



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD PRESENCIAL

PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

**“LA SOSTENIBILIDAD Y SU IMPACTO EN EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN LA
INDUSTRIA LÁCTEA FLORALP S.A”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de licenciatura en
Administración de Empresas

AUTOR:

Carranco Acosta Nicole Anahí

DIRECTOR:

MSc. Ligia Isabel Beltrán Urvina

Ibarra – Ecuador 2025



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE 3
Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



**CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**

Ibarra, a los 14 días del mes de abril de 2025

MSc. Beltrán Urvina Ligia Isabel

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f).....

MSc. Beltrán Urvina Ligia Isabel

C.C.:1713755062



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1050451325		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Carranco Acosta Nicole Anahí		
DIRECCIÓN:	Los Almendros 1-17 y los Olmos		
EMAIL:	nacarrancoa@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	0996615943	TELF. MÓVIL:	0996615943

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“La sostenibilidad y su impacto en el liderazgo participativo en la industria láctea Floralp. S.A”
AUTOR:	Carranco Acosta Nicole Anahí
FECHA:	2025-04-14
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
CARRERA/ROGRAMA:	☒ GRADO ☐ POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	MSC. MONICA CECILIA GALLEGOS VARELA MSC. BELTRAN URVINA LIGIA ISABEL



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020



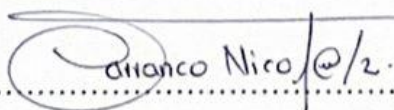
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, **Carranco Acosta Nicole Anahí**, con cédula de identificación Nro. **1050451325**, en calidad de autor de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de integración curricular describo anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en forma digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archive digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, por ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación para ampliar la disponibilidad del materiales y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en constancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

Ibarra, a los 14 días del mes de abril de 2025

EL AUTOR:



Carranco Acosta Nicole Anahí



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

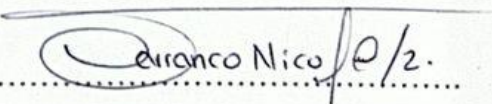


CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y que es el titular de los derechos patrimonial, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de esta y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 14 días del mes de abril de 2025

EL AUTOR:


.....

Carranco Acosta Nicole Anahí

Dedicatoria

Dedico este logro a mi madre y a mis hermanos, quienes han sido mi mayor fortaleza y motivación en este camino. A mi madre, por su amor incondicional, su esfuerzo incansable y por enseñarme con su ejemplo que los sueños se alcanzan con trabajo, fe y perseverancia. Su apoyo ha sido mi mayor bendición, y cada paso que doy es un reflejo de su amor y sacrificio.

A mis hermanos, quienes han estado siempre a mi lado, brindándome su apoyo inquebrantable, su amor y su compañía. Son mi refugio, mi inspiración y mi mayor ejemplo. Les adoro profundamente y les agradezco por ser mi impulso para seguir adelante con determinación y esperanza.

A Dios, mi guía y fortaleza, quien ilumina mi camino y dirige cada paso de mi vida. “Encomienda al Señor tu camino; confía en Él, y Él actuará” (Salmos 37:5). Con Su guía y con el esfuerzo que pondré en cada desafío, seguiré cumpliendo mis sueños, sirviendo con amor y gratitud.

Nicole Carranco

Agradecimiento

Con gratitud infinita, elevo mis palabras a Dios, quien ha sido mi guía, mi refugio y mi fortaleza en cada paso de este camino. Sin Su amor y misericordia, nada habría sido posible. Encomiendo a Él mi futuro, mis sueños y cada proyecto, confiando en que Su voluntad me conducirá siempre al propósito perfecto.

A mi madre, el pilar de mi vida, cuyo amor incondicional y sacrificio han sido mi mayor inspiración. Su fortaleza y dedicación me han enseñado a luchar con pasión por mis sueños. A mis hermanos, mis compañeros inquebrantables, quienes con su apoyo, amor y ejemplo han sido mi refugio y mi mayor motivación. Les adoro y les agradezco con todo mi corazón.

A quienes han creído en mí y me han apoyado en este camino, gracias por su confianza, sus palabras de aliento y su compañía. Cada gesto de apoyo ha sido un impulso para seguir adelante con determinación y esperanza.

Que Dios continúe guiando mi camino, permitiéndome crecer, servir y alcanzar mis metas con humildad y gratitud. "Porque yo sé los planes que tengo para ustedes", declara el Señor, "planes de bienestar y no de calamidad, a fin de darles un futuro y una esperanza"(Jeremías 29:11).

Nicole Carranco

Resumen

El estudio analiza la sostenibilidad y su impacto en el liderazgo participativo en la industria láctea, centrándose en Floralp S.A., una empresa ecuatoriana que ha implementado modelos de negocio inclusivos para fortalecer la participación de pequeños productores de leche. Se identificó la necesidad de evaluar cómo las prácticas de sostenibilidad influyen en la percepción y el nivel de participación de los productores en la cadena de valor. La investigación tiene un enfoque mixto, utilizando encuestas a pequeños productores y entrevistas con directivos de Floralp para recopilar datos sobre sostenibilidad y liderazgo participativo. Los resultados evidencian una correlación positiva alta entre las prácticas sostenibles y el liderazgo participativo, destacando que la implementación efectiva de estrategias de sostenibilidad promueve una mayor involucración de los productores en la toma de decisiones y mejora la competitividad del sector. Se concluye que Floralp S.A ha avanzado en la integración de prácticas sostenibles, pero es necesario reforzar la comunicación, la capacitación y los mecanismos de empoderamiento de los productores para optimizar los beneficios del modelo de negocio inclusivo y garantizar un crecimiento sostenible en la industria láctea.

Palabras clave: Sostenibilidad, Liderazgo Participativo, Industria Láctea, Negocios Inclusivos, Pequeños productores, Floralp S.A

Abstract

The study analyzes sustainability and its impact on participatory leadership in the dairy industry, focusing on Floralp S.A., an Ecuadorian company that has implemented inclusive business models to strengthen the participation of small milk producers. The need to evaluate how sustainability practices influence the perception and level of participation of producers in the value chain was identified. The research has a mixed approach, using surveys to small producers and interviews with Floralp managers to collect data on sustainability and participatory leadership. The results show high positive correlation between sustainable practices and participatory leadership, highlighting that the effective implementation of sustainability strategies promotes greater involvement of producers in decision -making and improves the competitiveness of the sector. It is concluded that Floralp has advanced in the integration of sustainable practices, but it is necessary to strengthen communication, training and empowering mechanisms of producers to optimize the benefits of the inclusive business model and guarantee sustainable growth in the dairy industry.

Keywords: Sustainability, Participatory Leadership, Dairy Industry, Inclusive Businesses, Small producers, Floralp S.A

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS	23
<i>General</i>	23
<i>Específicos</i>	23
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	24
PRÁCTICAS SOSTENIBLES EN EL SECTOR LÁCTEO	24
<i>Estructura y desafíos de la industria lechera</i>	25
NEGOCIOS INCLUSIVOS	27
<i>Modelos de negocios inclusivos en Floralp SA</i>	28
LIDERAZGO PARTICIPATIVO	29
<i>Beneficios del liderazgo participativo</i>	30
<i>Dirección en la industria láctea</i>	30
<i>Evolución hacia modelos participativos de liderazgo</i>	31
<i>Liderazgo Participativo en Floralp S.A.</i>	31
INICIATIVAS DE VINCULACIÓN	32
<i>Nivel de Comprensión de los Objetivos y Beneficios de las Iniciativas</i>	32
ESTRATEGIAS DE MEJORAS EN LA INTEGRACIÓN DE PRÁCTICAS SOSTENIBLES	33
ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN NEGOCIOS INCLUSIVOS.....	34
CAPÍTULO 2: MATERIALES Y MÉTODOS	36
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	37
<i>Encuesta:</i>	37

<i>Entrevista:</i>	38
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	38
MATRIZ DE OPERACIÓN DE VARIABLES.....	40
PARTICIPANTES.....	29
<i>Cálculo de la muestra</i>	29
PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE DATOS.....	29
CAPÍTULO 3: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE DATOS	31
<i>Prácticas Sostenibles</i>	31
<i>Liderazgo Participativo</i>	36
NIVEL DE FIABILIDAD.....	40
<i>Alfa de Cronbach</i>	40
PRUEBA DE NORMALIDAD.....	41
<i>Kolmogórov-Smirnov</i>	41
CORRELACIÓN.....	43
<i>Correlación por Dimensiones</i>	44
<i>Correlación General</i>	46
CAPÍTULO 4: PROPUESTA.....	48
INTRODUCCIÓN	48
JUSTIFICACIÓN	49
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	50
<i>General</i>	50
<i>Específicos</i>	50
MATRIZ DE PROPUESTA	58

BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA	63
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFIA.....	66
ANEXOS.....	74

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Nómina de Proveedores</i>	29
Tabla 2. <i>Aplicación de encuestas</i>	29
Tabla 3. <i>Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach</i>	41
Tabla 4. <i>Resultado Prueba de Normalidad</i>	41
Tabla 5. <i>Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson</i>	43
Tabla 6. <i>Correlación de Variables por Dimensiones</i>	44
Tabla 7. <i>Correlación General</i>	46
Tabla 8. <i>Proyecto de propuesta</i>	58
Tabla 9. <i>Cronograma de actividades</i>	62
Tabla 10. <i>Presupuesto de la propuesta</i>	62

Índice de Figuras

Figura 1 Dimensión Ambiental.....	31
Figura 2 Dimensión Económica.....	33
Figura 3. Dimensión Social.....	34
Figura 4. Dimensión Participación en Decisiones	36
Figura 5. Dimensión Capacitación y formación	37
Figura 6. Dimensión de Empoderamiento	39
Figura 7. Representación lineal de la correlación Pearson	47

INTRODUCCIÓN

Problema

La ausencia de prácticas sustentables en los sectores industriales provoca impactos significativos en el equilibrio ecológico, la cohesión comunitaria y la estabilidad financiera. En el aspecto ambiental, esto se traduce en un aumento de la contaminación, la degradación de los bienes naturales y una alarmante reducción de la biodiversidad. Lo que contribuye al cambio climático. Socialmente, surgen problemas de salud, desplazamientos y conflictos en las comunidades locales, además de resistencia comunitaria y mala reputación empresarial. Económicamente, se traducen en mayores costos operativos a largo plazo, pérdida de competitividad, sanciones legales y regulatorias, afectando la viabilidad financiera de las industrias.

Las compañías que no incorporan estrategias sostenibles afrontan múltiples efectos adversos, tanto en su funcionamiento de adentro como en el de afuera, lo cual no solo repercute en el ambiente, sino que también puede generar un incremento en los gastos de operación y una disminución en la disponibilidad de materiales indispensables a largo plazo. Además, estas empresas pueden enfrentar sanciones regulatorias y una mala reputación entre los consumidores, quienes cada vez dan más importancia a la responsabilidad ambiental al momento de tomar sus elecciones de inversión. La ausencia de prácticas sostenibles también puede traducirse en una menor eficiencia y competitividad en el sector comercial mundial, donde la Innovaciones tecnológicas limpias y procesos eficientes se convierte en una ventaja competitiva clave (Montoya et al., 2022).

Por otro lado, la falta de liderazgo participativo puede desencadenar una serie de problemas organizacionales que afectan el desempeño y la cohesión interna de la empresa. Un estilo de liderazgo autocrático o poco inclusivo suele desmotivar a los empleados y reducir su compromiso, lo que puede llevar a una mayor rotación de personal y a una

disminución en la productividad. Además, las empresas que no fomentan un liderazgo participativo pueden perder oportunidades valiosas para establecer relaciones de confianza y colaboración con sus proveedores y socios, lo cual es crucial para el desarrollo de cadenas de valor resilientes y sostenibles (Navia et al., 2019).

Estos efectos negativos se manifiestan, así como a nivel nacional como internacional, afectando la estabilidad financiera y comunitaria. Por lo tanto, es fundamental que las empresas implementen prácticas sostenibles para garantizar un futuro viable y equitativo para todos por esa razón la problemática a abordar en este estudio se circunscribe en el estado presente y los futuros retos de la sostenibilidad y el liderazgo participativo en los productores locales de leche vinculados a Floralp a la región norte del país.

Floralp S.A, una empresa líder en este sector ha implementado prácticas de sostenibilidad y modelos de negocio inclusivos con el objetivo de Promover el involucramiento de los agricultores de menor escala dentro del proceso productivo, fomentando un desarrollo compartido y sostenible. Las prácticas de sostenibilidad implementadas por Floralp incluyen programas de capacitación y apoyo financiero a los pequeños productores. Sin embargo, no se ha realizado una evaluación exhaustiva del efecto a estas prácticas respecto al progreso económico, social y medioambiental en las comunidades (Araujo Velasco, 2023).

Pese a la inversión y el respaldo brindado por Floralp, persisten diferencias notables en la percepción y la implicación de los productores de pequeña escala en las políticas empresariales inclusivas de la compañía. Estas discrepancias pueden afectar la efectividad de las estrategias de colaboración y el liderazgo participativo en la industria láctea (Araujo Velasco, 2023).

Antecedentes

La sostenibilidad corporativa se ha convertido en un factor clave para el progreso económico y social a escala mundial. Este principio supone funcionar de forma que asegure el bienestar de las generaciones venideras, incorporando prácticas socialmente responsables, respetuosas con el medio ambiente y económicamente factibles. La ONU ha creado, mediante los (ODS), un marco global para enfrentar desafíos cruciales como la escasez, la disparidad y las alteraciones climáticas (ONU, 2023). De igual manera, el Pacto Global motiva a las empresas a alinear sus actividades con principios universales que abarcan áreas fundamentales como los derechos fundamentales y la conservación del entorno (Pacto Mundial de la ONU, 2023).

Varias investigaciones han evidenciado que las prácticas de sostenibilidad, especialmente en el campo empresarial inclusivos como también el liderazgo participativo, son cruciales para el éxito empresarial. La Global Reporting Initiative (GRI) señala que las empresas que adoptan reportes de sostenibilidad pueden mejorar significativamente su desempeño tanto ambiental como social (GRI, 2022). De igual manera, el Sustainability Accounting Standards Board (SASB) enfatiza la relevancia de la sostenibilidad en la generación de valor a largo plazo para las organizaciones (SASB, 2022). Según un informe de Corporate Knights, las empresas más sostenibles del mundo logran mejores resultados financieros y operativos (Corporate Knights, 2023).

En Ecuador, el compromiso con los ODS y la Agenda 2030 Se evidencia en incorporar estos principios en la planificación nacional, lo que ha promovido un mayor uso de prácticas sostenibles entre las empresas ecuatorianas., según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023). Esta orientación hacia la sostenibilidad empresarial no se limita solo a la gestión ambiental, sino que también abarca el fomento de la igualdad social y el crecimiento económico inclusivo. Los negocios inclusivos, como los destacados por (SNV,

2023), constituyen proyectos de negocio que resultan tanto lucrativos como socialmente responsables, dado que incorporan a comunidades de ingresos reducidos dentro de las cadenas de valor. Esto aporta beneficios a las industrias al expandir su mercado e impulsar la sostenibilidad, al mismo tiempo que potencia los ingresos y competencias de las comunidades. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID,2023), este organismo ha sido fundamental en el impulso de Negocios Inclusivos en América Latina, proporcionando \$5.3 millones para el desarrollo de 19 iniciativas en Ecuador, Perú y Centroamérica. Estas iniciativas han integrado a más de 13,800 pequeños productores en cadenas de suministro, mejorando sus ingresos y habilidades. Además, el BID ha colaborado con gobiernos locales, como el de Ecuador, para incorporar el concepto de Negocios Inclusivos en políticas públicas, creando empleos y co-financiando proyectos. Esta cooperación ha resultado fundamental para vencer dificultades y fomentar la integración financiera de agrupaciones de bajos ingresos.

En Ecuador, alrededor de 20 empresas han puesto en marcha programas de negocios inclusivos, con el apoyo del SNV y el WBCSD. Estas iniciativas buscan integrar a individuos de bajos ingresos en sus funciones como proveedores, distribuidores y consumidores, destacando así su relevancia en el ecosistema empresarial. Colineal, Pronaca, Toni, Supermaxi, ILE y Cervecería Nacional. El impulso al progreso sustentable. y la disminución de carencia económica han sido posibles gracias a esta colaboración, promoviendo la integración económica y social de comunidades vulnerables. (Universo, E. 2009)

"Según estudios de la CEPAL, La inclusión y la participación de los trabajadores en el procedimiento de determinación de elección se han demostrado como elementos clave que fortalecen la cohesión organizacional y elevan el rendimiento general de las empresas. (CEPAL, 2022). De igual manera, la Red América impulsa la inversión social privada y las prácticas sostenibles, subrayando que un liderazgo participativo no solo refuerza las

relaciones con la comunidad, sino que también mejora la reputación corporativa. (Red América, 2022).

Koneck (2006) señala que el liderazgo participativo es decisivo para fomentar la creatividad, la innovación, optimizar la obligación a los funcionarios y crecer la eficiencia. Según datos recientes de la Cámara de Comercio de Ecuador (2023), aproximadamente el 30% de las compañías en Ecuador aplican estrategias de liderazgo participativo para incrementar la productividad, el desarrollo y la dedicación de sus funcionarios, demostrando el efecto beneficioso y la importancia de este método en la sostenibilidad de la industria y el desarrollo organizacional en Ecuador.

En lo Global, La industria láctea ha estado experimentando un crecimiento significativo. Según el informe lácteo de Tetra Pak, Se proyecta que la demanda global de leche sobrepasará la oferta existente en la década venidera. Este incremento en la demanda se debe a la expansión de la prosperidad y la urbanización en áreas como África, Asia y Venezuela TETRA PAK (2015).

La producción de lácteos es esencial para millones de familias alrededor del mundo, particularmente en naciones en vías de desarrollo como Ecuador, donde esta industria tiene un gran peso, con una producción anual de aproximadamente 5.7 millones de litros de leche para 2021. En el país, el consumo anual por persona es de cerca de 110 litros de leche cruda, indicando su importancia en la dieta nacional. Además, el sector de elaboración de productos lácteos registró un Valor Agregado Bruto (VAB) de \$238.07 millones en 2022, representando aproximadamente el 6% del PIB agrícola (Banco Central del Ecuador, 2021).

Además, la creciente demanda de productos lácteos ha obligado a las empresas a optimizar sus procesos operativos y adoptar prácticas más sostenibles. Un estudio de la revista EKOS (2022) indica que, en los últimos cinco años, el 70% de las compañías de productos lácteos en Ecuador han puesto en marcha tecnologías para disminuir sus emisiones.

Floralp, fundada en 1964 por Oskar Purtschert en Ecuador, es una empresa láctea emblemática que muestra una fuerte devoción hacia el desarrollo sostenible y los negocios inclusivos. Inicialmente especializada en quesos suizos, la empresa ha diversificado su gama de artículos lácteos de excelente desarrollo. Bajo la dirección de Norbert Purtschert, la empresa ha integrado con éxito a pequeños productores de leche en su cadena de suministro, trabajando con 120 ganaderos en pequeñas empresas de acopio de leche. La historia de Floralp es un testimonio de visión y perseverancia, desde los primeros desafíos de introducir quesos en Ecuador hasta su consolidación como una empresa familiar con valores arraigados en la colaboración, el ahorro y la calidad. (FLORALP., 2024)

Centrándose en la sostenibilidad y la calidad, Floralp ha conseguido un éxito significativo tanto en el mercado de lácteos de Ecuador como a nivel global. La compañía ha establecido programas de respaldo para pequeños productores lácteos, promoviendo prácticas de agricultura sustentable y asegurando precios equitativos. Según su informe anual de sostenibilidad (2023), el 40% de la leche utilizada por Floralp proviene de pequeños productores locales, lo que fortalece la economía rural y promueve la equidad en la cadena de suministro. Además, de acuerdo con el sistema de gestión de inventarios de EMIS (2023), la organización ha registrado un significativo incremento en sus ganancias netas provenientes de las ventas, llegando hasta un 52.41%, mientras que su margen operativo se sitúa en un 42.17%, lo que evidencia una notable eficiencia financiera. Este desempeño positivo es resultado de la sinergia entre sus distintas unidades funcionales y su firme orientación hacia una gestión estratégica basada en la sostenibilidad y la optimización administrativa.

Justificación

El desarrollo sostenible es un concepto amplio con importantes implicaciones en el ámbito corporativo. Las organizaciones deben enfrentar no solo retos financieros, sino también las crecientes expectativas de la sociedad para actuar de manera más responsable en contextos sociales, económicos y ambientales complejos.

El propósito central de este análisis es el impacto de la sostenibilidad en el liderazgo participativo en Floralp S.A. Se investigará cómo las políticas de sostenibilidad de Floralp influyen en la percepción y participación de los pequeños productores lecheros. Los factores específicos que serán estudiados incluyen prácticas de sostenibilidad, programas de desarrollo de proveedores, y equidad en la cadena de suministro. Se evaluará cómo estos factores afectan el liderazgo participativo y el éxito general de Floralp. Adicionalmente, el estudio se centrará en la relación con los proveedores, resaltando cómo la comunicación y cooperación influyen en la satisfacción del cliente. Este estudio facilitará la identificación de áreas de mejora en la administración logística, promoviendo tácticas para perfeccionar procesos, reducir los tiempos de distribución, reducir fallos y proporcionar un servicio más eficaz.

La sostenibilidad juega un papel crucial en el sector lácteo, pues facilita una administración eficaz y responsable de los elementos naturales, asegurando su Acceso continuo a los recursos a lo largo del tiempo vitales como el agua y la tierra. La implementación de prácticas sustentables permite a las compañías disminuir su efecto en el medio ambiente, maximizar los gastos operativos y acatar regulaciones, eludiendo penalizaciones y robusteciendo su prestigio frente a clientes y socios comerciales. Además, impulsa la innovación en procesos y productos, generando ventajas competitivas. En el caso de Floralp S.A., la implementación de estrategias sostenibles no solo protege el entorno, sino

que también fortalece la rentabilidad y la fortaleza de su cadena de suministro, haciéndola más resistente a cambios del mercado y desafíos ambientales.

El liderazgo participativo es esencial para construir un entorno organizacional que promueve la participación y cooperación, donde los empleados se sientan reconocidos y motivados. Este estilo de liderazgo promueve la innovación y la adaptación rápida a cambios, ya que involucra a diversas perspectivas y fomenta un entorno de confianza y cooperación. En la industria láctea, donde la coordinación entre productores, técnicos y administradores es crucial, un liderazgo participativo asegura una mejor comunicación y alineación de objetivos. Para Floralp SA, La adopción de un liderazgo participativo no solo incrementa el ánimo y la eficiencia del personal, sino que también robustece las relaciones con los productores locales, promoviendo la puesta en marcha de prácticas sustentables y la creación de una cadena de valor más justa y eficaz.

Las consecuencias sean anticipadas de este análisis y proporcionen información valiosa para Floralp además ayuden en el proceso de selección de opciones, permitiendo a la industria mejorar sus prácticas sostenibles y fortalecer el liderazgo participativo. Esto, a su vez, contribuirá al desarrollo sostenible y a la optimización de la excelencia de vida de los productores de menor escala y las localidades rurales. La investigación beneficiará directamente a los pequeños productores lecheros asociados a Floralp, quienes verán mejoras en sus prácticas agrícolas y en su participación dentro de la red de suministro. Indirectamente, la colectividad local y el medio ambiente se beneficiarán de prácticas más sostenibles y de una mayor cohesión social y económica.

Objetivos

General

Analizar las prácticas de sostenibilidad en los negocios inclusivos implementados por Floralp y su impacto en el liderazgo participativo de los pequeños productores de leche asociados a Floralp.

Específicos

Caracterizar las prácticas de sostenibilidad implementadas por Floralp en los negocios inclusivos de los pequeños productores lecheros en las asociaciones.

Determinar la percepción y participación de los pequeños productores en las iniciativas de vinculación y promoción del liderazgo participativo en la industria láctea.

Establecer estrategias de mejora en la integración de prácticas sostenibles y liderazgo participativo enfocadas a negocios inclusivos para la industria láctea Floralp.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

Prácticas sostenibles en el sector lácteo

De acuerdo con Torres (2018) la sostenibilidad en el sector lácteo ha evolucionado en una prioridad debido al requerimiento de conciliar el desarrollo financiero con la preservación del medio ambiente y el bienestar social. La adopción de prácticas sostenibles no solo asegura la sostenibilidad a lo largo del tiempo de las operaciones ganaderas, sino que también ayuda a reducir la variación climática y a optimizar las condiciones de vida de las asociaciones involucradas. González (2023) sostiene que algunas de las principales prácticas sostenibles que son aplicables de manera general en la industria láctea son:

Buenas Prácticas de Ordeño (BPO). - Las prácticas adecuadas de ordeño consisten en un conjunto de procesos que garantizan la obtención de leche de alta calidad, manteniendo la higiene y reduciendo el riesgo de contaminación. Estas prácticas incluyen la limpieza adecuada de los equipos de ordeño, el manejo higiénico de los animales y la capacitación constante de los trabajadores.

Manejo Sostenible de Pasturas. - El manejo sostenible de pasturas se refiere a la rotación de pasturas, la gestión de la densidad de animales y el uso de abonos orgánicos para mantener el bienestar de la tierra y maximizar la producción de forraje. Este enfoque previene la degradación del suelo y optimiza su productividad del suelo a largo plazo.

Control Sanitario y Bienestar Animal. - Es esencial para una producción sostenible garantizar la salud y el bienestar de los animales. Esto abarca programas de vacunación, control de enfermedades y estrategias de gestión que fomentan el bienestar animal.

Uso Eficiente del Agua. - El manejo eficaz del agua es esencial para reducir el consumo y desperdicio de este recurso vital. Esto abarca la implementación de tecnologías de riego eficientes y la adopción de prácticas que minimicen el uso del agua en las operaciones diarias.

Gestión de Residuos. - La correcta manejo de desechos implica el manejo y disposición segura de desechos orgánicos e inorgánicos para reducir su efecto ecológico. Esto implica prácticas de reutilización, descomposición orgánica y la eliminación segura de desechos no reciclables.

Uso de Tecnologías Limpias. - La adopción de herramientas sostenibles es crucial para disminuir las liberaciones de gases de efecto calentamiento global y la optimización del consumo de energía en las actividades de cría de ganado.

Capacitación y Educación Continua. - La formación continua es vital para mantener actualizados a los productores en las mejores prácticas y tecnologías sostenibles. Esto asegura la capacidad de adaptación y mejora constante de las operaciones ganaderas.

Estructura y desafíos de la industria lechera

La producción de lácteos es un lugar esencial en la elaboración de alimentos y bebidas, distinguido por una intrincada cadena de valor que se extiende desde la fabricación primaria hasta la entrega al usuario final. Entender su estructura y los retos a los que se enfrenta es esencial para valorar cómo se pueden implementar eficazmente las prácticas de sostenibilidad (Chamorro y Villacorte , 2019). La industria láctea trabaja en la elaboración, transformación y comercialización de derivados lácteos. La cadena de valor incluye varios actores:

- **Producción primaria:** Incluye a los ganaderos, quienes se encargan de la crianza y nutrición del ganado lechero.
- **Procesamiento:** Las instalaciones de producción convierten la leche en estado bruto a través de métodos de pasteurización, homogeneización y producción.
- **Distribución:** Incluye la logística de reparto que transporta los productos lácteos desde las instalaciones desde la fabricación hasta los de comercialización y los consumidores finales.

- La composición de la industria lechera puede fluctuar dependiendo del país y las normativas locales, aunque suele abarcar cooperativas, corporaciones de gran envergadura como también (PYMEs) que intervienen en diferentes fases del proceso de valor.
- Impacto de las prácticas sostenibles en la industria láctea: Las acciones sustentables en el sector lácteo son esenciales para administrar responsablemente los recursos naturales, reducir el impacto ecológico y social, y asegurar la sostenibilidad a lo largo del sector. (Muñoz et al., 2022)

De acuerdo con (Silva, 2020) la adopción de prácticas sostenibles tienen un impacto significativo en la industria láctea:

- Competitividad y reputación: Las compañías que adoptan prácticas sustentables pueden potenciar su prestigio empresarial y su atractivo para aquellos consumidores que se preocupan por el entorno.
- Eficiencia operativa: El manejo óptimo de los insumos y la minimización de desperdicios pueden generar un crecimiento en las ganancias y el rendimiento funcional a largo plazo.
- Admisión a mercados globales: Adherirse a normas sustentables puede simplificar la entrada a mercados globales que demandan prácticas ecológicamente responsables.
- El impacto de la sostenibilidad va más allá de las operaciones individuales de las empresas y puede influir a lo largo de todo el proceso productivo, desde los productores hasta los consumidores últimos.
- De acuerdo con Ahumada y Celis, (2023) las prácticas de sostenibilidad en la industria es crucial para asegurar un desarrollo económico viable a largo plazo, reducir la huella ecológica y fomentar el bienestar comunitario, además integrar

las prácticas sostenibles en las operaciones industriales no solo mejora la reputación de las pymes, al igual que contribuye significativamente a la capacidad de recuperación y competitividad en el mercado mundial.

Navarro (2024) sostiene que las compañías que implementan enfoques sostenibles pueden experimentar una serie de mejoras tangibles e intangibles:

- Disminución de los gastos de operación
- Incremento de la imagen y superioridad competitiva
- Incremento de la ventaja competitiva y la ventaja competitiva
- Acceso a mercados emergentes y posibilidades comerciales
- Atracción y conservación de habilidades
- Disminución de riesgos y acatamiento de regulaciones

Negocios inclusivos

Procel y Sarmiento (2022) afirman que las empresas inclusivas son proyectos de negocio que incorporan a individuos de escasos recursos en el proceso de valor agregado, fomentando su crecimiento económico sin comprometer la rentabilidad.

Así mismo (Jiménez et al., 2018) sostiene que los negocios inclusivos son modelos de negocio que aspiran a incorporar a grupos de bajos recursos dentro del proceso productivo, optimizando sus condiciones económicas y sociales al mismo tiempo que se producen ventajas empresariales.

En la industria láctea, los negocios inclusivos ofrecen numerosos beneficios a los pequeños productores lecheros:

Seguridad de Mercados Estables. - Uno de los principales beneficios es el acceso a mercados seguros y estables. Los pequeños productores pueden vender su leche a precios justos y predecibles, lo que reduce la incertidumbre y mejora su capacidad de planificación.

Acceso a Tecnología. - Los negocios inclusivos a menudo incluyen la transferencia de tecnología avanzada y mejores prácticas productivas. se puede añadir equipos modernos de ordeño, sistemas de administración de granjas y tecnologías de procesamiento de leche.

Acceso a Financiamiento. - Los productores de pequeña escala suelen tener problemas para conseguir financiación debido a la ausencia de garantías y la percepción de un alto riesgo. Los negocios inclusivos promueven el acceso a préstamos y financiación mediante programas concretos y colaboraciones con entidades financieras.

Optimización de la eficiencia y disminución de gastos. - Los negocios inclusivos promueven la adopción de prácticas eficientes y sostenibles, como el manejo adecuado de pasturas, la alimentación balanceada y el control sanitario riguroso.

Incremento de Ingresos. - A través de la combinación de mercados estables, mejor tecnología, financiamiento accesible y mayor productividad, los pequeños productores ven un incremento significativo en sus ingresos.

Fortalecimiento de Capacidades. - Los negocios inclusivos a menudo incluyen iniciativas de formación y fortalecimiento de competencias para los productores. Esto abarca desde técnicas de producción y manejo de ganado hasta habilidades empresariales y de gestión.

Reducción de la Pobreza y Desarrollo Comunitario. - Al incorporar A los agricultores de menor escala en el proceso productivo, las empresas inclusivas ayudan a disminuir la pobreza en zonas rurales.

Modelos de negocios inclusivos en Floralp SA

El concepto de negocios inclusivos en Floralp SA según (Araujo, 2023) está diseñado para integrar a personas de inferiores atributos en el proceso productivo, promoviendo la superación de la pobreza sin perder el objetivo de lucro. Este modelo se basa en una relación "ganar-ganar" donde tanto la empresa como los productores se benefician. Los productores

ganan seguridad de mercados, acceso a tecnología, financiamiento y mejora de productividad, mientras que la empresa asegura un suministro constante y de calidad, reduce costos de transacción y obtiene reconocimiento en el mercado por su responsabilidad social..

Programa de fomento ganadero de Floralp SA

El programa de Fomento Ganadero de Floralp SA es una iniciativa clave para promover la sostenibilidad y el liderazgo participativo. Este programa incluye la asistencia técnica, el desarrollo continuo y la revisión de efectividad y productividad de los productores de leche. Además, se enfoca en la adopción de (BPO), control sanitario, y métodos de producción eficientes que incrementan la rentabilidad y sostenibilidad del negocio ganadero (Araujo, 2023).

Resiliencia y Visión Integral

De acuerdo con (Araujo, 2023) la resiliencia es un componente esencial de la sostenibilidad en la ganadería, referida como la capacidad de superar adversidades con una proyección clara hacia el futuro. Floralp SA promueve una visión integral del sistema pastoril, considerando factores como la genética, la nutrición, la gestión de pasturas y la adaptación a las condiciones del mercado. Este enfoque holístico garantiza la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo de la industria.

Liderazgo participativo

Es una forma de dirección que fomenta la unión y el involucramiento de los participantes y la solución de problemas. Se distingue por su énfasis en la inclusión, la receptividad a nuevas propuestas y la repartición de responsabilidades entre los miembros del equipo (Magallanes, 2022).

Así mismo (Quichiz, 2022) sostiene que la dirección participativa se distingue por su habilidad para incluir a los trabajadores en las decisiones estratégicas y operativas,

promoviendo un entorno donde se valoran las aportaciones individuales y se busca el consenso en la dirección a seguir.

Este estilo de liderazgo se distingue por las siguientes características:

- **Inclusión y participación:** Los líderes participativos buscan activamente la contribución de todos los participantes en la generación de ideas y la resolución de problemas.
- **Empoderamiento y asignación:** Fomentan un ambiente donde los empleados cuentan con la independencia para participar dentro de sus roles, lo que contribuye a un sentido de responsabilidad compartida y motivación intrínseca.
- **Interacción franca y clara:** Es esencial una comunicación clara y eficaz, pues promueve la comprensión recíproca y la concordancia de metas entre líderes y colaboradores.
- **Desarrollo de habilidades y crecimiento personal:** Este estilo busca lograr metas organizacionales, como también impulsar el crecimiento individual y profesional de los integrantes del grupo, estimulando un aprendizaje continuo y adaptativo.

Beneficios del liderazgo participativo

El liderazgo participativo, que se distingue por el involucramiento de los trabajadores en decisiones activas, aporta una serie de ventajas considerables para las entidades. Estos beneficios están estrechamente relacionados con la motivación, el desempeño, la productividad, la innovación y la capacidad participar (Quichiz Chu, 2022).

Dirección en la industria láctea

En el mundo lechero, la dirección se desempeña como rol fundamental en la administración eficiente de los recursos, la adaptación a los retos del mercado y el fomento de prácticas éticas y sostenibles (Leguizamón y Venegas, 2016).

Evolución hacia modelos participativos de liderazgo

La evolución hacia modelos participativos de liderazgo en la industria láctea refleja una tendencia hacia la inclusión y la colaboración (Armenteros-Amaya et al., 2020).

- Involucramiento en la toma de decisiones: Cada vez suben, los dirigentes en el sector lechero están identificando la relevancia de incluir a los trabajadores en las decisiones estratégicas y operativas. No solo potencia la dedicación y el entusiasmo de los empleados, sino que también facilita el uso del saber y la experiencia conjunta para enfrentar retos complicados de forma eficaz.
- Fomento de la innovación: Los modelos participativos promueven la creatividad y la innovación al abrir espacio para nuevas ideas y enfoques dentro de la organización. Este enfoque colaborativo puede conducir a soluciones más creativas y sostenibles para incrementar la eficiencia en las operaciones y la excelencia del producto.
- La transición hacia modelos participativos no solo mejora el clima organizacional y fortalece la cultura corporativa, sino que también posiciona a las empresas lácteas para enfrentar los desafíos futuros con mayor agilidad y adaptabilidad.

Liderazgo Participativo en Floralp S.A.

El liderazgo participativo se interpreta como una manera de administración en la que los líderes involucran de manera activa a sus trabajadores en el proceso de decisión. Esta perspectiva promueve la colaboración, la dedicación y el fortalecimiento de todos los participantes implicados. Araujo (2023) en Floralp SA, el liderazgo participativo se manifiesta a través de alianzas estratégicas y programas de desarrollo de proveedores que buscan beneficios mutuos y sostenibles

En Floralp SA, el liderazgo participativo no solo potencia las relaciones entre la compañía y los productores, sino que también fomenta la innovación y la implementación de prácticas sustentables. Al involucrar a todos los participantes en el proceso decisional y en la

implementación de mejoras, se crea un clima de confianza y colaboración que beneficia a todos los involucrados. Este tipo de liderazgo es esencial para enfrentar los retos de la industria lechera y garantizar su viabilidad a largo plazo (Araujo, 2023).

Iniciativas de vinculación

El conocimiento de las iniciativas de vinculación es crucial para que los pequeños productores puedan participar activamente y beneficiarse de ellas (Angel-Lozano et al., 2023). Este conocimiento se puede desglosar en dos subtemas: el acceso a la información y el entendimiento de los objetivos de las iniciativas

Nivel de Comprensión de los Objetivos y Beneficios de las Iniciativas

Nivel de Comprensión. - Para que los pequeños productores participen efectivamente en las iniciativas de vinculación, es crucial que comprendan los objetivos y los beneficios de estas iniciativas. Un buen entendimiento de estos aspectos puede motivar su participación y compromiso. Los objetivos pueden incluir:

- Mejora de la Productividad. - Explicar cómo las iniciativas están diseñadas para optimizar la eficacia con nuevas tecnologías, mejores prácticas agrícolas, y acceso a recursos.
- Aumento de Ingresos. - Detallar cómo los productores pueden aumentar sus ingresos mediante el acceso a mercados estables, precios justos y reducción de costos operativos.
- Desarrollo Sostenible: Enfatizar la importancia de prácticas sostenibles que no solo beneficien económicamente a los productores, sino que también preserven el clima y promuevan la salud comunitaria a un largo tiempo.

Beneficios de Iniciativas. - Es fundamental que los productores vean claramente los beneficios tangibles e intangibles de participar en las iniciativas. Estos beneficios deben

comunicarse de manera efectiva para asegurar que los productores comprendan lo que pueden ganar, como:

- ◆ Económicos: Mejora de los márgenes de ganancia, acceso a financiamiento, reducción de costos de producción.
- ◆ Sociales: Optimización en el bienestar, acceso a formación y capacitación continua, fortalecimiento de la comunidad.
- ◆ Ambientales: Prácticas que contribuyen a la sostenibilidad del entorno natural, preservación de recursos para futuras generaciones.

Estrategias de mejoras en la integración de prácticas sostenibles

Es esencial incorporar prácticas sustentables en el sector lácteo para garantizar la sostenibilidad por vario tiempo las prácticas agrícolas, salvaguardar el entorno natural y elevar el estándar de los asociados. No obstante, para que estas prácticas sean efectivas, se necesitan estrategias claramente establecidas y ajustadas a las necesidades y habilidades de los productores (Prada, 2024), las estrategias de mejora para la integración de prácticas sostenibles son:

Programas de Formación. - Son fundamentales para capacitar a los pequeños productores en la adopción de prácticas sostenibles. Estos programas se enfocan en proporcionar conocimientos teóricos y prácticos que mejoren la eficiencia, productividad y sostenibilidad de las operaciones agrícolas.

Acceso a Tecnología y Recursos. - La disponibilidad de tecnología de punta y recursos económicos es crucial para la implementación de prácticas sustentables. La implementación de tecnologías apropiadas puede incrementar notablemente la efectividad y la perdurabilidad de las acciones agrícolas.

Desarrollo de Políticas y Regulaciones. - Las normativas y políticas desempeñan un rol crucial en el fomento de la sostenibilidad. Definen marcos regulatorios que promueven las prácticas sustentables y sancionan las conductas perjudiciales.

Fomento de Alianzas y Cooperación. - La cooperación entre diversos participantes del sector agrario es esencial para el triunfo de las iniciativas de sostenibilidad. Las colaboraciones facilitan la transferencia de saberes y recursos, y potencian la habilidad de los productores para aplicar prácticas sustentables.

Monitoreo y Valoración. - El monitoreo y la valoración son clave para evaluar el avance y el efecto de las prácticas sustentables. Permiten identificar áreas de mejora y asegurar que las iniciativas se mantengan en el camino correcto.

Estrategias para fomentar el liderazgo participativo en negocios inclusivos

El liderazgo participativo es un método de administración que implica de manera activa a todos los integrantes de una entidad en el proceso de decisión. En las empresas inclusivas, con el objetivo de incorporar de forma justa a los agricultores de menor escala, promoviendo el liderazgo participativo ya que es esencial para garantizar la cooperación, el compromiso y el éxito sostenible de dichas iniciativas. (Arze et al., 2019), las estrategias para fomentar el liderazgo participativo en negocios inclusivos son:

- La capacitación es fundamental para equipar a los pequeños productores con las destrezas y saberes primordiales para participar activamente en el liderazgo.
- Involucrar a los pequeños productores en las decisiones clave asegura que sus perspectivas y necesidades sean consideradas.
- La interacción clara y honesta es crucial para construir confianza y asegurar que todos los participantes sepan estén alineados con las metas organizacionales.
- Fomentar un entorno colaborativo donde los pequeños productores puedan compartir ideas, experiencias y soluciones.

- Reconocer y recompensar el esfuerzo y la participación activa de los pequeños productores puede motivarlos a involucrarse más profundamente.
- Construir relaciones de confianza y respeto mutuo es crucial para fomentar un liderazgo participativo efectivo.

CAPÍTULO 2: MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de investigación

Este estudio empleó la metodología combinada, fusionando la recopilación, evaluación e incorporación de información tanto cualitativa como cuantitativa en un único estudio de caso. Este método posibilitó una respuesta completa a la pregunta de investigación propuesta. En el contexto cualitativo, se identificaron y plantearon cuestiones de investigación sin la utilización de mediciones numéricas, complementándolas con interpretaciones minuciosas de las respuestas obtenidas para construir una base teórica robusta y lograr los objetivos propuestos. En contraposición, en la metodología cuantitativa, se emplearon métodos de recopilación y estudio de datos para responder o confirmar las interrogantes de forma cuantitativa o información estadística, lo que permitió identificar con precisión los patrones de comportamiento en la población estudiada. (Ruiz et al., 2013).

Se empleó este método combinado por su habilidad para tratar de forma integral el área de estudio, lo que posibilitó obtener un entendimiento más exhaustivo al igual que detallado del fenómeno estudiado. La mezcla de información cualitativa y cuantitativa permitió un análisis más sólido al tomar en cuenta tanto los puntos de vista subjetivos como las mediciones objetivas, aportando de esta manera a la fiabilidad y profundidad de los descubrimientos.

La estructura de este estudio es de naturaleza transversal, ya que, de acuerdo con Sampieri (2003), en una investigación no experimental, la segmentación temporal facilita el análisis de variables y la frecuencia de sus vínculos en un momento concreto del tiempo, empleando información extraída directamente de la situación mediante el examen del investigador. Por otro lado, las investigaciones transversales de observación pueden categorizarse como descriptivas o analíticas, en función del propósito del análisis. Este procedimiento se distingue por su agilidad y eficacia en cuanto a costos, permitiendo

identificar la frecuencia de una condición específica. Adicionalmente, permite la valoración conjunta de la exposición y su impacto en un mismo lapso, aunque sin definir una secuencia temporal precisa (Cvetković et al., 2021). Para examinar la conexión entre las acciones sostenibles y el liderazgo participativo, se trabajó con dos variables específicas en este estudio. La investigación tomó como referencia el año 2024, dado que ofreció los datos importantes para realizar un examen exhaustivo y exacto.

Técnicas e instrumentos de investigación

En relación con las herramientas empleadas a esta investigación, se recurrió a métodos específicos que permitieron recopilar y examinar los datos de forma optima, asegurando la precisión y relevancia de los datos obtenidos como las prácticas de sostenibilidad en los negocios inclusivos implementados por Floralp y su impacto en el liderazgo participativo de los pequeños productores de leche asociados a la empresa, se emplearon los siguientes instrumentos:

Encuesta:

Se empleó un cuestionario como método para recopilar información, el cual fue administrada a los pequeños productores lecheros asociados a Floralp. El propósito fue recopilar de forma estructurada mediciones de los conceptos vinculados a la problemática abordada. (López-Roldán & Fachelli, 2015).

El instrumento se diseñó para recabar información de los pequeños proveedores de leche de cada asociación productora agropecuaria, con el objetivo de conocer su percepción y participación en las iniciativas de vinculación y promoción del liderazgo participativo en la industria láctea. El cuestionario incluyó preguntas relacionadas con las variables de investigación, enfocándose en las prácticas sostenibles y el liderazgo participativo. Con el fin de uniformar las respuestas y simplificar el análisis, Se empleó una escala de Likert, que brindó a los participantes la oportunidad de señalar su grado de aceptación o rechazo respecto

a afirmaciones específicas relacionadas con la sostenibilidad y el liderazgo en sus asociaciones. El cuestionario se organizó en dos secciones principales, cada una enfocada en una de las variables, y estas se subdividieron en dimensiones e indicadores según la matriz operacional de variables.

Entrevista:

La entrevista representó otro instrumento fundamental para la obtención de datos detallados. Fue un diálogo con una estructura parcial entre el investigador y los individuos del estudio, que incluyó a gerentes y jefes de producción y calidad de Floralp. Gracias a su naturaleza dinámica, flexible y abierta, este tipo de entrevista permitió a los entrevistados proporcionar respuestas espontáneas a preguntas concretas, sin las limitaciones de opciones preestablecidas. (Lopezosa et al., 2020).

La conversación se centró en conseguir datos fundamentales sobre las variables tanto dependientes como independientes de la investigación, con el fin de resolver cuestiones específicas y cumplir con los objetivos fijados. Para recoger esta información, se llevó a cabo una entrevista con el director general de Fomento Ganadero de Floralp, quien es considerado la persona más idónea para ofrecer datos esenciales para el análisis de caso. A partir del análisis de documentos y las respuestas recogidas, el estudio permitió medir la productividad de las asociaciones, brindando una perspectiva más amplia y detallada en relación con la implementación de prácticas sostenibles y el liderazgo participativo entre los productores de leche.

Pregunta de investigación

- ¿Cómo influyen las prácticas de sostenibilidad en los negocios inclusivos y el liderazgo participativo de los pequeños productores de leche asociados a Floralp?

En creación a esta interrogante de investigación ayudó a reconocer los elementos principales del fenómeno que se analiza, posibilitando la explicación de las variables mediante sus atributos y cifras. (Enrique & Freire, 2018). Esta pregunta es fundamental, ya que orienta el enfoque de la investigación al relacionar las prácticas de sostenibilidad con el liderazgo participativo en un contexto de negocios inclusivos. De esta manera, facilita la identificación de las posibles interacciones y efectos de las prácticas sostenibles implementadas por Floralp sobre el empoderamiento y la participación de los pequeños productores. Además, esta pregunta orienta la organización de procesamiento de información y la interpretación de los resultados permiten comprender patrones y tendencias, proporcionando una base sólida para tomar decisiones informadas, apoyando el logro a los objetivos específicos de la investigación.

Matriz de Operación de variables

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items Encuesta	Items Entrevista
Prácticas Sostenibles	De acuerdo con Torres (2018) la sostenibilidad en la industria láctea se ha convertido en una prioridad debido a la necesidad de equilibrar el crecimiento económico con la conservación del medio ambiente y el bienestar social.	Prácticas implementadas por Floralp para promover el desarrollo sostenible en los negocios de pequeños productores lecheros, integrando principios de negocios inclusivos y alianzas ganar-ganar. Esto incluye la asistencia técnica, acceso a mercados, apoyo financiero, y la formación y capacitación.	Ambiental	Uso de recursos naturales Manejo de residuos Energía renovable	1,2,3	1,2,3
			Económico	Justa remuneración Acceso a mercados Apoyo financiero	4,5,6	4,5,6
			Social	Inclusión social Formación y capacitación Salud y bienestar	7,8,9	7,8,9
Variable Dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items Encuesta	Items Entrevista
Liderazgo Participativo	El liderazgo participativo se define por su capacidad para involucrar a los empleados en la toma de decisiones estratégicas y operativas, promoviendo un entorno donde se valoran las aportaciones individuales y se busca el consenso en la dirección a seguir (Quichiz, 2022).	Nivel de involucramiento y participación de los pequeños productores en las decisiones y procesos de Floralp, específicamente dentro del programa de fomento ganadero, que promueve la capacitación, la formación y la autonomía de los productores.	Participación en decisiones	Frecuencia de reuniones Aportaciones en decisiones Evaluación de propuestas	10,11,12	10,11,12
			Capacitación y formación	Acceso a programas de formación Eficiencia de capacitaciones Participación en talleres	13,14	13,14
			Empoderamiento	Nivel de autonomía Reconocimiento de logros Satisfacción con el liderazgo	15,16,17	15,16,17

Nota: Elaborado con base en “La sostenibilidad y su impacto en el liderazgo participativo en la industria láctea Floralp. S.A” por Carranco (2024).

Participantes

Floralp S.A. tiene una red de 181 proveedores, con los cuales mantiene una sólida relación de cooperación, especialmente con 28 asociaciones de pequeños productores de lácteos ubicados en la región norte del país, ubicadas en las regiones del norte de Pichincha (Cayambe), Imbabura (Otavalo, Cotacachi, Ibarra, Urcuquí) y Carchi (Mira, Espejo, Montúfar, Huaca, Tulcán). Estas asociaciones agrupan a un total de 1,082 pequeños productores lecheros que forman parte de la nómina de proveedores de Floralp. La vinculación entre Floralp y estos productores se fundamenta en una estrategia empresarial inclusiva, en el que la industria ofrece precios equitativos, asesoría técnica, formación y respaldo en la implementación de prácticas agrícolas sostenibles. Este enfoque tiene como objetivo no solo incrementar el beneficio económico de los lecheros, sino también fomentar la sostenibilidad ambiental y social en sus comunidades.

Cálculo de la muestra

Tabla 1. Nómina de Proveedores

NÓMINA DE PROVEEDORES ASOCIADOS A FLORALP			
N.º	CÓDIGO	ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PROVEEDORES LECHEROS	NÚMERO DE PEQUEÑOS PROVEEDORES LECHEROS
1	110	ASO. DE PRODUCCION AGROPECUARIA COCHAS LA MERCED ASOPROAGCOLAM	49
2	175	ASOC. DE PRODUCCION AGROPECUARA Y APOYO CUMUNITARIO NUEVO FUTURO DE PAQUIESTANCIA	25
3	204	ASOCIACION AVANCEMOS JUNTOS	9
4	205	ASOCIACION AGROPECUARIA SENDERO CAMPO FERTIL	33
5	219	ASOCIACION AGROPECUARIA ROSARITO	13
6	222	ASOCIACION ARTESANAL SAN FRANCISCO LINEA ROJA	60
7	229	ASOCIACION INTEGRAL DE TRABAJADORES QUESERIA PALO BLANCO	15
8	247	ASOCIACION AGROPECUARIA INCCA PROMSA	35
9	253	LACTEOS LA MORENITA S.A.S	163
10	342	ASOCIACION AGROPECUARIA SDE SAN FRANCISCO DEL ABRA	36
11	343	ASOCIACION AGROPECUARIA SAN JOSE DE TANGALI	12
12	299	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE LECHE Y SUS DERIVADOS PRIMERO DE MAYO	60
13	400	ARMAS ENRIQUEZ ALEXANDER JAMID	16
14	405	ASOCIACION DE TRABAJADORES AUTONOMOS EN COMERCIALIZACION DE QUESOS Y PRODUCTOS AFINES PESILLO	44
15	413	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA NUEVO HORIZONTE	18
16	423	ASOCIACION AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA LA MAGDALENA	25
17	430	DUEÑOS DEL CAMPO	12
18	445	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA NUEVA VIDA SAN AGUSTIN	60
19	453	ERAZO TRUJILLO JORGE FERNANDO	22
20	458	CA SANDOVAL	51
21	459	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA LOS DUEÑOS DEL CAMPO EN ACC	95
22	460	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA LOS DUEÑOS DEL CAMPO EN ACC	120
23	464	PANAMA PANAMA JAIME ROVINSON	21
24	465	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA MERCED DE BUENOS AIRES	10
25	541	ASOCIACION AGROPECUARIA DELICIA DEL CAMPO	15
26	551	VIZCAINO IMBAQUINGO JORGE WASHINGTON	19
27	575	CA VELASCO	25
28	585	CA EL MANZANO	19

Nota: Adaptado de la base de datos de Floralp

El cálculo de la muestra se llevó a cabo mediante una fórmula estadística fundamental para poblaciones limitadas, con el propósito de asegurar un nivel de precisión representativo de los resultados y un margen de error adecuado.

Fórmula utilizada:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Los parámetros utilizados para el cálculo fueron los siguientes:

N = 1,082 (total de pequeños productores lecheros de Floralp)

Z = 1.96 (representa el nivel de confianza del 95%)

p = 0.5 (variabilidad máxima)

q = 0.5 (valor complementario de p)

e = 0.05 (intervalo de error del 5%)

$$n = \frac{1.082 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (1.082 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n=283.7$$

Este cálculo arrojó una muestra de 284 productores, lo que garantiza el margen de error se fijó en un 5%, con un nivel de confianza del 95%.

La aplicación a las 284 encuestas a pequeños productores lecheros, se utilizó un muestreo estratificado que garantiza una muestra representativa del sector. Este método permitió agrupar a las asociaciones en "estratos" según características clave, como el número de miembros, antigüedad, volumen de ventas y cumplimiento de los estándares del Ministerio

de Agricultura (MAG). La elección de las asociaciones se realizó de forma objetiva. y transparente, considerando tanto aquellas con alta capacidad productiva como las que enfrentan limitaciones en infraestructura o ubicación remota. Este enfoque aseguró que todas las realidades del sector estuvieran representadas, permitiendo resultados inclusivos.

Además, algunas asociaciones seleccionadas contaban con infraestructuras que permitieron la estandarización de los datos, lo que fortaleció la confiabilidad del análisis y permitió correlacionar de manera adecuada las variables de sostenibilidad y liderazgo participativo. Con este enfoque, se logró que las conclusiones del estudio reflejaran las dinámicas de la red de proveedores de Floralp, permitiendo obtener resultados relevantes, tanto para las asociaciones seleccionadas como para el resto de la población, y alineándose con el enfoque de un esquema participativo de la compañía.

Tabla 2. Aplicación de encuestas

N.-	CODIGO	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PROVEEDORES LECHEROS	NUMERO DE PEQUEÑOS PROVEEDORES LECHEROS	CANTON /PARROQUIA	DIRECCION	PRODUCCION PROMEDIO MENSUAL (LTS)	TIEMPO DE COMERCIALIZACION (AÑOS)	OBSERVACION
1	110	ASO. DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA COCHAS LA MERCED ASOPROAGOCOLAM	49	IBARRA	ANGOCHAGUA	12,000	15	DISPONEN DE UN CENTRO DE ACOPIO DOTADO POR EL MAG
2	175	ASOC. DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y APOYO COMUNITARIO NUEVO FUTURO DE PAQUIESTANCIA	25	AYORA	CAYAMBE	8,500	10	DISPONEN DE UN CENTRO DE ACOPIO DOTADO POR EL MAG
3	342	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE SAN FRANCISCO DEL ABRA	36	IBARRA	LA ESPERANZA	10,500	11	DISPONEN DE UN CENTRO DE ACOPIO DOTADO POR EL MAG
4	423	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA LA MAGDALENA	25	IBARRA	ANGOCHAGUA	9,800	14	DISPONEN DE UN CENTRO DE ACOPIO DOTADO POR EL MAG
5	540	ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA LOS DUEÑOS DEL CAMPO EN ACC	95	AYORA	CAYAMBE	28,000	18	DISPONEN DE UN CENTRO DE ACOPIO DOTADO POR EL MAG
6	558	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA MERCED DE BUENOS AIRES	10	SAN MIGUEL DE URCUQUI	LAMERCED DE BUENOS AIRES	2,800	4	DISPONEN DE UN CENTRO DE ACOPIO DOTADO POR EL MAG
7	545	VIZCAÍNO IMBABURA JORGE WASHINGTON	19	CARCHI	TULCAN	8,200	12	DISPONEN DE UN CENTRO DE ACOPIO DOTADO POR EL MAG
8	545	C. S. VELASCO	25	MONTUFAR	SAN JOSE DE CHALTURA	5,100	7	DISPONEN DE UN CENTRO DE ACOPIO DOTADO POR EL MAG
TOTAL DE LA MUESTRA CORRESPONDIENTE A PQUEÑOS PROVEEDORES LECHEROS			284					

Nota: Adaptado de la base de datos de Floralp

Procedimientos y Análisis de Datos

Con el propósito de lograr información que permita comprender e interpretar los factores asociados a las prácticas sostenibles y el liderazgo participativo en los centros de acopio, se emplearon técnicas y métodos que respondieron a un enfoque de estudio mixto.

Se realizó una entrevista presencial con el Gerente General de Fomento Ganadero de Floralp, empleando un teléfono móvil para recopilar información durante 15 minutos. La conversación fue cordial y productiva, permitiendo obtener detalles sobre las tácticas de sostenibilidad de la empresa y su vínculo con los productores ganaderos.

A los productores lecheros de las asociaciones se les entregaron encuestas organizadas con interrogantes cerradas y escalas de valoración de Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo). para evaluar percepciones. Las encuestas se diseñaron en Google Forms, asegurando accesibilidad desde computadoras y celulares. Los datos recolectados se migraron a Excel para organización y análisis, y posteriormente al software SPSS, permitiendo identificar tendencias y patrones relacionados con sostenibilidad y liderazgo participativo, cumpliendo los objetivos del estudio.

Con el fin de establecer la consistencia de las cifras obtenidas, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, que proporcionó una medida de coherencia interna de las percepciones en la encuesta (Gómez-Gómez et al., 2003). Se realizaron cálculos de media, moda, desviación estándar, frecuencia y varianza para comprender las características descriptivas de los datos. Dado que el estudio incluyó variables categóricas y ordinales, se utilizó el coeficiente de Spearman para analizar la conexión entre distintas variables sin requerir la suposición de una distribución gaussiana de los datos, lo que fue apropiado para este tipo de información. (Montes et al., 2021).

Respecto a las variables del estudio, se ha tomado como variable independiente la sostenibilidad en el marco de los negocios inclusivos, dado que es el factor que impacta directamente en las prácticas productivas y en la interacción entre la empresa y los pequeños productores. La sostenibilidad abarca aspectos como la capacitación, el compromiso con la compra de leche a precios justos y el fomento de prácticas responsables con el entorno.

En otro aspecto, la variable que depende del liderazgo colaborativo se relaciona con la medida en que los agricultores y los directores de las organizaciones lecheras están involucrados de manera activa en las decisiones y procesos que impactan su comunidad y también la interacción comercial con Floralp. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad actúa como el impulso que promueve o restringe el surgimiento de un liderazgo colaborativo en estas agrupaciones.

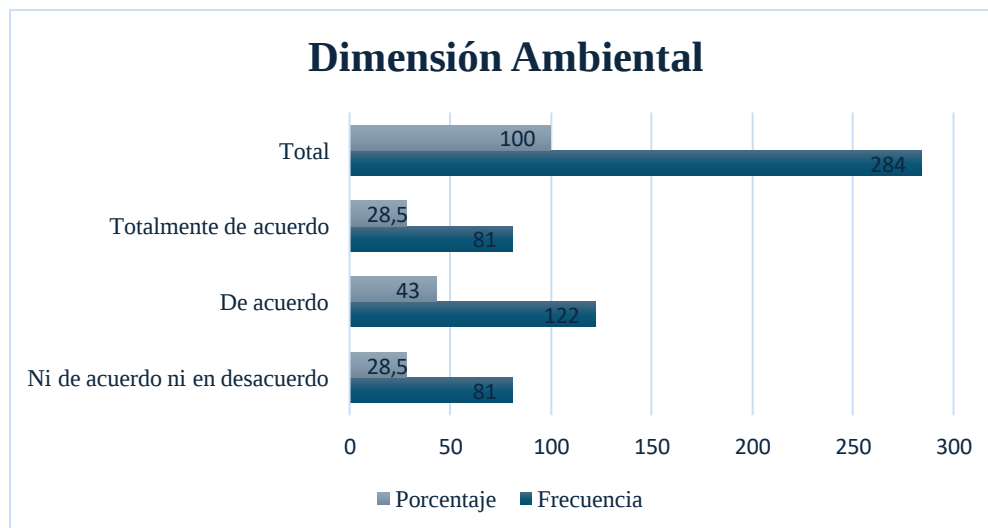
CAPÍTULO 3: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis y discusión de datos

Al completarse con la recolección de datos, esta sección detalla los resultados obtenidos en el estudio sobre sostenibilidad y su influencia en el liderazgo participativo dentro de la empresa láctea Floralp S.A. Los datos recabados a través de las técnicas aplicadas se presentan en tablas estadísticas, que incluyen medidas como la media, la desviación estándar, entre otras. Estas herramientas facilitan el análisis de los resultados y permiten abordar los objetivos planteados en el estudio. El propósito principal es identificar los estilos de liderazgo participativo en la empresa, analizar su influencia y explorar cómo afecta el desempeño de los empleados. en la sostenibilidad y explorar cómo este liderazgo influye en el rendimiento de los empleados en la industria láctea.

Prácticas Sostenibles

Figura 1. Dimensión Ambiental



Nota: Elaborado con base a los datos obtenidos en la encuesta a los pequeños productores.

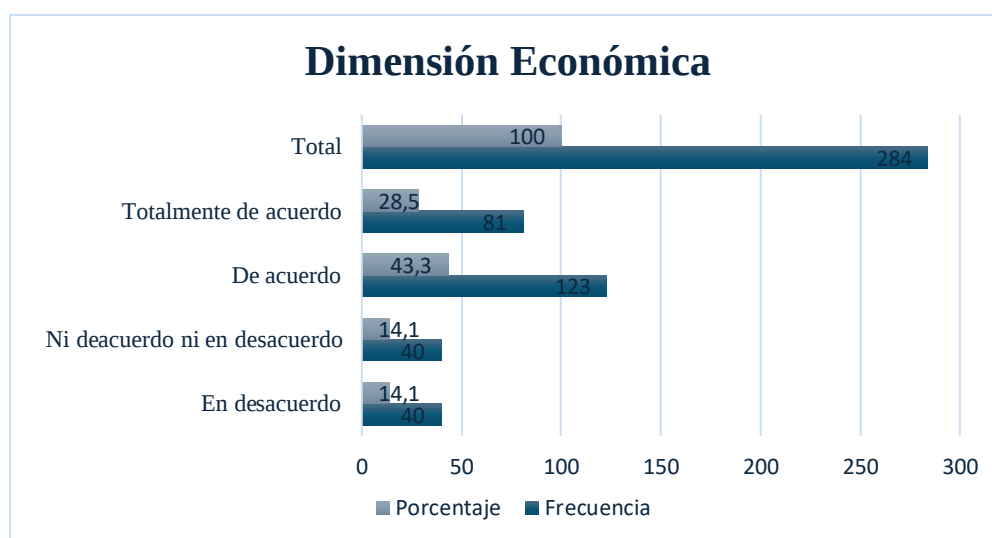
Los resultados en la dimensión ambiental muestran una percepción mayoritariamente positiva sobre las prácticas sostenibles de Floralp, aunque con áreas que requieren mejora. En cuanto al uso eficiente de los recursos naturales, se observa una división en la percepción de los productores. Algunos valoran las acciones de la empresa, pero otros no perciben

claramente sus esfuerzos. Esto sugiere que la falta de comunicación efectiva podría estar limitando el impacto de las estrategias implementadas. Según Kotler y Keller (2016), la transparencia y visibilidad de las políticas de sostenibilidad son clave para generar una percepción positiva, lo que indica que Floralp debe mejorar sus canales de comunicación y sensibilización para involucrar mejor a los productores.

Respecto al manejo de residuos, aunque muchos productores reconocen las iniciativas de la empresa, persisten áreas de mejora. Probablemente debido a la falta de comprensión o a deficiencias en la implementación de las estrategias. Porter (2006) destaca que la transparencia y la participación activa son esenciales para fortalecer la confianza en las políticas empresariales. Rodríguez y Pérez (2019) afirman que el uso de energía renovable no solo mejora la imagen pública, sino que también aumenta la competitividad y la resiliencia frente a cambios en los mercados energéticos además, sugieren que incluir a los productores en el diseño y monitoreo de estas políticas podría incrementar su efectividad y aceptación. Por lo tanto, Floralp debe incentivar más implicación de los productores en la dirección de residuos para asegurar la comprensión y correcta aplicación de las políticas.

En cuanto al uso de energía renovable, los productores valoran el compromiso de Floralp con las energías limpias, lo que contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2023). Sin embargo, una minoría considera que las acciones no son suficientemente visibles o efectivas. Esta percepción podría estar relacionada con la falta de comunicación clara o con la creencia de que las iniciativas no generan un impacto directo. García et al. (2021) resaltan que la comunicación efectiva y la medición constante de los impactos son esenciales para mejorar la percepción. Por lo tanto, a pesar de que Floralp ha adoptado medidas ecológicas beneficiosas, es crucial que fortalezcan su comunicación, integren en mayor medida a los agricultores en la formulación de políticas y aumenten la visibilidad de sus esfuerzos para generar un impacto más significativo.

Figura 2 . Dimensión Económica



Nota: Elaborado con base a los datos obtenidos en la encuesta a los pequeños productores.

Los resultados en la dimensión económica reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre las iniciativas de Floralp, si bien existen áreas de mejora. En cuanto a la remuneración justa, aunque muchos productores consideran que la empresa paga de manera adecuada, un porcentaje significativo muestra desacuerdo, lo que podría deberse a una falta de comprensión sobre los criterios de pago. Según Fairtrade International (2023), una remuneración justa favorece tanto a los productores como a la sostenibilidad. Para mejorar la percepción, Floralp podría comunicar mejor sus políticas y promover la involucración de los productores en la fijación de precios, como sugieren Rodríguez y Pérez (2019).

Respecto al apoyo a los productores, aunque Floralp facilita el acceso a mercados internacionales, la percepción es neutral, lo que demuestra que se debe optimizar la comunicación sobre los beneficios de estas oportunidades. Según la FAO (2023), para integrar a los productores en mercados internacionales, es necesario no solo apoyo técnico, sino también plataformas de colaboración transparentes. Reforzar la retroalimentación y la participación de los productores en la planificación podría mejorar esta percepción.

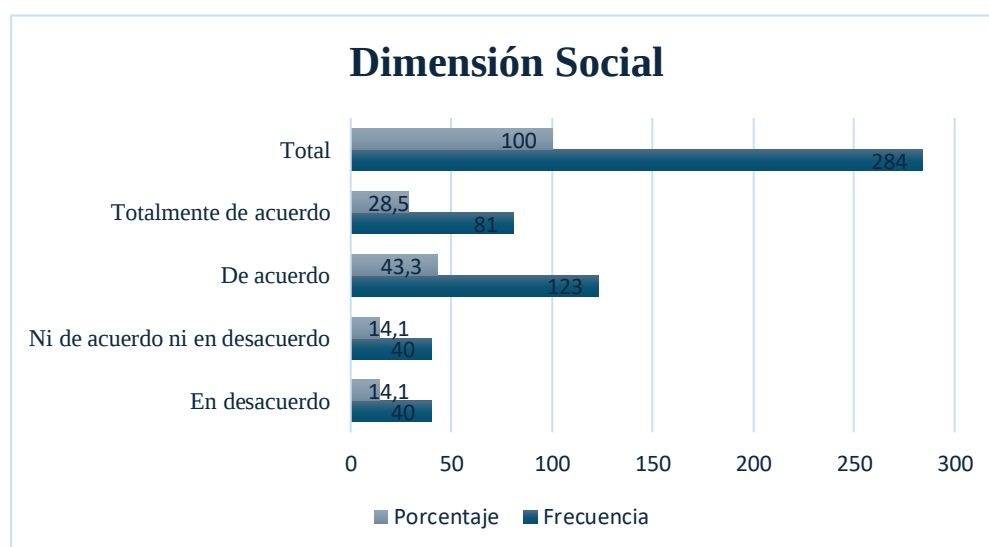
Sobre el apoyo financiero, los programas de préstamos y subvenciones muestran opiniones divididas, con algunos productores reconociendo sus beneficios y otros

cuestionando su efectividad. La FAO (2022) señala que la efectividad de estos apoyos depende de la accesibilidad, la transparencia y la capacitación. Floralp debería mejorar la comprensión de estos programas y ofrecer formación adicional para maximizar su impacto.

Finalmente, en cuanto a los negocios inclusivos, aunque los productores reconocen sus beneficios, persisten dudas sobre su distribución equitativa. Según la OIT (2022), los negocios inclusivos pueden incrementar las ganancias de los lecheros y fomentar el desarrollo comunitario. Para mejorar esta percepción, Floralp debería proporcionar ejemplos concretos de éxito y más capacitación sobre la gestión de estos negocios.

Por lo tanto, Floralp debe mejorar la comunicación, aumentar la participación de los productores y reforzar la capacitación para maximizar el impacto de sus iniciativas económicas.

Figura 3. Dimensión Social



Nota: Elaborado con base a los datos obtenidos en la encuesta a los pequeños productores.

Los resultados en la dimensión social muestran una percepción predominantemente positiva sobre las iniciativas de Floralp, aunque también identifican áreas de oportunidad. En general, los productores reconocen los beneficios sociales de las prácticas sostenibles, pero

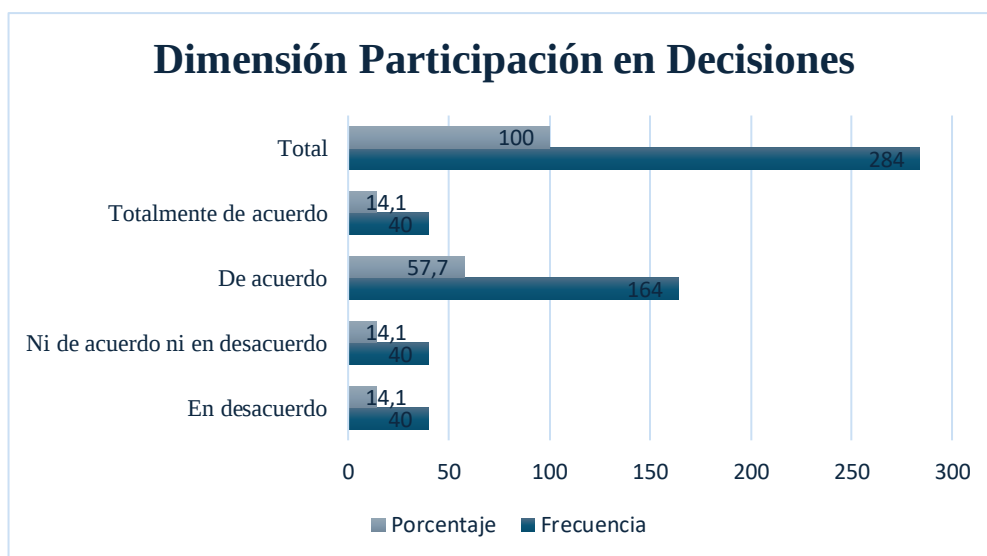
algunos perciben resultados poco claros o están insatisfechos con las iniciativas, lo que indica que la efectividad y visibilidad de las acciones podrían mejorar.

En cuanto a los programas de formación, aunque son reconocidos como importantes, su efectividad depende de su adecuación a las necesidades de los productores y de la claridad sobre sus objetivos. Girardi (2018) destaca en su estudio que la capacitación es esencial para mejorar las competencias, pero su impacto se ve limitado si no está alineada con las expectativas de los productores. La postura neutral de algunos productores podría reflejar una falta de conexión entre los programas y sus necesidades. Urbizagástegui (2019) resalta en su artículo que un intercambio de información claro acerca de los objetivos y positividad de la formación es clave para generar confianza. Floralp podría mejorar la efectividad de los programas realizando encuestas o entrevistas para identificar áreas de mejora y comunicando más claramente los beneficios de la capacitación.

Respecto a las iniciativas de salud y bienestar, aunque existen esfuerzos en este ámbito, los productores indican que no cumplen completamente con sus expectativas o que no se han implementado de manera efectiva. La OMS (2022) señala que la efectividad de las iniciativas de salud depende de su integración al contexto de los productores y de su actividad positiva en el diseño y evaluación de las políticas. Floralp podría mejorar estas iniciativas mediante encuestas periódicas para evaluar la satisfacción de los productores y aumentando la visibilidad y accesibilidad de los programas de salud. La transparencia y comunicación continua son fundamentales para generar confianza y mejorar el impacto de estas iniciativas.

Liderazgo Participativo

Figura 4. Dimensión Participación en Decisiones



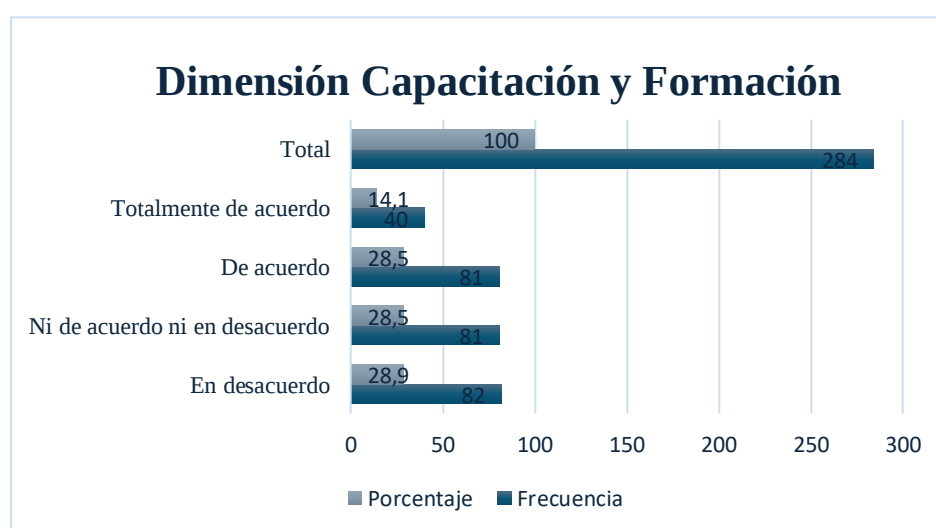
Nota: Elaborado con base a los datos obtenidos en la encuesta a los pequeños productores.

Los resultados de la dimensión "Participación en decisiones y operativas" revelan desafíos en la inclusión de los encuestados en los procesos decisionales de Floralp. La participación en decisiones estratégicas y operativas es clave para fomentar la colaboración y el compromiso, pero la falta de comunicación clara sobre las oportunidades de participación y la ausencia de mecanismos formales restringen la influencia de los productores en decisiones fundamentales. Este hallazgo pone de manifiesto la necesidad de optimizar las vías de interacción y los procesos participativos dentro de la empresa.

Según Manetti y Toccafondi (2017), la inclusión de los encargados de la producción en el proceso de elección fortalece la sostenibilidad de las iniciativas y mejora la relación entre los stakeholders objetivo. Un factor clave para mejorar esta participación podría ser la falta de confianza en los mecanismos existentes, lo que genera la percepción de que sus opiniones no son tomadas en cuenta. La teoría de la participación activa también señala que esta falta de interés puede provocar desconfianza y desmotivación en los productores. Por lo tanto, Floralp debe mejorar la comunicación sobre los mecanismos disponibles y asegurar que los productores comprendan cómo pueden influir en las decisiones. El enfoque de

liderazgo colaborativo destaca la relevancia de la transparencia y la apertura de vías accesibles para que las personas compartan sus pensamientos, elementos cruciales para un liderazgo efectivo y participativo. La alta proporción de encuestados neutrales sugiere que, aunque existen mecanismos de participación, estos no son lo suficientemente visibles ni efectivos. La efectividad de estos mecanismos depende de que los productores perciban que sus aportaciones son tomadas en cuenta de manera real. Por lo tanto, Floralp debería mejorar la visibilidad de estos mecanismos, brindar capacitación continua sobre su funcionamiento y optimizar la gestión y comunicación de las propuestas de los productores, lo que fortalecería su participación activa, tal como lo señala Moreira (2022). Por otro lado San Juan et al. (2017) destacan que, para que las propuestas sean efectivas, es clave la transparencia y la retroalimentación continua. Además, establecer sistemas de seguimiento y evaluación participativa permitiría a los productores ver cómo sus sugerencias se traducen en acciones concretas. Implementar estos mecanismos podría reducir la brecha entre la percepción de los productores y la realidad de las políticas implementadas por Floralp.

Figura 5. Dimensión Capacitación y formación



Nota: Elaborado con base a los datos obtenidos en la encuesta a los pequeños productores.

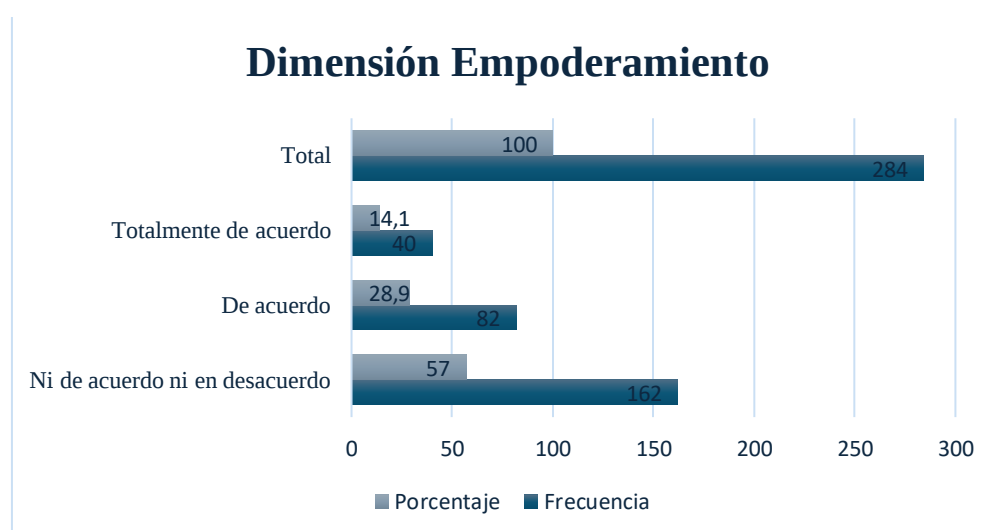
Los resultados de la dimensión "Capacitación y Formación" revelan una percepción mayoritariamente neutral o negativa sobre los programas y talleres de formación en liderazgo ofrecidos por Floralp S.A. Esto resalta la necesidad de mejorar tanto la estructura como la comunicación de dichos programas. Según Olmos (2021), los programas de liderazgo más efectivos son aquellos que ofrecen experiencias de aprendizaje vivenciales y se alinean con las necesidades específicas de los participantes. La ausencia de estos elementos, junto con la falta de claridad sobre los resultados obtenidos, puede influir en las percepciones negativas o neutrales de los productores.

El enfoque de liderazgo colaborativo resalta los beneficios de la claridad y la apertura de vías accesibles para que las personas compartan sus pensamientos, elementos cruciales para un liderazgo efectivo y participativo. Este hallazgo sugiere que los programas actuales pueden no estar abordando adecuadamente sus expectativas, por lo que Floralp podría considerar una evaluación más detallada de las competencias y habilidades de liderazgo que realmente requieren los productores. En este sentido, la personalización de los programas podría aumentar su efectividad y mejorar la percepción de los participantes, tal como lo plantea Olmos (2021).

La postura neutral de muchos encuestados evidencia la carencia de información respecto a los objetivos y desarrollos de los talleres o la percepción de que los contenidos no abordan las necesidades y desafíos específicos de los pequeños productores. Jiménez (2018) sostiene que, para que los programas sean efectivos, deben adaptarse a las condiciones particulares de los participantes y contar con mecanismos claros para medir los resultados. La percepción neutral de los productores podría originarse en la falta de comprensión sobre cómo los talleres contribuyen a mejorar sus prácticas. Además, la interacción productiva es fundamental para mejorar la percepción de los programas. Floralp debe asegurarse de comunicar adecuadamente los beneficios de los talleres, ya que la falta de retroalimentación y

seguimiento puede generar incertidumbre. Los programas más exitosos son aquellos en los que los participantes reciben información continua sobre los resultados y cómo aplicarlos en su práctica diaria.

Figura 6. Dimensión de Empoderamiento



Nota: Elaborado con base a los datos obtenidos en la encuesta a los pequeños productores.

La opinión objetiva de los agricultores acerca de los sistemas de fortalecimiento de Floralp puede originarse en la escasez de información o de diálogo sobre las acciones llevadas a cabo para mejorar su independencia. Según Saavedra (2019), para que las acciones de empoderamiento sean efectivas, es crucial que los beneficiarios comprendan claramente los métodos de decisión y su nivel de participación. La falta de claridad sobre estos aspectos puede generar una evaluación ambigua de la efectividad de las iniciativas.

Aunque Floralp implemente estrategias de empoderamiento, no todos los productores las perciben como efectivas o relevantes. Esto podría ser consecuencia de la falta de personalización de las estrategias, ya que los productores enfrentan desafíos y contextos distintos que podrían no ser abordados adecuadamente con un enfoque único. Saavedra (2019) resalta que personalizar los esfuerzos de empoderamiento mejora significativamente la percepción de efectividad de estas acciones.

Asimismo, la ausencia de valorización por parte de los productores puede influir en su entusiasmo, lo cual repercute de manera desfavorable en su dedicación y eficacia. Las investigaciones sobre administración de recursos humanos y conducta en organizaciones destacan que la valorización es un elemento esencial para conservar niveles elevados de motivación. (Alles, 2018). Esto también aplica a los pequeños productores, quienes necesitan sentir que su trabajo y dedicación son valorados. La postura neutral observada en algunos encuestados sugiere que, aunque algunos puedan reconocer los esfuerzos de la empresa, no tienen suficiente claridad sobre los mecanismos de reconocimiento o no han experimentado directamente esos beneficios.

Finalmente, se observa que una minoría de los productores no está completamente satisfecha con el liderazgo de Floralp, lo que podría estar relacionado con la falta de comunicación clara, de transparencia en las decisiones o de implicación directa de los productores en el proceso. Esto refleja áreas dentro del liderazgo que no cumplen con las expectativas de todos los productores.

Nivel de fiabilidad

Alfa de Cronbach

Según Frías-Navarro (2022) El valor del alfa de Cronbach (α) es el índice comúnmente empleado para evaluar la confiabilidad y consistencia interna de los ítems de las herramientas de evaluación. Este coeficiente determina el nivel en que las respuestas a un conjunto de ítems son consistentes y reflejan de manera estable el concepto psicológico que se requiere analizar. La confiabilidad de consistencia interna se direcciona al grado de uniformidad entre los ítems de una escala, con un rango de valores entre los valores de 0 a 1. Un valor más alto refleja mayor coherencia interna, lo que sugiere que los ítems son más homogéneos y evalúan el mismo constructo.

Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach

		N	%
Casos	Válido	284	100,0
	Excluido	0	0,0
	Total	284	100,0
Alfa de Cronbach		N de elementos	
0,971		17	

Nota: Elaborado de acuerdo con la base de datos migrada al SPSS

El cuadro presentado indica que el coeficiente de fiabilidad es 0,971, eso quiere decir que se considera un nivel de confianza muy alto. Este número refleja una notable consistencia interna entre los diferentes elementos del cuestionario o escala analizada. La escala incluye 17 componentes, lo que es relevante, ya que un Alfa de Cronbach próximo a 1 implica que las preguntas están fuertemente conectadas, lo que sugiere que evalúan de manera precisa el mismo constructo o área.

Prueba de Normalidad

Kolmogórov-Smirnov

La prueba de ajuste de Kolmogórov-Smirnov, según IBM (2024), es un procedimiento estadístico no paramétrico utilizado para verificar si el modelo de distribución acumulada de una selección se adapta a una distribución teórica particular, como lo habitual, uniforme, de Poisson o exponencial. Su objetivo principal es determinar si los datos provienen de la distribución propuesta. Este análisis es especialmente relevante en el contexto de pruebas estadísticas paramétricas, ya que estas técnicas asumen que las variables siguen una distribución gaussiana. Además, permite evaluar a la hipótesis nula sobre la normalidad

de los datos, lo cual es fundamental para garantizar la precisión de los resultados a través de métodos paramétricos.

Tabla 4. Resultado Prueba de Normalidad

Variable	Dimensiones	Test Normalidad Kolmogórov Smirnov	Resultado	Prueba para correlacionar	Coefficiente para correlación
Prácticas Sostenibles	Ambiental	0,190	<i>Se acepta Ho</i>	Paramétrica	Coefficiente de Pearson
	Económico	0,117	<i>Se acepta Ho</i>	Paramétrica	Coefficiente de Pearson
	Social	0,207	<i>Se acepta Ho</i>	Paramétrica	Coefficiente de Pearson
Liderazgo Participativo	Participación en Decisiones	0,237	<i>Se acepta Ho</i>	Paramétrica	Coefficiente de Pearson
	Capacitación y Formación	0,176	<i>Se acepta Ho</i>	Paramétrica	Coefficiente de Pearson
	Empoderamiento	0,245	<i>Se acepta Ho</i>	Paramétrica	Coefficiente de Pearson

Nota: Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta realizada a los pequeños productores lecheros de la empresa Floralp S.A, y procesados con la herramienta SPSS v23.

La hipótesis nula (H_0) sugiere que, si el valor de p es superior a 0,05, se puede concluir que los datos siguen una distribución normal. En contraste, la hipótesis alternativa (H_a) afirma que si p es menor a 0,05, los datos no se ajustan a una distribución gaussiana.

Los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, aplicada a las seis dimensiones de la variable independiente (prácticas sostenibles: ambiental, económica, social) y a las dimensiones de la variable dependiente (liderazgo participativo: participación en decisiones, capacitación y formación, y empoderamiento), mostraron valores de significancia superiores a $\alpha = 0,05$, el umbral previamente establecido. Esto permitió aceptar

la hipótesis nula (H_0). Al confirmar la normalidad de las variables, se validó el uso de pruebas paramétricas, como el índice de correlación de Pearson, utilizado para examinar las conexiones entre las distintas dimensiones. Con una población superior a 50 ($n > 50$) y un nivel de confianza del 95%, se aseguró la consistencia metodológica y la validez estadística del análisis.

En resumen, el análisis realizado corroboró que los resultados evaluados cumplieran con las premisas de normalidad necesarios para la aplicación de técnicas paramétricas., lo que permitió un estudio robusto y confiable de las relaciones entre las prácticas sostenibles y el liderazgo participativo.

Correlación

Para analizar las características de los elementos, se utilizó el índice de correlación de Pearson, una técnica paramétrica que evalúa la relación entre dos factores, facilitando el análisis y la cuantificación de la información recolectada. Este análisis fue apropiado para investigar la relación entre las variables de prácticas sostenibles y liderazgo inclusivo, garantizando la fiabilidad y exactitud de los hallazgos obtenidos, y confirmando el impacto recíproco de dichas variables en el ámbito del estudio.

Tabla 5. *Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson*

Valor de rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,5 a 0,69	Correlación positiva moderada

0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota: Adaptado a partir de los artículos sobre el coeficiente de correlación de los rangos de Pearson (Martínez Ortega et al.2009), Metodología de la Investigación (Sampieri & Torres, 2018)

Correlación de Pearson:

Especifica la intensidad y el sentido del vínculo entre dos variables.

- Cifras que están próximas a 1 indican una conexión positiva sólida.
- Cifras que se acercan a 0 sugieren una relación débil o que no hay relación.
- Cifras negativas señalarían una relación opuesta.

Significancia (Sig. bilateral):

Indica si la correlación es estadísticamente significativa. En este caso, todos los valores son **0.000**, lo cual implica que las correlaciones son relevantes al nivel del 99% ($p < 0.01$).

Correlación por Dimensiones

Tabla 6. Correlación de Variables por Dimensiones

VARIABLES	DIM /CORRELACION	AMB	ECO	SOC	PART	CAP	EMP	
Practicas Sostenibles	AMB	Correlación de Pearson	1	0,650	0,741	0,821	0,691	0,752
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	284	284	284	284	284	284
	ECO	Correlación de Pearson	0,650	1	0,921	0,889	0,653	0,786
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	284	284	284	284	284	284
	SOC	Correlación de Pearson	0,741	0,921	1	0,944	0,693	0,870
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	284	284	284	284	284	284
Liderazgo Participativo	PART	Correlación de Pearson	0,821	0,889	0,944	1	0,854	0,915

	CAP	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	284	284	284	284	284	284
		Correlación de Pearson	0,691	0,653	0,693	0,854	1	0,809
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	284	284	284	284	284	284
		Correlación de Pearson	0,752	0,786	0,870	0,915	0,809	1
	EMP	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	284	284	284	284	284	284
		Correlación de Pearson	0,752	0,786	0,870	0,915	0,809	1
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Nota: Basado en los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empleados de la empresa y analizados utilizando el software SPSS v23.

Se evaluó la relación entre diferentes variables agrupadas en dimensiones, que son: **Prácticas Sostenibles** (AMB, ECO, SOC) y **Liderazgo Participativo** (PART, CAP, EMP). Las relaciones entre las dimensiones de las Prácticas Sostenibles muestran una conexión significativa, destacándose especialmente la correlación entre las dimensiones económica y social (ECO y SOC), con un valor de 0.921. Esto indica que una mejora en la dimensión económica tiende a estar estrechamente vinculada con una mejora en la dimensión social, evidenciando una relación sólida entre ambas áreas. Por otro lado, la dimensión social (SOC) y la participación (PART) presentan una correlación aún más fuerte, con un valor de 0.944, lo cual representa una relación prácticamente perfecta entre estos aspectos. Esto sugiere que un aumento en los niveles de participación impacta de manera directa y positiva en los aspectos sociales de las prácticas sostenibles.

En cuanto a la relación entre las Prácticas Sostenibles y el Liderazgo Participativo, los resultados reflejan vínculos significativos. La dimensión de participación (PART) está estrechamente relacionada con la capacidad de liderazgo (CAP), con una correlación de 0.854. Esto señala que una mayor capacidad de liderazgo fomenta mayores niveles de participación en prácticas sostenibles. Asimismo, el empoderamiento (EMP) demuestra una

relación sólida tanto con la participación (0.915) como con la capacidad de liderazgo (0.809), lo cual resalta que el empoderamiento es un elemento fundamental para fortalecer tanto el liderazgo como las prácticas participativas.

Correlación General

Tabla 7. *Correlación General*

			Prácticas Sostenibles	Liderazgo Participativo
Rho de Pearson	Prácticas Sostenibles	Coefficiente de correlación	1,000	0,908
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	284	284
	Liderazgo Participativo	Coefficiente de correlación	0,908	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	284	284

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

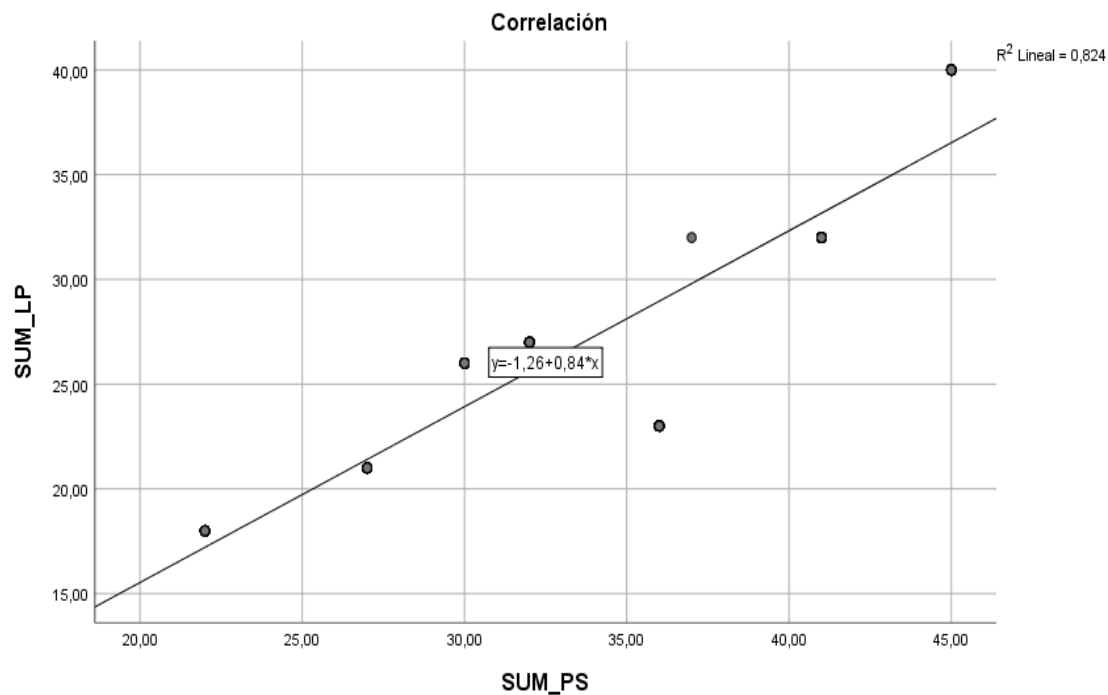
Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados a través de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa y procesados en el software SPSS v23.

Como los datos cumplen con los criterios de asunciones de normalidad, validados a través de la prueba de Kolmogórov-Smirnov, se determinó que el coeficiente de correlación de Pearson era el método más adecuado para examinar la conexión entre las prácticas sostenibles y el liderazgo participativo.

El análisis reveló que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.908, lo que sugiere una asociación sólida y muy alta entre ambos factores. Esto indica que un incremento en una de ellas conlleva un aumento en la otra, evidenciando una relación directa y significativa. El producto final apoya la hipótesis establecida en este estudio, al demostrar que existe un vínculo estrecho entre la adopción de prácticas sostenibles y el fortalecimiento del liderazgo participativo dentro de los pequeños productores de leche afiliados a Floralp.

A partir de estos hallazgos, se concluye que la promoción de estrategias sostenibles en la empresa genera un impacto favorable en el liderazgo participativo, lo que contribuye al progreso y consolidación de ambos aspectos.

Figura 7. Representación lineal de la correlación Pearson



Nota: Elaborado a partir de los datos recopilados mediante la encuesta realizada a los empleados de la empresa y analizados con la herramienta SPSS v23

El gráfico refleja una unión alta entre los factores, indicando que conforme se incrementa el valor de las prácticas sostenibles, también lo hace el valor de la variable dependiente, liderazgo participativo. De acuerdo con Argentífero (2023), las acciones sostenibles son enfoques diseñados para minimizar los impactos adversos en el ambiente, las comunidades y el sector económico, promoviendo la protección de los recursos naturales y el bienestar social.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA

Introducción

A lo largo del proceso estudiado, se detectaron varias dimensiones vinculadas a las variables en análisis, destacándose aquellas que mostraron un rendimiento más bajo. Las dimensiones críticas que requieren atención prioritaria son:

- ◆ **Comunicación y Transparencia:** Se evidenció ausencia de definición precisa en los criterios de remuneración y en los mecanismos de participación de los productores. La ausencia de canales de comunicación efectivos ha generado desinformación y desconfianza entre los pequeños productores.
- ◆ **Capacitación y Asistencia Técnica:** Los productores manifestaron la importancia de obtener capacitación más clara y continua en prácticas sostenibles y liderazgo participativo, con énfasis de la dirección de recursos y la implementación de tecnologías modernas.
- ◆ **Participación en la Toma de Decisiones:** Se observó una sensación de exclusión entre los pequeños productores en las decisiones clave de la compañía, lo que restringe su conexión y dedicación a las metas de Floralp.
- ◆ **Apoyo Financiero:** Existe incertidumbre sobre la efectividad y accesibilidad de los programas de préstamos y subvenciones, ya que muchos productores desconocen los requisitos y los beneficios asociados.

Estas áreas críticas requieren la aplicación de estrategias concretas que faciliten fortalecer a los procesos internos y al logro de las metas estratégicas del sector. La propuesta presentada busca superar estas debilidades y potenciar las oportunidades dentro de la Industria Láctea Floralp S.A.

Justificación

Según Fairtrade International (2023), garantizar una remuneración justa no solo contribuye a elevar la calidad de vida de los productores, al igual que fortalece su capacidad para destinar recursos a iniciativas sostenibles y aumentar su productividad. La percepción de inequidad en la remuneración puede el fortalecimiento de la credibilidad y el trabajo conjunto entre las compañías y los pequeños productores, dificultando el desarrollo de relaciones comerciales sostenibles y equitativas.

De acuerdo con Rodríguez y Pérez (2019), la participación inclusiva en las políticas de remuneración contribuye a mejorar la percepción de equidad y refuerza las relaciones comerciales a largo plazo. Según Organización de las Naciones Unidas (FAO, 2023) destaca que el acceso a mercados internacionales es una parte clave para ayudar a los pequeños productores.

La transparencia en la comunicación es vital para promover la confianza y la colaboración de los pequeños productores. Según Moreira (2022), la transparencia en la comunicación y la creación de canales accesibles son fundamentales para el éxito del liderazgo participativo. San Juan et al. (2017) enfatizan la importancia de la retroalimentación continua y el seguimiento participativo como elementos clave para reducir la brecha entre la percepción de los productores y la realidad de las políticas implementadas por la empresa.

Además, según Jiménez (2018), los programas de capacitación más exitosos son aquellos en los que los participantes reciben información continua sobre los resultados de las formaciones y su aplicación en la práctica diaria. Gómez y Martínez (2019) resaltan que el fortalecimiento de capacidades en los pequeños productores aumenta la posibilidad de éxito en la implementación de proyectos financiados.

Objetivos de la propuesta

General

Establecer estrategias de mejora en la integración de prácticas sostenibles y liderazgo participativo enfocadas a negocios inclusivos para la industria láctea Floralp.

Específicos

- ◆ Fomentar la capacitación y asistencia técnica para promover el desarrollo de competencias en prácticas sostenibles y liderazgo participativo.
- ◆ Fortalecer la comunicación, la transparencia y la creación de alianzas estratégicas entre los actores de la industria láctea.
- ◆ Incrementar la participación activa de los pequeños productores en la toma de decisiones y en el acceso a apoyo financiero inclusivo.

Matriz de Propuesta

Tabla 8. *Proyecto de propuesta*

Estrategia	Objetivo	Actividades	Recursos	Fecha	Responsable
Mejorar la formación continua y específica de los pequeños productores lecheros en prácticas sostenibles y gestión empresarial.	Reforzar las habilidades técnicas y de administración de los pequeños agricultores para fomentar la sostenibilidad y el crecimiento empresarial.	- Contratar expertos en sostenibilidad, liderazgo y gestión empresarial para capacitaciones semestrales. - Invitar asociaciones y expertos del sector para que participen en los programas de formación. - Organizar talleres prácticos para poner en practica en el campo.	Tecnicos especializados Insumos educativos Plataformas online Espacios para talleres y manuales.	abr-25	Departamento de Talento Humano
Establecer canales claros y efectivos de comunicación, mejorando la relación con los productores y manteniéndolos informados.	Asegurar la transparencia de la disponibilidad de contenidos importante para crecer la conexión como también la confianza recíproca.	- Realizar reuniones periódicas mensuales con los productores. - Desarrollar un portal web donde se publique información relevante. - Implementar un sistema de notificación para alertas sobre proyectos, pagos, y eventos. - Realizar formatos que se reporte la remuneración y transparencia.	Plataforma web interactiva Personal IT, herramientas de comunicación (email, app) Equipo de comunicación y formatos.	may-25	Departamento de TICS

Facilitar la participación activa de los productores en las decisiones estratégicas, fortaleciendo su sentido de pertenencia.	Impulsar el liderazgo y el compromiso de los encuestados en la participación de elección para su desarrollo.	- Crear un comité consultivo de productores para decisiones estratégicas. - Establecer mesas de diálogo mensuales. - Organizar una asamblea semestral para discutir logros y estrategias futuras. - Implementar encuestas y foros digitales de retroalimentación.	Espacios para reuniones Moderadores, herramientas para encuestas y retroalimentación.	jun-25	Gerente de Relaciones con Productores
Mejorar el acceso al financiamiento perfecto para el desarrollo de los pequeños productores lecheros.	Ofrecer soluciones financieras adaptadas que impulsen el crecimiento sostenible del sector.	-Establecer alianzas con bancos para ofrecer crédito a tasas preferenciales. - Crear proyectos colaborativos entre la empresa y las asociaciones de productores. - Organizar sesiones informativas semestrales o anuales sobre programas de financiamiento. - Simplificar los procesos administrativos de financiamiento.	Alianzas con bancos Consultores financieros Personal administrativo Material informativo sobre financiamiento.	jul-25	Coordinador de Finanzas y Gerente de Relaciones Institucionales

Fomentar la colaboración y el fortalecimiento del sector lechero a través de la organización de eventos y alianzas estratégicas.	Fomentar el intercambio de saberes y la colaboración entre actores clave para fortalecer el sector lechero.	- Organizar eventos anuales donde se reúnan autoridades, asociaciones y productores, tanto de Floralp como de otras organizaciones del sector, para compartir conocimientos y generar nuevas alianzas. - Facilitar la creación de nuevas redes y asociaciones a través de estas reuniones.	Espacios para eventos Patrocinadores, equipo organizador Materiales de comunicación.	ago-25	Coordinador de Eventos y Alianzas
--	---	---	---	--------	---

Tabla 9. *Cronograma de actividades*

Cronograma de actividades 2025					
Detalle	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Actividad 1	x				
Actividad 2		x			
Actividad 3			x		
Actividad 4				x	
Actividad 5					x

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. *Presupuesto de la propuesta*

Presupuesto			
N°	Detalle	Cantidad	Costo
1	Contratación de expertos para talleres	2 expertos	\$2.000,00
2	Material educativo y manuales	50 unidades	\$1.000,00
3	Alquiler de espacio para talleres	2 días	\$600,00
4	Diseño e implementación de plataforma web	1	\$800,00
5	Publicidad y comunicación (eventos)	2 campañas	\$500,00
Total			\$4.900,00

Fuente: Elaboración Propia

Beneficiarios de la propuesta

Esta iniciativa está enfocada principalmente en los pequeños ganaderos de leche que están vinculados a Floralp, con la finalidad de potenciar sus habilidades técnicas, estimular la transferencia de conocimientos y el trabajo conjunto y mejorar su acceso a financiamiento. No obstante, su efecto positivo también alcanzará a otros involucrados, tanto internos como externos, favoreciendo un modelo de negocio que sea inclusivo y sostenible para todo el sector lácteo. Los ganaderos de leche serán los principales beneficiarios, al recibir formación especializada y apoyo financiero, lo que les permitirá optimizar la calidad de sus trabajos y refinar su eficiencia operativa. Además, se incentivará su participación en decisiones estratégicas de la empresa, reforzando su sentido de pertenencia.

Las organizaciones de productores que operan internamente se verán favorecidas por colaboraciones con otras entidades del sector, el fortalecimiento de sus capacidades operativas y organizativas, así como la introducción de herramientas de comunicación, incluyendo un sitio web interactivo y encuentros periódicos, lo que fomentará la transparencia y el trabajo conjunto. Floralp, en su papel como empresa, también disfrutará de beneficios al consolidar su cadena de valor, asegurar un suministro más constante y mejorar su imagen corporativa a través de una comunicación abierta y eficiente. Áreas internas como producción, finanzas, comunicación y ventas experimentarán avances en calidad, eficiencia y competitividad.

Entre los beneficiarios externos se encuentran entidades bancarias, instituciones financieras, organismos gubernamentales y consumidores, quienes se beneficiarán del desarrollo de productos financieros accesibles, el cumplimiento de regulaciones de sostenibilidad y la oferta de sus suministros lácteos de buen desarrollo. Esta iniciativa beneficiará no solo a los pequeños ganaderos, sino a toda la red de actores implicados en la industria láctea, promoviendo un crecimiento colaborativo y sostenible.

CONCLUSIONES

Floralp ha incorporado aspectos fundamentales de sostenibilidad en su modelo de negocios inclusivos, como las Mejores Prácticas de Ordeño (MPO), el manejo sostenible de los prados, la vigilancia sanitaria, el uso eficiente del agua, la disposición de desechos y soluciones tecnológicas limpias. Estas medidas mejoran la productividad, competitividad y sostenibilidad de los pequeños agricultores, fomentando un equilibrio entre rentabilidad económica, protección ambiental y bienestar social en el sector de la leche.

La investigación mostró una conexión importante entre las prácticas sostenibles y el aumento del liderazgo participativo entre pequeños ganaderos de leche. A través de encuestas realizadas a 284 productores y análisis estadísticos, se demostró que estas prácticas no solo contribuyen a una mejor rentabilidad y sostenibilidad, sino que también fomentan el empoderamiento y la unión organizativa entre los productores. Las acciones de conexión de Floralp, centradas en la comunicación y la claridad, han sido fundamentales para generar un clima de compromiso mutuo.

En la propuesta se centró en potenciar los aspectos más débiles en Floralp: interacción y claridad, formación técnica, involucramiento en la toma de decisiones y respaldo financiero. Estas tácticas tienen como objetivo mejorar las relaciones con los lecheros, recuperar la confianza a través de una mayor claridad, incentivar la adopción de métodos sostenibles por medio de mejor formación, estimular la inclusión en el proceso decisorio y facilitar el acceso a financiamiento, promoviendo de esta manera una mayor equidad y sostenibilidad en el sector.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a Floralp fortalecer y expandir las prácticas de sostenibilidad existentes, garantizando su implementación en todas las asociaciones productoras. Esto incluye ofrecer capacitación continua en Buenas Prácticas de Ordeño (BPO), manejo sostenible de pasturas, uso eficiente del agua y control sanitario. Asimismo, se sugiere facilitar el acceso a tecnologías limpias y sistemas avanzados de gestión de residuos, asegurando que su integración esté respaldada por evaluaciones constantes para adaptarse a las necesidades del sector.

Para fortalecer el liderazgo participativo, Floralp debe consolidar las iniciativas de vinculación con los pequeños productores mediante espacios de diálogo y retroalimentación. Es esencial fomentar su participación en decisiones estratégicas a través de mecanismos claros y accesibles para expresar inquietudes y sugerencias. Además, se recomienda reforzar la comunicación efectiva para que todos comprendan los beneficios del involucramiento positivo y su impacto en el crecimiento mutuo. La implementación de encuestas periódicas permitirá monitorear la percepción de los productores y ajustar las estrategias según los resultados.

Lo más importante es que Floralp debe implementar de manera continua y sistemática estrategias para mejorar la comunicación y transparencia con los pequeños productores, a través de canales más directos y accesibles. Además, es crucial reforzar la capacitación técnica en prácticas sostenibles y liderazgo participativo, adaptando los planes de formación adaptados a los requerimientos de los productores. También es necesario optimizar los programas de apoyo financiero, simplificando procesos y mejorando la accesibilidad a los recursos para que los productores puedan beneficiarse efectivamente.

BIBLIOGRAFIA

Ahumada Morón, I. C., & Celis Rojas, A. D. (2023). Importancia de la Sostenibilidad en la industria alimentaria. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/668596>

Araujo Velasco, G. (2023). Ganadería de leche y su vínculo con la industria. Floralp S.A. Quito, Ecuador: Universidad.

Armenteros-Amaya, M., Hernández-Rodríguez, R., Silvera-Segura, K., Armenteros-Amaya, M., Hernández-Rodríguez, R., & Silvera-Segura, K. (2020). Caracterización integral de la cadena de producción láctea en cuatro provincias de Cuba. Factores intrínsecos y aprendizajes del estudio (II). *Revista de Salud Animal*, 42(3).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0253-570X2020000300004&lng=es&nrm=iso&tlng=en

Arze Mattas, B. E., Basto Escobar, S., Cabero Villazón, R. C., Delgadillo Sánchez, J. A., Fernández Lavayen, G. I., Gutiérrez Andrade, O. W., Maldonado Cabrera, L. E., Matinis Zamorano, M., Melgar Galarza, M. N., Navarro Ameller, J. M., Pérez Beltrán, A. N., Tames Rojas, V. A., & Valero Basto, L. A. (2019). *Pequeños negocios inclusivos de poblaciones vulnerables en la ciudad de Cochabamba (rubro alimentos)*. Universidad Católica Boliviana «San Pablo». VLIR-UOS. <http://repositorio.ucb.edu.bo/xmlui/handle/20.500.12771/255>

Banco Central del Ecuador. (2021). Informe Anual de Producción Láctea en Ecuador. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). Informe sobre Negocios Inclusivos en América Latina. Recuperado de <https://www.iadb.org/en>

Cámara de Comercio de Ecuador. (2023). Prácticas de Liderazgo Participativo en Empresas Ecuatorianas. Recuperado de <https://www.ccq.ec/>

Chamorro Pozo, A. N., & Villacorte Lara, C. L. (2019). *“La cadena de suministro de la leche envasada en la Industria Lechera Carchi S.A. y la afectación en el medio ambiente* [Thesis, Universidad Politécnica Estatal del Carchi].

<http://181.198.77.137:8080/jspui/handle/123456789/820>

CEPAL. (2022). Inclusión y participación activa de los empleados. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f221aa4c-8df5-439f-aaa4-f4b1bb5c0e82/content>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). Informe sobre Inclusión y Participación Activa de Empleados. Recuperado de <https://www.cepal.org/es>

Corporate Knights. (2023). Global 100 Most Sustainable Corporations in the World. Recuperado de <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100/>

De la Rosa, M. (2021). *El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882021000200087&script=sci_arttext

EMIS. (2023). Sistema de Almacenamiento de Información sobre Floralp. Recuperado de <https://www.emis.com/>

Floralp. (2024). Informe Anual de Sostenibilidad. Recuperado de <https://www.floralp-sa.com>

Global Reporting Initiative. (2022). Reporting Frameworks. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/standards/>

González Quintero, I. T. (2023). *Análisis de los Factores de Productividad de la Industria Láctea. Aproximación a un Comparativo entre Colombia y los Líderes Mundiales de la Industria* [Bachelor thesis, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/49278>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Informe Anual de Sostenibilidad. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Jiménez, A., Hernández, H., y Remedios, Redondo. (2018). Emprendimiento social y su repercusión en el desarrollo económico desde los negocios inclusivos (Colombia). *Revista Logos, Ciencia & Tecnología* 10(2). doi: 10.22335/rict.v10i2.462.

Koneck, P. (2006). Liderazgo Participativo y Productividad Empresarial. Recuperado de <https://www.koneck.com/publications/2006>

Leguizamón, M. C. B., & Venegas, J. M. M. (2016). *Liderazgo como proceso transformador: Caso Lácteos El Pomar*.

Lozano, A., Escalona-Aguilar, M. Á., Baca del Moral, J., Cuevas-Reyes, V., Angel-Lozano, G. D., Escalona-Aguilar, M. Á., Baca del Moral, J., & Cuevas-Reyes, V. (2023). Principios y prácticas agroecológicas para la transición hacia una ganadería bovina sostenible. Revisión. *Revista mexicana de ciencias pecuarias*, 14(3), 696-724. <https://doi.org/10.22319/rmcp.v14i3.6287>

Magallanes Oré, G. I. (2022). Liderazgo participativo y trabajo en equipo desde la perspectiva docente en instituciones educativas de la provincia de Huanta, Ayacucho, 2022. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/99628>

Montoya, A., García, M., & Vélez, R. (2022). *La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: Una revisión de la literatura* | *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/cife/article/view/7731>

Muñoz Alvarez, Á. E., Ormaza Andrade, J. E., & Castillo Ortega, Y. (2022). Buenas prácticas en emprendimientos lácteos, desde la economía social y solidaria en Biblián-Ecuador. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(1 (enero-abril)), 40-61.

Navia Mayorga, F. A., Mayorga Arias, D., Campi Mayorga, I. I., & De Lucas Coloma, L. A. (2019). Liderazgo: Una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061-1084.

ODS. (2023). Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de <https://mexico.un.org/es/239254-informe-sobre-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-2023-edición-especial>

ONU (2023). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://sdgs.un.org/goals>

Pacto Mundial de la ONU. (2023). Principios del Pacto Mundial. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Prada Murillo, I. P. (2024). *Nuevas tecnologías de la producción láctea en la empresa embrapa Brasil*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/54717>

Procel Quiñonez, G. N., & Sarmiento Nieves, M. N. (2022). Negocios inclusivos como estrategia de creación de valor en el sector exportador ecuatoriano. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/18411>

Quichiz Chu, A. (2022). Liderazgo participativo en el trabajo en equipo de los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima, 2021. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/82942>

Red América. (2022). Inversión Social Privada y Prácticas Sostenibles. Recuperado de <https://www.redamerica.org/>

Revista EKOS. (2022). Informe sobre la Implementación de Tecnologías de Reducción de Emisiones en Empresas Lácteas en Ecuador. Recuperado de <https://www.ekosnegocios.com/>

Servicio Holandés de Cooperación para el Desarrollo. (2023). Negocios Inclusivos en Ecuador. Recuperado de <https://snv.org/>

Silva Ochoa, J. P. (2020). *Diagnóstico de posibles impactos ambientales generados por los vertimientos de la industria láctea en el municipio de Ubaté*.
<http://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/25515>

SNV. (2023). Negocios inclusivos. Obtenido de <http://docs.wbcsd.org/2011/05/ES-InclusiveBusinessCreatingValueLatinAmerica.pdf>

Sustainability Accounting Standards Board. (2022). Standards Overview. Recuperado de <https://www.sasb.org/standards/>

Tetra Pak. (2015). Informe del índice lácteo de Tetra Pak 2015: informe y contexto Obtenido de:

<https://www.tetrapak.com/es-ec/insights/tetra-pak-index/dairy-index>

Torres Gutiérrez, X. E. (2018). *Estudio de la producción de la industria láctea del cantón Cayambe en el período 2009-2015* [masterThesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6052>

Universo, E. (2009). Empresas que han implementado programas de negocios inclusivos en Ecuador. El Universo. Recuperado <https://www.eluniverso.com/2009/06/22/1/1356/970E8313EAF84330B1E853AED2F5C912.html/>

Enrique, E., & Freire, E. (2018). La hipótesis en la investigación. Revista Cubana de Salud Pública, 16(1), 122–139. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962018000100122&lng=es&tlng=es

Lopezosa, C., Diaz-Noci, J., & Codina, L. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. Revista Methodos, 1, 88–97. <https://doi.org/10.31009/methodos.2020.i01.08>

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa (1st ed.).

Alvarez-Riso, A. (2020). Clasificación de las Investigaciones. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10818>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017). Metodología de la investigación (6th ed.). McGraw-Hill.

Ruiz, M., Borboa, M., & Rodríguez, C. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. Contaduría y Administración, 58(1), 13–25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7325416>

Jiménez, A., Hernández, H., y Remedios, Redondo. (2018). Emprendimiento social y su repercusión en el desarrollo económico desde los negocios inclusivos (Colombia). *Revista Logos, Ciencia & Tecnología* 10(2). doi: 10.22335/rict.v10i2.462.

Bandura, A. (1997). *Autoeficacia: el ejercicio del control*. WH Freeman.

Comercio Justo Internacional. (2023). Promoviendo el comercio justo y la remuneración digna . Recuperado de <https://www.fairtrade.net>

FAO. (2022). Apoyo financiero para pequeños productores: Desafíos y oportunidades . Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado de <https://www.fao.org>

Manetti, G. y Toccafondi, S. (2014). Participación de las partes interesadas y el papel de la comunicación en la sostenibilidad social: un estudio en el sector alimentario . *Journal of Business Ethics* , 121 (3), 431-444 . <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1722-9>

Naciones Unidas. (2023). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Guía práctica para empresas . Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). Salud en el trabajo: Mejores prácticas para la promoción de la salud y el bienestar en el lugar de trabajo . Recuperado de <https://www.who.int>

Alles, M. (2018). Comportamiento Organizacional (Nueva Edición): Cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por Competencias. Ediciones Granica.

Jiménez, R. (2018, agosto 13). Estudios y casos sobre el capital social, intelectual y la gestión del conocimiento como variables que contribuyen al desarrollo empresarial regional: El estado del arte sobre nuevos enfoques y mediciones en las empresas para sus procesos estructurales e indicadores de productividad [Reporte técnico]. <https://cathi.uacj.mx/handle/20.500.11961/6677>

Majluf, N. (2019). Liderazgo efectivo. Ediciones El Mercurio.

Moreira, S. (2022). Comunicación para los comunes alimentarios: Análisis comparativo de grupos de consumo agroecológico en Portugal. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-252X2022000100309&script=sci_arttext

Olmos, X. (2021). La superación de brechas de género en el comercio justo: El caso de pequeños productores de América Latina. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47452>

Reyes, C. (2017). Factores de bienestar de los productores del distrito de Chazuta, Provincia de San Martín, en el departamento de San Martín ; quienes dentro del Programa de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible, pasaron del cultivo ilegal de coca al cultivo de cacao—ProQuest. <https://www.proquest.com/openview/2f43e0e44527e1fdf5d5fd8d0ff288b9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Saavedra, J. (2019). La Participación e Involucramiento Comunitario en los Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial. Estudio Caso Proyecto Piscicultura Implementado

por la Empresa Aguaytia Energy del Perú en los Distritos Neshuya y Curimaná, Provincia de Padre Abad, Región Ucayali—ProQuest.

<https://www.proquest.com/openview/28b57f84e375831a8710a81f4bb4c8e8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

San Juan, G., Lopez, E., y Florencia, T. (2017). Modelo de gestión participativa del proyecto “Electricidad segura”, en el Municipio de La Plata.

<https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/78452>

Rodríguez, M., & Pérez, C. (2019). El impacto de las estrategias de sostenibilidad en las comunidades rurales . *Revista de Negocios Sostenibles*

Calderón, L., Guerra, V., Gallegos, M., & Beltrán, L. (2021). Competitividad del sector floricultor mediante la estrategia liderazgo en costos. *Revista espacios*, 42(20), 2.

León, R., Gallegos, M., Vallejos, M., Guerrero, W., & Acosta, B. (2020). Herramientas gerenciales: usos, beneficios y dificultades en su implementación en organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Gestão e desenvolvimento*, 17(2), 03-31.

Lizarda, V. C., Mónica, G. V., & Lorena, J. M. (2020, October). Virtual Learning Objects in the teaching of Financial Accounting II of the Accounting and Auditing Career at Técnica del Norte University. In *2020 International Conference of Digital Transformation and Innovation Technology (Incodtrin)* (pp. 103-109). IEEE.

ANEXOS

Instrumentos

Encuesta

Encuesta									
Objetivo:	Evaluar la percepción y satisfacción de los pequeños productores con respecto a las prácticas sostenibles, el apoyo financiero y operativo, y las iniciativas de liderazgo y capacitación implementadas por Floralp, con el fin de identificar áreas de mejora y fortalecer las relaciones colaborativas en la cadena de suministro.								
1. Información general									
Edad									
1. a) De 18 a 30									
2. b) 31 a 40									
3. c) De 41 a 50									
4. d) De 51 en adelante									
2. Género									
a) Femenino									
b) Masculino									
Instrucciones: Lea cuidadosamente y marque la respuesta que considere más adecuada									
Escala de Likert: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5)									
Variable Independiente			Prácticas Sostenibles						
Dimensiones	Indicadores	No	Pregunta	1	2	3	4	5	
Ambiental	Uso de recursos naturales	1	¿Floralp implementa de manera efectiva para promover el uso eficiente de los recursos naturales entre los pequeños productores?						
	Manejo de residuos	2	¿Considera que el manejo de los residuos generados por Floralp en su proceso de producción es adecuado?						
	Energía renovable	3	¿Crees que las prácticas sostenibles de Floralp son efectivas en términos de impacto económico, social y ambiental?						
Económico	Justa remuneración	4	¿Piensa que Floralp garantiza una remuneración justa para los pequeños productores lecheros que fomentan su crecimiento y permiten una mayor entrega de leche a la empresa?						
	Acceso a mercados	5	¿Cree que Floralp apoya a los productores para que puedan vender su leche en otras cadenas internacionales, ampliando sus oportunidades de mercado?						
	Apoyo financiero	6	¿Considera que el apoyo financiero de Floralp, como préstamos, subvenciones o asistencia técnica, realmente beneficia y empodera a los pequeños productores?						
Social	Inclusión social	7	¿Piensa que los pequeños productores obtienen beneficios económicos y sociales al participar en los negocios inclusivos promovidos por Floralp?						
	Formación y capacitación	8	¿Cree que los programas de formación y capacitación ofrecidos por Floralp a los productores pequeños son adecuados?						
	Salud y bienestar	9	¿Considera que Floralp implemente iniciativas efectivas para mejorar la salud y el bienestar de los pequeños productores?						
Variable Independiente:			Liderazgo Participativo						
Dimensiones	Indicadores	No	Pregunta	1	2	3	4	5	
Participación en decisiones	Frecuencia de reuniones	10	¿Floralp fomenta la participación de los pequeños productores en las decisiones estratégicas y operativas de la empresa de manera efectiva?						
	Aportaciones en decisiones	11	¿Los mecanismos de Floralp para recoger y valorar las aportaciones de los pequeños productores contribuyentes a un liderazgo participativo?						
	Evaluación de propuestas	12	¿Floralp ha implementado propuestas de pequeños productores de forma efectiva?						
Capacitación y formación	Acceso a programas de formación	13	¿Los programas de formación y capacitación en liderazgo ofrecidos por Floralp a los pequeños productores son efectivos?						
	Eficiencia de capacitaciones	14	¿Considera que los talleres y cursos de formación proporcionados por Floralp son efectivos?						
	Participación en talleres								
Empoderamiento	Nivel de autonomía	15	¿Floralp implementa acciones efectivas para empoderar a los pequeños productores y aumentar su autonomía en la toma de decisiones dentro de la cadena de suministro?						
	Reconocimiento de logros	16	¿Floralp reconoce de manera adecuada los logros y esfuerzos de los pequeños productores dentro de su programa de fomento ganadero?						
	Satisfacción con el liderazgo	17	¿Las medidas de Floralp aseguran la satisfacción de los pequeños productores con el liderazgo proporcionado?						

Entrevista

Entrevista								
Objetivo:	Evaluar la percepción y satisfacción de los pequeños productores con respecto a las prácticas sostenibles, el apoyo financiero y operativo, y las iniciativas de liderazgo y capacitación implementadas por Floralp, con el fin de identificar áreas de mejora y fortalecer las relaciones colaborativas en la cadena de suministro.							
Nombre de la persona a entrevistar: Sr./ Sra.								
Cargo de la persona a entrevistar: Gerente General de Sostenibilidad (Fomento Ganadero)								
Variable Independiente			Prácticas Sostenibles					
Dimensiones	Indicadores	No	Con qué frecuencia	1	2	3	4	5
Ambiental	Uso de recursos naturales	1	¿Qué medidas específicas ha implementado Floralp para promover el uso eficiente de recursos naturales con los pequeños productores?					
	Manejo de residuos	2	¿Cómo maneja Floralp los residuos generados en el proceso de producción?					
	Energía renovable	3	¿Cómo evalúa Floralp la eficacia de sus prácticas sostenibles en términos de impacto económico, social y ambiental?					
Económico	Justa remuneración	4	¿Cómo asegura Floralp que los pequeños productores lecheros reciban una remuneración justa que incentive el crecimiento en su producción y les permita entregar más leche a la empresa?					
	Acceso a mercados	5	¿Cómo apoya la empresa a estos productores para que puedan vender su leche a otras cadenas de Floralp en diferentes países, ampliando así sus oportunidades de mercado?					
	Apoyo financiero	6	¿Qué tipos de apoyo financiero ofrece Floralp a los pequeños productores? ¿Incluyen préstamos, subvenciones o asistencia técnica para mejorar su producción? ¿Cómo se aseguran de que este apoyo financiero realmente beneficie y empodere a los productores lecheros?					
Social	Inclusión social	7	¿Cuáles son los beneficios específicos que obtienen los pequeños productores, tanto en términos económicos como sociales, mediante la participación en negocios inclusivos promovidos por la empresa?					
	Formación y capacitación	8	¿Qué programas de formación y capacitación ofrece Floralp a los pequeños productores?					
	Salud y bienestar	9	¿Qué iniciativas tiene Floralp para mejorar la salud y bienestar de los pequeños productores?					
Variable Independiente:			Liderazgo Participativo					
Dimensiones	Indicadores	No	Con qué frecuencia	1	2	3	4	5
Participación en decisiones	Frecuencia de reuniones	10	¿Cómo fomenta Floralp la participación de los pequeños productores en las decisiones estratégicas y operativas de la empresa?					
	Aportaciones en decisiones	11	¿Qué mecanismos existen para recoger y valorar las aportaciones de los pequeños productores en la toma de decisiones, y cómo se relacionan estos mecanismos con el liderazgo participativo?					
	Evaluación de propuestas	12	¿Podría dar ejemplos de propuestas realizadas por pequeños productores que han sido implementadas por Floralp?					
Capacitación y formación	Acceso a programas de formación	13	¿Qué tipo de programas de formación y capacitación en liderazgo ofrece Floralp a los pequeños productores?					
	Eficiencia de capacitaciones	14	¿Cómo evalúa la efectividad de los talleres y cursos de formación proporcionados por Floralp?					
	Participación en talleres							
Empoderamiento	Nivel de autonomía	15	¿Qué acciones específicas implementa Floralp para empoderar a los pequeños productores y aumentar su autonomía en la toma de decisiones dentro de la cadena de suministro de la empresa?					
	Reconocimiento de logros	16	¿Cómo reconoce Floralp los logros y esfuerzos de los pequeños productores dentro del programa de fomento ganadero?					
	Satisfacción con el liderazgo	17	¿Qué medidas toma Floralp para asegurar la satisfacción de los pequeños productores con el liderazgo proporcionado?					

Evidencia Fotografica

Foto 1. Visita a la empresa Floralp S.A.



Foto 2 . Visita a las comunidades de pequeños productores lecheros asociados a Floralp. SA.

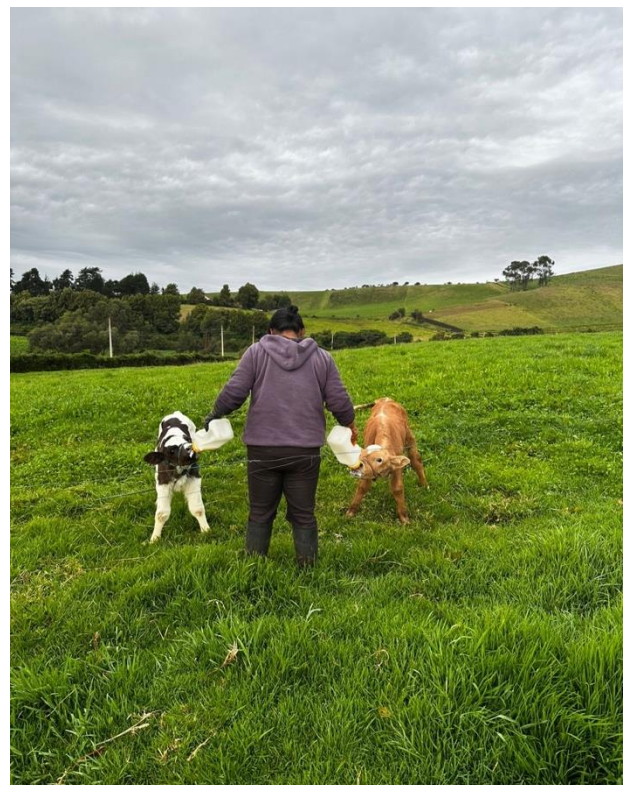


Foto 3. Entrevista realizada con la Gerente General de Sostenibilidad de la empresa Floralp. S.A.



Foto 4. Encuesta aplicada a los pequeños productores lecheros asociados a Floralp. S.A.



Foto 5. Proceso productivo en las asociaciones



