

HILDA ESTRADA LÓPEZ
HERNÁN G. SAUMETT ESPAÑA
ARNULFO MONTENEGRO RADA

Direccionamiento
Estratégico
y Aprendizaje



PRESIDENTA SALA GENERAL
ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA

RECTOR FUNDADOR
JOSÉ CONSUEGRA HIGGINS (q.e.p.d.)

RECTOR
JOSÉ CONSUEGRA BOLÍVAR

VICERRECTORA A CADÉMICA
SONIA FALLA BARRANTES

**VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN
E INNOVACIÓN**
PAOLA AMAR SEPÚLVEDA

VICERRECTORA FINANCIERA
ANA CONSUEGRA DE BAYUELO

VICERRECTOR DE INFRAESTRUCTURA
IGNACIO CONSUEGRA BOLÍVAR

SECRETARIA GENERAL
ROSARIO GARCÍA GONZÁLEZ

DIRECTORA DE INVESTIGACIONES
ALIZ YANETH HERAZO BELTRÁN

JEFE DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES
MILENA I. ZABALETA DE ARMAS

MIEMBROS DE LA SALA GENERAL
ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA
OSWALDO ANTONIO OLAVE AMAYA
MARTHA VIVIANA VIANA MARINO
JOSÉ EUSEBIO CONSUEGRA BOLÍVAR
JORGE REYNOLDS POMBO
ÁNGEL CARRACEDO ÁLVAREZ
ANTONIO CACUA PRADA
PATRICIA MARTÍNEZ BARRIOS
JAIME NIÑO DÍEZ †
ANA CONSUEGRA DE BAYUELO
JUAN MANUEL RUISECO
CARLOS CORREDOR PEREIRA
JORGE EMILIO SIERRA MONTOYA
EZEQUIEL ANDER-EGG
JOSÉ IGNACIO CONSUEGRA MANZANO
EUGENIO BOLÍVAR ROMERO
ÁLVARO CASTRO SOCARRÁS
IGNACIO CONSUEGRA BOLÍVAR



BARRANQUILLA Y CÚCUTA - COLOMBIA

HILDA ESTRADA LÓPEZ
HERNÁN G. SAUMETT ESPAÑA
ARNULFO MONTENEGRO RADA

Direccionamiento Estratégico y Aprendizaje



EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL ACREDITA
INSTITUCIONALMENTE A LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016

Estrada López, Hilda
Direccionamiento estratégico y aprendizaje / Hilda Estrada López, Hernán Saumeth España, Arnulfo Montenegro Ahumada -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2017.

219 p.; 17x24cm.
ISBN: 978-958-8930-70-1

Nota: Libro resultado de la investigación Direccionamiento estratégico en pequeñas unidades productivas del sector lácteo. Estudio de caso

1. Administración de empresas 2. Planificación estratégica 3. Planificación empresarial I. Saumeth España, Hernán II. Montenegro Ahumada, Arnulfo III. Tit.

658.4012 E821 2017 SCDD 21 ed.
Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y APRENDIZAJE

© Hilda Estrada López • Hernán Saumeth España • Arnulfo Montenegro Rada

ISBN: 978-958-8930-70-1

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma por medios electrónicos, mecánicos, fotocopias, grabación u otros, sin la previa autorización por escrito de Ediciones Universidad Simón Bolívar y de los autores. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores. Se da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los Decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

© **Ediciones Universidad Simón Bolívar**

Carrera 54 No. 59-102

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>

dptpublicaciones@unisimonbolivar.edu.co

Barranquilla y Cúcuta - Colombia

Producción Editorial

Editorial Mejoras

Calle 58 No. 70-30

info@editorialmejoras.co

www.editorialmejoras.co

Barranquilla

Marzo 2017

Barranquilla

Made in Colombia

CONTENIDO

Presentación.....	15
Capítulo 1	
PROCESO ESTRATÉGICO.....	21
Resumen	22
1.1. La organización, como punto de partida	23
1.2. Pequeñas unidades productivas del sector lácteo	26
1.3. La estrategia y sus diferentes enfoques.	33
1.4. Direccionamiento estratégico	52
1.5. El crecimiento de las pequeñas unidades productivas.....	69
1.6. El aprendizaje dentro de las organizaciones.....	73
Conclusiones	87
Referencias Bibliográficas	89
Capítulo 2	
ESTUDIOS DE EMPRESAS AGROPECUARIAS	99
Resumen	100
2.1. Diseño metodológico aplicado.....	101
2.2. El método de investigación	108
2.3. Categorías de análisis.....	123
Conclusiones	125
Referencias Bibliográficas	128

Capítulo 3

ESTRATEGIAS APLICADAS EN

LAS UNIDADES PRODUCTIVAS	131
Resumen	132
3.1. Descripción del caso	133
3.2. Hallazgos del trabajo de campo.....	134
Conclusiones	208
Referencias Bibliográficas	216
Autores	219

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1
 Etapas del direccionamiento estratégico 61

Ilustración 2
 Mapa mental 84

Ilustración 3
 Proceso de construcción del objeto de estudio..... 104

Ilustración 4
 El contexto de las unidades productivas 106

Ilustración 5
 Fases de estudio..... 110

Ilustración 6
 Mapa del proyecto..... 111

Ilustración 7
 Localización del estudio..... 133

Ilustración 8
 Ubicación de las unidades productivas..... 135

Ilustración 9
 Ocupación anterior de los propietarios 135

Ilustración 10

Nivel educativo del productor..... 136

Ilustración 11

Estado civil y número de hijos del propietario..... 137

Ilustración 12

Tipo de vivienda..... 137

Ilustración 13

Número de trabajadores..... 138

Ilustración 14

Capacidad instalada 139

Ilustración 15

Control de calidad de insumos..... 140

Ilustración 16

Estandarización de los procesos 140

Ilustración 17

Control de costos 141

Ilustración 18

Nivel de planeación de las unidades productivas. 141

Ilustración 19

Procesos formales de planeación..... 142

Ilustración 20

Formulación de estrategias..... 164

Ilustración 21	
Tipos de estrategias empleadas	165
Ilustración 22	
Uso de indicadores.	169
Ilustración 23	
Gestión de mercados.....	169
Ilustración 24	
Puntos de venta.	170
Ilustración 25	
Uso de investigación de mercado	171
Ilustración 26	
Identificación de clientes potenciales.....	171
Ilustración 27	
Conocimiento de la demanda	172
Ilustración 28	
Modo de comercialización	173
Ilustración 29	
Conocimiento de la competencia.....	173
Ilustración 30	
Promociones.	174
Ilustración 31	
Calificación clientes.....	174

Ilustración 32	
Logística.....	175
Ilustración 33	
Tipo de transporte.....	175
Ilustración 34	
Propiedad del transporte.....	176
Ilustración 35	
Proveedores.....	177
Ilustración 36	
Estado financiero	177
Ilustración 37	
Créditos.....	178
Ilustración 38	
Entidad que promueve créditos.....	178
Ilustración 39	
Créditos proveedores.....	179
Ilustración 40	
Decisiones.....	179
Ilustración 41	
Libros contables.....	180
Ilustración 42	
Gestión del talento humano.....	181

Ilustración 43	
Empleados.....	181
Ilustración 44	
Forma de pago.....	182
Ilustración 45	
Frecuencia pagos a empleados.....	182
Ilustración 46	
Capacitación	183
Ilustración 47	
Tipos de aprendizaje.....	197
Ilustración 48	
Elementos de aprendizaje organizacional	204

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Clasificación de las mipymes (Ley 590, 2000).....	30
Tabla 2	
Clasificación de las empresas año 2014.....	31
Tabla 3	
Regulación para el desarrollo de las pymes	32
Tabla 4	
Visión ortodoxa de la planeación estratégica.....	35
Tabla 5	
Visión no ortodoxa de la planeación estratégica.....	38
Tabla 6	
Posturas sobre la estrategia.....	41
Tabla 7	
Puntos de vista de las estrategias	43
Tabla 8	
Comparación de los tipos de conocimiento	81
Tabla 9	
Pregunta guía de investigación	107

Tabla 10

Diseño del estudio de caso..... 113

Tabla 11

Clasificación de las unidades de estudio 118

Tabla 12

Ficha técnica del cuestionario diagnóstico 121

Tabla 13

Inicio y evolución de la unidad productiva..... 153

Tabla 14

Clientes y diferenciación 188

Tabla 15

Influencia familiar y social 199

Tabla 16

Procesos de aprendizaje del conocimiento explícito..... 201

PRESENTACIÓN

Este libro contiene los resultados de la investigación en la Línea Fortalecimiento de Empresas. El propósito del estudio fue analizar el direccionamiento estratégico desde el aprendizaje en pequeñas unidades productivas del sector lácteo en el departamento del Atlántico de Colombia. Para alcanzarlo se establecieron los siguientes objetivos: a) Identificar los elementos que conforman el perfil socioeconómico de los propietarios de las unidades productivas para implantar las condiciones actuales en las que llevan a cabo sus actividades económicas, b) Describir el proceso de direccionamiento estratégico empleado por los propietarios de las pequeñas unidades productivas del sector lácteo para dirigir sus negocios, c) Determinar cómo formulan la estrategia utilizada en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo para dirigir sus negocios, d) Analizar cómo se desarrollan los procesos de aprendizaje en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo para instituir relaciones con el direccionamiento estratégico.

Se refiere a la manera como los países de América del Sur han venido superando constantemente las dificultades generadas en la conformación de su proceso socioeconómico. Dentro de este marco, se han impulsado acciones de fortalecimiento de las empresas del sector agropecuario, generadas por iniciativas de fundaciones internacionales y de programas actuales del Estado, orientadas a fortalecer las pequeñas unidades productivas, en este caso, las del sector lácteo colombiano, empleando metodologías basadas en la planeación estratégica. Ellas se ven afectadas por diferentes problemas internos que van desde falencias a nivel administrativo,

hasta la carencia de una estrategia efectiva para su crecimiento y desarrollo.

A esto hay que sumarle las amenazas del entorno, tales como los costos de insumos, la estacionalidad de los productos –que permite que en épocas de sequía aumenten los costos de producción, elevando los precios a niveles poco competitivos–, y los precios de la gasolina que incrementan el costo de transporte y distribución.

En este sentido, se puede observar la aplicación de las diferentes perspectivas de los estudios de Administración crítica, que aun cuando surgen del paradigma positivista, proporcionan herramientas metodológicas que son superadas en casos estudiados. Esta situación se da cuando los propietarios de estas unidades con un sentido pragmático deciden buscar las estrategias que les ayuden a resolver sus problemas más inmediatos, tal como explican Montoya y Barba (2012).

Dentro de este marco, cuando los propietarios de las unidades productivas del sector lácteo implementan una o varias estrategias, estas inciden de un modo general en las áreas de gestión administrativa de la organización, lo que lleva a establecer en dicha área, estrategias vinculadas con las demás decisiones importantes.

Son estas perspectivas de planificación, organización, dirección y control las que orientan el análisis de las formas de dirección estratégica aplicadas en pequeñas unidades productivas del sector lácteo en el departamento del Atlántico desde su aprendizaje. El enfoque utilizado sugiere vincular las teorías administrativas con las actividades realizadas en sus procesos diarios, lo cual permite explicar los resultados en dichas organizaciones y los modelos propuestos en la teoría de la dirección estratégica. Es decir, una relación bidireccional entre la teoría y la práctica.

Bajo este contexto, el funcionamiento de las unidades productivas se visualiza como un mecanismo para aumentar la capacidad de respuesta al proceso económico y a la sociedad de consumo. Lo cual depende del direccionamiento estratégico aplicado al proporcionar esfuerzos y aprendizajes que resultan efectivos; asimismo se genera la necesidad de regular las acciones en función de la estabilidad como grupo social organizado, promoviendo su aprendizaje y revalorización para su permanencia en el tiempo.

Se destaca que el sector agropecuario tiene dificultad para integrarse al conjunto de la economía de los países en vía de desarrollo, tal como lo expresan Vargas (1995) y Aguilera (2009). Por ende, modernizar el campo y vincularlo a procesos industriales que se realizan en la ciudad, representa un reto para la sociedad y para el crecimiento económico de una nación.

De acuerdo con ello, el direccionamiento estratégico en las unidades productivas del sector lácteo, se hace relevante porque son nuevas formas de pensar, actuar y gestionar de los directivos de esta organización y de los propietarios de las unidades, quienes adoptan prácticas que las llevan a ser competitivas en el mundo globalizado, que era una de las premisas de esta investigación expresada por Dávila y Martínez (1999).

Las pequeñas unidades productivas a que se refiere esta investigación son organizaciones del sector agropecuario ubicadas en la República de Colombia, departamento del Atlántico, municipio de Sabanalarga, que desarrollan una actividad económica a pequeña escala, atendiendo demandas locales, con una estructura administrativa plana, sin mayor participación en el mercado y estrategias de negocio básicas o artesanales. Se trata de empresas unipersonales, con la participación de la familia, como trabajador sin remu-

neración (el tiempo que dedican es de aprendizaje y de aportes al negocio). Aun cuando el que toma las decisiones es el propietario, este consulta a su familia, especialmente a la compañera o esposa, antes de cualquier decisión importante para el negocio. Al analizar los resultados se puede observar que la empresa contrata entre uno y tres trabajadores y cuando la demanda es mayor se contratan trabajadores adicionales. Es un trabajo que requiere mucha actividad manual, por eso solo utilizan herramientas sencillas y uno que otro proceso con tecnologías sencillas, creadas por ellos mismos.

Dentro de estas perspectivas, se hace el análisis del direccionamiento estratégico, que es aplicado en unidades que producen en pequeña escala, a nivel individual, pero sostienen un mercado en crecimiento, en forma colectiva. Ellas aportan al sector lácteo en el departamento del Atlántico de Colombia, productos que son mejorados constantemente mediante el aprendizaje. Su enfoque sugiere vincular las teorías con el trabajo de campo ejecutado allí, esto permite explicar los resultados arrojados por las formas de direccionamiento que son aplicadas en dichas organizaciones, con los modelos propuestos por la dirección estratégica, los cuales se ajustan, involucrando el proceso de aprendizaje que coadyuva a su desarrollo.

Cabe destacar los aspectos esenciales del objeto estudiado y representarlos en la explicación, como lo plantean Montaño y Rendón (2000), en donde se sostiene que la dirección estratégica puede estar cargada de valores subjetivos, como lo señala Giddens (1979). La determinación del objeto y las normas de acción supone intereses parciales, que niegan los conflictos e idealizan la naturalización del *statu quo*, lo cual pudo ayudar a legitimar desigualdades en la distribución de recursos (Shrivastava, 1986), y la expulsión de campesinos de sus pequeñas propiedades.

Con el fin de obtener una visión cercana al objeto estudiado, se emplearon herramientas técnicas de recolección de información como la recuperación bibliográfica, el cuestionario diagnóstico y la entrevista a profundidad con propietarios de las pequeñas unidades productivas.

El capítulo 1 muestra la fundamentación teórica donde se explica la información pertinente del direccionamiento estratégico, su origen, sus etapas, relacionando en las pequeñas unidades productivas del sector lácteo, las estrategias alternativas propuestas por los propietarios, analizando cada una de ellas, cómo se han implementado, así como verificar que hayan sido viables. Además se desarrolla la categoría aprendizaje organizacional, descrita como una estrategia para mejorar la capacidad de las pequeñas unidades productivas.

El capítulo 2 explica el proceso y el enfoque metodológico seleccionado, diseño del estudio, las herramientas de investigación, se incluyen las técnicas de recolección de información, así como la estrategia metodológica, es decir, cuáles son las líneas de acción que se llevaron a cabo para la recolección de datos, la construcción de las categorías de análisis y el procedimiento para validar los resultados.

El capítulo 3 muestra cómo es el direccionamiento estratégico empleado por los propietarios de las pequeñas unidades productivas objeto de la investigación desde su aprendizaje. Esto se puede observar en la producción de queso, mejoras en la forma de procesarlo, como el direccionamiento estratégico que han logrado implementar, combinando el aprendizaje adquirido con su experiencia y los conocimientos que produce la práctica en frente de su negocio.

**DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO Y
APRENDIZAJE**

En cada capítulo se presenta un resumen, desarrollo y conclusiones sobre los aspectos de las unidades productivas, tanto las ubicadas en área rural como las que están en el centro urbano. Se observaron las diferencias significativas entre las estrategias de la planeación realizadas por los propietarios y las que sugieren las teorías del direccionamiento estratégico. Desde este contexto, los métodos empleados deben adaptarse a las condiciones específicas de cada unidad productiva.