

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, marzo, 2025, Volumen VI

Plan de gestión empresarial con énfasis en modelo de gerencia sistémico y holístico del desarrollo territorial del sector lácteo de Olancho, 2024

Business management plan with an emphasis on a systemic
and holistic management model for the territorial
development of the Olancho dairy sector, 2024

Ventura Obdulio Zelaya

venturazelaya2003@yahoo.com
<https://orcid.org/0000-0003-3391-9382>
Universidad Nacional Francisco Luis
Espinoza Pineda
Olancho – Honduras

Noemi del Carmen Obregón

noheobregon21@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4758-7182>
Universidad Nacional Francisco Luis
Espinoza Pineda
Estelí – Nicaragua

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3719>

Artículo recibido: 21 de marzo de 2025.

Aceptado para publicación: 04 de abril de
2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3719>

Plan de gestión empresarial con énfasis en modelo de gerencia sistémico y holístico del desarrollo territorial del sector lácteo de Olancho, 2024

Business management plan with an emphasis on a systemic and holistic management model for the territorial development of the Olancho dairy sector, 2024

Ventura Obdulio Zelaya

venturazelaya2003@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0003-3391-9382>

Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda
Olancho – Honduras

Noemi del Carmen Obregón

noheobregon21@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4758-7182>

Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda
Estelí – Nicaragua

Artículo recibido: 21 de marzo de 2025. Aceptado para publicación: 04 de abril de 2025.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El presente artículo científico ha sido realizado en el marco del programa doctorado en Gestión y Desarrollo Territorial de la Universidad Nacional Francisco Luis Espinoza Pineda, Estelí, Nicaragua, realizado en el territorio de Olancho Honduras para recomendar un plan de Gestión Empresarial con énfasis en modelo de gerencia sistémico y holístico del desarrollo territorial del sector lácteo de Olancho, el estudio tuvo un enfoque cualitativo. Se realizaron cinco grupos focales y revisión documental. La investigación se sustenta en instrumentos previamente validados por juicios de expertos. Para los grupos focales se tomaron en cuenta los siguientes aspectos, intervención en los procesos humanos, intervención en administración y recursos humanos, intervención en aspectos tecno-estructurales y estratégicas. Para el desarrollo de plan organización se contemplan los siguientes pasos, la Organización, enfoque sistémico y holístico para el plan de gestión empresarial, mapa de procesos de la organización, con propuestas de Mapa de procesos del sector lácteo de Olancho Honduras para realizar el plan de gestión empresarial con enfoque sistémico-holístico para el desarrollo territorial, donde es necesario implementar intervenciones sistémicas que generan cambios en sus procesos humanos, de administración, de tecnología y estructurales y por último estratégicos.


Palabras clave: desarrollo territorial, organización, gestión empresarial, ganadería

Abstract

This scientific article was carried out within the framework of the PhD program in Territorial Management and Development of the Francisco Luis Espinoza Pineda National University, Estelí, Nicaragua, carried out in the territory of Olancho, Honduras, to recommend a Business Management plan with an emphasis on a systemic and holistic management model for the territorial development of the dairy sector in Olancho. The study had a qualitative approach. Five focus groups and a

documentary review were carried out. The research is based on instruments previously validated by expert judgment. For the focus groups, the following aspects were taken into account: intervention in human processes, intervention in administration and human resources, intervention in techno-structural and strategic aspects. For the development of the organizational plan, the following steps are contemplated: Organization, systemic and holistic approach for the business management plan, organizational process map, with proposals for a Process Map for the dairy sector in Olancho Honduras to carry out the business management plan with a systemic-holistic approach for territorial development, where it is necessary to implement systemic interventions that generate changes in its human, administrative, technological, structural and finally strategic processes.

Keywords: territorial development, organization, business management, livestock

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Zelaya, V. O., & Obregón, N. del C. (2025). Plan de gestión empresarial con énfasis en modelo de gerencia sistémico y holístico del desarrollo territorial del sector lácteo de Olancho, 2024. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (2), 1597 – 1606. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3719>

INTRODUCCIÓN

La ganadería en el departamento de Olancho, se caracteriza por poseer un sistema de explotación extensiva con una línea de producción de doble propósito, en la que están prevaleciendo indicadores productivos muy por debajo de una ganadería rentable y sostenible, lo cual es atribuido al bajo nivel escolar de los productores, administradores de fincas y empleados, así mismo atribuido a la baja adopción de tecnologías en las unidades de producción por motivos de desconocimiento y la inadecuada utilización de los recursos locales en el sector rural (Mejía-Castillo, 2016, pág. 138).

(Mejía, 2014) describe que la ganadería en Olancho que posee un sistema de producción extensivo, prevaleciendo indicadores bioeconómicos muy por debajo de los parámetros ideal es de una ganadería rentable y sostenible, estos indicadores bajos son el resultado de la poca preparación en educación de los propietarios, administradores y trabajadores en las unidades de producción.

Cuando se piensa en los elementos indispensables para las empresas o las instituciones a menudo se pierde de vista la gestión empresarial desde una perspectiva de la planificación para calcular riesgos y responder correctamente en su momento cuando se presentan. Entretanto, muchos emprendedores conciben las ideas y las llevan a cabo sin tener claro lo que implica desarrollar el negocio. La Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 2016, pág. 1) sugiere que planificar significa pensar y organizar las actividades necesarias para lograr un objetivo deseado. Para los negocios, planificar significa pensar y determinar qué hacer en el futuro para mejorar una actividad comercial.

Para el caso de las entidades privadas o públicas que generalmente son de carácter sin fines de lucro, la planificación se realiza en base a objetivos estratégicos, esto a su vez podría interpretarse como planificación estratégica, sin embargo, que podría también resultar en un plan de gestión empresarial con otros elementos integradores y de administración.

Tal es el caso del modelo de gerencia sistémico y holístico del desarrollo territorial del sector lácteo de Olancho para la cual se realizará el presente plan de gestión empresarial con énfasis en el modelo de gerencia sistémico y holístico del desarrollo territorial; que pueda ser utilizado por organizaciones que tiene incidencia en el territorio y gremio de productores ganaderos. Se espera en este documento un plan de gestión enfocando aspectos relevantes e incluyendo elementos integradores que no se contemplan en su planificación estratégica que utilizan las organizaciones de incidencia. Además, se propone un modelo de procesos en base a la metodología de la normativa para la creación de procesos empresariales ISO 9001-2015.

METODOLOGÍA

El estudio se realizó en el departamento de Olancho, Honduras; específicamente en el Valle de Olancho; el cual también es llamado Valle de Gauyape o Valle de Catacamas. Este Valle es el más importante del departamento y el sexto de los siete valles más importantes del país. Su importancia se debe a su gran extensión, fertilidad de sus suelos y su alta capacidad productiva. Además, está en los principales centros de población del departamento de Olancho como son, Juticalpa y Catacamas. Tiene una extensión territorial de 864 km², equivalente a 86.400 hectáreas. Está ubicado a una altitud de más o menos 400 msnm, con suelos aptos para cultivo de granos básicos, hortalizas, caña de azúcar, pastos y forrajes para la ganadería.

Figura 1

Mapa de ubicación del estudio



El presente Gestión Empresarial con énfasis en modelo de gerencia sistémico y holístico del desarrollo territorial del sector lácteo de Olancho y se basa en la información disponible y en un análisis de las metodologías, incluyendo el enfoque territorial. El plan tiene como argumentos principales intervenir en cuatro facetas fundamentales para el desarrollo nivel operativo y el nivel gremial:

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información fueron cinco grupos focales y revisión documental teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

Intervención en los procesos humanos: Tiene que ver con el desarrollo de las personas y los procesos de evaluación para motivar, incentivar y gerenciar las cualidades individuales en beneficios de ellos y de la organización.

Intervención en administración y recursos humanos: Se promueve la gestión de trabajo de los colaboradores en base a estrategias de gerencia de sus responsabilidades y planificación operativa.

Intervención en aspectos tecno-estructurales: Se fomenta la formalización y actualización de los procesos y técnicas para la mejora de las actividades de soporte de la UNAG y el fortalecimiento organizativo en base a sus responsabilidades y ubicación jurídica.

Intervenciones estratégicas: Se retoman las actividades del sector lácteo de Olancho, Honduras, con sus resultados y responsables.

Para el caso de la información cualitativa recopilada a través de los grupos focales se realizó análisis reductivo

Consideraciones éticas y Validez de la investigación

En cada caso se le explicó detalladamente, junto con el familiar que lo acompañaba y representaba, las características, los objetivos y la importancia científico-social del estudio, y el derecho que les asistían en participar (o no) en él, fue admitido en el estudio después de brindar su consentimiento oral. Los instrumentos producen datos consistentes se realizó la validación del instrumento a través de juicios de expertos

Se respetó la información encontrada realista de teorías, métodos, fuentes y expertos. (Hernández-Sampieri y otros, 2014, págs. 41-42) se realizaron cualitativos se realizó mediante la reducción, edición, registro, tabulación, análisis descriptivo e interpretación de los hallazgos (Mejía, 2011, págs. 49-58).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Desarrollo del plan de gestión empresarial

Para el desarrollo de plan organización se contemplan los siguientes pasos:

La Organización

El presente plan de gestión empresarial con enfoques sistémico y holístico del sector lácteo de Olancho, que es una organización de productores sin fines de lucro

Enfoque sistémico y holístico para el plan de gestión empresarial

Bermúdez (2014, pág. 6) afirma que el enfoque sistémico es una nueva visión del mundo que abarca diversas disciplinas: conceptos, teorías, praxis, metodologías, planificación y diseño de sistemas. En una organización con perspectiva sistémica ya no hay un fin determinado por un grupo o persona, sino que puede tener diversos fines en función de la forma cómo los involucrados en su destino la vean, surgiendo así la variedad interpretativa. Ferreras y Gay (S.F), afirman que el enfoque sistémico es una nueva metodología que permite reunir y organizar los conocimientos con vista a una mayor eficacia de la acción. El enfoque sistémico sirve como guía para interrogarse sobre el comportamiento de un sistema. A diferencia del enfoque analítico, el enfoque sistémico engloba la totalidad de los elementos del sí.

En lo que respecta al enfoque holístico, (Briceño, y otros, 2010), proponen que etimológicamente el holismo representa “la práctica del todo” o “de la integralidad”, su raíz holos, procede del griego y significa “todo”, “íntegro”, “entero”, “completo”, y el sufijo ismo se emplea para designar una doctrina o práctica. Por esta razón la holística es definida como un fenómeno psicológico y social, enraizado en las distintas disciplinas humanas y orientada hacia la búsqueda de una cosmovisión basada en preceptos comunes al género humano.

Mapa de procesos de la organización

Para desarrollar el plan de gestión empresarial es indispensable esquematizar los procesos de soporte, procesos claves y procesos estratégicos del sector lácteo de Olancho y para lo cual se toma en cuenta en cuenta la normativa ISO 9001:2015 (ISO, 2015) para la realización de mapas de procesos con enfoques sistémicos. En este sentido, con el conocimiento, revisión documental y la experiencia con las organizaciones se propone la siguiente descripción:

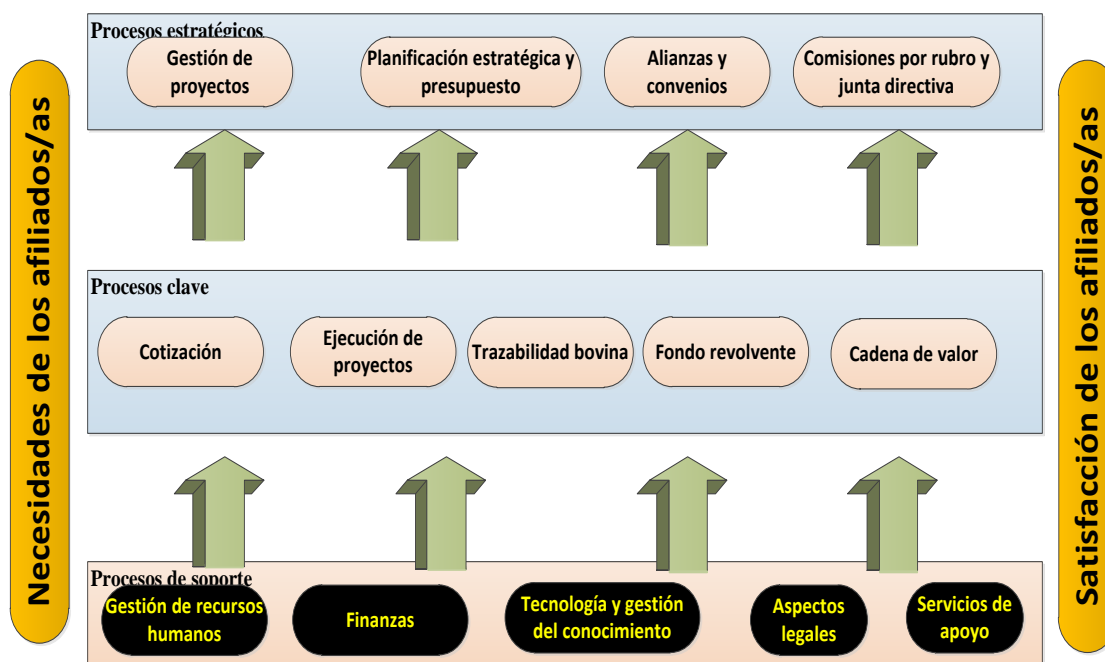
Procesos de soporte: Dan apoyo o soporte a los procesos clave. Su valor es indirecto y generalmente sus clientes son internos. También se los denomina Procesos SOPs (Support Oriented Processes) o procesos orientados al soporte (ISO, 2015). Para el caso del sector lácteo de Olancho los principales procesos son la gestión de los recursos humanos que es llevado a cabo por el presidente y su director ejecutivo, la gestión de las finanzas; en su mayoría de proyectos de cooperación internacional y cotización, los procesos tecnológicos y de gestión del conocimiento; estos tienen que ver con el manejo de bases de datos de los afiliados, plataforma de gestión del conocimientos, páginas virtuales, aspectos legales; tiene que ver con las gestiones de ley y su documentación en regla, generalmente, esto es administrado por la sede nacional, servicios de apoyo; se relaciona con los servicios necesarios para el funcionamiento de la oficina y sus gestiones; internet, agua, energía y telefonía.

Procesos clave: Crean valor y tienen impacto en el cliente final, son los procesos de realización del producto, también conocidos como Procesos COPs (Customer Oriented Processes) o procesos orientados al cliente. En este particular los procesos operativos están orientados hacia los afiliados/as, estos son: Cotización; esto se realiza por municipios y los fondos son invertidos en programas, iniciativas o proyectos. También son utilizados para el mantenimiento operativo de la oficina para la atención de afiliados. Por otra parte, la ejecución de proyectos es clave ya que se invierte estos recursos en proyectos de desarrollo agrícola y pecuario, medio ambiente, fortalecimiento de los bancos de semillas y las cadenas de valor. También, se tiene la trazabilidad bovina que se utiliza para el registro de bovinos con tratamientos preferenciales para afiliados. Por último, la organización desarrolla lo que se llama el servicio financiero por medios de un fondo revolvente para actividades de producción enfocados en la cadena de valor.

Procesos estratégicos: Constituyen guías y directrices para los Procesos Operativos y de Apoyo. Dentro de esta clasificación se encuentran los procesos gerenciales o administrativos de la organización. También se los denomina Procesos MOPs (Management Oriented Processes) o procesos orientados a la administración. En el caso del sector lácteo de Olancho, dichos procesos se enfocan en la gestión de proyectos de cooperación con entidades de incidencia en la zona para apoyar a los afiliados; la planificación estratégica, la cual es liderada por el presidente con apoyo del equipo técnico, las alianzas y convenios: aquí se encuentran las coordinaciones con el gobierno, las participaciones en foros y clúster, las alianzas para mejora de capacidades y acciones conjuntas.

Figura 1

Propuestas de Mapa de procesos del sector lácteo de Olancho Honduras



Fuente: elaboración propia.

Plan de gestión empresarial con enfoque sistémico-holístico para el desarrollo territorial

En un ámbito más específico, se puede decir que la gestión empresarial orientada hacia el cambio climático se decanta principalmente hacia la búsqueda de soluciones para la adaptación y resiliencia

del ser humano ante el cambio climático, sobre todo en las zonas secas donde se cultiva pasto para el ganado.

Por su parte, el Gobierno de Colombia (2018, p. 5) sugiere que, el cambio climático tiene manifestaciones en los ecosistemas de pastos, sistemas silvopastoriles y su prestación de servicios, en actividades productivas, en infraestructuras y en la población en general. La forma en que incide en el territorio donde hay ganado puede conllevar a que actores públicos, privados y sociales incurran en gastos no previstos al verse afectados por eventos causados por aumentos en la temperatura o por cambios en la precipitación.

Relativo a lo anterior, Wilches-Chaux (2011, pp. 71-74), en su propuesta de “Gestión empresarial Territorial y Adaptación al cambio climático” para Colombia, sugiere que el territorio no es solamente el escenario físico en donde se lleva a cabo la “obra” de la existencia humana. Para el caso de la adaptación al cambio climático, asegura que ésta debe estar insertas en todos los ámbitos de la gestión, comenzando por el Plan de Desarrollo de la respectiva planificación empresarial, esto para el caso de Colombia. Por tales motivos es necesario diseñar estrategias con un enfoque territorial con una mirada antropocéntrica.

Dado que el sector lácteo en Olancho algunos tienen organización gremial que tiene incidencia en casi todo el departamento y sus productores están ubicados en estas zonas; su influencia es de enfoque territorial sobre todo en temas de producción pecuaria, por tanto se proponen intervenciones enmarcadas en cuatro elementos fundamentales para una organización (Mercado, 2016, págs. 37-38): Procesos humanos, administración y recursos humanos, aspectos tecno-estructurales y estratégicos:

Tabla 1

Matriz de intervenciones del plan de gestión empresarial

Intervenciones	N°	Actividad	Responsable	Resultado esperado/indicador
1. Procesos Humanos	1.1	Evaluación de la comprensión de política y objetivos del sector lácteo de Olancho	Director ejecutivo	Se mide el nivel conocimiento con la organización y compromiso
	1.2	Coaching entre pares	Presidente y director ejecutivo	Se mejora el clima del trabajo con la evaluación y transparencia
	1.3	Evaluación anual de desempeño	Presidente y director ejecutivo	Una reunión anual del desempeños para promover nuevas iniciativas y procesos de mejora
	1.4	Diseños de protocolo de intervención de tercera parte (conflicto)	Director ejecutivo	Un protocolo diseñado para manejar los conflictos en caso de presentarse
	1.5	Establecer mecanismo de Mentoring	Director ejecutivo	Se genera información o guía para el fortalecimiento de la experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona.
	1.6	Promoción de participación de colaboradores en eventos o foros	Director ejecutivo	Colaboradores se sienten incentivados a trabajar en la organización

	1.7	Evaluación de capacidades para puestos de trabajo	Director ejecutivo	Se tiene claridad en cuanto a las capacidades de los colaboradores para promoverlos e incentivarlos
Administración y recursos humanos	2.1	Actualizar responsabilidades, autoridad y comunicación interna.	Presidente y director ejecutivo	Se cuenta con manual de funciones y claridad en cuanto a las responsabilidades de cada colaborador
	2.2	Reuniones semanales de inicio de semana	Presidente y director ejecutivo	Evaluados logros, dificultades y lecciones aprendidas del trabajo regular de la organización
	2.3	Capacitaciones para desarrollar sentido de identidad del sector lácteo de Olancho	Presidente y director ejecutivo	Colaboradores sensibilidad acerca del sentido gremial y no de ejecutor de proyectos de cooperación
	2.4	Establecer mecanismo de planificación operativa	Director ejecutivo	Se entregan planes e informes mensuales
	2.5	Desarrollar sistema de administración por objetivos	Director ejecutivo	Se establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño y se revisan periódicamente el avance hacia los objetivos
	2.6	Propuesta de mecanismo o sistema de recompensas	Director ejecutivo	Asignadas las recompensas con base a avances y metas
Aspectos tecno-estructurales	3.1	Actualizar mapas de procesos según normativa ISO 9001-215	Director ejecutivo	Mapa de procesos actualizado
	3.2	Establecer sistema de gestión del conocimiento	Director ejecutivo	Un sistema de gestión del conocimiento funcionando
	3.3	Fortalecer sistema de contabilidad y finanzas	Director ejecutivo	Se actualiza el sistema contable (software)
	3.4	Actualizar estructuras comarcales y comarcales de comisiones por rubros	Presidente	Actualizadas las comisiones por rubro por municipio
	3.5	Elección de junta directiva	Presidente y director ejecutivo	Elegidos democráticamente los 3 cargos superiores de dirección de sector lácteo de Olancho
	3.6	Actualizar organigrama del sector lácteo de Olancho	Presidente y director ejecutivo	Se cuenta con estructura jerárquica actualizada según lo operativo y lo gremial.
Estratégicos	4.1	Fortalecimiento institucional: Establecer sistema de gestión del conocimiento. Proceso de sensibilización para fomentar la cotización.	Presidente y director ejecutivo	Establecido un canal de gestión legal para la titulación de tierras. Afiliados sensibilizados respecto a la cotización para sector lácteo de Olancho.

	4.2	Producción y productividad: Creación de red de bancos de semillas de pastos Implementación de modelo de negocios de semillas de pastos para venta local y exportación.	Presidente y director ejecutivo	20 bancos de semillas establecidos y funcionando Una comisión encargada del modelo de negocios. Al menos 250 afiliados/as produciendo y comercializando
	4.3	Alianzas estratégicas y convenios: Acompañamiento ONGs Universidades instituciones públicas Plan de acción para gestionar recursos ante estado y cooperación	Presidente y director ejecutivo	Proyectos en conjunto ejecutándose. Al menos 2 convenios firmados y proyectos gestionados.
	4.4	Desarrollo de servicios empresariales: Creación de microempresa para la venta herramientas e insumos a productores con precios diferenciados Implementación de sistema de trazabilidad bovina para servicios de productores. Desarrollo de servicios financieros	Presidente y director ejecutivo	Productores acceden a productos agropecuarios a precios más bajos Un sistema de trazabilidad bovina implementando para el servicio de socios/afiliados Productores con los servicios financieros (fondo resolvente).

CONCLUSIÓN

Los planes de gestión empresarial a menudo están diseñados para empresas de orden privado, sin embargo, cuando se habla de entidades que inciden en aspectos territoriales de naturaleza pública o privada, se piensa en diferentes mecanismos de trabajo, por tanto, debe haber un cambio de paradigma que considere más elementos hacia la administración como empresas.

Por otra parte, es necesaria la comprensión de parte de las empresas de sus procesos internos y hacia lo externo para que puedan identificar los procesos de soporte, claves y estratégicos que les ayuden a formular mejores soluciones y dar respuestas más acertadas a circunstancias que las entidades enfrentan en su día a día. Esto conducirá inevitablemente, a estrategias con enfoques sistémicos y holísticos.

Para el caso del modelo de gerencia sistémico y holístico del desarrollo territorial del sector lácteo de Olancho, es necesario implementar intervenciones sistémicas que generen cambios en sus procesos humanos, de administración, de tecnología y estructurales y por último estratégicos.

REFERENCIAS

Bermúdez, Y. (2014). El enfoque sistémico y el trabajo en red: una propuesta para el mejoramiento del emprendimiento de la facultad empresariales en el Uniminuto. Bogotá, Colombia.

Briceño, J., Cañizales, B. R., Lobo, H., Moreno, E., Velásquez, I., & Ruza, I. (2010). La Holística y su articulación con la generación de teorías. *Educere, La revista de educación Venezolana*, 74.

Gobierno de Colombia. (2018). Consideraciones de cambio climático para el ordenamiento territorial. San José de Bogotá, Colombia: Gobierno de Colombia.

Hernández-Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación Sexta Edición. Ciudad de México: Mcgraw-Hill/Interamericana editores S.A.

ISO. (2015). ISO 9001:2015. Ginebra, Suiza.

Mejía, H. (2014). Producción sostenible de leche y carne en la zona de amortiguamiento del parque nacional sierra deagalta, informe final. 58 pag.


Mejía, N. J. (2011). Problemas centrales del análisis de datos cualitativos. *Revista latinoamericana de metodología de la investigación social*, (1), 47-60. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*. Obtenido de <http://relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/43>

Mejía-Castillo, H. J. (2016). Impacto de la educación no formal en el desarrollo del sector ganadero del departamento de Olancho, Honduras 2013-2015. *Revista Iberoamericana De bioeconomía Y Cambio climático*, 2(1), 133–145. <https://doi.org/10.5377/ribcc.v2i1.5689>.

Mercado, P. (2016). Desarrollo Organizacional. UNAM (Universidad Autónoma del Estado de México, Ciudad de México, México.

OIT. (2016). Mejore su negocio, La Planificaiación empresarial. Ginebra, Suiza. Obtenido de <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/194>

Wilches-Chaux, G. (2011). Gestión Territorial y Adaptación al cambio climático. Bogotá.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .