

---

Plan Estratégico De Competitividad Para Los Productores De Queso Costeño En El  
Municipio de Astrea - Cesar

Lisbeth Andrea Orozco Granada

Oscar Raúl Rodríguez Rojas

Raisa Judith Valle Díaz

Corporación Universitaria Del Caribe - CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas Y Administrativas  
Administración y Negocios Internacionales  
Modalidad Virtual  
Sincelejo  
2021

---

Plan Estratégico De Competitividad Para Los Productores De Queso Costeño En El  
Municipio de Astrea – Cesar

Lisbeth Andrea Orozco Granada

Oscar Raúl Rodríguez Rojas

Raisa Judith Valle Diaz

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administración y  
Negocios Internacionales

Director

Claudia Milena Pérez Peralta

Magister en Economía

Magíster en Negocios Internacionales e Integración

Magíster en Educación

Corporación Universitaria Del Caribe - CECAR  
Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas  
Administración Y Negocios Internacionales  
Modalidad Virtual  
Sincelejo  
2021



---

**Nota de Aceptación**

Cinco puntos cero (5.0)

---

---

---

Director

Evaluador 1

Evaluador 2

Sincelejo, Sucre, 16 Julio 2021

## Tabla de Contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Capítulo I: El Problema de Investigación .....	10
Introducción .....	11
1. Planteamiento del Problema .....	13
1.1. Formulación del Problema .....	18
1.2. Objetivos .....	19
1.2.1. <i>Objetivo General</i> .....	19
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	19
1.3. Justificación.....	19
Capítulo II: Marco de Referencia .....	22
2. Marco de Referencia .....	23
2.1 Estado del Arte o Antecedentes .....	23
2.2. Marco Teórico .....	27
Capítulo III: Marco Metodológico.....	35
3. Marco Metodológico .....	36
3.1. Diseño y Enfoque de Investigación.....	36
3.1.1. <i>Fases de la Investigación</i> .....	37
3.2. Fuentes de Información.....	39
3.3. Población y Muestra.....	40
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	40
3.5. Técnicas y Herramientas de Tratamiento e Interpretación de Datos .....	42
4. Resultados y Análisis del Proyecto .....	44
4.1. Características de las Unidades Productivas de Queso Costeño en el municipio de Astrea – Cesar.....	44
4.2. Debilidades y Fortalezas de las fincas productoras de queso.....	51
4.2.1. <i>Diagnóstico de las Funciones Administrativas de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea</i> .....	51

---

4.2.2. <i>Análisis de las Funciones Administrativas de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea</i> .....	56
4.2.3. <i>Evaluación de Perfil de Capacidad Interna - PCI</i> .....	57
4.3. Oportunidades y Amenazas.....	61
4.3.1. <i>Análisis de las Oportunidades y Amenazas</i> .....	63
4.4. Estrategias para Fortalecer la Competitividad de los Productores de Queso Costeño en el municipio de Astrea.....	65
4.4.1. Matriz DOFA.....	66
4.4.2. <i>Generación de Estrategias para el Desarrollo de Ventajas Competitivas</i> ....	67
4.4.3. <i>Propuesta de Direccionamiento Estratégico</i> .....	68
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	70
5. Conclusiones y recomendaciones .....	71
5.1. Conclusiones .....	71
5.2. Recomendaciones .....	73
Referencias Bibliográficas .....	74

---

**Lista de cuadros**

Cuadro 1.....	13
Cuadro 2.....	17
Cuadro 3.....	31
Cuadro 4.....	52
Cuadro 5.....	53
Cuadro 6.....	54
Cuadro 7.....	55
Cuadro 8.....	56
Cuadro 9.....	57
Cuadro 10.....	58
Cuadro 11.....	62
Cuadro 12.....	66
Cuadro 13.....	67



---

**Lista de anexos**

Anexo 1. Encuesta para evaluar las funciones administrativas. ....	87
Anexo 2. Cuestionario para evaluar el perfil de capacidad interna (PCI) .....	89
Anexo 3. Formato utilizado para construir la matriz DOFA .....	91
Anexo 4. Diagnostico evaluación perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) .....	92
Anexo 5. Formato de propuesta de plan estratégico .....	94

---

## Resumen

El presente proyecto de investigación planteó como objetivo principal, el de formular un plan estratégico para fortalecer la competitividad de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea – Cesar. La metodología del estudio fue descriptivo, no experimental, con datos de corte transversal, de campo y bajo un enfoque cuantitativo, en el que se aplicaron instrumentos como entrevista y encuesta. Los principales resultados lo constituyen la construcción de un estado del arte para los productores de queso costeño, la elaboración de una propuesta de plan estratégico consecuente con las características del entorno en el que se desarrolla la producción, así como la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas propias del sector.

*Palabras Clave: Plan Estratégico, Competitividad, Productores de queso.*



### **Abstract**

The main objective of this research project was to formulate a strategic plan to strengthen the competitiveness of coastal cheese producers in the municipality of Astrea - Cesar. The study methodology was descriptive, not experimental, with cross-sectional, field data and under a quantitative approach, in which instruments such as interview and survey were applied. The main results are the construction of a state of the art for coastal cheese producers, the development of a strategic plan proposal consistent with the characteristics of the environment in which the production takes place, as well as the identification of weaknesses, opportunities, strengths, and threats of the sector.

*Keywords: Strategic Plan, Competitiveness, Cheese Producers.*



## **Capítulo I: El Problema de Investigación**

## Introducción

La competitividad de una empresa o de un sector puede ser entendida de diversas formas, pero en definitiva se trata de consolidar estrategias que permitan vencer o superar a la competencia, utilizando para ello herramientas comerciales y empresariales que condesciendan en adquirir una posición dominante para el negocio en dicho mercado. No hay que perder de vista que cualquier empresa o sector que apunte a ser competitivo deberá ofrecer calidad, fiabilidad, rapidez y flexibilidad, a la vez que, rentabilidad para sus clientes actuales y potenciales. Por lo anterior, se desarrollan objetivos en torno a la elaboración de estrategias, implantando nuevos métodos y modelos sobre innovación, mejoras continuas, procedimientos, organización y recursos, físicos y financieros. Sin embargo, cada empresa y negocio deberá establecer para su sector, cuáles son esas capacidades necesarias para desarrollar su competitividad en el mercado. No hay que olvidar, que estos factores desempeñan diferentes funciones dependiendo de las características de la empresa, tales como el tamaño y su industria, el grado de su competencia, etc. (Argudo, 2017).

En este documento, se encontrará información sobre los productores de queso costeño en el municipio de Astrea, departamento de Cesar en Colombia, para ello, se realizó un diagnóstico interno y externo, en el cual, se encontraron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas propias de los campesinos del municipio, los cuales, generan sus recursos económicos, a partir de la explotación de la ganadería doble propósito, y específicamente en el sector lácteo, mediante la producción y venta de queso costeño, así mismo, se abordaron aspectos inherentes a la problemática que éstos padecen entorno a la carencia de operacionalización de las políticas de Estado, que redunden en un crecimiento sólido y sostenible de este sector agropecuario. Todo lo anterior, con la finalidad de aportar estrategias tendientes al fortalecimiento de la competitividad del sector.

Para elaborar el presente proyecto de investigación se desarrollaron cinco capítulos, en el primer capítulo se seleccionó el tema de investigación, el cual fue elaborado teniendo en cuenta los criterios de pertinencia social y académica, en este mismo aparte se pudo definir y formular el



problema de investigación, el cual, fue orientado hacia la formulación de un plan estratégico para fortalecer la competitividad de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea del departamento del Cesar. En el segundo capítulo se revisaron los antecedentes, así como, las teorías y visiones que poseen distintos autores sobre los conceptos de planeación estratégica y competitividad. En el capítulo tres, se construyó el marco metodológico, en este aparte evidenciadas las fuentes de información primaria y secundarias, seleccionando los instrumentos de encuesta y entrevista a aplicar a los campesinos del sector. En la capitulo cuatro se presentaron los principales resultados y el análisis de la información recolectada, esto permitió construir los planes para fortalecer la competitividad de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea. Finalmente, en la capitulo cinco se presentaron las conclusiones y las recomendaciones del proyecto.

## 1. Planteamiento del Problema

El panorama económico mundial ha venido presentado una desaceleración del crecimiento en los últimos años, el cual, es justificado en situaciones ampliamente conocidas por la comunidad en general como el Brexit y la guerra comercial entre los países de China con Estados Unidos, adicionalmente, cabe mencionar que el Banco Mundial plantea que el Producto Interno Bruto - PIB a nivel global presentó cifras en el año 2019 del 2,3% frente a 3,0% que se produjo en el 2018. Así mismo, según el Banco Mundial (2021), luego de la problemática generada a partir de la proliferación del virus COVID-19 desde el año 2020, donde, el PIB mundial cayó en 4,3% a nivel mundial; para este año se prevé un aumento en la actividad económica mundial en un 4,0 %. Sin embargo, este número se ubica por debajo de lo proyectado antes de la pandemia, y de las tensiones financieras que se han generado. Este elevado nivel de incertidumbre pone en evidencia, el papel que desempeñarán los responsables de la formulación de las políticas, para incrementar la posibilidad de mejores resultados, y así evitar las tendencias negativas. En el siguiente cuadro se presentan las cifras del PIB de los años anteriores y los proyectados hasta 2022.

### Cuadro 1.

*El Mundo. Producto Interno Bruto, 2018 – 2022 (Proyectado)*

Sector/ Año	2018	2019	2020	2021	2022
Mundo	3.0	2.3	-4.3	4.0	3.8
Economías Avanzadas	2.2	1.6	-5.4	3.3	3.5
Economías Emergentes y En Desarrollo	4.3	3.6	-2.6	5.0	4.2
Asía Oriental y El Pacífico	6.3	5.8	0.9	7.4	5.2
Europa y Asia Central	3.4	2.3	-2.9	3.3	3.9
América Latina y El Caribe	1.9	1.0	-6.9	3.7	2.8
Oriente Medio y Norte de África	0.5	0.1	-5.0	2.1	3.1

Fuente: Elaboración Propia a Partir de Cifras del Banco Mundial 2021.

Continuando con este contexto, las proyecciones han mejorado en lo que va corrido del año 2021, debido a que a finales del año 2020 se produjo un repunte del comercio y la producción industrial; en consecuencia, con lo expresado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE en su informe de perspectivas económicas de marzo 2021, se plantea que el crecimiento del PIB mundial será del 5,6% este año (OCDE, 2021). Lo anterior, supera por cerca de 1,6 puntos porcentuales la proyección observada en el Cuadro 1 del presente documento, en el cual, se observan las proyecciones del Banco Mundial que estiman un crecimiento del PIB mundial del 4,0%. No obstante, las dinámicas de comercio internacional a nivel mundial han padecido grandes cambios en los últimos años, a partir de las contracciones de la demanda y el incremento de los niveles de desempleo, según la Organización Internacional del Trabajo – OIT se prevé que se continúe con pérdida de horas de trabajo con cifras del 4,6%, equivalente a 130 millones de empleos con respecto al cuarto trimestre del año 2019, agudizando la desaceleración del crecimiento a nivel de producción y el consumo tanto en bienes como en servicios (OIT, 2021).

Por otra parte, según el estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL (2020), el Covid-19 para los próximos años ha de generar efectos económicos y sociales graves, en el corto y mediano plazo, cuya intensidad y profundidad dependerá de las condiciones de cada economía, el comercio mundial, la duración de la epidemia, las medidas sociales y económicas para prevenir el contagio. En Latinoamérica y el Caribe, el crecimiento económico ya venía siendo relativamente bajo para 2019, si se compara con el año 2018. Antes de la pandemia se tenía la perspectiva de que el crecimiento regional fuera de 1,0% por parte del Banco Mundial, ahora en medio del desarrollo de esta crisis, se tiene la perspectiva de que la región presentará un crecimiento negativo, de -1,5% a -6,7% (CEPAL, 2020). Estos resultados definitivamente impactan en el consumo de bienes y servicios, muchos países latinoamericanos, incluyendo Colombia se encuentran en proceso de evaluación del déficit fiscal y la posible implementación de mayor carga impositiva para sus economías.

Según el Informe Nacional de Competitividad del año 2020, en Colombia las exportaciones cayeron 24,3% entre los meses de enero y agosto, las importaciones por su parte disminuyeron en un 20,8% para este mismo período, y de otro lado, para el mes de mayo se alcanzó una cifra histórica de desempleo del 21,0%, más de siete puntos porcentuales superior a la de España, y fue también, el país con el mayor aumento del desempleo entre enero y mayo de 2020 en ese grupo de economías. En línea con lo expuesto, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI, expresa que en lo transcurrido del año anterior se registraron reducciones en la población ocupada en los diferentes sectores económicos del país, y, especialmente en el sector agropecuario en las líneas de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca presentó la disminución fue de 5,8 puntos porcentuales con relación al 2019 (ANDI, 2021).

En términos de competitividad, el sector lechero en Colombia ha venido creciendo en los últimos años; el gremio refleja una producción de 8 billones de pesos anuales que se traducen en el 3,4% del PIB; cifra superior a lo que deja la producción de otra serie de bienes que hacen parte de la canasta familiar, entre los cuales se destacan la panela, el azúcar, algunos productos derivados del café y productos farmacéuticos. Las ventas a nivel nacional del sector aproximadamente son de 13 billones de pesos y, actualmente, once (11) de las compañías afiliadas a la asociación están en el top de las 1000 empresas con más ingresos operacionales en Colombia (Asoleche, 2020). La producción lechera por departamentos de Colombia se ha concentrado durante los últimos 5 años, en los departamentos de Antioquia y Cundinamarca reportándose con un volumen de acopio de más de 900 millones y 700 millones de litros por año, los departamentos que siguen son Boyacá, Cesar y Nariño, los cuales han tenido cifras variadas (Fedegan, 2020).

Por su parte, en el departamento de Cesar según el plan de desarrollo departamental 2020-2023, los resultados del índice departamental de competitividad para 2019, situaban al departamento en la posición 20 de 33 departamentos, mejorando su posición frente al año anterior 2018 que se encontraba en el puesto 22. Sin embargo, para el año 2020 los niveles de competitividad del departamento han disminuido nuevamente, y se encuentra en el puesto 21 de los departamentos en Colombia, según el informe de Perfiles Económicos Departamentales del

Ministerio de Comercio del 21 de abril del 2021. Esta zona geográfica históricamente ha sido conocida como una tierra productiva en materia agropecuaria con el 8,5%, y minera con el 40,7% del PIB departamental según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Por Su parte la producción de derivados lácteos, específicamente la elaboración de queso costeño representa el 21,8% del total del sector industrial del Cesar, esto, gracias a que el departamento dispone de 22.905 Kilómetros Cuadrados de suelo con aptitud agrícola y predominantemente se emplea para la ganadería (Ministerio de comercio, 2021).

En los departamentos como el Cesar, el subsector lácteo a pesar de ser considerado como estratégico, y jugar un papel preponderante dentro del sector y la economía del país, atraviesa por fallas estructurales y problemas constantes que se reflejan a lo largo de la cadena agroindustrial, una de las principales amenazas en los últimos años es el calentamiento global y las amplias ausencias de lluvias que se están presentando en la región Caribe colombiana, como lo afirma la Federación Colombiana de Ganaderos - FEDEGAN (2016). Dichos problemas representan la ineficiencia a nivel de la comercialización de los productos lácteos, la informalidad en la producción de la leche como materia prima, que según FEDEGAN alcanza porcentajes incluso mayores al 20,0% del total, asimetrías de poder y desatención a los mercados, tanto nacional como internacional.

En el municipio de Astrea del departamento del Cesar, las tendencias que se presentan a nivel nacional no son ajenas, por el contrario, se agudizan, dado que existe una dependencia marcada en su economía por la producción agrícola, y uno de sus producto más representativos “el queso costeño”, el cual, presenta una cadena de valor altamente fragmentada, donde, la producción se hace de forma artesanal, la comercialización del producto es poco especializada, y se centra en mercados concentrados con presencia de monopsonios, que impactan en los ingresos del productor, existe además, una alta informalidad a nivel laboral y empresarial, así como, otra serie de desventajas relacionadas con conflictos en el uso de suelo, poca presencia del Estado para la generación de externalidades positivas para la inversión, tales como el tema de vías, la provisión de servicios públicos, y otra serie de dificultades que aquejan a los productores de queso. Según el



Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023, Astrea que está ubicado en el centro nodal de la subregión noroccidental del departamento del Cesar, tiene una extensión de 568,75 Km<sup>2</sup> (58.300 hectáreas), de los cuales, solo 16 Km<sup>2</sup> corresponden al área urbana y el resto al área rural. La extensión rural del municipio es del 97,2% (Ver Cuadro 1), estas cifras guardan relación directa con la actividad económica principal del municipio, la cual, es la ganadería, y productos principales como el queso costeño, que generan flujo de recursos financieros para los habitantes de la región.

### **Cuadro 2.**

#### *Municipio de Astrea - Cesar. Extensión Territorial*

Municipio	Extensión Urbana	Extensión Rural		Extensión Total
Astrea	16 km <sup>2</sup>	552,75 km <sup>2</sup>		568.75 km <sup>2</sup>
	2.8%	97.2%		100%
		Ganadería	Agricultura	
		469,83 km <sup>2</sup>	82,92 km <sup>2</sup>	

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023, Astrea Unidos Camino a la Prosperidad.

El queso costeño es considerado tradicionalmente como un ícono de la gastronomía del Caribe colombiano, en primer lugar, se ubica como un alimento de primera necesidad y, por otra parte, se sitúa como un producto que permite generar ingresos a los campesinos de la región, es por ello por lo que cuenta con mucho arraigo en todos los niveles socioeconómicos, y es consumido de manera directa o acompañado de otros productos. Adicionalmente, es una materia prima de alta demanda por parte de los procesadores de alimentos, los cuales, le dan valor agregado al producir platos típicos de la región (Gutiérrez, Quintero, Burbano, & Simancas, 2017). En consecuencia, con lo anterior, Según el plan de desarrollo del municipio de Astrea, los campesinos que están vinculados al sector de los lácteos se han visto afectados por problemáticas específicas del entorno, tales como, la deficiencia en las vías de acceso a los diferentes corregimientos y veredas donde están ubicadas las fincas, dicha situación afecta a los productores que deben desplazarse hasta la cabecera municipal para llevar sus productos.

Se ha encontrado que existen cerca de 70 unidades productoras de queso costeño en el municipio, las cuales, comercializan sus productos en la cabecera municipal; éstas, en su gran mayoría son fincas pequeñas, en las cuales, los trabajadores son los mismos dueños de éstas; mientras que, las fincas grandes llegan a tener más de diez (10) trabajadores, los cuales, son contratados por obra labor o jornal. Algunas fincas de gran tamaño no producen queso, esto, debido a que, por su volumen de producción lechera venden la leche por litros a empresas lácteas, que por medio de camiones transportadores llegan hasta las mismas fincas a buscar el producido diario. Siguiendo con lo anterior, mediante información recolectada con los productores de queso costeño, éstos manifiestan que los compradores principales llegan al municipio de Astrea provenientes de los departamentos de Santander, Norte de Santander y Antioquia, para adquirir el queso costeño; dichos compradores acaparan los productos, y establecen los precios de compra, los cuales, en muchos casos difícilmente alcanzan para lograr puntos de equilibrio para los productores, siendo esta situación de concentración de mercado, un tipo de monopsonio que genera condiciones de desventaja en el momento de la negociación entre las partes.

### **1.1. Formulación del Problema**

Teniendo en cuenta los aspectos considerados en el entorno de los productores de queso costeño, en el presente trabajo, se ha formulado la siguiente pregunta problema central: *¿Qué estrategias se pueden plantear para fortalecer la competitividad de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea -Cesar?*; además de esta pregunta, se formularon otra serie de interrogantes: *¿Cuáles son las características específicas de las unidades productivas de queso Costeño en el Municipio de Astrea?*, *¿Cuáles son principales debilidades y fortalezas en las unidades productoras de queso en el municipio?*; *¿Cuáles son principales oportunidades y amenazas presentes en el entorno que pueden afectar la producción de queso en el municipio de Astrea?*; *¿Qué estrategias se podrían proponer para fortalecer la competitividad de los productores de queso costeño del municipio de Astrea - Cesar?*.

## **1.2. Objetivos**

### ***1.2.1. Objetivo General***

Formular un plan estratégico para fortalecer la competitividad de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea – Cesar.

### ***1.2.2. Objetivos Específicos***

- Caracterizar a las unidades productivas de queso costeño del municipio de Astrea – Cesar.
- Identificar las debilidades y las fortalezas de las fincas productoras de queso, en lo referente a los procesos administrativos.
- Analizar las oportunidades y amenazas relacionadas con el negocio de producción de queso costeño en el municipio.
- Plantear estrategias orientadas fortalecer la competitividad de los productores de queso costeño en función de sus características y del contexto del municipio de Astrea.

## **1.3. Justificación**

Generalmente para la creación o mejoramiento de empresas o unidades de negocio se precisa del desarrollo de Planes Estratégicos, es por ello que, según Drucker (1984), la Planeación Estratégica es un proceso continuo y sistemático, en el que se requiere de conocimiento más amplio sobre las posibilidades que se encuentran en el futuro, con la finalidad de tomar mejores decisiones en el presente, de igual forma, requieren de la organización de las actividades que sean necesarias para llevar a la práctica las decisiones tomadas, y poder desarrollar evaluación permanente de los resultados obtenidos frente a las expectativas que se han generado, para tomar decisiones que redunden en el éxito las organizaciones. La formulación de un plan estratégico para los productores

de queso costeño en el municipio de Astrea permite fortalecer la competitividad, mejorar el control de la información para la elaboración de sus estados financieros, la administración de los recursos disponibles y, por ende, los procesos productivos, debido a que estos constituyen la base sobre la cual se puede tomar las decisiones estratégicas para un mejor desempeño a largo plazo (Chiavenato & Sapiro, 2017).

El mercado de venta de queso costeño artesanal es muy competido, adicionalmente, según Peralta, Cervantes, Estrada & Olivares (2017), los pequeños productores se ven afectados por diferentes problemáticas internas que se encuentran desde falencias administrativas, hasta la carencia de desarrollo de estrategias efectivas para el crecimiento y desarrollo de los mismos. Tan solo por citar en el municipio de Astrea, existen cerca de 70 productores que se dedican a vender sus productos a los compradores mayoristas, estos compradores a su vez fijan el precio de compra, argumentando en muchas ocasiones que ellos son los responsables de transportar el producto y que adicionalmente deben asumir los riesgos inherentes a la distribución, por otra parte, las características como la composición del producto no son constantes debido a que el producto final puede estar fluctuando entre un estado duro, semiduro o blando, lo que se presenta por la falta de estandarización en su elaboración. Adicionalmente, se han incrementado los productos sustitutos, con mejores condiciones de venta para el consumidor final; tal como lo mencionan Quintero & Simancas (2015), los queseros artesanales no están solos en el mercado ofreciendo su queso costeño, sino que deben competir con otras opciones no artesanales. De otro lado, en el caso del departamento del Cesar la situación es un tanto más extremo, debido a que éste limita con Venezuela, situación que afecta al sector productor de quesos debido a que ingresan de forma permanente productos derivados lácteos provenientes del vecino país en detrimento de los campesinos de la región.

En este contexto, el queso costeño es preferido por el consumidor cuando es elaborado a partir de leche cruda, debido a su sabor y aroma especial, dado por la presencia de Bacterias Ácido Lácticas - BAL autóctonas en este queso (Matos, Gutiérrez, Burbano, Rodríguez, & Cabarcas., 2013), es por ello que para fortalecer las unidades productoras de queso costeño en el municipio



de Astrea se requiere identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas existentes en su entorno, con la finalidad de realizar el planteamiento de estrategias que respondan a sus necesidades particulares, y también, constituyan un insumo informativo a través del cual las entidades público-privadas puedan direccionar sus políticas, esto, en virtud de la necesidad de consolidar productos que puedan ingresar a distintos mercados, puesto que, una debilidad evidente se encuentra en las condiciones sanitarias propias de la informalidad en la producción, según el informe de gestión del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA para el primer semestre del año 2016 el 50,0 % de los casos notificados por alertas sanitarias correspondieron a fabricantes de queso (INVIMA, 2016).

De acuerdo a lo anterior, uno de los objetivos a alcanzar es la identificación de las debilidades y fortalezas en las unidades productivas en el municipio de Astrea – Cesar, así mismo, los recursos que perciben a nivel de ingresos financieros, de manera que exista una auto calificación y realizar propuestas de mejoras, a su vez, también encontrar estrategias para ofrecer producto con mayor calidad para los clientes, en lo referente a las oportunidades y amenazas, según Fernández (2012), constituyendo posibilidades o situaciones del entorno que se pueden aprovechar o puedan atentar con la permanencia de una organización (como ocurre con las amenazas), estas variables se identifican mediante fuentes de información secundaria, debido a que son externas. Los argumentos anteriormente expuestos permiten justificar la pertinencia de realizar un plan estratégico para fortalecer la competitividad de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea – Cesar.

## **Capítulo II: Marco de Referencia**

## 2. Marco de Referencia

### 2.1 Estado del Arte o Antecedentes

En el presente aparte de la propuesta a desarrollar, se realizará la presentación de proyectos de investigación considerados como antecedentes, los cuales, guardan relación con los objetivos a alcanzar en este trabajo, cabe aclarar que, esta es una categoría central para el análisis crítico de las dimensiones política, epistemológica y pedagógica de la producción investigativa (Guevara, 2016); es por ello que, en la elaboración del presente proyecto se ha analizado la producción científica entorno a los diseños de planes estratégicos, en distintos tipos de organizaciones a nivel nacional e internacional, esto, permite tener una visión holística de la problemática y los planteamientos metodológicos que se pueden abordar, cabe destacar que las características de las empresas estudiadas son en su gran mayoría industriales, o con miras a industrializar, representado una base sobre la cual se pueda argumentar la relevancia de la presente propuesta.

Ríos (2007), realizó una investigación para Chile, cuyo objetivo fue el de analizar las estrategias de los agentes de la cadena de valor láctea considerando las grandes empresas y los pequeños productores; mediante un análisis de tipo descriptivo, con fuentes de información secundaria; según este autor, la cadena de producción láctea en Latinoamérica presenta una estructura primaria con un elevado número de productores, con nula o escasa asociatividad, por lo que tienen una gran afectación por la globalización a nivel mundial. Igual conclusión tiene el trabajo de Craviotti (2017), el cual, fue realizado para Argentina, con el objetivo de abordar iniciativas de desarrollo orientadas a los pequeños productores familiares dedicados a elaborar quesos en sus propios establecimientos, mediante un proyecto de carácter mixto que reunió variables cualitativas y cuantitativas; en esta investigación se encontró es necesario dar transición hacia procesos industriales y la estandarización de procesos productivos con la finalidad de fortalecer la competitividad de las unidades de negocios.

De otro lado, Sánchez & Gonzáles (2016), en su trabajo realizado en México, cuyo propósito central fue elaborar estrategias de desarrollo, basadas en la metodología de Planeación Participativa, mediante la elaboración de proyectos orientados a los objetivos; a partir de esta investigación, el autor diseñó un sistema de solución a la problemática de competitividad empresarial estudiada, el cual produjo como resultados destacados: Mejoras en el aprovechamiento de las políticas gubernamentales, actualización tecnológica, capacitación al personal implicado en la producción, mayor aprovechamiento del lactosuero y fortalecimiento de la labor social. Igualmente, el trabajo de García (2017), realizado para Argentina, cuyo propósito fue obtener funciones de demanda internacional de los principales lácteos exportados por este país, diseñado con base en un modelo de demanda de los principales países importadores de leche en polvo y quesos argentinos, cuyo resultado evidenció que la cantidad de productos sustitutos a los lácteos es poca, en consecuencia, esto es favorable para los productores y exportadores, debido a que las fluctuaciones en los precios no constituyen factores que vayan en detrimento directo de la demanda.

Relacionado con los anteriores trabajos, Cervantes, Patiño, Cesín & González (2017), analizaron en México el consumo de queso, partiendo del valor simbólico de este producto en este país, para proponer estrategias de Marketing enfocadas a una mejor comercialización; realizando un estudio lexicométrico para identificar las principales representaciones sociales evocadas por los consumidores; dentro de los resultados de este trabajo, se evidenció que las principales representaciones sociales asociadas con el queso son las sensoriales y las de identidad cultural; también, encontraron como debilidad de los productores el desconocimiento de mejores prácticas de producción. En concordancia con lo anterior, Gualavisí (2020), en un proyecto desarrollado en Ecuador, cuyo propósito fue el de desarrollar un plan estratégico de marketing enfocado en satisfacer las necesidades del cliente, crecimiento y rentabilidad, por medio de un análisis tipo descriptivo con diseño no experimental transeccional de campo, expresa la necesidad de diseñar una propuesta estratégica y táctica correspondiente al mejoramiento de la imagen corporativa que consolide un crecimiento empresarial, estratégico, económico y financiero para las empresas del sector. Por su parte, Henao (2019) en Colombia con su trabajo propuso el diseño de un plan



estratégico de marketing en una empresa comercializadora de productos lácteos, utilizando un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, a partir de la recolección de información desde entrevistas estructuradas, arrojando como conclusión que una de las principales debilidades se presenta en torno a la falta de canales de comunicación directos y poco desarrollo de innovación; adicionalmente según esta investigación se requiere implementar un plan de mercadeo aprovechando las ventajas logísticas y de distribución.

En las prácticas de producción, los aspectos logísticos tienen vital importancia, es por ello que en el trabajo de Briñes & Torres (2015), realizado en Venezuela, analizó las actividades estratégicas de la gestión logística de las empresas del sector lácteo, mediante un trabajo tipo descriptivo, con diseño no experimental transeccional de campo, cuya conclusión plantea que las actividades de gestión logística, están determinadas a partir de estrategias organizacionales, esto permite la definición de funciones y tareas específicas; adicional a esto, el estudio concluyó que la tecnología es un pilar fundamental para cualquier proceso dentro de estas empresas. Villegas & Hernández (2018) en su investigación realizada en Ecuador, cuyo objetivo fue diseñar un nuevo sistema tecnológico integrado y estandarizado para la producción de queso fresco, con máximo aprovechamiento de los componentes, mediante una metodología experimental y cuantitativa sobre el tratamiento térmico de la leche; encontró que la mejora en los procesos de producción determina el aprovechamiento de los insumos, lo cual, tiene relación con los niveles de rentabilidad de las empresas.

García & Contreras (2018) por su parte, en un trabajo realizado para México, cuyo objetivo fue el de desarrollar, gestionar e implementar un modelo para lograr empresas sustentables económica-social y ambientalmente, por medio del desarrollo de un enfoque sistémico, encontró que es indispensable conjugar estrategias enfocadas a la competitividad e impacto ambiental, de manera multidisciplinaria; y desarrolló procesos para ser implementados en las unidades de negocio con carácter sistémico, orientado a los procesos productivos de las empresas del sector, que generaran un menor impacto ambiental, y una mejora de los indicadores de productividad y eficiencia. Similar a este trabajo, Bastanchury, De Pablos, García & Romo, (2019) en España,

buscaron identificar un conjunto de indicadores que permitieran medir las dinámicas en el sector ovino, por medio de una revisión de la literatura en capacidades dinámicas y determinación de potenciales indicadores de gestión; logrando consolidar 54 indicadores para cuantificar los distintos tipos de capacidades. Esto constituye un referente para que los gerentes puedan diagnosticar y tomar decisiones de mejora en sus granjas.

Siguiendo con lo anterior, Mármol, Rodas, Papanicolau & Ricaurte (2020), en un trabajo para Ecuador, cuyo objetivo fue determinar cómo debería ser el desempeño organizacional (D.O) con mejora continua e intervención científica en MIPYMES de productos lácteos; concluyeron que el desempeño organizacional debe establecerse en los directivos de las empresas para que se pueda lograr la intervención científica en las unidades procesadoras de productos lácteos; la investigación fue de carácter descriptiva y aplicada, y encontraron grados de correlación de las variables de desempeño organizacional con las mejoras continuas; las conclusiones de este estudio estuvieron enfocadas en que el desempeño organizacional se correlaciona con las mejoras continuas debido a que involucra de forma activa en los procesos a las personas que integran las organizaciones, esto, permite que se empoderen con los objetivos a alcanzar y se consolide el sentido de pertenencia de la firma.

En Colombia, Manrique & Vargas (2015), desarrollaron un trabajo con el fin de identificar la situación y las perspectivas del diseño de competitividad en algunas entidades públicas y privadas del sector lácteo, y exploraron las formas de gestión utilizadas por un grupo de empresas de diferentes tamaños; las cuales, usaron como herramienta de investigación el mapa de competitividad en diseño – MCD-, y analizaron la teoría de capacidades empresariales y factores determinantes de éxito empresarial; la conclusión de este trabajo se enfocó en que el MCD es eficaz en el diseño, análisis y la formulación de propuestas de desarrollo específico de la empresa como para el sector económico en el que se encuentra inmersa. En relación con este tema, Gutiérrez, Quintero, Burbano & Simancas en Colombia (2017), en su investigación, propusieron a los productores de queso costeño, un modelo de producción y comercialización de este producto, como base para convertir la quesería artesanal en un instrumento de desarrollo regional; esto, lo

hicieron por medio de un estudio de tipo descriptivo, abordado desde los aspectos socioculturales y biotecnológico el análisis, dicho estudio permitió identificar aquellos valores que se asocian con la producción quesera. Dentro de sus principales resultados se destaca la necesidad de realizar el desarrollo de un signo distintivo, también, la posibilidad del posicionamiento del producto en el mercado nacional con un alto valor, esto, sin dejar de lado las características actuales de fondo, pero mejorando sus características organolépticas y sanitarias.

Por su parte, en el trabajo realizado por Peralta, Cervantes, Estrada & Olivares (2017), se diseñaron estrategias innovadoras en la comercialización del queso costeño en la costa caribe colombiana, por medio de una investigación descriptiva, no experimental, con datos de carácter transversal en la que la recolección de datos se desarrolló en un solo momento, con un enfoque cuantitativo. Este trabajo concluyó que las unidades productivas de queso costeño requieren fortalecer los atributos y características del producto, debido a que no existe una estandarización en el producto. Igualmente en Colombia, Pertuz & Elías (2019), realizaron una investigación cuyo objetivo fue caracterizar el sector ganadero colombiano y sus organizaciones en términos de su competitividad, con base en la historiografía económica, social y empresarial, este trabajo produjo aportes al tema de investigación, entorno a que, las organizaciones y el sector ganadero colombiano no han sido competitivos, lo cual, se muestra en los bajos niveles de productividad y calidad de sus productos en comparación con otros países, adicionalmente, los factores externos y endógenos estructurales no han permitido el desarrollo del sector; en materia de producción y pastoreo este trabajo concluye que el sistema de producción dominante es extensivo aún en el siglo XXI.

## **2.2. Marco Teórico**

A continuación, se plantean algunas teorías relevantes sobre la competitividad y diferentes tópicos alrededor del tema de planeación estratégica, lo que permitió obtener una visión clara de los objetivos a alcanzar en el presente proyecto. Steiner (2007) define la planeación estratégica como un proceso sistemático desarrollado en una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y planes detallados, con el fin de implementar dichas estrategias para alcanzar

los objetivos de la compañía. Este autor considera que la planeación estratégica requiere de cuatro elementos esenciales: en primer lugar, la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que pueden surgir en el futuro; en segundo lugar, el establecimiento de metas organizacionales; en tercer lugar, la actitud frente a los compromisos adquiridos para alcanzar los objetivos propuestos, y finalmente, la integración de los distintos tipos de planes a corto, mediano y largo plazo.

El concepto de plan estratégico ha sido ampliamente abordado en la literatura administrativa y gerencial, autores como Alvarado (2001) lo definen como el conjunto de elementos y conceptos que dirigen, orientan, integran, unifican y suministran coherencia a las decisiones que direccionan a una organización, departamento o unidad. En este mismo orden, Serna (2010) define la planeación estratégica como el proceso mediante el cual, las personas encargadas de la toma de decisiones en una organización obtienen, analizan y procesan la información relevante, cuyo carácter es de índole externo e interno, con la finalidad de evaluar la situación presente de la empresa u organización, así como, su nivel de competitividad, y estableciendo el direccionamiento a futuro. Chandler (2003) por su parte, afirma que la planeación estratégica es la determinación de metas, objetivos a largo plazo, definición de las acciones a emprender, y la asignación de los recursos disponibles para alcanzar dichas metas; mientras que Drucker (2007), plantea que la estrategia está en conocer el negocio y orientar los esfuerzos para lograr lo que debería ser. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede inferir a partir de los aportes suministrados por los distintos autores que la planeación estratégica, es la consolidación de información relevante que permite conocer el estado actual de una organización, para tomar las medidas pertinentes que orienten el rumbo de la organización en el futuro.

Por su parte, Saldaña (2012) expresa que la planeación no es exclusiva del hombre moderno, siendo una actividad racional, que considera necesario prever el futuro y organizar su acción de acuerdo con sus previsiones, por lo que, la planeación es tan antigua como el hombre mismo. No obstante, a partir de las teorías científicas de la administración propuestas a principios de siglo XX por Taylor (1969) y Fayol (1971) se ha consolidado el concepto de planeación estratégica como herramienta de competitividad en las organizaciones; para Rezende (2008), la planeación es una de las principales herramientas para gestionar cualquier organización y se

encuentra condicionada a la realización de acciones debidamente estructuradas, por medio de métodos, técnicas y recursos disponibles. Thompson et al. (2012), define la dirección estratégica como el arte y la ciencia gerencial de formular, implantar y evaluar las estrategias en el corto, mediano y largo plazo, para lograr los objetivos organizacionales. Estos conceptos no distan de los expresados por autores anteriores, entorno a los pilares sobre los cuales se edifican los procesos de planeación organizacional, y la relevancia que esta posee en el contexto de fortalecer la competitividad en las organizaciones.

En concordancia con lo anteriormente expresado, Lopera (2014) manifiesta que la planificación no tiene un único significado, por ello, algunas posturas la consideran un proceso político y social, pero otras la entienden como un conjunto de procesos técnicos que imprimen sistematicidad a la toma de decisiones, en el ámbito del desarrollo general, sectorial u organizacional. Es decir que, los conceptos en algunos casos están asociados a procesos productivos o de ingeniería, mientras que en otros se pueden considerar de gestión del talento humano disponible para lograr objetivo; dichos significados dependen, por supuesto, de los sucesos de carácter social que se han desarrollado en distintos momentos históricos. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que las posturas de los distintos autores están sujetas a las variaciones inherentes al contexto histórico que se esté viviendo, y la interpretación que le den los encargados de dirigir las organizaciones. En este orden de ideas, Aguirre (2015) considera que la planeación estratégica es el análisis, y la identificación de los diferentes activos estratégicos que posee el sistema (organizacional, regional o sectorial), a nivel de recursos humanos, físicos, tangibles, intangibles y de conocimientos que prevalecen; constituyendo una herramienta para alcanzar la innovación permanente en las organizaciones, incluyendo los productos y servicios, con miras a prevalecer en el tiempo.

Calle, Gurumendi & Calle (2020), afirman que la planeación es una de las preocupaciones de los directivos de las organizaciones para lograr que una empresa sea perdurable, y para algunos de esto directivos recurren al camino de la productividad sin planificar, buscando maximizar el uso de los recursos disponibles en la empresa, con la finalidad de generar mejores resultados financieros; pero, esta práctica podría funcionar solo en el corto plazo, sacrificando algunas de las

actividades que la empresa realice. Otro camino es el de la estrategia, el cual, puede garantizar que el directivo alcance ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo, incrementando los resultados económicos y no económicos; por lo tanto, la estrategia se constituye como un aspecto de vital importancia para la supervivencia de una organización, indiferentemente de si compite en contextos de índole internacional, o si se enfoca exclusivamente en el mercado local. Finalmente, Chiavenato & Sapiro (2017) manifiestan que este es un camino que eligen las organizaciones, orientando sus esfuerzos para alcanzar posicionamientos futuros que superen el nivel en el que se encuentran en la actualidad, y, por lo tanto, permitan permanecer en el tiempo.

El presente proyecto tomó como referentes principales para la elaboración del plan estratégico los modelos de Serna (2010) y el de Chiavenato & Sapiro (2017). En particular, en el modelo planteado por Serna (2010), se considera que en una organización lo más importante o principal es el crecimiento y el desarrollo global, contemplándola de forma holística; este crecimiento se debe desarrollar de la forma más efectiva posible, identificando las fortalezas de la organización, con el objetivo de aprovechar las oportunidades, y reducir a su máxima expresión el impacto que podrían tener las amenazas. De otro lado, Chiavenato & Sapiro (2017), afirman que el propósito de la planeación estratégica, es formular e implementar estrategias por medio de planes tácticos y operacionales, los cuales, pueden ser llamados planes estratégicos, siendo la estrategia una elección compleja que involucra a todos los miembros de una organización, y consiste en tomar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con el análisis de los factores internos y externos; en este orden de ideas, el plan estratégico debe contener los siguientes elementos:

**Cuadro 3.***Modelo de plan estratégico*

Modelo de plan estratégico	
Premisas	El plan estratégico debe estar constituido por los siguientes elementos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe ser sistemática o sistémico</li> <li>• Enfocarse en el futuro</li> <li>• Crear valor</li> <li>• Ser participativa</li> <li>• Tener continuidad</li> <li>• Ser implementada y monitoreada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Diagnóstico externo</li> <li>• Diagnóstico interno</li> <li>• Definición de objetivos</li> <li>• Formulación de estrategias.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Chiavenato & Sapiro (2017).

Siguiendo con lo anterior, la planeación estratégica se encuentra estrechamente ligada con el concepto de competitividad, debido a que, los procesos de planeación permiten generar estrategias que se materializan en los planes de acción, que al ser ejecutados de forma correcta pueden permitir que las organizaciones sean más competitivas. Serna (2003), señala que la formulación de estrategias competitivas consiste en la construcción de un mapa de las probabilidades futuras de una organización, en el que se señalan las acciones a seguir entorno a su direccionamiento estratégico, lo cual, constituye un acercamiento al concepto de competitividad desde el enfoque microeconómico. De otro lado, la competitividad se ha convertido en un referente necesario al momento de estudiar y analizar los factores que están relacionados con la implementación de la política económica en los contextos internacionales, nacionales y locales; en este sentido, el sector empresarial se constituye como un objetivo para lograr la permanencia en el tiempo. Según Porter (1990), la competitividad de una nación depende de su industria al momento de innovar y mejorar permanentemente, lo cual, se incluye en todos los eslabones de la cadena de valor. En el ámbito empresarial, Gang, Liyan & Xiaofei (2009), plantean que la competitividad en las empresas se evalúa mediante dos indicadores de rendimiento: el primero sería la rentabilidad de la empresa en comparación con los principales referentes mundiales, y el segundo es la capacidad de innovación frente a sus competidores. No resulta fácil definir un solo concepto de competitividad, sin embargo, se puede afirmar que ser competitivo es un resultado de un proceso que se aplica en un país o en una empresa, que se obtiene cuando el precio de un producto o

servicio que se ofrece a un cliente coincide con la voluntad de pago para adquirirlo, y esto sucede de forma rentable y duradera para aquel quien lo ofrece (Botero, 2014).

Continuando con lo expresado anteriormente, se hace necesario precisar el origen y evolución del concepto de la competitividad, el cual, presenta un recorrido formal a partir de la década de los 80 con los análisis de la ventajas y estrategias competitivas planteado por Porter (1987), no obstante, presenta un vínculo con dos conceptos que han tenido amplia difusión en el desarrollo de la historia económica, como lo es, la ventaja absoluta de Smith (1776) y la ventaja competitiva de Ricardo (1817) (Arboleda, 2016). Para Smith (1776), un país debería enfocarse y especializarse únicamente en la producción de aquellos bienes o mercancías, en las cuales, posea unas condiciones naturales que le permitan obtener una ventaja absoluta, es decir, que los costos de producción generados sean inferiores a los que se obtengan en otros países, teniendo como patrón de comparación la cantidad de trabajo y el costo que se requiera para la producción. Por su parte Ricardo (1817), planteó la teoría de la ventaja comparativa, según este principio, un país determinado puede especializarse en la producción de bienes que pueda fabricar incurriendo en costos de producción relativamente menores, aún sin tener ventajas absolutas, es decir que, aunque incurra en costos más altos comparativamente con otros países, le convendrá especializarse en aquellos en los que su desventaja sea menor.

En lo referente a las aproximaciones del concepto de competitividad, Porter (1987), la define como la capacidad que tiene una organización de producir bienes o servicios y comercializarlos en condiciones óptimas de precio, calidad y oportunidad, a diferencia de sus rivales, este mismo autor establece que las empresas deben desarrollar estrategias competitivas, para enfocarse en el mercado en el que desean incursionar, puesto que sus posibilidades están limitadas por él; además plantea que se deben analizar principalmente en aspectos al exterior de la empresa, y a partir de ahí, se puedan definir las formas en que debe trabajar la estructura empresarial, esto, se hace esencial, en la medida que el mercado es estudiado para poder establecer aquellos componentes que en el corto, mediano o largo plazo, alcanzan a impactar de una forma u otra en las organizaciones. Por otra parte, el concepto de competitividad se asocia en un nivel mucho más amplio que el del sector empresarial, siendo empleado en términos económicos un



ejemplo es Labarca (2007), quien manifiesta que, en la historia reciente, la competitividad se reconoce como un atributo clave de las economías nacionales y sus sectores productivos de la mayoría de los países del mundo.

Siguiendo con lo anterior, la competitividad y la integración organizacional son conceptos que han ganado importancia en diferentes sectores de la economía a nivel mundial, en efecto, en la literatura se identifican una importante cantidad de antecedentes relacionados con estas temáticas; un factor que ha motivado a los gerentes empresariales y gobernantes a ser más competitivos es la globalización, la cual ha generado cambios por parte de las organizaciones frente al mercado, esto se presenta porque los consumidores cuentan con mayor cantidad de opciones de bienes y servicios, y por consiguiente, los hace más exigentes debido a que buscan más calidad, precios atractivos y mejor servicio al cliente (Chávez, 2011). En virtud lo anterior, en la actualidad existe un importante número de investigaciones se concentran en la generación e implementación de estrategias o programas para la competitividad de las empresas, con el fin de fortalecer su dinámica dentro de los mercados nacionales e internacionales (Melgarejo, Vera, & Mora, 2013). En el aspecto ligado al desarrollo de los países o las regiones, según Ivancevich y Lorenzi (1997), la competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos. Así mismo, y sumado a lo anterior la competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores (Enright, Frances & Scott, 1994).

La discusión en torno al concepto de competitividad es muy extensa y está sujeta a las distintas corrientes de pensamiento económico, así mismo, en el ámbito empresarial depende de los estilos de gerenciamiento o teorías administrativas; en este orden de ideas, la Comisión Económica para América Latina - CEPAL (2001), plantea el concepto de competitividad sistémica, que se caracteriza por reconocer que un desarrollo industrial exitoso no se logra solamente a través de una función micro o de condiciones macroeconómicas estables en el nivel macro, sino también, por la existencia de medidas específicas del gobierno o la intermediación de

estado, así como, de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas. Adicionalmente, la capacidad de vincular las políticas micro y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas, del riesgo de inversión y de un conjunto de factores socioculturales, aunados a patrones básicos de organización; se puede inferir que el nivel de competitividad de las organizaciones no depende exclusivamente de la gestión administrativa, sino también de las políticas gubernamentales y el ambiente en el que se encuentran inmersas.

Siguiendo con lo expresado, los conceptos de plan estratégico y competitividad se encuentran estrechamente ligados, siendo la competitividad una meta a alcanzar mediante el desarrollo de los planes trazados por parte de todos los miembros de una organización, autores como Kaplan & Norton (2008), señala en su libro *The Execution Premium*, que las estrategias y las operaciones deben estar integradas para lograr desarrollar ventajas competitivas, es imprescindible que los directivos y el personal de cualquier empresa cuenten con estrategias que los orienten hacia la dirección correcta para alcanzar los objetivos trasados a corto, mediano y largo plazo, debido a que ellos constituyen el eje central, en el cual, se armonizan las actividades en las diferentes dependencias; de igual forma expresa Velázquez (2004), el cual afirma que las micro, pequeñas y medianas empresas no están exentas de formular estrategias, debido a que el mercado les exige ser cada día más competitivos frente a las multinacionales, sino que el proceso de crecimiento demanda fortalecer y adecuar las distintas dependencias. Es por ello que no se debe hablar de competitividad como un proceso aislado en las organizaciones puesto que es un producto de la gestión administrativa y consecuencia de la implementación de los planes estratégicos.

## **Capítulo III: Marco Metodológico**

### **3. Marco Metodológico**

#### **3.1. Diseño y Enfoque de Investigación**

Para la construcción del presente proyecto de investigación, se tomó como referente lo expresado por Hernández, Fernández & Baptista (2014), quienes afirman, que la elaboración del diseño y el estudio representa el punto, donde, se conectan las etapas conceptuales del proceso de investigación como el planteamiento del problema, el desarrollo de la perspectiva teórica y la hipótesis con las fases subsecuentes, cuyo carácter es más operativo. En cuanto a los tipos de investigación, se puede clasificar entre experimental y no experimental o múltiple. Según estos mismos autores, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza; en consecuencia, en la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables, ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

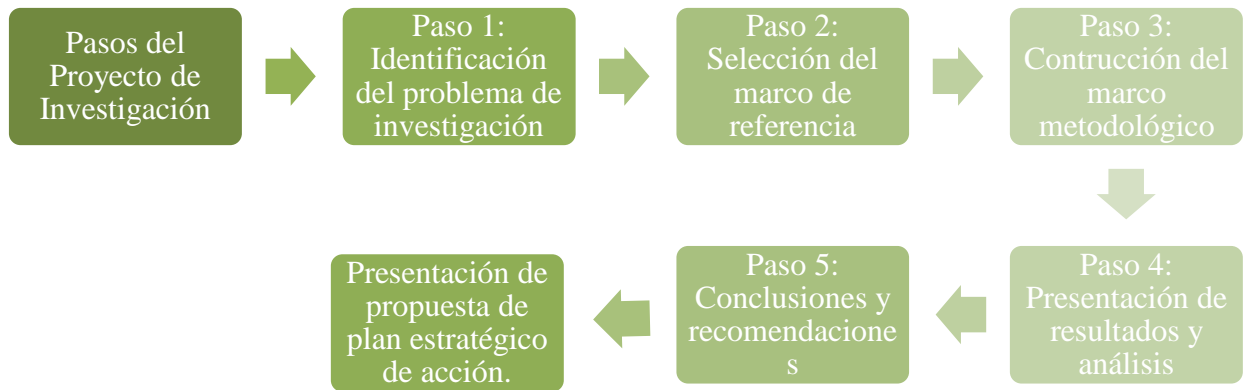
Las investigaciones experimentales, pueden ser de carácter descriptivo; siguiendo lo expresado por Lerma (2016), una investigación de carácter descriptiva tiene como objetivo es reseñar el estado, las características, los factores y los procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. De otro lado, Kerlinger (2002), manifiesta que la investigación cuantitativa busca como premisa fundamental la objetividad, bajo la perspectiva que la realidad es una, y que, esta puede ser observada sin afectarla, y permite describir los fenómenos sociales sin alterarlos. Teniendo en cuenta lo anterior, y dada la naturaleza de la presente investigación, ésta es de carácter no experimental, con datos de corte transversal, de campo, de nivel exploratorio descriptivo y bajo un enfoque cuantitativo.

### ***3.1.1. Fases de la Investigación***

Para elaborar el presente proyecto de investigación se desarrollaron cinco (5) fases, en las cuales se abordaron de forma secuencial todos los aspectos que permitieron alcanzar los objetivos propuestos inicialmente; en la primera fase se seleccionó el tema de investigación, este fue elaborado teniendo en cuenta los criterios de pertinencia social y académica, en este mismo aparte se pudo definir y formular el problema de investigación, el cual, fue orientado hacia la formulación de un plan estratégico para fortalecer la competitividad de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea del departamento del Cesar, así mismo, se pudo justificar la necesidad del desarrollo de la temática a partir de la problemática evidenciada en materia de productividad por parte de los campesinos del sector. Torres (2009), expresa que el marco referencial, es el espacio donde se declaran las plataformas teóricas de partida, las posiciones y aspectos desarrollados previamente por parte de la comunidad científica con las que el autor se identifica; teniendo en cuenta esto, en el aparte correspondiente a la segunda fase del proyecto se revisaron los antecedentes de este, así como, las teorías y visiones que poseen distintos autores sobre los conceptos de planeación estratégica y competitividad. Esta indagación permitió encontrar los instrumentos de recolección de información que pudieran ser aplicados satisfactoriamente a los productores de queso costeño en el municipio en mención.

Siguiendo con lo anterior, en la siguiente fase (3), se construyó el marco metodológico, en el cual, según González (1997) se debe entender como el estudio (justificación, descripción y explicación) de los métodos empleados en una investigación, mientras que Habermas (1996) la define como aquella que se ocupa de las normas que orientan el proceso de investigación, que buscan una validez lógica en relación con el campo de la ciencia objeto de estudio; en este aparte para el presente proyecto quedaron evidenciadas las fuentes de información primaria y secundarias, se seleccionaron los instrumentos de encuesta y entrevista a aplicar a los campesinos del sector. En la fase cuatro (4) se presentaron los principales resultados, así como el análisis de la información recolectada que permitió construir los planes para fortalecer la competitividad de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea. Finalmente, en la fase cinco (5) se presentaron las conclusiones y las recomendaciones del proyecto.

**Figura 1.**  
*Pasos del proyecto de investigación*



Fuente: Elaboración propia.

Para Hernández, Fernández & Baptista (2014), la meta de un investigador en los estudios de alcance descriptivo consiste en explicar o reseñar fenómenos, contextos, sucesos y situaciones, presentándolas de la forma en que son y cómo estas se manifiestan; se busca especificar las características y los perfiles de las comunidades, organizaciones, empresas, grupos de personas, los procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se pueda medir o que permita la recolección de información. En el estudio realizado se pudo analizar las características internas (debilidades y fortalezas) de los productores de queso costeño del municipio de Astrea, el impacto que generan las variables externas (oportunidades y amenazas) en su desempeño y competitividad, con la finalidad de proponer estrategias.

### **3.2. Fuentes de Información**

Para alcanzar los objetivos propuestos en el presente proyecto, se recolectó información de fuentes primarias y secundarias, esto debido a las características propias de los factores que determinan la elaboración de un plan estratégico; en lo referente a las fuentes de información secundaria, según Meira (1997), constituyen un universo teórico, de experiencia y simbólico de referencia, en el cual, se encuentran los expertos que comparten inquietudes en el mismo ámbito disciplinar, para encontrar información relevante que permita argumentar sus temas de estudio; en este sentido, las fuentes de información secundarias son de carácter selectivo, porque, si bien existen muchos tipos de fuentes y recursos documentales, no se refieren a todos ellos, ya que esto implica extenderse y dificultaría la finalización de un proyecto. El investigador debe seleccionar aquellos que apuntan directamente al objeto de estudio en bases de datos, catálogos, buscadores web, revistas, entre otros (Lorenzo, Martínez & Martínez, 2004). En el presente proyecto las fuentes de información secundaria se orientan para alcanzar el objetivo de analizar las oportunidades y amenazas relacionadas con el negocio de producción de queso costeño en el municipio de Astrea, debido a que estas variables no se identifican directamente con la población objeto de estudio, sino que son aspectos externos.

Continuando con lo anterior, una fuente de información primaria es definida por Tancara (1993), como aquella que emite información sin que exista un intermediario, es decir que, es recogida directo de la fuente original, evitando que se involucre un intermediario que pueda someter el proceso de interpretación o elaboración a inferencias; en el desarrollo del presente proyecto de investigación se recolectó la información primaria mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los productores de queso costeño del municipio de Astrea, adicionalmente, estos instrumentos aplicados fueron complementados con la observación del entorno y las unidades productoras en las que desempeñan su labor. La encuesta denominada caracterización de los productores de queso costeño y evaluación de funciones administrativas (ver anexo 1), está compuesta por quince (15) preguntas orientadas a identificar las características relevantes de las unidades de negocio en aspectos como formación académica, tamaño en hectáreas de las fincas, generación de ingresos financieros, costos y gastos; adicionalmente, se valoran las fases del

proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) mediante la aplicación de veintisiete (24) preguntas. En lo referente al cuestionario (ver anexo 2), se aplicó la evaluación de perfil de capacidad interna (PCI), el cual estuvo compuesto por veintitrés (23) interrogantes cuya finalidad es identificar las debilidades y las fortalezas de las unidades de negocio.

### **3.3. Población y Muestra**

Según Salinas (2004), un estudio de investigación puede incluir a toda la población de interés, siempre que no existan limitantes en materia presupuestal por las implicaciones de abarcar a todos los individuos posibles, y por el tiempo en el que se podría prolongar el desarrollo de las actividades de campo; en lo referente a la muestra expresa que está constituida por aquellos sujetos, elementos o unidades de observación, a partir de los cuales se harán inferencias sobre las características o condiciones del resto de la población no estudiada; en virtud de lo anterior, la población objeto de estudio la constituyen 70 productores de queso costeño que se ubican en las zonas rurales del municipio de Astrea, departamento del Cesar; para el desarrollo del presente proyecto de investigación se tomó el total de la población, es decir que la muestra fue igual a la población.

### **3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Tamayo & Tamayo (2009), argumenta que las técnicas empleadas en la investigación cuantitativa son la observación, la entrevista y la encuesta; define la observación como la búsqueda deliberada, que se lleva con premeditación y cuidado, diferente a las percepciones casuales, y en gran parte pasivas que se llevan en la vida cotidiana. La encuesta y la entrevista constituyeron las técnicas principales de recolección de información en el presente proyecto de investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), para recolectar información se requiere de tres actividades que se encuentran estrechamente vinculadas entre sí, estas son:



- Seleccionar un instrumento o método de recolección de los datos.
- Aplicar ese instrumento o método para recolectar datos.
- Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas.

De acuerdo a lo anterior, la técnica de recolección de datos para el presente proyecto fue a través de encuestas y entrevistas, estas fueron complementadas con la observación durante el proceso de las características de las unidades productoras de queso costeño, lo cual permitió identificar los procesos que realizan, lo que esperan, y lo que perciben a nivel de ingresos financieros, de manera que existió una auto calificación, y surgieron propuestas de mejoras para ofrecer producto con mejor calidad para los clientes; en lo concerniente al primer objetivo específico del proyecto correspondiente a Caracterizar a las unidades productivas de queso costeño del municipio de Astrea – Cesar, se aplicó una encuesta denominada evaluación de funciones administrativas (ver anexo 1), dicho instrumento es planteado por Serna (2010), en su libro Gerencia Estratégica y ha sido adaptado por los autores para el desarrollo del presente proyecto; siguiendo con lo anterior, este mismo instrumento, el cual fue complementado con la encuesta para la evaluación de Perfil de Capacidad Interna - PCI planteada por él mismo y adaptada por parte de los autores (Ver anexo 2), la aplicación de estos instrumentos permitió identificar también el segundo objetivo del proyecto correspondiente a evaluar las fortalezas y debilidades para las unidades productoras del municipio de Astrea – Cesar.

Siguiendo con lo anterior, para analizar las oportunidades y amenazas relacionadas con el negocio de producción de queso costeño en el municipio de Astrea, se aplicó el instrumento denominado Evaluación Perfil de Oportunidades y Amenazas - POAM, planteado por Serna (2010) y abordado por Chiavenato & Sapiro (2017), dicho instrumento permite clasificar la información recolectada en fuentes secundarias, las cuales, se consultan los aspectos que se denominan como macroentorno y entorno de las relaciones, estos autores, expresan que los factores externos ejercen relación directa con las organizaciones, en los cuales las empresas obtienen los insumos, colocan sus productos y servicios, enfrentan a otras organizaciones competidoras y entes reguladores (ver anexo 4). La información recolectada mediante la aplicación de los instrumentos mencionados anteriormente permitió construir la matriz DOFA

(Ver anexo 3), para desarrollar el objetivo correspondiente plantear estrategias orientadas fortalecer la competitividad de los productores de queso costeño en función de sus características y las del contexto.

### **3.5. Técnicas y Herramientas de Tratamiento e Interpretación de Datos**

Para el análisis de la información obtenida luego de la aplicar los instrumentos en la población objeto de estudio se emplearon gráficos de barra, circulares y tablas, en los cuales se presentaron en detalle los hallazgos encontrados; sobre este aspecto Gutiérrez, Babativa & Lozano (2004), manifiestan que la representación adecuada y clara de la información en un trabajo de investigación constituye un aspecto de suma importancia, el cual, puede ser imprescindible en muchos casos para que se acepte una eventual publicación, es habitual que las personas se encuentren en circunstancias en las que poseen mucha información y no saben qué hacer con ella o como presentarla, por tal motivo, los gráficos presentados de forma sencilla permiten comprobar, de forma visual la simetría y la distribución de una variable determinada.

## **Capítulo IV: Resultados y Análisis**

#### **4. Resultados y Análisis del Proyecto**

El objetivo principal del presente proyecto estuvo orientado a formular un plan estratégico para fortalecer la competitividad de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea – Cesar, dicho objetivo surgió como respuesta a las dificultades económicas y el estancamiento que han expresado los mismos empresarios, los cuales, asocian esta problemática a factores como los costos de venta, logísticos, geográficos y socioeconómicos, entre otros. Para dar alcance al objetivo general, se desarrollaron cuatro objetivos específicos, los cuales, constituyen los resultados principales alcanzados; en primer lugar, se logró caracterizar a las unidades productivas de queso costeño del municipio, posteriormente la identificación de las debilidades y las fortalezas de las fincas productoras de queso en lo referente a los procesos productivos, comercialización, manejo de recursos financieros; seguidamente, se analizaron las oportunidades y amenazas relacionadas con el negocio de producción de queso costeño en el municipio y distribución del producto. Finalmente se plantearon estrategias orientadas fortalecer la competitividad de los productores de queso costeño en función de sus características y del contexto del municipio; a continuación, se presentan los resultados:

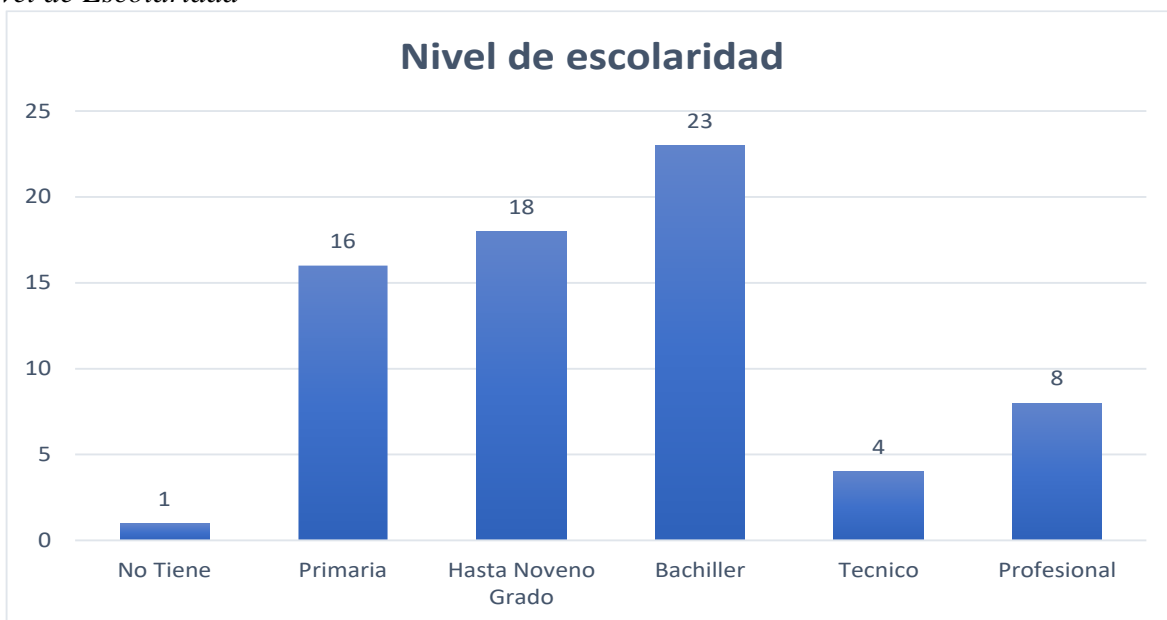
##### **4.1. Características de las Unidades Productivas de Queso Costeño en el municipio de Astrea – Cesar**

En primera instancia se ha establecido el nivel de escolaridad de los propietarios de las fincas productoras de queso costeño en el municipio, se encontró que de los 70 productores encuestados 23 presentan como máximo nivel de formación académica, título de bachiller, es decir que representa el 32,8% del total; este valor es seguido por aquellos que llegaron a noveno grado, el cual es denominado como educación básica secundaria según el Ministerio de Educación Nacional mediante la Ley 115 de educación, en este nivel de formación se encuentran 18 productores que representan el 25,7%, siendo este el segundo nivel de formación predominante entre la población objeto de estudio; en el tercer nivel de formación más alto son los que solo

estudiaron hasta finalizar la primaria, estos representan un 22,8% y una cantidad de 16 sobre el total de la población, mientras que los que han logrado educación profesional representan el 11,4% con un total de 8 personas; adicional a lo anterior, en educación técnica solo 4 alcanzaron este nivel de formación con un 5,7%, y solo uno (1) que representa el 1,4% de los encuestados no presenta ningún nivel de estudios formales. En virtud de lo anterior, Hanushek (2012), expresa que la capacidad de una economía para crecer, desarrollarse, aumentar la productividad e innovar se encuentra fuertemente asociada con la calidad de la educación recibida y la formación que tenga la fuerza laboral para incrementar sus ingresos reales; es por ello, por lo que este aspecto constituye una debilidad en los productores de queso costeño en el municipio.

### Gráfica 1.

#### *Nivel de Escolaridad*



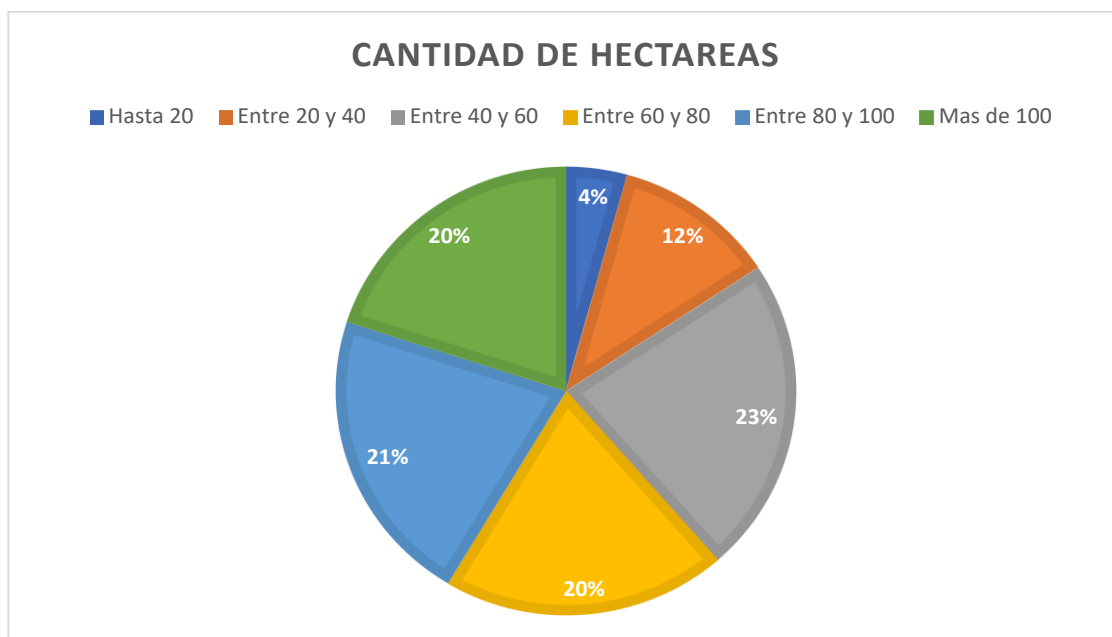
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte en lo concerniente a los factores de producción, específicamente tierra y capital humano se encuentra que de las 70 fincas productoras 16 se encuentran en el rango entre 40 y 60 hectáreas, lo que representa 22,8% del total; a esta le siguen las fincas que poseen entre 80 y 100 hectáreas con una participación sobre el total de 21,4%, en iguales proporciones se

encuentran las que están en los rangos de 60 y 80 hectáreas con las de más de 100, cada una con una cantidad de 14 y una participación del 20,0%; mientras que las que tienen entre 20 y 40 representan un valor porcentual de 11,4% y las de una cantidad igual o inferior a 20 hectáreas constituyen el 4,3%. En este aparte cabe precisar que si bien algunas fincas poseen gran cantidad de hectáreas los terrenos presentan muchas zonas que no son aptas para la ganadería ni la agricultura, debido a que son áreas desérticas y áridas. Según información consultada con los propietarios de fincas del municipio se pudo establecer que el precio promedio por hectárea es de seis millones de pesos (\$5.000.000).

### Gráfica 2.

*Cantidad de Hectáreas.*



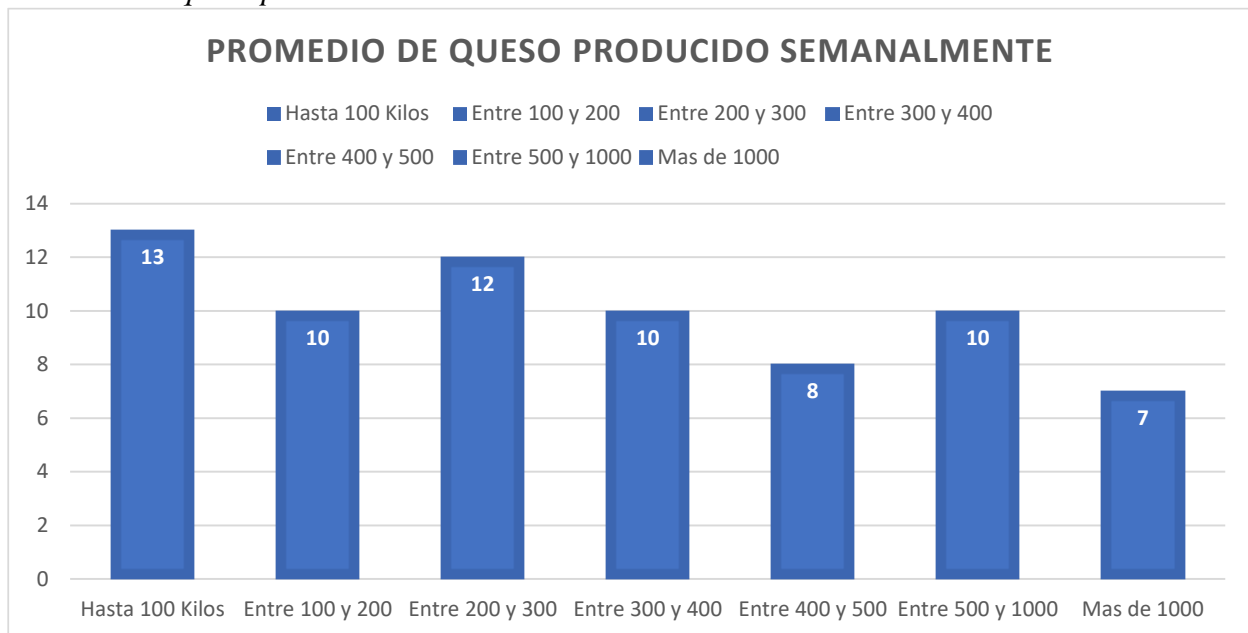
Fuente: Elaboración propia.

En lo referente a la producción semanal de queso por parte de las fincas se pudo establecer que 13 de las 70 producen una cantidad igual o inferior a los 100 kilos, esto representa el 18,6% de los productores, seguido se encuentran los que presentan una producción entre 200 y 300 kilos con una participación del 17,1%, en igual proporción se encuentran los que producen entre 100 y 200 kilos con los que producen entre 500 y 1000, al igual que los que se encuentran en el rango de los 300 y 400 kilos, con una participación relativa del 14,3% respectivamente, en una menor

proporción se encuentran los que producen entre 400 y 500 kilos con un valor porcentual de 11,4%, y por último, en términos porcentuales se encuentran los que presentan producciones semanales superiores a la tonelada con un valor del 10,0%; cabe resaltar que algunos de los productores que presentan producciones superiores a la tonelada semanal cuentan con mayor infraestructura en sus fincas y poseen maquinaria como tractores para transportar sus quesos los fines de semana hasta los puntos de ventas, esto les permite servir adicionalmente de transportadores para los que producen menores cantidades a cambio de un pago por el servicio prestado, también cabe resaltar que no existe una relación de proporcionalidad directa entre el tamaño de las fincas con la cantidad de queso producido, debido a que se presentan casos de productores que no poseen grandes extensiones de tierra, pero que realizan la compra de la leche producida por otras fincas, las cuales prefieren venderla debido a que la cantidad producida es poca, cuentan menor cantidad de trabajadores y esto implica necesidad de control administrativo.

### Gráfica 3.

*Promedio de queso producido semanalmente.*



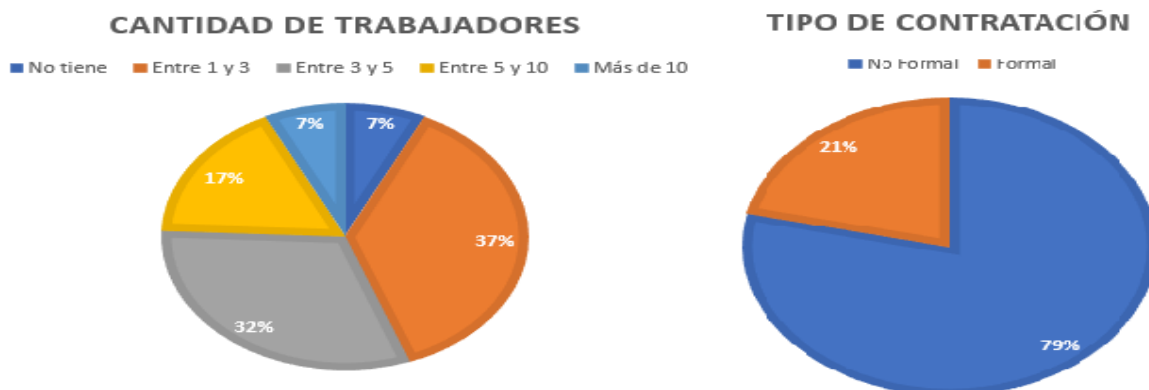
Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con los anterior, se ha podido identificar que el 79,0% de los trabajadores contratados en las fincas se realiza informalmente, algunos son contratados solo para que asistan a ordeñar y se les paga por esta labor una cifra promedio de \$15.000 por cada día, otros son

contratados para que laboren tiempo completo y vivan en el mismo lugar devengando un valor cercano al salario mínimo, pero sin aportes a salud y pensión, muchos de estos trabajadores son personas que viven en la región. Adicionalmente, de las 70 fincas encuestadas en 5 manifiestan no tener trabajadores, que por lo tanto las labores las desempeñan los mismos dueños, estas representan el 7.0%, el 37.0% lo constituyen las fincas que tienen entre 1 y 3 empleados, las que poseen entre 3 y 5 el 32.0%, entre 5 y 10 representan el 17.0% y el 7.0% cuenta con más de 10. Esta situación entorno a las condiciones laborales en la población objeto de estudio no es ajena a las tendencias nacionales, debido a que según el Informe Nacional de Competitividad - INC 2020 – 2021, en el caso de Colombia, la eficiencia del mercado laboral es limitada debido a la presencia de rigidez que dificulta la movilidad laboral y la capacidad de respuesta de las empresas; esta situación se manifiesta en los altos niveles de informalidad, la prevalencia de autoempleo, del empleo vulnerable y la baja productividad, lo cual dificulta la reducción de los índices de pobreza, desigualdad y afectando el crecimiento económico potencial. En este mismo sentido, el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), expresa que el funcionamiento de forma eficiente del mercado laboral favorece la asignación correcta del talento humano, incentiva su acumulación, la utilización de su potencial, permite a las empresas adaptarse y responder a las amenazas, impactando positivamente la productividad (WEF, 2015).

#### Gráfica 4.

*Cantidad de Trabajadores y Tipo de Contratación.*



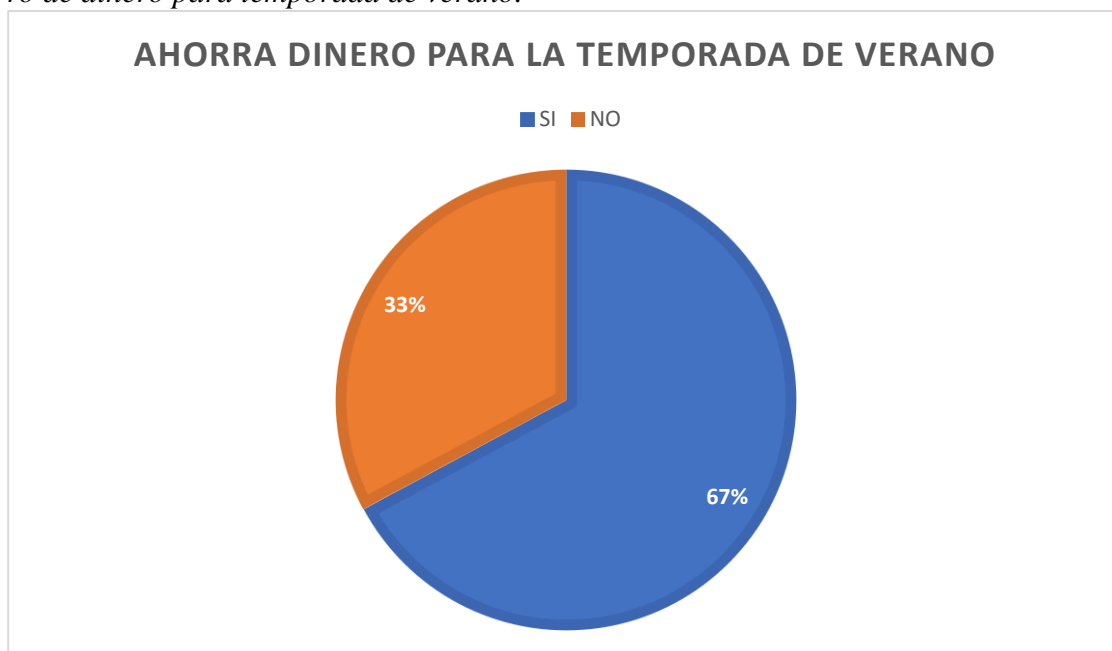
Fuente: Elaboración propia.



Por otra parte, en lo concerniente al ahorro y las provisiones que mantienen los productores de queso costeño en el municipio, se ha podido establecer que el 67,0% de los encuestados mantienen reservas para afrontar las temporadas de sequía o verano, todos utilizan el lactosuero sobrante que se genera luego de realizar el quiebre de la leche para producir los quesos como insumo para la alimentación de cerdos que mantienen en las fincas, también reservan los terneros para venta y algunos mantienen ahorros en efectivo; cabe destacar que en verano disminuye la producción de leche en cifras cercanas al 40,0% y por ende la producción disminuye, no obstante los precios de venta del producto se incrementan en cifras cercanas al 30,0% del valor en temporada de lluvias; es preciso destacar que el 33,0% de la población manifiestan que no tienen ahorros o provisiones, y que utilizan como método de financiación principal el “avance”, al consultar con ellos el significado de este término han explicado que es una forma anticipada de recibir pagos por parte de los compradores de queso, dichos pagos anticipados son respaldados con las partes de producciones futuras, esto significa que son una modalidad de préstamos entre los compradores y vendedores. En la actualidad un kilo de queso se comercializa en el municipio por un valor de nueve mil pesos el kilo (\$9.000).

### Gráfica 5

*Ahorro de dinero para temporada de verano.*



Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el análisis interno y la caracterización, se pudo establecer que para los productores del sector un kilo de queso se requiere una cantidad aproximada de siete (7) litros de leche, en la actualidad se comercializa el kilo de queso en un valor de nueve mil pesos (\$9.000) y el litro de leche se paga a ochocientos cincuenta pesos (\$850), esto genera un margen bruto de por kilo de tres mil cincuenta pesos (\$3.050), cabe resaltar que a esta cifra se le deben descontar los otros costos y gastos (sal, cuajo, transporte, bolsas plástica de empaque y manos de obra, entre otros), también se debe considerar que algunos no compran leche y que el lactosuero resultante se emplea en el levante de otros animales. Un porcentaje de los terrenos que se utiliza para producción ganadera del municipio de Astrea presentan zonas áridas, las cuales son denominadas por los encuestados como “peladeros”, estos no permiten que la totalidad de las tierras sean aptas para el levante y explotación de la ganadería; adicionalmente los productores manifiestan que carecen de asociación, de hecho, no se reúnen para discutir aspectos relacionados con su actividad económica pese a que consideran que es algo que deberían hacer para contar con mayor organización y negociar por precios más justos de sus productos.

Otro aspecto por resaltar es que no han recibido capacitaciones ni auxilios por parte del municipio de Astrea, sin embargo, dos de los productores han manifestado que de parte del departamento del Magdalena han obtenido capacitaciones e insumos agrícolas, esto debido a que, parte de sus terrenos limitan con el municipio de Pijiño – Magdalena. El proceso de venta se da con una periodicidad semanal, existen distintos compradores mayoristas en el municipio, no existe ningún tipo de compromiso de exclusividad con los compradores, los productores de queso pueden variar de compradores dependiendo del valor que les ofrezcan por kilo de queso, la mayoría de los procesos de compra y venta en el municipio se realizan en efectivo, debido a la falta de sedes bancarias y almacenes que ofrezcan el servicio de pago en línea. Ese mismo día los productores realizan las compras de los insumos para la semana de sus fincas y los únicos que se ven obligados a vender a un comercializador en particular son aquellos productores que se encuentran con su producción pagada por anticipada o como ellos llaman “avanzado”.

## **4.2. Debilidades y Fortalezas de las fincas productoras de queso**

Para la elaboración del plan estratégico se requiere identificar los factores internos y externos cualquier organización (Chiavenato & Sapiro, 2017); en este mismo sentido, Goitia, Sáenz & Bilbao (2008), expresan que el conocimiento es uno de los recursos más valiosos en la actualidad, se puede decir que es el motor de las organizaciones, cualquier empresa debe considerar siempre este factor e interpretarlo para plantear su visión del futuro, los directivos o dueños de las empresas requieren tener mayor compromiso con la implementación de los planes estratégicos considerando el contexto actual y la globalización. En este sentido, para los productores de queso costeño del municipio de Astrea, se hace necesario identificar las debilidades y fortalezas que poseen con el objetivo de plantear estrategias que puedan hacer que su actividad económica sea sostenible y competitiva a lo largo del tiempo; por tal motivo, el instrumento que se aplicó para alcanzar el segundo objetivo específico que corresponde a identificar las debilidades y las fortalezas de las fincas productoras de queso, en lo referente a los procesos administrativos, se denomina encuesta de caracterización y evaluación de funciones administrativas (Ver Anexo 1), el cual, se complementa con el cuestionario denominado evaluación de Perfil de Capacidad Interna - PCI, (Ver Anexo 2).

### ***4.2.1. Diagnóstico de las Funciones Administrativas de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea***

El diagnóstico de las funciones administrativas constituye un paso fundamental para identificar la forma en la que se desarrolla el proceso administrativo en una organización y por tanto, suministra información relevante para la construcción de la planeación estratégica; al respecto Serna (2010), expresa que la planeación es el proceso mediante el cual las personas encargadas de tomar las decisiones en una organización obtienen, analizan y procesan la información que consideran pertinente, la cual, clasifica en interna y externa, con la finalidad evaluar la situación global de la empresa, su nivel de competitividad para poderse anticipar a los hechos y decidir el direccionamiento a seguir para el futuro. A continuación, se presentan los resultados, iniciando con la presentación de las convenciones para valorar los criterios:

**Cuadro 4.***Convenciones utilizadas en la encuesta*

<b>Criterio</b>	<b>Significado</b>	<b>Puntuación</b>
<b>A</b>	<b>Alto</b>	<b>Valor de cada aspecto es de 16,66%, significa que cumple con el criterio, la sumatoria (<math>\Sigma</math>) es igual al valor porcentual de 100%</b>
<b>M</b>	<b>Medio</b>	<b>Valor de cada aspecto es de 8,33%, significa que cumple parcialmente con el criterio, la sumatoria (<math>\Sigma</math>) es igual al valor porcentual de 50%</b>
<b>B</b>	<b>Bajo</b>	<b>Valor de cada aspecto es de 4,16%, significa que cumple mínimamente con el criterio, la sumatoria (<math>\Sigma</math>) es igual al valor porcentual de 25%</b>
<b>N</b>	<b>Ninguno</b>	<b>Valor de cada aspecto 0%, significa que no cumple con el criterio, la sumatoria (<math>\Sigma</math>) es igual al valor porcentual de 0%</b>

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar el proceso administrativo de planeación en las unidades productoras de queso costeño en el municipio de Astrea, se consideraron seis (6) aspectos, las puntuaciones asignadas en cada encuesta fueron sumadas y ponderadas para establecer el grado de cumplimiento, así como, su peso porcentual; con la misma metodología se establecieron las valoraciones para las demás etapas del proceso administrativo, en la etapa de organización se valoraron seis aspectos, en la de dirección seis, y en la de control seis. Cabe resaltar que las valoraciones son mutuamente excluyentes, es decir que solo se le puede asignar una valoración porcentual a cada uno de los criterios evaluados.

### Diagnóstico de los criterios asociados al proceso de planeación

#### Cuadro 5.

*Nivel de cumplimiento de criterios asociados a la planeación*

Grado implementado o establecido en el proceso de planeación						
Planeación	Aspectos evaluados		A	M	B	N
	1	Cuenta con Planes para mejorar su Negocio		8,33%		
	2	Cuenta con Objetivos y Metas			4,16%	
	3	Poseen o Desarrollan Estrategias			4,16%	
	4	Posee Políticas Internas			4,16%	
	5	Posee Reglamentos		8,33%		
	6	Cuenta con Presupuesto semanal	16,66%			
	<b>Subtotal</b>		<b>16,66%</b>	<b>16,66%</b>	<b>12,48%</b>	
<b>Valor total: <math>\sum A + \sum M + \sum B + \sum N = \% \text{ Obtenido}</math></b>		<b>45, 8% de Planeación</b>				

Fuente: Elaboración propia.

El concepto de planeación constituye el primer paso al momento de realizar la administración y gestión de una organización, esta se define como el proceso mediante el cual se trazan los objetivos, se establecen las estrategias que permitirán alcanzarlos, se formulan los programas para integrar las distintas áreas de una compañía y se coordinan las actividades a desarrollar en un horizonte de tiempo (Bernal & Sierra, 2013). En este sentido, los productores de queso costeño del municipio de Astrea presentan un alcance de este proceso de 45,8%, de los aspectos a fortalecer, en mayor medida son los asociados con la falta de objetivos y metas, seguido de estrategias y políticas internas, evidentemente este aspecto constituye una debilidad sobre la cual se debe trabajar.

### Diagnóstico de los criterios asociados al proceso de organización

#### Cuadro 6.

*Nivel de cumplimiento de criterios asociados a la organización*

		Grado de competitividad implementado en el proceso de organización				
		Aspectos evaluados	A	M	B	N
<b>Organización</b>	1	Posee clasificación e identificación de actividades			4,16%	
	2	Presentan Unidad de mando	16,66%			
	3	Existe Jerarquización en su Unidad Productiva	16,66%			
	4	Coordina sus Actividades			4,16%	
	5	Presentan en Continuidad en las Actividades Planeadas			4,16%	
	6	Disponen de Manual en Algún Proceso				0%
	<b>Subtotal</b>		<b>33,32%</b>		<b>12,48%</b>	<b>0%</b>
	<b>Valor total: <math>\sum A + \sum M + \sum B + \sum N = \% \text{ Obtenido}</math></b>		<b>45,8% de Organización</b>			

Fuente: Elaboración propia.

Al momento de abordar el concepto de organización, éste se puede comprender como todas aquellas acciones que se orientan a agrupar y ordenar las actividades que son necesarias para alcanzar los fines establecidos por una organización, creando unidades administrativas, asignando las funciones a desempeñar por cada uno de los miembros, estableciendo la autoridad, fijando las responsabilidades y la jerarquía, adicionalmente, se establecen las relaciones entre cada una de las partes (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996). Teniendo en cuenta este concepto, se encontró que el nivel de cumplimiento de estos indicadores en la población objeto de estudio se situó en 33,3%, evidentemente es un aspecto a fortalecer, ninguno cuenta con manuales o estandarización de los procesos que realizan, la comunicación entre los trabajadores es poca, expresan que tienen definidas sus funciones y roles, se preocupan muy poco por la motivación, si el trabajador no cumple adecuadamente sus funciones se les busca reemplazo inmediatamente.

### Diagnóstico de los criterios asociados al proceso de dirección

#### Cuadro 7.

*Nivel de cumplimiento de criterios asociados a la dirección*

		Grado establecido e implementado en el proceso de dirección					
		Aspectos evaluados	A	M	B	N	
<b>Dirección</b>	<b>1</b>	Clasificación e identificación de las actividades requeridas		8,33%			
	<b>2</b>	Respetan la Autoridad y Demuestran Responsabilidad		8,33%			
	<b>3</b>	Cuentan con Manuales				0%	
	<b>4</b>	Conoce y se interesa por la Motivación			4,16%		
	<b>5</b>	Ejerce algún tipo de Liderazgo		8,33%			
	<b>6</b>	Que tan fluida es la Comunicación			4,16%		
			<b>Subtotal</b>		24,99%	8,32%	
			<b>Valor total: <math>\sum A + \sum M + \sum B + \sum N = \% \text{ Obtenido}</math></b>	<b>33,31% de Dirección</b>			

Fuente: Elaboración propia.

Autores como Koontz & Weihrich (2002), expresan que la dirección consiste principalmente en coordinar el esfuerzo de los subordinados, con la finalidad de alcanzar las metas trazadas en la planeación por parte de la organización, en dirigir las operaciones mediante la sinergia de esfuerzos para obtener altos niveles de productividad mediante la supervisión y la motivación permanente. Teniendo en cuenta lo anterior, el nivel de cumplimiento asociado a este criterio en la población objeto de estudio se situó en 49,9%, es decir en un nivel medio, esto permite afirmar que se puede mejorar; uno de los aspectos en los cuales se debe fortalecer en mayor proporción es en el relacionado con el seguimiento de las actividades, debido a que en muchas ocasiones presentan una actitud pasiva frente a los objetivos que se plantean, no desarrollan estrategias para que los trabajadores se sientan motivados, debido a que consideran que su única motivación debe estar asociada a la remuneración que reciben por las actividades desarrolladas.

### Diagnóstico de los criterios asociados al proceso de control

#### Cuadro 8.

*Nivel de cumplimiento de criterios asociados al control.*

Aspectos en el proceso de control						
Aspectos evaluados		A	M	B	N	
<b>Control</b>	1	Supervisión de actividades	16,66%			
	2	Comparación de los resultados obtenidos vs. Esperados			4,16%	
	3	Existencias de objetivos		8,33%		
	4	Toma de medidas correctivas		8,33%		
	5	Desarrolla Trabajo en equipo		8,33%		
	6	Realiza Retroalimentación a los Trabajadores			4,16%	
	<b>Subtotal</b>		16,66%	24,99%	8,32%	
	<b>Valor total: <math>\sum A + \sum M + \sum B + \sum N = \% \text{ Obtenido}</math></b>		49,97% de Control			

Fuente: Elaboración propia.

Según Chiavenato (1999), el control es una función administrativa, constituye la fase del proceso administrativo que mide y evalúa permanentemente el desempeño de todos los integrantes de una organización, con la finalidad de tomar las acciones correctivas que sean necesarias en los momentos indicados, siendo el control una función reguladora de las actividades empresariales. En lo referente a este aspecto, se pudo establecer, luego de aplicar el instrumento en los productores que la valoración fue de 49,9%, situándose en un nivel de control medio de las actividades asociadas a esta fase del proceso, esto representa una debilidad y una oportunidad de mejora, es necesario fortalecer los canales de comunicación y verificar las actividades desarrolladas con relación a las esperadas, el desarrollo de objetivos que se puedan operacionalizar y el trabajo en equipo.

#### 4.2.2. *Análisis de las Funciones Administrativas de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea*

Los autores Koontz & Weihrich (2002), manifiestan que el proceso administrativo se comprende o compone por las actividades interrelacionadas de: Planeación, Dirección, Organización y Control; dichas actividades involucran personas, recursos tangibles e intangibles



y factores como el tiempo. En virtud de lo anterior, luego de aplicar el instrumento de la encuesta para diagnosticar las funciones administrativas que desarrollan los productores de queso costeño en el municipio de Astrea, se puede afirmar que los procesos administrativos pueden ser una oportunidad de mejora que se puede implementar para potencializar su actividad económica, mejorar sus niveles de eficiencia, calidad y apuntar a ser más competitivos.

### **Cuadro 9.**

#### *Diagnóstico de funciones administrativas*

<b>Función administrativa</b>	<b>Tasa de Cumplimiento</b>	<b>Acciones para realizar</b>
1. Planeación	<b>45,8%</b>	Implementar proceso
2. Organización	<b>45,8%</b>	Implementar proceso
3. Dirección	<b>33,31%</b>	Implementar proceso
4. Control	<b>49,97%</b>	Mejorar proceso
<b>Resultados</b>	<b>43,72%</b>	<b>Implementar</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.3. Evaluación de Perfil de Capacidad Interna - PCI**

Según Serna (2010), la metodología a seguir para el proceso de elaboración del Perfil de Capacidad Interna - PCI de una organización consiste en preparar la información obtenida mediante fuentes de información primaria, la cual, se obtiene mediante la aplicación de instrumentos como cuestionarios o encuestas, para que posteriormente se orienten a identificar cada una de las capacidades directivas, tecnológicas, de talento humano, competitiva y financiera. En este sentido, estas variables de las capacidades mencionadas fueron recolectadas en la población objeto de estudio mediante la aplicación de cuestionarios, de esta forma, se establecieron los niveles de impacto para las fortalezas o debilidades encontradas, cabe destacar que los resultados se generan a partir del consenso entre los miembros del grupo de trabajo que ha desarrollado el presente proyecto, y que las respuestas en la matriz se marcan con una letra equis (X) para facilitar la identificación de las escalas de valoración en cada una de las variables planteadas; a continuación, se presenta el consolidado de la información recolectada:

**Cuadro 10.**

*Evaluación de perfil de capacidad interna - PCI*

CAPACIDAD DIRECTIVA		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Uso y formulación de planes estratégicos				X			X		
2	Comunicación y control gerencial		X						X	
3	Evaluación y pronóstico del medio				X				X	
4	Rapidez de respuestas a condiciones cambiantes					X		X		
5	Sistema de toma de decisiones		X					X		
6	Habilidad para renovar sus recursos tecnológicos					X				X
7	Sistema de coordinación					X			X	
8	Evaluación de gestión					X		X		
CAPACIDAD FINANCIERA		Fortalezas			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Capacidad de liquidez	X						X		
2	Capacidad de inversión		X					X		
3	Capacidad de endeudamiento			X				X		
4	Capacidad de rentabilidad					X			X	
5	Capacidad de pago			X				X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	B	M	A	M	B
1	Nivel académico del talento humano				X				X	
2	Estabilidad laboral				X			X		
3	Experiencia técnica		X							X
4	Rotación de cargos					X			X	
5	Ausentismo laboral			X					X	
6	Remuneración laboral			X				X		
7	Rotación de cargo		X							X
8	Riesgo laboral				X			X		
CAPACIDAD TECNICA O TECNOLOGICA		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel tecnológico					X			X	

2	Rapidez en el desarrollo tecnológico				X				X	
3	Capacidad de innovación				X					X
4	Aplicación de tecnologías				X				X	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>		<b>Fortalezas</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
		<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
1	Participación en el mercado		X					X		
2	Barreras de entrada al mercado		X						X	
3	Satisfacción del usuario			X				X		

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.4. *Análisis del Perfil de Capacidad Interna - PCI: Fortalezas y Amenazas*

El siguiente diagnóstico permitió conocer el funcionamiento de las unidades productoras de queso costeño en el municipio de Astrea, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades inherentes al desarrollo de su actividad económica.

##### **Fortalezas**

En este primer indicador denominado de capacidad directiva se presentan las fortalezas en los aspectos asociados a comunicación y control gerencial, debido a que al momento de dar órdenes o describir las acciones a realizar se emplea un lenguaje claro, concreto y preciso, el cual, es comprendido por los trabajadores de las unidades productoras, cabe destacar que las funciones realizadas no requieren grandes niveles de complejidad y esto facilita que las directrices sean asimiladas. Adicionalmente, se presentan fortalezas en los aspectos de toma de decisiones, esto, debido a que existe una clara unidad de mando y el propietario toma las decisiones y brinda las orientaciones sobre las actividades que se deben realizar. Continuando con la capacidad financiera, las fortalezas se destacan en indicadores como la liquidez, debido a que es una actividad que genera un alto flujo de caja, debido a que los pagos son en efectivo y de forma inmediata, también representa una fortaleza la capacidad de inversión puesto que pueden acceder a alianzas, ventas anticipadas, financiación bancaria y microcréditos; esto va ligado a la capacidad de endeudamiento, sin embargo muchos no se sienten cómodos con el uso de líneas de crédito a largo plazo, optan por créditos con plazos iguales o inferiores a un año como primera opción.

Siguiendo con lo anterior, en los aspectos asociados al talento humano, presentan fortalezas en las variables como experiencia técnica, debido a que las personas que laboran en el sector se dedican desde niños al desempeño de este tipo de funciones, comprenden claramente las actividades a realizar en las distintas épocas y condiciones del año; ausentismo laboral es muy bajo y rotación de cargos se considera una ventaja porque realmente existe un sistema de administración lineal en la cual hay una persona que da los lineamientos y unos subordinados que siguen dichas directrices, no obstante, las actividades a realizar diariamente son variadas, algunos días pescan, otros preparan la tierra, otros, arreglan el cercado, entre otras actividades. En este sentido, en lo referente a capacidad competitiva presentan ventajas en aspectos como participación en el mercado, debido a que el queso costeño se encuentra profundamente arraigado en la cultura gastronómica de la región caribe colombiana y en el interior del país, adicionalmente constituye un insumo para la producción de panadería y para la elaboración de platos típicos; en lo referente a barreras de entrada al mercado también representa una ventaja porque presenta un alto índice de recordación en los consumidores y no existen limitaciones a su comercialización en el mercado nacional. Para finalizar el producto genera satisfacción en los usuarios y presenta altos niveles de demanda.

### **Debilidades**

En lo referente a las debilidades, en el primer indicador denominado como capacidad directiva, se identificaron aspectos como evaluación y pronóstico del medio, debido a que los productores asumen en su gran mayoría una posición reactiva ante las condiciones cambiantes del entorno, están acostumbrados a realizar sus actividades empleando las mismas rutinas, y son pocos los cambios que implementan, de igual forma, sucede con la rapidez de respuesta ante las condiciones cambiantes, puesto que realizan pocos cambios y solo se motivan hacerlos cuando observan que otros productores los están implementando de forma satisfactoria, no cuentan con planes estratégicos, su planeación se limita a la clasificación de las actividades a realizar durante las distintas épocas y condiciones meteorológicas del año; en este sentido, se evidencia poca

implementación de recursos tecnológicos, de coordinación de las actividades y de evaluación de la gestión realizada.

En cuanto a las debilidades de índole financiero, se evidencia deficiencia en el aspecto de rentabilidad debido a que, si bien el flujo de efectivo o de caja es alto, el margen de utilidad bruta por producción es considerablemente bajo situándose en un margen cercano al 25,0%; por otra parte, el aspecto de capacidad de talento humanos se identifican debilidades en el nivel académico, la tendencia es que la mayor cantidad de la población objeto de estudio solo cursó primaria y bachillerato, este factor está relacionado con aspectos como la competitividad, otros aspectos son la estabilidad laboral y el riesgo laboral, debido a que los trabajadores permanentemente están rotando entre las fincas, permanecen en un lugar por un período promedio de un año, y si presentan alguna discusión o inconformidad con su empleador se van a trabajar a otra unidad productora; en lo referente al riesgo laboral no existe implementación de medidas de seguridad y salud en el trabajo, algunos productores manifiestan que compran guantes solamente cuando van a colocar cercas, otros expresan que no lo hacen porque eso genera más gastos y los trabajadores no utilizarían los implementos de seguridad, porque ellos no lo exigen.

#### **4.3. Oportunidades y Amenazas**

Para Chiavenato & Sapiro (2017), el entorno contextual o macroentorno, se comprende como la situación en la que se encuentra inmersa una organización, debido a que esta funciona como un sistema abierto en el que realizan transacciones y todo tipo de intercambios. Es por ello, que muchas de las situaciones que ocurren, impactan en lo que sucede al interior de las empresas. No obstante, la influencia del contexto produce cambios en proporciones similares en las organizaciones que desarrollan actividades afines, es por ello que los administradores deben prestar mucha atención a las variables que pueden constituir oportunidades y/o amenazas, definiendo los procedimientos y estrategias necesarias para afrontar estos factores externos, deben tener en cuenta también, que el volumen de información que puede ingresar es inmensa y en muchas ocasiones puede resultar ambigua; estos factores representan una alta relevancia para las

organizaciones contemporáneas, por tal motivo, se presenta a continuación la matriz de perfil de oportunidades y amenazas aplicada a los productores de queso costeño en el municipio de Astrea.

**Cuadro 11.**

*Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM*

Factores / Atributos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Demográfico</b>									
Distribución geográfica de la población					X			X	
Tasa de movilidad					X				X
Nivel de escolaridad				X				X	
Composición étnica y cultural	X						X		
<b>Factores / Atributos</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
<b>Económico</b>	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ingreso real de la población		X					X		
Tasa de crecimiento del ingreso		X						X	
Nivel de empleo					X		X		
Distribución del ingreso					X				X
<b>Factores / Atributos</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
<b>Político/Legal</b>	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Legislación para la protección ambiental					X				X
Política monetaria		X						X	
Legislación tributaria, comercial, laboral y penal		X						X	
<b>Factores / Atributos</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
<b>Sociocultural</b>	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Hábitos de las personas respecto actitudes y supuestos		X						X	
Creencias y aspiraciones personales		X					X		
Origen urbano o rural y determinantes de estatus			X					X	
Preocupación por medio ambiente				X			X		
Estructura de la educación					X			X	
<b>Factores / Atributos</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		

<b>Tecnológico</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Paso a la tecnología		X						X	
Reacciones frente a los avances tecnológicos					X			X	
Adquisición, desarrollo y transferencia tecnológica		X					X		
Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico	X						X		
<b>Factores / Atributos</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
<b>Recursos naturales</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Escasez de materias primas					X				X
Contaminación ambiental				X			X		
Amenazas de nuevas enfermedades				X			X		
Catástrofes naturales				X			X		
Contaminación ambiental				X			X		
Calentamiento global				X			X		

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.1. Análisis de las Oportunidades y Amenazas

En el presente aparte se analizan las oportunidades y amenazas relacionadas con el negocio de producción de queso costeño en el municipio de Astrea, esta información permite dar alcance a lo propuesto en el tercer objetivo específico del proyecto.

##### **Oportunidades**

En lo que se refiere a los atributos demográficos, este aspecto relacionado con la composición étnica y cultural la cual constituye una oportunidad, debido a que cuenta con mucho arraigo en todos los estratos sociales (Gutiérrez, Quintero, Burbano, & Simancas, 2017). En este sentido, el factor económico asociado al ingreso real de la población, representa una oportunidad puesto que es un producto que por su costo resulta de fácil acceso a los consumidores; en lo concerniente a factores políticos y legales, representan oportunidades en los criterios asociados a

aspectos de política monetaria y los referentes a legislación tributaria, comercial y laboral; esto se sustenta en el documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social - CONPES 4023, denominado como, Política para la reactivación, repotenciación y crecimiento sostenible e incluyente: Nuestro compromiso por el futuro de Colombia; en este mismo sentido, también se encuentran oportunidades en aspectos socioculturales como hábitos de las personas, creencias y aspiraciones personales y origen, puesto que el queso resulta ser un alimento preferido por las personas cuando es elaborado a partir de leche cruda, debido a su sabor y aroma especial, el cual se da como producto de la presencia de Bacterias Ácido Lácticas, conocidas como BAL, que resultan ser propias de este producto (Matos et al., 2013).

En cuanto a las oportunidades que se asocian a factores tecnológicos se puede afirmar que el paso a la tecnología; la adquisición, desarrollo y transferencia; sumados a los incentivos gubernamentales son elementos que se pueden aprovechar en gran medida por parte de los productores del sector, debido a que las prácticas que desarrollan son las mismas que se vienen practicando desde muchos años atrás, eso sí, sin realizar cambios profundos en las propiedades organolépticas del producto, debido a que según Matos, et all (2013), la industria láctea viene ofertando quesos con leche pasteurizada; sin embargo, este producto no ha afectado la demanda, puesto que, el consumidor considera que este tipo de quesos no representa el sabor original del queso costeño.

### **Amenazas**

Las principales amenazas asociadas al desarrollo de la actividad económica de producción de queso costeño en el municipio de Astrea, se encuentran asociadas a aspectos geográficos en atributos como la distribución de la población, la tasa de movilidad y el nivel de escolaridad; estos factores afectan potencialmente a los productores debido a que se presenta muchos traslados de personas entre los municipio aledaños en busca de oportunidades laborales que les representen mejores ingresos, los productores dedican casi todo su tiempo disponible a las labores propias de sus fincas, esta situación dificulta la posibilidad de consolidar asociaciones y sinergias que permitan potencializar sus actividades, en cuanto al nivel de escolaridad es un factor que afecta directa e indirectamente, resulta difícil conseguir personal cualificado como por ejemplo técnicos



o tecnólogos, puesto que aquellos que logran alcanzar altos niveles de formación académica terminan migrando a otros lugares que le generen mayores oportunidades laborales y económicas.

En lo concerniente a factores económicos, los indicadores como el desempleo afectan potencialmente a este y todos los sectores de la economía debido a que el consumo está ligado al nivel de ingreso y el empleo, en Colombia en el mes de mayo del 2021 el desempleo se situó según el DANE (2021), en 15,6%, esta cifra es menor a la que se presentó en el mismo periodo del 2020, pero sigue siendo alta en comparación con las proyecciones anteriores a la pandemia. En este sentido, la legislación ambiental puede representar un factor externo a considerar debido a que uno de los sectores más vulnerables al cambio climático son los que se dedican al sector primario de la economía (pesca, minería, agricultura, ganadería, entre otros), más aún en países en vía de desarrollo puesto que sus economías dependen en mayor proporción de estas actividades, autores como Jones & Thornton (2003), expresan que para el 2055 se esperan disminuciones en la producción agrícola cercanas al 10,0%; en este orden de ideas, una amenaza en lo relativo a los factores políticos se asocia a la legislación ambiental y por motivos del calentamiento global, este mismo factor tiene implicaciones culturales debido a que muchos de los productores son renuentes a modificar sus prácticas tradicionales y a realizar cambios hacia la vinculación de nuevas tecnologías.

#### **4.4. Estrategias para Fortalecer la Competitividad de los Productores de Queso Costeño en el municipio de Astrea**

Luego de identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en los productores de queso costeño del municipio de Astrea, se procede a realizar la matriz DOFA y plantear las estrategias que permiten consolidar los insumos para la construcción de la propuesta de plan estratégico, que da alcance al objetivo general del presente proyecto. Esta herramienta deriva su nombre del acrónimo SWOT en inglés corresponde a Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; en español fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis consiste en realizar una evaluación de los factores que permiten diagnosticar las condiciones internas y externas de una organización (Ponce, 2007).

**4.4.1. Matriz DOFA**

El método aplicado para elaborar la matriz DOFA ha consistido en la recolección de los hallazgos más representativos que se originaron de los diagnósticos internos (debilidades y fortalezas), junto con los externos (oportunidades y amenazas). A continuación, se presentan los resultados:

**Cuadro 12.**  
*Resultados de la matriz DOFA*

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>DOFA</b>	Unidad en línea de mando	Falta de implementación de procesos administrativos
	Liquidez financiera asociado al manejo de efectivo	Carencia de planes estratégicos
	Conocimiento de las labores que realizan	Poca gestión de recursos tecnológicos
	Producto ampliamente reconocido en el mercado	No hay evaluación de las gestiones realizadas
	Pocas limitaciones a la comercialización	Nivel de formación académica del talento humano
	Acceso a créditos financieros	Riesgos laborales asociados a la falta de seguridad y salud en el trabajo.
	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias</b>
Consumo asociado a costumbres y cultura	Aprovechar el reconocimiento del producto para fortalecer los niveles de comercialización en otros destinos.	Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico como sector para fortalecer los procesos de estandarización (Misión, Visión, Objetivos).
Alto consumo del producto		
Versatilidad del producto	Mejorar los procesos productivos y la bioseguridad.	Proponer la implementación de programas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
Incentivos al sector agropecuario		
Estímulos laborales		
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Estrategias</b>
Legislaciones ambientales	Proponer alianzas público-privadas orientadas a fortalecer la formación del talento humano y mejores prácticas.	Fortalecer la cualificación en procesos administrativos, contables y financieros.
Barreras sanitarias		
Calentamiento global		
Aspectos geográficos, calidad de terrenos.		

Productos sustitutos		
----------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.2. *Generación de Estrategias para el Desarrollo de Ventajas Competitivas*

En el proceso de desarrollo del presente proyecto se realizaron una serie de pasos orientados a alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, inicialmente se realizó la aplicación de la encuesta denominada, caracterización de los productores de queso costeño y evaluación de funciones administrativas (Anexo 1), esta permitió realizar el primer objetivo específico de caracterizar a las unidades productivas de queso costeño del municipio de Astrea – Cesar, el instrumento mencionado, junto con el cuestionario para evaluar el Perfil de Capacidad Interna - PCI, (Anexo 2), permitió consolidar la información correspondiente al objetivo específico número dos, orientado a identificar las debilidades y fortalezas de los productores del municipio; en este sentido, el instrumento denominado diagnostico evaluación perfil de Oportunidades y Amenazas - POAM, (Anexo 3), constituyó el insumo principal para consolidar la información que dio alcance tercer objetivo específico; con la información correspondiente a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se desarrolló la matriz DOFA y se plantearon los objetivos estratégicos orientados a fortalecer la competitividad de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea, departamento del Cesar.

#### **Cuadro 13.**

##### *Propuesta de Plan Estratégico*

<b>Estrategia</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Limitaciones</b>
Aprovechar el reconocimiento del producto para fortalecer los niveles de comercialización en otros destinos.	Ampliación de los mercados potenciales para garantizar mayores volúmenes de ventas.	Acceder a nuevos mercados y mayores niveles de ingresos.	Ninguna
Mejorar los procesos productivos y la bioseguridad.	Fortalecer el posicionamiento de los productos.	Estandarizar los productos y el reconocimiento de una marca.	Ninguna

<b>Estrategia</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Limitaciones</b>
Proponer alianzas público-privadas orientadas a fortalecer la formación del talento humano y mejores prácticas.	Mejorar la curva de experiencia y la cualificación del capital humano.	Potencializar las unidades productivas del sector y garantizar mejores condiciones laborales.	Ninguna
Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico como sector para fortalecer los procesos de estandarización (Misión, Visión, Objetivos).	Alinear objetivos y metas para fortalecer el gremio de productores.	Estimular las sinergias y la consolidación de agremiaciones que puedan negociar por intereses generales.	Ninguna
Proponer la implementación de programas de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Disminución de accidentes laborales y gastos asociados.	Mejorar las condiciones laborales y la salud de los trabajadores.	Ninguna
Fortalecer la cualificación en procesos administrativos, contables y financieros.	Mejorar entorno al manejo de los recursos financieros.	Fortalecer la toma de decisiones basada en información financiera veraz y oportuna.	Ninguna

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4.3. Propuesta de Direccionamiento Estratégico**

Para realizar una propuesta que reuniera las intenciones de los productores de queso costeño en el municipio fue necesario que describieran sus motivaciones, las actividades que consideran importantes para lograr ofrecer un producto que sea capaz de satisfacer las necesidades de los clientes y que mencionaran las metas que desean alcanzar a corto, mediano y largo plazo. A partir de estos elementos que expresaron en la etapa de caracterización se realizó la construcción de la propuesta de direccionamiento estratégico, se tuvieron en cuenta los componentes planteados por Chiavenato & Sapiro (2017), los cuales consisten en la misión, visión, los diagnósticos internos y externos, la definición de objetivos y la formulación de estrategias. Cabe resaltar que en este aparte se presentará la propuesta de misión y visión, debido a que los demás elementos propuestos por los autores ya han sido desarrollados en el presente proyecto.



### **Misión**

Somos una organización del sector lácteo del municipio de Astrea, departamento del Cesar, que representa, lidera, promueve y defiende el crecimiento sostenible de la producción y comercialización de queso costeño de calidad; alcanzando beneficios económicos y sociales para cada uno de sus miembros.

### **Visión**

Ser una agremiación de organizaciones dedicada a mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea Cesar, la cual, para el 2026 logre posicionarse y representar la actividad ante distintos sectores a nivel nacional, obteniendo alianzas estratégicas y convenios en beneficio de sus integrantes.

# **Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

El presente proyecto se desarrolló mediante el alcance de cuatro (4) objetivos específicos, cada uno de los cuales ha generado sus propias conclusiones, el primer objetivo está orientado a la caracterización de los productores de queso costeño en el municipio, entorno a el nivel de estudios se presenta una preocupante cifra de 82.8% que solo ha logrado alcanzar el título de bachiller, existe una marcada resistencia a implementar cambios en el desarrollo de sus actividades y la vinculación de aspectos tecnológicos en los procesos productivos; otro aspecto, a destacar es que las tierras en las que se desarrollan las actividades económicas poseen extensiones desérticas cercanas al 20% en promedio lo cual dificulta mucho la explotación agropecuaria.

Se encuentran como debilidades la falta de implementación de procesos administrativos; muchas de sus actividades no son planeadas, los productores del sector asumen una posición reactiva ante las distintas situaciones que se les presentan, las actividades que realizan obedecen a la tradición y no necesariamente a un análisis previo de las implicaciones que puede generar la toma de una decisión determinada, poseen poca disposición a la incursión de tecnología en sus procesos de producción y en materia financiera, la utilidad bruta promedio por producción de queso es cercana al 25,0%, esta cifra es considerablemente baja si se tienen en cuenta los costos y gastos inherentes al desarrollo de su actividad económica. Por otra parte, se destacan fortalezas como la unidad de mando en la toma de decisiones, debido a que es un modelo administrativo predominante es lineal, esto genera respuestas rápidas ante las condiciones cambiantes, sin dejar de ser reactivos; asimismo, la comunicación y el control gerencial constituyen fortalezas al momento de dar órdenes o describir las acciones a realizar se emplea un lenguaje claro, concreto y preciso, el cual es comprendido por los trabajadores; la rotación de personal es alta y muy difícilmente se mantienen más de dos años seguidos, permanecen rotando entre las unidades productivas, no obstante, este factor no genera gran incidencia el desempeño debido a que son remplazados por personas del mismo sector que poseen competencias similares.

Siguiendo con los anterior, se destacan oportunidades como la facilidad de acceso del producto a los consumidores; los incentivos económicos propuestos por el gobierno nacional para incentivar el empleo; la construcción y mejoramiento de la malla vial facilita el acceso, distribución y logística de los productos, recientemente se ha entregado la doble calzada Cuatro Vientos a Bosconia y varios tramos de la Ruta del Sol; por otra parte, las principales amenazas de este sector están asociadas a las exigencias sanitarias, debido a que este producto se elabora a partir de leche cruda sin pasteurizar; los factores ambientales como el calentamiento global, en los últimos años los periodos de lluvias en la zona han sido considerablemente menores a los que se venían presentando en años anteriores; la incursión de grupos armados al margen de la ley, algunos expresan el temor ante esta situación, debido a que se han presentado casos de extorciones y la deforestación generada como producto de la ganadería extensiva.

Para finalizar, este es un sector que tiene mucho potencial debido al reconocimiento que posee, así como la preferencia por parte de los consumidores por el queso costeño, geográficamente la ubicación es privilegiada; las estrategias de fortalecimiento del sector se deben orientar a la generación de alianzas público privadas, y la búsqueda de nuevos mercados, la asociación por parte de los productores para lograr mejores negociaciones y establecer precios acordados con el esfuerzo y la calidad de sus productos. En lo referente al plan estratégico propuesto por los autores, este fue realizado de una forma en la que sea comprensible y resulte fácil de comprender e implementar por parte de la población objeto de estudio, comprendiendo que faltan líderes que integren las voluntades de los distintos productores, debido a que expresan la necesidad de asociarse, pero se encuentran dispersos al momento de comercializar los quesos y negociar los precios de venta.



## 5.2. Recomendaciones

Luego de la realización de presente proyecto orientado a proponer un plan estratégico para fortalecer la competitividad de los productores de queso costeño en el municipio de Astrea, se pueden plantear las siguientes y recomendaciones:

A la alcaldía municipal de Astrea, que genere mayores estrategias y proyectos que permitan el acercamiento con los productores de queso costeño del municipio, esto debido a que la población encuestada manifiesta que es muy poca o nulas las capacitaciones, formaciones, acompañamiento y/o asesorías que se brindan desde este ente gubernamental; a los productores se les recomienda gestionar acuerdos que permitan consolidar agremiaciones o la unión para potencializar el producto que comercializan, en lo referente a la negociación de los precios, la trazabilidad del producto, el desarrollo de una denominación de origen, la socialización de mejores prácticas en los procesos productivos y la gestión de cuartos fríos de almacenamiento propios que permitan almacenar en mejores condiciones los productos elaborados.

Se requiere fortalecer e implementar sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, en este aspecto se pueden vincular los entes gubernamentales mediante asesorías y acompañamiento, se han presentado casos de personas que han padecido accidentes en el desarrollo de sus actividades y no se les ha brindado la atención correspondiente, algunas actividades como las de guadañar, ordeño, construcción y mantenimiento de cercas, así como la manipulación de medicamentos e insumos agropecuarios, requieren del porte de elementos de protección para disminuir la posibilidad y el impacto de accidentes laborales.

Se hace necesario el fortalecimiento de aspectos sanitarios asociados a la manipulación de la leche, en el proceso de elaboración de los quesos, en el transporte, embalaje y almacenamiento. Debido a que estos factores se encuentran estrechamente ligados al desarrollo de ventajas competitivas y la calidad del producto.

### Referencias Bibliográficas

- Aguirre, J. & Restrepo, M. (2012). Scientific Research Analysis of Sectoral Innovation Systems. *Proceedings of PICMET '12 Technology Management for Emerging Technologies Vancouver, British Columbia, Canada 29 July–2 August 2012*; p. 1904-1909.
- Alvarado, T. (2001). Metodología Para Elaborar Un Plan Estratégico Y Rediseño Organizacional De Una Unidad De Producción Agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, V (9). [fecha de Consulta 17 de junio de 2021]. ISSN: 1405-9282. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14100903>
- ANDI (2021). Asociación Nacional de *Empresarios de Colombia, Balance 2020 y perspectivas 2021*. <https://n9.cl/r7b3p>
- ASOLECHE (2020). Principales productos lácteos. Afiliados Obtenido de: <https://asoleche.org/afiliados/>
- Arboleda, H. (2016). Competitividad: Concepto y Evolución Histórica. *Revista de Economía & Administración*. 13 No. 2. julio - diciembre de 2016.
- Argudo, C. (2017). *¿Qué es la competitividad empresarial?* Emprender PYME: <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html>.
- Banco Mundial. (2021). *Perspectivas Económicas Mundiales*. <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>.
- Bastanchury, M., De Pablos, C., García, A. & Martín, S. (2019). Revisión de la medición de capacidades dinámicas: una propuesta de indicadores para el sector ovino. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 20(2),355-369. [fecha de Consulta 31 de mayo de 2021]. ISSN: 0122-8706. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449960477011>
- Bernal, C. & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. 2º edición. Pearson, Colombia. ISBN: 9789586992275.

- Briñez, M., & Torres, F. (2015). Actividades estratégicas en la Gestión Logística de las empresas del sector lácteo del estado Zulia. *Sapienza Organizacional*, 2(4),31-48. [fecha de Consulta 31 de mayo de 2021]. ISSN: 2443-4256. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056600002>
- Botero, L. (2014). Internacionalización Y Competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(32),187-196. [fecha de Consulta 17 de junio de 2021]. ISSN: 1794-8347. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151339264001>
- Calle, M., Gurumendi, I. & Calle, M. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89. Epub 02 de junio de 2020. Recuperado en 07 de marzo de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300083&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300083&lng=es&tlng=es).
- CEPAL. (2001) *Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe en el nuevo modelo económico*. Santiago de Chile.
- CEPAL (2020). *Observatorio Covid-19 para América Latina y el Caribe, Impacto Económico y Social*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- CEPAL.2020. Contracción de la actividad económica de la región se profundiza a causa de la pandemia: Caerá -9,1% en 2020 [Text]. <https://bit.ly/2XmFYo2> Visor de artículos científicos generados a partir de XML-JATS4R por Redalyc.
- Cervantes, F., Patiño, A., Cesín, A. & González, M. (2017). Innovando los estudios de mercado de los quesos artesanales. El valor simbólico del queso de poro. Estudios Sociales. *Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 27(49),67-91. [fecha de Consulta 31 de mayo de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41749480003>

- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Chávez, N. (2011). Contribución a la competitividad de una empresa con herramientas estratégicas: Método ABC y el personal de la organización. *Pensamiento & Gestión*, (31),73-82. [fecha de Consulta 18 de junio de 2021]. ISSN: 1657-6276. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64620759005>
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. 3° ed. McGraw-Hill Education. México. ISBN: 9781456256630
- Craviotti, C. (2017). Dilemas en iniciativas de desarrollo orientadas a la agricultura familiar. Los productores-elaboradores de quesos en Entre Ríos, Argentina. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(41),199-220. [fecha de Consulta 31 de mayo de 2021]. ISSN: 0797-5538.: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=453655968011>
- DANE (2021). Mercado Laboral. Colombia. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection* (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier
- Drucker, P (1984). *Introdução ã Administração*. São Paulo: Pioneira, pp. 133-136.
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. (1ª. Ed). en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A.
- FEDEGAN (2016). *Balance y Perspectivas del Sector Ganadero Colombiano*. Subsector lácteo. Bogotá, D.C. Colombia.

- FEDEGAN (2020). *Estadísticas- Producción*. <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0>
- Fernández, J. (2012). *Emprendedores*. <http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2>
- Enright, M.; Frances, A. & Scott, E. (1994). *Venezuela, el reto de la competitividad*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- García, R. (2017). Elasticidades de la demanda mundial de lácteos argentinos y su posicionamiento competitivo. *Revista de Economía del Rosario*, 20(2),275-306. [fecha de Consulta 31 de mayo de 2021]. ISSN: 0123-5362. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=509554739004>.
- García, L., Contreras, J., Gómez, C. & Vicente, J. (2018). Diseño e implementación de modelo para lograr empresas sustentables, dirigido a las MIPYMES de quesos y dulces de leche en la región Altos del Norte de Jalisco. *Ra Ximhai*, 14(3), 2018 Universidad Autónoma Indígena de México, México <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46158064005>.
- González, M. (1997). *Metodología de la investigación social. Técnicas de recolección de datos*. Aguacalera. Madrid (España).
- Gualavisí, G. A. (2020). *Plan estratégico de marketing para la microempresa de lácteos "Fernandita" cantón Cayambe provincia de Pichincha* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/9724>
- Gutiérrez, A., Babativa, Y. & Lozano, I. (2004). Presentación de datos. *Revista Ciencias de la Salud*, 2(1),65-73. [fecha de Consulta 23 de junio de 2021]. ISSN: 1692-7273. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56220111>
- Gutiérrez, C., Quintero, R., Burbano, I. & Simancas, R. (2017). Modelo de quesería artesanal bajo un signo distintivo en el Caribe colombiano: caso Atlántico. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(1),72-83. [fecha de Consulta 1 de Julio de 2020]. ISSN: 1794-4449. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=695/69551301007>

Goitia, S., Sáenz, S. & Bilbao, M. (2008). Implementación de sistemas de información empresarial. En: El Profesional de la Información. Vol. 17, No. 5 (Oct 2008); p.545.

Habermas, J. (1996). La lógica de las Ciencias Sociales. Tecnos. Madrid (España).

Hanushek, A. E. (2012). Education Quality and Economic Growth. En Minitier B. (Ed.), The 4 solutions. Unleashing the economic growth that America needs (pp. 226-239). Estados Unidos: Crown Business.

Hena Hurtado, D. (2019). Plan estratégico de marketing de la empresa de Alimentos Torcoroma Ltda., comercializadora ubicada en la ciudad de Valledupar, Cesar. Recuperado de <https://repositorio.upb.edu.co/handle/20.500.11912/8508>

Hernández, R. (2001). Elementos de Competitividad Sistemática de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. Copyright © Naciones Unidas, noviembre de 2001. Todos los derechos reservados. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/1/S0111978\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/1/S0111978_es.pdf)

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. 6º Edición. Mc Graw Hill. México. ISBN 978145622360.



Informe Nacional de Competitividad (INC) 2020 – 2021. Consejo Privado de Competitividad. Libro Digital. Disponible [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2020/11/web-CPC\\_INC\\_2020\\_2021\\_LIBRO\\_DIGITAL\\_PAGINAS.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2020/11/web-CPC_INC_2020_2021_LIBRO_DIGITAL_PAGINAS.pdf)

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima). (2016). Informe de Gestión 2016. Recuperado de <https://tinyurl.com/yaqz74eh>

Ivancevich, J. & Lorenzi, P. (1997). Gestión de calidad y competitividad. 2da. Edición. McGraw-Hill. España.

Kaplan, R. y Norton, D. P. (2008). The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Planeta de Agostini.

Kerlinger, F. (2002). Investigación del comportamiento: técnicas y comportamiento. México: Editorial Interamericana.

Koontz, H. & Weihrich, H. (2002). Administración - Una Perspectiva Global. 11ª Edición. México.

Lerma, H. D. (2016). Metodología de la investigación. Quinta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.

Lesmes, J. L. (2017). Las denominaciones de origen como herramienta de generación de valor agregado en el sector agropecuario, caso: queso costeño y queso del Caquetá. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_agronegocios166](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios166)

- Lopera, M., (2014). Aspectos históricos y epistemológicos de la planificación para el desarrollo. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 13(26),28-43. [fecha de Consulta 7 de marzo de 2021]. ISSN: 1657-7027. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=545/54531419003>
- Lorenzo, A., Martínez, A.B., Martínez, E. (2004). Fuentes de información en investigación socioeducativa. *RELIEVE*: v. 10, n. 2, p. 117-134. [http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2\\_6.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2_6.htm)
- Mármol, L. & Rodas S., Papanicolau, J. & Ricaurte, P. (2020). Modelo del desempeño organizacional con mejora continua e invención científica en MYPES de productos lácteos. *Datos industriales*, 23(2),51-58. [fecha de Consulta 31 de mayo de 2021]. ISSN: 1560-9146. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81665362007>
- Mejía, D. & Posada, C. (2007). Informalidad: Teoría e implicaciones de política. Recuperado de <https://tinyurl.com/y45xrazg>
- Manrique, A. & Vargas, A. (2017). Mapa De Competitividad En Diseño: Validación En Empresas Del Sector Lácteo. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXV (1),177-202. [fecha de Consulta 1 de junio de 2021]. ISSN: 0121-6805. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90949035013>
- Matos, R.; Gutiérrez, C.; Burbano, I.; Rodríguez, M. & Cabarcas, O.E. (2013). Evaluación sensorial de quesos elaborados en el municipio de Sabanalarga (Atlántico). Informe parcial de investigación del proyecto Desarrollo de un piloto de Denominación de Origen de acuerdo con el modelo PNUD (2005) para la disminución del riesgo de ETA por consumo de queso costeño. (Informe 2). (No publicado). Universidad Libre Seccional Barranquilla, Colombia.



Meira, P. (1997). Proyecto docente. Manuscrito no publicado, Santiago de Compostela.

Melgarejo, Z., Vera, M. A., & Mora, E. H., (2013). Competitividad de la MIPYME y desarrollo regional. Estudio del caso colombiano. Tendencias. Rev. de La Fac. de Cienc. Econ. y Adm., XIV (2), 184–215.

OECD. (2020). COVID-19: Competition policy actions for governments and competition authorities. Obtenido de: <https://www.oecd.org/competition/competition-policy-responses-tocovid-19.htm>

OECD (2021), OECD Economic Outlook, Interim Report March 2021, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/34bfd999-en>.

OIT (2021). Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo. Séptima edición Estimaciones actualizadas y análisis. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_767045.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767045.pdf)

Ministerio de comercio (2021). Perfiles Económicos y Comerciales por Departamentos. <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/perfiles-economicos-por-departamentos>

Peralta, P., Cervantes, V., Estrada, H. & Olivares, A. (2017). Estrategias innovadoras en la comercialización de queso en la región caribe colombiana. Revista Espacios. Vol. 38 (N.º 44) Año 2017. Pág. 6. ISSN 0798 1015.



Pérez, J. A. (2005). Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total. Madrid: ESIC.

Pertuz, A. & Elías, J. (2019). Competitividad en el sector ganadero en Colombia: Enfoque desde la historiografía económica, social y empresarial. Panorama Económico, Vol. 27 - No. 2 (abril - junio de 2019), pp. 453-480. ISSN: 0122-8900 (Impreso) 2463-0470 (en línea)

Plan de Desarrollo del Departamento del Cesar 2020-2023. Lo Hacemos Mejor. Disponible en: <http://cesar.gov.co/d/index.php/es/menvertpolpla/menvertplandes>.

Plan de Desarrollo del Municipio de Astrea Cesar 2020-2023. Unidos Camino a la Prosperidad. Disponible en: <http://www.astrea-cesar.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-2020-2023>.

Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología, 12(1),113-130. [fecha de Consulta 5 de Julio de 2021]. ISSN: 0185-1594. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Porter, M. E. (1987). Estrategia competitiva, 1ra Ed., 1-550, CECSA. Tlalpan, México.

Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press.

- Quintero, R. & Simancas, R. (2015). Implementación de una marca colectiva para el queso costeño: modelo de viabilidad de mercado. En *La Quesería Artesanal como Herramienta de Desarrollo Regional*. (comp). Barranquilla: Sello Editorial Coruniamericana.
- Quintero, R., Berdugo, L. & Simancas, R (2017). Productividad y rentabilidad de las queserías informales en las subregiones queseras del Departamento del Atlántico. DOI: 10.22507/pml.v12n1a10.
- Gang, Q., Liyan, X. & Xiaofei, S (2009). “Assessment of Chinese Companies’ Competitiveness”. July 2009 | SERI Quarterly | Pag 40-51
- Rezende, D. A. (2008). *Planejamento estratégico para organizações privadas y públicas: um guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro, Brasport.
- Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y tributación*. Síntesis. ISBN 8497565436
- Ríos, S. (2007). Análisis de las Estrategias de los Agentes de la Cadena de Valor Láctea en Latinoamérica. *Estudios Económicos de Desarrollo Internacional*, Julio – Diciembre, Volumen 7. Universidad de Compostela, Santiago de Compostela, España. ISSN.1578-4479.
- Saldaña, A. J. (2012). Una Propuesta De Integración Teórica Para El Estudio Articulado De La Planeación Estratégica Y La Comunicación Institucional. *Razón y Palabra*, (81), [fecha de Consulta 7 de marzo de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199524700046>.

Salinas, A. (2004). Métodos de Muestreo. Ciencia UANL. Universidad Autónoma de Nuevo León, México. ISSN 14059177. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/402/40270120.pdf>

Sánchez, Y. & González, A. (2016). Estrategias participativas para la producción de quesos en la región del valle de Tulancingo, Hidalgo. Revista CIMEXUS Vol. XI, No.2, 2016.

Smith, A. (1776). La riqueza de las naciones. Editorial Alianza.

Serna, H. 2003. Curso: Introducción a la Administración. Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá D.C

Serna, H. (2010). Gerencia estratégica. Décima edición, 3R Editores, agosto de 2010. Colombia.

Stoner, J. & Freeman, E. (1996). Administration. 5° Edición. McGraw – Hill. México

Tamayo & Tamayo, M. (2009). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.

Tancara, C. (1993). La Investigación Documental. *Temas Sociales*, (17), 91-106. Recuperado en 23 de junio de 2021, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0040-29151993000100008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29151993000100008&lng=es&tlng=es).

TAYLOR, F. W. (1969). Principios de la Administración Científica (11° edición). México: Herrero Hnos. S. A.



Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland, A J (2012), Administración estratégica teoría y casos. 18 ed. México, Mc Graw Hill.

Torres, P. (2009). “¡Tutor!... ¿Puedo finalmente escribir?... Cuba. ICCP. En: soporte digital.

Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. Estudios Gerenciales, (93), 73–98.

Villegas, N., Hernández, A. & Diaz, J. (2018). Nuevo sistema tecnológico para la producción artesanal de queso fresco con máximo aprovechamiento de la leche. Tecnología Química, vol. 38, núm. 3, 2018 Universidad de Oriente Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=445558835008>

WEF. (2015). Global Competitiveness Report 2015-2016. Ginebra: World Economic Forum



# ANEXOS

**Anexo 1. Encuesta para evaluar las funciones administrativas.**
**CARACTERIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES DE QUESO COSTEÑO Y  
 EVALUACIÓN DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

Caracterización de las unidades productivas de queso costeño		
1	Nombre quien diligencia el cuestionario:	
2	Nivel de escolaridad:	
3	Nombre de la finca o parcela	
4	Cantidad de Hectáreas	
5	Cantidad de leche promedio producida diariamente en temporada de lluvias	
6	Cantidad de leche promedio producida diariamente en temporada de sequía	
7	En caso de comprar, cantidad promedio de leche comprada en temporada de lluvias.	
8	En caso de comprar, cantidad promedio de leche comprada en temporada de sequía.	
9	Cantidad de queso producido diariamente (Kilos)	
10	Valor pagado en promedio por kilo de queso	
11	Gastos promedios semanales en la finca	
12	Cuantos trabajadores laboran en la finca	
13	Cuanto es el salario pagado por trabajador	
14	Qué tipo de contratación se realiza con los trabajadores	
15	Ahorra dinero para la temporada de verano	

**Instrucciones:** Teniendo en cuenta los cuestionarios que se plantean al inicio de cada función administrativa, califique el grado de cumplimiento como productor de queso costeño a cada uno de los atributo o aspectos puesto a consideración con base en los siguientes aspectos.



Criterio	Significado	Puntuación				
A	Alto	Cumple con el criterio, Valor porcentual 100%				
M	Medio	Cumple parcialmente, Valor porcentual 75%				
B	Bajo	Cumple mínimamente, Valor porcentual 50%				
N	Ninguno	No cumple, Valor porcentual 25%				
Planeación	Grado implementado o establecido en el proceso de planeación					
	Aspectos evaluados		A	M	B	N
	1	Cuenta con Planes para mejorar su Negocio				
	2	Cuenta con Objetivos y Metas				
	3	Poseen o Desarrollan Estrategias				
	4	Posee Políticas Internas				
	5	Posee Reglamentos				
	6	Cuenta con Presupuesto semanal				
	Subtotal					
Valor: % Obtenido ( ) /100						
Organización	Grado de competitividad implementado en el proceso de organización					
	Aspectos evaluados		A	M	B	N
	1	Posee clasificación e identificación de actividades				
	2	Presentan Unidad de mando				
	3	Existe Jerarquización en su Unidad Productiva				
	4	Coordina sus Actividades				
	5	Presentan en Continuidad en las Actividades Planeadas				
	6	Disponen de Manual en Algún Proceso				
	Subtotal					
Valor: % Obtenido ( ) /100						
Dirección	Grado establecido e implementado en el proceso de dirección					
	Aspectos evaluados		A	M	B	N
	1	Clasificación e identificación de las actividades requeridas				
	2	Respetan la Autoridad y Demuestran Responsabilidad				
	3	Cuentan con Manuales				
	4	Conoce y se interesa por la Motivación				
	5	Ejerce algún tipo de Liderazgo				
	6	Que tan fluida es la Comunicación				
	Subtotal					
Valor: % Obtenido ( ) /100						
Control	Aspectos en el proceso de control					
	Aspectos evaluados		A	M	B	N
	1	Supervisión de actividades				
	2	Comparación de los resultados obtenidos vs. esperados				
	3	Existencias de objetivos				
4	Toma de medidas correctivas					



5	Desarrolla Trabajo en equipo				
6	Realiza Retroalimentación a los Trabajadores				
<b>Subtotal</b>					
<b>Valor: % Obtenido ( ) /100</b>					

## Anexo 2. Cuestionario para evaluar el perfil de capacidad interna (PCI)

### EVALUACIÓN DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) PARA LAS UNIDADES PRODUCTORAS DE QUESO COSTEÑO EN EL MUNICIPIO DE ASTREA – CESAR

**OBJETIVO:** Evaluar las fortalezas y debilidades para las unidades productoras del municipio de Astrea – Cesar.

**Instrucciones:** Mediante el modelo PCI se examinarán (5) cinco capacidades a saber:

- 1- Capacidad competitiva.
- 2- Capacidad financiera.
- 3- Capacidad de producción.
- 4- Capacidad directiva.
- 5- Capacidad del talento humano.

**Calificación de los factores:** Los miembros del grupo califican partiendo de su saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala alta, media y baja, para posteriormente en consenso se acordar la calificación definitiva.





7	Rotación de cargo									
8	Riesgo laboral									
<b>CAPACIDAD TECNICA O TECNOLOGICA</b>		<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
		<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
1	Nivel tecnológico									
2	Rapidez en el desarrollo tecnológico									
3	Capacidad de innovación									
4	Aplicación de tecnologías									
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>		<b>Fortalezas</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
		<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
1	Participación en el mercado									
2	Barreras de entrada al mercado									
3	Satisfacción del usuario									

**Anexo 3. Formato utilizado para construir la matriz DOFA**

<b>DOFA</b>	<b>FORTALEZA (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	Estrategias	Estrategias
<b>AMENAZAS (A)</b>	Estrategias	Estrategias





