

---

Análisis de los factores internos de competitividad de las empresas productoras de queso  
del Municipio de Morroa

Luis Carlos Arroyo Navarro  
Fabio Andres Benítez Teherán  
Camilo Andres Narvaez Gonzalez

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Contaduría Pública  
Sincelejo  
2023

---

Análisis de los factores internos de competitividad de las empresas productoras de queso  
del Municipio de Morroa

Luis Carlos Arroyo Navarro  
Fabio Andres Benítez Teherán  
Camilo Andres Narvaez Gonzalez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Contador Publico

Directora  
Eylen Patricia Arroyo Morales  
Magister en Negocios Internacionales e Información

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

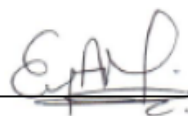
Contaduría Publica

Sincelejo

2023

**Nota de Aceptación**


Cuatro punto cuatro (4.4)



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b> .....	7
<b>Abstract</b> .....	8
<b>Introducción</b> .....	9
1 Problema de investigación.....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Pregunta del problema.....	13
1.3 Justificación.....	13
1.4 Objetivos .....	15
1.4.1 Objetivo General .....	15
1.4.2 Objetivos Específicos.....	15
1.5 Delimitación de la investigación.....	15
1.5.1 Espacial .....	15
1.5.2 Temporal .....	15
2 Marco de referencia.....	16
2.1 Antecedentes .....	16
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	16
2.1.2 Antecedentes Nacionales .....	19
2.1.3 Antecedentes Regionales .....	20
2.2 Bases teóricas .....	22
2.2.1 Competitividad como concepto .....	22
2.2.2 Factores que determinan la competitividad de las empresas .....	25

2.2.2.1	Planeación estratégica.....	25
2.2.2.2	Gestión Ambiental.....	26
2.2.2.3	Recursos Humanos.....	27
2.2.2.4	Merchandising.....	28
2.2.2.5	Producción y compras – Cadena de Valor.....	28
2.2.2.6	Contabilidad y finanzas.....	30
2.2.2.7	Aseguramiento de la calidad.....	31
2.2.2.8	Sistema de información.....	32
3	Metodología.....	33
3.1	Enfoque de la investigación.....	33
3.2	Diseño: De campo, transaccional, univariable.....	34
3.3	Instrumento.....	34
3.3.1	Índice de Competitividad Empresarial – ICE del Banco Interamericano de Desarrollo-BID.....	34
3.4	Mapa de competitividad del BID.....	36
3.5	Cuestionario de operacionalización de las variables del BID.....	37
3.6	Población.....	39
3.7	Muestra.....	40
3.8	Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	40
3.9	Fuente de información.....	41
4	Resultados.....	42
4.1	Dimensiones de los sectores, ponderación y criterios de clasificación.....	42
4.2	Caracterizar las empresas productoras de queso del Municipio de Morroa.....	44

4.2.1	Clasificación de empresas .....	44
4.2.2	Servicios financieros y comerciales .....	45
4.3	Determinar los niveles de competitividad de los factores internos y el estado de las dimensiones de las empresas productoras de queso del Municipio de Morroa .....	46
4.3.1	Nivel de competitividad de las empresas productoras de queso: General .....	46
4.3.2	Estado de las Dimensiones de las empresas productoras de queso: General.	48
4.3.2.1	Nivel de competitividad y estado de las dimensiones de las empresas productoras de queso: Mayor relevancia según ponderación. ....	50
4.3.3	Nivel de competitividad y estado de las dimensiones de las empresas productoras de queso: Empresa 1 .....	52
4.3.4	Nivel de competitividad y estado de las dimensiones de las empresas productoras de queso: Empresa 2 .....	53
4.3.5	Nivel de competitividad y estado de las dimensiones de las Empresa productoras de queso: Empresa 3 .....	55
4.4	Establecer las fortalezas y debilidades de las empresas productoras de queso en Morroa	56
5	Conclusión .....	61
6	Recomendaciones .....	63
	Referencias Bibliográficas .....	64
	Anexos .....	66

## Resumen

Esta investigación se enfoca en el sector lácteo, con un énfasis especial en el queso, cuyo precio ha experimentado un aumento constante. Las pequeñas empresas productoras de queso en el Municipio de Morroa, Sucre, son particularmente susceptibles a estas fluctuaciones de precios debido a su falta de estructura y escala empresarial. El objetivo fundamental de esta investigación es llevar a cabo un análisis exhaustivo de la competitividad interna de estas unidades, caracterizando sus particularidades y evaluando sus fortalezas y debilidades. En lo que respecta a la metodología empleada en esta investigación, se enmarca en un enfoque descriptivo y cuantitativo. Para recopilar datos relevantes, se ha empleado un cuestionario basado en el Índice de Competitividad Empresarial (ICE) propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo. Este cuestionario consta de 28 variables que se organizan en ocho pilares distintos, permitiendo la evaluación de una amplia variedad de aspectos vinculados a la competitividad empresarial. Los resultados obtenidos de esta investigación arrojan un promedio de competitividad del 57% en las empresas productoras de queso en Morroa, ubicándolas en la categoría "Media". Esto señala que estas empresas tienen un espacio significativo para mejorar en diversas áreas. Cabe subrayar que la empresa 1 destaca con un nivel de competitividad "Muy Alto" alcanzando un 83%, con énfasis en las dimensiones de Aseguramiento de la Calidad y Planeamiento Estratégico. En contraste, las empresas 2 y 3 enfrentan desafíos notables en su competitividad, ubicándose en niveles de "Baja" y "Medio", respectivamente. Estos resultados brindan información valiosa para la implementación de estrategias de mejora y el fortalecimiento del sector quesero de Morroa. En conjunto, esta investigación proporciona una visión en profundidad de la competitividad de las empresas locales, destacando áreas que requieren atención y ofreciendo oportunidades para un crecimiento empresarial más sólido en un mercado en constante evolución y altamente competitivo.

*Palabras clave:* Sector Lácteo, Competitividad, Fortalezas, Debilidades, Índice de competitividad empresarial, Crecimiento Empresarial, Mercado Competitivo.

### **Abstract**

This research focuses on the dairy sector, with a special emphasis on cheese, whose price has experienced a constant increase. Small cheese producing units in the Municipality of Morroa, Sucre, are particularly susceptible to these price fluctuations due to their lack of structure and business scale. The fundamental objective of this research is to carry out an exhaustive analysis of the internal competitiveness of these units, characterizing their particularities and evaluating their strengths and weaknesses. Regarding the methodology used in this research, it is framed in a descriptive and quantitative approach. To collect relevant data, a questionnaire based on the Business Competitiveness Index (ICE) proposed by the Inter-American Development Bank has been used. This questionnaire consists of 28 variables that are organized into eight different pillars, allowing the evaluation of a wide variety of aspects linked to business competitiveness. The results obtained from this research show an average competitiveness of 57% in cheese producing companies in Morroa, placing them in the "Medium" category. This signals that these companies have significant room for improvement in various areas. It should be noted that company 1 stands out with a "Very High" level of competitiveness reaching 83%, with emphasis on the dimensions of Quality Assurance and Strategic Planning. In contrast, companies 2 and 3 face notable challenges in their competitiveness, ranking at "Low" and "Medium" levels, respectively. These results provide valuable information for the implementation of improvement strategies and the strengthening of the Morroa cheese sector. Together, this research provides an in-depth look at the competitiveness of local businesses, highlighting areas that require attention and offering opportunities for stronger business growth in an ever-evolving and highly competitive market.

*Keywords:* Dairy Sector, Competitiveness, Strengths, Weaknesses, Business Competitiveness Index, Business Growth, Competitive Market



## Introducción

El progreso de una nación se construye sobre el fundamento de sus industrias, determinando su capacidad de competir en mercados tanto locales como internacionales, o de lo contrario, arriesgarse a ceder terreno en su propio mercado interno. La competitividad empresarial se manifiesta como un pilar esencial en la búsqueda del crecimiento y el bienestar social. En este contexto, el éxito de las empresas no opera de forma aislada, sino que se entrelaza con políticas gubernamentales y programas de apoyo específicos. Cuando estos factores convergen, se produce un motor de desarrollo sostenible que incide en los distintos aspectos de la vida cotidiana de los ciudadanos. El fomento de la competitividad empresarial no solo estimula la creación de empleos, sino que también desencadena la innovación, aumenta la productividad y la eficiencia, y, en última instancia, eleva la calidad de vida en la sociedad.

Es de vital importancia investigar los factores que influyen en la competitividad de las empresas en cualquier sector económico, especialmente en un contexto donde tomar medidas correctivas y desarrollar estrategias de mejora es primordial para incentivar el crecimiento y la sostenibilidad empresarial, y, en última instancia, el desarrollo económico del país. En Colombia, preocupa el hecho de que la vida promedio de una empresa sea de apenas 5 años, lo que subraya la urgencia de abordar los desafíos que enfrentan las empresas en su esfuerzo por mantener su competitividad en un entorno empresarial en constante evolución. Un análisis profundo de estos aspectos es clave para fortalecer el tejido empresarial, aumentar la longevidad de las empresas y aportar al desarrollo económico y social de la nación.

En el marco de esta investigación, se ha elegido el sector lácteo como enfoque de estudio, con especial atención en el queso, un producto derivado que enfrenta un crecimiento sostenido en su precio. Las unidades de producción queseras del departamento de sucre se ven afectadas por este aumento, ya que no todas se encuentran debidamente estructuradas y tampoco son grandes empresas queseras que cuentan con un gran personal, sino que son empresas pequeñas que fácilmente se pueden ver afectadas por estos cambios bruscos de precios, que si no se tienen en cuenta pueden desaparecer, por lo tanto, es importante conocer sus características, sus fuertes y

sus debilidades. Por cuanto la pregunta problema de esta investigación sería ¿Cómo es la competitividad interna de las empresas productoras de queso del Municipio de Morroa?

Morroa, Sucre, enfrenta altos niveles de pobreza, productividad y desigualdad. La producción de queso constituye una relevante fuente de empleo y sustento para muchas familias en la región. Por lo tanto, la investigación tiene un fuerte componente social, pues su objetivo es mejorar las condiciones de vida de la comunidad al abordar los desafíos económicos que enfrenta. Al comprender los factores internos que afectan la competitividad de las empresas queseras, se contribuirá al desarrollo sostenible de la región y al bienestar de sus habitantes, lo que hace que la investigación sea relevante y valiosa tanto a nivel local como a un nivel más amplio.

La presente investigación, se realiza bajo un estudio descriptivo cuantitativo debido a que, se utilizarán técnicas e instrumentos que servirán para la obtención de los datos competitivos de las empresas encuestadas. Se selecciona como instrumento el cuestionario sugerido para la medición del Índice de Competitividad Empresarial (ICE) propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2001), el cual se encuentra compuesto por 21 variables, las cuales se encuentran estructuradas en 8 pilares que establecen distintos aspectos competitivos de las organizaciones, los cuales son: Planeamiento Estratégico, Cadena De Valor, Aseguramiento De La Calidad, Merchandising, Contabilidad Y Finanzas, Talento Humano, Gestión Ambiental Y Sistemas De Información.

Por último, para cumplir con el propósito del objetivo principal, se caracterizaron las empresas encuestadas lo que incluye aspectos como su tamaño, estructura, procesos de producción, y otros elementos. Posteriormente, se analizaron los resultados obtenidos para determinar la evaluación de las empresas queseras de Morroa con base en sus niveles de competitividad y el estado de sus dimensiones y, por último, se establecieron las fortalezas y debilidades de cada una.

## **1 Problema de investigación**

En este capítulo se abordará la descripción del problema, tratando de conocer a profundidad el concepto, las características y los factores internos de competitividad desde el ámbito nacional hasta el empresarial, como una manera de mostrar que las productoras de queso del municipio de Morroa vivencian problemáticas.

### **1.1 Planteamiento del problema**

El desempeño competitivo de las empresas juega un papel fundamental en la economía de los países. "En los mercados internacionales, son las empresas las protagonistas de la competencia, y no las naciones en sí" (Porter, 1998). Las empresas no solo contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB) de una nación, sino que también representan uno de los elementos esenciales en el avance económico para los países. Desde una perspectiva individual, el rendimiento de cada empresa contribuye de manera significativa a estos resultados económicos.

En el contexto actual, es crucial para las empresas mantener su presencia en el mercado, generen empleo, fomenten la creación de riqueza y sigan siendo competitivas. Con frecuencia, las empresas tienden a centrarse en sus operaciones funcionales, como finanzas, operaciones y marketing, mientras relegan la importancia de la dimensión competitiva. No obstante, la verdadera competitividad se logra a través de la integración de esfuerzos en todas las áreas de la organización. En consecuencia, está estrechamente relacionada con el proceso estratégico de la empresa.

Desde un enfoque basado en los recursos, se analiza la competitividad de las empresas, según Enright et al. (1994), se describe como la aptitud para ofrecer bienes y servicios de manera más eficiente en comparación con sus competidores. A partir de esta definición, varios autores sostienen que la competitividad puede ser controlada y planificada, ya que está directamente relacionada con los recursos, las capacidades que posee la empresa y el rendimiento que genera a partir de estos (Prahalad y Hamel, 1990). Otros estudiosos sugieren que cada empresa debe enfocarse en sus propias características, estrategias operativas y recursos, entre otros factores, para

identificar las verdaderas fuentes de su competitividad (Bartlett y Ghosal, 1989; Prahalad y Doz, 1987; Prahalad y Hamel, 1990).

La evaluación de la competitividad implica identificar los elementos o factores que contribuyen a la misma y valorar su influencia en la empresa. Resulta esencial comprender en detalle los factores internos que inciden en la competitividad. Estos abarcan aspectos diversos, como la formulación de estrategias empresariales que permitan un posicionamiento favorable en el mercado, la eficiencia y efectividad en los procesos de producción y operaciones, las habilidades de gestión y comercialización para alcanzar y retener clientes, la calidad de los productos y servicios proporcionados, junto con la administración y supervisión de los recursos humanos, desempeñan un rol esencial en el logro de los objetivos corporativos, entre otros. “El conocimiento y análisis minucioso de estos factores internos son esenciales para el desarrollo de estrategias efectivas que promuevan la competitividad de una empresa” (Cepeda, 2016).

Por otra parte, no ajeno a los resultados obtenidos por Colombia en el Índice de Competitividad Global, en los últimos tres años analizados por el Consejo Privado de Competitividad (CPC) (2018-2020), el departamento de Sucre ha ocupado la posición número 23 en el Índice Departamental de Competitividad (IDC) (MINCOMERCIO, 2022), sin embargo, al revisar al interior de los pilares algunos han mostrado una leve mejora en la posición o se han mantenido en el mismo lugar; caso contrario sucede con el pilar de Innovación y Dinámica Empresarial, el cual disminuyó dos posiciones en 2020, pasando de la posición 21 a la 23 (CPC, 2021).

De acuerdo a la Encuesta Anual Manufacturera 2021, en la estructura industrial del departamento a 2020, las actividades destacadas fueron: fabricación de productos minerales no metálicos (68,6%), otras industrias manufactureras (22,0%) y elaboración de otros productos alimenticios (9,4%) (MINCOMERCIO, 2022). Al interior de estos sectores se encuentran las empresas productoras de queso, que, si bien existen trabajos sobre ellas, no se han visto cambios significativos en las mismas. Además, dentro de las recomendaciones nacionales para mejorar la posición de este pilar, el CPC (2021) indica que, “es clave que Colombia mejore la información

sobre su universo empresarial”. De esta forma se podría contar con un diagnóstico que ayude a los empresarios a tomar decisiones sobre la competitividad de las empresas y por parte del estado se cuente con aspectos precisos para crear políticas públicas enfocadas en el fortalecimiento del tejido empresarial.

El queso es un producto derivado de la leche y actualmente su precio se encuentra en aumento, debido a su ingrediente principal. Las unidades de producción queseras del departamento de sucre se ven afectadas por este aumento, ya que no todas se encuentran debidamente estructuradas, no todas son grandes empresas queseras que cuentan con un gran personal, etc. Son empresas pequeñas que fácilmente se pueden ver afectadas por estos cambios bruscos de precios, que si no se tienen en cuenta pueden desaparecer, por lo tanto, es importante conocer sus características, sus fuertes y sus debilidades. Por cuanto la pregunta problema de esta investigación sería ¿Cómo es la competitividad interna de las empresas productoras de queso del Municipio de Morroa?

## **1.2 Pregunta del problema**

- ¿Cómo es la competitividad interna de las empresas productoras de queso del Municipio de Morroa?

## **1.3 Justificación**

La competitividad es un concepto crucial en el ámbito empresarial y económico, que ha cobrado una creciente relevancia en un mundo globalizado y en constante evolución. Se describe como la destreza de una organización para destacar en su mercado, mantener o incrementar su cuota de participación y lograr un desempeño sostenible en el tiempo. Sin embargo, la precisión de esta definición es desafiante, ya que puede variar en función del contexto y a menudo se confunde con otros conceptos, como la innovación.

La justificación desde una perspectiva metodológica se apoya en la estructura sólida proporcionada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esto es esencial ya que establece una metodología estandarizada y reconocida internacionalmente para evaluar el nivel de competitividad empresarial. La metodología del BID proporciona una base sólida para evaluar factores clave que influyen en la competitividad, abarcando aspectos financieros, de mercado y de gestión. Al seguir esta metodología, se facilita la comparación entre empresas, lo que permite una evaluación precisa y equitativa. Además, el respaldo del BID otorga credibilidad al proceso de evaluación, fundamental para tomar decisiones basadas en datos sólidos y para identificar áreas de mejora en la competitividad empresarial.

Morroa, Sucre, enfrenta altos niveles de pobreza, productividad y desigualdad. La producción de queso constituye una relevante fuente de empleo y sustento para muchas familias en la región. Por lo tanto, la investigación tiene un fuerte componente social, pues su objetivo es mejorar las condiciones de vida de la comunidad al abordar los desafíos económicos que enfrenta. Al comprender los factores internos que afectan la competitividad de las empresas queseras, se contribuirá al desarrollo sostenible de la región y al bienestar de sus habitantes, lo que hace que la investigación sea relevante y valiosa tanto a nivel local como a un nivel más amplio.

Además, esta investigación propone un diagnóstico en el que se identificarán los factores internos que inciden en la competitividad de las empresas productoras de queso. Se tomará un enfoque que abarca tanto los procesos operativos como los estratégicos. Se considerarán como fuentes de competitividad aquellos activos y procesos de una organización que proporcionen una ventaja competitiva, incluyendo la eficiencia de los procesos de producción, la calidad del producto, la gestión de recursos humanos y cualquier otro elemento estratégico que influya en la competitividad de estas empresas.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 *Objetivo General***

Analizar los factores internos de competitividad de las empresas productoras de queso del Municipio de Morroa.

### **1.4.2 *Objetivos Específicos***

- Caracterizar las empresas productoras de queso del Municipio de Morroa.
- Determinar los niveles de competitividad de los factores internos y el estado de las dimensiones de las empresas productoras de queso del Municipio de Morroa.
- Establecer las fortalezas y debilidades de las empresas productoras de queso en Morroa.

## **1.5 Delimitación de la investigación**

### **1.5.1 *Espacial***

La investigación se llevará a cabo en el municipio de Morroa.

### **1.5.2 *Temporal***

La duración del estudio abarcará de seis (6) a siete (7) meses, y la información de base se limitará a un período de menos de veinte (20) años.

## 2 Marco de referencia

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Antecedentes internacionales

En la investigación titulada "Competitividad de las empresas: revisión de la teoría, marcos y modelos", realizada por Amitabh y Ambastha en el año 2003. Se lleva a cabo un análisis exhaustivo sobre cómo el inicio tumultuoso del nuevo siglo ha planteado desafíos nuevos para las empresas, industrias y países. En este contexto, lograr el éxito requiere una perspectiva renovada de Competitividad, en otras palabras, la destreza de competir efectivamente. Mediante un análisis detallado de los problemas relacionados con la competitividad en el sector de empresas de software en la India, se identificaron deficiencias en la comprensión y aplicación del concepto como factores fundamentales. Asimismo, al revisar la literatura pertinente sobre competitividad, clasificada en tres niveles, se resalta claramente la importancia del nivel empresarial en este contexto.

El presente documento se enfoca en la revisión de la literatura a nivel empresarial, así como en el estudio de los marcos y modelos relacionados con la competitividad. Los estudios han sido clasificados dentro del marco denominado Activos - Procesos - Rendimiento (APR). Se han sintetizado los criterios y fuentes clave de la competitividad a nivel empresarial, los cuales se representan gráficamente como indicadores de competitividad. Además, se ha llevado a cabo la revisión y clasificación de diversos marcos y modelos de competitividad. Se presenta una matriz de muestra que puede servir como guía para la selección de marcos y modelos. También explora la utilidad del marco APR como una herramienta para la integración de la competitividad y la estrategia empresarial. Por último, se enumeran los aprendizajes derivados de esta revisión y sus implicaciones,



En esta investigación se lleva a cabo un análisis de la competitividad de las empresas de software en la India desde tres aspectos fundamentales: Activos, procesos y rendimiento. Estos criterios resultan significativos para la investigación en curso, ya que proporcionan una base sólida para la interpretación y análisis de los resultados obtenidos. Estos aspectos se consideran puntos de partida relevantes para tener en cuenta en las empresas productoras de queso.

La investigación “La competitividad en los conceptos económicos, las teorías y la investigación empírica” realizada por Siudek y Zawajska en el año 2014, tiene como objetivo de estudio analizar la competitividad a través del prisma de sus antecedentes teóricos, métodos de estimación empírica y factores de influencia. Este trabajo contribuye a la investigación teórica sobre la competitividad no solo por la síntesis de los escritos antiguos y nuevos, así como los resultados de los estudios exploratorios, sino también por la síntesis conceptual de la competitividad. Dado que el concepto de competitividad puede aplicarse a productos o servicios individuales, empresas, sectores económicos, regiones, naciones o bloques económicos internacionales, los esfuerzos por establecer una definición universal de competitividad parecen destinados al fracaso.

Por lo tanto, nuestro estudio no responde a la pregunta de cuál de las definiciones propuestas en la literatura capta mejor las nociones de competitividad comúnmente utilizadas, sino que nuestra preocupación se centra en la ambigüedad de esas definiciones que dificulta la medición y comparación de la competitividad. Para reflejar la complejidad de los aspectos referidos a la competitividad, sugerimos utilizar indicadores compuestos para medir la competitividad. Una importante limitación de la investigación empírica sobre la competitividad es la imperfecta comparabilidad de los resultados entre los estudios que utilizan diferentes variables (características) que describen la competitividad.

Esta investigación busca el concepto de competitividad aplicado en las empresas, ya que hay una controversia en su definición y desmienten que sea destinada al fracaso aplicando la investigación empírica como base, es decir, se basa en la experiencia de otras empresas que han implementado la competitividad para avanzar en el mercado.

La investigación, *Cómo mejorar la competitividad de las pymes en la Unión Europea y América Latina y el Caribe*, corresponde a un informe realizado por Calderon y Ferrano (2013), la cual se centra en analizar el entorno de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en la región y ofrece recomendaciones para mejorar la competitividad. Metodológicamente, el informe se basa en una combinación de análisis cuantitativo y cualitativo. Utiliza datos estadísticos y encuestas a empresarios para evaluar diversos aspectos relacionados con la competitividad de las PYME en América Latina y el Caribe. También se llevan a cabo estudios de caso para obtener una comprensión más detallada de las experiencias y desafíos específicos de las empresas de la región.

Como conclusiones, el informe identifica una serie de desafíos comunes que enfrentan las PYMES en la región, como el acceso limitado a financiamiento, la falta de capacitación empresarial, las barreras regulatorias y la baja inversión en investigación y desarrollo. También destaca factores clave que influyen en la competitividad de las Pymes, como la calidad de la infraestructura, el entorno empresarial, la disponibilidad de capital humano calificado y el acceso a tecnología e innovación. Asimismo, la investigación ofrece recomendaciones específicas para fortalecer la competitividad de las PYME, incluyendo la implementación de políticas que promuevan la educación y la capacitación empresarial, el acceso a financiamiento adecuado, la simplificación de trámites y regulaciones, y la promoción de la innovación y la adopción de tecnología.

Esta investigación puede considerarse un buen referente para abordar la competitividad empresarial, dado que utiliza datos estadísticos y encuestas a empresarios, lo cual brinda una base empírica y confiable. El análisis de los datos resulta especialmente revelador en términos de su enfoque. El informe posee una relevancia particular para las microempresas que seras, ya que se centra en América Latina y el Caribe, abordando desafíos y oportunidades específicas de la región. Además, proporciona recomendaciones concretas que pueden ser implementadas por gobiernos, instituciones y actores relevantes, con el objetivo de mejorar la competitividad de las PYME y fomentar el crecimiento empresarial.

### ***2.1.2 Antecedentes Nacionales***

La investigación titulada "Mapa de competitividad: Validación en empresas del sector lácteo", realizada en el año 2015 por Aida Manrique y Adriana Vargas, tuvo como objetivo identificar la situación del sector lácteo. El enfoque metodológico de la investigación se centró en la relación entre la competitividad empresarial y la gestión del diseño. A partir de esta premisa, se diseñaron herramientas de diagnóstico estratégico que facilitaron el análisis del sector. La metodología empleada en este estudio se caracterizó por su enfoque exploratorio, utilizando una variedad de técnicas de recopilación de datos, como la revisión bibliográfica, entrevistas y encuestas realizadas a empresas del sector lácteo. Estas herramientas proporcionan información valiosa para comprender la competitividad y los factores que la impactan en el contexto específico del sector lácteo.

Los resultados obtenidos en esta investigación arrojan luz sobre varios aspectos. En primer lugar, se identifican las áreas o campos de intervención en las empresas, como son el producto, la comunicación y el entorno, así como los niveles de integración, como la estrategia, la política, el programa y el proyecto, en la gestión del diseño. Además, se establecen diferentes tipologías basadas en los modelos de incorporación de la gestión del diseño en estas organizaciones. Por otro lado, el estudio valida la eficacia del Mapa de Competitividad en Diseño según Capacidades (MCDC). Este mapa se ha adaptado y aplicado con éxito tanto para analizar los niveles de integración de la gestión del diseño desde los factores internos que influyen en la competitividad empresarial en las empresas, como para realizar análisis comparativos a nivel sectorial.

Esta investigación se considera relevante para el estudio que se llevará a cabo, ya que sus resultados proporcionan una comprensión más profunda de las áreas de acción y los niveles de integración de la gestión del diseño en las empresas. Además, demuestran la utilidad y eficacia del Mapa de Competitividad en Diseño según Capacidades como herramienta para analizar la competitividad empresarial y realizar análisis sectoriales relacionados con la gestión del diseño.

### ***2.1.3 Antecedentes Regionales***

La investigación titulada "Nivel de los factores que inciden en la competitividad de las MiPymes del sector artesanal de Sampedra" fue realizada en el año 2020 por Johana Paola Franco, Andrea Carolina Suarez y David Pérez como trabajo de grado. Su objetivo principal fue determinar el nivel de los factores que influyen en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en el sector artesanal de Sampedra.

En términos metodológicos, esta investigación se basó en un enfoque cuantitativo y utilizó como referencia el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2001). Los resultados obtenidos indicaron la existencia de factores que deben fortalecerse para garantizar la competitividad empresarial. Entre estos factores estratégicos se incluyen la planificación estratégica, la gestión ambiental y la gestión de los recursos humanos, los cuales a menudo no se consideran adecuadamente en las acciones emprendidas para lograr la competitividad debido a su naturaleza intangible. Por otro lado, se observó que las empresas de menor tamaño son más efectivas al asumir los factores financieros, implementando medidas para la comercialización, producción y gestión de cuentas con el objetivo de obtener ganancias. Sin embargo, se identificó una deficiencia en los factores estratégicos, que representan la guía o dirección derivada de la teoría económica, lo cual impide alcanzar mejores resultados.

La importancia de esta investigación radica en su relevancia para el propio estudio, ya que aborda aspectos similares que serán de ayuda para comprender la competitividad en las empresas. Además, el uso del instrumento del BID para la calificación de las empresas según el nivel determinado facilita el manejo de la información y proporciona una visión general del campo de estudio que engloba a las micro, pequeñas y medianas empresas.

La presente investigación se titula "Potencialidades que tienen las asociaciones de productores de aguacate en el Carmen de Bolívar para la exportación de aguacate orgánico a Estados Unidos" fue realizada por Garnett Rettiz como trabajo de grado. Su objetivo principal fue analizar las potencialidades que tienen las asociaciones de productores de aguacate en el Carmen de Bolívar.

En términos metodológicos, esta investigación se basó en un enfoque cualitativo enmarcado bajo un diseño no experimental de tipo transaccional. Los resultados obtenidos dan a entender que existe un aumento de la demanda y consumo de productos orgánicos a nivel global, destacándose el aguacate colombiano como altamente solicitado por los consumidores estadounidenses debido a sus características excepcionales. Actualmente, existen acuerdos en vigor y se han obtenido los permisos y autorizaciones necesarios para exportar aguacates desde Colombia hacia los Estados Unidos. Sin embargo, es importante destacar que la serie de producción de aguacate en El Carmen se encuentra en una fase incipiente y su enfoque está principalmente dirigido a satisfacer la demanda interna en la región y en algunas ciudades importantes del país.

Esta investigación adquiere gran importancia debido a su enfoque en la demanda potencial del queso a nivel mundial y su comparación con las características del aguacate. Así, se busca determinar si existe una oportunidad real y factible para la comercialización del queso colombiano a escala global, lo que podría abrir nuevas perspectivas para el sector lácteo y la economía del país.

El trabajo de investigación titulado *Factores asociados a la competitividad de las empresas del sector de la yuca industrial en San Pedro, Sucre*, realizado por Ariza y Domínguez (2020), tiene como objetivo explorar los factores internos y externos que influyen en la competitividad de la cadena de valor de la yuca industrial en el municipio de San Pedro, sucre. Para ello, se utiliza el método de estudio de caso, que consiste en analizar en profundidad un caso o una situación específica, con el fin de obtener una comprensión detallada y contextualizada del fenómeno estudiado.

En este caso, se seleccionaron dos empresas productoras de yuca industrial del municipio, que representa el 80% de la producción del sector. Para recolectar la información, se emplearon técnicas como la revisión literaria, la observación directa, las entrevistas y las encuestas a los actores involucrados en la cadena de valor.

Los resultados obtenidos muestran que los factores internos asociados a la competitividad son: capacidad directa, capacidad organizacional, precio, capital humano, tecnología e innovación

y encadenamientos; mientras que los factores externos que afectan la competitividad son: infraestructura regional, políticas públicas y localización geográfica. El trabajo concluye con algunas recomendaciones para mejorar la competitividad del subsector de la yuca industrial en el municipio, tales como: fortalecer el liderazgo empresarial, mejorar la gestión organizacional, diversificar los productos y servicios, capacitar personal, incorporar tecnología e innovación y establecer alianzas estratégicas con otros actores de la cadena.

Este trabajo es un buen referente para la competitividad porque aplica el enfoque de cadena de valor, que es un marco teórico y práctico para identificar las fuentes de ventaja competitiva en un sector o territorio. El enfoque de cadenas de valor permite analizar las actividades que realizan los agentes económicos para agregar valor a un producto o servicio desde su origen hasta su consumo final, así como los vínculos que se establecen entre ellos.

## **2.2 Bases teóricas**

En esta sección, se expondrán los marcos teóricos que delimitan el presente estudio, centrándose en dos aspectos fundamentales: la competitividad como concepto y los factores que inciden en la competitividad de las empresas.

### **2.2.1 *Competitividad como concepto***

La competitividad es un concepto que ha sido ampliamente estudiado por diversos autores y académicos. A continuación, se presentan algunas definiciones más relevantes sobre la competitividad en las últimas décadas.

De acuerdo con Michael Porter, reconocido experto en competitividad a nivel global, la competitividad se refiere a "la capacidad de un país o empresa para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios que compitan de manera favorable en los mercados internacionales, al mismo tiempo que se mantienen e incrementan los ingresos reales de sus habitantes" (Porter, 1998).

Porter (1998) en su obra "La ventaja competitiva de las naciones" señala que "la competitividad de una nación no se debe atribuir únicamente a sus recursos naturales o a la mano de obra, sino que radica principalmente en la capacidad de sus empresas para innovar y mejorar la productividad" (p. 23). Porter deja claridad cuando sugiere que el concepto de competitividad debe ir más allá de la comparabilidad entre las naciones, y, en cambio, enfocarse en segmentar los mercados para lograr una diferenciación entre los productos que cada empresa produce y las tecnologías que utilizan.

De esta forma, podremos entender por qué una compañía, representada por la letra X, se destaca y supera a otra, representada por la letra Y. Así, Porter nos invita a adoptar una perspectiva más amplia y analítica sobre la competitividad, reconociendo que el éxito no depende solo de los recursos iniciales de una nación, sino de la habilidad de sus empresas para innovar, diferenciarse y generar un valor añadido en los mercados en los que compiten. De esta manera, podemos entender de manera más concreta cómo una empresa X logra superar a una empresa Y, estableciendo así un concepto sólido de competitividad en el ámbito empresarial y nacional.

Conforme a lo expresado en World Economic Forum (2016) "la competitividad engloba un conjunto crucial de instituciones, políticas y factores que desempeñan un papel determinante en el nivel de productividad de una nación". Esta productividad, a su vez, juega un papel fundamental en el grado de prosperidad que puede alcanzar la economía de dicho país.

El concepto de considerar un país como una empresa es una analogía muy utilizada en el ámbito económico y político para destacar ciertas semejanzas o características entre ambas. Sin embargo, son entidades que actúan de manera muy distinta, con propósitos y funciones diferentes, por lo cual, la analogía no se debe tomar de modo literal. Las comparaciones que hacen alrededor del tema son en cuanto a la gestión y planificación, ambas entidades necesitan que sean eficientes para que funcionen correctamente y de esa forma garantizar el éxito. Otra comparación referente es la competitividad, ambas buscan ser competitivas en sus mercados para tener un crecimiento económico adecuado y, por último, la responsabilidad, ya que ambas deben rendir cuentas a sus

accionistas y con sus regulaciones, pero, además, el país debe cumplir a sus ciudadanos y con sus leyes y normas establecidas.

A partir de lo anterior, es necesario comprender que un país es algo más complejo y abarca aspectos que van más allá de la comparación con una empresa, por más semejanzas que tengan. Las decisiones y responsabilidades de un país trascienden ampliamente la mera búsqueda de la maximización de beneficios, ya que incluyen la promoción del bienestar social, la seguridad, y numerosos otros aspectos que, en muchos casos, una empresa no contempla.

La competitividad empresarial es un concepto crucial en el ámbito económico y empresarial. Diversos autores han abordado esta noción desde diferentes perspectivas, pero todos coinciden en que se trata de la capacidad de una empresa para sobresalir en el mercado, ofreciendo productos o servicios de calidad superior y a menores costos en comparación con la competencia.

Garelli (2006) enfatiza que la competitividad empresarial está relacionada directamente con la habilidad para fabricar y vender productos de excelencia a precios más asequibles que los ofrecidos por otras empresas del mismo sector. Esto permite a la empresa ganar ventaja competitiva y captar la atención de los clientes. Citado en Pérez y Pizarro, 2016, p7.

D' cruz agrega otro matiz al concepto, definiéndolo como la capacidad de una empresa para diseñar, producir y/o comercializar productos superiores a los de sus competidores, considerando tanto características de precio como de no precio. Es decir, no solo se trata de ofrecer precios competitivos, sino también de destacar en aspectos como la innovación, el diseño, el servicio al cliente y otros atributos que generen valor agregado. Citado en Ambastha y Momaya, 2003.

Por su parte, Medeiros et al. (2019) subrayan la importancia de las estrategias empresariales en la competitividad. Indican que “una empresa competitiva es aquella que puede crear e implementar estrategias de manera efectiva, permitiéndole mantener o aumentar su participación en el mercado de forma sostenible”. Esto implica una gestión inteligente y una adaptación constante a las condiciones cambiantes del entorno y del sector en el que opera la empresa.



En resumen, la competitividad empresarial se refiere a la capacidad de una compañía para sobresalir en su sector, ofreciendo productos o servicios de calidad superior, precios atractivos y estrategias efectivas que le permitan mantener o mejorar su posición en el mercado a largo plazo. La adaptación a las condiciones del entorno es esencial para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

### ***2.2.2 Factores que determinan la competitividad de las empresas***

Como se mencionó anteriormente, la competitividad hace alusión a la aptitud de una compañía para sobresalir en su sector, ofreciendo productos o servicios de calidad superior, precios atractivos y estrategias efectivas que le permitan mantener o mejorar su posición en el mercado. Esto es posible debido a una serie de factores claves que influyen en su capacidad para destacar y tener éxito en un entorno empresarial cada vez más desafiante. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), existen varios factores internos que influyen en la competitividad de las empresas. Estos factores se agrupan en diferentes áreas que abarcan distintos aspectos de la organización. A continuación, se describen brevemente estas áreas identificadas por el BID.

#### **2.2.2.1 Planeación estratégica.**

La planeación estratégica cumple un rol vital en la competitividad de las empresas al permitirles establecer una dirección clara y alinear sus acciones con los objetivos a largo plazo. En palabras de Chiavenato (2011), “la planeación estratégica es una herramienta crucial para el éxito y la supervivencia de una compañía en el mercado, le brinda cabida de anticipar escenas futuras, adaptarse al entorno y determinar las estrategias clave para alcanzar objetivos establecidos”. Al llevar a cabo una planeación estratégica, las empresas logran un mayor conocimiento de sí mismas, un mejor desempeño organizacional y una gestión más eficaz. Esto se debe a que se identifican nuevas oportunidades y amenazas, se define el camino que la empresa seguirá para cumplir su

misión y se mejoran las competencias de administración en términos de comunicación y coordinación, lo que tiene un impacto positivo en la organización.

La planeación estratégica permite a las empresas evaluar su posición actual en el mercado, analizar sus ventajas y desventajas internas, así como las oportunidades y amenazas externas. Esto ayuda a identificar las áreas en las que la empresa necesita mejorar y desarrollar estrategias efectivas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Además, la planeación estratégica fomenta una visión a largo plazo y la alineación de todos los niveles de la organización hacia los mismos objetivos. Esto promueve una mayor coherencia y coordinación en las actividades de la empresa, lo que contribuye a la eficiencia y eficacia en la implementación de las estrategias.

#### **2.2.2.2 Gestión Ambiental.**

En concordancia con lo mencionado por Gonzales, “la gestión ambiental se refiere al proceso técnico, administrativo, financiero y político que busca proteger, gestionar y proteger el ambiente y los recursos naturales renovables en una zona específica”. En la gestión ambiental moderna, se busca lograr un equilibrio entre los aspectos sociales, económicos y ecológicos. Esta definición resalta la importancia de los recursos naturales y subraya que el ambiente es un medio natural que requiere protección y preservación. Además, menciona que es importante tener en cuenta que el ambiente es el resultado de la interacción entre el componente social (antrópico) y el componente natural (biótico y abiótico). Por lo tanto, la gestión ambiental no solo se enfoca en los recursos naturales, sino también la influencia de las actividades humanas en ellos. Esto implica considerar los aspectos socioeconómicos, culturales y éticos relacionados con la utilización y protección de los recursos naturales. Citado en Muriel, 2006.

La gestión ambiental abarca diferentes niveles, desde la política y la planificación hasta la implementación y el monitoreo. Se busca desarrollar estrategias y prácticas que minimicen los impactos negativos en el medio ambiente, promoviendo al mismo tiempo la sostenibilidad y el uso responsable de los recursos naturales. Esto implica la aplicación de regulaciones, la adopción de

tecnologías limpias, la educación ambiental y la participación de diferentes actores, como gobiernos, empresas, organizaciones no gubernamentales y la sociedad en general.

La gestión ambiental empresarial es una disciplina esencial para abordar los desafíos ambientales actuales y futuros. Su enfoque integral y multidisciplinario busca proteger y preservar el medio ambiente y los recursos naturales, reconociendo la interacción entre los sistemas naturales y sociales. Con la participación de diferentes actores y la promoción de prácticas sostenibles, la gestión ambiental tiene como objetivo asegurar un equilibrio necesario para la sostenibilidad y el bienestar de nuestra sociedad y del planeta en su conjunto.

### **2.2.2.3 Recursos Humanos.**

Conforme a lo planteado por Chiavenato (2009), “la Administración de Recursos Humanos (ARH) representa la función destinada a facilitar una colaboración efectiva entre los individuos dentro de una organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos tanto de la organización como de los empleados”. A pesar de que esta función puede recibir distintos nombres, como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, el término "administración de recursos humanos" continúa siendo el más comúnmente aceptado. La ARH abarca diversas actividades relacionadas con la gestión a lo largo del ciclo de vida de los empleados y busca crear un entorno de trabajo propicio que fomente el compromiso, la motivación y la productividad. Al gestionar los recursos humanos de manera eficaz, se logra una alineación estratégica entre las personas y los objetivos de la organización, lo que, a su vez, impulsa el éxito tanto a nivel organizacional como individual.

Los recursos humanos son uno de los factores internos de competitividad más importantes en una organización. Se refiere al conjunto de personas que forman parte de una empresa y desempeñan roles y responsabilidades específicas dentro de la misma. Los recursos humanos incluyen a todos los empleados, desde los trabajadores de nivel operativo hasta los directivos y ejecutivos. La gestión de recursos humanos implica atraer, reclutar, seleccionar, capacitar y

motivar a los empleados de manera efectiva. Estas actividades tienen como objetivo aprovechar el talento y las habilidades de las personas para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

#### ***2.2.2.4 Merchandising.***

Siguiendo lo planteado por Marchiano y Bumagin, “el subsistema de comercialización se encarga de analizar la estrategia para ubicar el producto apropiado en el momento más oportuno, a un precio competitivo y rentable”. Esto se logra a través de la elección de los canales de distribución más adecuados, así como haciendo uso de la publicidad y la fuerza de ventas. Estas dos últimas herramientas desempeñan un rol crucial en este subsistema al informar y persuadir a los consumidores acerca de las virtudes del producto ofertado. La finalidad es lograr la colocación exitosa del producto y, al mismo tiempo, obtener resultados económicos positivos para la empresa.

Se define como el conjunto de actividades y estrategias que una empresa realiza para promover, distribuir y vender sus productos o servicios en el mercado. Implica identificar y comprender las necesidades de los clientes, diseñar productos y servicios que satisfagan esas necesidades, establecer precios adecuados, seleccionar canales de distribución efectivos y utilizar estrategias de promoción y comunicación para dar a conocer y persuadir a los clientes sobre los beneficios y valores de la oferta de la entidad. Tiene el objetivo de generar demanda, alcanzar clientes potenciales, generar ventas y lograr una posición competitiva en el mercado.

#### **2.2.2.5 Producción y compras – Cadena de Valor.**

De acuerdo con Caba, Chamarro y Fontalvo, “la producción se define como una serie de procesos que modifican los materiales, cambiándolos de una forma específica a otra deseada”. Además, también se considera producción la generación de valor en un bien o servicio a través de dicha transformación.

Es importante destacar que la producción no solo se limita a la fabricación de bienes tangibles, sino que también incluye la generación de servicios intangibles que atienden las demandas de la sociedad. En este sentido, se busca mejorar la calidad, la eficiencia y la accesibilidad de los bienes y servicios producidos, teniendo en cuenta aspectos como la sustentabilidad ambiental, la responsabilidad social y la innovación tecnológica. Es una actividad crucial para el avance económico y social, y su correcta gestión es crucial para alcanzar un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades presentes y la preservación de los recursos para las futuras generaciones.

Los autores mencionados también hacen referencia a que la administración de operaciones se encuentra estrechamente relacionada con la toma de decisiones en los sistemas de transformación y la función de operaciones. Con el fin de asegurar un enfoque estructurado, es importante establecer una distribución que organice y defina las decisiones relacionadas con las operaciones. Si bien existen varias formas de estructurar estas decisiones, la estructura primaria más comúnmente utilizada es la de tipo funcional, que agrupa las decisiones de acuerdo a su función específica.

A través de esta estructura funcional, se agrupan las áreas con responsabilidades de toma de decisiones similares, tales como instalaciones, inventarios y otras relacionadas. La estructura de toma de decisiones se asemeja a la asignación de roles de gestión en una organización de operaciones. Se puede proponer una estructura teórica que defina áreas concretas de toma de decisiones relacionadas con las operaciones, categorizándolas según su función o propósito.

En la estructura propuesta, las operaciones son responsables de cinco áreas de decisión clave: proceso, capacidad, inventario, fuerza de trabajo y calidad. Estas áreas de decisiones son comunes en la mayoría de las operaciones, y en algunos casos, pueden estar presentes en todas ellas. La primera área de decisión es el proceso, que se refiere a cómo se llevan a cabo las actividades de producción o prestación de servicios. Implica determinar los pasos y métodos necesarios para transformar los insumos en productos o servicios finales. Además, en esta área de decisión, se deben considerar diversos aspectos, como la secuencia de operaciones, la asignación

de recursos, la tecnología utilizada, la capacitación del personal y la coordinación entre los diferentes departamentos involucrados.

La segunda área de decisión es la capacidad, que se centra en la capacidad de producción o prestación de servicios de una organización. Involucra decisiones sobre la cantidad de recursos necesarios, la utilización de la capacidad existente y la planificación a largo plazo para satisfacer la demanda del mercado. La tercera área de decisión es el inventario, que abarca las decisiones relacionadas con la gestión de los niveles de existencias de materias primas, productos en proceso y productos terminados. Esto incluye la determinación de los niveles óptimos de inventario para evitar escasez o exceso de existencias. La cuarta área de decisión es la fuerza de trabajo, que implica tomar decisiones sobre la planificación y gestión del personal necesario para llevar a cabo las operaciones. Esto incluye decisiones sobre contratación, capacitación, programación de personal y evaluación del desempeño.

Por último, la quinta área de decisión es la calidad, que se refiere a la garantía de la calidad de los productos o servicios. Implica decisiones sobre los estándares de calidad, controles de calidad, inspección y mejora continua. Estas áreas de decisión son fundamentales para el éxito de las operaciones y su correcta gestión. Al establecer una estructura que clasifique y defina estas áreas, se facilita la toma de decisiones estratégicas y operativas, permitiendo una gestión más efectiva de las operaciones en general.

#### **2.2.2.6 Contabilidad y finanzas.**

La contabilidad y las finanzas son dos disciplinas estrechamente entrelazadas que se ocupan de diferentes aspectos económicos y monetarios en el ámbito empresarial. La contabilidad se centra en la tarea fundamental de registrar de manera precisa y sistemática todas las transacciones financieras de una empresa, así como en la preparación y presentación de informes financieros que reflejen su situación económica y resultados operativos. Estos informes son de

vital importancia tanto para los propietarios y accionistas de la empresa como para los inversores externos, ya que les brindan una visión clara y objetiva del desempeño financiero y la salud de la organización.

Por otro lado, las finanzas se ocupan de la gestión de los recursos financieros de la empresa y la toma de decisiones estratégicas relacionadas con ellos. Esto incluye la evaluación y selección de proyectos de inversión rentables, la determinación de la estructura de capital óptima, el análisis de riesgos y la administración de activos y pasivos. Las finanzas también abarcan aspectos como la planificación financiera a largo plazo, la gestión del flujo de efectivo y la maximización del valor de la empresa. Al tomar decisiones financieras informadas, las organizaciones pueden optimizar sus recursos y aprovechar oportunidades que impulsen su crecimiento y rentabilidad.

Ambas disciplinas, contabilidad y finanzas, son fundamentales para la gestión empresarial eficiente y efectiva, de tal manera que pueden existir demasiados conceptos y teorías acerca de ellas. Saavedra (2012) señala que la contabilidad y finanzas juntas “Permite la generación de información para la toma de decisiones, y es una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras” (P.106), en conclusión, la combinación de la contabilidad y las finanzas permite a las organizaciones obtener una comprensión clara de su posición financiera, establecer metas y objetivos realistas, y tomar medidas proactivas para asegurar su éxito y crecimiento sostenible en un entorno empresarial competitivo.

#### **2.2.2.7 Aseguramiento de la calidad.**

El aseguramiento de la calidad en las empresas es fundamental para alcanzar la complacencia del cliente, asegurar la competitividad en el mercado y preservar una reputación firme. Con base en lo anterior, es necesario que en las empresas se implementen un conjunto de actividades y procesos que cumplan con los requisitos de calidad establecidos, ya que el objetivo principal de este indicador es asegurar que los productos o servicios sean consistentes, confiables y cumplan con las expectativas y necesidades del cliente. Becerra et al. (2019) realizan un aporte

acerca del indicador, mencionando que “es aquella parte del sistema de gestión relacionada con la calidad, y es una herramienta que permite formar una estructura organizativa de fácil manejo mediante el diseño de procesos, subprocesos y actividades” (p.2), reforzando la idea de que los procesos en el aseguramiento de la calidad son fundamentales para lograr objetivos específicos.

#### **2.2.2.8 Sistema de información.**

De acuerdo con O'Brien (2001), citado en Prieto y Martínez (2004, p. 3), un sistema de información se define como "una combinación organizada de personas, hardware, software, redes de comunicaciones y recursos de datos que reúne, transforma y disemina información en una organización". A partir de esta definición, se puede inferir que un sistema de información es un conjunto de elementos diseñados para recopilar y distribuir información con el propósito de que sea utilizada en la toma de decisiones dentro de una organización.



### 3 Metodología

#### 3.1 Enfoque de la investigación

Para esta investigación se realiza un estudio descriptivo cuantitativo. Según Tamayo (2007) “la inferencia de un método científico que aplique un enfoque cuantitativo permite “calcular” el comportamiento de una población a través de los indicadores estadísticos”. Tomando en cuenta la naturaleza de esta investigación, su enfoque estará basado en el método cuantitativo, debido a que, se utilizarán técnicas e instrumentos que servirán para la obtención de los datos de interés.

La investigación que se presenta se centra en el análisis de los factores internos de competitividad en las empresas productoras de queso del Municipio Morroa en Sincelejo. En este contexto, el objetivo es medir el nivel de competitividad interna en estas empresas. Con respecto a la metodología, se considera que el enfoque cuantitativo es el más adecuado para el tratamiento de los datos. Este enfoque, según Torres (2016), respaldado por referencias aportadas por otros autores, como Hernández, Fernández y Baptista (2010), “permite la demostración de hipótesis mediante el análisis de indicadores y variables relacionados con una realidad que plantea un problema científico”.

Como se mencionó previamente, el problema central en este caso radica en identificar de qué manera el desempeño de los factores internos en las empresas productoras de queso incide en su competitividad en el departamento de Sucre. Para lograr el cumplimiento del objetivo, se requiere, tal como lo enfatiza Torres (2016), “recopilar información objetiva y fiable que permita realizar mediciones que revelan las tendencias específicas en este contexto”. Siguiendo la recomendación de este autor, se plantea utilizar un cuestionario validado por la comunidad científica, como el índice de competitividad del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) de 2001. Este cuestionario será aplicado a un número significativo de empresas con el fin de obtener los datos estadísticos necesarios.

### **3.2 Diseño: De campo, transaccional, univariable.**

Por otro lado, la investigación posee un diseño no experimental de campo, lo cual implica que se utilicen distintas variables de análisis que no son alteradas por el investigador, sino que son producto de sucesos que ya ocurrieron con antelación a la indagación (Lerma, 2014). Teniendo en cuenta lo anterior, este ha sido considerado como No experimental de campo, debido a que no hubo manipulación de las variables estudiadas por parte de los investigadores.

Por lo que lo más ajustado a esta investigación es un diseño no experimental, el cual según Kerlinger y Lee (2002), “es aquel que los investigadores no manipulan las variables, sino que se busca identificar la información de forma empírica”, pues se busca dar cuenta de la realidad tal y como ocurre en la realidad de cada una de las empresas seleccionadas como población del estudio.

Desde la perspectiva de estos autores, para llevar a cabo con éxito un estudio no experimental de campo, resulta crucial garantizar la idoneidad del instrumento empleado para recopilar información sobre el funcionamiento de las variables que componen el fenómeno en el momento específico de la investigación. En consecuencia, es necesario establecer procedimientos de diseño que aseguren un control adecuado de la validación y confiabilidad de los instrumentos utilizados, así como la aplicación de técnicas e instrumentos con el rigor necesario que demanda el paradigma positivista.

### **3.3 Instrumento**

#### ***3.3.1 Índice de Competitividad Empresarial – ICE del Banco Interamericano de Desarrollo-BID***

Este indicador se encuentra compuesto por 28 variables, las cuales se encuentran estructuradas en 8 pilares que establecen distintos aspectos competitivos de las organizaciones, los cuales son: Planeamiento Estratégico, Cadena De Valor, Aseguramiento De La Calidad,

Merchandising, Contabilidad Y Finanzas, Talento Humano, Gestión Ambiental Y Sistemas De Información.

Para la recolección de la información que será sometida a los procedimientos cuantitativos de la investigación con el fin de llegar a la descripción de los indicadores de cada una de las variables, se tiene presente lo sugerido por Ruiz (2011), “quien señala que en este tipo de estudios se debe tener plena identificación de las fuentes de las cuales provienen los datos, es decir, sin son datos primarios o secundarios”. En este caso, se trata de datos primarios, pues serán recolectados por los investigadores, lo que garantiza el control sobre la validez y confiabilidad del instrumento.

Para este estudio cuantitativo con alcance descriptivo y diseño no experimental, se emplea la técnica de la encuesta como la concibe Baena (2017), quien señala que esta “es coherente con el enfoque cuantitativo, dado que al consistir en la estructuración de cuestionarios con preguntas controladas”, las cuales se dirigen de forma cerrada a una población y muestra seleccionada como representativa de un universo poblacional, permite dar cuenta de la forma en que se comportan en la situación las variables que se busca medir de forma no experimental en este caso, lo que deja también como ventaja que los procedimientos no se encuentren con información adicional, sino que se centren solamente en las variables del objeto de estudio.

Por lo anterior, para garantizar la fiabilidad y legitimidad de los resultados, se selecciona como instrumento el cuestionario sugerido para la medición del Índice de Competitividad Empresarial (ICE), propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2001), el cual se encuentra compuesto por 28 variables, las cuales se encuentran estructuradas en 8 pilares que establecen distintos aspectos competitivos de las organizaciones, los cuales son: Planeamiento Estratégico, Cadena De Valor, Aseguramiento De La Calidad, Merchandising, Contabilidad Y Finanzas, Talento Humano, Gestión Ambiental Y Sistemas De Información.

### 3.4 Mapa de competitividad del BID

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en 2001, desarrolló una herramienta con el propósito de evaluar los niveles de competitividad de las empresas. Esta herramienta utiliza una serie de variables para medir tanto los puntos fuertes como las debilidades de una empresa.

En la Tabla 1, se presenta el instrumento que permite medir la competitividad de las empresas, detallando sus dimensiones y sub dimensiones. Esto proporciona una visión general de los aspectos evaluados en el proceso de medición de la competitividad.

**Tabla 1**

*Mapa de competitividad del BID.*

Dimensiones	Sub-dimensiones	Nivel de uso				
		1	2	3	4	5
<b>Planeación estratégica</b>	Proceso de planeación					
	Implementación de la estrategia					
<b>Gestión ambiental</b>	Política ambiental de la empresa					
	Estrategia para proteger el medio ambiente					
	Concienciación y capacitación del personal en temas medioambientales					
	Administración del desperdicio					
<b>Recursos humanos</b>	Capacitación y promoción					
	Cultura organizacional					

	Salud y seguridad industrial
<b>Merchandising</b>	Mercado nacional: mercadeo y ventas
	Mercado nacional: Distribución
<b>Producción y compras</b>	Planificación y procesos de producción
	Mantenimiento
	Investigación y desarrollo
	Manejo de inventarios
<b>Contabilidad y finanzas</b>	Ubicación e infraestructura
	Monitoreo de costos y contabilidad
	Administración financiera
	Normas legales y tributarias
<b>Aseguramiento de la calidad</b>	Aspectos generales de la calidad
	Sistemas de calidad
<b>Sistema de información</b>	Planeación del sistema
	Entradas
	Procesos
	Salida

*Fuente:* (BID, 2001)

### 3.5 Cuestionario de operacionalización de las variables del BID.

**Tabla 2**

*Operacionalización de las variables.*

**Objetivo general: Analizar los factores internos de competitividad de las empresas productoras de queso del Municipio de Morroa.**

**Variable:** Competitividad

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Sub-Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>	
Caracterizar las empresas productoras de lácteos del Municipio de Morroa	Clasificación de empresas	Personería jurídica	1	
		Objeto social	2	
		Tamaño y antigüedad de la empresa	3-4	
		Ubicación de la producción	5	
	Servicios financieros y comerciales	Acceso a créditos	6	
		Políticas de ventas	7	
		Cobertura de mercado	8-9	
		Asociatividad	10	
	Determinar los niveles de competitividad de los factores internos y el estado de las dimensiones de las empresas productoras de queso del Municipio de Morroa.	Planeación estratégica	Proceso de planeación	11-18
			Implementación de la estrategia	19-20
Cadena de valor		Planificación	21-26	
		Capacidad	27-28	
		Mantenimiento	29-32	
		Investigación y desarrollo	33-36	
		Aprovisionamiento	37-39	
		Manejo de inventarios	40-43	
		Ubicación de infraestructura	44-45	
Aseguramiento de la calidad		Aspectos generales	46-47	
		Sistema	48-51	
Merchandising		Mercado nacional	52-61	
		Servicios	62-64	
		Distribución	65-66	
Contabilidad y finanzas		Monitoreo de costos y contabilidad	67-71	
		Administración financiera	72-75	
		Normas legales y tributarias	76-79	
Recursos humanos		Aspectos generales	80-83	
		Capacitación y promoción del personal	84-85	
		Cultura organizacional	86-89	
		Salud y seguridad industrial	90-93	
Gestión Ambiental		Políticas	94-96	

		Estrategias para proteger al medio ambiente	97-98
		Concientización	99
		Administración del desperdicio	100-101
	Sistemas de información	Planeación	102-104
		Entradas	105-108
		Salidas	109-110
Establecer las fortalezas y debilidades de las empresas productoras de queso en Morroa	A este objetivo se le dará cumplimiento con los resultados de los objetivos anteriores.		

*Fuente:* con base en el mapa de competitividad del BID.

Como se puede observar en la Tabla 2 y el Anexo 1, el instrumento utilizado en esta investigación es una encuesta compuesta por un total de 110 preguntas. Estas preguntas se pueden medir utilizando una escala de Likert que va del 1 al 5, donde las respuestas se ordenan de menor a mayor, abarcando las opciones de "Nunca", "Casi nunca", "A veces", "Casi siempre" y "Siempre". Esta escala permite a los encuestados expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas en la encuesta, proporcionando así una medida cuantitativa de diversas variables relacionadas con la competitividad de las empresas productoras de queso en el Municipio de Morroa.

### 3.6 Población

La población de referencia está compuesta por 4 empresas ubicadas en el Municipio de Morroa, Sincelejo, que están inscritas en la Cámara de Comercio de Sincelejo a 2022. Esta población se selecciona como base para el estudio.

### **3.7 Muestra**

La muestra seleccionada para este estudio está representada por 3 empresas que se dedican a la producción de queso en el Municipio de Morroa, Sincelejo.

### **3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Para analizar y evidenciar la información recolectada en una investigación, se requiere organizar una estructura de recolección de datos con base en la muestra seleccionada, por este motivo, es necesario utilizar procedimientos que permitan la organización y seguimiento de los datos, con la finalidad de aplicar los instrumentos que ayuden a la obtención de la información.

Para recopilar la información que se someterá a los procedimientos cuantitativos de investigación, con el propósito de describir los indicadores de cada variable, se recomienda seguir la metodología propuesta por Ruiz (2011). Este autor destaca la importancia de identificar claramente las fuentes de los datos, es decir, si se trata de datos primarios o secundarios, en este contexto, se trata de datos primarios. Estos datos serán recolectados directamente por los investigadores, lo que garantiza un control exhaustivo sobre la validez y confiabilidad del instrumento de recolección.

En este estudio de enfoque cuantitativo, que se caracteriza por su alcance descriptivo y diseño no experimental, se emplea la técnica de la encuesta, siguiendo la concepción de Baena (2017) “Esta técnica se encuentra en coherencia con el enfoque cuantitativo, ya que implica la elaboración de cuestionarios con preguntas estructuradas y cerradas, que se administran a una población y muestra seleccionada como representativa de un universo poblacional”. De este modo, permite comprender el comportamiento de las variables que se buscan medir en una situación no experimental, lo que presenta la ventaja de enfocar los procedimientos únicamente en las variables pertinentes al objeto de estudio, sin distracciones con información adicional.

Por lo anterior, para garantizar la confiabilidad y validez de los resultados, se selecciona como instrumento el cuestionario sugerido para la medición del Índice de Competitividad



Empresarial (ICE), propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2001), el cual se encuentra compuesto por 28 variables, las cuales se encuentran estructuradas en 8 pilares que establecen distintos aspectos competitivos de las organizaciones, los cuales son: Planeamiento Estratégico, Cadena De Valor, Aseguramiento De La Calidad, Merchandising, Contabilidad Y Finanzas, Talento Humano, Gestión Ambiental Y Sistemas De Información.

### **3.9 Fuente de información**

Las fuentes secundarias de información utilizadas corresponden a artículos científicos, libros, documentos, trabajos académicos e investigaciones del tema investigado. Utilizando plataformas de base de datos como Dialnet, ScienceDirect, Legixcomex, entre otros.

## 4 Resultados

En este capítulo, se analizan los resultados derivados de la aplicación del instrumento a los administradores encargados de las empresas productoras de queso en el municipio de Morroa. La información presentada se deriva de datos cuantitativos obtenidos a través de la administración de un cuestionario y se organizó meticulosamente en tablas individuales, con el objetivo de identificar tendencias generales entre los encuestados con respecto a cada variable de interés. A través de esta recopilación de datos, se presentan los resultados que ofrecen una visión profunda de la situación y las perspectivas de la industria quesera en este municipio, alineándose con los objetivos específicos y sus dimensiones correspondientes.

### 4.1 Dimensiones de los sectores, ponderación y criterios de clasificación.

En el instrumento conocido como el “Índice de Competitividad Empresarial” del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se evalúan 8 dimensiones que son comunes para cada tipo de empresa: comercial, industrial y de servicios. Sin embargo, estas dimensiones son ponderadas de manera diferente en función de los factores que tienen mayor importancia al medir la competitividad. En este caso, es importante destacar que todas las empresas encuestadas son categorizadas como industriales.

**Tabla 3**

*Ponderación de las dimensiones.*

Dimensión	Ponderación
Planeamiento Estratégico	14%
Cadena De Valor	15%
Aseguramiento De La Calidad	11%
Merchandising	21%
Contabilidad Y Finanzas	10%
Recursos Humanos	13%
Gestión Ambiental	7%
Sistemas De Información	9%

*Fuente:* (Edwin Mora, 2013).

Por otro lado, la clasificación de los niveles de competitividad que se utilizarán corresponde a la establecida por el BID.

**Tabla 4**

*Rangos de competitividad.*

Nivel De Competitividad	Rango De Clasificación
Muy alta	81% - 100%
Alta	61% - 80%
Media	41% - 60%
Baja	21% - 40%
Muy baja	0% - 20%

*Fuente:* (Edwin Mora, 2013).

Para evaluar el grado de competitividad en cada sector, se proporciona una tabla que clasifica el estado de la dimensión en función de su ponderación y nivel de competitividad.

**Tabla 5**

*Criterios de clasificación del estado de la dimensión.*

Ponderación de la dimensión	Nivel de competitividad mostrado por la dimensión	Estado de la dimensión en los sectores
Mayor o igual a 20%	Muy alto	Optimo-Apropiado
	Alto-Media	Preocupante
	Baja-Muy baja	Critico
Mayor o igual a 15%	Muy alto	Optimo-Apropiado
	Alto-Media	Normal
	Media	Preocupante
	Baja-Muy baja	Critico
Mayor o igual a 10% y menor que 15%	Muy alto	Optimo-Apropiado
	Alto	Normal
	Media	Normal
	Baja	Preocupante
	Muy baja	Critico
Menor a 10%	Muy alto	Optimo-Apropiado
	Alto-Media	Normal

Baja-Muy baja

Crítico

*Fuente:* (Edwin Mora, 2013).

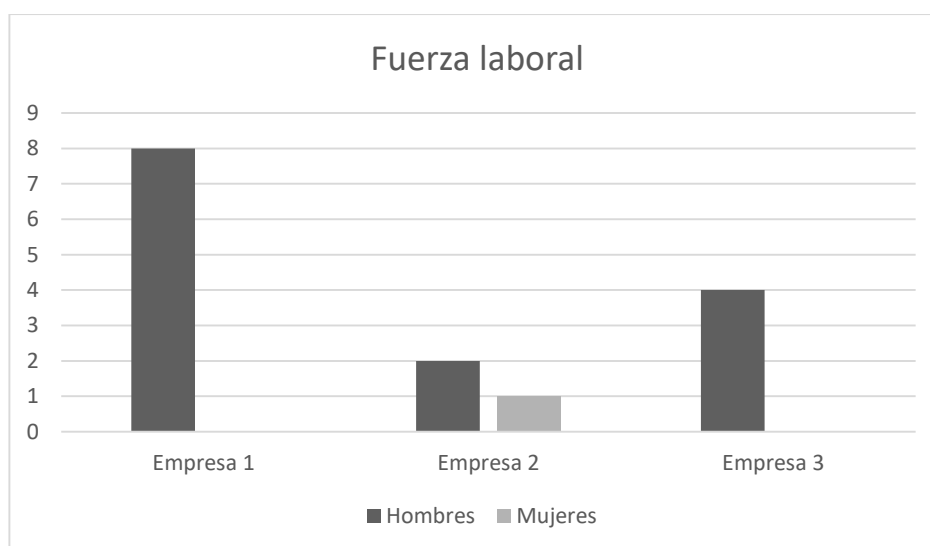
## 4.2 Caracterizar las empresas productoras de queso del Municipio de Morroa

### 4.2.1 Clasificación de empresas

Los resultados de la encuesta revelan que dos de las empresas poseen una estructura legal formal con personería jurídica. Además, se destaca que una de estas empresas también se especializa en la fabricación de otros derivados lácteos. Todas son clasificadas como microempresas, con un rango de empleados que varía de 3 a 8, predominando el género masculino en sus fuerzas laborales. En cuanto a la antigüedad en el mercado, dos de las empresas tienen más de 5 años de experiencia, mientras que la tercera tiene tan solo 2 años en el mercado. Además, es importante mencionar que todas estas productoras están ubicadas en zonas urbanas.

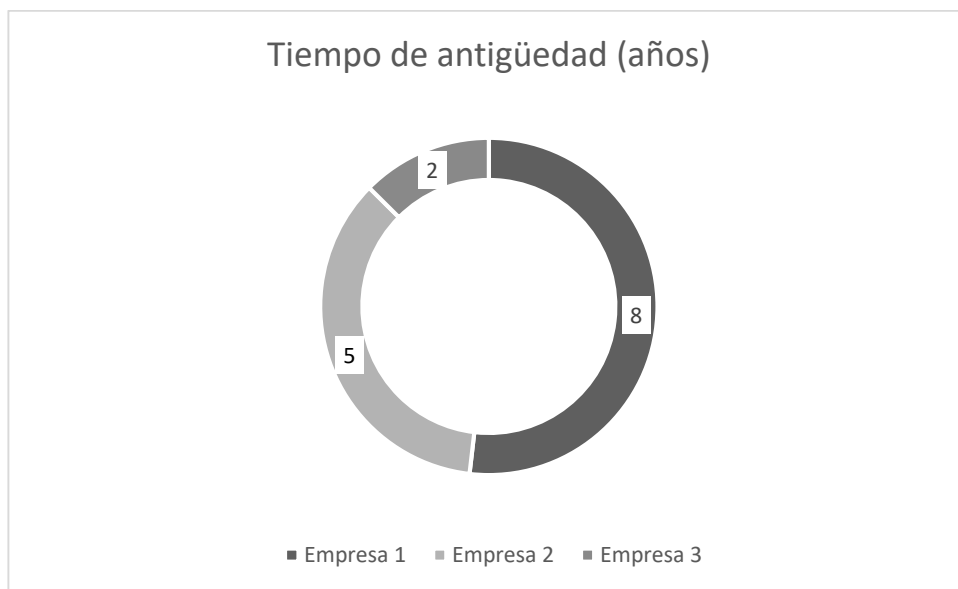
#### Figura 1

*Fuerza laboral de las empresas.*



**Figura 2**

*Tiempo de antigüedad de las empresas.*



#### 4.2.2 *Servicios financieros y comerciales*

Es relevante señalar que las empresas 1 y 3 cuentan con financiación a través de créditos con terceros, mientras que la segunda solo lo hace con recursos propios. En lo que concierne a las políticas de ventas, dos empresas tienen establecido vender a crédito y al contado, mientras que la tercera se centra exclusivamente en ventas al contado. En términos de su cobertura, la comercialización de productos se realiza a nivel Municipal en Morroa, Sincelejo y Corozal y a nivel Departamental, en la ciudad de Barranquilla; destacándose que solo las empresas 1 y 3 realizan además de las ventas municipales, las departamentales. Asimismo, se encontró que ninguna de las empresas pertenece a alguna asociación.

### 4.3 Determinar los niveles de competitividad de los factores internos y el estado de las dimensiones de las empresas productoras de queso del Municipio de Morroa

#### 4.3.1 Nivel de competitividad de las empresas productoras de queso: General

Luego de aplicar el instrumento del mapa de competitividad a las empresas productoras y analizar los resultados, se revela que el nivel de competitividad de las empresas que participaron en la encuesta se sitúa en un 57%, lo que las ubica en la categoría de competitividad "Media".

A continuación, se presenta un cuadro de resumen y un diagrama radial del nivel de competitividad general de las empresas productoras y posteriormente un análisis.

**Tabla 6**

*Nivel de competitividad de las empresas productoras de queso.*

<b>Dimensiones</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Nivel De Competitividad</b>
Planeamiento Estratégico	62%	Alta
Cadena de Valor	63%	Alta
Aseguramiento de la Calidad	63%	Alta
Merchandising	56%	Media
Contabilidad y Finanzas	59%	Media
Recursos Humanos	49%	Media
Gestión Ambiental	48%	Media
Sistema de Información	52%	Media
Nivel de competitividad	57%	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla indica en qué nivel de competitividad se ubica cada dimensión y el nivel general de todas en conjunto. Por ende, los resultados obtenidos muestran que Planeamiento estratégico destaca con una "Alta" competitividad del 62%, lo que sugiere que las estrategias y la visión a largo plazo de la organización se encuentra bien definidas y solidas. Su ponderación es del 14% lo

que refleja una coherencia con los resultados debido a que es la tercera dimensión con mayor relevancia.

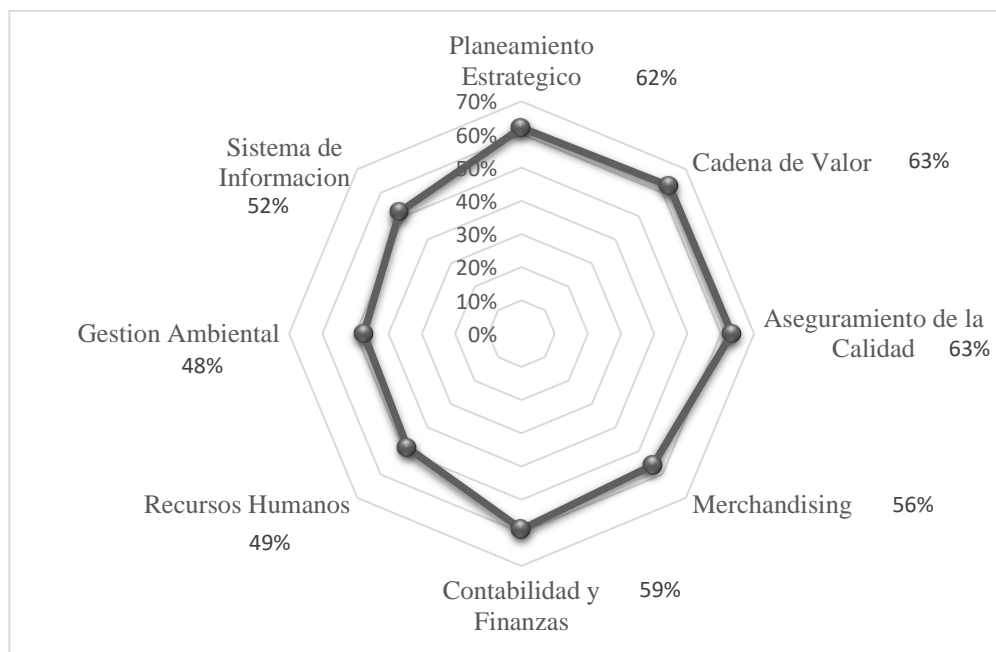
En cuanto a la dimensión de cadena de valor, se logra observar que el nivel de competitividad se encuentra con una denominación de “Alta” competitividad del 63%, lo que sugiere que la organización está centrada en optimizar sus procesos y actividades para ofrecer un mayor valor a los clientes. Su ponderación es del 15% lo que refleja una coherencia con los resultados debido a que es la segunda dimensión con mayor relevancia.

La dimensión de “Aseguramiento de Calidad” se encuentra en un nivel “Alto” de competitividad del 63%, esto indica una fuerte preocupación de las empresas encuestadas por mantener altos criterios de calidad en los productos o servicios de la organización. Su ponderación es del 11% lo que indica que, aunque sea menor que las anteriores, sigue siendo significativa para los niveles de competitividad.

La dimensión de Merchandising destaca con un nivel “Medio” de competitividad del 62%, sin embargo, su alta ponderación del 21% la convierte en la dimensión más importante en términos de impacto en la competitividad. Dado el nivel en que se encuentra, esto demuestra que las empresas no priorizan la promoción y presentación de sus productos o servicios en el mercado.

**Figura 3**

*Radial de las dimensiones.*



En la gráfica radial, se ofrece una visualización más clara de la posición de las empresas en cada dimensión. En general, las empresas encuestadas se encuentran en un nivel de competitividad “Medio” y las diferentes dimensiones se ubican en un nivel que permite soportar nuevos competidores en su mercado.

#### 4.3.2 Estado de las Dimensiones de las empresas productoras de queso: General.

**Tabla 7**

*Nivel de competitividad y estado de las dimensiones de las empresas productoras de queso.*

RESULTADO GENERAL			
DIMENSIONES	EVALUACIÓN	NIVEL DE COMPETITIVIDAD	ESTADO DE LA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS
Planeamiento Estratégico	62%	Alta	Normal
Cadena de Valor	63%	Alta	Normal



Aseguramiento de la Calidad	63%	Alta	Normal
Merchandising	56%	Media	Preocupante
Contabilidad y Finanzas	59%	Media	Normal
Recursos Humanos	49%	Media	Normal
Gestión Ambiental	48%	Media	Normal
Sistema de Información	52%	Media	Normal
Nivel de competitividad	57%		

En líneas generales, se observa que todas las dimensiones, con la excepción del "Merchandising", se sitúan en un estado "Normal". Esta evaluación refleja un potencial significativo de mejora para que las empresas puedan elevar su nivel de competitividad en múltiples aspectos. Sin embargo, este hallazgo subraya la necesidad de enfocarse de manera prioritaria en el mejoramiento de las estrategias de Merchandising para impulsar la competitividad general de las empresas.

Es importante destacar que la dimensión de "Merchandising" sobresale como la más relevante según su ponderación del 21%, pero se encuentra al mismo nivel que otras dimensiones que poseen una importancia relativa menor, como lo es "Gestión Ambiental" que posee una ponderación de 7%. Este análisis resalta la necesidad de prestar especial atención al desarrollo del "Merchandising" para mejorar la competitividad, aunque no se debe pasar por alto el potencial de optimización en otras áreas clave.

Manrique y Vargas (2015) sostienen que, “en las empresas del sector lácteo, una gestión adecuada desempeña un rol esencial en la promoción de la competitividad desde una perspectiva integral”. Esta gestión efectiva desempeña un papel fundamental en equilibrar la contribución de la empresa en la creación de atributos en sus productos o servicios. Esto abarca no solo lo que la empresa produce o vende, sino también cómo explica lo que hace y dónde lo fabrica. Todo esto se lleva a cabo teniendo en cuenta las demandas y perspectivas del mercado como punto de partida. En otras palabras, esta estrategia de gestión de Merchandising busca alinear de manera precisa lo que la empresa ofrece con lo que los clientes desean y aguardan. Esto no solo es esencial para la competitividad de la empresa, sino que también garantiza que sus productos y servicios agreguen

un valor significativo al mercado, lo que, a su vez, impulsa su éxito y sostenibilidad en el entorno empresarial.

#### **4.3.2.1 Nivel de competitividad y estado de las dimensiones de las empresas productoras de queso: Mayor relevancia según ponderación.**

En este apartado, se analizarán las dimensiones con mayor relevancia según la ponderación. Estas dimensiones son: Merchandising, Cadena de Valor y Planeamiento estratégico.

**Tabla 8**

*Nivel de competitividad y estado de la dimensión de las dimensiones con mayor ponderación.*

<b>Dimensiones</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Nivel de competitividad</b>	<b>Estado de la dimensión en los sectores</b>
<b>Merchandising</b>			
<b>Mercado nacional</b>	56%	Media	Preocupante
Servicios	53%	Media	Preocupante
Distribución	60%	Media	Preocupante
<b>Evaluación del área</b>	<b>56%</b>	<b>Media</b>	<b>Preocupante</b>
<b>Cadena de valor</b>			
Planificación	76%	Alta	Normal
Capacidad	67%	Alta	Normal
Mantenimiento	52%	Media	Preocupante
Investigación y desarrollo	42%	Media	Preocupante
Aprovisionamiento	67%	Alta	Normal
Manejo de inventarios	63%	Alta	Normal
Ubicación de infraestructura	80%	Alta	Normal
<b>Evaluación del área</b>	<b>63%</b>	<b>Media</b>	<b>Normal</b>
<b>Planeamiento estratégico</b>			
Proceso de planeación estratégica	61%	Alta	Normal
Implementación de la estrategia	67%	Alta	Normal

---

<i>Evaluación del área</i>	<b>62%</b>	<b>Alta</b>	<b>Normal</b>
----------------------------	------------	-------------	---------------

---

Con base en los resultados obtenidos, se evidencia que la mayoría de las sub dimensiones se encuentran en un estado "Preocupante". En la dimensión de Merchandising destaca el apartado de Servicios con un nivel "Medio" de competitividad, este bajo indicador se debe a que las empresas encuestadas carecen de un sistema de investigación que les posibilite conocer el nivel de satisfacción de los clientes. Además, no documentan ni toman acciones con base en sus análisis, lo que limita su capacidad de respuesta a las exigencias y perspectivas de sus clientes. Por otro lado, se identifica que dos de las empresas no disponen de un catálogo en el cual se especifiquen las tecnicidades de sus productos. Esta falta de información detallada sobre los servicios ofrecidos puede obstaculizar la adopción de decisiones basadas en información por parte de los clientes y reducir la capacidad de comunicación efectiva de las empresas, lo que impacta negativamente en su competitividad en el mercado.

La sub dimensión denominada "Distribución" también se encuentra en un nivel de competitividad "Medio", y su estado en la dimensión es calificado como "Preocupante". Esta situación se debe principalmente a la falta de una fuerza de ventas altamente capacitada, motivada y competente en las empresas, lo que a su vez repercute en la capacidad de cumplir con los objetivos empresariales. Una fuerza de ventas efectiva es vital para la comercialización y distribución de productos o servicios. La falta de capacitación, motivación y habilidades en los equipos de ventas limita su capacidad para cumplir con objetivos, lo que puede llevar a la pérdida de oportunidades, insatisfacción de clientes y declive financiero.

En cuanto a la dimensión de Cadena de Valor, la sub dimensión de "Mantenimiento" se encuentra en un nivel "Medio" de competitividad, y su estado en la dimensión es "Preocupante". Esto se debe a la falta de inventario de repuestos clave, la ausencia de la participación de operarios en los mantenimientos, y la carencia de seguro contra incendio y otras calamidades en dos de las empresas encuestadas. Estas deficiencias pueden tener un impacto negativo en la continuidad operativa y la gestión de riesgos en las organizaciones.

### 4.3.3 Nivel de competitividad y estado de las dimensiones de las empresas productoras de queso: Empresa 1

Luego de aplicar el instrumento para medir la competitividad de la primera empresa, se han obtenido los siguientes resultados:

**Tabla 9**

*Nivel de competitividad y estado de las dimensiones de la empresa 1.*

<b>Empresa 1</b>			
<b>Dimensiones</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Nivel De Competitividad</b>	<b>Estado De La Dimensión En Los Sectores</b>
Planeamiento Estratégico	90%	Muy Alta	Óptimo - Apropiado
Cadena De Valor	88%	Muy Alta	Óptimo - Apropiado
Aseguramiento De La Calidad	97%	Muy Alta	Óptimo - Apropiado
Merchandising	76%	Alta	Preocupante
Contabilidad Y Finanzas	89%	Muy Alta	Óptimo - Apropiado
Recursos Humanos	74%	Alta	Normal
Gestión Ambiental	68%	Alta	Normal
Sistemas De Información	84%	Muy Alta	Óptimo - Apropiado
Nivel de Competitividad	83%	Muy Alta	

El análisis del Mapa de Competitividad revela que la empresa 1 presenta un nivel de competitividad del 83%, lo que la ubica en un nivel de competitividad “Muy Alta”. Esta empresa destaca en todas sus dimensiones, exceptuando Merchandising, la cual se ubica en un estado de la dimensión “Preocupante”. Esta dimensión se compone de las siguientes sub dimensiones: Mercado Nacional, Servicios y Distribución.

**Tabla 10**

Nivel de competitividad de la sub dimensión “Merchandising”.

<b>Merchandising</b>	<b>Evaluación</b>
Mercado nacional	78%
Servicios	60%

Distribución	90%
<b>Evaluación del área</b>	<b>76%</b>

Como se observa en la tabla, las sub dimensiones que se encuentran con menor evaluación son Mercado Nacional y Servicios. Los resultados de la empresa indican que la sub dimensión "Mercado Nacional" enfrenta dificultades en el reconocimiento de los segmentos del mercado en los que compete. No logra identificar de manera adecuada su participación, crecimiento ni rentabilidad en cada uno de esos mercados. Además, la empresa carece de información sobre sus competidores en lo que respecta a la reputación, calidad de productos, servicios, fuerza de ventas y precios. Esta falta de conocimiento sobre la competencia puede limitar su capacidad para tomar decisiones estratégicas informadas y, por lo tanto, afectarle en su rendimiento competitivo.

Los resultados en la sub dimensión "Servicios" indican que la empresa enfrenta desafíos significativos. No mantiene un contacto constante con sus clientes, carece de claridad en sus responsabilidades y no cuenta con la autonomía necesaria para satisfacer eficazmente sus necesidades. Además, la ausencia de un sistema de investigación robusto impide la evaluación adecuada de la satisfacción del cliente. Estos hallazgos subrayan la necesidad de mejorar la interacción con los clientes, clarificar las responsabilidades y fortalecer el sistema de retroalimentación para impulsar la calidad del servicio.

Otros datos indican que en la dimensión de "Gestión Ambiental" lo que respecta a las sub dimensiones de "concientización" y "estrategias" se encuentran bajas debido a que no se establecen ni registran las funciones, obligaciones, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las regulaciones ambientales, tanto internas como externas.

#### ***4.3.4 Nivel de competitividad y estado de las dimensiones de las empresas productoras de queso: Empresa 2***

Luego de aplicar el instrumento para medir la competitividad de la segunda productora, se han obtenido los siguientes resultados:

**Tabla 11**

*Nivel de competitividad y estado de las dimensiones de la empresa 2*

<b>Empresa 2</b>			
<b>Dimensiones</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Nivel De Competitividad</b>	<b>Estado De La Dimensión En Los Sectores</b>
Planeamiento Estratégico	40%	Baja	Preocupante
Cadena De Valor	41%	Media	Preocupante
Aseguramiento De La Calidad	33%	Baja	Preocupante
Merchandising	36%	Baja	Crítico
Contabilidad Y Finanzas	29%	Baja	Preocupante
Recursos Humanos	34%	Baja	Preocupante
Gestión Ambiental	35%	Baja	Preocupante
Sistemas De Información	20%	Muy Baja	Preocupante
Nivel de Competitividad	35%	Baja	

El análisis del Mapa de Competitividad revela que la empresa 2 presenta un nivel de competitividad del 35%, lo que la ubica en un nivel de competitividad “Baja”. El estado general de las dimensiones de esta empresa es “Preocupante”.

La empresa enfrenta varios desafíos para mejorar su competitividad en diversos aspectos, comenzando por la dimensión de "Cadena de Valor". En esta área, dos de sus sub dimensiones, "Mantenimiento" e "Investigación y Desarrollo", tienen un nivel porcentual del 20%, lo que destaca una necesidad crítica de mejora en la gestión de mantenimiento y en la inversión en innovación. Se hace énfasis en que la empresa no tiene un programa de mantenimiento preventivo, no posee repuestos para equipos críticos, tampoco tienen seguros contra incendios y cualquier otra calamidad que se pueda presentar. Lo que respecta a la sub dimensión de “investigación y desarrollo” no hay un procedimiento formal de exploración de nuevas materias primas y métodos de producción, tampoco dispone de un programa de seguimiento investigativo y mucho menos se incorpora en los procesos de la empresa.

Los resultados arrojan que en la dimensión de “Contabilidad y Finanzas” su sub dimensión de “Monitoreo de Costos y Contabilidad” se encuentra en un nivel porcentual del 20%. Esto debido

a que la empresa, no prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones, tampoco se preparan reportes de cuentas por cobrar basados en su antigüedad y mucho menos poseen un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.

#### ***4.3.5 Nivel de competitividad y estado de las dimensiones de las Empresa productoras de queso: Empresa 3***

Luego de aplicar el instrumento para medir la competitividad de la tercera empresa, se han obtenido los siguientes resultados:

**Tabla 12**

*Nivel de competitividad y estado de las dimensiones de la empresa 3*

<b>Dimensiones</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Nivel de Competitividad</b>	<b>Estado de las dimensiones en las empresas</b>
Planeamiento Estratégico	56%	Media	Normal
Cadena de Valor	60%	Media	Preocupante
Aseguramiento de la Calidad	60%	Media	Normal
Merchandising	56%	Media	Preocupante
Contabilidad y Finanzas	58%	Media	Normal
Recursos Humanos	37%	Baja	Preocupante
Gestión Ambiental	40%	Baja	Preocupante
Sistemas de Información	51%	Media	Normal
Nivel de Competitividad	53%	Media	

El análisis del Mapa de Competitividad revela que la productora 3 presenta un nivel de competitividad del 53%, lo que la ubica en un nivel de competitividad “Medio”. No obstante, se destaca que las dimensiones relacionadas con la Cadena de Valor, el Merchandising, los Recursos Humanos y la Gestión Ambiental se encuentran en un estado “Preocupante”. Estos resultados enfatizan la necesidad de un enfoque inmediato principalmente en estas áreas específicas para elevar la competitividad general de la empresa y garantizar su éxito sostenible en el mercado.

Los resultados obtenidos muestran que la dimensión de “Cadena de Valor” se encuentra en un estado “Preocupante”, esto es debido a que la empresa no se encuentra realizando incorporaciones innovadoras en sus procesos, tampoco existe un seguimiento ni programa de investigación que se utilice para realizar mejoras en las tecnologías claves para su negocio.

Los resultados en la dimensión de "Merchandising" revelan que las sub dimensiones "Mercado Nacional" y "Distribución" están por debajo del 55% en su evaluación. Esto sugiere una falta de procesos efectivos de planificación que generen un plan de mercado anual detallado, con responsabilidades bien definidas en la gestión. Además, no se lleva a cabo una evaluación periódica de los mecanismos de promoción. Estos hallazgos indican la necesidad de mejorar la planificación y la supervisión en estas áreas para fortalecer la estrategia de "Merchandising".

#### 4.4 Establecer las fortalezas y debilidades de las empresas productoras de queso en Morroa

**Tabla 13**

*Nivel de competitividad específico y general de las dimensiones y sub dimensiones.*

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Resultado General
<b>Nivel de competitividad de la empresa 1</b>	<b>83%</b>	<b>35%</b>	<b>53%</b>	<b>57,1%</b>
<b>1. Planeación estratégica</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	
Proceso de planeación estratégica	88%	40%	55%	60,8%
Implementación de la estrategia	100%	40%	60%	67%
<b>Evaluación del área</b>	<b>90%</b>	<b>40%</b>	<b>56%</b>	<b>62%</b>
<b>2. Cadena de valor</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	
Planificación	100%	53%	73%	76%
Capacidad	100%	60%	40%	67%
Mantenimiento	75%	20%	60%	52%
Investigación y desarrollo	75%	20%	30%	42%
Aprovisionamiento	93%	60%	47%	67%
Manejo de inventarios	80%	30%	80%	63%



Ubicación de infraestructura	100%	60%	80%	80%
<b>Evaluación del área</b>	<b>88%</b>	<b>41%</b>	<b>60%</b>	<b>63%</b>
<b>3.aseguramiento de la calidad</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	
Aspectos generales	100%	20%	60%	60%
Sistema	95%	40%	60%	65%
<b>Evaluación del área</b>	<b>97%</b>	<b>33%</b>	<b>60%</b>	<b>63%</b>
<b>4. Merchandising</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	
Mercado nacional	78%	36%	54%	56%
Servicios	60%	33%	67%	53%
Distribución	90%	40%	50%	60%
<b>Evaluación del área</b>	<b>76%</b>	<b>36%</b>	<b>56%</b>	<b>56%</b>
<b>5.contabilidad y finanzas</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	
Monitoreo de costos y contabilidad	88%	20%	60%	56%
Administración financiera	80%	30%	45%	52%
Normas legales y tributarias	100%	40%	70%	70%
<b>Evaluación del área</b>	<b>89%</b>	<b>29%</b>	<b>58%</b>	<b>59%</b>
<b>6. Recursos Humanos</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	
Aspectos generales	65%	20%	40%	42%
Capacitación y promoción del personal	80%	20%	20%	40%
Cultura organizacional	85%	60%	50%	65%
Salud y seguridad industrial	70%	30%	30%	43%
<b>Evaluación del área</b>	<b>74%</b>	<b>34%</b>	<b>37%</b>	<b>49%</b>
<b>7. Gestión ambiental</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	
Políticas	73%	33%	47%	51%
Estrategias para proteger al medio ambiente	60%	40%	40%	47%
Concientización	60%	20%	20%	33%
Administración del desperdicio	70%	40%	40%	50%
<b>Evaluación del área</b>	<b>68%</b>	<b>35%</b>	<b>40%</b>	<b>48%</b>
<b>8.sistemas de información</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	

Planeación	73%	20%	60%	51%
Entradas	90%	20%	50%	53%
Salidas	90%	20%	40%	50%
<b>Evaluación del área</b>	<b>84%</b>	<b>20%</b>	<b>51%</b>	<b>52%</b>

Con base en los resultados obtenidos, se pueden identificar las fortalezas y debilidades de cada empresa. Incluso si una parece ser competitiva en todas sus dimensiones, es importante reconocer que puede enfrentar desafíos en el desarrollo de algunas de sus sub dimensiones.

Según la ponderación del instrumento de “Mapa de Competitividad” el Merchandising se queda con el primer lugar de la lista, con una ponderación del 21%. De esta dimensión se observa que la empresa 1 presenta su fortaleza en la sub dimensión de “Distribución” dado que tiene la evaluación más alta, correspondiente al 90%. Esto se debe a que presta mucha atención a que su fuerza de ventas se encuentre capacitada, motivada y competente para cumplir con los objetivos de la empresa. Además, ha logrado desarrollar un sistema de distribución eficaz que le posibilita entregar los productos a sus clientes sin importar el lugar donde se encuentre. Lo que es una fortaleza para la empresa 1, es una debilidad para 2 y 3. Puesto que ninguna posee un personal capacitado, motivado y competente que cumpla con los objetivos de la empresa.

Siguiendo con la ponderación, la dimensión de "Cadena de Valor" se destaca como una fortaleza la sub dimensión de "Planificación" en las tres empresas. Todas ellas cumplen con un sólido proceso de producción, ofreciendo productos de calidad y costos competitivos. Además, cuentan con la flexibilidad necesaria en su proceso de producción para adaptarse a los cambios en la fabricación de productos, lo que les permite satisfacer las necesidades de sus clientes. Cabe destacar que el planeamiento de producción de cada empresa se basa en pronósticos de ventas, lo que respalda una gestión eficiente de la producción en función de la demanda del mercado.

En esta dimensión, la sub dimensión de "Capacidad" es digna de destacar. La empresa 1 sobresale con una evaluación del 100%, lo que resalta su excelente capacidad de producción en maquinaria y equipo, así como la existencia de planes de contingencia para expandir su capacidad

más allá de su potencial. Por su parte, la empresa 2 también muestra fortalezas en estos aspectos, aunque no de manera tan eficiente como la empresa 1. Sin embargo, la empresa 3 presenta estas sub dimensiones como debilidades, ya que carece de cualquier plan de contingencia para extender su capacidad más allá de su límite máximo, lo que la sitúa significativamente detrás de sus competidoras.

En la dimensión de "Planeamiento Estratégico", la empresa 1 destaca como fortaleza en el proceso de "Implementación de la Estrategia". Esto se debe a la participación activa de su personal en la consecución de los objetivos empresariales. En contraste, las empresas 2 y 3 no otorgan la misma relevancia a este proceso estratégico, lo que podría representar una debilidad en su ejecución y, en última instancia, en su capacidad para alcanzar sus metas estratégicas.

Siguiendo la ponderación del instrumento, la dimensión de "Recursos Humanos" muestra debilidad en la sub dimensión de "Aspectos Generales". Esto se debe a que ninguna de las empresas cumple con un organigrama rígido donde las líneas de autoridad estén claramente definidas. Además, ninguna empresa cumple en su totalidad con los requisitos legales vigentes, como el Instituto de Seguros Sociales (ISS), las Entidades Promotoras de Salud (EPS), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), entre otros. Estos hallazgos indican la necesidad de mejorar la estructura organizativa y cumplir con las regulaciones legales en el ámbito de recursos humanos.

En la dimensión de "Aseguramiento de la Calidad", la empresa 1 sobresale como una fortaleza en la sub dimensión de "Aspectos Generales". Esto se debe a que la gerencia general de la empresa tiene una filosofía orientada a impulsar programas de calidad, lo que se traduce en una capacitación adecuada de sus empleados en los aspectos de calidad y mejoramiento continuo. Por otro lado, en la empresa 2, se observa una carencia en estas áreas, lo que indica la necesidad de mejorar su enfoque en el control de calidad y la capacitación de su personal en este sentido.

En la dimensión de "Sistemas de Información," la empresa 1 sobresale en las sub dimensiones de "Entradas" y "Salidas". La empresa cuenta con sólidos procedimientos de contingencia en caso de pérdida de suministro eléctrico o fallos en el equipo de proceso, lo que garantiza la continuidad de sus operaciones. En cuanto a las "Salidas," la información generada

por el sistema es altamente confiable, clara y oportuna, lo que facilita la toma de decisiones informadas. Estos aspectos reflejan la eficiencia y la confiabilidad de los sistemas de información. No obstante, en el caso de las empresas 2 y 3, se observa una debilidad en estas áreas. Ninguna de las dos empresas cuenta con procedimientos de contingencia, lo que las deja vulnerables ante posibles interrupciones. Además, la información generada por sus sistemas no es completamente confiable ni oportuna, lo que puede obstaculizar la toma de decisiones fundamentadas.

En la dimensión de "Gestión Ambiental," las tres empresas encuestadas muestran una debilidad en la sub dimensión de "Concientización". Ninguna de ellas está al tanto de documentar las funciones, obligaciones, habilidades y pasos concretos que aseguren el cumplimiento de las regulaciones ambientales. Esta falta de conciencia y documentación refleja una carencia en la gestión ambiental de estas empresas, lo que sugiere la necesidad de establecer medidas concretas para cumplir con los estándares ambientales y promover la sostenibilidad.

## 5 Conclusión

Atendiendo a la pregunta problema de la investigación ¿Cómo es la competitividad interna de las empresas productoras de queso del Municipio de Morroa?, puede señalarse que, una vez analizado el instrumento de Nivel de Competitividad del BID, se concluye que:

Tras llevar a cabo el análisis del instrumento “Mapa de Competitividad” en las empresas productoras, se ha logrado obtener una visión profundamente esclarecedora acerca de la situación competitiva en la que se encuentran estas empresas. Según los datos recopilados, estas compañías ostentan un nivel de competitividad que se sitúa en un promedio del 57%, lo que las sitúa en categoría "Media". Este hallazgo revela que se encuentran en un punto intermedio en cuanto a su capacidad para competir en el mercado. Esto indica que estas empresas cuentan con un amplio margen de mejora en varios aspectos. Al estar en una posición competitiva de nivel medio, tienen la oportunidad de crecer, evolucionar y fortalecer sus operaciones en una variedad de áreas clave. Es este potencial de mejora lo que puede ser aprovechado estratégicamente para elevar su competitividad y destacar en un mercado cada vez más desafiante y competitivo.

Al analizar a cada empresa individualmente, se logra observar que la empresa 1 se encuentra en un nivel de competitividad "Muy Alto" del 83%. Esta empresa destaca en varias dimensiones, con especial énfasis en la dimensión de “Aseguramiento de la Calidad” y “Planeamiento Estratégico”. Por otro lado, las empresas 2 y 3 enfrentan desafíos considerables en sus niveles de competitividad, situándose en un nivel de "Baja" (35%) y "Medio" (53%) respectivamente. Ambas empresas presentan áreas de mejora, incluyendo la Cadena de Valor, Recursos Humanos, Gestión Ambiental, Merchandising y Sistemas de Información.

Los resultados también revelaron que algunas dimensiones y sub dimensiones se destacan como áreas críticas de fortaleza o debilidad en cada una de las empresas. En particular, la dimensión de Planeamiento Estratégico ha sobresalido con una competitividad "Alta" del 62%. Esto indica que estas empresas tienen una visión clara de sus objetivos a largo plazo y estrategias sólidas para alcanzarlos. No obstante, es importante señalar que siguen existiendo áreas de mejora,

---

como la dimensión de Merchandising, donde la promoción y presentación de productos o servicios en el mercado es una debilidad significativa.

## 6 Recomendaciones

Las recomendaciones se centran en aprovechar el potencial de mejora de las empresas de nivel medio, utilizar las empresas de alto rendimiento como modelos, fortalecer áreas clave, invertir en procesos y recursos humanos, fomentar la innovación y la sostenibilidad, y promover la colaboración entre las empresas para elevar la competitividad del sector quesero en Morroa.

- **Fortalecimiento:** Dado que la mayoría de las empresas se encuentran en la categoría de "Media" en cuanto a competitividad, se pueden promover programas de apoyo y asesoramiento específicos para ayudar a estas empresas a avanzar hacia niveles más altos de competitividad. Esto podría incluir capacitación en áreas clave, acceso a recursos financieros y asesoramiento en estrategias de mejora.
- **Fortalezas individuales:** La empresa 1, que destaca con un nivel de competitividad "Muy Alto", puede servir como un modelo y referente para las otras empresas. Se podría fomentar la colaboración y el intercambio de buenas prácticas entre las empresas locales para mejorar la competitividad en conjunto.
- **Dimensiones críticas:** Dado que la dimensión de Planeamiento Estratégico ha sobrepasado con una competitividad "Alta", se debe seguir fortaleciendo esta área. Sin embargo, también es esencial abordar las áreas de mejora, como la dimensión de Merchandising, para mejorar la promoción y presentación de productos o servicios en el mercado.
- **Inversiones:** Para las empresas 2 y 3 que enfrentan desafíos considerables en sus niveles de competitividad, es fundamental invertir en áreas como Cadena de Valor y Recursos Humanos. Esto puede incluir mejoras en los procesos de producción, la formación del personal y la gestión eficiente de los recursos.
- **Fomentar la Innovación y la Gestión Ambiental:** Para impulsar la competitividad, es vital promover la innovación en productos y procesos, así como abordar la gestión ambiental. Esto puede ayudar a las empresas a ser más sostenibles y a cumplir con los estándares ambientales, lo que podría abrir puertas a nuevos mercados.

### Referencias Bibliográficas

- Ambastha, A. & Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*, 26.
- Bartlett, A and S, Ghoshal, (1989) “Managing Across Borders”, *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Baena P., G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Cantillo, A. (2018). *Diálogo de saberes*. [https://www.researchgate.net/profile/2/publication/328615266\\_LIBRO\\_DIALOGO\\_DE\\_SABERES/links/5bd8b910299bf1124fae444c/LIBRO-DIALOGO-DE-SABERES.pdf#page=133](https://www.researchgate.net/profile/2/publication/328615266_LIBRO_DIALOGO_DE_SABERES/links/5bd8b910299bf1124fae444c/LIBRO-DIALOGO-DE-SABERES.pdf#page=133)
- Consejo Privado de Competitividad. (2021). *Informe Nacional de Competitividad 2021-2022*. Bogotá: Puntoaparte editores. [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/11/CPC\\_INC\\_2021-2022-libro-web-1.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/11/CPC_INC_2021-2022-libro-web-1.pdf)
- Doz, YL, and Prahalad, CK (1987) “*The Multinational Mission*”, New York, The Free Press
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Métodos de investigación en ciencias sociales* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Mora, E. (2013). *Nivel de competitividad de las MiPymes de Bogotá*. Análisis por dimensiones estratégicas. Universidad Nacional de Colombia.
- Ministerio de Comercio (2022). *Perfil económico Sucre*. Bogotá. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/de055b12-9d7b-4673-8cdd-97cf488dbd54/Sucre.aspx>
- Porter, M (1998), “*The Competitive Advantage of Nations- with a New Introduction*”, Macmillan Business, pp 33.



- Prahalad, CK & G, Hamel (1990) “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, 68, pp 79-91.
- Perez, C. & Ramirez, A. (2018). Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre. Sincelejo, Colombia. *Revista Javeriana*.  
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/view/22275>
- Pérez, C., Pizarro, A. (2016). *Competitividad en las organizaciones: Las MiPymes del sector manufacturero en Sincelejo, Sucre – Colombia*. Corporación Universitaria Antonio José de Sucre.
- Ruiz O., J. I. (2011). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Torres Fernández, Paúl A. (2016). Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual. *Atenas*, 2(34), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba. URL: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478054643001>
- World Economic Forum. (2016). *¿Qué es la competitividad?*  
<https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

## Anexos

## Anexo 1

Objetivos Específicos	Dimensión	Sub-dimensiones	ítems	Preguntas	Escala de Likert					
					1	2	3	4	5	
Caracterizar las empresas productoras de lácteos del Municipio de Morroa										
Determinar los niveles de competitividad de los factores internos y el estado de las dimensiones de las empresas productoras de queso del Municipio de Morroa.	Planeación estratégica	Proceso de planeación	11	¿La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los dos últimos años?						
			12	¿La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla?						
			13	¿Se está dando espacios para que todos se involucren con la planeación estratégica?						

			14	¿El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento?				
			15	¿Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada?				
			16	¿Al planear se desarrolla un análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas?				
			17	¿Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos				

				competidores, nuevas tecnologías y regulaciones?					
			18	¿Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas?					
		Implementación de la estrategia	19	¿El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia?					
			20	¿El planteamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo?					
	Cadena de valor	Planificación	21	¿El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y					

										costos competitivos?
										22 ¿La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible?
										23 ¿El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes?
										24 ¿El planeamiento de producción está basado en pronósticos de ventas?
										25 ¿La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las ordenes de producción?
										26 ¿La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos

			competitivos, a nivel nacional en calidad y precio?					
	Capacidad	27	¿La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización?					
		28	¿La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción?					
	Mantenimiento	29	¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria, los resultados son debidamente documentados?					
		30	¿La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para					

				equipos críticos los operarios de los equipos participan de su mantenimiento?					
				31 ¿La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo?					
				32 ¿La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como lucro cesante adecuado?					
		Investigación y desarrollo		33 ¿La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia?					
			34 ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción?						
			35 ¿La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio?						

			36	¿La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo y tecnología y modernización de su proceso de producción?					
		Aprovisionamiento	37	¿Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuesto?					
			38	¿Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta?					
			39	¿La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales en general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es en					



			su orden 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago?					
		Manejo de inventarios	40 ¿Cómo resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades?					
	41 ¿Hay un nivel óptimo de inventarios de materias primas, producto en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el mal manejo?							
	42 ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?							

			43	¿Con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el Kardex?				
		Ubicación e infraestructura	44	¿La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado?				
			45	¿La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras?				
	Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales	46	¿La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y				

			mejoramiento continuo?					
			47	¿Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento?				
		Sistemas	48	¿Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector?				
			49	¿El sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños?				
			50	¿El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones				

				correctivas y les hace seguimiento?					
			51	¿En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega?					
	Merchandising	Mercado nacional	52	¿El proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión					



									reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?
									57 ¿Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva?
									58 ¿Los productos nuevos (menores de tres años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa?
									59 ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente?
									60 ¿La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información

			actualizada sobre sus clientes, sobre sus necesidades, y los factores que guían sus decisiones de compra?				
			61 ¿La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?				
		Servicios	62 ¿El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades?				
			63 ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?				
			64 ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones				

			técnicas de sus productos?					
		Distribución	65	¿La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa?				
			66	¿La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?				
	Contabilidad y Finanzas	Monitoreo de costos y contabilidad	67	¿El sistema de contabilidad y costos prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones?				
			68	¿La gerencia general recibe los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente?				
			69	¿Periódicamente (quincenal o mensualmente) se				



				preparan reporte de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad?					
				70 ¿La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios?					
				71 ¿Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos?					
		Administración financiera		72 ¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.)?					
			73 ¿La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos?						
			74 ¿Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se						

			toman acciones correctivas?					
			75 ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones?					
		Normas legales y tributarias	76 ¿Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social?					
			77 ¿Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?					
			78 ¿La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados?					

			79	¿La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?				
	Recursos humanos	Aspectos generales	80	¿La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas?				
			81	¿La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal?				
			82	¿Existe una junta directiva que lidera la empresa?				
			83	¿La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)?				

		Capacitación y promoción de personal	84	¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa?				
			85	¿Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial?				
		Cultura organizacional	86	¿Existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?				
			87	¿La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia?				
			88	¿El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa?				



				trabajo y otras causas?					
Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa	94	¿En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales, de producción y el bienestar de sus trabajadores?						
		95	¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?						
		96	¿La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales?						
	Estrategia para proteger el medio ambiente	97	¿La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realiza cambios en su infraestructura física?						

			98	¿Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones?					
		Concienciación y capacitación del personal en temas medioambientales	99	¿Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas?					
		Administración del desperdicio	100	¿La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías?					
			101	¿La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es					

				generado y ha formulado planes para reducirlo?					
Sistemas de información	Planeación	102	¿El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable?						
		103	¿La empresa esta actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?						
		104	¿El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad?						
	Entradas	105	¿Se generan, archivan adecuadamente los documentos soporte en las diferentes áreas de la empresa?						



			106	¿La captura de información genera operaciones simultaneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas?				
			107	¿Cómo política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros?				
			108	¿Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico fallas en el equipo de proceso?				
		Salidas	109	¿La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones?				
			110	¿La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el				

					proceso de la toma de decisiones?					
--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--

### Anexo 2

Encuesta	Objetivos específicos	Objetivo 2. Determinar los niveles de competitividad de los factores internos y el estado de las dimensiones de las unidades productoras de queso del Municipio de Morroa.									
	Variable	Planeación estratégica									
	Preguntas	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
<b>E1</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre
<b>E2</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	A veces	A veces	Nunca
<b>E3</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Siempre	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Casi siempre

## Anexo 3

Encuesta	Objetivos específicos	<b>Objetivo 2.</b> Determinar los niveles de competitividad de los factores internos y el estado de las dimensiones de las unidades productoras de queso del Municipio de Morroa.											
	Variable	<b>Cadena de valor</b>											
	Preguntas	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
<b>E1</b>	1 = Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre
	2 = Casi nunca												
	3 = A veces												
	4 = Casi siempre												
	5 = Siempre												
<b>E2</b>	1 = Nunca	A veces	Nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
	2 = Casi nunca												
	3 = A veces												
	4 = Casi siempre												
	5 = Siempre												
<b>E3</b>	1 = Nunca	A veces	A veces	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	A veces	Nunca	Siempre	Nunca	Siempre	Nunca
	2 = Casi nunca												
	3 = A veces												
	4 = Casi siempre												
	5 = Siempre												

## Anexo 4

Encuesta	Objetivos específicos	<b>Objetivo 2.</b> Determinar los niveles de competitividad de los factores internos y el estado de las dimensiones de las unidades productoras de queso del Municipio de Morroa.													
	Variable	<b>Cadena de valor</b>													
	Preguntas	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	
<b>E1</b>	1 = Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	
	2 = Casi nunca														
	3 = A veces														
	4 = Casi siempre														
	5 = Siempre														
<b>E2</b>	1 = Nunca	Nu nc	Nu nc	Nu nc	Nu nc	A ve	A ve	A ve	Nu nc	A ve	Nu nc	Nu nc	A ve	A ve	

	2 = Casi nunca													
	3 = A veces													
	4 = Casi siempre													
	5 = Siempre													
<b>E3</b>	1 = Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	A veces	A veces	Nunca	A veces	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	A veces
	2 = Casi nunca													
	3 = A veces													
	4 = Casi siempre													
	5 = Siempre													

### Anexo 5

Encuesta	Objetivos específicos	Objetivo 2. Determinar los niveles de competitividad de los factores internos y el estado de las dimensiones de las unidades productoras de queso del Municipio de Morroa.					
	Variable	Aseguramiento de la calidad					
	Preguntas	P46	P47	P48	P49	P50	P51
<b>E1</b>	1 = Nunca						
	2 = Casi nunca						
	3 = A veces						
	4 = Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre
	5 = Siempre						
<b>E2</b>	1 = Nunca						
	2 = Casi nunca						
	3 = A veces						
	4 = Casi siempre	Nunca	Nunca	A veces	Nunca	Nunca	A veces
	5 = Siempre						
<b>E3</b>	1 = Nunca						
	2 = Casi nunca						
	3 = A veces						
	4 = Casi siempre	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces
	5 = Siempre						

## Anexo 6

Encuesta	Objetivos específicos	<b>Objetivo 2.</b> Determinar los niveles de competitividad de los factores internos y el estado de las dimensiones de las unidades productoras de queso del Municipio de Morroa.															
	Variable	<b>Merchandising</b>															
	Preguntas	P5 2	P5 3	P5 4	P5 5	P5 6	P5 7	P5 8	P5 9	P6 0	P6 1	P6 2	P6 3	P6 4	P6 5	P6 6	
<b>E1</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	A veces	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	Siempre	
<b>E2</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Nunca	A veces	Nunca	Nunca	A veces	A veces	Nunca	Nunca	A veces	Nunca	A veces	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	
<b>E3</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Nunca	A veces	Casi siempre	A veces	A veces	Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi siempre	Nunca	Siempre	Nunca	Casi siempre	

## Anexo 7

Encuesta	Objetivos específicos	<b>Objetivo 2.</b> Determinar los niveles de competitividad de los factores internos y el estado de las dimensiones de las unidades productoras de queso del Municipio de Morroa.													
	Variable	<b>Contabilidad y finanzas</b>													
	Preguntas	P6 7	P6 8	P6 9	P7 0	P7 1	P7 2	P7 3	P7 4	P7 5	P7 6	P7 7	P7 8	P7 9	
<b>E1</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	

<b>E2</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Nunca	Nunca	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca
<b>E3</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Nunca	Casi siempre	A veces	Nunca	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca

### Anexo 8

Encuesta	Objetivos específicos	<b>Objetivo 2.</b> Determinar los niveles de competitividad de los factores internos y el estado de las dimensiones de las unidades productoras de queso del Municipio de Morroa.														
	Variable	<b>Recursos humanos</b>														
	Preguntas	P8 0	P8 1	P8 2	P8 3	P8 4	P8 5	P8 6	P8 7	P8 8	P8 9	P9 0	P9 1	P9 2	P9 3	
<b>E 1</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	A veces	
<b>E 2</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	Nunca	A veces	Nunca	Nunca
<b>E 3</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Nunca	Nunca	A veces	A veces	Nunca	Nunca	A veces	A veces	A veces	Nunca	Nunca	A veces	Nunca	Nunca	

## Anexo 9

Encuesta	Objetivos específicos	<b>Objetivo 2.</b> Determinar los niveles de competitividad de los factores internos y el estado de las dimensiones de las unidades productoras de queso del Municipio de Morroa.																
	Variable	Gestión ambiental								Sistemas de información								
	Preguntas	P 94	P 95	P 96	P 97	P 98	P 99	P1 00	P1 01	P1 02	P1 03	P1 04	P1 05	P1 06	P1 07	P1 08	P1 09	P1 10
<b>E 1</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	A veces	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre
<b>E 2</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	A veces	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Nunca	A veces	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
<b>E 3</b>	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	A veces	A veces	Nunca	Nunca	A veces	Nunca	A veces	Nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Nunca	A veces	Nunca