



# Metodología de Capacitación y Asesoría a Empresas Lácteas

Transformando la leche  
con **valor sostenible**

**Publicado por:**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad  
Bonn y Eschborn, Alemania

Calle 125 # 19 – 24  
Bogotá, Colombia  
T +57 432 3550  
E [pedro.valderramasalazar@giz.de](mailto:pedro.valderramasalazar@giz.de)  
I <https://www.giz.de/en/es/colombia>

**Autores:**

**Equipo GOPA para ProRural**

**Asesora Meta:** Loren Andrea Camargo T.

**Asesor Caquetá:** Robinson García R.

**Líder Equipo GOPA:** Dr. Alonso Moreno D.

---

Esta publicación es apoyada por el proyecto/programa ProRural que está siendo implementado por la Cooperación Alemana para el Desarrollo (GIZ) GmbH y sus contrapartes colombianas, por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania. Las ideas vertidas en imagen y texto son responsabilidad exclusiva de las y los autores, para cualquier duda o aclaración relacionada con el contenido, favor remitirse directamente a los mismos.

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>1. METODOLOGIA DEL PROCESO DE FORMACIÓN</b>	5
<b>2. Desarrollo e Implementación</b>	6
<b>2.1. Meta</b>	6
<b>2.2. Caquetá</b>	7
<b>3. Validación</b>	8
<b>3.1. Herramientas de Validación</b>	8
<b>3.2. Resultados de Validación</b>	8
<b>3.3. Caquetá</b>	8
<b>3.4. Meta</b>	12
<b>4. Conclusiones</b>	17

## INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene como objetivo validar la metodología de formación implementada en el proceso de fortalecimiento de capacidades organizacionales de empresas del sector lácteo y de organizaciones vinculadas a las cadenas cárnica y láctea en los departamentos del Meta y Caquetá. El ejercicio busca recoger las percepciones de las personas capacitadas sobre la metodología y los contenidos desarrollados, los cuales se diseñaron a partir de las "Rutas CampeSENA" del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

La validación se efectuó mediante encuestas de satisfacción y validación metodológica aplicadas a los aprendices en ambos departamentos, complementadas con un encuentro presencial en el Meta que permitió captar percepciones cualitativas de los participantes. Los resultados presentados aquí servirán para ajustar y mejorar las estrategias formativas dirigidas a empresas y organizaciones del sector agropecuario, con miras a potenciar su sostenibilidad, productividad y acceso a mercados.

**Plan de Formación Empresarial para la Formalización y Sostenibilidad del Sector Lácteo** El Plan de Formación Empresarial, desarrollado por ProRural en articulación con entidades como el SENA, las cámaras de comercio y el INVIMA, tiene como propósito fortalecer las capacidades de empresas formales y no formales del sector lácteo en Meta y Caquetá, promoviendo modelos de negocio más eficientes, sostenibles e inclusivos. El plan se fundamenta en diagnósticos y planes de mejora elaborados con las empresas participantes e incluye una oferta modular certificable por el SENA (Ruta 1), con contenidos sobre normatividad y formalización, gestión administrativa y financiera, sostenibilidad, comercialización, calidad sanitaria y equidad de género. Asimismo, incorpora espacios técnicos con

la Cámara de Comercio e INVIMA para temas específicos de productividad, inocuidad y cumplimiento regulatorio.

## 1. METODOLOGIA DEL PROCESO DE FORMACIÓN

El plan de formación **Ruta 1**, para las empresas y organizaciones de aliadas a ProRural fue implementada con metodología teórico-práctica. La intervención se diseñó con base en la metodología de Rutas CampeSENA y se estructuró alrededor de los contenidos de la Ruta 1 —integrando los módulos de Generación de ideas para un negocio innovador (Design Thinking), Formulación y Evaluación de Proyectos y Formulación del Plan de Marketing—, organizados en seis cursos certificados y distribuidos en dos fases. Si bien los contenidos se guiaron por las fichas técnicas avaladas por el SENA, la implementación práctica incorporó los criterios del proyecto ProRural (sostenibilidad, trazabilidad, Cero Deforestación, inclusión de género y fortalecimiento asociativo) y el enfoque “aprender haciendo”, mediante actividades de campo, diagnósticos in situ y acompañamiento de instructores SENA. Esto permitió perfilar ideas de negocio y convertirlas en proyectos técnicos: en Caquetá se avanzó en un sistema de producción porcina en cama profunda y en Meta se diseñó la puesta en marcha de un fondo rotatorio de insumos para comercializar a precio de costo entre las redes de proveeduría vinculadas.

El Plan de Formación Empresarial se construyó a partir de diagnósticos organizacionales que identificaron necesidades en gestión, formalización, inocuidad, sostenibilidad y participación femenina, y articuló tres componentes: la **Ruta 1** (cursos certificados, modalidad teórico-práctica), acompañamiento complementario con Cámara de Comercio e INVIMA (sesiones sobre productividad, formalización e inocuidad) y la transversalización de enfoques ambientales y de género en todos los procesos. La estrategia reconoció diferencias entre empresas formales y no formales, adaptando el abordaje según su nivel de avance, pero favoreciendo espacios compartidos que promuevan el aprendizaje

colaborativo y la pertinencia territorial de los productos entregables (DOFA, planes de marketing y proyectos).

## 2. Desarrollo e Implementación

### 2.1. Meta

**Convocatoria y grupos:** se socializó el plan el 10 de marzo de 2025; grupos conformados para garantizar mínimos SENA: Mesetas (GORMARLAC, ZOMAC, AGROLECHEROS; 20 inscritos), Vistahermosa (MACARENA INDUSTRIA LÁCTEA y LACTEOS CAMPOLAC; 14 inscritos). Además, participaron organizaciones y asociaciones locales (ASODALE, ASOPROADUM, FAMIAGRO, comité de ganaderos de Vistahermosa, DESPROES, ASOPROBUENAVISTA).

**Cursos ejecutados:** con todos los grupos se desarrollaron los dos primeros cursos de Ruta 1 (4 encuentros presenciales por curso). El curso de Plan de Marketing se ejecutó presencialmente en Meta, reuniendo a participantes de las cuatro empresas de Mesetas y Vistahermosa

### Productos y resultados:

- Formulación de estrategias de marketing para las empresas participantes, orientadas a la diferenciación mediante la incorporación de criterios de sostenibilidad incluidos acuerdos de Cero Deforestación y respaldadas por actas de compromiso para adoptar sostenibilidad, equidad y mejora continua; dichas estrategias se basaron en diagnósticos y DOFA, e incluyen criterios de sostenibilidad empresarial, un plan de acción 2025–2027 y estimación de costos.
- Diseño e inicio de implementación de un Fondo Rotatorio de insumos (Vistahermosa) para venta a precio de costo a proveedores, con acompañamiento ProRural/SENA.

- Tres proyectos aprobados para entrega de insumos (todos en Mesetas): ASODALE, AGROLECHEROS–GOMARLAC y FAMIAGRO (fortalecimiento producción primaria e inocuidad; fidelización de proveedores).

## 2.2. Caquetá

**Convocatoria y grupos:** los encuentros se realizaron en El Paujil. Participaron 16 matriculados: 9 en representación de empresas (Industria de Lácteos La Maporita, Quesos & Lácteos Stelar, Lácteos La Arboleda, Lusitania) y 7 representantes de organizaciones/Comité municipal de ganaderos.

**Cursos ejecutados:** mismos dos primeros cursos de la Ruta 1 (4 encuentros presenciales por curso). La formulación del Plan de Marketing se apoyó con asesoría virtual de instructora del Meta y con apoyo de ProRural para la estructuración final de cada estrategia.

### Productos y resultados:

- Formulación de estrategias de marketing para las empresas participantes, orientadas a la diferenciación mediante la incorporación de criterios de sostenibilidad incluidos acuerdos de Cero Deforestación y respaldadas por actas de compromiso para adoptar sostenibilidad, equidad y mejora continua; dichas estrategias se basaron en diagnósticos y DOFA, e incluyen criterios de sostenibilidad empresarial, un plan de acción 2025–2027 y estimación de costos.
- Propuesta de implementación de sistema de producción de cerdos en cama profunda (idea convertida en proyecto desde el curso de proyectos).
- Entregables metodológicos: DOFA, planes de acción y estimaciones de costos para ejecución.

### 3. Validación

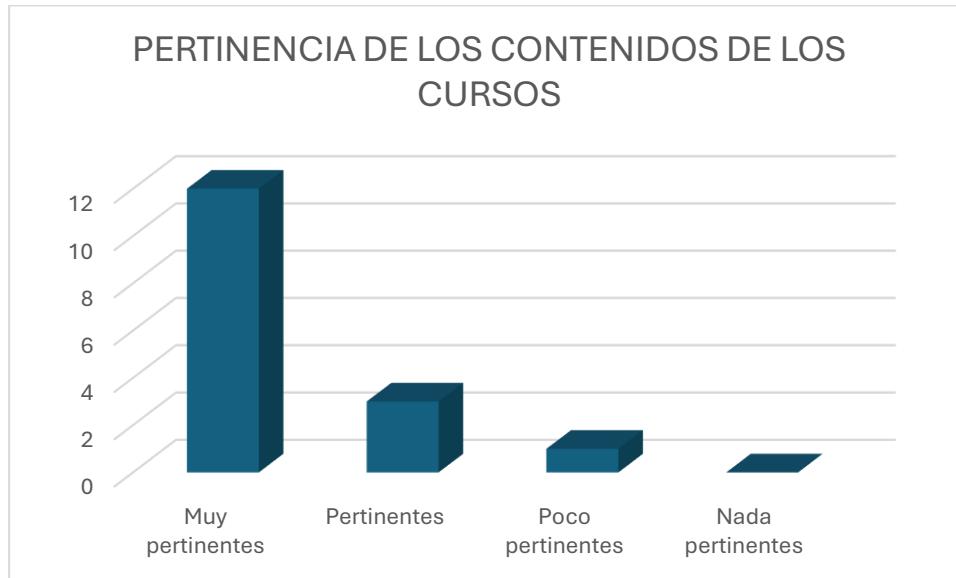
#### 3.1. Herramientas de Validación

- **Encuesta de satisfacción a estudiantes:** Evaluó la percepción general sobre la calidad de la formación, la utilidad de los contenidos y la aplicabilidad de lo aprendido.
- **Encuentro presencial de validación en Meta:** Espacio participativo donde se encuentra de cierre en el que se aplicó una encuesta general de tres preguntas a los asistentes

#### 3.2. Resultados de Validación

#### 3.3. Caquetá

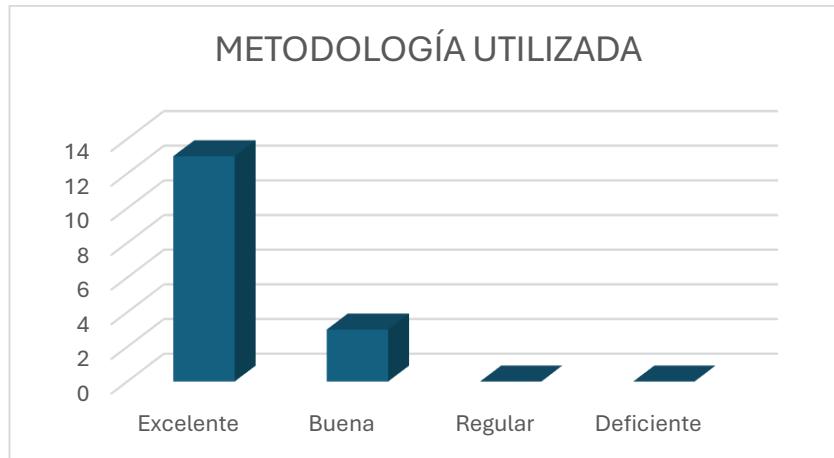
##### 3.3.1.1. Pertinencia de los contenidos de acuerdo con las necesidades de la empresa



El 75% de las personas que participaron en el proceso, consideran que los contenidos abordados en cada uno de los cursos fueron muy coherentes con las necesidades de sus empresas, por lo que se considera que el aporte fue valioso; el 19% considera que dichos contenidos fueron pertinentes y el 6% cree que dichas

temáticas fueron poco pertinentes. Cabe aclarar que algunas personas de las que participaron no son empresarias y tal vez eso incida en la percepción de los contenidos.

### 3.3.1.2. **Metodología empleada en el marco del proceso**



El 81% de los aprendices considera que la metodología empleada fue excelente y el 19% restante piensa que fue buena. Dicha calificación demuestra que la combinación de actividades teóricas y prácticas es muy productiva y ayuda a mejorar los niveles de comprensión de los temas y entender de qué manera se les puede sacar el mejor provecho.

### 3.3.1.3. **Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos**

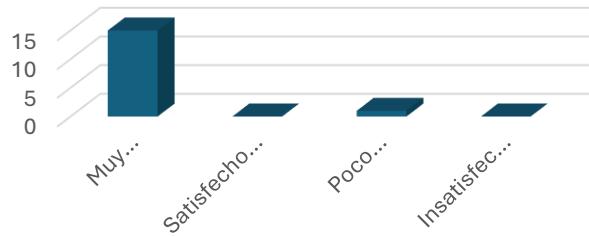
### ¿QUE TANTO SE PUEDEN APLICAR LOS CONOCIMIENTOS?



Un número significativo de aprendices (62,5%) considera que es muy factible que los conocimientos adquiridos se puedan aplicar para mejorar los diferentes procesos que se desarrollan en las empresas; solo una persona indicó que se pueden aplicar en poca medida y para otro no aplica, al parecer porque no es propietario de empresa o no es dirigente de la organización a la que fue a representar.

#### 3.3.1.4. Nivel de satisfacción con el acompañamiento de los instructores

### NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS INSTRUCTORES



Del total de aprendices encuestados solo una persona manifestó estar poca satisfecha con el acompañamiento por parte de la instructora del SENA. Dicha percepción se generó porque en alguno de los encuentros, la instructora no resolvió de manera adecuada una inquietud que manifestó la aprendiz. Sin embargo, en términos generales el nivel de satisfacción fue alto, gracias al compromiso profesional de la persona a cargo.

### 3.3.1.5. Inclusión de temas de sostenibilidad y equidad de género en la formación



El 87,5% de las personas que hicieron parte de este proceso de fortalecimiento, considera que es muy relevante que en todos estos espacios se promueva y se visibilice, la importancia que tiene la mujer en los diferentes procesos alrededor de la cadena de valor. De igual manera, se considera que hablar de sostenibilidad es fundamental para el deber ser de las empresas y las organizaciones, toda vez que lo que se busca no es solo mantenerse en el mercado, sino mejorar continuamente.

### 3.3.1.6. Temas para profundizar en futuros procesos de fortalecimiento

De acuerdo a lo mencionado en la encuesta, los aspectos que más se repiten sobre los temas a profundizar son:

- Herramientas que aporten ideas para innovar en tipos de presentación de productos, estrategias de publicidad y mercadeo.
- Intercambio de experiencias entre empresarios y organizaciones y empresarios y sus proveedores que tengan un mayor bagaje en todos estos procesos de innovación y estrategias de marketing.
- Temas de gerencia empresarial.
- Marketing digital y aprovechamiento de redes sociales para posicionamiento de marcas.

### 3.4. Meta

Durante el encuentro de cierre y certificación de cursos desarrollados a la fecha, se dirigió 4 preguntas, en el siguiente cuadro se presenta consolidadas las respectivas respuestas.

- A. ¿Cómo perciben la ejecución del programa PRORURAL y CAMPESENA en relación con el apoyo brindado al fortalecimiento de su empresa o asociación?
- B. Desde su experiencia, ¿qué aspectos fortalecería o mejoraría en la ejecución del programa PRORURAL y CAMPESENA para aumentar su impacto en el territorio?
- C. ¿Qué impacto consideran que ha tenido la ejecución del programa PRORURAL y CAMPESENA en el fortalecimiento productivo, organizativo y comercial de su empresa o asociación?
- D. ¿Qué sigue para ustedes, y a qué se comprometen?

#### 3.4.1. Respuestas:

Organización	Percepción de ejecución (A)	Mejoras/fortalecimientos sugeridos (B)	Impacto en productivo, organizativo, comercial (c)	Compromisos y próximos pasos (D)
ASODALE	Programa despierta interés por formarse; se siente reconocimiento y orgullo; promueve educación para pequeños productores; mejora	(No plantea mejoras explícitas)	Base social y fondo rotatorio fortalecidos; la formación ha sido útil y práctica.	Activar infraestructura: división de potreros, optimizar pastos; conservar bosques; mantener suelos sanos; mejorar alimentación y bienestar animal.

Organización	Percepción de ejecución (A)	Mejoras/fortalecimientos sugeridos (B)	Impacto en productivo, organizativo, comercial (C)	Compromisos y próximos pasos (D)
	productividad y calidad de vida.			
CAMPOLAC	Muy positivo; capacitación en temas ambientales útil; el geovisor ayuda al seguimiento; nunca habían tenido algo similar en 17 años.	Más acompañamiento en seguimiento ambiental; mayor compañía técnica para rastrear proveedores.	Ha servido para sensibilidad ambiental y preparación empresarial; valora haber trabajado con ambos eslabones (empresarios y proveedores).	Continuar formándose; permanecer en el campo; proteger bosques; producir con calidad.
AGROLECHEROS	Agradecimiento por conocimientos; el programa despertó interés por capacitar a productores; ha permitido participar en ruedas de negocio.	Ampliar tiempos de acompañamiento.	Mayor enfoque en calidad de leche; objetivo de sello verde antes de 2030; innovación tecnológica (paneles solares); han logrado acuerdos comerciales y	Seguir con el proyecto de energías renovables; impulsar comercio local; seguir capacitando productores en conservación y buenas prácticas ganaderas.

Organización	Percepción de ejecución (A)	Mejoras/fortalecimientos sugeridos (B)	Impacto en productivo, organizativo, comercial (C)	Compromisos y próximos pasos (D)
			crecimiento organizativo.	
GOMARLAC	Muy positivo; preparación para ruedas de negocio y mercados exigentes; trabajo con proveedores fortalece relaciones.	Incluir a empresarios desde el inicio de proyectos; retroalimentación constante sobre avances de proveedores; acompañamiento desde fases tempranas.	Permite estandarizar procesos, entrar a mejores mercados; conciencia sobre la variabilidad del mercado y la necesidad de preparación.	Estandarizar procesos, buscar sello de calidad; seguimiento a productores; responsabilidad ambiental (procesos primarios e industriales); formación de empleados; empaques biodegradables; paneles solares; mejorar marketing y visibilidad.
MACARENA Industria Láctea	Valoran la formación dirigida también a empresarios; sienten capacidad instalada; mayor amor por el campo;	(No plantea mejoras explícitas)	Fortalecimiento de capacidades empresariales y sostenibilidad ambiental; posibilidad de producir cuidando el	Compromiso con la formación continua; mantener la unión entre empresarios y el campo.

Organización	Percepción de ejecución (A)	Mejoras/fortalecimientos sugeridos (B)	Impacto en productivo, organizativo, comercial (C)	Compromisos y próximos pasos (D)
	fortalecimiento de la economía.		medio ambiente.	

### 3.3.2. Resultados relevantes:

**Valoración general:** Valoración general: la intervención fue muy bien recibida; los participantes destacaron que les despertó orgullo, aumentó sus capacidades técnicas y gerenciales, y generó cambios concretos en prácticas productivas y vínculos comerciales.

### Impactos:

- a) Mejora en prácticas de manejo y calidad de leche (mayor enfoque en trazabilidad y estándares de calidad).
  - a. Apertura a nuevos mercados (participación en ruedas de negocio y acuerdos comerciales).
  - b. Conciencia y acciones ambientales (uso del geovisor, interés en conservación de bosques y buenas prácticas ganaderas).
  - c. Demanda de continuidad: todos solicitaron más tiempo de acompañamiento y seguimiento técnico.

ASODALE avanza hacia la formalización y transformación; Agrolecheros mejoró comercialización; transformadores fortalecieron procesos y relacionamiento con proveedores.

- **ASODALE; productoras/es en proceso hacia la transformación:** fortalecimiento de la base social y mecanismos financieros (fondo rotatorio de recursos); avanzan hacia formalización y procesamiento; compromisos concretos de mejorar infraestructura (división de potreros), manejo de pastos y conservación de suelos y bosques.
- **AGROLECHEROS (acopio):** despertó la iniciativa de capacitar a productores; mejoró la comercialización (participación en ruedas de negocio y nuevos acuerdos); impulsa proyectos de innovación (paneles solares) y apunta a un sello verde antes de 2030.
- **GOMARLAC (transformador):** mejor preparación para mercados exigentes y ruedas de negocio; fortaleció relación con proveedores; busca estandarizar procesos, avanzar hacia certificación/sello de calidad, e implementar medidas ambientales en planta (paneles solares, empaques biodegradables) y mejores estrategias de marketing.
- **CAMPOLAC (transformador):** la capacitación ambiental y el uso del geovisor fueron valorados; pide mayor acompañamiento técnico para traducir esa información en acciones concretas en proveedores y fincas.
- **MACARENA Industria Láctea (transformador):** reconoce capacidad instalada entre empresarios, mayor compromiso con la formación continua y la producción compatible con la conservación ambiental.

### 3.3.2.1. Principales brechas y recomendaciones

Falta de acompañamiento continuo post-capacitaciones pese a que ProRural-SENA dejó capacidad instalada y los beneficiarios ya saben cómo acceder a pasantes o practicantes y cómo iniciar proyectos; se propone acompañamiento de 6 a 12 meses con visitas, retroalimentación documentada y uso de pasantes para la implementación.

Ausencia de empresarios, transformadores y proveedores desde el inicio que reduce la pertinencia de las soluciones; se debe incluirlos en el diseño conjunto y aprovechar a los actores formados para complementar pilotos y ajustar propuestas al mercado.

Necesidad de seguimiento ambiental continuo y dificultades con el GeoVisor; se recomienda activar un módulo de trazabilidad ambiental que combine GeoVisor, asesoría en fincas y formación práctica en interpretación, apoyado por practicantes SENA.

Déficit de apoyo técnico para formalización y certificaciones y necesidad de acompañamiento en energías renovables; se sugiere diseñar una ruta clara de formalización y certificación para organizaciones como ASODALE e incorporar asistencia en proyectos de energías renovables.

#### 4. Conclusiones

La intervención formativa diseñada e implementada bajo la Ruta 1 de ProRural–CampeSENA fue bien recibida y validada por los participantes tanto en Meta como en Caquetá. Los resultados cuantitativos muestran alta pertinencia y valoración, teniendo que el 75% consideró los contenidos muy coherentes con las necesidades empresariales, el 81% calificó la metodología como excelente y el 62,5% afirmó que los conocimientos son muy aplicables a los procesos productivos. Además, el 87,5% destacó la relevancia de integrar enfoques de sostenibilidad y equidad de género.

En términos cualitativos, los asistentes valoraron el aumento de capacidades técnicas y gerenciales, la mejora en prácticas de manejo y calidad de leche, la apertura a nuevos mercados como las ruedas de negocio y acuerdos comerciales, así como una mayor conciencia y acciones ambientales, el uso del GeoVisor, como

herramienta para la trazabilidad ambiental y conservación de bosques, buenas prácticas, en general.

El impacto organizativo y comercial es tangible con la formulación de sus estrategias de marketing y DOFA con criterios de sostenibilidad empresarial; se iniciaron proyectos, como el fondo rotatorio de insumos, y se reportaron acuerdos comerciales y fortalecimiento de red proveeduría de leche de las empresas lácteas.

La principal demanda de los participantes fue mayor tiempo y seguimiento técnico, así como una mayor involucración de empresarios desde las fases iniciales y acompañamiento continuo para consolidar estandarización, trazabilidad y acceso a mercados exigentes.

En síntesis, la formación logró resultados relevantes en pertinencia, metodología y aplicabilidad, generando impactos productivos, organizativos y ambientales significativos. Para potenciar estos logros y asegurar sostenibilidad, los participantes recomiendan intensificar el acompañamiento postformación, profundizar en temas de marketing digital, gerencia e innovación y mantener espacios de intercambio entre empresarios y proveedores.