidad tener en cuenta el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) para los años 2020-2023, puesto que este se encuentra articulado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y podría ser un canal efectivo para la unión y planteamiento de estrategias positivas en las asociaciones lecheras del municipio, esto desde el punto de vista de unir esfuerzos que respondan a las necesidades de cumplimiento de los entes gubernamentales a través del impacto en población de injerencia de su municipio.

Finalmente, es relevante señalar que este documento se encuentra conformado por el capítulo 1. Seguido del marco referencial que contiene la revisión teórica del estudio, luego en el capítulo 2. Se encuentra marco metodológico que describe el protocolo utilizado para el desarrollo de la investigación y finalmente el capítulo 3. Que contiene los resultados de la investigación.

Planteamiento del problema

Antecedentes del problema

Recociendo el contexto del desarrollo sostenible en el sector rural de Colombia es relevante señalar lo descrito por el Banco Mundial (2019), *“El porcentaje de la población rural de Colombia equivale al 18,896% que representa una tasa de crecimiento del -0,329%”* (p.01) lo que permite evidenciar una falta de crecimiento que podría ser el resultados de las problemáticas sociales, la desigualdad y la perdida de mano de obra en el sector rural como lo señala el Banco Mundial (2019), *“en año 1960 la población rural de Colombia equivalía al 53,732 %”* (p.01). En este sentido, los territorios rurales han dejado de tener el desempeño competitivo desde el punto de vista productivo, económico, social, ambiental y político, generando así desigualdad productiva de los emprendimientos con respecto a los urbanos.

Tal como lo menciona el autor Argueta y Andreu (2006), las problemáticas a las que se enfrentan las comunidades rurales para impulsar sus emprendimientos, es por esto por lo que se deben establecer mecanismos de articulación institucional de manera individual y colectiva que implementen innovación, empresarización, educación entre otros que contribuyan a la sostenibilidad de estas producciones.

En este sentido, A partir de este esquema se inicia con la búsqueda de antecedentes con referente teórico; sobre la articulación de capacidades obtenidas desde el emprendimiento regional, la historia, aspiraciones, requerimientos y hábitos de trabajo en el sector rural para ámbitos sostenibles en el contexto del municipio y así reconocer las soluciones más pertinentes para sus problemáticas.

Es por esto, que es fundamental identificar las características administrativas del Municipio de Chocontá, el cual encuentra dividido administrativamente en el sector rural que comprende 22 veredas con una extensión de 299.66 km² y que representa el 99.52 % en su gran mayoría territorio rural y 0,48% hace parte de la cabecera municipal (PDM_C, 2016 - 2019).

Igualmente se presenta desconocimiento de la normativa y políticas agrarias relacionadas, sobre la necesidad de transformarse a través de la asociatividad, así mismo, enmarcasen mediante la nueva revolución y tendencias de emprendimiento rural que actualmente están migrando hacia el crecimiento mediante los objetivos desarrollo sostenible, destacándose principalmente la orientación hacia la atención de las problemáticas del cambio climático, la revolución tecnológica, los desafíos sociales y las tendencias de los nuevos consumidores; los cuales definen los retos y oportunidades a los cuales se encuentran enfrentadas las empresas que estén convencidas de las nuevas creencias de transformación del sector rural.

Asimismo, es relevante mencionar que no se identifica un proyecto macro donde los productores lecheros se puedan vincular, para el desarrollo de estrategias que respondan a las problemáticas presentadas por la deficiencia en el alcance competitivo, en este mismo sentido no se identifican alianzas a través de proyectos de región que articulen las necesidades y capacidades presentes en distintos sector tanto gubernamentales e industriales que faciliten la implementación de métodos o modelos que respondan a las necesidades de variables como lo económico social y medio ambiental.

A raíz de esta problemática se puede inferir que en caso de no tener un modelo o lineamientos de Desarrollo Sostenible aplicar en los emprendimientos rurales lecheros a futuro estos negocios podrían representar un factor de contaminación debido a las consecuencias

ambientales generadas por esta actividad económica, asimismo podría representar un riesgo de equilibrio económico para los productores por su pérdida de competitividad y productividad debido a las tendencias de consumo prácticas por los clientes y eventualmente desencadenaría un impacto social para los habitantes de estos territorios por un posible cambio en su actividad económica.

Finalmente, es importante señalar que el sector lechero tiene múltiples retos debido a los cambios sociales, económicos, ambientales y políticos tal como lo señala (Congreso de República Cámara de Representantes, 2020), *“el 63% de los emprendimientos familiares dedicados a la producción de lácteos se consideran pobres”* (p.01) en consecuencia a las situaciones cotidianas a las que se enfrentan y que impiden el desarrollo sostenible de los territorios, por tal razón los esfuerzos deben estar orientados al planteamiento de objetivos que armonicen su crecimiento con el reconocimiento de las necesidades del mercado y las oportunidades competitivas de sus asociaciones.

Sistematización del problema

La pregunta de investigación que se formula basada en el tema propuesto es:

¿Qué modelos de desarrollo sostenible son pertinentes en los emprendimientos rurales lecheros del municipio de Chocontá, Cundinamarca?

Justificación

La presente investigación se enfocara en la construcción de una monografía de los emprendimientos rurales lecheros en el municipio de Chocontá-Cundinamarca que han estado en constante desarrollo a través de los años, sin embargo, a pesar del mejoramiento de las técnicas de asociatividad, se ha evidenciado una amplia desarticulación en la consolidación de los procesos productivos, lo que trae como consecuencia altas pérdidas económicas para el productor, precios al consumidor que no se ve reflejados en ingresos en el eslabón de la producción primaria. Por ello, el objetivo principal de este trabajo es conocer aquellas estrategias de sostenibilidad que permitan el fortalecimiento de los emprendimientos rurales lecheros para así poder destacar herramientas que generen ventajas competitivas en las producciones rurales.

En la presente monografía se reconocerán los modelos de desarrollo sostenible adecuados para el fortalecimiento de los emprendimientos rurales de Chocontá-Cundinamarca que actualmente hacen parte del estudio y que deben enfocarse a través de la operatividad hacia la creación de un sector agroindustrial donde se realicen inversiones sostenibles en ciencia, tecnología e innovación, que reflejen en los territorios mejoras el desarrollo en sus comunidades y el mejoramiento de la calidad de vida, mediante la apertura económica, comercialización de sus productos y competitividad en los emprendimientos rurales. Así mismo, el Gobierno debe generar, fortalecer y divulgar oportunidades que respondan a las necesidades del sector, a través de la creación de capacidades en I+D+I, propiedad intelectual e infraestructura tecnológica, (DPT, 2016-2020).

En este sentido, y reconociendo la relevancia del desarrollo sostenible para el crecimiento del departamento de Cundinamarca se destaca el eje estratégico *Desarrollo Sostenible y*

Competitivo, como objetivo orientado hacia el crecimiento agropecuario del departamento según el *Artículo 48 Desarrollo agropecuario con transformación (DPT, 2016-2020)*, el cual establece el diseño de nuevas oportunidades de producción y comercialización basadas en la implementación de tecnologías de la comunicación que faciliten la creación de valor en el sector lechero, asimismo, en búsqueda de un sector rural sostenible se debe fomentar la asociatividad, la proyectos productivos basados en el uso de biotecnología, buenas prácticas agropecuarias que aseguren la rentabilidad, trazabilidad, calidad de los productos (DPT, 2016-2020, p.152).

Es por esto que los últimos años el uso de estrategias sostenibles en los emprendimientos rurales del sector lechero se ha vuelto fundamentales para la satisfacción del cliente, la productividad e innovación, que encaminen a las organizaciones con el compromiso continuo con la inocuidad y calidad de los productos y servicios prestados, mejoramiento de las condiciones de trabajo, la seguridad social, el bienestar de los colaboradores, la conservación y prevención de la contaminación del medio ambiente y la comunidad que permiten trabajar en las diferentes estrategias de competitividad en función de la sostenibilidad que concreten un modelo de desarrollo responsable y competitivo, desde la teoría y lo conceptual.

Es por esto por lo que se reconoce en el desarrollo de esta investigación la realización de una estructuración teórica de los modelos de Desarrollo Sostenible aplicables en los emprendimientos lecheros por la importancia de fundamentar los postulados de diferentes autores, los cuales pueden servir de herramienta para un proyecto aplicado que proponga planes que brinden soluciones sostenibles y rentables para el mercado.

Igualmente esta investigación se centró en la identificación de actividades practicadas en las producciones lecheras desde variables económicas, medio ambientales y sociales, para este proceso metodológico se identificaron líderes de las asociaciones, dueños de los

emprendimientos, líderes administrativos y profesionales de las industrias lecheras involucradas en el sector productivo lechero de Chocontá-Cundinamarca, a los cuales se les practicó dos rondas de preguntas que facilitaron el análisis de la información recolectada.

Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar modelos para el desarrollo sostenible de emprendimientos rurales del sector lechero en el municipio de Chocontá, Cundinamarca.

3.2 Objetivos específicos

Examinar etapas de los modelos teóricos de sostenibilidad obtenidos a partir de la revisión bibliográfica y su adaptación en los emprendimientos del sector lechero en el municipio de Chocontá.

Identificar las estrategias de sostenibilidad que actualmente se implementan en emprendimientos del sector lechero del Municipio de Chocontá, Cundinamarca con la aplicación de entrevistas a expertos bajo la metodología Delphi.

Proponer estrategias aplicables en los emprendimientos rurales lecheros del Municipio de Chocontá, Cundinamarca, con base en modelos de desarrollo sostenible.

Marco de Referencia

Para la construcción del marco de referencia se hizo una revisión de las posturas de varios autores en diferentes épocas que permitieron identificar características específicas citadas en el documento de estudio los cuales se resumen en la tabla 1.

Tabla 1

Marco Referencia de la Monografía

Internacional				
Nombre de la bibliografía	Autor	Variables	Año	Resumen y pertinencia de la bibliografía
Investigación sobre el espíritu empresarial rural: una integración en el campo del espíritu empresarial	Wortman	Desarrollo económico	1990	El desarrollo del sector agroindustrial se ha vuelto un factor fundamental para el crecimiento de los países, es por esto por lo que el desarrollo y formación para la creación de emprendimientos rurales es un elemento fomentar el espíritu empresarial entre las comunidades.
Empresa de mujeres: el estilo de trabajo alternativo flexible para las mujeres. Mujeres en la revisión de la gestión.	Still y Timms	Desarrollo social	2000	Este estudio describe las oportunidades de trabajo alternativo flexible que se puede crear para generar oportunidades laborales en las mujeres; a través de la implementación de planes de gestión que estén centradas en el desarrollo administrativo y la gestión de los procesos.
Creating sustainable value. Academy of Management Perspectives	Hart y Milstein	Desarrollo medio ambiental	2003	Este autor muestra su modelo de desarrollo sostenible como una estructura centrada en cuatro pilares que permitirían el crecimiento de las organizaciones tales como Prevención de la contaminación, administración de productos, tecnología limpia y base de la pirámide.
The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Wharton School Pub	Prahalad y Fruehauf	Desarrollo económico, social y medio ambiental.	2005	En este modelo el autor destaca en poner la mirada en aquella población que se encuentra en la base de la pirámide, la cual puede generar oportunidades de competitividad y de producción

					para las grandes multinacionales si se abre la oportunidad de generar políticas públicas que se enfoquen en aumentar la capacidad adquisitiva que tiene esta población.
Confessions of a radical industrialist: Profits, people, purpose--Doing business by respecting the Earth.	Anderson, R. C., & White, R.	Desarrollo Medio Ambiental.		2009	El autor describe el desarrollo sostenible a través siete pitales que muestran como las organizaciones pueden centrar su crecimiento pensando en generar producciones más responsables con el medio ambiente, que se enfoquen en la reutilización productos para la construcción comercial de unos nuevos que permitan dan nuevos usos a los desechos.
Gestión estratégica: un enfoque de partes interesadas.	Freeman, RE	Desarrollo social y económico.		2010	El autor reconoce que las organizaciones deben estructuras sus planes de desarrollo bajo el enfoque de las partes interesadas, en las cuales se deben incluir desde la parte interna hasta la externa, como agentes fundamentales para el cumplimiento de las estratégicas de estas.
El espíritu empresarial femenino en los Emiratos Árabes Unidos: estímulos legislativos y limitaciones culturales	Goby Erogul	y Desarrollo social.		2011	Este artículo se centra en reconocer la capacidad y liderazgo que pueden llegar a tener las mujeres especialmente en regiones como el medio oriente, cuando se desarrollan planes de estímulo y reconocimiento de sus habilidades y se crea cultura en esta población.
Strategies for Sustainable Value.	Stuart L. Hart	Desarrollo social, económico y medio ambiental.		2011	Este modelo reconoce el desarrollo sostenible desde el equilibrio económico para los accionistas de las organizaciones, en donde se estructure la economía, sociedad y el medio ambiente para garantizar el sustento comercial y competitivo de la empresa.
Marco conceptual en el proceso de investigación.	Martínez	Investigativo		2012	Este artículo se enfoque en reconocer las fases de los procesos investigativos, la importancia de la indagación y el reconocimiento por parte de los investigadores de aquellas características principales del estudio y los principios teóricos del mismo.

GRI e ISO 26000: Cómo usar las directrices del GRI, en conjunto con la Norma ISO 26000.	Global Reporting Initiative.	Desarrollo social, económico y medio ambiental.	y	2012	Este estudio propone una unión de las directrices GRI y la norma ISO 26000 para unir los indicadores propuesto en cada una de esta y poder reportar los aportes significativos generados por las organizaciones.
El ABC de la responsabilidad social empresarial	Instituto Bolivariano de Comercio Exterior	Desarrollo social y económico.	y	2013	Esta investigación describe las principales características para el establecimiento de la responsabilidad social empresarial, los STAKEHOLDERS y los intervienen en el desarrollo de esta cultura organizacional.
100+ management models: How to understand and apply the world's most powerful business tools.	Trompenaars y Coebergh	Desarrollo social, económico y medio ambiental.	y	2014	Este estudio muestra diferentes posturas analíticas, donde diferentes autores exponen modelos de desarrollo sostenible desde diferentes puntos, desde un enfoque social a través del reconocimiento de las partes interesadas, como la importancia del desarrollo de los procesos mediante el respeto y conservación del medio ambiente hasta el fortalecimiento organizacional para garantizar el desarrollo económico de las empresas.
El informe earthbound.	Earthbound	Desarrollo social, económico y medio ambiental.	y	2015	Este informe reconoce los desafíos en los que se enfocan las organizaciones para alcanzar los objetivos planteados en temas de sostenibilidad, los cuales están reconocidos como la capacidad de recuperar desechos útiles de sus procesos productivos desde la etapa primarias hasta sus procesos de utilización por los consumidores del producto.
GRI Standards Spanish Translations Download Center	Global Reporting Initiative	Desarrollo social, económico y medio ambiental.	y	2016	Estos estándares se reconocen como una de las mejores estructuras que pueden tener las organizaciones para generar los reportes de responsabilidad en con los factores sociales, medioambientales y económico al desarrollar sus actividades productivas.
					El autor describe las tendencias futuras en las cuales se encuentran

Stakeholder power in industrial symbioses: A stakeholder value network approach.	Hein et al.	Desarrollo social, económico y medio ambiental.	2017	enmarcadas las organizaciones para vigilar y garantizar su sostenibilidad a través de los tiempos esta enfocadas en la elaboración de proyectos productivos que estén encadenados con el desarrollo estratégico de una manera sostenible.
The values-driven organization: Cultural health and employee well-being as a pathway to sustainable performance.	Barrett, R.	Desarrollo económico.	2017	Este modelo se centra en estructurar el desarrollo sostenible desde la motivación humana la cual describe que el ser humano interviene con sus valores, servicio, autoestima entre otros, asimismo destaca que el desarrollo organizacional se centra en la formación de cultura, que permita la sostenibilidad financiera, social y ambiental.
Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones.	Soler, J. A. P., Delgado, F. M., Sanjuán, A. M. B., & García, M. N.	Desarrollo social, económico y medio ambiental.	2018	Este modelo muestra el desarrollo sostenible como una actividad cambiante que propone cada día retos para las organizaciones las cuales deben estar vigilantes a las estructura y cambios propuestos por los gobiernos, la sociedad y los entornos en los cuales se ejecutan sus principales económicas, esto como estructura fundamental que garantiza la evolución de las empresas.
La dimensión social del concepto de desarrollo sostenible: ¿La eterna olvidada?	López, I., Arriaga, A., & Pardo, M.	Desarrollo social	2018	El estudio identifica la importancia del reconocimiento de la dimensión social para la contribución del desarrollo sostenible, como factor fundamental para el crecimiento de las organizaciones y de la sociedad.
Emprendimiento sostenible en comunidades rurales de la Provincia de los Ríos. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores.	Valle, Narcisa y Yolanda	Desarrollo social económico y social.	2020	Esta investigación describe un caso de la provincia de los Ríos, en el cual se evaluaron factores relevantes en el proceso sostenibilidad de los emprendimientos rurales; teniendo en cuenta la capacidad para acceder a las entidades financieras, su entorno social y los impactos generados por su producción.
				Este modelo expone la importancia de reestructuras la forma de

<i>Cradle to Cradle: Rehaciendo la forma en que hacemos las cosas</i>	William McDonough	Desarrollo social y económico.	2021	producción, enfocando su mirada en aprovechamiento de materias primas que se desprenden de cada una de las etapas de los procesos productivos, esto mediante la oportunidad rehacer las cosas a través de los desperdicios, destacando la oportunidad que tienen las organizaciones para gestionar nuevos canales productivos de una manera sostenible.
---	-------------------	--------------------------------	------	---

Nacionales

Nombre de la bibliografía	Autor	Variables	Año	Resumen
En 48 años de vida, Corabastos enfrenta su mayor desafío.	El Tiempo	Desarrollo social y económico.	2020	Esta columna referencia la situación actual a la que se enfrenta la plaza de abastos más grande del país, debido a las problemáticas generadas por la pandemia y el desafío que enfrentaron cada una de las cadenas productivas agroindustriales.
Portal lácteo	FAO	Desarrollo social y económico.	2020	Este estudio describe las características de la cadena productiva láctea del sector lechero, reconociendo los principales procesos que la constituyen y permiten su competitividad en el mercado nacional e internacional.
Resolución 616	Ministerio de Protección social de Colombia	Desarrollo social.	2006	Normatividad que establece los requisitos para la producción y comercialización de leche en el territorio colombiano.

Fuente: el autor.

Nota: Revisión teórica de los autores relacionados en la monografía de estudio.

4.1 Marco Antecedentes

4.1.1 Carácter Nacional

Actualmente, la búsqueda de mejores oportunidades en el mercado nacional e internacional, se establece a través del Plan Nacional de Desarrollo (PND) (2018-2022), el “Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos” (p.1), se encuentra contemplado en el capítulo “Campo con progreso: una alianza para dinamizar el desarrollo y la productividad de la Colombia rural” (p.1), el cual propone el desarrollo de la ruralidad a través del fortalecimiento de las instituciones, las cuales deben trabajar en pro de responder a las necesidades de las comunidades rurales, mediante el diseño de políticas y proyectos que identifiquen las prioridades y hagan extensivos el desarrollo en los territorios rurales con actividades que potencialicen su capacidad competitiva y productiva.

En este sentido, el sector lechero de Colombia está enfocado a enfocar su desarrollo a través de estrategias de sostenibilidad que permitan el mejoramiento de sus unidades productivas y respondan a las necesidades del medio ambiente que en la actualidad representa una gran problemática de viabilidad y sustentabilidad para esta actividad económica.

Un primer trabajo corresponde a Barrios, Restrepo, y Cerón (2016), que construyó el documento llamado “Antecedentes sobre gestión tecnológica como estrategia de competitividad para los productores”. este estudio nos permite identificar algunas de las principales problemáticas que impiden la competitividad del sector lechero, asimismo habla sobre la estructura de mercado imperfecta que impiden un adecuado reconocimiento de costos y remuneración hacia los productores, debido a los intermediarios, rezago tecnológico y falta de organización de los productores que impiden la competitividad del sector agroindustrial de

Colombia. Este estudio reconoce y describe las problemáticas administrativas y sociales a las que se enfrenta el sector lechero de Colombia, indaga sobre las situaciones que impiden una adecuada competitividad por factores de desigualdad comercial, tecnológica, conocimiento y deficiencia en infraestructura que faciliten la operación y sostenimiento equitativo para los productores lechera del país.

Por otro lado, Londoño (2018), en su estudio “Comparativo de Indicadores de desarrollo Sostenible en los sistemas de producción de lechería, certificados y no certificados en buenas prácticas ganaderas: caso norte de Antioquia” resalta los principales indicadores de sostenibilidad en predios de municipios del altiplano norte de Antioquia teniendo en cuenta la fincas certificadas y no certificadas en Buenas Prácticas Ganaderas (BPG).

Esta investigación permite caracterizar aquellos parámetros de inocuidad en la producción de la leche que son un requerimiento para la competitividad productiva, entendiendo que actualmente Colombia tiene la resolución 76509 del 2020 expedida por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), esta regula las BPG en el sector lechero, las cuales establecen procedimientos de inocuidad en la producción como en el sector primario de la cadena.

Por otro lado, Román Valencia, A. (2016). En su estudio “Evaluación de las fuerzas de la competitividad del sector lechero de Finlandia Quindío (Caso: Asoproagro)” en esta investigación se resaltan factores de productividad que miden la competitividad a través del reconocimiento de ellos, en los cuales se incluyen el uso de tecnología para el desarrollo de actividades como ordeño, transporte y conservación, que entendiendo la normatividad colombiana y su metodología de liquidación de precios de la leche resultan significativos para medir la sostenibilidad de la actividad, puesto que la resolución 017 del 2012 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), crea el sistema de pago de leche cruda en el territorio

colombiano, normatividad que establece como parámetros de pago transporte, método de conservación, niveles unidades formadoras de colonia (patógenos) y características físico-químicas del producto.

Otra investigación realizada por Barreto y Fajardo (2018), La cual se titula “Asociatividad como estrategia para el crecimiento de las empresas productoras de leche en Colombia” la cual hace referencia aquellas dificultades a las que se encuentran los productores lecheros, primero por la falencia en la generación de políticas estatales que respondan a las necesidades comerciales, administrativas, productivas y competitivas para el sector, así mismo se evidencia múltiples amenazas derivadas de los tratados comerciales, los cuales permiten la apertura de productos provenientes de otros países y afectan la competitividad de los productores lecheros aunado a esto se observa dificultades en la organización y capacidad asociativa de los productores que los vuelven vulnerables a los cambios del mercado e impide la sostenibilidad del sector.

En efecto, la asociatividad está enmarcada en la generación de oportunidades en el sector rural, puesto que todas las estrategias políticas y gubernamentales se fundamentan en la unión esfuerzo para el desarrollo de actividades que permiten el cumplimiento de objetivos de forma colectiva, es por esto que la promoción del desarrollo sostenible a través de la asociatividad es muy relevante acceder a proyectos productivos de carácter social, gubernamental y administrativo, puesto que la estructuración de organizaciones rurales capaces de abarcar estándares de calidad, productividad, logística, inocuidad e innovación entre otros, tienen mayores oportunidades y alcances para lograr la competitividad en los mercados tanto locales, nacionales e internacionales.

Así mismo, encontramos la investigación realizada por Ramírez Guerra, S. (2018). Quien estudio la “Retro prospectiva del sector lácteo colombiano” y se enfocó en reconocer los retos del sector lechero en aras de alcanzar la sostenibilidad durante el tiempo, en ese sentido el mejoramiento de la producción, costos de producción, nuevas tecnologías que mejoren la producción y la calidad higiénico-sanitaria de la leche.

Es así como, este estudio analiza las visiones futuras del sector lácteo y centra su crecimiento en la eficiencia productiva, calidad de la leche y rentabilidad factores que aunados desarrollan las características de sostenibilidad para el sector, así mismo se vislumbra los avances a través del desarrollo de tecnologías tanto en la innovación biotecnológica como de infraestructura, que abarque todos los eslabones de la cadena productiva como son el sector primario y la transformación para la generación de valor agregado, en efecto los desarrollos se deben llevar a cabo en cada uno de los eslabones para poder garantizar la sostenibilidad del sector lechero del país.

Por otro lado, Simanca, Montoya y Bernal (2016), En su investigación “Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas. El Caso de la Cadena Láctea en Colombia” La investigación evidencia un modelo de análisis para gestión del conocimiento en la cadena láctea, en aras de generar herramientas que evidencien la generación de nuevo conocimiento, la innovación en la cadena y el encadenamiento de cada uno de los eslabones donde intervengan los actores productivos tales como el sector productivo, el estado y la academia.

En consecuencia, al estudio de la cadena productiva láctea la gestión de conocimiento genera en las organizaciones una oportunidad de mejora en el modelo de negocio, que permita formar la salida de los productos tradicionales, por medio de la diversificación de los conocimientos o saberes de los productos, que se transfieran en la generación valor de las

producción primaria y mejoramiento de las unidades productivas, así mismo el establecimiento de alianzas privadas y gubernamentales que transfieran conocimiento que ayuden a la sostenibilidad de la actividad económica lechera en las regiones.

Otro estudio desarrollado por Duque (2017). En su estudio “Comunidades rurales, subsistencia y cadena láctea popular en Colombia” esta propuesta muestra una visión de profesionalización en las técnicas de cultivo, lo cual se logra mediante la participación activa dentro del gremio con el establecimiento de una asociatividad dentro del área de influencia y que esta pueda formalizarse para que se reciban apoyos y subsidios por parte de los entes gubernamentales para poder iniciar la tecnificación de las unidades productivas, acceso a capacitaciones y a su vez que se cumplan con todas las normas biosanitarias que den respuesta a los requerimientos internacionales de comercialización y lograr que el producto sea comercializado en estos mercados a futuro.

Así mismo, Alzate (2018). En su estudio “Impactos por el uso de prácticas ganaderas sostenibles implementadas en la producción lechera del grupo Asociativo APROLES”. Este estudio se enfocó en el análisis y evaluación del desarrollo de prácticas sostenibles para mitigar el impacto de las producciones ganaderas en algunos territorios, los cual en la actualidad genera múltiples debates en cuanto a la responsabilidad que tienen estas actividades en el cambio climático sufrido por el planeta.

Es fundamental, reconocer que las asociaciones rurales en los últimos años han encontrado como oportunidad de crecimiento y fortalecimiento, la implantación de estándares de inocuidad que mejoren calidad y rendimiento de la leche, así mismo como el cumplimiento de normas impartidas por el ICA, las cuales permiten estandarizar los procesos e identificar aquellas

oportunidades de mejora y desarrollos tecnológicos que puedan servir de apoyo para encontrar ventajas competitivas sostenibles de los productores agroindustriales en las regiones.

Por otro lado, Morales (2017). Nos habla en su estudio “Caracterización de la competitividad basada en los modelos de gestión sostenible de las grandes y medianas lecherías: una recomendación a pequeñas unidades productivas de la ciudad de Manizales” describe en su investigación que el crecimiento del sector lechero colombiano debe estar fundamentado en factores, tales como desarrollo institucional, I+D+I, infraestructura y conectividad y talento humano. Los cuales deben articularse para transmitir iniciativas competitivas, mediante la transmisión de conocimiento y el trabajo conjunto con la asociatividad y los empresariados que intervienen en esta cadena productiva.

En ese mismo contexto, es relevante destacar que el desarrollo tecnológico e investigativo en el cual se encuentra inmerso el comercio, ha representado en las organizaciones del sector lechero un trabajo constante en la incursión de la innovación desde la parte primaria lo que representa avances como biotecnología, mejoramiento genético y mejoramiento de pasturas, así mismo desde el punto de vista del valor agregado en la materia prima la inversión de laboratorios, infraestructura y personal capacitado que permitan mejorar la competitividad de la producción.

De la misma forma, el estudio presentado por Barrios, Restrepo y Cerón, (2019). En cual fue titulado “Adopción tecnológica en agronegocios lecheros” y estudio la producción agropecuaria de Colombia y la implementación de tecnología en el sector agro siempre ha representado diferentes barreras desde el punto de vista humano como instalado, puesto que los campesinos aún presentan temores y dudas en el uso de herramientas para el desarrollo de sus actividades, tal como lo describe el estudio la incursión en el uso de ellas ha estado enfocado en

la adquisición de equipos de ordeño, sistemas administrativos que faciliten la administración de los predios y el uso de otras tecnologías que han sido sugeridas por las entidades de inspección como son el ICA o las entidades de fomento. Esta situación se puede caracterizar principalmente por la falta de capacitación del personal humano y por el bajo poder adquisitivo que tienen los productores lecheros, entendiendo las problemáticas de sostenibilidad económica a la que se encuentra enfrentado el sector.

Asimismo, el estudio realizado por Beltrán Clavijo, K. S. (2020). En su investigación genero un “Análisis del sector lechero y aplicaciones tecnológicas de la industria 4.0” que habla sobre la carencia de tecnificación y apropiación de la industria 4.0 en el sector agropecuario colombiano, asimismo, el sector rural de Colombia se encuentra enfrentado con una gran brecha en el uso de las tecnologías, puesto que no se evidencia el aprovechamiento y utilización de estas herramientas para potencializar el sector productivo rural del país, lo que ha generado unas grandes desventajas competitivas con otros sectores y países entendiendo la apertura económica que se realizó en el año 1990, que actualmente se ve reflejado en factores de desigualdad para los productores colombianos por la falta de oportunidades para acceder a aplicaciones tecnológicas de la industria 4.0.

Por otro lado, el estudio realizado por Carulla y Ortega (2016), el cual se enfocó en “Sistemas de producción lechera en Colombia: retos y oportunidades” en el cual se puede observar la apertura comercial a representado un desafío significativo para el sector lechero de Colombia puesto que se evidencian múltiples atrasos tanto administrativos, tecnológicos, productivos y de calidad de la leche; que representan poca competitividad en los nuevos mercados, puesto que se observa mucha deficiencia en la optimización en el sector primario que garantice una mejorar rentabilidad productivas del ganado, esto se debe mejorar a través del

desarrollo genético que refleje mayor calidad, factores organolépticos, volumen y un adecuado estatus sanitario para los predios, así mismo se deben aunar esfuerzos de alianzas estratégicas entre las grandes industrias para fomentar la asistencia técnica en aras de responder a las necesidades comerciales de estas grandes empresas, puesto que el sector lechero productivo en el país debe establecer parámetros sanitarios que se cumplan y sean regulados en todo el territorio nacional gracias al trabajo conjunto de las entidades gubernamentales, los productores y la industria en búsqueda de generar soluciones significativas que permitan el desarrollo sostenible del mismo.

Por otro lado, los autores Muñoz, Benavides, Vallejo y Chaves (2017), expone su estudio de “Caracterización de unidades productivas lecheras en Cundinamarca-Colombia mediante el uso de Análisis de Correspondencias Múltiples”, esta investigación permite definir una caracterización de las unidades productivas en el sector lechero, con el fin de identificar aquellos indicadores que identifican las necesidades que permitan la generación de soluciones reales y pertinentes a las problemáticas, entendiendo esto que gubernamentalmente se crean políticas, planes de desarrollo territoriales entre otras estrategias para atender las necesidades del sector, sin antes perfilar las necesidades de la población impactada. Entendiendo que actualmente las comunidades rurales se encuentran con desafíos representativos que impiden su adecuado desarrollo y productividad; entre los cuales se reconocen principalmente soluciones para: garantizar el relevo generacional, incursión de tecnología a través de capacitación del talento humano y la garantía de la infraestructura instalada, educación permanente para el campesino que garantice la formación continua que contribuya con el mejoramiento de su unidad y finalmente y no menos importante el desarrollo de estrategias gubernamentales que permitan la

competitividad sostenible con nuevos mercados emergentes a través de condiciones comerciales equitativas para los productores lecheros.

Finalmente, el estudio Montañez Bejarano, L. V. (2020), Con su investigación sobre el “Impacto de la firma del acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América en el sector lácteo colombiano: seis años de vigencia” y el cual estudió la situación que vive el sector lechero colombiano debido a la implantación de tratados comerciales y la llegada de productos exportados, los cuales pusieron grandes retos tanto positivos como negativos para los productores por no encontrarse preparado para atender de una manera u otra la exportación e importación de leche, por tal razón a generado falencias en la competitividad sostenible del sector lechero, debido a las características productivas del sector que se han venido visualizando en la investigación, así mismo a las ventajas productivas, tecnológicas, logísticas y sanitarias que tiene especialmente los Estados Unidos.

4.2 Marco Conceptual

Martínez (2012), define el marco conceptual como un espacio donde el investigador sustenta su estudio en la búsqueda de conceptos que influyen en la elección de un tema, el planteamiento del problema y los procedimientos de la investigación.

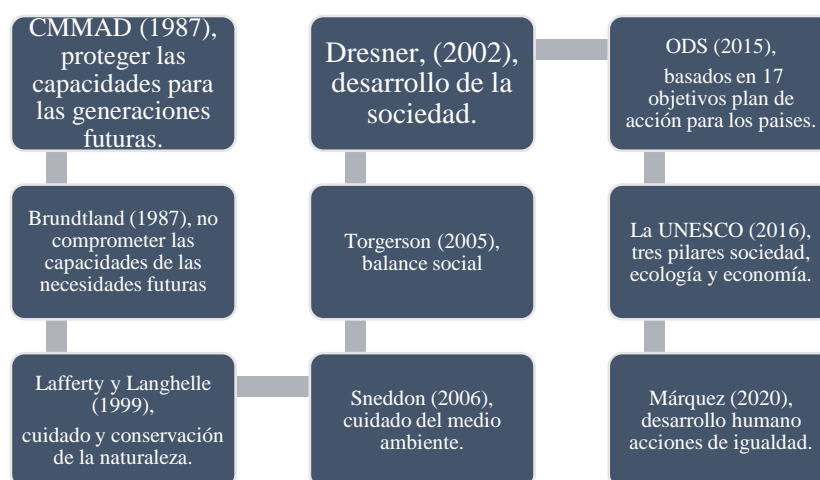
En este sentido, a continuación, describiremos algunos conceptos relevantes para la presente investigación, que permitirán generar definiciones más amplias en el estudio.

4.2.1 Desarrollo Sostenibilidad.

El concepto de desarrollo sostenible tuvo su inicio en el marco de las Naciones Unidas en el año 1983 de la Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente, en este sentido en la figura 1 se presentan diferentes posturas propuestas a través de los años.

Figura 1

Posturas del Concepto de Desarrollo Sostenible



Fuente: el autor

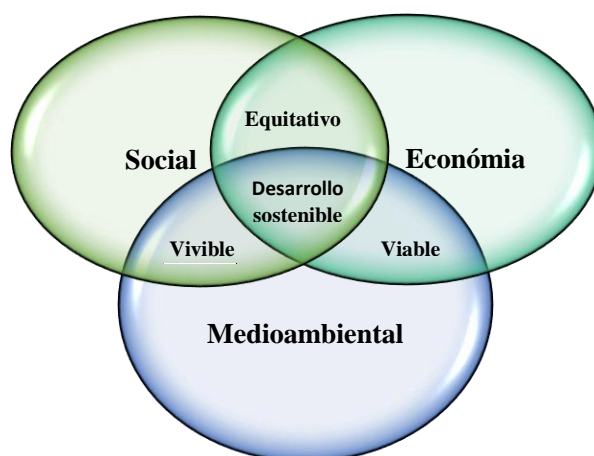
Dadas las definiciones anteriores, se ha generado una nueva revolución y tendencias empresariales las cuales marcan los objetivos estratégicos a alcanzar por las organizaciones, destacándose principalmente la orientación hacia la atención de las problemáticas del cambio climático, la revolución tecnológica, los desafíos sociales y las tendencias de los nuevos consumidores; los cuales definen los retos y oportunidades a los cuales se encuentran enfrentadas las empresas que estén convencidas de las nuevas creencias de transformación empresarial.

4.2.2 Enfoque del desarrollo sostenible

Considerando la conceptualización del Instituto Bolivariano de Comercio Exterior (2013), que el desarrollo sostenible se basa en las dimensiones de económicas, ambiental y social, que cubren los impactos en los grupos de interés que cualquier organización debería plantear dentro de su proceso de planeación y desarrollo, en este sentido los grupos de interés hacen parte activa de la organización y contribuyen a su crecimiento. En este sentido, a continuación se presenta la figura 2. Diagrama del desarrollo sostenible.

Figura 2

Diagrama del desarrollo sostenible



Fuente: López, I., Arriaga, A., & Pardo, M. (2018).

Nota: Descripción del desarrollo sostenible el cual se enmarca en los tres principios enfocados en lo social, económico y medioambiental. Reproducida Diagrama del desarrollo sostenible de López, I., Arriaga, A., & Pardo, M. (2018). (<https://researchportal.uc3m.es/display/act497669>).

La figura 2. Describe el diagrama del desarrollo sostenible, el cual se encuentra cimentado en tres principios enfocados el ámbito social, económico y medioambiental, los cuales se implementan como estrategias de crecimiento y competitividad de las organizaciones, países y territorios, mediante el reconocimiento de la importancia de la articulación de cada uno de estos para alcanzar los objetivos propuestos desde el punto del ser humano como actor fundamental en el crecimiento de cada uno de los procesos; la economía como la principal meta al desarrollarse las actividades en las organizaciones y finalmente el medio ambiente como factor fundamental para permitir la sustentabilidad de los recursos a través de los años que permitan garantizar el aprovechamiento económico para las generaciones venideras.

A continuación, en la tabla 2 se encuentra los lineamientos de la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible de las organizaciones.

Tabla 2

Matriz de Triple resultado

Stakeholders	Dimensión Económica	Dimensión Social	Dimensión Ecológica
Comunidad	Donaciones a diferentes tipos de grupos. Desarrollo de infraestructura.	Estructuración de la organización bajo los estándares de vigilancia. Política de asociación. Explotación infantil. Normatividad que vigile y controle la explotación laboral y el trabajo forzado.	Problemáticas y multas ocasionadas por el incumplimiento de tratados políticos y reglamentos tanto regionales, nacionales e internacionales Impacto ocasionado debido al uso de transporte logístico poco sostenible con el medio ambiente.
Proveedores	Costo y comercialización de materias primas e insumos bajos	Condiciones judiciales de los proveedores.	Vigilancia y control en los procedimientos y protocolos de

	términos de comercio justo. Número de contratos pagados bajo los términos y condiciones pactadas con el proveedor.		medio ambiente desarrollados por los proveedores.
Colaboradores	Gastos salariales totales (incluye salarios, pensiones, subsidios e indemnizaciones) detallado por sucursal y región. Distribución desglosada por interés sobre deuda y préstamos. Aumento o disminución de las ganancias retenidas al final del periodo.	Caracterización de los colaboradores, donde se identifique núcleo familiar, nivel de escolaridad, salarios, pagos de parafiscales entre otros. Índice de accidentes laborales por día, índice de ausentismo laboral y número de acciones laborales mortales. Políticas y programas de HSE.	Impactos medioambientales significativos de los principales productos y servicios. Porcentaje del peso de los productos vendidos que son utilizables al final de su vida útil y porcentaje que realmente es recuperado. Gastos totales medioambientales clasificados por tipos.
Medio Ambiente			Uso total de materia prima (Toneladas, kilogramos, o volumen). Porcentaje de reutilización y reciclaje de los productos utilizados. Uso y aprovechamiento de energías renovables. Consumo de servicios públicos Total, de agua residual y reutilizada. Reducción en los gases efecto invernado.

Fuente: Elaboración propia de Gallego (2020) a partir Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España (2013).

Nota: Análisis de partes interesadas y las dimensiones social, medioambiental y económica.

Adaptada de Matriz de triple resultado.

4.2.3 Empresas rurales

El desarrollo de los emprendimientos rurales ha generado una incursión en la adopción de nuevos estándares que permitan una competitividad ante los nuevos mercados, entendiendo esto es fundamental reconocer las posturas sobre el significado que tienen estos negocios en el desarrollo de campo, tal como lo mencionan (Wortman, 1990) “la creación de una nueva organización que introduce un nuevo producto, sirve o crea un nuevo mercado, o utiliza una nueva tecnología en un entorno rural” (p. 330) quien identifica este eslabón de la cadena productiva como una oportunidad para el fortalecimiento agrario, que se traduzca en el empoderamiento de los actores que generen propuestas productivas para sus entornos.

Es por esto que en la actualidad los emprendimientos rurales juegan un papel fundamental para la economía campesina, puesto que el desarrollo productivo de las regiones se da a través de múltiples iniciativas enmarcadas en turismo rural, generación de valor agregado mediante métodos de conservación ancestrales, producción primaria que garantiza la seguridad alimentaria de las grandes ciudades, implantación de tecnologías que optimicen el campo y permitan responder a la necesidades de los clientes, entre otros emprendimientos sumamente importantes para la equidad del país.

Por otro lado, se observa la postura de Valle, Narcisa y Yolanda (2020), quien describe al emprendimiento rural como la habilidad para la creación de innovación que imparta beneficios competitivos en la sociedad, esta mención es de vital análisis entendiendo el papel que cumplen los emprendimientos rurales en la base económica del sector rural de Colombia, puesto que en la actualidad estos están ofreciendo oportunidades laborales tanto para jóvenes como para mujeres vulnerables que han sido afectadas por el abuso de sociedad, que ha sido característico en el desarrollo de las actividades rurales, en relación a las condiciones de género, asimismo Still y

Timms (2000) afirman que las mujeres se ven obligadas a convertirse en empresarias debido al desempleo, la pérdida de su empleo o la falta de oportunidades. En esta línea, Goby y Erogul (2011) señalan que las mujeres comienzan su propio negocio debido a su insatisfacción laboral actual, para mejorar los ingresos y la falta de otro empleo.

Las empresas rurales en el contexto colombiano se han enfrentado a problemas históricos tales como los conflictos armados, los cambios ambientales y las políticas comerciales internacionales que han afectado las diferentes cadenas productivas en el país. Es por esto que se destaca como uno de los principales problemas las aperturas económicas internacionales que iniciaron en los años noventa con el modelo aperturista implementado por el presidente Cesar Gaviria, estrategia que enfrentó a los productores con un panorama difícil y poco competitivo con respecto a la preparación y capacidad instalada del sector rural colombiano, sin embargo a medida que se han puesto en marcha estas políticas se han creado proyectos constitucionales proteccionistas que contribuyan en la adquisición de infraestructura, tecnología y mano de obra capacitada que permita desarrollo sostenible del sector rural.

4.2.4 Sector lechero

La cadena láctea cumple un papel fundamental en la alimentación del ser humano, debido a las capacidades nutricionales otorgadas por este alimento, tal como lo describe el decreto 616 del 2006 del Minsalud, en este sentido es relevante reconocer que la cadena láctea en el país abarca la producción primaria, transformación y comercialización y en ella intervienen diferentes factores que puede generar tanto pérdidas de calidad del producto como falta de competitividad para el productor primario, así mismo en ella interactúan actores del sector público y privado que cumple un rol característico para permitir su sostenibilidad en cada uno de los eslabones.

La generación de valor en la cadena lácteo se ha convertido en un factor fundamental para el fortalecimiento de esta, tal como lo describe la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la cual señala que esta cadena fundamenta su crecimiento en la eficacia y capacidad competitiva en factores relevantes como la higiene, calidad nutricional y estabilidad de los precios, que en la actualidad resultan ser las principales problemáticas para permitir el sostenimiento equitativo de las producciones lecheras en Colombia.

Esto debido a dificultades propias de la producción tales como, baja estabilidad de la leche por falta de políticas públicas que generen una verdadera regulación tarifaria del litro de leche, cuando fue expedida la resolución 0012 del 2007 que establece la metodología de pago de la leche. Asimismo, otra de las grandes deficiencias que se encuentran en este sector es el uso de tecnologías y gestión de conocimiento para la recolección y el procesamiento del producto, la falta de competitividad por pérdida de calidad, falta de generación de valor agregado, apertura de nuevos mercados para la comercialización del producto entre otros que dificultan el verdadero encadenamiento para el desarrollo sostenible de la producción lechera.

Por otro lado, se evidencia una falta de articulación entre el estado y las necesidades de las comunidades, esto en aras de mejorar su competitividad viéndolo desde el punto de vista del mejoramiento de la infraestructura vial e instalada en las unidades productivas de las regiones, para poder disminuir aquellos costos operativos que representan grandes pérdidas económicas y de calidad para los productores.

Es por esto que la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), reconoce al sector lechero como un instrumento para el desarrollo sostenible en las comunidades rurales, gracias al gran potencial que se puede generar al crearse políticas

públicas que respondan a las necesidades del sector, esto debido al amplio campo de cobertura social que estas producciones generan, entendiendo que la principal mano de obra de esta cadena esta centra en las mujeres rurales, que se ven involucradas desde la producción primaria hasta la transformación y comercialización de los productos lácteos.

se puede concluir que la cadena láctea de Colombia debe aunar esfuerzo en impulsar las variables relevantes para el fortalecimiento de esta, centradas principalmente en la materia prima, producción, transporte y tecnología, esto con el fin de generar un desarrollo sostenible desde los pequeños productores hasta las grandes industrias, a través del encadenamiento creado mediante los programas de fomento y la formación de asociaciones activas y estables en cada una de las etapas de la cadena.

4.3 Marco Teórico

La revisión documental del estudio facilita la identificación de parámetros estratégicos para la competitividad de las organizaciones mediante el reconocimiento de la existencia de nuevas líneas de gestión empresarial en las cuales se involucran oportunidades financieras, operativas y de transparencia; que faciliten la mejora productiva de los procesos.

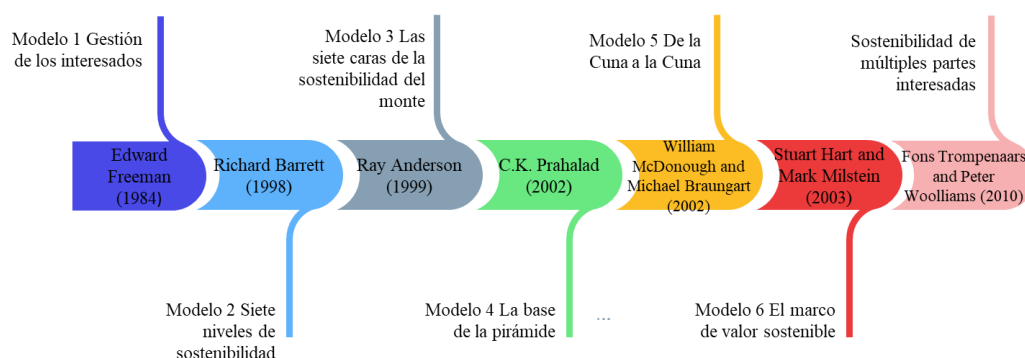
En consecuencia de esto las organizaciones en la actualidad se exponen a restos empresariales como las problemáticas del cambio climático, la revolución tecnológica, los desafíos sociales y las tendencias de los nuevos consumidores.

4.3.1 Evolución de los Modelos de Desarrollo Sostenible

Reconociendo cada una las posturas del desarrollo sostenible propuestas por diferentes autores, a continuación, se relacionan teorías bajo las variables económicas, medio ambientales y sociales generadas en diferentes periodos de tiempo que han contribuido al crecimiento y competitividad de las organizaciones. Teniendo en cuenta esto a continuación en la figura 3 se expone los modelos de desarrollo sostenible estudiados.

Figura 3

Modelos de desarrollo sostenibles



Fuente: el autor

4.3.1.1 Modelo 1 Gestión de los interesados, Edward Freeman (1984)

El Desarrollo de las organizaciones a través de los años se ha visto marcado por la integración y cooperación de las partes interesadas, reconociendo que aportan desde diferentes enfoques participativos como lo son las partes internas y externa, que se identifican con el desarrollo e integración de las actividad y procesos que se ejecutan para garantizar el crecimiento

mediante el aporte generado por actores como: accionistas, gobierno, empleados, gerente, clientes, sociedad entre otros.

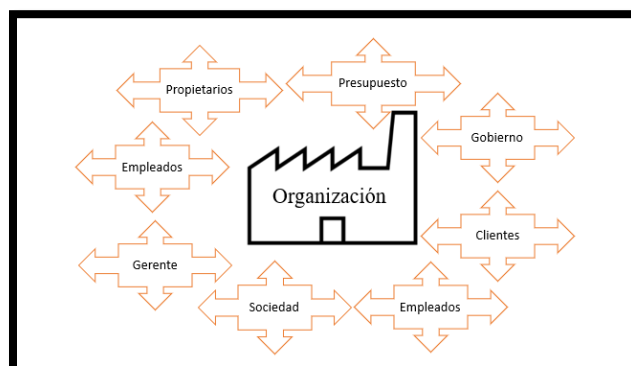
Entendiendo esto a continuación se relaciona las posturas propuestas por Freeman, RE (2010).

El marco y la filosofía de gestión de las partes interesadas abordan la necesidad de analizar los problemas de las partes interesadas en tres niveles: racional, de proceso y transaccional. aboga por un marco que se ajuste a estos niveles de análisis. Se explican las técnicas para mapear a las partes interesadas comprender los procesos organizacionales y analizar las interacciones con las partes interesadas. (p.02)

Destacando así el papel que cumplen las partes en el desarrollo de los procesos, entendiendo esto se cita lo señalado por Trompenaars y Coebergh, (2014), “La teoría de las partes interesadas es, por tanto, una visión ética y organizativa de la administración, la gestión de las partes interesadas se trata de cómo funciona el negocio de la mejor manera a través de las adecuadas practicas gerenciales”. (p.29)

Figura 4

Modelo Gestión de los interesados, Edward Freeman (1984)



Fuente: Trompenaars y Coebergh, (2014).

Nota: Descripción grafica del modelo elaboración gestión de los interesados. Reproducida de Modelo Gestión de los interesados de Trompenaars y Coebergh, (2014). (<https://es.scribd.com/book/248807260/100-management-models-How-to-understand-and-apply-the-world-s-most-powerful-business-tools>)

4.3.1.2 Modelo 2 Siete niveles de sostenibilidad, Richard Barrett (1998)

Esta teoría se fundamenta a través del reconocimiento del ser humano, el cual mediante su capacidad emotiva y de creatividad permite transformaciones organizacionales que desde los diferentes niveles de crecimiento facilita la generación de sostenibilidad centrada en diferentes pilares desarrollo. En este sentido a continuación se nombra la postura Barrett, R. (2017).

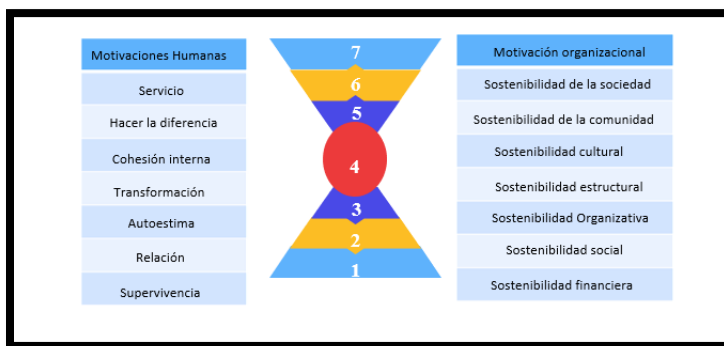
Lo que esto significa es que los valores de la cultura de su empresa no son solo la nueva mirada de la ventaja competitiva, son la condición sine qua non para un liderazgo efectivo: quién es usted y qué representa se ha vuelto tan importante como la calidad de los productos y servicios que vendes. (p.214)

Es por esto por lo que el reconocimiento de las cualidades de las partes interesadas se convierte en una estrategia de competitividad, así como lo señala Trompenaars y Coebergh, (2014), Barrett sostiene que mejoró

La conciencia de este desafío ayudará a mejorar el mundo. A este objetivo, Barrett adaptó la jerarquía de necesidades de Maslow en siete niveles de conciencia. Barrett sigue a Maslow al suponer que las personas tienen una jerarquía de necesidades, que son: fisiológicas, seguridad, amor y pertenencia, autoestima y autorrealización. Barrett afirma que cuando el "Necesidades deficientes" o factores de higiene (fisiológicos, de seguridad, amor y pertenencia) de las personas. (p.31)

Figura 5

Modelo Siete Niveles de Sostenibilidad, Richard Barrett (1998)



Fuente: Trompenaars y Coebergh, (2014).

Nota: Descripción grafica del modelo Siete niveles de sostenibilidad. Reproducida de Modelo Siete Niveles de Sostenibilidad de Trompenaars y Coebergh, (2014). (<https://es.scribd.com/book/248807260/100-management-models-How-to-understand-and-apply-the-world-s-most-powerful-business-tools>)

4.3.1.3 Modelo 3 Las siete caras de la sostenibilidad del monte, Ray Anderson (1999)

A través de los años la producción significativa en los diferentes sectores a representado la generación de desperdicios y emisiones contaminantes para el medio ambiente, es por esto por lo que autores Ray Anderson (1999), han estado preocupados por presentar posturas que contribuyan a la mitigación y desarrollo de modelos sostenibles que respondan a la atención de necesidades mucho más allá de los procesos propios de la fábrica, sino que se enfoquen en cerrar el ciclo productivo de los generado. En entendiendo a continuación señala lo descrito por Anderson, R. C., & White, R. (2009).

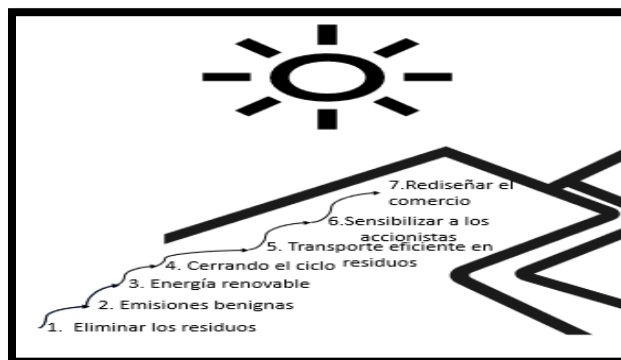
El futuro de los negocios y la industria está impulsado por una nueva y poderosa idea: la sostenibilidad. Específicamente, se adapta a lo que se necesita para administrar un negocio moderno y rentable con el medio ambiente en mente, sin dañar la tierra y sin tomar de la tierra nada que no pueda ser renovado natural y rápidamente por la tierra.

Ray Anderson (1999), a través de su modelo de la montaña fundamenta su postura en 7 pilares los cuales son; eliminar el desperdicio, cero emisiones problemáticas, cambiar a energía renovable, cerrar el ciclo, utilizar un transporte eficiente de recursos, sensibilizar a las partes interesadas y rediseñar el comercio.

Asimismo, Earthbound (2015) describe que “el desafío comienza con la reducción de eliminación de desperdicios y luego avanza hacia alturas más ambiciosas, culminando en un modelo comercial transformado, implica inspirar un cambio en el comportamiento del cliente y cambiar la cultura empresarial de manera más amplia”.

Figura 6

Modelo Las siete caras de la sostenibilidad del monte, Ray Anderson (1999)



Fuente: Trompenaars y Coebergh, (2014).

Nota: Descripción grafica del modelo Siete niveles de sostenibilidad. Reproducida de Modelo Siete Niveles de Sostenibilidad de Trompenaars y Coebergh, (2014).

4.3.1.4 Modelo 4 La base de la pirámide, C.K. Prahalad (2002)

Este modelo expuesto por el autor está centrado en el desarrollo de la sostenibilidad de las organizaciones a través de la equidad e igual del crecimiento de las organizaciones y su entorno que los rodea, teniendo cuenta esto a continuación se nombra lo propuesto Prahalad y Fruehauf, (2005), en su postulado

La inversión de las multinacionales en "la base de la pirámide" significa levantar miles de millones de personas que salgan de la pobreza y la desesperación, evitando la decadencia social, el caos político, el terrorismo y colapso ambiental que seguramente continuará si la brecha entre países ricos y pobres continúa ensanchándose. (p.04)

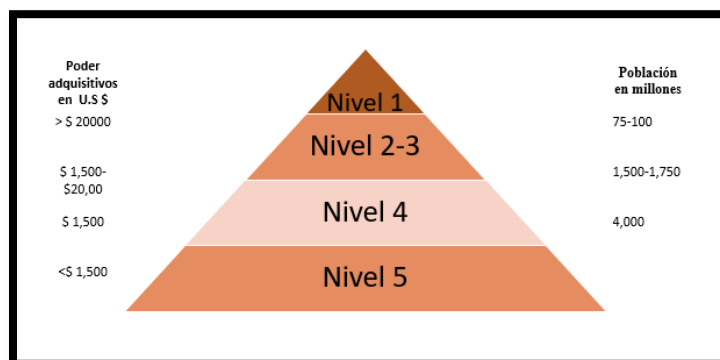
Teniendo en cuenta esta postura se reconoce la importancia de crear acciones para mejorar la capacidad adquisitiva de la población que se encuentra en la parte más ancha de la pirámide tal como lo señala Trompenaars y Coebergh, (2014).

La lógica convencional sostiene que hay pocos negocios que hacer con este "segmento de mercado". Junto con los académicos Stuart Hart y Allen Hammond, C.K. Prahalad convierte esta lógica analizando cómo se podría estimular el poder adquisitivo total de este grupo, siempre que ya que haya acceso a recursos vitales como dinero, telecomunicaciones y energía. (p.36)

En este sentido, se destaca que las organizaciones tienen muchos campos comerciales por explorar, si se centran en ofertar al mercado potencia de las personas más pobres y vulnerables, mediante el reconocimiento de sus necesidades y a través de la generación de mejores oportunidades sociales que fomentaran el poder adquisitivo de estas.

Figura 7

Modelo la base de la pirámide, C.K. Prahalad (2002)



Fuente: Trompenaars y Coebergh, (2014).

Nota: Descripción grafica del modelo la base de la pirámide. Reproducida de Modelo la base de la pirámide de Trompenaars y Coebergh, (2014). (<https://es.scribd.com/book/248807260/100-management-models-How-to-understand-and-apply-the-world-s-most-powerful-business-tools>)

4.3.1.5 Modelo 5 De la Cuna a la Cuna, William McDonough and Michael Braungart (2002)

Este modelo propone la interacción que tienen los seres humanos con cada una de las cosas que lo rodea, es por esto por lo que los autores *William McDonough and Michael Braungart (2002)*, enseñan en sus posturas la importancia del adecuado cuidado de los recursos naturales y la utilización de energías limpias renovables, con el fin de capitalizar las materias primas, mediante la mitigación de los daños causados a la sociedad y el medio ambiente al desarrollar las distintas actividades económicas productivas.

Entendiendo esto a continuación se cita la postura propuesta y se reconocer la importancia para el desarrollo competitivo de las organizaciones, el diseño productos basados en las 3 características derivadas de la naturaleza, como lo describe William McDonough (2021),

Todo es un recurso para otra cosa. En la naturaleza, el "desperdicio" de un sistema se convierte en alimento para otro. Todo puede diseñarse para ser desmontado y devuelto de forma segura al suelo como nutrientes biológicos, o reutilizado como materiales de alta calidad para nuevos productos como nutrientes técnicos sin contaminación. (p,01)

Según William McDonough (2021),

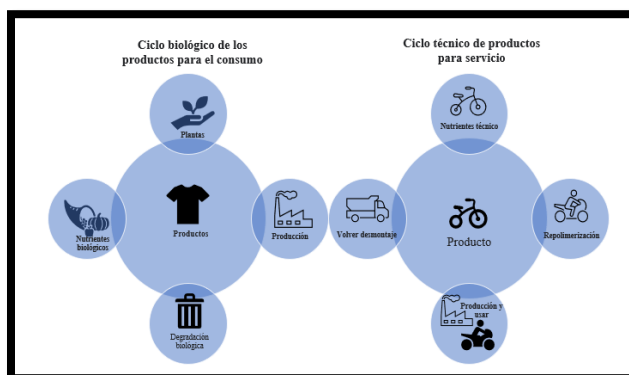
Utilice energía limpia y renovable. Se propone el aprovechamiento de los recursos y la utilización de estrategias en la utilización de energías renovables que contribuyan a la sostenibilidad de las comunidades tales como energía solar, eólica, geotérmica y gravitacional.

Según William McDonough (2021),

Celebre la diversidad. La adaptación de las producciones generadas por los seres humanos con la biodiversidad y cuidado de los territorios con el fin de responder a los desafíos y oportunidades que ofrece cada lugar encajan con elegancia y eficacia en sus propios nichos. (p,01)

Figura 8

Modelo De la cuna a la cuna, William McDonough and Michael Braungart (2002)



Fuente: Trompenaars y Coebergh, (2014).

Nota: Descripción gráfica del De la cuna a la cuna. Reproducida de Modelo De la cuna a la cuna de Trompenaars y Coebergh, (2014). (<https://es.scribd.com/book/248807260/100-management-models-How-to-understand-and-apply-the-world-s-most-powerful-business-tools>)

4.3.1.6 Modelo 6 El marco de valor sostenible, Stuart Hart and Mark Milstein (2003)

El modelo de sostenibilidad de creando valor sustentable, se centra en equilibrar las producciones en las organizaciones a través de una ganancia, donde las empresas se enfoquen en una producción responsable y respetuosa de la sociedad y el medio ambiente, que creen vínculos de desarrollo sostenible y genere competitividad en el mercado comercial para las organizaciones.

En este sentido a continuación se expone las posturas propuestas por el autor en la búsqueda de un modelo de desarrollo sostenible responsable con las generaciones futuras; según Hart y Milstein (2003),

“satisfacer las necesidades o el presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades.” De manera similar, el desarrollo

sostenible “es un proceso de lograr el desarrollo humano de una manera inclusiva, conectada, equitativa, prudente y segura”. Una empresa sostenible, por lo tanto, es uno que contribuye al desarrollo sustentable al entregar simultáneamente beneficios económicos, sociales y ambientales, el llamado triple resultado. (p.01)

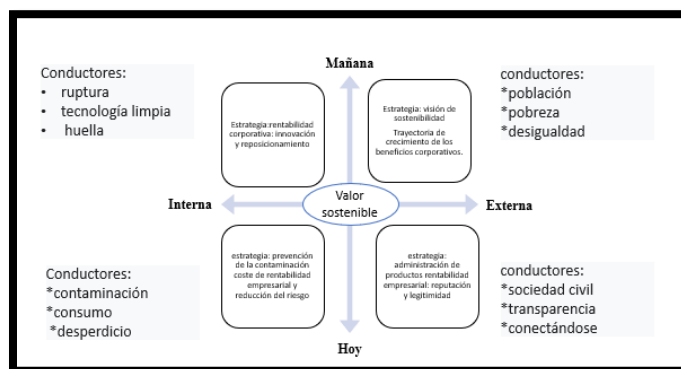
Los autores fundamentales sus postulados en cuatro principios que se deben ser establecidos por las organizaciones que se comprometen con la implementación de este modelo, en este sentido se cita propuesto Stuart L. Hart (2011),

Hay cuatro dimensiones centrales de la estrategia de sostenibilidad con diferentes vínculos con el desempeño de la empresa y la creación de valor:

- Prevención de la contaminación: minimizar los desechos y las emisiones de las instalaciones y operaciones actuales.
- Administración de productos: involucrar a las partes interesadas y administrar el ciclo de vida de los productos actuales.
- Tecnología limpia: despliegue de tecnologías limpias de “próxima generación”.
- Base de la pirámide: los nuevos negocios para atender situaciones de los pobres y desatendidos.

Figura 9

Modelo El marco de valor sostenible, Stuart Hart and Mark Milstein (2003)



Fuente: Trompenaars y Coebergh, (2014).

Nota: Descripción grafica del marco de valor sostenible. Reproducida de Modelo el marco de valor sostenible de Trompenaars y Coebergh, (2014). (<https://es.scribd.com/book/248807260/100-management-models-How-to-understand-and-apply-the-world-s-most-powerful-business-tools>)

4.3.1.7 Modelo 7 Sostenibilidad de múltiples partes interesadas, Fons Trompenaars and Peter Woolliams (2010)

Los autores de este modelo plantean el desarrollo sostenible desde una óptica más disruptiva, desde el punto de vista de otros desafíos a los que se enfrentan las organizaciones para garantizar su sostenibilidad, estos destacan su desarrollo desde una mirada de la administración de los procesos que respondan a las necesidades de clientes internos y externos, permitiendo de esta manera establecer una estabilidad económica, que garantice la operación de la organización y contribuyendo a la responsabilidad social empresarial.

Reconociendo este modelo a continuación se cita lo descrito por los autores, Trompenaars y Coebergh, (2014),

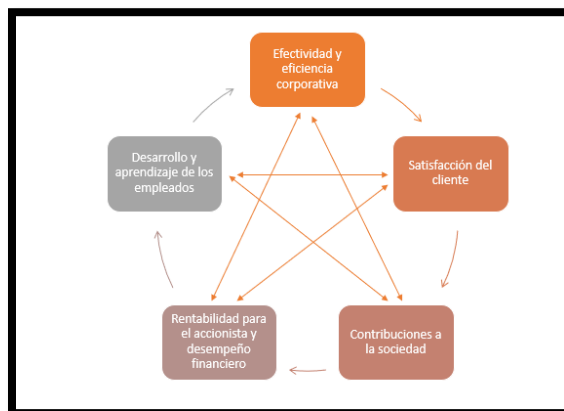
La fortaleza futura de una organización depende de la forma en que el liderazgo y la gestión lidiar con las tensiones entre las cinco entidades principales a las que se enfrenta cualquier organización: la eficiencia de procesos de negocio, personas, clientes, accionistas y sociedad. La forma en que estos las tensiones se abordan y resuelven determina la fuerza y las oportunidades futuras de una organización. (p,38)

Los autores identificaron que a través de la implementación de unos principios y análisis de estos, se puede hacer uso de modelo y realizar el diagnóstico de la organización, en este sentido a continuaciones se relacionan teniendo en cuenta lo descrito por Trompenaars y Coebergh, (2014),

1. Los principales dilemas y cómo las personas perciben la posición de la organización en relación con estos dilemas.
2. La cultura corporativa de una organización y su apertura a la reconciliación de los principales dilemas.
3. La competencia de su liderazgo para conciliar estos dilemas.

Figura 10

Modelo Sostenibilidad de múltiples partes interesadas, Fons Trompenaars and Peter



Fuente: Trompenaars y Coebergh, (2014).

Nota: Descripción grafica de Sostenibilidad de múltiples partes interesadas. Reproducida de Modelo de Sostenibilidad de múltiples partes interesadas de Trompenaars y Coebergh, (2014). (<https://es.scribd.com/book/248807260/100-management-models-How-to-understand-and-apply-the-world-s-most-powerful-business-tools>)

4.3.1.8 Model 8 Múltiple Ambiental-Modelo del Centro Lowell para la producción sostenible

Según Soler, Delgado, Sanjuán y García, (2018). El Modelo del Centro Lowell para la producción sostenible (LCSP) fue creado en 1999 en la Universidad de Massachusetts y está centrado en el desarrollo sostenible de la producción, el cual incluye como pilares fundamentales los siguientes tres pilares básicos que describe Soler, Delgado, Sanjuán y García, (2018).

El desarrollo de sistemas sostenibles de producción es un proceso continuo y evolutivo de fijación de objetivos y evaluación del desempeño.

Diferentes empresas y diferentes industrias están comenzando en diferentes posiciones en el proceso evolutivo.

El desarrollo de sistemas verdaderamente sostenibles de producción no puede ser alcanzado por las empresas de manera independiente, sino que se requiere de la cooperación y coordinación entre las empresas, las comunidades y el gobierno a los diferentes niveles, local, regional, nacional e internacional. (p.05)

Estos tres pilares están fundamentados en el enfoque productivos de las organizaciones donde se encadene el desarrollo a través de la interacción de todos los factores, centrados en la incorporación del estado mediante la oferta institucional que proponga crecimiento y soluciones reales en las organizaciones; entendiendo lo anterior se reconocen cinco niveles para el desarrollo en los cuales se encuentra fundamentado el modelo de sostenibilidad de El modelo del centro Lowell para la producción sostenible.

Figura 11

Niveles del Modelo ICSP



Fuente: Soler, Delgado, Sanjuán y García (2018).

Nota: Descripción grafica de los Niveles del Modelo ICSP. Reproducida de Niveles del Modelo ICSP de Soler, Delgado, Sanjuán y García (2018).

(<https://www.hoganlovells.com/es/publications/la-nueva-ley-de-contratos-del-sector-publico>)

En este sentido, estos pilares están estructurados en reconocer todo el proceso productivo y reconocer cada uno de los factores que se involucran en la cadena productivas del sector, mediante la estructuración de indicadores administrativos que involucren el desarrollo desde lo económico, social y ambiental.

Es por esta razón que para las asociaciones lecheras del Municipio de Chocontá-Cundinamarca, la adopción de un modelo de gestión de este tipo le permitiría encadenar sus necesidades y articularlas con el estado para responder en cada una de las etapas de la cadena productiva del sector lechero, reconociendo las oportunidades de productividad y competitividad desde el sector primario hasta la comercialización de los productos tanto a nivel nacional e internacional, permitiendo la sostenibilidad productiva, social y ambiental en cada uno de los emprendimiento de este sector.

4.3.3 Tendencias de sostenibilidad

Desde la dimensión sostenible se reflejan los beneficios para el desarrollo económico y social por medio de la sustentabilidad, reducción de costos, valorización y reconocimiento de la marca, flexibilidad, lo cual trae beneficios económicos, laborales, sociales y ambientales. Es por esto por lo que algunos de los estándares de gestión primordiales en el desarrollo de la estrategia en la construcción del desarrollo sostenible son:

4.3.3.1 Social

La Iniciativa de Reporte Global (GRI) siendo uno de los métodos de estándares de gestión más completos e integrales, más importantes a nivel internacional, ya que plantea las condiciones para el reporte o informes de Responsabilidad Empresarial, que en la actualidad es una de las metodologías más utilizadas por las organizaciones para evidenciar su trabajo hacia la sociedad.

4.3.3.2 Ambiental

Pacto Global de Naciones Unidas: Este pacto es un llamado que hacen las naciones unidas (ONU) a los empresarios para acogerse a un conjunto de prácticas corporativas que respondan a las necesidades globales, sobre la producción responsable fundamentada en los nueve principios guiados al medio ambiente establecidos en LOS ODS.

Frente al medio ambiente las empresas deben trabajar para implementación de procedimientos productivos que conserven el medio ambiente y promuevan una mayor responsabilidad ambiental, en este sentido en la tabla 3 se relacionan las tendencias futuras de la sostenibilidad.

Tabla 3*Tendencias futuras de la gestión de la sostenibilidad*

Tendencias futuras de la gestión de la sostenibilidad organizacional	
No relevancia de la normatividad	Esta certificación se verá como una alternativa de sostenibilidad de los emprendimientos rurales, mediante el establecimiento de proyectos competitivos.
Las grandes compañías progresarán en sus iniciativas	Desarrollo empresarial a través de la elaboración de proyectos productivos que estén encadenados con el desarrollo estratégico de la nación, lo cual permita un acompañamiento tanto técnico como económico y resulte favorable para el progreso de las producciones.
La RSE serán las alianzas intersectoriales	Integración de las relaciones intersectoriales empresas, ONGs, gobierno y productores que permitan el trabajo conjunto a través de alianzas.
La responsabilidad en todos los ámbitos	El desarrollo sostenible de las empresas debe estar fundamentado en el respeto por la comunidad, educación de los niños, bienestar de los colaboradores y sus familiares que ayuden al crecimiento económico del país.
La economía circular será fundamental	El crecimiento del sector productivo fundamentado en la implementación de programas tales que impacten al medio ambiente, asimismo el aprovechamiento de productos con vida útil para evitar la explotación masiva de recursos.
La RSE tendrá su propio código legal	Enmarcar el desarrollo sostenible de las organizaciones a través del cumplimiento de políticas y normas de prácticas responsable aceptadas que estén enfocadas en el respeto de la sociedad, el medio ambiente y la económica competitiva.
De las prácticas responsables serán obligatorias	Las nuevas tendencias mundiales sobre el desarrollo sostenible han generado que las organizaciones, encuentre la implementación de estos parámetros como una oportunidad competitiva competitivo, que generar el interés en las partes interesadas de la empresa.
La transparencia innovará la comunicación	Los informes de sostenibilidad presentados por las empresas deben centrados en evidenciar los aportes sociales, medioambientales y gobernanza, asimismo deben ser divulgados, comunicados y retroalimentados por todas las partes interesadas de la empresa.

Fuente: Global Reporting Initiative (2013) y Plasencia, J., Marrero, F., Bajo, A., & Nicado, M. (2018).

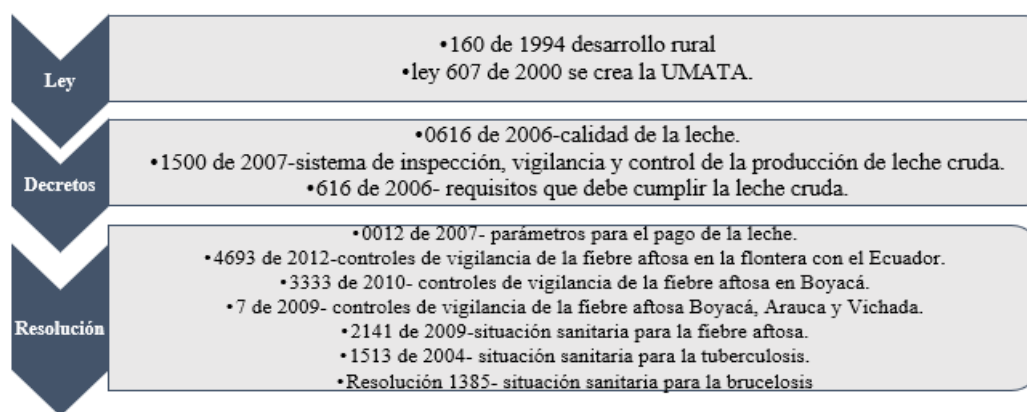
Nota: Estructuración de las tendencias de sostenibilidad en las organizaciones con fin de permitir su competitividad.

4.4 Marco Legal

A continuación, se presenta el contexto, legal y normativo correspondiente a la producción de lácteos en Colombia, de acuerdo con las disposiciones del MADR las normas que se consideran en el marco del proyecto se relacionan a continuación en la figura 12.

Figura 12

Normatividad en la Transformación de la Cadena Láctea



Fuente: FEDEGAN (2020).

Nota: Resumen Normatividad vigente de la cadena láctea. Adaptada de la Normatividad en la transformación de la cadena láctea de FEDEGAN (2020).

(<https://www.fedegan.org.co/normatividad/cadena-lactea>)

4.5 Marco Tecnológico

En la búsqueda del reconocimiento de un desarrollo sostenible en las comunidades rurales lecheras del Municipio de Chocontá- Cundinamarca, es relevante identificar las oportunidades de competitividad que se dan por el alcance de conectividad que se tiene en las

regiones, las cuales sirven de canal para la implementación de agronegocios enmarcados en las plataformas de e-commerce que permitieran la apertura de nuevos mercados y la puesta en marcha de planes equitativos en los territorios.

4.5.1 Plan Nacional de Conectividad Rural – Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones MinTIC

En búsqueda de la integración nacional, MinTIC establece estrategias de conectividad del sector rural., Esto con el fin disminuir la desigualdad social y romper las brechas sociales que enfrenta el agro colombiano, proponiendo así el acceso a nuevos mercados y la puesta en marcha de proyectos productivos sostenibles.

Dentro de los municipios cubiertos por el proyecto nacional de fibra óptica, el municipio de Chocontá-Cundinamarca no se encuentra incluido en la actualidad, pero en un futuro al ampliarse la cobertura podría llegar a representar unas ventajas competitivas que se puede tomar en cuenta, ya que es una herramienta que sirve para capacitar a los pobladores y a las personas con cercanía al proyecto.

Se presenta a forma de información la distribución de los costos del proyecto en cifras reales presentadas por el MINTIC en la tabla 4:

Tabla 4*Plan de conectividad rural.*

Vigencia	Compromiso 1: redes de transporte para cabeceras municipales	Compromiso 2: acceso comunitario a internet en centros poblados.
2018	\$ 13.582.000.000	\$179.818.273.936
2019	\$16.718.620.250	\$75.482.800.063
2020	9.432.987.754	\$61.297.468.543
2021	12.754.094.197	\$61.990.059.882
2022	9.740.065.621	\$62.696.001.198
2023	13.246.486.431	\$128.948.223.262
2024	0	\$96.501.627.331
2025	0	\$96.921.511.924
2026	0	\$134.777.197.427
2027	6.546.657.411	\$98.258.267.852
2028	6.743.057.134	\$98.730.851.661
2029	6.945.348.848	98.730.851.661
2030	7.153.709.313	99.217.612.984
2031	7.368.320.592	141.337.759.204
Total	\$110.231.347.551	\$1.433.331.648.322

Fuente: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC,2020).

Nota: Presupuesto de inversión para conectividad rural entre los años 2018-2031 en Colombia.

En este sentido, la llegada de los programas de conectividad genera grandes oportunidades competitividad para los productores lecheros, puesto que se crea un acercamiento directo entre el productor y el consumidor final así mismo rompe la cadena de intermediación que durante muchos años ha generado desventajas competitivas, ya que en la actualidad la utilización de instrumentos electrónicas facilita la comercialización y encadenamiento con todos los actores, mediante herramientas de e-commerce para la implementación de un negocio

electrónico, a través de la utilización de software de uso libre y la implementación una plataformas de comercio enfocado en el desarrollo sostenible de los negocios los electrónicos para la comercialización de sus productos.

A continuación, en la tabla 5 se relacionan algunas plataformas de e-commerce que se pueden considerar para la implementación de una plataforma de negocios electrónicos.

Tabla 5

Relación de software de uso libre y de licencia para la implementación de una plataforma e-commerce.

Plataforma	Descripción	Observación
Abantecart	Brindan la capacidad de crear negocios en línea y vender productos en línea de manera rápida y eficiente.	Se lanza bajo la Licencia de Software Abierto.
Prestashop	Guía a los usuarios a través de su catálogo de productos de manera inteligente y sin esfuerzo,	Disponible bajo la Licencia de Software Abierto.
CE Phoenix	Poderosa tienda de comercio electrónico lista para usar, poniéndote en línea y con el control total de tu negocio desde el principio.	Licencia Pública General de GNU .
Oscommerce	Comercio electrónico de tienda en línea que ofrece una amplia gama de características listas para usar que permiten configurar las tiendas en línea.	Licencia GNU / GPL .

Fuente: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC,2020).

Nota: Para el desarrollo competitivo han implementar algunas plataformas e-commerce.

A continuación, en la tabla 6, se presentan cinco herramientas analizadas desde sus características para ser propuestas como infraestructura tecnológica para un negocio electrónico, se propone algunas herramientas que podrían ser utilizadas en los emprendimientos del sector lácteo.

Tabla 6

Herramientas para el establecimiento de e-commerce.

Plataforma	Característica	Observaciones
PrestaShop. (<i>Crear Tienda Online Gratis con Prestashop / Venta Online</i> , 2018) https://www.prestashop.com/es	Ofertas especiales (reducciones de precios, vales de regalo)	Esta herramienta es ideal para iniciar los pequeños emprendimientos, es de uso libre y permite crear contenidos y compartirlos en redes sociales para dinamizar el e-commerce, permitiendo la conexión con los clientes y la comercialización de los productos.
	Productos destacados en la página de inicio	
	Los más vendidos en la página de inicio	
	Nuevos elementos en la página de inicio	
	Ofertas de 'envío gratis'	
OpenCart. (<i>OpenCart - Open Source Shopping Cart Solution</i> , s. f.) https://www.opencart.com/	Ordene artículos agotados	Tienda comercial de carácter gratuito que se utiliza para la comercialización de productos no contiene ningún carácter de restricción, facilita al consumidor la utilización de múltiples medios de pago y la opción la personalización de precios, estadísticas, entre otras opciones avanzadas que dinamizan la plataforma.
	Buscar	
	Categorías ilimitadas	
	Abra Souce	
	Productos ilimitados	
Open eShop. (<i>belherdigital</i> , 2013/2020) https://github.com/belherdigital/open-eshop	Documentación gratis	Es una oportuna solución comercial que permite conectar el cliente a través de internet con la tienda de su elección, asimismo facilita al emprendedor para tener su tienda propia y administrar parámetros y características administrativas importantes como precio, promociones, pagos, tipos de artículos entre otras.
	Más de 20 pasarelas de pago	
	Revisiones de productos	
	8+ métodos de envío	
	Clasificaciones de productos	
Open eShop. (<i>belherdigital</i> , 2013/2020) https://github.com/belherdigital/open-eshop	Paypal y tarjeta, los productos están protegidos y descargables solo por usuarios pagos.	Es una oportuna solución comercial que permite conectar el cliente a través de internet con la tienda de su elección, asimismo facilita al emprendedor para tener su tienda propia y administrar parámetros y características administrativas importantes como precio, promociones, pagos, tipos de artículos entre otras.
	Autor social: Cualquiera puede registrarse fácilmente en su sitio o iniciar	

sesión con; Facebook,
Twitter, Google, Yahoo

Fuente: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC,2020).

Nota: Herramientas aplicables en las organizaciones que generan soluciones comerciales a través de la tecnología.

Metodología de la Investigación

5.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se implementará la metodología cualitativa tipo descriptiva que tal como señala Rivero, D. (2013), utiliza el método de análisis, para lograr caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalando sus características y propiedades y combina ciertos criterios de clasificación que permiten para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

En este sentido, en la búsqueda del objetivo de investigación del proyecto *“Analizar estrategias de desarrollo sostenible para el fortalecimiento de los emprendimientos rurales del sector lechero en el municipio de Chocontá, Cundinamarca”*, Se estructuró el estudio de caso en la identificación de los conocimientos de los emprendedores lecheros rurales mediante el uso de entrevistas estructuradas a expertos de las asociaciones, con fin de desarrollar un análisis descriptivo de los avances y fortalecimiento generados con el establecimiento de estrategias de sostenibilidad en las producciones lecheras del municipio.

5.2 Fases de la investigación

5.2.1 Estructuración de los referentes teóricos.

Se realizará la recopilación de la información sobre las generalidades de los modelos de desarrollo sostenible en las organizaciones.

5.2.2 Construcción del instrumento cualitativo.

Teniendo en cuenta que el tipo de investigación es cualitativa, se optó por implementar la metodología Delphi por medio del cual se estructuró la entrevista y permitió la interacción con los expertos para la toma de decisiones en el proceso investigativo.

5.2.3 Análisis e interpretación de datos.

A partir de la información recolectada se procederá con el análisis de los resultados y conclusiones, que permitan tomar decisiones que generen conocimiento en la asociación.

5.2.4 Informe final.

Construcción del informe de investigación que comprende la revisión bibliográfica, resultados de las entrevistas con expertos del Municipio de Chocontá-Cundinamarca y conclusiones.

5.3 Diseño Metodológico.

La recolección de los datos cualitativos para esta investigación es realizada por la maestrante utilizando como herramienta la entrevista y aplicando el Método Delphi con expertos que tienen en común porque son líderes en emprendimientos del sector lácteo en el Municipio de

Chocontá – Cundinamarca, representantes de organizaciones vinculadas al sector en mención, concedores del proceso productivo pero especialmente el proceso administrativo al formar parte de cooperativas, empresas, asociaciones y organizaciones del sector público.

5.3.1 Recolección de los datos a través del Método Delphi.

En la búsqueda de alternativas para identificar las oportunidades de crecimiento de los emprendimientos rurales lecheros del Municipio de Chocontá-Cundinamarca, la investigación se centra en reconocer las estrategias de desarrollo sostenible aplicables para este tipo de organizaciones sociales, en aras de permitir el fortalecimiento de la cadena productiva láctea mediante la articulación de cada uno de los eslabones desde la sector primario hasta la comercialización permitiendo de esta manera desarrollar una competitividad en los mercados que faciliten un equilibrio productivo, social y medio ambiental en sus entornos. Esta investigación se estructuró en la búsqueda de las capacidades de crecimiento de los emprendimientos lecheros al identificar sus problemáticas y reconocer las estrategias de los posibles modelos sostenibles aplicables en las unidades productivas del municipio de Chocontá.

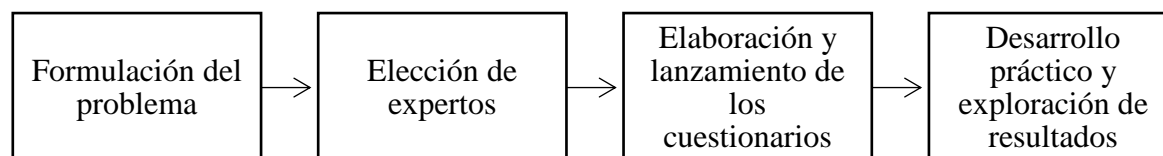
Para el desarrollo de esta investigación se implementará la metodología cualitativa tipo descriptiva que tal como señala Astigarraga, E. (2003), utiliza el Método Delphi que se basa en la recopilación de entrevistas a un grupo de expertos del sector, a los cuales se les realiza una serie de repeticiones a través de sucesivas rodas con el fin de identificar las características estudiadas.

La presente investigación se desarrolló en el año 2021 en el municipio de Chocontá-Cundinamarca y permitió la recolección de datos de los aspectos económicos, sociales y

ambientales de los grupos de interés, en la figura 13 se señalan los pasos que se llevaron a cabo para la construcción de la investigación.

Figura 13

Pasos Método Delphi



Fuente: Astigarraga, E. (2003).

Nota: Descripción de las etapas metodológicas. Reproducida de Pasos Método Delphi de Astigarraga, E. (2003). (https://www.academia.edu/1778723/El_m%C3%A9todo_delphi)

5.3.2 Aplicación Método Delphi.

5.3.2.1 Formulación del problema

En esta etapa se define la necesidad del estudio y se estructura el campo de la investigación con el fin de identificar los expertos y reclutarlos para el desarrollo de la consulta del estudio. Asimismo, se elabora el cuestionario estructurado en reglas de búsqueda de información, donde estas preguntas deben ser precisas y formuladas a las necesidades de los expertos, permitiendo de esta manera la recolección de datos para la sustentación de la hipótesis.

5.3.2.2 Elección de expertos

Los expertos en una investigación a través del Método Delphi se identifican como aquella población experta en su campo, para el desarrollo de este estudio los expertos seleccionados fueron los líderes de asociaciones lecheras del municipio de Chocontá-Cundinamarca, los cuales poseen los conocimientos estratégicos de las organizaciones y permitieron identificar parámetros establecidos o no de sostenibilidad en las producciones lecheras de esta región.

5.3.2.3 Desarrollo práctico y explotación de resultados

Este cuestionario se construyó con el fin de tener fácil asimilación por parte de los expertos entrevistado, con el fin de identificar las características planteadas en el objetivo de la investigación y facilitar la recolección de la información, tal como lo formula Astigarraga, E. (2003),

“El método de expertos, la importancia de definir con precisión el campo de investigación es muy grande por cuanto que es preciso estar muy seguros de que los expertos reclutados y consultados poseen los conocimientos del sector” (p.04)

Finalmente, el cuestionario es socializado con los expertos seleccionado a través de una nota de presentación del estudio, donde se identifiquen las condiciones de desarrollo del cuestionario y la importancia de este.

Astigarraga, E. (2003) describe que:

El objetivo de los cuestionarios sucesivos es disminuir la dispersión de las opiniones y precisar la opinión media consensuada. En el curso de la 2ª consulta, los expertos son informados de los resultados de la primera consulta de preguntas y deben dar una nueva

respuesta y sobre todo deben justificarla en el caso de que sea fuertemente divergente con respecto al grupo. Si resulta necesaria, en el curso de la 3ª consulta se pide a cada experto comentar los argumentos de los que disienten de la mayoría. (P.05)

5.4 Diseño de instrumento de recolección de la información-Entrevistas.

Apreciado participante este instrumento tiene la finalidad recoger información respecto al desarrollo sostenible en unidades productivas lecheras del Municipio de Chocontá-Cundinamarca, para fines eminentemente académicos en el desarrollo de mi trabajo de grado de Maestría de Administración de Organizaciones, denominado: Análisis de estrategias sostenibles aplicables a los emprendimientos lecheros rurales del municipio de Chocontá-Cundinamarca. Inicialmente para la identificación de las variables necesarias para indagar en el estudio se realizó un revisión documental que permitiera formular el cuestionario que formaría parte de la entrevista, posteriormente ese cuestionario fue entregado y validado a un Magister en Administración de Organizaciones de la UNAD con más de 6 años de experiencia en modelos de desarrollo sostenible en generación de energía, un docente de la ECACEN de la UNAD el subdirector del área de emprendimiento SENA, asimismo A partir de la primera ronda, se perfeccionó el borrador de la entrevista con el apoyo de un experto en investigación con conocimientos en economía y administración, el PhD. en Pensamiento Complejo, con la finalidad de obtener su evaluación sobre la primera versión del instrumento encuesta.

Es por esto por lo que es fundamental reconocer que la investigación está basada en el desarrollo sostenible, el cual tiene como áreas de estudio **la economía, el medio ambiente y la sociedad.**

Cuestionario para la ronda 1

1. En qué grado evalúa su nivel de conocimiento en temas de desarrollo sostenible
 - Muy alto grado
 - Alto grado
 - Grado medio
 - Bajo grado
 - Muy bajo grado
2. Por favor mencione y describa la actividad económica a la cual usted se dedica.
3. ¿Para usted qué es el desarrollo sostenible?
4. ¿En su empresa se realizan actividades para mitigar el impacto negativo de la producción en el medio ambiente? Descríbalas
5. En la asociación a la cual usted se encuentra vinculado ¿se realizan actividades para mitigar el impacto negativo de la producción en el medio ambiente? Descríbalas
6. ¿Cree usted que podría mejorar la rentabilidad económica en su producción al implementar actividades en favor del desarrollo sostenible? ¿por qué? Descríbalas
7. En su empresa, ¿realizan actividades o implementan estrategias en beneficio de la sociedad? Descríbalas.
8. En la asociación a la cual usted se encuentra vinculado, ¿realizan actividades o implementan estrategias en beneficio de la sociedad? Descríbalas.
9. ¿Cree usted que podría mejorar la rentabilidad económica en su producción al implementar actividades en favor del desarrollo sostenible (ambiental y social)? ¿por qué? Descríbalas

10. Por favor mencione las dificultades u obstáculos que se presentan al momento de aplicar actividades o estrategias que aporten al desarrollo sostenible, por ejemplo: en beneficio de la sociedad y el medio ambiente.
11. ¿Como pueden las estrategias de desarrollo sostenible aportar para generar un equilibrio en los pilares ambiental, económico y social de su región?
12. ¿Qué estrategias u objetivos de sostenibilidad usted considera deben ser incorporados en su municipio para mejorar las ventajas competitivas de los productores?
13. Desde su experiencia o conocimiento ¿Le sugeriría a su asociación la implementación de un modelo o estrategias o actividades que fomenten el desarrollo sostenible? Por favor descríbalas.

Cuestionario para la ronda 2

1. ¿De qué manera usted desde su empresa o asociación le aportaría a la sostenibilidad de la región?
2. ¿Usted estaría dispuesto que al interior de su empresa se implemente un modelo de sostenibilidad?
3. ¿Qué estrategia implementaría en su empresa para aportarle a la sostenibilidad?
4. ¿Conoce usted algún modelo de desarrollo sostenible que se aplique en su región? ¿Cuál?
5. ¿Qué parámetros evalúan las procesadoras lecheras para reconocer los incentivos económicos que son pagados a usted como productor por su contribución al desarrollo sostenible?
6. ¿Cree usted que las actividades de mitigación del cambio climático que se desarrollan en su comunidad contribuyen al desarrollo sostenible?

7. ¿Cree usted que las actividades sociales que se desarrollan en su comunidad constituyen al desarrollo sostenible?
8. ¿Cree usted que las dificultades u obstáculos que se presentan en la aplicación de actividades de desarrollo sostenible han generado que su emprendimiento tenga menos oportunidades de competitividad en el mercado? ¿Por qué?
9. ¿En su municipio se llevan a cabo estrategias de desarrollo sostenible que impacten la actividad económica de su empresa o asociación? ¿Cuáles?
10. ¿En su empresa o asociación se realizan actividades que fomenten la implementación de actividades de desarrollo sostenible? ¿Cuáles?

Análisis de Resultados

Para el desarrollo de esta monografía se trazó como objetivo específico Examinar etapas de los modelos teóricos de sostenibilidad obtenidos a partir de la revisión bibliográfica y su adaptación en los emprendimientos del sector lechero en el municipio de Chocontá, por ellos en el capítulo del marco referencial encontramos la revisión documental que identifica diferentes modelos de Desarrollo Sostenible, los aspectos de teóricos, referenciales, antecedentes, legales, tecnológicos referentes a las variables estudiadas.

6.1 Hallazgos en las entrevistas

6.1.1 Primera ronda de entrevistas

En el Anexo 1 de este documento, se encuentran disponibles los resultados que conducen al siguiente análisis por pregunta de la entrevista para el cumplimiento del objetivo Identificar las estrategias de sostenibilidad que actualmente se implementan en emprendimientos del sector lechero del Municipio de Chocontá, Cundinamarca con la aplicación de entrevistas a expertos bajo la metodología Delphi.

Asimismo, se anexa enlace de las entrevistas realizadas con la información la cual no es publicado en su totalidad por temas de manejo de información personal de los expertos.

Ronda uno 4 de junio 2021:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1QfgBVgrQ2gRuK2oe_Sop0Gv7PcKkrWiYSGs0xRHVQgk/edit?resourcekey#gid=177489184

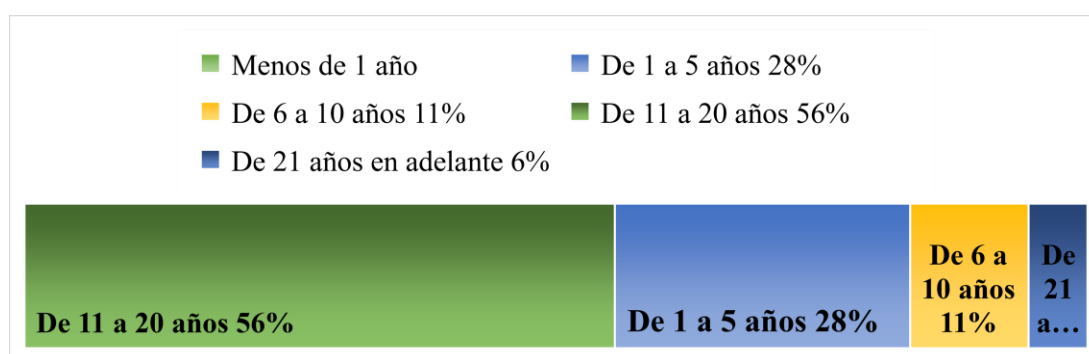
Ronda dos 04 de julio 2021:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/15qnTGiQ0_yILNTvEvV_idf2oZtqnpntljOW5D0PEguo/edit?resourcekey#gid=1044927299

En la figura 14 se relacionan los años de experiencia en el sector productivo lechero de los expertos entrevistados, lo que permite evidenciar que el 56% de estos relacionan tener entre 11 a 20 años de desarrollo de labores en este sector y que su experiencia se deriva desde su infancia debido a las producciones familiares que viene de generaciones, asimismo el 28% de productores tienen un tiempo de labores en ese sector entre 1 a 5 años, el 11% entre 6 a 11 años y el 6% manifestó tener más de 20 años de experiencia en este sector.

Figura 14

Años de experiencia en el sector lechero de los entrevistado.



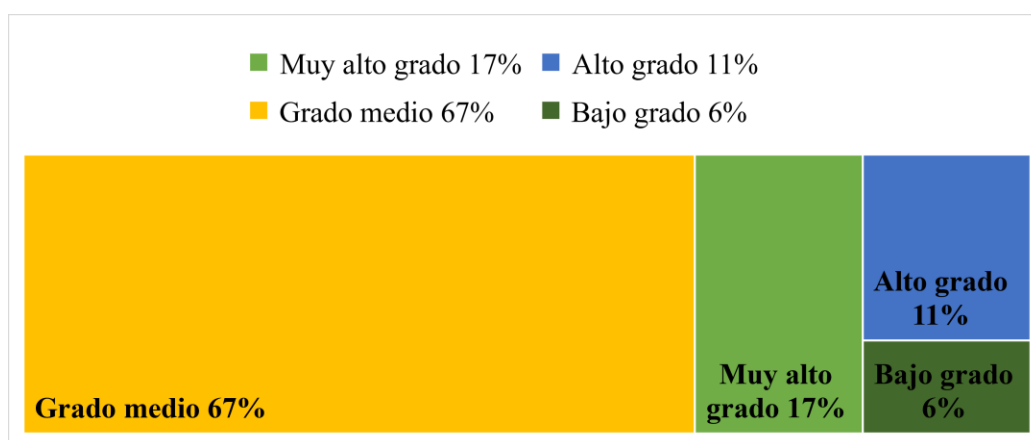
Fuente: el autor.

En este mismo sentido en la figura 12, se relaciona el nivel de conocimiento que manifiestan tener los expertos entrevistados, estos coincide en el grado medio con 67% relacionando esta respuesta con las oportunidades que tienen de identificar los modelos de desarrollo sostenible más aplicables a su sector a través de capacitaciones u estudios que muestre más sobre su importancia y cada una de las dimensiones que se abarcan, de igual manera el 17% señala conocer en muy alto grado los temas relacionados con el desarrollo sostenible, esto es resultado de que aquellos entrevistados son puntualmente profesionales del agro y colaboradores de la empresa Alquería como principal cliente de los productos, finalmente nos encontramos con

un panorama del 11% en un alto grado donde se encuentran identificados los líderes de las asociaciones entrevistadas y el 6% que indican conocer en bajo grado entrevistados que indican no tener ninguna relación con este término y no reconocer la importancia.

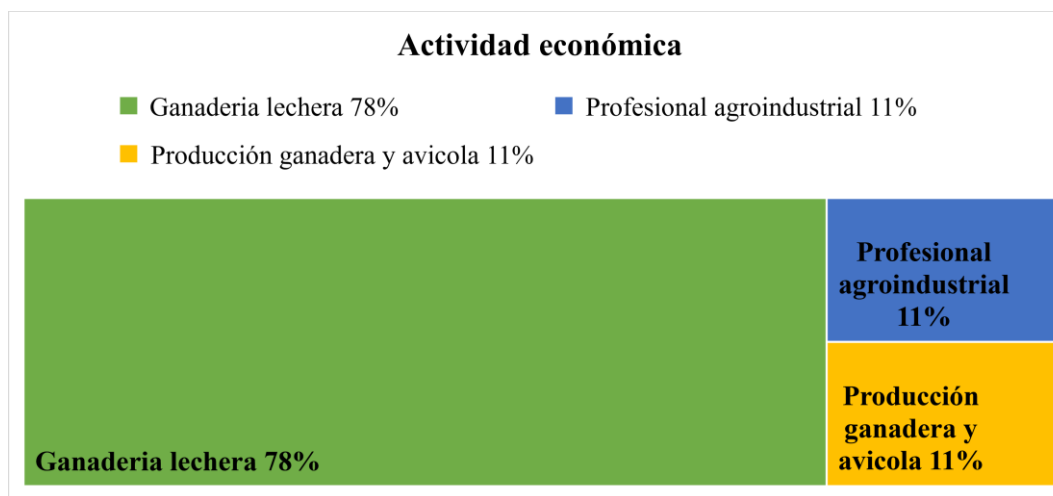
Figura 15

Grado de conocimiento sobre el desarrollo sostenible



Fuente: el autor.

En la figura 15, se indica las principales actividades económicas de los expertos entrevistados que evidencia que en su gran mayoría están dedicados exclusivamente a la producción lechera y que su actividad económica central está dedicada a esta labor, asimismo se encuentra un 11% identificados como profesionales del agro que tienen una relación directa con el sector lecheros puesto que son veterinarios, zootecnistas y líderes de acopios de empresas procesadoras de leche y finalmente se evidencia que el otro 11% dedica su finca a la diversificación de las producciones entre ganadería y aves para mejorar la rentabilidad del terreno.

Figura 16*Actividad económica*

Fuente: el autor.

Teniendo en cuenta la metodología cualitativa utilizada para reconocer algunos factores de los expertos entrevistados, a continuación, en la tabla 7, se relacionan los análisis de las preguntas por categorías emergentes de cada uno de los resultados obtenidos de parte de los expertos.

Tabla 7*Análisis pregunta 3-Primera ronda*

¿Para usted qué es el desarrollo sostenible?	Frecuencia de mención
Realizar actividades productivas vinculadas al cuidado del medio ambiente	8
Es el equilibrio entre lo económico, social y medio ambiental que satisface las necesidades del presente sin afectar las generaciones futuras	9
Es el acompañamiento de varias especies en la producción.	1

Fuente: el autor.

Nota: Análisis del conocimiento de los encuestados sobre el concepto de desarrollo sostenible.

López y Pardo (2018), permiten fundamentar la pregunta de la tabla 7 en el conocimiento de la sociedad sobre el concepto del desarrollo sostenible, como estrategia para la competitividad de las organizaciones mediante la relación de la productividad, la economía, medio ambiente y la sociedad que faciliten el equilibrio en sus territorios. En este sentido, se evidencia que los expertos entrevistados relacionan el desarrollo sostenible con el cuidado del medio que permite el desarrollo de sus producciones y mejora su calidad de vida, puesto que reconocen que trabajan con el equilibrio de estos factores con el fin de garantizar el futuro de las próximas generaciones, especialmente de sus unidades productivas que están fundamentadas en negocios familiares que son transferidos a sus hijos y nietos; de igual manera destacan que el desarrollo sostenible puede estar relacionado con la diversificación de sus especies para poder crear mejor mercado competitivo entre los productos sacados al mercado.

Tabla 8

Análisis pregunta 4-Primera ronda

¿En su empresa se realizan actividades para mitigar el impacto negativo de la producción en el medio ambiente?	Frecuencia de mención
Muy poco en las zonas rurales no tenemos un buen plan para recolección de basuras y las actividades de reciclaje	1
capacitaciones a la comunidad sobre la importancia del medio ambiente, trabajamos articulados con el CAR para no dañar el medio ambiente.	1
Conservación y protección de fuentes hídricas y bosques nativos.	10
Certificación de fincas en buenas prácticas ganaderas-BPG.	2
Manejo de excrementos por producción de gases, y contaminación del recurso del agua.	2
Gestión Integral de residuos sólidos.	2

Fuente: el autor.

Nota: Identificación de las prácticas de mitigación al medio ambiente desarrolladas en sus empresas.

Soler y García (2018), en la tabla 8 se fundamentan en los retos que afrontan las organizaciones con el fin de responder al cambio climático y de mitigar los impactos generados desde la actividad económica llevada a cabo por parte de los expertos, asimismo como la integralidad de los procesos y las consecuencias y oportunidades de mejora identificadas en sus territorios con el fin de contribuir de manera positiva en el medio ambiente que estén enfocadas en controlar la contaminación de las fuentes hídricas especialmente a través de uso indiscriminados de insumos químicos que contaminen el agua, asimismo señalan la relevancia en el sector ganadero lechero el establecimiento de controles enfocados en la detención de la deforestación y la diversificación mediante técnicas de agroforestería que favorezcan el equilibrio de sus territorios; estas actividades como los describen los expertos se debe generar de la mano de los expertos del sector gubernamental como privado tales como corporaciones autónomas, Gobernación, Alcaldía y empresas aliadas del sector lechero que conjuntamente incorporen actividades de recolección de desechos, manejo integral de residuos peligrosos entre otros planes fundamentales para hacer sostenible su entorno.

Tabla 9

Análisis pregunta 5-Primera ronda

¿En su asociación se realizan actividades para mitigar el impacto negativo de la producción en el medio ambiente?	Frecuencia de mención
Planes diseñados como reciclaje, ahorro de agua y otras actividades	7
Implementación de sistemas silvopastoriles y Capacitaciones en medio ambiente	6
No se implementa ningún tipo de actividades.	5

Fuente: el autor.

Nota: Identificación de las prácticas de mitigación al medio ambiente desarrolladas en sus Asociaciones.

Soler, J. A. P., Delgado, F. M., Sanjuán, A. M. B., & García, M. N. (2018), el autor permite tener una percepción de los dos actores que intervienen en el análisis de las encuestas desde el punto de vista de la finca como productor individual y a su vez de manera conjunta de las asociaciones, puesto que muchas veces el trabajo en conjunto motiva a las comunidades aunar esfuerzos que los permite cumplir los objetivos en común, es por esto que es fundamental identificar las actividades desarrolladas y que están influyendo en el desarrollo económico de su comunidad. Asimismo los entrevistados reconocen que su asociación es el canal de mejoramiento para el desarrollo de sus unidades productivas, por tal razón destacan que a través de ellas se crean planes a través de capacitaciones que se enfocan planes de reciclaje, ahorro de agua y tratamiento adecuado a los recipientes peligrosos que contenían los insumos químicos de igual manera trabajan en el aprovechamiento de materias primas generadas en su territorios para poder generar soluciones alternativas de alimentación para los animales.

Tabla 10

Análisis pregunta 6-Primera ronda

¿Cree usted que podría mejorar la rentabilidad económica en su producción al implementar actividades en favor del desarrollo sostenible?	Frecuencia de mención
Disminuiría costos futuros por daño a los recursos naturales	6
Si contribuimos con el desarrollo sostenible tenemos reconocimientos en el precio de la leche.	11
Los clientes reconocen la importancia de este factor y se paga todas las actividades creadas para mitigar el impacto.	1

Fuente: el autor.

Nota: Identificación de las oportunidades generadas al implementar técnicas de desarrollo sostenible.

Valle, Narcisa y Yolanda (2020), nos permite plantear la importancia de la implementación de estrategias que fomenten el desarrollo organizacional en los emprendimientos rurales, puesto que estos se ven enfrentados a barreras competitivas que impiden la obtención de mejor rentabilidad económica para el desarrollo de sus producciones. En la tabla 10 se permite evidenciar aspectos significativos en el desarrollo de sus producciones puesto que en primer lugar los expertos reconocen que el desarrollo de estas actividades se ven reflejadas en el precio final de la leche según la resolución 000017 del 2012 que establece la fórmula para el pago de litro de leche en Colombia por tal razón trabajan conjuntamente con las procesadoras de leche en la mejora de los aspectos a evaluar, igualmente se evidencio que los productores reconocen las problemáticas generadas por las producciones ganaderas en la actualidad en el mundo con relación a los gases efecto invernadero que ha provocado una baja en el consumo de materias primas que está afectando significativamente este sector, por tal razón juntan esfuerzos en mostrar actividades que mitiguen a ayuden a su sector para ser más responsable con el medio ambiente.

Tabla 11

Análisis pregunta 7-Primera ronda

¿En su empresa realizan actividades o implementan estrategias en beneficio de la sociedad?	Frecuencia de mención
Trabajo colaborativo y difusión de aprendizajes benéficos	6
No se desarrollan ningún tipo de estas actividades	2
se realizan capacitaciones que contribuye a la formación continua, conocimientos que serán aplicables en sus unidades productivas.	9
Los proveedores desarrollamos campañas de incentivo para sus familias y para ellos mismos, como estudio, bonificaciones por calidad de la leche y desarrollo social.	1

Fuente: el autor.

Nota: Actividades implementadas en las comunidades en su empresa beneficio de la sociedad.

Freeman, RE (2010), reconoce las partes interesadas en el proceso como agentes fundamentales para el desarrollo económico, es por esto por lo que se involucran en las organizaciones como ajes dinamizadores con su aporte en calidad del proceso, obtención de materias primas y crecimiento social de los territorios, por lo que las estrategias desarrolladas puntualmente en las fincas o empresas están guiadas principalmente por los planes que se desarrollan desde las asociaciones y empresas aliadas del sector lechero, que se centran en generar incentivos, bonificaciones y otros tipos de actividades que contribuyen con las comunidades de las veredas principalmente con esos grupos sociales de esos territorios que mejoran su calidad de vida al mejorar la capacidad de adquisición de la población más vulnerable de estos territorios.

Tabla 12

Análisis pregunta 8-Primera ronda

¿En su asociación Realizan actividades o implementan estrategias en beneficio de la sociedad?	Frecuencia de mención
Apoyo a unidades productivas y gestión de capacitaciones	5
No se realiza ningún tipo de actividades	2
trabajamos con las otras veredas y asociaciones y nos vinculamos con las escuelas de nuestra región.	2
La asociación tenemos planes de incentivo nos apoyamos y ahorramos para construir nuestra propia empresa productora de lácteos.	9

Fuente: el autor.

Nota: Actividades implementadas en las comunidades en su empresa beneficio de la sociedad.

Freeman, RE (2010), el desarrollo integral de los actores de las organizaciones contribuye en la competitividad y crecimiento, es por esto por lo que la identificación de acciones que construyan comunidad y sociedad para las asociaciones desde el punto de vista educativo, económico y de valores facilitará el avance en sus territorios, es por esto que las asociaciones se han convertido en el canal para la implementación de estrategias sostenibles en las unidades

productivas por tal razón los expertos señalan que la integración y el trabajo conjunto entre cada uno de los asociados contribuye a la mejora de los entornos sociales, puesto que a través de estas se crean capacitaciones, incentivos, actividades de mejora para sus productos, conexiones con entes gubernamentales que mejoran la calidad de vida de las personas vinculadas.

Tabla 13

Análisis pregunta 9-Primera ronda

¿Cree usted que podría mejorar la rentabilidad económica en su producción al implementar actividades en favor del desarrollo sostenible (ambiental y social)?	Frecuencia de mención
Si se crea conciencia en las personas para ayudar a proteger y conservar las fuentes hídricas	4
Las empresas se orientan a la creación de actividades que mejoren todo el impacto generado por las producciones tanto en el marco ambiental como social.	14

Fuente: el autor.

Nota: Percepción de los beneficios económicos que se pueden obtener al implementar actividades de desarrollo sostenible.

Barrett, R. (2017), la creación de valor a través del reconocimiento de los aportes generados por el ser humano incentiva la productividad centrada en la formación de cultura financiera, social y ambiental, que facilitará la identificación de rentabilidades económicas al implementar metodologías que respondan con estos parámetros. Es por esto que los expertos reconocieron que el trabajo conjunto en la implementación de estrategias de desarrollo sostenibles son claves para mejorar la rentabilidad de sus producciones lecheras que en la actualidad se encuentran siendo señaladas como una de las principales fuentes productora de gases efecto invernadero en el mundo, por tal razón su oportunidad de competitividad se centra en la generación de actividades que respondan a las necesidades sociales de los consumidores y a la

mitigación de los impactos generados por el desarrollo de su actividad productivas con la explotación productiva del ganado.

Tabla 14

Análisis pregunta 10-Primera ronda

Las dificultades u obstáculos que se presentan al momento de aplicar actividades o estrategias que aporten al desarrollo sostenible	Frecuencia de mención
Los costos de implementación, el requerimiento de tiempo y las limitaciones geográficas	2
Falta de una educación de calidad sobre estos temas para la comunidad.	13
La falta de apoyo gubernamental y social	3

Fuente: el autor.

Nota: identificaciones de barreras presentadas para la implementación de actividades de desarrollo sostenible.

William McDonough (2021), el modelo muestra la importancia de reconocer el enfoque de la producción con el fin de reinventar la forma de hacer las cosas, es por esto por lo que la identificación de los obstáculos y las dificultades de los procesos permite la identificación de las oportunidades de generar cambios medibles y que aporten a la generación de soluciones en las organizaciones. Asimismo se evidencia que los expertos coinciden en la falta de formación y conocimiento de modelos de desarrollo sostenible como la principal dificultad u obstáculo que presentan en la implementación de este tipo de ejercicio, sumado la falta de articulación de los entes gubernamentales para generar un fomento en el desarrollo de este tipo de actividades en los territorios y finalmente destacan los limitantes que se pueden presentar al no tener la capacidad adquisitiva para poder acceder a la implementación de estos tipos de modelos que pueden generar cambios considerables que se reflejarían en costos significativos con los cuales no cuentan.

Tabla 15*Análisis pregunta 11-Primera ronda*

¿Cómo pueden las estrategias de desarrollo sostenible aportar para generar un equilibrio en los pilares ambiental, económico y social de su región?	Frecuencia de mención
Las producciones pueden ser mejores y la gente dejaría de satanizar nuestra producción, que cada día nos atacan más	11
Generando empleo, aportando acceso a la educación e información.	3
Más acceso a créditos y subsidios para poder ser más competitivos y podamos generar empleos a las personas del pueblo.	2
Modelos económicos de finca rentables y así replicar modelos sostenibles en el tiempo.	2

Fuente: el autor.

Nota: Identificación de equilibrio en sus producciones al implementar actividades de desarrollo sostenible.

Trompena y Coebergh (2014), Permite proponer diferentes modelos de sostenibilidad aplicables en las organizaciones que resultan ser herramientas para la generación de equilibrio, mediante la incursión de tecnologías, capacitaciones, apoyo social y económico que mejorarían la rentabilidad de este tipo de organizaciones. Es por esto que se evidencia que al implementar estrategias desarrollo sostenible en las organizaciones productoras lecheras podría reflejar mejoras en las aperturas comerciales, puesto que representaría una ventaja competitiva que podría ser reconocida por los consumidores que la actualidad cuestionan el desarrollo de estas prácticas por el impacto al medio ambiente; asimismo esto generaría desarrollo social en los territorios contribuyendo a las condiciones de vida de los campesinos y finalmente permitiría el acceso a mejor maquinaria y equipos tecnológicos que mejoraría la rentabilidad reflejada en sus empresas.

Tabla 16*Análisis pregunta 12-Primera ronda*

¿Qué estrategias u objetivos de sostenibilidad usted considera deben ser incorporados en su municipio para mejorar las ventajas competitivas de los productores?	Frecuencia de mención
Apoyo técnico en las actividades de planificación e implementación de programas de mejoramiento ambiental	3
Crear nuevos centros de acopio, subsidiar tanques de enfriamiento, emplear ganado de raza.	3
Creación de una política de desarrollo sostenible en el municipio, estrategias de mitigación de impacto y campañas de socialización sobre la importancia del desarrollo sostenible.	12

Fuente: el autor.

Nota: Oportunidades estratégicas que podrían generar un mejor desarrollo en el municipio según los encuestados.

Trompena y Coebergh (2014), el reconocimiento de estrategias aplicables no solo en los emprendimientos sino también en las entidades gubernamentales, podría representar un mayor impacto para el desarrollo de las regiones, puesto que el apoyo de las entidades de gobierno genera un mayor impacto desde la parte social, económica y social que facilitaría la articulación entre los entes y las producciones encontradas en los municipios. En este sentido este análisis permite concluir que los expertos identifican como prioridad la articulación de los entes gubernamentales con las producciones lecheras del municipio que permitan la creación de políticas de desarrollos sostenible articuladas que respondan a la mitigación del impacto ambiental generado por la producción lechera y responda a la necesidades de crecimiento social y económicos en los territorios, este tipo de actividades debe ir articulado con el desarrollo de planes de formación y generación de cultura que se evidencien e implementen en las unidades productivas lecheras.

Tabla 17*Análisis pregunta 13-Primera ronda*

¿Le sugeriría a su asociación la implementación de un modelo o estrategias o actividades que fomenten el desarrollo sostenible?	Frecuencia de mención
Apoyo a los productores en técnicas de mejoramiento ambiental, dar beneficios por mejoras que se evidencien que incentiven el mejoramiento	11
Si entre más unidos trabajar en grupo podemos llenar de estrategias para buscar beneficios en común	5
La implementación de buenas prácticas ganaderas que sea el primer paso para llegar a estrategias de modelos de desarrollo sostenible más robustas.	2

Fuente: el autor.

Nota: Percepción de la implementación de actividades de sostenibilidad sobre las organizaciones.

FAO (2020), al reconocer las estrategias de crecimiento de la cadena productiva láctea, los empresarios pueden destacar las oportunidades y las ventajas competitivas que podría generar el desarrollo de este tipo de prácticas en sus emprendimientos y el alcance comercial representaría para sus comunidades. Es por esto que los expertos reconocen que la implementación de este tipo de estrategias son fundamental para garantizar la competitividad de sus producciones, mejora la rentabilidad e incentiva a la mejora continua, igualmente identifican como una estrategia sostenible la implementación de buenas prácticas ganaderas-BPG, norma que incentiva a la producción responsable del ganado y es de fácil alcance e implementación puesto que puede ser acompañada por entes gubernamentales como el ICA, AGROSAVIA, empresas aliadas y Unidad de Planificación Rural Agropecuaria.

6.1.2 Segunda ronda de entrevistas

Tabla 18

Análisis pregunta 1-segunda ronda

¿En su empresa o asociación se realizan actividades que fomenten la implementación de actividades de desarrollo sostenible? ¿Cuáles?	Frecuencia de mención
Trabajamos como asociación para mejorar cada proceso mediante las directrices de sostenibilidad para mejorar, hacemos reciclaje, cuidados de nuestra flora y fauna y trabajamos como sociedad para mejorar nuestra calidad de vida.	11
Creo que para contribuir a estas actividades debemos desarrollar cosas más estructuradas para que sirvan de verdad en los territorios.	4

Fuente: el autor.

Nota: Reconocimiento de actividades desarrolladas para fomentar la sostenibilidad en las organizaciones.

Trompena ars y Coebergh (2014), el desarrollo de actividades estratégicas que influyan en la sostenibilidad puede resultar en un soporte de apoyo para que sus producciones respondan a las necesidades del mercado actual cada vez más exigente en estos temas. Es por esto que se evidencio en las entrevistas realizadas a los expertos que estas comunidades trabajan conjuntamente para desarrollar actividades desde su alcance, con pequeños actos contribuyen al desarrollo de la sostenibilidad, actividades que desde su alcance resultan significativas para sus entornos. Igualmente se observa que algunos de los entrevistados son un poco escépticos y consideran que sus actos no aportan significativamente y que para generar cambios hacia la sostenibilidad se deben regir a parámetros y métodos más estructurados.

Tabla 19*Análisis pregunta 2-segunda ronda*

¿De qué manera usted desde su empresa o asociación le aportaría a la sostenibilidad de la región?	Frecuencia de mención
Desarrollamos actividades para cuidar el medio ambiente como reciclaje, recolección de desechos peligrosos, integración con la sociedad y capacitaciones donde como comunidad podemos construir juntos.	9
aportaría desde pequeñas tareas que puedo hacer para cuidar las fuentes hídricas como trampas de grasa, pozos sépticos y manejo de residuos peligrosos que se generan por el uso de medicamentos y pesticidas.	4
Tendría que hacer muchos cambios para que en verdad sirva y podamos decir que si estamos aportando a esto, por eso debemos desarrollar actividades acompañadas de gente que conozca de ese tema.	2

Fuente: el autor.

Nota: Reconocimiento de prácticas desarrolladas que aportan a la sostenibilidad de la región.

Earthbound (2015), el autor nos permitió formular la pregunta desde el punto de vista de la identificación de actividades que aporten desde sus producciones a la sostenibilidad y respecto de sus territorios, reflejando así calidad de las materias primas comercializadas y garantizando la satisfacción del cliente en los diferentes ámbitos evaluados. Por lo tanto las comunidades trabajan conjuntamente para que diariamente a través de sus actos se aporte de alguna manera a sus entornos, es por estos que ellos manifiestan que desarrollan actividades de reciclaje, manejo de residuos peligrosos, trampas de grasas, elaboración de pozos sépticos, estos desde el ámbito ambiental y desde la parte social y económica manifiestan que se organizan como comunidad para crear soluciones significativas en su entorno desde la parte productiva y el mejoramiento de la calidad de vida.

Tabla 20*Análisis pregunta 3-segunda ronda*

¿Usted estaría dispuesto que al interior de su empresa se implemente un modelo de sostenibilidad?	Frecuencia de mención
Como sociedad tenemos la conciencia que tenemos que trabajar en mejorar a través de la implementación de actividades que mejoren la sostenibilidad de nuestro entorno.	10
Tenemos que estar dispuestos al cambio si estas actividades generan oportunidades para nuestra comunidad debemos acogernos a desarrollarlas en nuestras producciones.	5

Fuente: el autor.

Nota: Identificación de la disponibilidad que tienen los expertos para implementar algún modelo de desarrollo sostenible.

Global Reporting Initiative (2016), el desarrollo de estrategias en las organizaciones puede reflejar un carácter de responsabilidad con el entorno y competitivo para la organización al trabajar en el marco del cumplimiento de parámetros y estándares que generen equilibrio en el entorno. Es por esto por lo que en el desarrollo de estas entrevistas se observa que los expertos reconocen la importancia de trabajar hacia la contribución al desarrollo sostenible y que están dispuestos desde su alcance a implementar actividades que mejoren cada uno de los parámetros establecidos en estos modelos, puesto que como lo señalan estas prácticas permitirían que sus emprendimientos se volvieran más competitivos y rentables para las comunidades.

Tabla 21*Análisis pregunta 4-segunda ronda*

¿Qué estrategia implementaría en su empresa para aportarle a la sostenibilidad?	Frecuencia de mención
Lo primero sería educarme sobre el tema y conocer más los parámetros para poder alinearnos en las actividades que se reconocen como verdaderamente aportan al cambio.	10
podríamos preocuparnos por entregar al mercado productos de mejor calidad, mediante el cumplimiento de todas las reglas sanitarias.	2
Debemos mirar que procesos o técnicas de verdad debemos implementar para que aporte a nuestros emprendimientos.	2

Fuente: el autor.

Nota: Reconocimiento de estrategias a implementar para aportar a la sostenibilidad en sus emprendimientos.

Se evidencia que cada una de las actividades que se llevan a cabo en esto emprendimientos se realizan de una manera muy empírica, pero que la comunidad estaría dispuesta a implementar en sus producciones estrategias de sostenibilidad que se encuentran enmarcadas en un modelo y que de esta manera puedan determinar unos objetivos, metas que estén a su alcance y permitan la competitiva de sus negocios. Asimismo se evidencia que cada una de las actividades que se llevan a cabo en esto emprendimientos se realizan de una manera muy empírica, pero que la comunidad estaría dispuesta a implementar en sus producciones estrategias de sostenibilidad que se encuentran enmarcadas en un modelo y que de esta manera puedan determinar unos objetivos, metas que estén a su alcance y permitan la competitiva de sus negocios.

Tabla 22*Análisis pregunta 5-segunda ronda*

¿Conoce usted algún modelo de desarrollo sostenible que se aplique en su región? ¿Cuál?	Frecuencia de mención
Los ODS que nos hace capacitación desde la CAR.	14
La verdad de eso no se mucho.	1

Fuente: el autor.

Nota: Identificación del conocimiento de los expertos sobre los modelos desarrollo sostenible.

Trompena y Coebergh (2014), la identificación de modelos de desarrollo sostenible es una estrategia para el crecimiento de las organizaciones puesto que estos establecen parámetros que generan un equilibrio y responden a las necesidades competitivas de la actualidad que facilitan la incursión en nuevos mercados. Por lo tanto se observó que la gran mayoría de los expertos reconocen la importancia de la sostenibilidad para sus emprendimientos y que a través del desarrollo formativo que les han impartido desde diferentes entes gubernamentales, identifican los ODS como el modelo de sostenibilidad más significativo para ellos, puesto que igualmente desde su municipio el plan de desarrollo se encuentra estructurado con el fin de impactar el cumplimiento de cada uno de estos objetivos.

Tabla 23*Análisis pregunta 6-segunda ronda*

¿Qué parámetros evalúan las procesadoras lecheras para reconocer los incentivos económicos que son pagados a usted como productor por su contribución al desarrollo sostenible?	Frecuencia de mención
Calidad sanitaria, nutricional y fisicoquímica.	15

Fuente: el autor.

Nota: Identificación de parámetros establecidos por las procesadoras como incentivo que contribuya a la calidad del producto.

Resolución 616, Ministerio de Protección social de Colombia (2006), esta normatividad permite reconocer y establecer las condiciones de calidad productiva de la leche, que deben ser reconocidas e implementadas por los productores con el fin de garantizar la inocuidad alimentaria y la salud de los humanos. Es por esto por lo que teniendo en cuenta lo manifestado por cada uno de los expertos con relación los incentivos reconocidos por las empresas procesadoras de leche es fundamental resaltar que ellos coinciden en describir los mismos parámetros puesto que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural estableció la Resolución 000017 del 2012 que establece las condiciones para el pago de litro de leche en el territorio colombiano.

Tabla 24*Análisis pregunta 7-segunda ronda*

¿Cree usted que las actividades de mitigación del cambio climático que se desarrollan en su comunidad contribuyen al desarrollo sostenible?	Frecuencia de mención
Son pocas pero como sociedad contribuimos en actividades considerable para nosotros que pueden generar cambios sociales y ambientales en nuestro entorno.	10
Creo que para contribuir se deben generar acciones de verdad no las pequeñas cosas que hacemos nosotros.	3
Pienso que el cambio inicia con pequeños actos y lo que nosotros hacemos contribuye de una u otra manera para llegar a cumplir los objetivos.	2

Fuente: el autor.

Nota: Reconocimiento de la importancia de las actividades de sostenibilidad desarrolladas por las comunidades.

William McDonough (2021), el autor propone el desarrollo competitividad a través de la reestructuras la forma de producción, enfocando su mirada en aprovechamiento de materias primas que se desprenden de cada una de las etapas de los procesos productivos en sus unidades productivas. Es por esto por lo que es fundamental reconocer que esta comunidad señala que los aportes que ellos realizan son pocos pero que consideran que son significativos para su entorno desde el ámbito social, ambiental y económico, puesto que las actividades que realizan mejoran su calidad de vida y las de sus familias. asimismo, ellos identifican que deben trabajar en acciones establecidas de maneja conjunta para que se impacte muchas más comunidades y entornos en sus municipios.

Tabla 25*Análisis pregunta 8-segunda ronda*

¿Cree usted que las actividades sociales que se desarrollan en su comunidad constituyen al desarrollo sostenible?	Frecuencia de mención
Las cosas que hacemos como comunidad contribuye a mejorar nuestra situación de vida y como grupo de personas generamos soluciones propias.	12
No creo yo veo que hay gente que necesita mucha ayuda y que se debe trabajar en mejorar muchas cosas de nuestra sociedad.	3

Fuente: el autor.

Nota: Reconocimiento de la relevancia de las actividades desarrolladas sobre sostenibilidad en sus empresas.

Freeman, RE (2010), el autor permite reconocer que el desarrollo de actividades en pro de **sus emprendimientos** podría generar entornos constructivos y sustentables a través de las generaciones, evaluando los parámetros e indicadores de competitividad que desde la administración resultan relevantes para el crecimiento de los emprendimientos. Por lo tanto la comunidad en conjunto reconoce que las acciones que desarrollan como asociación es la principal contribución que realizan a la sociedad, puesto que generan nuevas oportunidades en sus entornos y permiten la competitividad de sus emprendimientos a través de las soluciones propias tanto sociales, ambientales y económicas.

Tabla 26*Análisis pregunta 9-segunda ronda*

¿Cree usted que las dificultades u obstáculos que se presentan en la aplicación de actividades de desarrollo sostenible han generado que su emprendimiento tenga menos oportunidades de competitividad en el mercado? ¿Por qué?	Frecuencia de mención
Nosotros podríamos ser mejores si desarrolláramos mejores prácticas empresariales que mejoraran nuestra competitividad esto desde el punto de vista empresarial, medio ambiental y social.	10
Nosotros como asociación sabemos que tenemos que mejorar en muchas cosas, pero esto es mediante la implementación de mejores equipos capacitaciones y otras cosas que nos pueden ayudar.	5

Fuente: el autor.

Nota: Identificación de los obstáculos que se presentan para el desarrollo de la competitividad de las organizaciones.

López, I., Arriaga, A., & Pardo, M. (2018), se puede evidenciar que los expertos reconocen las dificultades u obstáculos que se presentan en sus emprendimientos tales como: maquinaria, tecnología, industrialización, vías de acceso entre otros; han generado falta de competitividad en sus producciones que igualmente impide que ellos reciban el reconocimiento justo de cada una de las actividades que ellos desarrollan para poder sacar su producto al mercado.

Tabla 27*Análisis pregunta 10-segunda ronda*

¿En su municipio se llevan a cabo estrategias de desarrollo sostenible que impacten la actividad económica de su empresa o asociación? ¿Cuáles?	Frecuencia de mención
El plan de desarrollo esta propuesto bajo estas primicias pero creo que se podría generar mejor articulación entre las entidades gubernamentales y las comunidades para un mejor impacto.	4
el área de la UMATA nos hacen capacitaciones nos enseñan cosas y vienen por ratos, pero sería importante que si se crean proyectos estén con nosotros hasta el final para que se puedan alcanzar los objetivos propuestos.	6
No evidencio mucho ese trabajo por parte de nuestros gobernantes en el municipio.	5

Fuente: el autor.

Nota: Desarrollo de estrategias de sostenibilidad implementadas en el municipio que impactan el crecimiento de las organizaciones.

Trompena ars y Coebergh (2014), El autor permite evidenciar que la articulación entre los entes gubernamentales y las comunidades debe ser un punto de partida para el desarrollo de los territorios, esto desde el punto de vista del alcance y divulgación que pueden ofrecer en aras de generar un mayor impacto colectivo que responda a las necesidades de los emprendedores involucrados. Es por esto que evidencia que la comunidad expresa el trabajo conjunto que se desarrolló con los entes gubernamentales de su municipio, los cuales han estructurado su acompañamiento mediante lo propuesto en el plan de desarrollo municipal que se encuentra fundamentado en los objetivos de desarrollo sostenible, por tal razón trabajan en conjunto para crear actividades que articulen la actividad económica desarrollada en las asociaciones y lo planteado por los entes gubernamentales de su región.

6.1.3 Resumen de los hallazgos

En el desarrollo de las entrevistas a los expertos productores lecheros del municipio de Chocontá-Cundinamarca, se evidenciaron condiciones significativas para el estudio puesto que se reconocieron los saberes previos que tiene estas comunidades sobre el desarrollo sostenible y la importancia que tienen este tipo de iniciativas para el desarrollo competitivo de sus emprendimientos.

En este sentido, es fundamental destacar que la comunidad trabaja constantemente desde su alcance para aportar significativamente a cada uno de los tres principios de la sostenibilidad (Economía, medio ambiente y sociedad), así mismo, estos esfuerzos han facilitado la oportunidad de crear nuevos espacios de participación como asociación ante los entes gubernamentales tanto a nivel local como nacional, que les crea canales de formación que permiten la estructuración de herramientas útiles para el crecimiento y contribución en sus territorios.

De igual manera, es relevante señalar que la comunidad destaca la necesidad de una mayor articulación con instituciones académicas, gubernamentales entre otras; que contribuyan mediante capacitación y transmisión de conocimiento, que permita la comprensión de una manera más formal de los parámetros u procesos que se establecen en los modelos de sostenibilidad, con el fin de poder crear protocolos correspondientes a su actividad económica y así contribuir de manera más efectiva al desarrollo sostenible desde sus producciones e impactar de modo positivo en la condición de vida de su comunidad.

6.2 Propuestas de estrategias en emprendimientos rurales con base en los modelos de desarrollo sostenible.

La autora encontró que a partir de la fundamentación de la fundamentación de la justificación y la importancia de poder dar respuesta a las necesidades de implementar modelos de Desarrollo Sostenible en los emprendimientos rurales lecheros del Municipio de Chocontá-Cundinamarca, se encontró que la siguiente propuesta:

6.2.1 Contextualización de la situación

En la búsqueda del desarrollo sostenible de los emprendimientos rurales lecheros en el Municipio de Chocontá-Cundinamarca, es fundamental el mantenimiento de la disposición en sus grupos de interés de diversos canales de comunicación, participación y diálogo con el fin de establecer objetivos de implementación de directrices que garanticen el equilibrio económico, medio ambiental y social en los territorios. Entendiendo esto se recomienda su funcionamiento a través del cumplimiento de parámetros de sostenibilidad y medición de indicadores que identifique los impactos económicos, ambientales y sociales causados por una organización a través de sus actividades diarias. Es por esto por lo que a continuación se relacionan factores que podrían estructurar la sostenibilidad y el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

6.2.2 Actividades empresariales y económicas a desarrollar

La política de responsabilidad social empresarial para las asociaciones debe establecer un marco de referencia, a partir del cual, la organización pueda desarrollar y potenciar un

comportamiento socialmente responsable de colaboración, dialogo, relación y beneficio mutuo con los grupos de interés, con independencia de la forma en la que se desarrollen los diferentes negocios, y de la región donde se desempeñe, adoptando localmente a las acciones que sean necesarias para su cumplimiento.

En este sentido las organizaciones deben reconocer la responsabilidad social como “un compromiso voluntario y estratégico que implica procurar la consecución de sus objetivos empresariales, cumpliendo rigurosamente con sus obligaciones contractuales y legales, aplicando criterios de equidad y estabilidad en las relaciones con sus grupos de interés, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras”.

Para promover el desarrollo sostenible, se deben comprometer en promover:

- *El respeto* – por la dignidad y derechos de los empleados y demás grupos de interés.
- *Alcanzar* – el interés social y sus objetivos estratégicos.
- *La justicia* – en las transacciones comerciales y en las relaciones con el estado dentro del contexto global.
- *La solidaridad* – que compromete a las asociaciones con la búsqueda del bienestar social de la comunidad local y regional.
- *La responsabilidad* – para presentar un producto y un servicio de calidad, teniendo en cuenta la protección al medio ambiente.
- *La honestidad* – que exige transparencia en la comunicación.
- *La integridad* – en la toma de decisiones y que se debe convertir en cultura organizacional.
- *Transmitir* – el valor social de la empresa, en cada territorio donde se encuentran sus operaciones.

6.2.3 Actividades sociales a desarrollar

¿Qué se debe hacer para satisfacer las necesidades del cliente?

Se debe garantizar un adecuado control de calidad que cumpla con los requisitos establecidos por los clientes, es por esto por lo que se debe contar con políticas claras que garanticen los requisitos por medio de diferentes canales para identificar sus requerimientos tales como: Inocuidad alimentaria, bienestar animal, seguridad sanitaria entre otras que permiten cumplir con los requisitos de calidad de la leche.

Igualmente en las organizaciones se debe reconocer que existe las partes interesadas internas que cumplen un papel fundamental en la empresa, los cuales son el pilar estratégico que debe generar valor agregar, tanto en el ámbito personal como laboral. Por eso es fundamental reconocer que los colaboradores permiten el fortalecimiento de los procesos y la estructuración y cumplimiento de los objetivos de las asociaciones.

La gestión del talento humano de las asociaciones debe estar basado en otorgar igualdad de oportunidades a quienes aspiran a ocupar cargos dentro de la empresa, por tal razón están definidas las siguientes consideraciones:

- No existe ningún tipo de discriminación del personal por razas creencias, religiones y culturas.
- Participación de los empleados en el comité de producción de las asociaciones.
- Bono de incentivo a los empleados de producción directamente proporcional a los resultados obtenidos.
- Reconocimiento individual y colectivo por resultados positivos en logros obtenidos de ventas.

- Inducción acorde a las necesidades del cargo.
- Entrega de elementos acordes a las necesidades y peligros presentes en el cargo.
- Participación de los representantes de los empleados del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo en pro de diagnosticar y prevenir riesgos.
- Jornadas de exámenes médicos y prevención de riesgos.

La implementación diversas medidas para resguardar la integridad física, tanto de trabajadores como de clientes, puesto que es fundamental ofrecer calidad laboral y un ambiente saludable en las organizaciones. Esto basado en la norma internacional de seguridad y salud el cumplimiento del marco legal laboral de Colombia.

Con el fin de cumplir con la promesa de conveniencia y calidad que se hace a los clientes es clave contar con el apoyo de los proveedores, puesto que ellos son los principales socios estratégicos *de las asociaciones* ya que son el eslabón clave de la cadena de servicio, el éxito de las asociaciones está estrechamente relacionado con sus clientes, es por esto por lo que se debe procura establecer una relación cercana, transparente y de largo plazo.

Por tal razón las organizaciones deben estar comprometidos a trabajar en:

- Formación complementaria mediante convenios de la mano con el SENA para brindar formación, cursos de gestión de recursos, mejora productiva, producción responsable entre otros temas de interés de los proveedores.
- Desarrollo de programas de caracterización de proveedores donde se identifiquen los requisitos a cumplir por cada uno de ellos y las acciones de mejora que implementara la organización para el apoyo y crecimiento de estos.
- Incentivar la adopción de normas que mejore la eficiencia y calidad de sus procesos con el fin de que la empresa se vea favorecida y amplié su mercado potencial.

Asimismo, asumir un compromiso con el desarrollo y crecimiento de los miembros de la comunidad involucra la interacción de los colaboradores en actividades de voluntariado corporativo, para ser empresas y asociaciones cada vez más inclusiva enfocada en el desarrollo de programas que contribuyan con la sociedad.

Por tal razón las organizaciones deben trabajar en:

- Desarrollar actividades sociales para impulsar la formación complementaria en sus entornos para mejorar la calidad de vida de los actores de la sociedad que son partícipes de sus procesos productivos.
- Elaborar programas que permiten construir planes de mejora y optimización de procesos productivos de asociaciones de madres cabeza de familia que se encuentran en su área de influencia.
- Implementar una línea de atención complementaria para mejorar la productividad y competitividad del sector primario, mediante asesorías, con el fin de permitir la eficiencia y eficacia de sus emprendimientos.
- Participar en el fomento de los programas sociales desarrollados en la región, mediante campañas sociales de los territorios.

6.2.4 Actividades medio ambientales a desarrollar

Por otro lado el cuidado y la preservación del medioambiente también debe formar parte de desarrollo estratégico y sostenible de las asociaciones, debe estar basado en la conciencia al desarrollar cada una de las actividades productivas mediante el establecimiento de planes que ayuden hacer más eficiente los recursos, a través de la implementación de nuevas tecnologías

eficiencia dentro de cada una de las unidades productivas que permitan el respeto por los recursos naturales que se utilizan en los procesos de cada una de las parcelas.

La organización a través de la medición de la Huella de Carbono, asociada al desarrollo de sus actividades productivas, pueden identificar las actividades responsables de los puntos críticos, para así definir objetivos y políticas más efectivas para reducir las emisiones, migrar a la utilización de tecnología más eficiente para generar menores impactos en el ecosistema que los rodea. Es por esto por lo que las asociaciones deben adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social y medioambiental.

En este sentido, el desarrollo empresarial de las asociaciones lecheras debe estar basado en un contexto medio ambiental que requiere incorporar un modelo de gestión ambiental dentro de la organización, el cual puede soportarse en herramientas de gestión como la NTC ISO 14001: 2015 la cual procura el crecimiento organizacional basado en un desarrollo sostenible previniendo la contaminación y protegiendo el medio ambiente.

A su vez otra herramienta que permite un enfoque dentro de la organización basado en el crecimiento organizacional de la mano amigable con el medio ambiente es la ISO 26000:2010, específicamente en el numeral 6.5, el cual contempla que dentro de la organización debe haber una visión general del medio ambiente en el contexto de la organización – Acciones en pro de la prevención de la contaminación – Uso sostenible de los recursos naturales – Mitigación del cambio climático y adaptación de este – Protección del medio ambiente, la biodiversidad y la restauración de hábitat naturales.

Entendiendo lo anterior, se reconoce la importancia de la sistematización de un modelo de desarrollo sostenible que esté basado en el crecimiento empresarial, por tal razón a continuación se propone un sugiere un modelo que resultaría ser una herramienta fundamental a ser

implementada en los territorios rurales del Municipio de Chocontá, principalmente en las producciones lecheras entendiendo sus necesidades y la importancia de reconocer estrategias de competitividad en sus unidades productivas.

Conclusiones

El estudio de estrategias para desarrollo sostenible de emprendimientos rurales del sector lechero en el municipio de Chocontá, Cundinamarca, permitió identificar el contexto de los productores lecheros mediante el desarrollo de entrevistas a expertos, los cuales reconocieron las características económicas, sociales y medio ambientales que han llevado a cabo para permitir generar competitividad en sus asociaciones. Se pudo evidenciar que esta población reconoce los parámetros que fundamenta el desarrollo sostenible pero no implementan ningún tipo de metodología propuesta por un modelo, en este sentido en el ejercicio de sus actividades económicas se han centrado a realizar acciones que contribuyan a mejorar su situación económico, social y medio ambiental; a través de campañas de reciclaje en sus territorios, manejo de residuos peligros generados por el uso de agroquímicos con el fin de mitigar el daño en las fuentes hídricas cercanas; asimismo desde la parte social han centrado su crecimiento a través de la creación de asociaciones campesinas que permiten generar avances sociales en conjunto a partir del liderazgo mediante la articulación con entidades gubernamentales a nivel local y nacional que facilitan la generación de competencias que han ido creando competitividad para sus emprendimientos.

Entendiendo esto, es relevante destacar que al realizarse la segunda ronda de entrevistas los expertos permiten identificar que se encuentran comprometidos con la implementación de este tipo de actividades para sus emprendimientos, pero necesitan un acompañamiento más pertinente por parte de los entes facilitadores de estas estrategias, creando de esta manera los canales para acceder de forma más asertiva al desarrollo de procesos y procedimientos que respondan a su actividad económica, esto entendiendo el impacto tan significativo que se genera al medio ambiente, economía y sociedad al desarrollar su producción, puesto que la comunidad

señala que actualmente con las contribuciones que llevan a cabo no consideran que estén aportando significativamente a los indicadores de desarrollo sostenible que permiten la competitividad en las organizaciones.

En este sentido, se evidencia que esta población contiene herramientas significativas para aunar esfuerzos que faciliten la implementación de procesos enmarcados en parámetros establecidos mediante modelos de desarrollo sostenible propuestos por distintos autores que permitirían responder a las necesidades de mejora de sus producciones, es por esto que al realizar el análisis del estudio se pueden señalar algunas actividades que pueden contribuir a construir valor en sus emprendimientos lecheros si se adaptan a los propuesto en los modelos que se sugieren a continuación:

Gestión de las partes interesadas, este modelo propone la articulación de la organización con cada una de sus partes interesadas, reconociéndolas como actores fundamentales para el crecimiento de las empresas, y estableciendo una mirada más haya de solo las partes interesadas internas y dando relevancia al papel que cumplen igualmente las externas para el desarrollo y articulación de la competitividad; reconociendo así como agentes interesados en las organizaciones a los accionistas, gobierno, empleados, clientes, sociedad, medio ambiente entre otros, que contribuyen a los interés y cumplimiento de los objetivos.

La base de la pirámide, este modelo enfoca el crecimiento de las organizaciones a través de la identificación de otros tipos de mercados, que se encuentran en la base de la pirámide social, como una estrategia competitiva de las empresas al llegar a esta población que cuenta con una capacidad adquisitiva diferente que podrían ser capaces de acceder a nuevos productos, si desde los entes gubernamentales se crean estrategias de poder adquisitivos, generando así nuevas oportunidades comerciales para las empresas interesadas en esta población.

De la Cuna a la Cuna, Este modelo propone el aprovechamiento de los recursos naturales la utilización de la energía limpia renovable con el fin de cuidar los recursos naturales, entendiendo el entorno de los emprendimientos rurales lecheros de la población de estudio es fundamental reconocer que su principal materia prima es el medio ambiente por tal razón deben centrar su crecimiento en la optimización y cuidado del mismo a través de parámetros como lo señala William McDonough and Michael Braungart, **Todo es un recurso para otra cosa**; donde se enfoquen al aprovechamiento de los recursos y que todo en su entorno permita convertirse en un nuevo producto, **la utilización energía limpia y renovable**; esto mediante la utilización de nuevos métodos de provisión de energía de una manera más sostenible y finalmente **Celebre la diversidad**; Enfocando su producción en el cuidado de sus ecosistema donde se respete su entorno y se construya desarrollo teniendo en cuenta lo que los rodea en sus territorios.

Finalmente, es pertinente resaltar que este estudio me permitió como investigadora identificar las capacidades de generación de soluciones adecuadas para sus entornos por parte de las comunidades analizadas, puesto que desde su alcance desarrollan actividades de sostenibilidad que responden positivamente a generar competitividad en sus producciones, no obstante es fundamental un acompañamiento más articulado entre los entres gubernamentales, academia y las asociaciones con el fin de integrar e implementar un modelo de sostenibilidad alineado al plan de desarrollo municipal, que facilite el cumplimiento de los objetivos de manera conjunta y que se refleje de esta manera en la calidad de vida de las comunidades al permitir la competitividad productiva de sus emprendimientos.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta el desarrollo investigativo del estudio se puede recomendar la creación de una fase dos como propuesta de proyecto aplicado, donde a través de la participación de la comunidad encuestada se pueda llevar a cabo la implementación de alguno de los modelos de desarrollo sostenible propuestos, con el fin aportar a la competitividad de sus emprendimientos.

Se recomienda tener en cuenta los indicadores diseñados en el plan desarrollo del municipio de Chocontá-Cundinamarca para los años 2020-2023, puesto que este se encuentra articulado a los (ODS) y podría ser un canal efectivo para la unión y planteamiento de estrategias positivas en las asociaciones lecheras del municipio, esto desde el punto de vista de unir esfuerzos que respondan a las necesidades de cumplimiento de los entes gubernamentales a través del impacto en población de injerencia de su municipio.

Se debe trabajar en la búsqueda de la implementación de modelos de sostenibilidad en las organizaciones, con el fin demostrarles a las partes interesadas que el sector lácteo puede desarrollar su actividad productiva de una manera sostenible y responsable con el medio ambiente y de esta manera dejar de ser señalados como unas producciones que más influyen en el impacto al cambio climático que vive el planeta.

Se recomienda tener en cuenta el diseño de programas de capacitación en temas de sostenibilidad con las comunidades para poder fortalecer los conocimientos sobre el tema, este tipo de planes pueden ser articulados con entes gubernamentales, academia u ONG; que faciliten la creación de la cultura de sostenibilidad en sus territorios.

Referencias bibliográficas

- Alzate, M. R. (2018). Impactos por el uso de prácticas ganaderas sostenibles implementadas en la producción lechera del grupo Asociativo Aproles.
- Anderson, R. C., & White, R. (2009). Confessions of a radical industrialist: Profits, people, purpose--Doing business by respecting the Earth. St. Martin's Press.
- Astaíza Martínez, J. M., Muñoz Ordóñez, M. R., Benavides Melo, C. J., Vallejo Timarán, D. A., & Chaves Velásquez, C. A. (2017). Caracterización técnica y productiva de los sistemas de producción lechera del valle de Sibundoy, Putumayo (Colombia). *Revista de Medicina Veterinaria*, 1(34), 31-43.
- Astigarraga, E. (2003). El método delphi. San Sebastián: Universidad de Deusto, 14.
- Banco Mundial (2019). Estimaciones de personal del Banco Mundial sobre la base de las Perspectivas de la urbanización mundial de las Naciones Unidas.
- Barreto, J. A., & Fajardo, O. P. (2018). Asociatividad como estrategia para el crecimiento de las empresas productoras de leche en Colombia. *Revista Estrategia Organizacional*, 7(1), 67-85.
- Barrett, R. (2017). The values-driven organization: Cultural health and employee well-being as a pathway to sustainable performance. Taylor & Francis.

Barrios, D., Restrepo-Escobar, F. J., & Cerón-Muñoz, M. F. (2016). Antecedentes sobre gestión tecnológica como estrategia de competitividad en el sector lechero colombiano. *Livestock Research for Rural Development*, 28(7), 125.

Barrios, D., Restrepo-Escobar, F. J., & Cerón-Muñoz, M. F. (2019). Adopción tecnológica en agronegocios lecheros. *Livestock Res Rural Dev*, 31, 116.

Beltrán Clavijo, K. S. (2020). Análisis del sector lechero y aplicaciones tecnológicas de la industria 4.0.

Carulla, J. E., & Ortega, E. (2016). Sistemas de producción lechera en Colombia: retos y oportunidades. *Arch. Latinoam. Prod. Anim*, 24(2), 83-87.

Congreso de república cámara de representantes (2020). Medidas urgentes sobre el Sector Lechero en Colombia – Control Político.

Conte Grand, M. (2018). Desarrollo sostenible y conceptos “verdes”. *Problemas del desarrollo*, 49(192), 61-84.

Decreto 030 (2009). Plan Básico de Ordenamiento Territorial.

Duque Quintero, S. P., Duque Quintero, M., & Duque Quintero, D. A. (2017). Comunidades rurales, subsistencia y cadena láctea popular en Colombia.

Earthbound (2015). EL INFORME EARTHBOUND.

El Tiempo (2020). En 48 años de vida, Corabastos enfrenta su mayor desafío.

FAO (2020). Portal lácteo.

FEDEGAN (2020). Cadena Láctea.

Fernández Díez, M. C., & Fernandini Puga, M. (2019). Financiamiento de nuevas tecnologías digitales en el sector agropecuario en América Latina y el Caribe: Una guía para los bancos públicos de desarrollo. *Washington DC: BID. Disponible en: enlace.*

Freeman, RE (2010). *Gestión estratégica: un enfoque de partes interesadas*. Prensa de la Universidad de Cambridge.

Global Reporting Initiative. (2012). *GRI e ISO 26000: Cómo usar las directrices del GRI, en conjunto con la Norma ISO 26000.*

Global Reporting Initiative (2013). Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

Global Reporting Initiative. (2016). GRI Standards Spanish Translations Download Center.

- Goby, V. P., & Erogul, M. S. (2011, July). Female entrepreneurship in the United Arab Emirates: Legislative encouragements and cultural constraints. In *Women's Studies International Forum* (Vol. 34, No. 4, pp. 329-334). Pergamon.
- Gómez, C. (2017). Capítulo III. El desarrollo sostenible: conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación. *Desarrollo sostenible: origen del término y rasgos principales*.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.
- Hein, A., Jankovic, M., Feng, W., Farel, R., Yune, J., & Yannou, B. (2017). Stakeholder power in industrial symbioses: A stakeholder value network approach. *Journal of Cleaner Production*, 148, 923-933.
- Instituto Bolivariano de Comercio Exterior. (2013). *El ABC de la responsabilidad social empresarial*. Santa Cruz, Bolivia.
- Londoño Velásquez, C. M. (2018). Comparativo de indicadores de desarrollo sostenible en los sistemas de producción de lechería, certificados y no certificados en buenas prácticas ganaderas: caso norte de Antioquia.
- López, I., Arriaga, A., & Pardo, M. (2018). La dimensión social del concepto de desarrollo sostenible: ¿*La eterna olvidada?* (No. ART-2018-105999).

Manrique Ruiz, G. (28,03,2017). Gobierno corporativo y sostenibilidad organizacional.

[Archivo de video].

Max S. Wortman, 1990. " Investigación sobre el espíritu empresarial rural: una integración en el campo del espíritu empresarial ", *Agronegocios* , John Wiley & Sons, Ltd., vol. 6 (4), páginas 329-344.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2020). El Plan Nacional de Conectividad Rural.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España. (2013). *NTP 648: Responsabilidad social de las empresas. Modelo GRI (Global Reporting Initiative)* (A. Balaguer & I. Caballero, Eds.).

Moneva, J. & Ortas, E. (2009). Desarrollo sostenible e información corporativa.

Montañez Bejarano, L. V. (2020). Impacto de la firma del acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América en el sector lácteo colombiano: seis años de vigencia.

Morales Villamil, A. J (2017). Caracterización de la competitividad basada en los modelos de gestión sostenible de las grandes y medianas lecherías: una recomendación a pequeñas unidades productivas de la ciudad de Manizales. *Departamento de Administración*.

PDM_C. (2016 - 2019). Plan de desarrollo Municipal "Usted y yo, mejor gestión para Chocontá".

Plan de Desarrollo de Cundinamarca (2016-2020). Unidos podemos más 2016-2020.

Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia- Pacto por la Equidad.

Plasencia, J., Marrero, F., Bajo, A., & Nicado, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 63-73.

Prahalad, C. K., Prahalad, C. K., & Fruehauf, H. C. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Wharton School Pub.

Ramírez Guerra, S. (2018). *Retroprospectiva del sector lácteo colombiano*.

Reidl-Martínez, L. M. (2012). Marco conceptual en el proceso de investigación. *Investigación en educación médica*, 1(3), 146-151.

Resolución 719 de 2015. clasificación de alimentos para el consumo humano.

Román Valencia, A. (2016). *Evaluación de las fuerzas de la competitividad del sector lechero de Filandia, Quindío (caso: Asoproagro)*.

- Simanca, M. M., Montoya, L. A., & Bernal, C. A. (2016). Gestión del conocimiento en cadenas productivas: El caso de la cadena láctea en Colombia. *Información tecnológica*, 27(3), 93-106.
- Soler, J. A. P., Delgado, F. M., Sanjuán, A. M. B., & García, M. N. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 63-73.
- Stuart L. Hart (2011). *Strategies for Sustainable Value*.
- Timms, W. (2000). Empresa de mujeres: el estilo de trabajo alternativo flexible para las mujeres. *Mujeres en la revisión de la gestión*.
- Trompenaars, F., & Coebergh, P. H. (2014). *100+ management models: How to understand and apply the world's most powerful business tools*. Infinite Ideas.
- Tutivèn, R., & Anahi, M. (2017). Factores limitantes en la implementación del comercio electrónico en las mipymes del sector miraflores de la ciudad de *Guayaquil* (Bachelor's thesis).
- Valle, J. A. B., Narcisa, M. F. N., & Yolanda, M. V. E. (2020). Emprendimiento sostenible en comunidades rurales de la Provincia de los Ríos. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

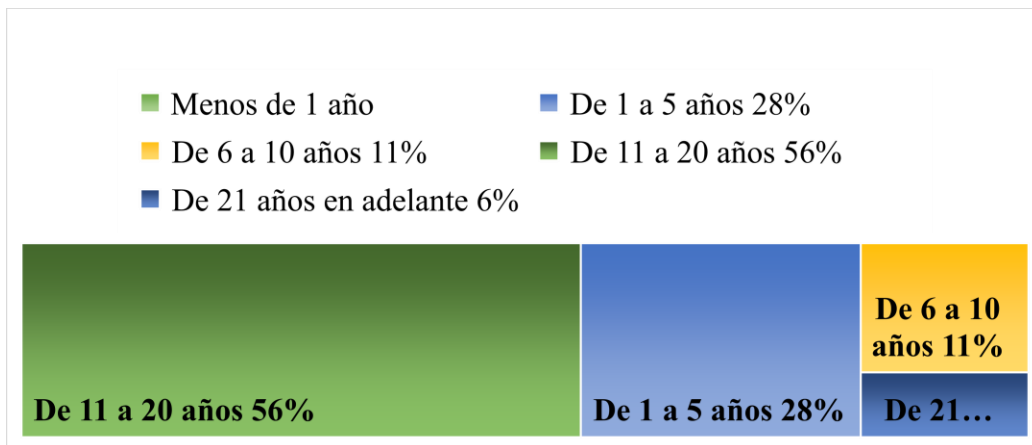
William McDonough (2021). *Cradle to Cradle: Rehaciendo la forma en que hacemos las cosas*.

Anexos

Anexo 1 – Resultados de la primera ronda con expertos

Figura 17

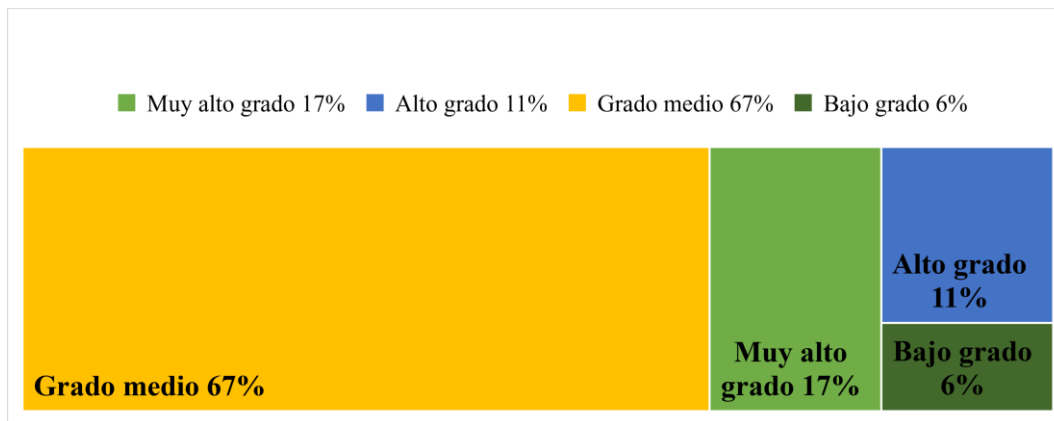
Años de experiencia en el sector lechero de los entrevistado.



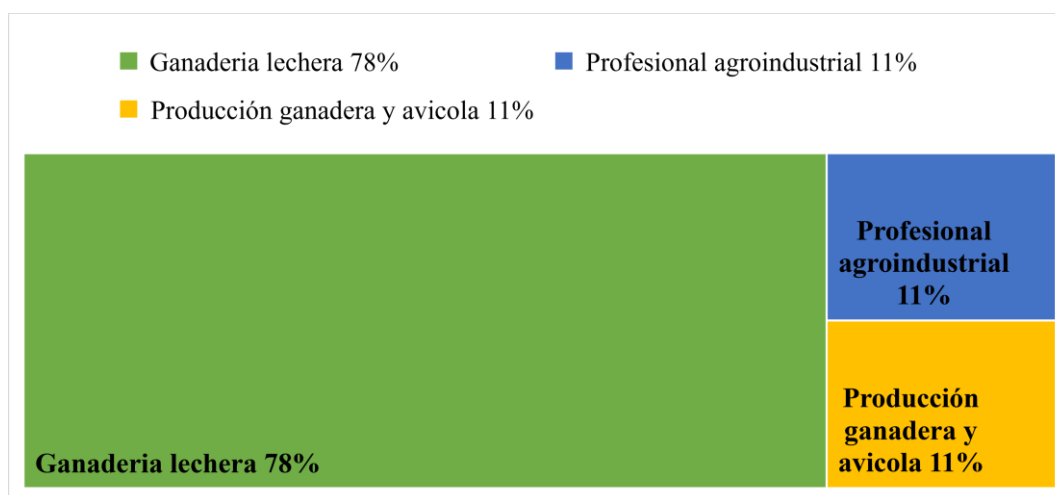
Fuente: el autor.

Figura 18

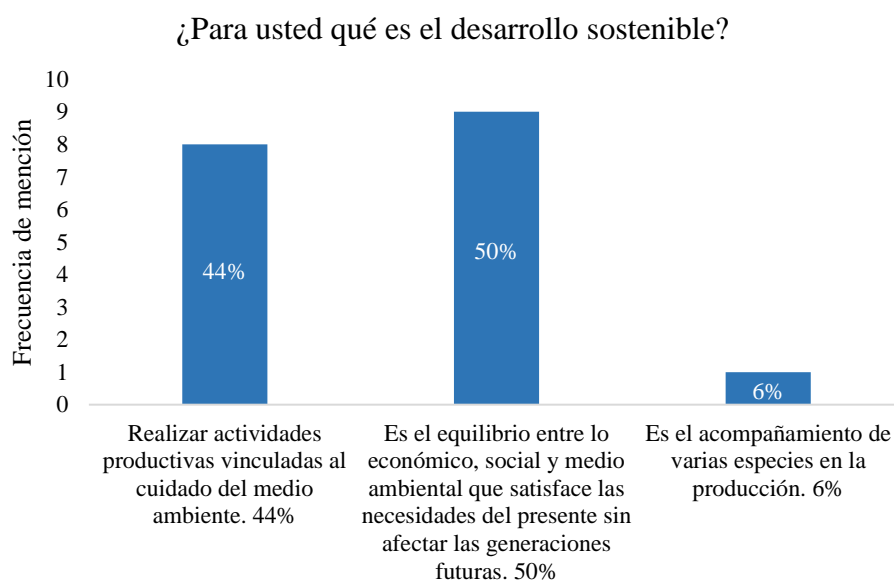
Grado de conocimiento sobre el desarrollo sostenible



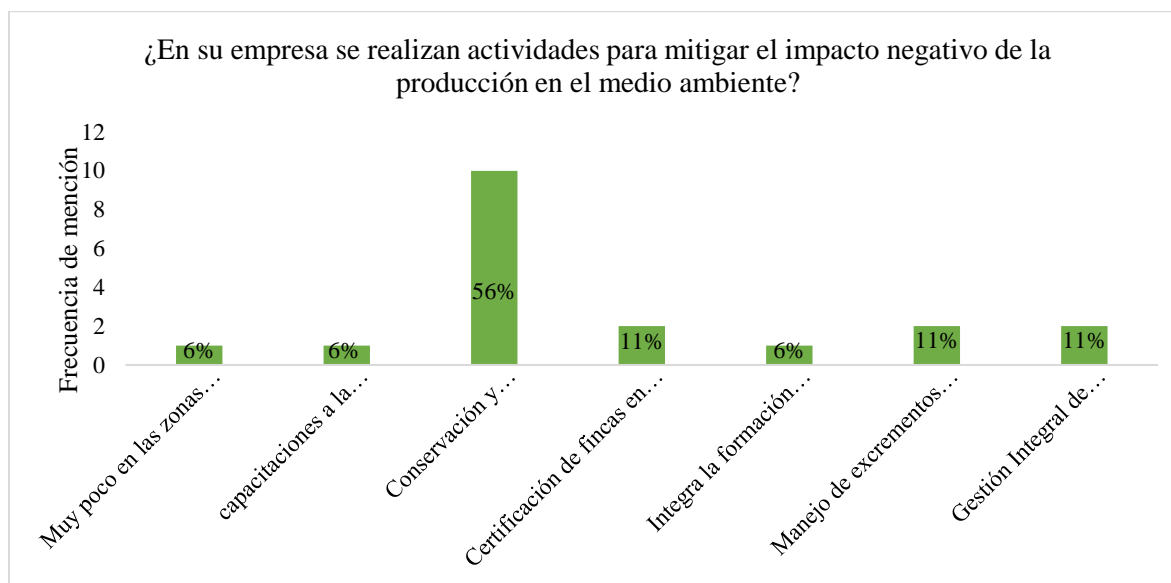
Fuente: el autor.

Figura 19*Actividad económica*

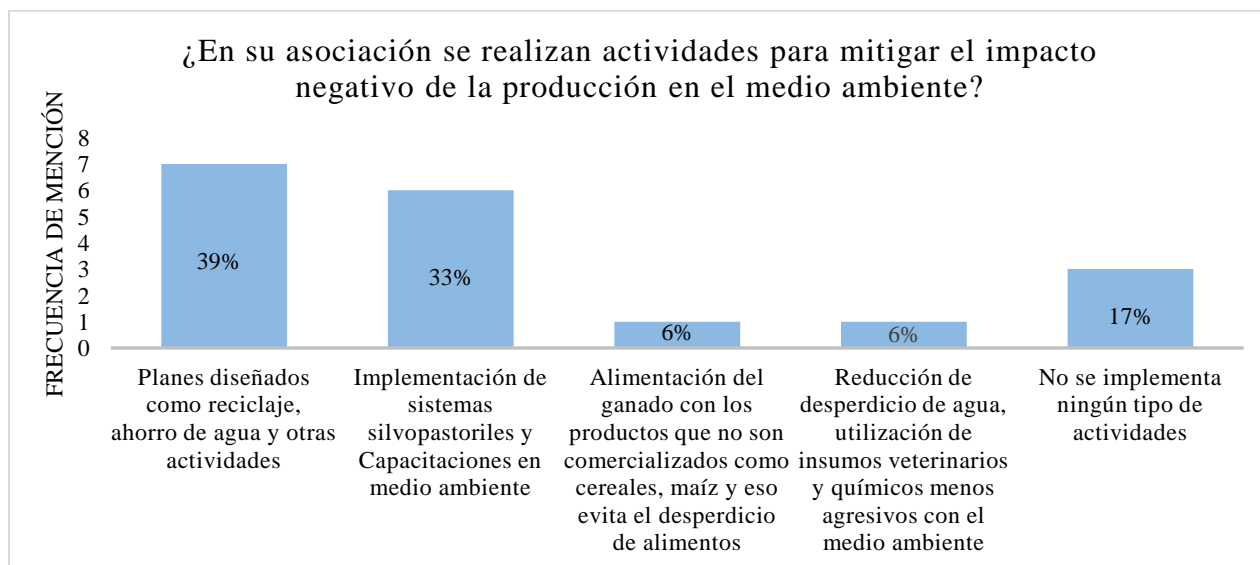
Fuente: el autor.

Figura 20*Análisis pregunta 3-primera ronda*

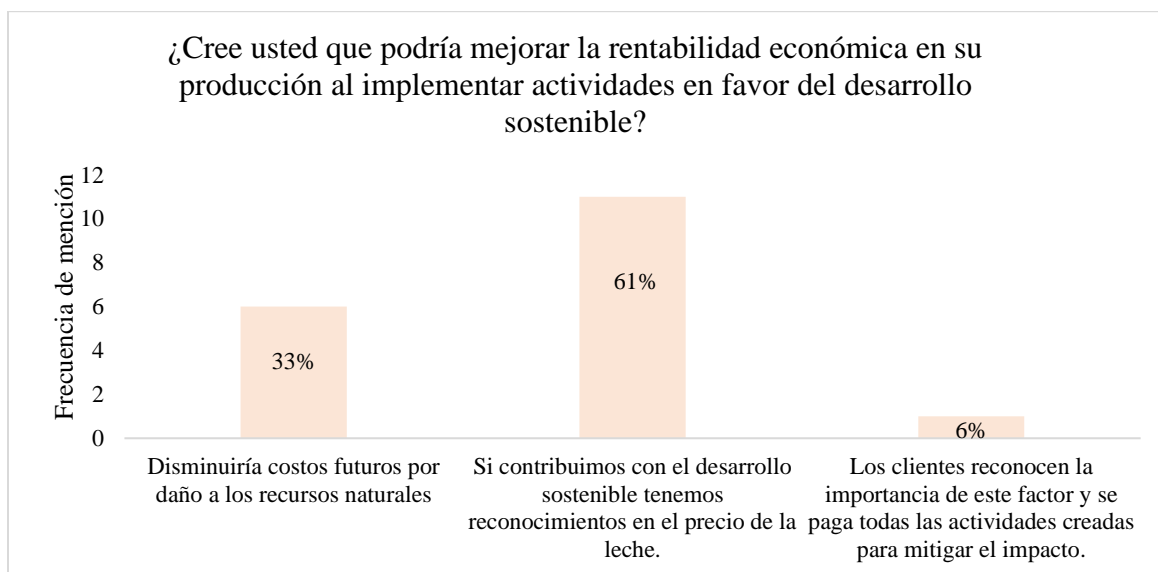
Fuente: el autor.

Figura 21*Análisis pregunta 4-primer ronda*

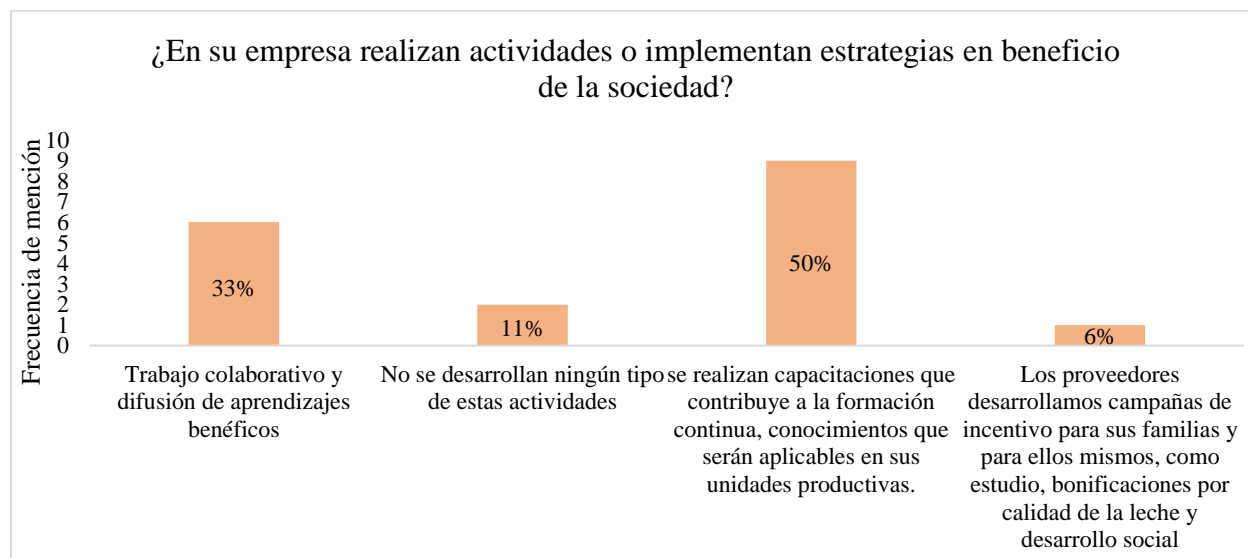
Fuente: el autor.

Figura 22*Análisis pregunta 5-primer ronda*

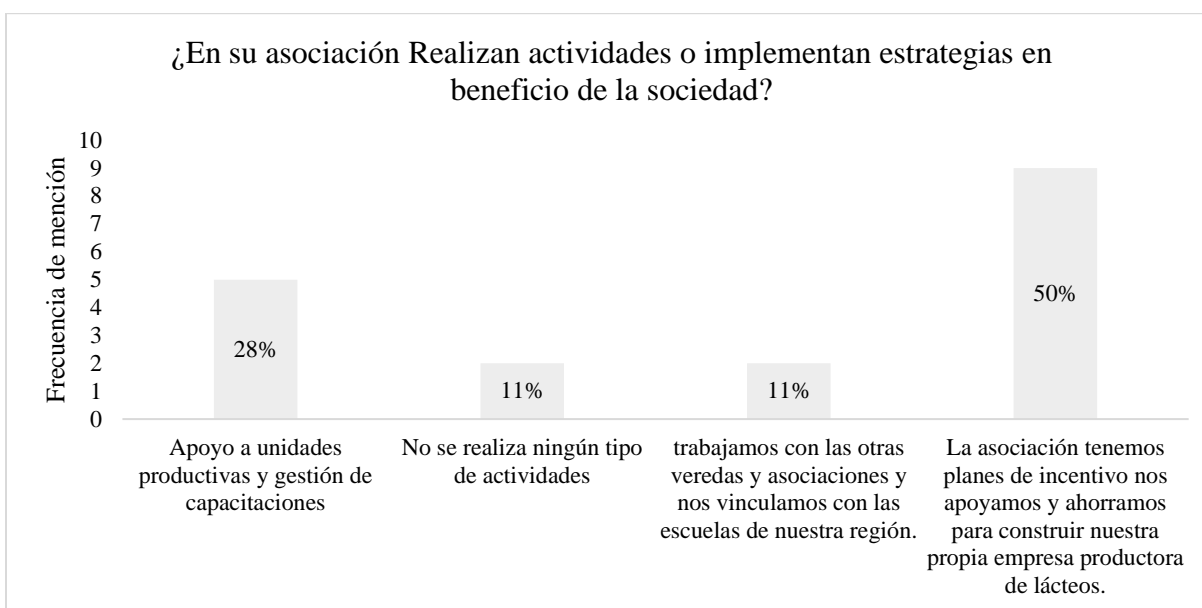
Fuente: el autor.

Figura 23*Análisis pregunta 6-primera ronda*

Fuente: el autor.

Figura 24*Análisis pregunta 7-primera ronda*

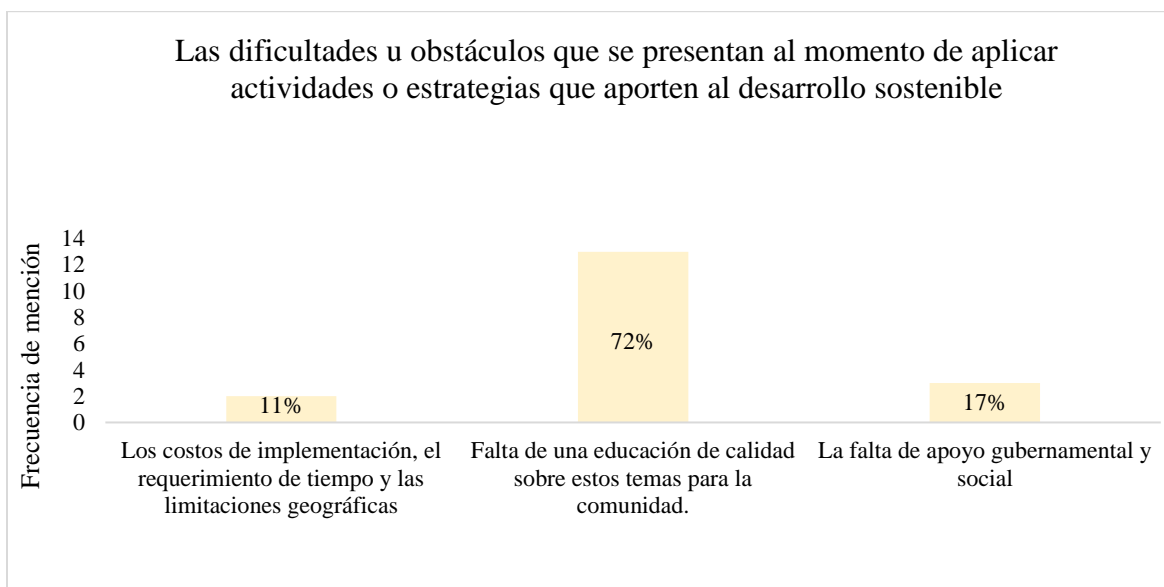
Fuente: el autor.

Figura 25*Análisis pregunta 8-primera ronda*

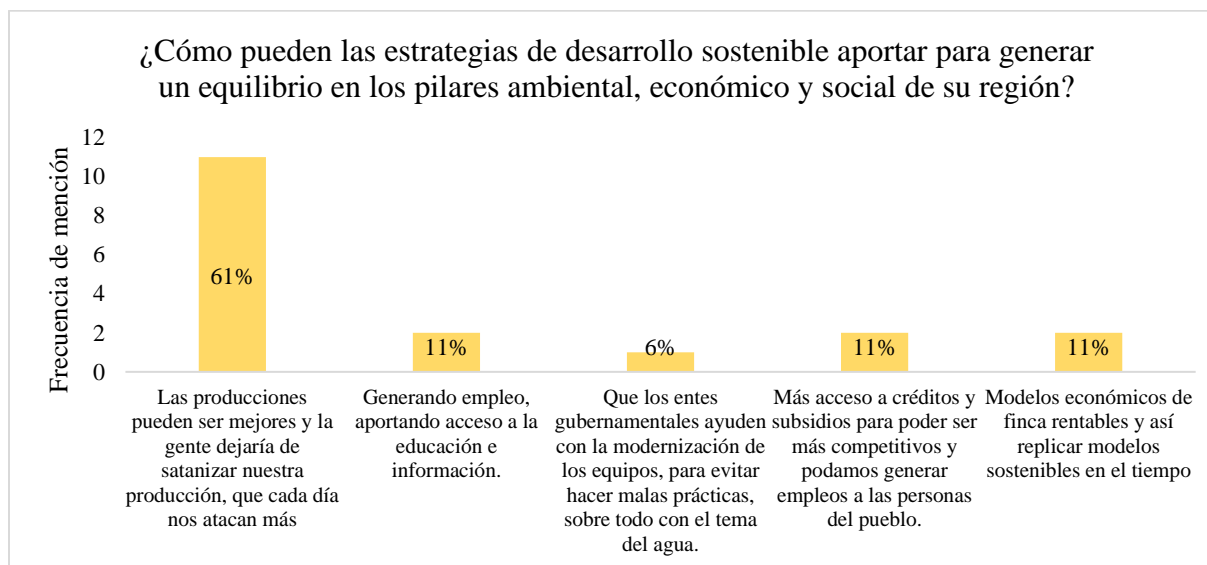
Fuente: el autor.

Figura 26*Análisis pregunta 9-primera ronda*

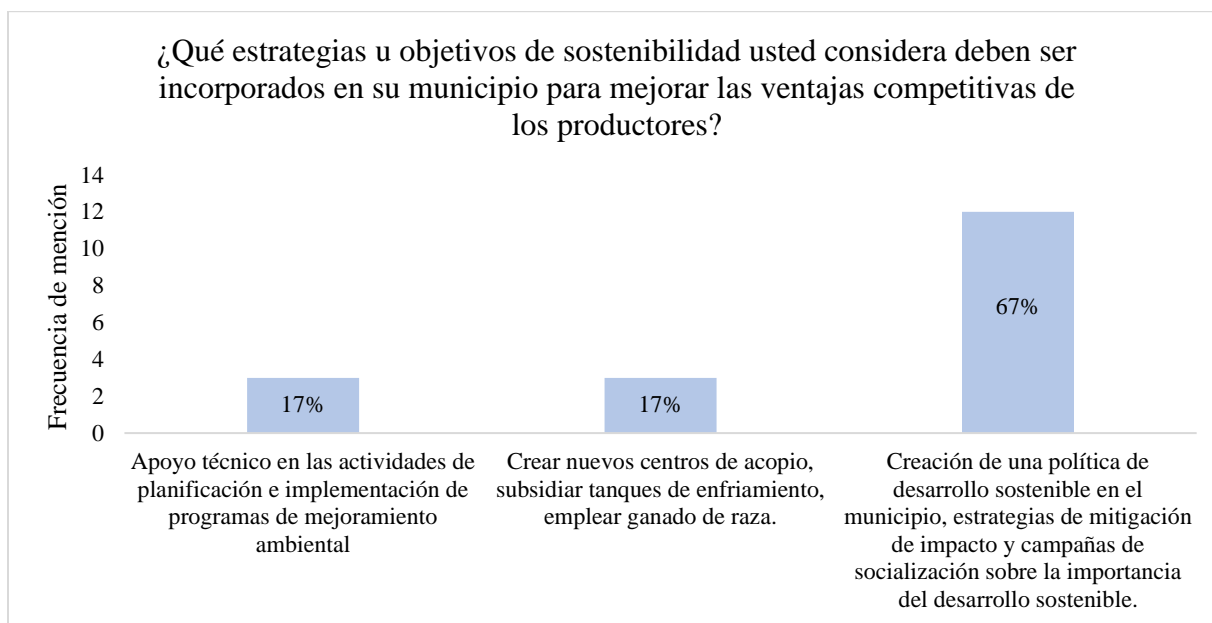
Fuente: el autor.

Figura 27*Análisis pregunta 10-primera ronda*

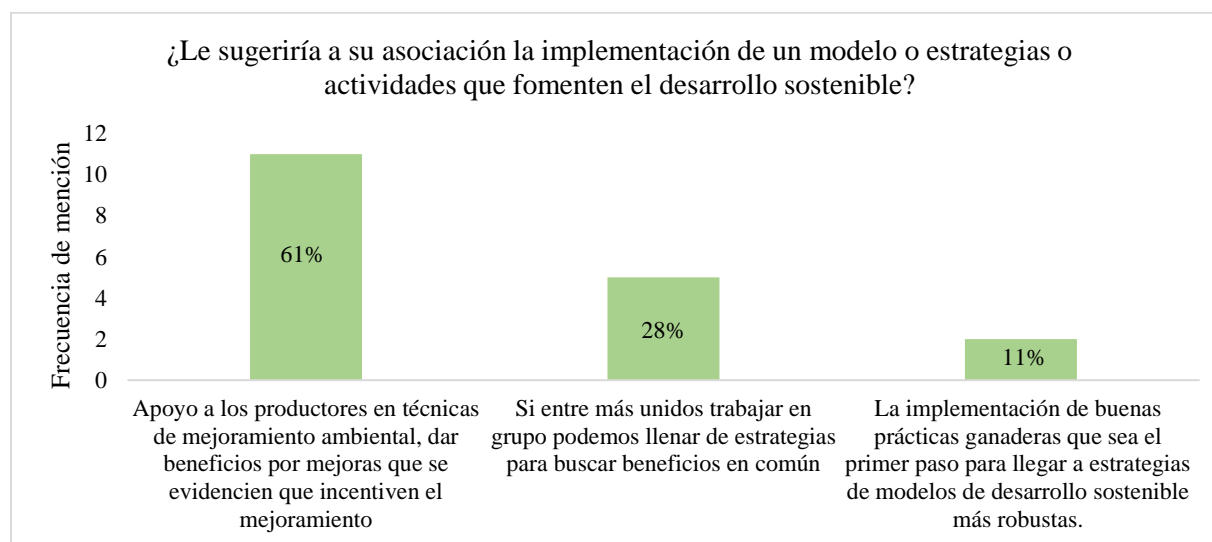
Fuente: el autor.

Figura 28*Análisis pregunta 11-primera ronda*

Fuente: el autor.

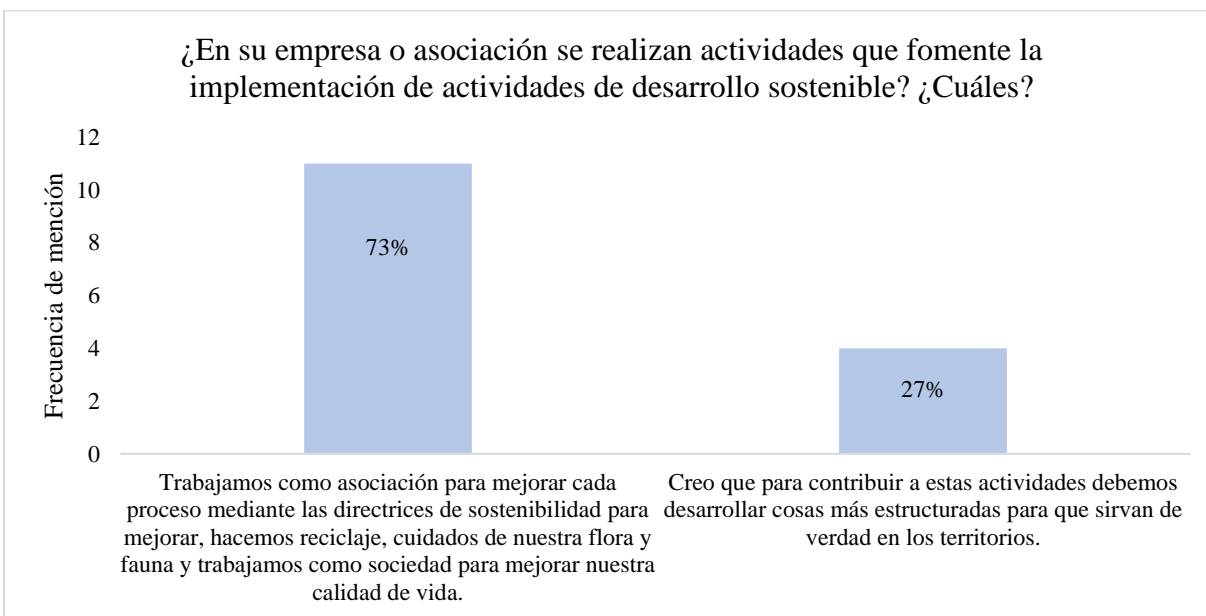
Figura 29*Análisis pregunta 12-primera ronda*

Fuente: el autor.

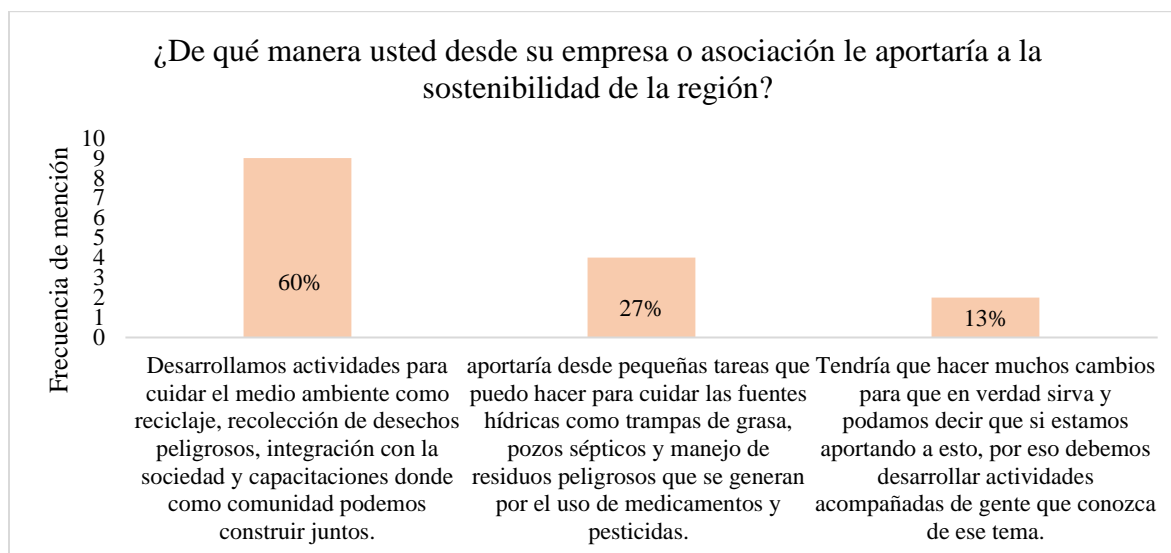
Figura 30*Análisis pregunta 13-primera ronda*

Fuente: el autor.

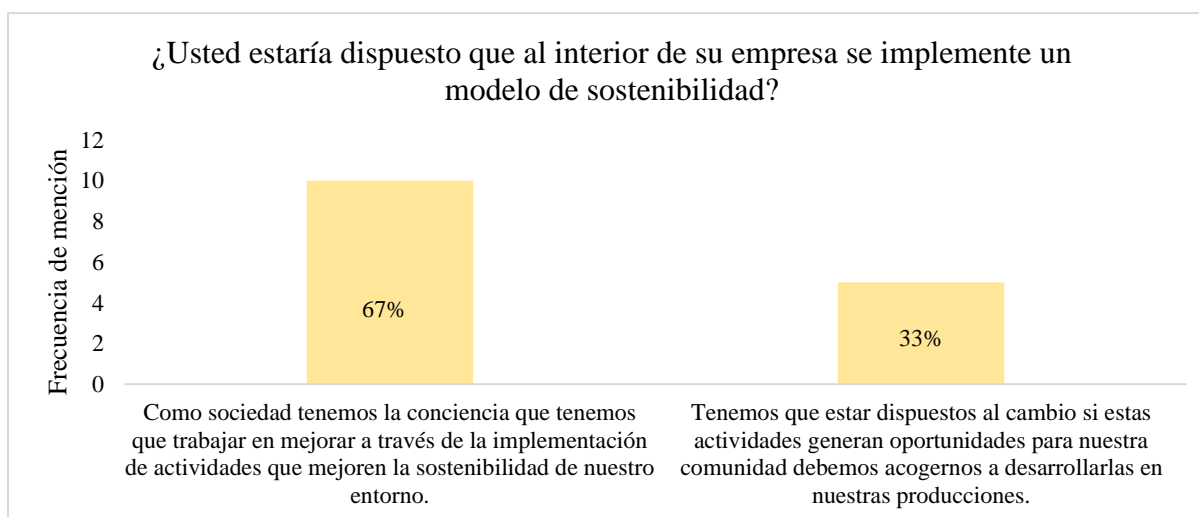
Anexo 2 – Resultados de la primera ronda con expertos

Figura 31*Análisis pregunta 1-segunda ronda*

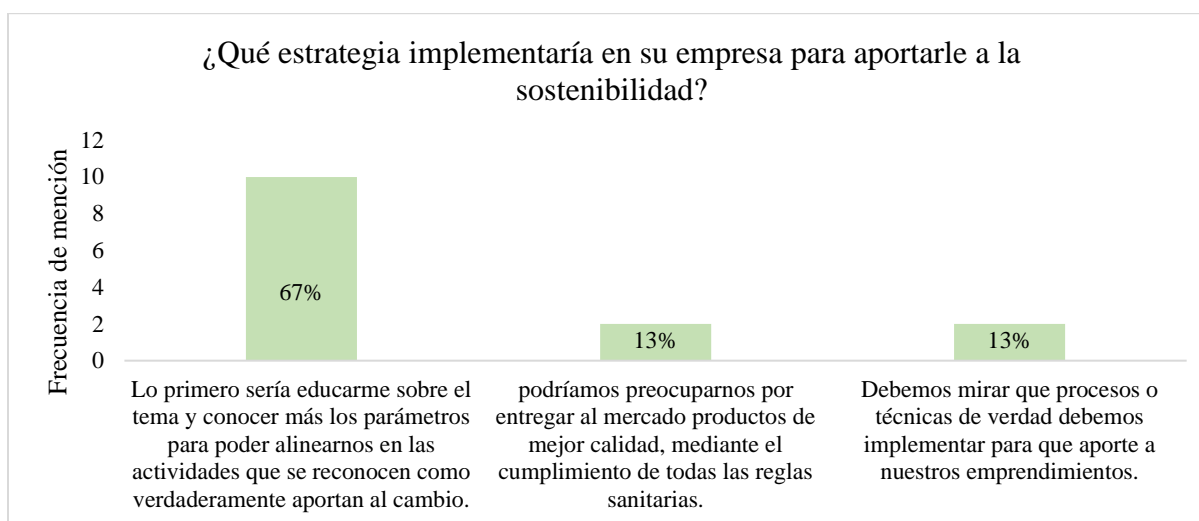
Fuente: el autor.

Figura 32*Análisis pregunta 2-segunda ronda*

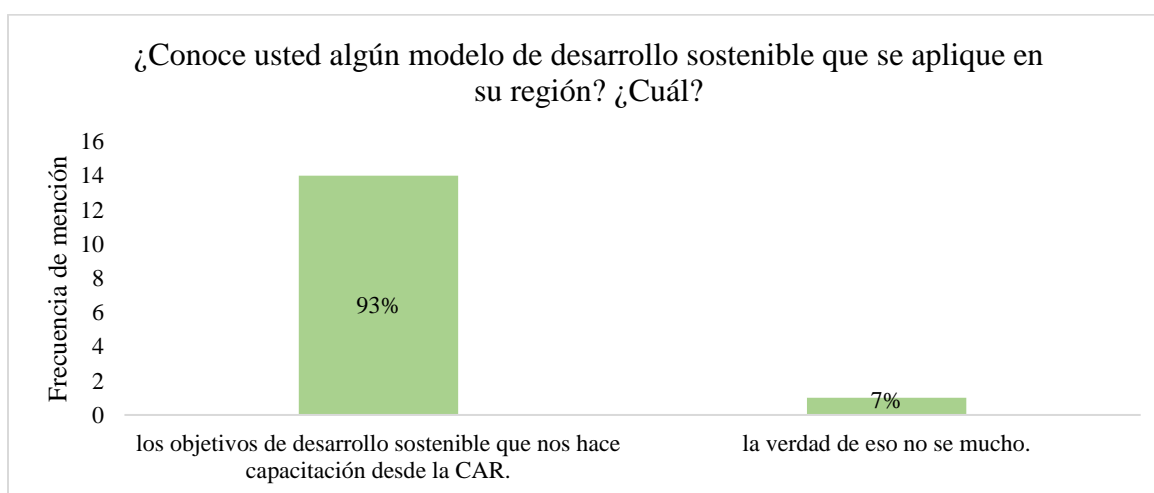
Fuente: el autor.

Figura 33*Análisis pregunta 3-segunda ronda*

Fuente: el autor.

Figura 34*Análisis pregunta 4-segunda ronda*

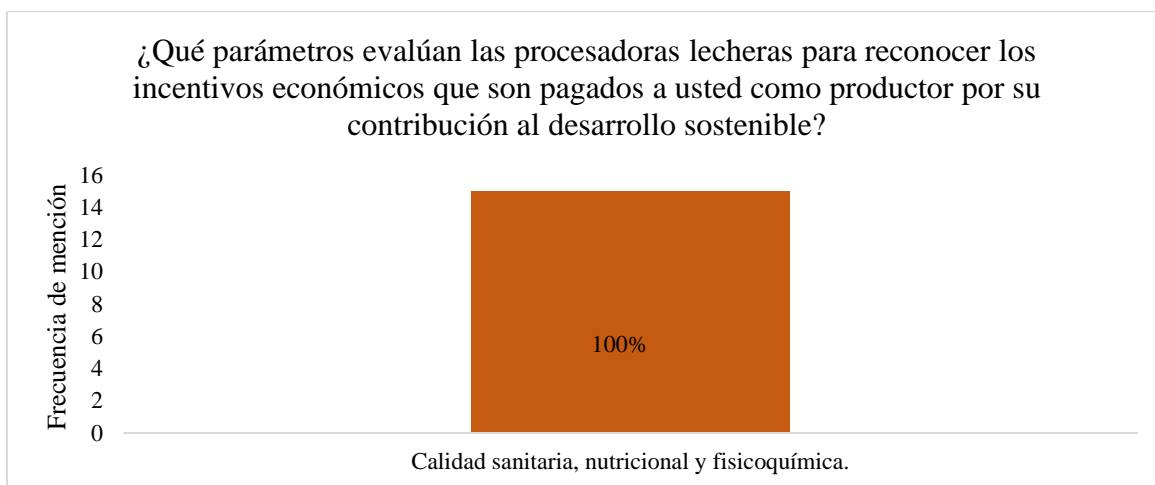
Fuente: el autor.

Figura 35*Análisis pregunta 5-segunda ronda*

Fuente: el autor.

Figura 36

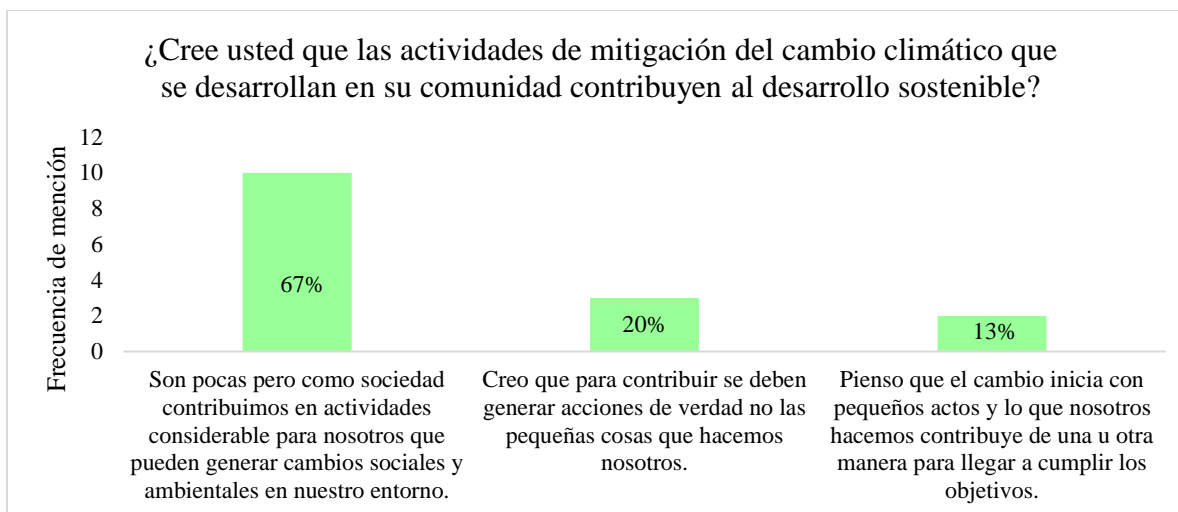
Análisis pregunta 6-segunda ronda



Fuente: el autor.

Figura 37

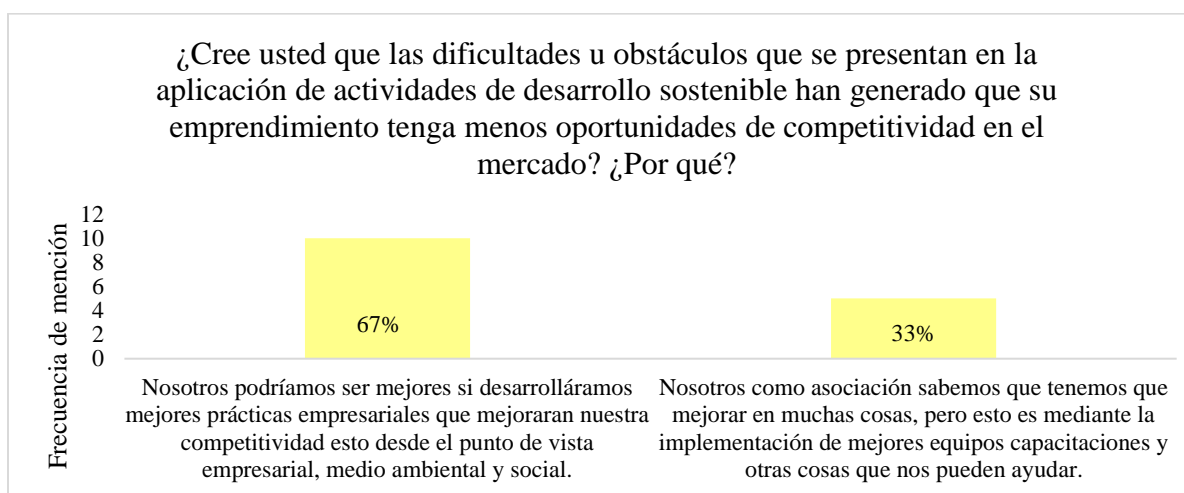
Análisis pregunta 7-segunda ronda



Fuente: el autor.

Figura 38*Análisis pregunta 8-segunda ronda*

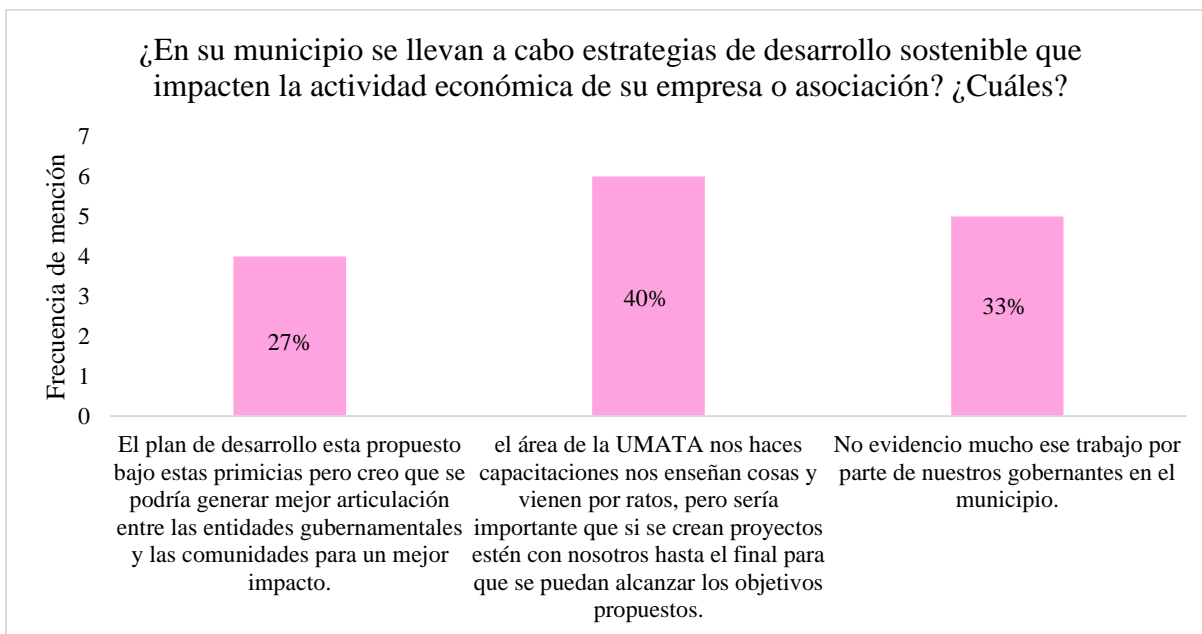
Fuente: el autor.

Figura 39*Análisis pregunta 9-segunda ronda*

Fuente: el autor.

Figura 40

Análisis pregunta 10-segunda ronda



Fuente: el autor.