

Sistemas estratégicos de calidad, factor diferencial para la competitividad del Sector Lácteo en Barranquilla*

Strategic quality systems differential factor for the competitiveness of the lacteo sector in Barranquilla

Juan Carlos Herrera Vega¹
Hugo Hernández Palma²

* Artículo derivado la investigación para la tesis de maestría "Sistema Estratégico de Calidad para Empresas del Sector Lácteo en la ciudad de Barranquilla", Universidad Simón Bolívar (2016).

1 Ingeniero Industrial, Magíster en Ingeniería Industrial Universidad Simón Bolívar.
E-mail: jherrera@unisimonbolivar.edu.co

2 Ingeniero Industrial, Especialista en Estudios Pedagógicos, Especialista en Diseño y Evaluación de proyectos, Magíster en Sistemas de Gestión. Docente Programa de Administración de Empresas Universidad del Atlántico.
Email: hugoghernandezpalma@gmail.com

RESUMEN

El Sector Lácteo de la ciudad de Barranquilla es reconocido a nivel regional y nacional por su trascendencia, pujanza y compromiso social. No obstante, en la actualidad se estima que para lograr una renovación estructural que le permita al gremio adoptar las nuevas exigencias de los mercados globalizados los procesos organizacionales son susceptibles de revisión.

A continuación, y con apoyo de herramientas proyectivas y con la aplicación de la matriz FODA, se analizarán aspectos relacionados con los factores internos y externos que puedan afectar las corporaciones, y se plantearán unas estrategias para dar trámite a los mismos. Estas reflexiones se encaminarán a la búsqueda de nuevas oportunidades y al desarrollo estratégico de los puntos diferenciales del Sector Lácteo en Barranquilla.

Palabras clave: sistemas de calidad, oportunidades, fortalezas, sector lácteo, estrategias.

ABSTRACT

The dairy sector of the city of Barranquilla is recognized at regional and national level for its importance, strength and social commitment. However, it is currently estimated that organizational processes are subject to revision, to achieve a structural renovation that allows the guild to adopt the new demands of globalized markets.

Then, and with the support of projective tools and the application of the SWOT matrix, we will analyze aspects related to internal and external factors that may affect the organization and propose strategies to process them. These reflections will be directed to the search for new

opportunities and to the strategic development of the strengths of the dairy sector in Barranquilla.

Keywords: quality systems, opportunities, strengths, milk sector, strategies.

INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy, la competitividad se ha convertido en una exigencia latente para todas las empresas del territorio nacional; lograr niveles óptimos de desarrollo no es solo una necesidad; esencialmente es un requerimiento para alcanzar un buen nivel de empleo, inversión social, avances de infraestructura y posicionamiento productivo, en un mundo globalizado (Amendola, 2006).

Este tipo de orientaciones demandan para el país una serie de esfuerzos y políticas que permitan la procreación de escenarios de crecimiento y sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo (Banco de la República de Colombia, 2016). Establecer mecanismos de mejoramiento puede incidir de manera tangible en los resultados de las organizaciones económicas, indistintamente de su actividad u objeto social.

Por tanto, adelantar procesos de inversión en cultura organizacional, direccionamiento estratégico, gestión de calidad y optimización del recurso humano, puede significar para todo ente productivo el inicio de un sendero altamente rentable, sólido y diferencial (Castellano & Cruz, 2014).

Tomando en cuenta los preceptos anteriores, se revisarán a continuación los conceptos primarios de “empresa”, “estrategia”, “competitividad”, “globalización” y “calidad”, los cuales pueden ser aplicados al

sector lácteo de la ciudad. Esta necesidad se origina en la variabilidad de los múltiples factores que pueden afectar en menor o mayor escala el gremio, y para los cuales debe existir un plan estratégico, que permita reducir, aminorar o atenuar su impacto (Claver, Pertusa & Molina, 2011).

La información que se expondrá seguidamente mostrará los resultados obtenidos luego del análisis FODA (Drucker, 2007) en empresas del Sector Lácteo de la ciudad de Barranquilla, y planteará diversas estrategias, enfocadas en el aprovechamiento y proyección de las ventajas competitivas de las mismas. Así mismo, este estudio servirá para ilustrar aspectos de carácter interno y externo que a futuro pueden generar algún tipo de impacto en estas organizaciones (Drucker, 2001).

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La Industria Láctea en Colombia, y principalmente en la costa Atlántica, es una actividad económica de enorme participación en el aparato económico. A partir de la materia prima (leche), se procesa gran cantidad de derivados alimenticios que tienen un mercado en hogares y comercio en general. Al interior del sector existen diferentes variables que afectan de manera directa o indirecta el éxito empresarial. De estas variables las más sobresalientes y que generan el objeto de estudio de este artículo son: competitividad, calidad, sostenibilidad y rentabilidad. Analizar la capacidad empresarial para crear y sostener ventajas competitivas depende en gran medida de los factores diferenciales que se pueden activar a partir de las variables citadas (Hernández, 2011). Esto se ve reflejado de manera tangible en la calidad de los productos, procesos de comercialización, procesos de innovación y renovación organizacional. Frente a estos nuevos escenarios, generados en gran parte

por la globalización, se presenta un nuevo desafío para los gremios locales, lo que demanda la introducción de nuevas teorías y conceptos, que faciliten la optimización de procesos, como lo son los sistemas estratégicos de calidad (Goodstein, Nolan y Pleiffer, 1997).

Sistemas estratégicos de calidad basados en ISO 9001

Los sistemas de calidad que en la actualidad se encuentran vigentes, se fundamentan de manera esencial en cuatro enfoques que se pueden apreciar en la Figura 1 (Mayo, Pérez y Loredó, 2011).

Los componentes o enfoques primordiales son: responsabilidad de la dirección, mejora continua, realización del producto y gestión de los recursos. Estos elementos interactúan de manera inherente con el cliente y partes interesadas. Lo anterior, da lugar a la definición de un enfoque por procesos de la gestión de calidad que se ha vuelto estratégico para los resultados de cualquier organización (García, 2013).

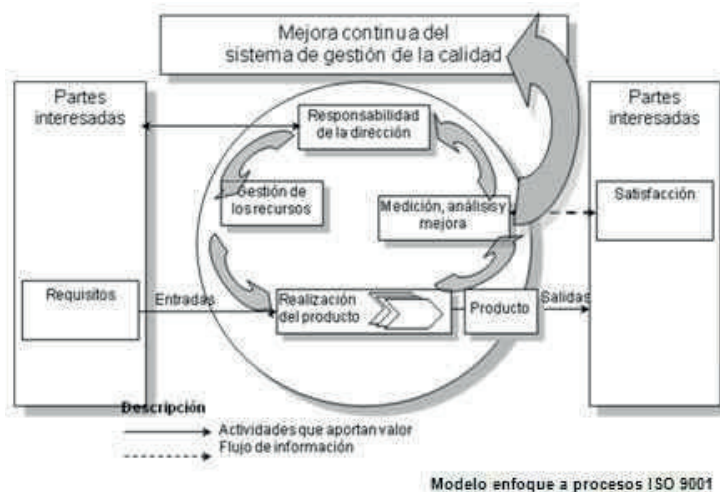


Figura 1. Modelo de Sistemas de Gestión de la Calidad

Fuente: www.iso.org

Esta orientación de enfoque por procesos se ha venido difundiendo hace muchos años, y en la actualidad goza de mucha acogida en los distintos aparatos económicos a nivel mundial (García, J. 2013). Estratégicamente se estima que toda entidad que cuente con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), no solo está contemplando los aspectos necesarios para garantizar su sostenibilidad, sino que, además, puede competir de manera apropiada con herramientas pertinentes y responder a un mercado objetivo con productos o servicios ajustados a los requerimientos de los usuarios o clientes.

Para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en un modelo ISO 9001, se deben tomar en cuenta ocho principios fundamentales (Guasch, Racine, Sánchez y Diop 2008):

- **Cliente:** el cliente es el eje fundamental de todo ente producto; por tanto, es importante conocer sus necesidades actuales, proyectar las futuras y trabajar por satisfacer y superar dichos requerimientos.
- **Liderazgo:** se ocupa de direccionar las organizaciones y crear un ambiente adecuado, con herramientas propicias para que todos los procesos logren articularse con las actividades y demás procedimientos, que buscarán cumplir el objetivo de satisfacer al cliente.
- **Gestión de recurso humano:** en todos los niveles la participación del personal será vital; por esta razón se requiere de una estimulación y liderazgo enfocado en posibilitar las habilidades de las personas involucradas en todos los procesos.
- **Procesos:** los resultados propuestos solo serán alcanzables si las actividades se direccionan en un orden lógico, ajustado a un requerimiento y que busque el cumplimiento de un objetivo, inicialmente trazado.
- **Gestión:** esta importante característica se ocupa de entender e identificar los procesos que interactúan como parte del sistema, facilita la solución de variaciones y contribuye a que la organización se desempeñe de forma eficaz y oportuna para el logro de sus objetivos.

- **Mejora continua:** este concepto se convierte en el propósito central de las empresas, y su búsqueda se vuelve inherente a todos los procesos y actividades.
- **Decisiones basadas en hechos:** marca un factor diferencial de competencia, ya que, cualquier cambio, aplicación o decisión se deriva de un proceso previo de análisis y revisión de la información.
- **Relación con partes interesadas:** este apartado hace referencia a la forma como se abordan las relaciones con proveedores, vinculados y asociados; se ven como aliados y se trabaja por una relación amable, que brinde armonía y seguridad a todos los procesos.

Al tener los SGC un enfoque por procesos, han logrado articularse de forma dinámica con las herramientas de planeación estratégica, lo que abre un escenario de alta proyección para facilitar insertar una herramienta de fácil aplicación y que brinde resultados perceptibles luego de su adopción a cualquier organización, en su camino de búsqueda de la competitividad y sostenibilidad (González y Delgado 2010).

EL FODA EN LOS SISTEMAS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

Para poner en marcha un proceso de planeación estratégica se pueden aplicar diversos instrumentos que se caracterizan por contener diversas etapas o períodos, pero que en esencia guardan una misma concepción: identificar la misión, visión, condiciones internas y externas, revisar las estrategias aplicadas, verificar los controles y diagnosticar el entorno general para poder renovar, innovar y establecer nuevas opciones a seguir (Kaplan, 2008). Este proceso descrito, normalmente involucra unas variables universales, conocidas como: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Segura, Manzanilla & Vicente, 2016).

Para realizar diagnósticos situacionales esta herramienta se conoce comúnmente como FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). El FODA posibilita la capacidad para valorar y examinar las condiciones en que opera o se desenvuelve un ente productivo, y, a partir del análisis de las cuatro variables mencionadas, facilita la generación de nuevas estrategias o acciones, para que las empresas puedan competir y garantizar la buena aplicación de sus recursos (La-barca, 2008).

Para toda empresa es diferencial poder generar estrategias ajustadas al requerimiento de su mercado y clientes, ya que esto puede garantizar que los esfuerzos y recursos invertidos puedan surtir el efecto esperado, y generar ventajas competitivas que se traduzcan en rentabilidad. Visto de otra manera, este tipo de instrumentos garantizan el cumplimiento de los objetivos corporativos a todo nivel (Ferreira, Hernández & Alvarino, 2016).

Poder cumplir los objetivos planificados es quizás la mayor preocupación a la hora de fijar las estrategias a seguir, por lo cual la competitividad se puede ver afectada al diseñarlas (Mintzberg & Quinn 1998). La competitividad de todo negocio depende en gran manera de la facilidad que tenga la empresa para generar bienes y servicios con valor agregado, que la posicione en el mercado y promueva la escalada (Muñiz, 2003).

Teniendo en cuenta que toda organización hace parte de un medio ambiente, donde existen factores que se pueden controlar y predecir con facilidad, y otros que pueden ser más arduos de manejar las variables que conforman el FODA involucran aspectos internos y externos. Por lo anterior, las variables se agrupan en internas (fortalezas y debilida-

des), y son esos componentes que la organización puede controlar e identificar de manera tangible sin la intervención de agentes o situaciones por fuera de su alcance (Porter, 1985). La categoría de variables externas (oportunidades y amenazas) está formada por los elementos que están en el ambiente, y que interactúan con la empresa dando paso al entorno competitivo. A continuación, en la Figura 2, se observan las variables clasificadas.

Las variables internas y externas demandan para toda organización la realización de un análisis periódico, que garantice un desempeño competitivo y concordante con el momento situacional que esté viviendo el mercado o ambiente económico (Weihrich y Koontz, 1993).



Figura 2. Variables del FODA
Fuente: Elaboración propia, 2016.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se aborda para lograr identificar las ventajas competitivas de los SGC, para el Sector Lácteo de la ciudad de Barranquilla, es de tipo proyectivo/descriptivo. Este tipo de investiga-

ción permitirá la visualización de planes o acciones futuras, que pueden mejorar el momento situacional actual y, por ende, diseñar estrategias competitivas y dinámicas enfocadas a los sistemas de economía globalizada (Barrera, 2016). Desde el enfoque descriptivo, y luego de aplicar una encuesta al interior de las empresas lácteas señaladas, se evaluarán los aspectos estratégicos a tener en cuenta para planes futuros. Para tener una mayor comprensión de los resultados encontrados, se realizarán gráficas en Excel, mostrando los indicadores más relevantes.

La herramienta aplicada determinará en base al FODA y con un enfoque en procesos (SGC), el estado actual de las variables situacionales, tanto internas como externas.

Universo

La población seleccionada está conformada por las empresas pertenecientes al sector lácteo, específicamente a las entidades clasificadas en la actividad (1050) de acuerdo a la clasificación industrial uniforme C.I.U.U Versión 4 en la ciudad de Barranquilla.

Población

La población descrita, inicialmente estaba compuesta por once empresas que se relacionan a continuación: CILEDSCO Ltda., COOLECHERA Ltda., Colombia Helados S.A.S., Gloria Colombia S.A.S - Conservas California, Fruticious S.A.S., Lácteos Las Margaritas, Lácteos y refrescos de la Costa S.A.S., Yogupop S.A.S., Productos lácteos y derivados E.U., Industrias de productos lácteos INPROLAC LTDA. e Industrias alimenticias Pinar del Río S.A.S.

Esta población se redujo finalmente a cuatro empresas: CILEDSCO Ltda., COOLECHERA Ltda., Colombia Helados S.A.S. y Gloria Colombia S.A.S - Conservas California. Las restantes siete empresas fueron suprimidas,

teniendo en cuenta que, hay dos empresas en procesos de liquidación, tres que por el tamaño e infraestructura y gestión de procesos muy básicos no se tuvieron en cuenta, una que no aceptó participar en el proceso, y una empresa que no se encontró en el domicilio registrado.

RESULTADOS

La información recolectada fue tabulada y examinada a través del programa Excel, en el cual se realizó el procesamiento, con el fin de obtener un análisis del ambiente interno y externo; de esta forma se buscó elaborar una aproximación diagnóstica y estratégica, enfocada en la mejora continua, factor clave para el gremio en general. En el primer apartado se muestra un resumen de los datos obtenidos, (ver Tabla 1).

Tabla 1. Identificación de oportunidades como criterios críticos

4.1	Crisis valores	4.16	Apertura económica	4.31	Inversión extranjera
4.2	Nuevos competidores	4.17	Mercado informal	4.32	Política fiscal
4.3	Normativa Vigente	4.18	Estabilidad de la política monetaria	4.33	Desplazamiento
4.4	Sistema educativo	4.19	Impacto social	4.34	Productos tecnológicos
4.5	Credibilidad estado	4.20	Creación impuesto	4.35	Contaminación
4.6	Estructura socioeconómica	4.21	Discriminación racial	4.36	Nuevos servicios
4.7	Cooperación internacional	4.22	Clases sociales	4.37	Inflación
4.8	Migración ciudades	4.23	Telecomunicaciones	4.38	Expectativa de crecimiento real del PTB
4.9	Renovación dirigente	4.24	Nuevos mercados	4.39	Insumos
4.10	Tratado Libre Comercio	4.25	Alianza estratégica	4.40	Globalización
4.11	Política monetaria	4.26	Política laboral	4.41	Crecimiento mercado
4.12	Apertura negocios	4.27	Deuda externa	4.42	Mercado valores
4.13	Rotación talento humano	4.28	Política salarial	4.43	Tarifa precio
4.14	Curva experiencia	4.29	Tasa interés	4.44	Índice desempleo
4.15	Cambios tecnológicos	4.30	Reforma seguridad social	4.45	Estabilidad de la política cambiaria

Fuente: adaptación modelo de Serna Gómez (2008:174) Gerencia Estratégica.

La identificación de los aspectos internos y externos facilita los análisis más detallados y por segmentos, que se verán seguidamente y que hacen énfasis en la competitividad desde el punto de vista de los SGC.

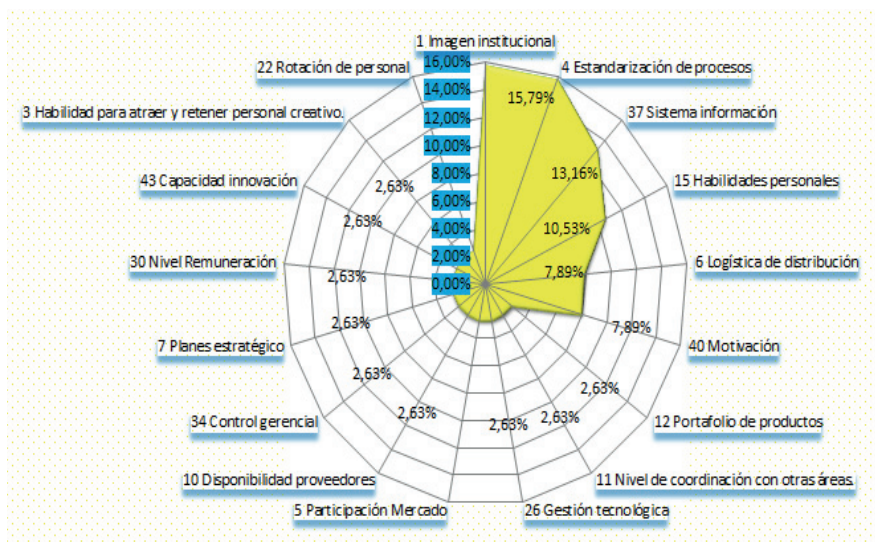


Figura 3. Indicadores perspectiva del ISO 9001- F.O.D.A. (Debilidades)

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La Figura 3 permite visualizar que las empresas del sector lácteo en Barranquilla deben realizar esfuerzos vitales para renovar la imagen institucional, ya que solo alcanza una medición del 15,79 %. La imagen es el producto de una serie de conocimientos, pensamientos, expectativas, ideas y emociones que marcan de manera positiva el cliente, el mercado y su entorno. Toda imagen exterior, debe cimentarse en decisiones organizacionales y competitivas, que favorezcan la asociación de conceptos como calidad, integridad y desarrollo con la marca o producto.

Otro aspecto a fortalecer es el relacionado con los sistemas de in-

formación. De acuerdo al resultado de la valoración, se obtiene una puntuación del 13,16 %, lo que deja entrever una clara necesidad de estandarizar y priorizar un sistema confiable para el manejo de la información.

Seguidamente, se pueden identificar los aspectos relacionados con el recurso humano, y es así como se ubica en un 10,53 % las habilidades del personal o líderes de procesos, y en un 7,89 % la parte motivacional. Según autores como Drucker (2001), el recurso humano es el encargado de dar curso a la visión y competitividad, por tanto, se debe fomentar en ellos el entusiasmo y compromiso para alcanzar los objetivos propuestos.

Finalmente, y como aspecto destacable a elevar de nivel, se aprecia al componente de logística y distribución, el cual fue evaluado en 7,89 %, lo que revela que no se viene trabajando por tener a entera disponibilidad del cliente los diversos productos que se vienen procesando al interior de las empresas lácteas. Lo anterior evidencia que se hace necesario un plan de acción a corto, mediano y largo plazo, que permita restablecer y optimizar los canales de distribución en la ciudad.

Continuando con los análisis de las variables internas, el enfoque se dirige ahora a los aspectos relacionados con las fortalezas; es importante precisarlas, ya que son ellas las que harán la diferencia para enfrentar las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades. A continuación, en la Figura 4, se observan los resultados.

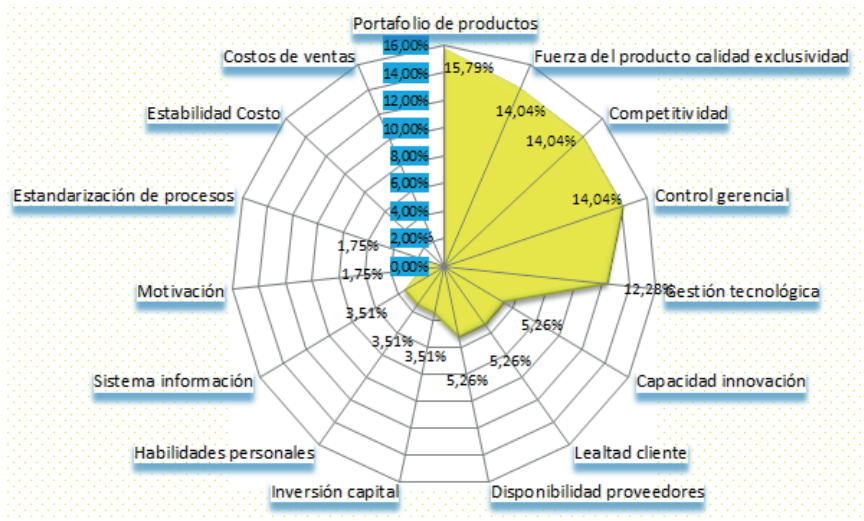


Figura 4. Indicadores perspectiva del ISO 9001- F.O.D.A. (Fortalezas)

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la anterior ilustración se hacen evidentes las mayores fortalezas en el sector lácteo, siendo la principal, la amplia diversidad de productos ofrecidos (15,79 %), al igual que su excelente calidad y exclusividad (14,04 %), lo que impulsa su asociación hacia los más altos estándares dentro del sector. La calidad de los productos juega un papel importante en el entorno competitivo, ya que este elemento se puede definir como el principal factor diferenciador en relación a la productividad de las demás empresas (14,04 %).

Otros factores de gran importancia, debido a la maximización de calidad que aportan al producto, serían los diferentes procesos y conocimientos tecnológicos aplicados por las empresas del sector (12,28 %).

Dentro de dichos procesos, el control administrativo (14,04 %) ejercido por los altos mandos de las organizaciones, proporciona un componen-

te distinto que se relaciona con las diferentes decisiones que tienen como objetivo la eficiencia y eficacia de los procesos, y un mejor planteamiento de la visión organizacional.

Por otra parte, es pertinente mencionar otros factores diferenciadores, como la capacidad de ofrecer nuevos productos a los clientes (5,26 %), así como la lealtad de estos hacia la marca (5,26 %) y la disponibilidad de proveedores (5,26 %) que permiten la continuación de la producción en la empresa.

Dentro del estudio de los diferentes factores externos del sector, se pueden identificar las amenazas y oportunidades, las cuales son claves para la optimización de los procesos organizacionales durante la presentación de ciertas situaciones ajenas a la empresa, pero comunes en el entorno, esto con el fin de fortalecer su competitividad.

A continuación se detallan los resultados obtenidos en relación a las amenazas organizacionales.

Los resultados alcanzados son considerados amenazas, por lo cual deben estudiarse como elementos que se presentan en el entorno externo. Como inicio, la principal amenaza que pone en riesgo a las diferentes empresas del sector son los factores climáticos que afectan directamente la producción de los lácteos (25,53 %), trayendo como consecuencias situaciones extremas; por un lado, una sobreproducción de materia prima, o lo contrario, escasez. Se hace necesario mencionar los factores relacionados a los cambios tecnológicos (19,15 %), que, aunque optimizan los procesos productivos y a su vez la calidad y competitividad, también producen una apertura económica que puede

ser negativa o positiva (17,02 %), ya que el sector lácteo colombiano puede realizar exportaciones, abriéndose así paso hacia un mercado internacional; pero a su vez, diversos países hacen lo mismo exportando sus productos a Colombia.

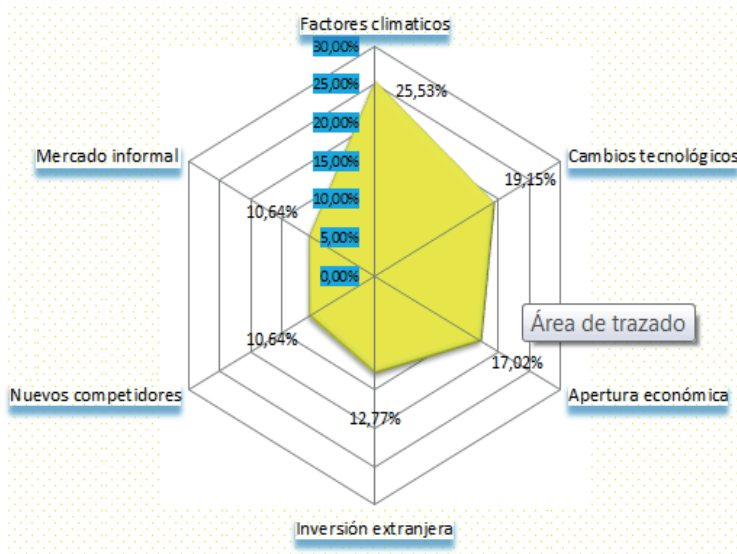


Figura 5. Indicadores perspectiva del ISO 9001- F.O.D.A. (Amenazas)

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Debido a lo anterior, la producción local entra en competencia con diferentes productores (10,64 %), los cuales pueden ofrecer productos con mejores niveles de precio y calidad, afectando así la demanda de productos locales y, a su vez, los precios de venta para poder mantener el punto de equilibrio económico. Los competidores informales (10,64 %) también hacen parte del entorno externo, respondiendo a la demanda del sector. Finalmente, en la Figura 6 se reflejan las oportunidades obtenidas según los estudios realizados a las empresas seleccionadas.

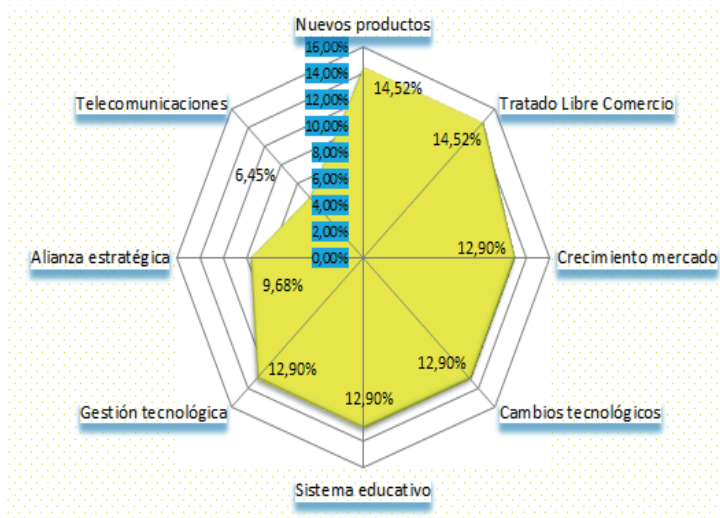


Figura 6. Indicadores perspectiva de ISO 9001- F.O.D.A. (Oportunidades)

Fuente: Elaboración propia, 2016 (Porter, 1995).

En la anterior figura se demuestra que la principal fuente de crecimiento organizacional consiste en lograr el desarrollo y creación de productos nuevos e innovadores (14,52 %) con el fin de ingresar a nuevos sectores del mercado y fortalecer su posición en él; esto permite expandir la distribución de productos y la oportunidad de avanzar hacia el mercado internacional, llegando a competir con productos de mayor calidad (14,52 %). Un ejemplo de ello serían las mejores propiedades fisicoquímicas que posee la leche colombiana y que, a su vez, la hace más competitiva en relación a los demás productores de Suramérica y otras partes del mundo, permitiendo asimismo su expansión en el mercado actual (12,90 %).

Para alcanzar la máxima capacidad competitiva es necesario un excelente ámbito tecnológico en relación a la producción de los derivados de la leche, estos procesos tecnológicos deben ser altamente higiénicos y

de gran calidad (12,90 %). Todas estas metas organizacionales solo se pueden hacer posibles con ayuda del sistema educativo (12,90 %).

CONCLUSIONES

Luego de realizar un análisis del ambiente externo e interno de las organizaciones dentro de una serie de parámetros y variables, midiendo su impacto en diversos grados o niveles, se pueden enunciar unas estrategias denominadas F.O, derivadas de las potencialidades dadas por las fortalezas y oportunidades, y estrategias FA, a partir de los riesgos generados de las amenazas y minimizadas a partir de las fortalezas. Estrategias DO a partir de la potencialización de las debilidades para el aprovechamiento de las oportunidades. Y por último, las estrategias DA a partir del fortalecimiento de las debilidades y minimización de las amenazas.

Estrategia ofensiva FO (Potencialidades)

1. Evaluar la expansión hacia nuevos mercados considerando las ventajas y oportunidades brindadas por tratados de libre comercio. Tener en cuenta la diversidad de productos que muestra el sector lácteo y la mejor calidad a nivel de proteínas y grasas de la leche colombiana, con respecto a grandes productores a nivel regional y mundial.
2. Fortalecer aún más la inversión en innovación y tecnología con la finalidad de estar a la vanguardia en los requerimientos del mercado, y satisfacerlos de tal forma que sea explotada la capacidad de innovación actual.

Estrategia defensiva FA (Riesgos)

1. Mejorar continuamente los procesos internos, de tal forma que paralelamente también lo hagan la productividad y la competitividad, y así poder hacer frente a la competencia externa y local en ámbitos como precio y calidad.
2. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales evalua-

dos y certificados de diferentes regiones, con los cuales se pueda abastecer de leche como materia prima cuando haya sobreproducción en otras regiones (aprovechando precios), y no tener dificultades cuando sea escasa a nivel local.

3. Desarrollar programas de capacitación a personal operativo y gerencial, de tal forma que se potencialicen los conocimientos técnicos y del ser.

Estrategias adaptativas o de reorientación DO (Desafíos)

1. Desarrollar como estrategia institucional el mejoramiento de la logística de distribución y aprovisionamiento, de tal forma que se puedan cumplir satisfactoriamente las entregas al canal tradicional y grandes superficies, principalmente garantizando que el producto llegue en las condiciones y en el momento pactado.
2. Socializar deberes, responsabilidades, impacto y riesgos con los colaboradores de la organización, de tal manera que se fortalezca el conocimiento y nivel de compromiso con el desarrollo de los procesos en los que se intervienen.
3. Plantear el desarrollo de una cultura organizacional a partir de la evaluación y mejoramiento de aspectos tales como direccionamiento estratégico, estilos de dirección apropiados a la organización, sistemas de recompensas, estímulos y sanciones, exposición al riesgo y desarrollo del talento humano.

Estrategia de supervivencias DA (limitaciones)

1. Desarrollar una estructura organizacional horizontal que permita el adecuado funcionamiento y articulación de los procesos de las diferentes áreas.
2. Establecer y sensibilizar una cultura de calidad en la organización.
3. Desarrollar una estructura más robusta para el control y mejoramiento de la calidad, en donde se fortalezca la estandarización de los procesos, el cumplimiento y aplicación de normas para el mejoramiento de la calidad e higiene, y buenas prácticas de manufactura.

4. Desarrollar estrategias de mercadeo que permitan fortalecer la imagen de la leche y sus derivados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amendola, L. (2006). *Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos*. Valencia, España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. pp.136-144.
- Banco de la República de Colombia. (2016). Preguntas frecuentes. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>
- Barrera, J. (2010). *Guía para la comprensión Holística de la ciencia*. Venezuela: Edición Fundación Cypal.
- Castellano, J., Cruz, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28-51.
- Claver-Cortés, E., Pertusa, E. y Molina, J. (2011). Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Revista Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 1-13.
- Drucker, P. (2001). *The essential Drucker*. U.S.A, New York: Harper Collins e-book.
- Drucker, P. (2007). *Management*. U.S.A, New York: Harper Collins e-book.
- Ferreira, J., Hernández, H. & Alvarino C. (2016). Sistema de Gestión de la innovación en el subsector hotelero: una herramienta para el mejoramiento continuo. Una aproximación al tema. *Revista J. Eng. Technol*, 5(1), 2.256-3.903.
- García, J. (2013). La futura ISO 9001. *Revista Calidad. Asociación Española para la Calidad*, 2, 36-40. Recuperado de: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=c-2cb9536-92c0-4a42-bf2c-645ef853fdbf&groupId=10128
- González, S. y Delgado, M. (2010). Modelo integral de gerencia pública estratégico con calidad. *Revista Ingeniería Industrial*, 31(2), 7-14.
- Guasch, L., Racine, J., Sánchez, I. y Diop, M. (2008). *Sistemas de cali-*

- dad y estándares hacia la construcción de ventaja competitiva*. Bogotá, Colombia: Mayol Ediciones.
- Goodstein, L., Nolan, T. y Pleiffer, J. (1997). *La planificación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Revista Escenarios*, 9(1), 38-51.
- Kaplan, R. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Planeta de Agostini.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Revista Opción*, 24(55), 47.
- Mayo, J., Pérez, L. y Loredó, N. (2011). La caracterización de la gestión de la calidad como un proceso inherente a la gestión de la eficacia en las organizaciones. *Revista Contribuciones a la Economía*, 1(23), 14-17.
- Mintzberg, H., Quinn, J. (1998). *El Proceso Estratégico*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Muñiz, R. (2003). *Estrategia de Marketing. La Dirección Estratégica*. http://www.Marketing-xxi.com//a_dirección_estrategia_16html
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Segura, J., Manzanilla, L. & Vicente, L. (2016). Internacionalización y ventajas competitivas en las pymes en el sector exportador de Sinaloa, México. *Desarrollo Gerencial*, 8(1) 19-34.
- Weihrich, H., y Koontz, H. (1993). *Administración, una perspectiva global*. México: Ed. McGraw-Hill. pp.123-191.

Cómo citar este capítulo:

Herrera Vega, J. C. y Hernández Palma, H. (2017). Sistemas estratégicos de calidad, factor diferencial para la competitividad del Sector Lácteo en Barranquilla. En E. De la Hoz Granadillo, D. Martínez Sierra, E. Orozco Acosta, R. De la Hoz Reyes, J. C. Herrera Vega, H. Hernández Palma, . . . L. E. Ortiz Ospino, D. Martínez Sierra, H. Hernández Palma, & R. De la Hoz Reyes (Comp.), *Estudios de competitividad y análisis empresarial en la región Caribe* (pp.51-71). Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.