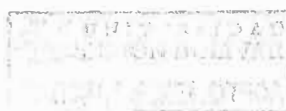


**SISTEMA ESTRATÉGICO DE CALIDAD PARA EMPRESAS
DEL SECTOR LÁCTEO EN LA CIUDAD DE
BARRANQUILLA**

ING. JUAN CARLOS HERRERA VEGA



**FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
BARRANQUILLA
Noviembre de 2016**



MI10002
2016
ej. 1

1324065

**SISTEMA ESTRATÉGICO DE CALIDAD PARA EMPRESAS DEL SECTOR
LÁCTEO EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**

ING. JUAN CARLOS HERRERA VEGA

Trabajo de grado presentado para optar de
MAGISTER EN INGENIERIA INDUSTRIAL

Director Disciplinar
MG. HUGO HERNÁNDEZ PALMA

Director Metodológico
MG. DAVID ENRIQUE MARTÍNEZ SIERRA

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL
BARRANQUILLA,
2016

Nota de Aceptación

Coordinador de la Maestría

Jurado

Jurado

Barranquilla, 15 de noviembre de 2016

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradecer a Dios todopoderoso por brindarme esta gran oportunidad en la vida, que indiscutiblemente fortalecerá aún más mi desarrollo profesional y personal.

De igual forma a la Universidad Simón Bolívar, por todo el apoyo brindado durante el desarrollo de la maestría.

A mi Director Ing. Hugo Hernández Palma por su soporte durante el desarrollo del trabajo, al aportar sus conocimientos y experiencia.

A mi esposa Sandra y mi hijo Juan Camilo por su comprensión y amor brindado.

A mis padres Ana y Vicente, ya que ellos han sido y serán una motivación permanente en mi vida.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. MARCO REFERENCIAL	21
4.1 ESTADO DEL ARTE	21
4.2 MARCO TEÓRICO.....	34
4.3 MARCO CONCEPTUAL	41
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	45
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
5.2.1 Población	45
5.2.2 Muestra.....	45
5.2.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	45
5.3 PROCESOS.....	47
5.4 RESULTADOS ESPERADOS	47
6. PRESUPUESTO	50
6.1 RECURSOS HUMANOS.....	50
6.2 RECURSOS ECONÓMICOS.....	50
6.3 RECURSOS LOGÍSTICOS.	50
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES	51

7. 1 ANÁLISIS AMBIENTAL. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL	51
7.2 ANÁLISIS AMBIENTAL. F.O.D.A	58
7.2.1 Determinación de variables para el análisis de factores internos y externos.	61
7.2.2 Acciones propuestas de mejoramiento.	76
7.3 ARTICULACIÓN DE ELEMENTOS MISIONALES DE LAS ORGANIZACIONES (BSC)	78
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

LISTADO DE SIGLAS

B.S.C	Balanced Scorecard
F.O.D.A	Fortaleza, Oportunidad, Debilidad, Amenaza
I.S.O	Instituto de Estandarización Organización
P.H.V.A	Planear, Hacer Verificar, Actuar
P.I.B.	Producto Interno Bruto
D.A.N.E	Departamento Nacional de Estadística
P.O.D.E. R	Planeación- organización-Decisiones, Desarrollo, Direccionamiento- Ejecución, Evaluación, Eficacia-Retroalimentación
S.E.C	Sistema Estratégico de Calidad

LISTADO DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Variación porcentual P.I.B Industrias Manufactureras. 2012-2015.....	14
Tabla 2 Variación porcentual producción real categoría 2500 en CIUU.....	15
Tabla 3 Caracterización de los expertos que participaron en la consulta.....	46
Tabla 4. Sistematización de objetivos y resultados esperados.....	48
Tabla 5. Presupuesto● económico.....	50
Tabla 6. Recurso Logístico.....	50
Tabla 7. Elementos vitales para el direccionamiento estratégico.....	51
Tabla 8. Resumen elementos CILEDco.....	52
Tabla 9. Resumen elementos COOLECHERA.....	54
Tabla 10. Resumen elementos HELADOS COLOMBIA.....	55
Tabla 11. Resumen elementos Conservas California- Gloria Colombia S.A.S.....	56
Tabla 12. Matriz de impactos de análisis F.O.D.A.....	59
Tabla 13. Articulación F.O.D.A.....	60
Tabla 14. Identificación de debilidades como criterios críticos.....	61
Tabla 15. Identificación de fortalezas como criterios críticos.....	62
Tabla 16. Identificación de amenazas como criterios críticos.....	63
Tabla 17. Identificación de oportunidades como criterios críticos.....	64
Tabla 18. Evaluación de indicadores de gestión, calidad, bajo enfoque ISO 9001 articulado con matriz FODA.....	65
Tabla 19. Análisis F.O.D.A de las empresas objeto de estudio. Ciledco.....	72
Tabla 20. Análisis F.O.D.A de las empresas objeto de estudio. Coolechera.....	73
Tabla 21. Análisis F.O.D.A de las empresas objeto de estudio. Colombia Helados.....	74
Tabla 22. Análisis F.O.D.A de las empresas objeto de estudio. Conservas California.....	75
Tabla 23. Matriz de articulación de componentes misionales empresas (BSC).....	79
Tabla 24. Iniciativa estratégicas para la gestión (I.S.O-B.S.C).....	80

LISTADO DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Crecimiento anual Región Caribe Producción Industrial.....	16
Ilustración 2. Gerencia integral.....	32
Ilustración 3. Enfoque PODER-SEEO.....	32
Ilustración 4. Determinantes del valor para el accionista.....	34
Ilustración 5. Sistema de Gestión: desarrollo de la estrategia.....	37
Ilustración 6. Etapas proceso de planeación.....	38
Ilustración 7. Indicadores perspectiva del ISO 9001- F.O.D.A. (Debilidades).....	67
Ilustración 8. Indicadores perspectiva del ISO 9001- F.O.D.A. (Fortalezas).....	68
Ilustración 9. Indicadores perspectiva del ISO 9001- F.O.D.A. (Amenazas).....	69
Ilustración 10. Indicadores perspectiva de ISO 9001- F.O.D.A. (Oportunidades).....	70
Ilustración 11. Fases para la implementación de B.S.C.....	83
Ilustración 12. Estructura de BSC a partir de visión y estrategia.....	84
Ilustración 13. Integración de la estrategia y las operaciones.....	85
Ilustración 14. Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio.....	86
Ilustración 15. Articulación Sistema estratégico de gestión propuesto.....	88
Ilustración 16. Etapa de planeación del sistema estratégico.....	89
Ilustración 17. Etapa de Hacer del sistema estratégico.....	90
Ilustración 18. Etapa de Verificar y Actuar del sistema estratégico.....	91

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Matriz. Bases de datos de empresa elementos organizacionales.....	90
Anexo B. Análisis interno Debilidades-Fortalezas organizacionales.....	91
Anexo C. Análisis externo Amenazas-Oportunidades organizacionales.....	92
Anexo D. Análisis DOFA de las empresas objeto de estudio (Aspectos misionales e .institucionales).....	93
Anexo E. Consolidación de información a partir de la recolección de datos relativos a FODA.....	94

RESUMEN

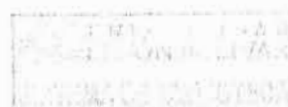
El presente trabajo nace a partir de la variabilidad en la participación del Producto Interno Bruto en Colombia de las industrias manufactureras y particularmente de la evidenciada en el sector lácteo de la ciudad de Barranquilla, en las empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos código 1040 en la Clasificación Industrial Uniforme C.I.U.U revisión 4, adaptada por el Departamento Nacional de Estadísticas D.A.N.E., lo que posibilita el planteamiento de herramientas para el mejoramiento del mismo. El diseño metodológico de la presente investigación se fundamenta en un enfoque de tipo proyectivo que consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa, un sistema o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento. El presente Trabajo de grado presenta un Sistema Estratégico de Calidad para estas empresas mencionadas anteriormente, luego de la realización de un diagnóstico de su direccionamiento estratégico. A partir de allí desarrollar un análisis interno y externo organizacional, apoyado en la matriz FODA, para el posterior planteamiento de estrategias organizacionales, de la mano de las perspectivas planteadas por el Balanced Scorecard como lo son la financiera, de procesos internos, del cliente y aprendizaje y crecimiento. Así como con el modelo SERQUAL.

Palabras clave: Sistema estratégico, Calidad, Balanced Scorecard, Estrategia.

SUMMARY

The present work is born from the variability in the participation of the Gross National Product in Colombia of the manufacturing industries and particularly that evidenced in the dairy sector of the Barranquilla city, in the companies dedicated to the production of dairy products code 1040 in the CIUU International Standar Industrial Classification review 4, adapted by the National Department of Statistics DANE, which makes it possible to propose tools for its improvement. The methodological design of the present research is based on a projective approach that consists of the elaboration of a proposal, a plan, a program, a system or a model, as a solution to a practical problem or need, either a social group, or an institution, or a geographical region, in a particular area of knowledge. The present research work presents a Strategic Quality System for these companies, after the realization of a diagnosis of its strategic management. After was developed an internal and external organizational analysis, supported by the SWOT matrix, for the subsequent approach to organizational strategies, along with the perspectives raised by the Balanced Scorecard, such as financial, internal processes, client and Learning and growth. As well as SERQUAL model.

Key words: Strategic System, Quality, Balanced Scorecard, Strategy.



INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un país se mide en términos de la producción interna de bienes y servicios que realice éste en el término de un año. Esta producción debe repercutir en la generación de empleos, inversión, desarrollo económico e inversión social entre otros. La industria manufacturera y en particular las que pertenecen a la fabricación de productos lácteos, afrontan una serie de retos y desafíos dentro de los que se destacan la apertura de nuevos mercados, mejoramiento de la competitividad y productividad industrial. Estos retos se sustentan en una serie de fortalezas y oportunidades del sector, dentro de las cuales se mencionan las más importantes relacionadas por PROCOLOMBIA (2015) tales como: mejores propiedades fisicoquímicas de la leche, resaltando contenido de grasas y proteínas. Una producción disponible de 6.623 millones de litros de leche como materia prima para empresas nuevas del sector. Finalmente, el mayor consumo per cápita de leche, estimado en 143 litros/persona, que muestra una relación 3 veces mayor que los países industrializados.

El mejoramiento de estos niveles le permitirá a las empresas de los diferentes sectores invertir en tecnología trabajar aspectos relevantes a la cultura organizacional y dentro de los cuales se encuentra el direccionamiento estratégico, análisis del talento humano, estilo de dirección, sistemas de reconocimiento y recompensa, entre otros, fundamentales y que se hacen necesario su diagnóstico y pleno conocimiento para poder emprender acciones y estrategias que hagan viable su consecución. Dentro de este marco una propuesta para el desarrollo de un sistema estratégico de calidad para empresas del sector lácteo en la ciudad de Barranquilla, tomando como referencia el nivel de producción y su aporte al P.I.B. en la costa caribe, se hace necesario para abordar estructuradamente las situaciones que lo afectan y potencializar aquellas que lo benefician. Enfocándose siempre en la calidad como eje de mejoramiento de la productividad organizacional, ya que de un adecuado direccionamiento y operacional, se derivan una mejor gestión y menores costos asociados a no calidad representados en quejas, reclamos, devoluciones, pérdida de imagen corporativa, que finalmente repercutirán ineludiblemente en la productividad y competitividad del sector. Para solventar esta situación se plantea lo cual se desarrolla fundamentalmente un diagnóstico estratégico considerando una herramienta aplicada a las empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos que pertenecen a la actividad enmarcada dentro de la clasificación uniforme CIUU revisión 4 en la ciudad de Barranquilla.

De acuerdo con Drucker (2007) la estructura organizacional sigue la estrategia, ya que la organización no es mecánica, no es montaje y no puede ser prefabricada. La organización es única para cada negocio o institución individual. Porque ahora sabemos, que la estructura, para ser eficaz, debe seguir la estrategia. La estructura es un medio para alcanzar los objetivos y metas de una institución. El trabajo sobre la estructura debe, por lo tanto,

comenzar con objetivos y estrategia. Este es uno de Los más fructíferos nuevos conocimientos que este autor afirma haber adquirido en el campo de la organización. Puede parecer obvio, y lo es, pero algunos de los peores errores en la construcción de la organización se han hecho imponiendo una organización ideal o teórica en un negocio vivo.

Las empresas del sector lácteo del país y en particular del atlántico se ven enfrentadas a problemas claros de baja calidad sanitaria de su materia prima básica, alta competencia de productos provenientes del mercado internacional, altos costos de producción, baja tecnificación, entre otros, que deben ser identificados y caracterizados para lograr su entendimiento y de esta forma poder generar acciones de mejora. Por lo que acciones aisladas no son la mejor solución, deben provenir desde la alta dirección.

A partir de esta premisa la importancia que el presente trabajo plantea al desarrollar un sistema estratégico de calidad para empresas del sector lácteo, ya que este será solo el comienzo de una serie de mejoras a nivel organizacional que se deben dar en camino de la calidad, productividad, competitividad y por ende de la satisfacción del cliente.

Esta investigación propone el desarrollo de un sistema estratégico de calidad, en las empresas dedicadas a la fabricación de productos lácteos para el fortalecimiento de los indicadores de gestión con base a los criterios del Balanced Scorecard BSC, aspectos relevantes de ISO 9001 y la aplicación del análisis interno y externo organizacional con un matriz FODA y el modelo SERVQUAL para la satisfacción del cliente, que finalmente derivará en el planteamiento de una serie de estrategias y sus medios de control para el mejoramiento de la calidad.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El mundo empresarial independientemente del sector económico cada día es más competitivo, razón por la cual se requieren de altos niveles de eficiencia y productividad. Se requieren de factores diferenciadores que derivarán finalmente en resultados organizacionales que diferenciarán una organización exitosa de una que no lo es. Dentro de estos factores diferenciadores se encuentra la medición y mejora de la productividad. Entendida esta última como el grado de utilización de los recursos escasos disponibles en un proceso de cualquier índole. Una medida del grado de aprovechamiento de estos recursos es el Producto Interno Bruto P.I.B, que según el Banco de la República de Colombia (2016) es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales y extranjeros residentes en el país, excluye la producción de nacionales residentes en el exterior. La situación actual de Colombia en estos términos puede ser entendida de mejor forma al analizar la evolución de este indicador por ramas de actividad económica, específicamente para las industrias manufactureras en años recientes y para el período comprendido del año 2012 al 2015. Al analizar la variación porcentual P.I.B de las Industrias Manufactureras en el periodo citado se evidencia un bajo crecimiento anual del P.I.B en términos porcentuales así: 2012 (0,1%), 2013 (0,9%), 2014 (0,7%) y 2015 (1,2%) año en donde hubo un incremento considerable comparado con años anteriores. Aunque no se presentó una variación anual negativa en términos globales, sí se nota una desaceleración trimestral en el crecimiento del P.I.B de manera constante, sustentable desde el segundo trimestre de 2014 y hasta el segundo trimestre de 2015, sin embargo, para el tercer trimestre y cuarto trimestre pasó a tener una variación anual positiva de 3,2 y 4,0 respectivamente. Este análisis permite evidenciar que no hay una consistencia a lo largo de los periodos que permitan sustentar una variación positiva porcentual del PIB de las industrias manufactureras, lo cual se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Variación porcentual P.I.B Industrias Manufactureras. 2012-2015.

2012	I	1,2
	II	0,7
	III	{0,4}
	IV	{1,2}
	Anual	0,1
2013	I	{2,9}
	II	3,3
	III	1,6
	IV	1,6
	Anual	0,9
2014 ^P	I	5,1
	II	{1,3}
	III	{0,6}
	IV	{0,3}
	Anual	0,7
2015 ^{Pr}	I	{1,8}
	II	{0,2}
	III	3,2
	IV	4,0
	Anual	1,2

Fuente: Banco de la República.

Dentro de las industrias manufactureras un sector económico que cuenta con un enorme potencial y un gran aporte al producto interno bruto P.I.B, es el de elaboración de productos lácteos. Este sector cuenta con una gran variedad de fortalezas y oportunidades, a partir de los factores diferenciadores que tiene la leche colombiana.

De acuerdo con un informa emitido por Procolombia (2016) entidad encargada de promover la expansión de las empresas colombianas entre otras de sus principales funciones, menciona en un informe técnico que la calidad de la leche producida en Colombia contiene mayores porcentajes de grasa y proteína comparada con la de grandes productores como lo son Nueva Zelanda, Alemania, Suiza, Canadá y Estados Unidos. Como segunda medida, se estima que 6.623 millones de litros de leche producen anualmente y actualmente no se están aprovechando totalmente para el procesamiento por parte de nuevas industrias, lo que muestra el gran potencial productivo de este sector en Colombia. Finalmente hay un gran potencial de consumo interno, ya que el país cuenta con 44 millones de habitantes y un consumo per cápita de leche de 143 litros/persona, que comparado con el consumo promedio en países desarrollados de 44 litros/persona, muestra una relación 3 veces mayor

Como se mostró anteriormente el P.I.B de este sector muestra una sensible variabilidad a lo largo del tiempo, ya que es afectado por una serie de factores externos e internos a las

organizaciones. Sin embargo estas oportunidades no son aprovechadas totalmente, por lo que un indicador que complementa el análisis de la situación actual de la producción actual del sector lechero se puede expresar en términos del índice anual de la producción real, entendido como el valor nominal de la producción deflactada por el índice de precios al productor compuesto según clases industriales¹. Este índice se evaluó para el período comprendido entre febrero de 2015 y marzo de 2016. Categorizado en la sección C de industrias manufactureras en la división 1040 para la actividad de elaboración de productos lácteos, de acuerdo a la Clasificación Industrial Uniforme C.I.U.U en la revisión 4 adaptada por el Departamento Nacional de Estadísticas D.A.N.E. Ver tabla 2.

Tabla 2 Variación porcentual producción real categoría 2500 en CIUU.

VARIACIONES EMM															
CIUU4	Descripción	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16
1040	Elaboración de productos lácteos	3,9	8,9	1,4	(2,0)	1,2	(0,5)	2,8	3,2	1,0	2,5	1,4	5,4	3,6	(0,1)

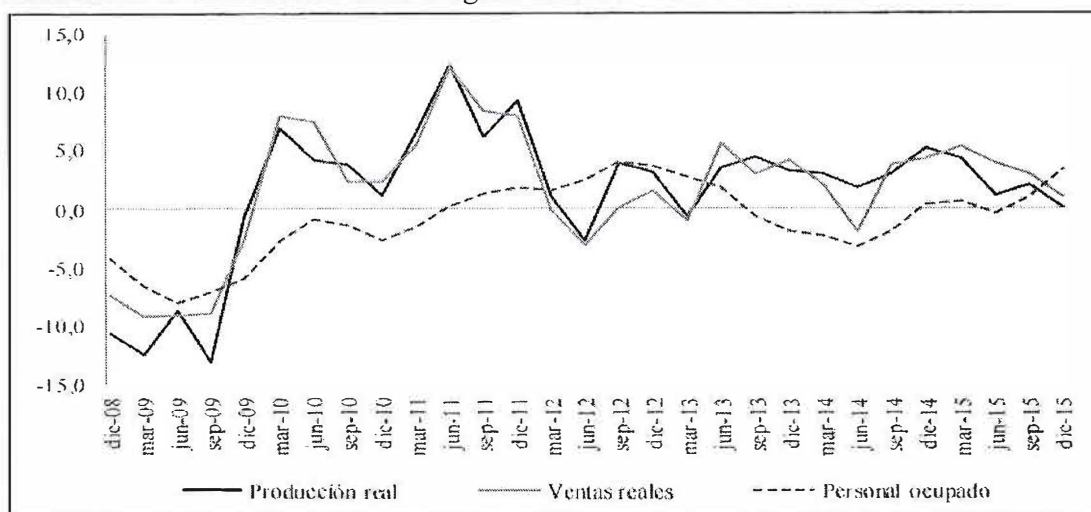
Fuente: D.A.N.E

De igual forma se interpreta que esta actividad económica (1040) tuvo una variación negativa en su crecimiento en mayo (-2.0 %) y julio (-0.8 %) de 2015. Luego se presentó una variación positiva desde agosto hasta febrero de 2016 para finalmente en marzo de 2016 con (-0.1 %). Esto indica variabilidad en el crecimiento del sector, lo que permite plantear que se hace necesario establecer ciclos de mejoramiento continuo para incrementar consistentemente sus niveles de producción y productividad.

A toda esta situación nacional descrita anteriormente no escapa la región caribe de Colombia, razón por la cual, al realizar un análisis similar durante el período comprendido entre diciembre de 2008 y diciembre de 2015 para la variación de la producción industrial, se observa que en el trimestre comprendido entre septiembre y diciembre de 2015 disminuyó su tasa de variación respecto al trimestre anterior, mostrando el desempeño más bajo desde junio de 2013. Este sector viene con un crecimiento negativo desde diciembre de 2014. Ver Ilustración 1.

¹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística (07 de agosto de 2016) Dirección de metodología y Producción estadística-DIMPE. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/industria/ficha_mmm.pdf

Ilustración 1. Crecimiento anual Región Caribe Producción Industrial



Fuente: D.A.N.E

Focalizando la situación planteada en la región caribe y más concretamente en el departamento de Atlántico, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2015) ocupa la posición número 7 a un nivel alto dentro del escalafón de competitividad de los departamentos. Sus principales fortalezas son, entre otras, la infraestructura a nivel vial y capital humano, con un nivel de líder a nivel nacional. Sus principales aspectos por mejorar se centran en ciencia tecnología e innovación e institución gestión y finanzas públicas con un nivel medio alto. La distribución geográfica de la competitividad, y de sus factores, muestra una fuerte concentración de resultados positivos en la región andina del país. Atlántico es el único departamento caribe de alto puntaje, y se convierte en un enclave geográfico de buenos resultados. Todos estos factores hacen relevante el desarrollo de estrategias que permitan el mejoramiento de los niveles de productividad, competitividad y calidad en el departamento del Atlántico.

De acuerdo con Mayo (2011) la calidad es “El camino a la productividad más eficaz, relacionada con el costo y con una menor intensidad de capital; y se implementa dentro de un sistema total conectado a clientes y proveedores” (p 14-17).

Por lo que las empresas del sector manufacturero industrial y particularmente las del sector Lácteo, deberían focalizar sus esfuerzos en la implementación de herramientas que les permita mejorar su calidad a partir del mejoramiento de la productividad y competitividad, que les permita ser generadoras de desarrollo para la ciudad, región y país.

Para poder comprender como se puede mejorar la productividad industrial es necesario primero tener clara su conceptualización. Laborde y Veiga (2011) la definen como “una

medida de la eficiencia de la producción” (p.68). Esta medida de la eficiencia se puede entender como la relación que hay entre las salidas y entradas de un sistema. Interpretando las salidas como el valor monetario generado por los bienes producidos y las entradas como el valor de los recursos consumidos para fabricar dicho producto, en donde la calidad en procesos juega un papel fundamental para mantener unos bajos costos de no calidad.

Lo anteriormente expresado es totalmente congruente con lo expresado por la Superintendencia de Industria y Comercio (2012): “La cadena láctea afronta diversas problemáticas dentro de la cual se destaca la generación de estrategias que se orienten a abrir nuevos mercados, mejorar la calidad sanitaria de la producción, impulsar la innovación tecnológica, a través de mayor investigación, acceso y disponibilidad de insumos aspectos que son relevantes para la mejora de la competitividad del sector frente al mundo.”(p.84). Por lo que la forma de abordar toda esta serie de problemáticas y/o desafíos no pueden abordarse desde una perspectiva correctiva, sino desde una perspectiva sistémica estratégica y de operaciones, en donde el eje central de actuación se debe centrar en el mejoramiento de la calidad de la producción, la cual innegablemente se relaciona directamente con la innovación tecnológica, mayores aportes a investigación, manejo adecuado del producto durante su producción y transporte, entre otros factores.

Esta calidad puede verse afectada de diferentes formas, entre otras por proveedores de bajo desempeño, suministro deficiente de energía eléctrica durante el procesamiento, inoportunos mantenimientos realizados, etc. Que expresado en términos globales muestran una baja interrelación entre procesos misionales y de apoyo, así como un deficiente o nulo sistema estratégico organizacional que las guíe por el camino hacia la excelencia en calidad. De la robustez de este sistema dependerá proporcionalmente la magnitud de quejas, reclamos, reprocesos internos y devoluciones de producto terminado, que finalmente disminuirán las salidas del sistema y por ende la productividad y sustancialmente la calidad y su percepción. Por lo que el mejoramiento de la calidad desde un punto de vista sistemático y estratégico es el único camino para la mejora de la competitividad y productividad.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un sistema estratégico calidad para empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos en la ciudad de Barranquilla, Distrito Especial Industrial y Portuario (D.E.I.P), bajo la articulación de Sistema de Gestión Calidad, SGC, NTC ISO 9001:2015 y lineamientos estratégicos de excelencia empresarial, que posibilite la estructuración de una organización confiable y efectiva en los procesos de mejoramiento continuo?

2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema estratégico de calidad para empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos en la ciudad de Barranquilla D.E.I.P, bajo la articulación de Sistema de Gestión Calidad, SGC, Norma NTC ISO 9001, para la estructuración de una organización confiable y efectiva en los procesos de mejoramiento continuo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Establecer los requisitos de una herramienta de calidad estratégica, bajo criterios de Sistema de Gestión Calidad, SGC, Norma ISO 9001 en el contexto de una organización confiable y efectiva.
- ✓ Analizar los criterios del Sistema de Gestión Calidad, SGC, Norma ISO 9001 y el análisis F.O.D.A, para la articulación de la gestión estratégica y la calidad.
- ✓ Estructurar una herramienta de articulación sistémica, compleja y transdisciplinar entre el Sistema de Gestión Calidad, SGC, Norma ISO 9001 para el mejoramiento de la gestión, fortaleciendo la confiabilidad y efectividad de los procesos de mejoramiento continuo.

3. JUSTIFICACIÓN

El direccionamiento estratégico como herramienta de planificación para adelantarse al futuro y a los eventos que puedan presentarse y que permitan un control continuo sobre el norte de la organización temas relacionados con la calidad y sus factores influyentes que potencializan la competitividad y productividad. Sin embargo, hay diversos problemas que afectan el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas, dentro de ellos se encuentra el no direccionamiento estratégico de la organización. Lo cual la destaca como un factor a considerar en el proceso de aseguramiento y gestión de la calidad, vital para el desarrollo organizacional y contar con niveles de satisfacción elevados a los clientes, que permitan un desarrollo de competitividad y productividad.

La variación negativa trimestral y el bajo aporte al crecimiento del P.I.B del sector Lácteo al sector industrial del país durante los últimos tres años. La variación porcentual con tendencia negativa de los niveles actuales de producción real para los productos derivados lácteos evaluados en el período de febrero de 2015 a marzo de 2016. Y el decaimiento del crecimiento anual de la producción de la región Caribe en periodo de diciembre de 2008 a diciembre de 2015, respaldan el desarrollo de un sistema estratégico para el mejoramiento de la calidad del sector Lácteo que le ayuden a mejorar su competitividad y productividad que le permitan el crecimiento del sector industrial.

El mejoramiento de la calidad orientada a la disminución de los costos de no calidad, son una de las estrategias para el mejoramiento de la productividad, al entender esta como el cociente de los ingresos sobre los costos. Al disminuir estos se logra maximizar este cociente incrementando la productividad.

La estrategia corporativa es el resultado final de toda planeación estratégica y corresponde al conjunto de lineamientos de una compañía para poder satisfacer las expectativas de sus clientes, lograr un posicionamiento competitivo y estratégico en el mercado y alcanzar los objetivos organizacionales (Porter, 1996). Razones que justifican plenamente la definición de estrategias que guíen el desarrollo organizacional a través del desarrollo de los procesos misionales en las empresas del sector Lácteo para lograr la plena satisfacción de los clientes.

Por otra parte, es necesaria la integración plena de todos los recursos disponibles en pro de la calidad organizacional a partir de un adecuado proceso de planeación estratégica, que parte de la correcta identificación de las debilidades y fortalezas organizacionales, así como sus oportunidades y amenazas. De tal forma que el sistema pueda obtener adecuados niveles de eficacia y eficiencia en pro de la productividad del mismo.

Un sistema estratégico de calidad ayuda con la prevención de errores relativos a la calidad pero que ayuda a la toma adecuada de decisiones desde un punto de vista integral, en el cual se tengan interrelacionados múltiples factores claves. Está enfocada principalmente en la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, pero sin desconocer todos aquellos factores del entorno que la afectan.

De la misma forma permite el desarrollo de indicadores de gestión que permitirán el crecimiento futuro y mejoramiento de la calidad al tener un pleno conocimiento y control de las variables que lo afectan.

Por todo lo anteriormente mencionado, esta propuesta busca definir los criterios del sistema estratégico de calidad en para empresas del sector Lácteo, orientado al mejoramiento de los indicadores estratégicos organizacionales y por ende de la calidad y satisfacción del cliente externo e interno. De la misma forma que se mejoran los niveles de competitividad y productividad.

Para el autor del proyecto representa una oportunidad de contextualizar conocimientos prácticos y teóricos referentes al aseguramiento de calidad de las mediciones, así como poder desarrollar conocimiento para las líneas de investigación de la Maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad.



4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ESTADO DEL ARTE

Calidad en la empresa

“Las empresas se encuentran en un entorno cambiante en todos los ámbitos. En este contexto a nivel nacional e internacional, las organizaciones productivas y sus actores, enfrentan exigencias internas y externas de distinta índole, lo que ha obligado a que optimicen sus recursos e incorporen en su actuación múltiples alternativas de gestión que les permitan mantenerse en el mercado”(Como se citó en Ulloa-Henríquez, 2012, p.101) Una consecuencia directa de este proceso es el mejoramiento de la calidad concepto entendido de diversas formas de acuerdo al paradigma de cada autor.

Para Pérez Ibarra (2011), el término calidad es bastante amplio y complejo, él afirma que:

El concepto Calidad presenta una connotación ampliamente dinámica, de hecho, llegar a una definición exacta resulta un tanto complejo. La calidad es vista desde distintos ángulos dependiendo de los intereses y necesidades. Básicamente, es aquella que dice del producto o servicio adquirido que satisfaga las expectativas de los beneficiarios. (p.240)

También es observada como una disciplina que permite el desarrollo organizacional y de esta forma desarrollen una favorable reputación que las posiciona en un determinado estatus a nivel empresarial y tiene una relación directa con la ética de estas González et al. (2011).

Sin embargo, sea cual fuere la concepción adoptada para esta disciplina una de las estrategias más comúnmente empleadas para propender por su mejoramiento es a través de la implementación de sistemas estructurados de gestión de calidad.

Los sistemas de gestión se entienden como la estructuración de diversos factores como lo son métodos, personas, recursos de diversa índole, que generan una salida asociada a la eficiencia organizacional y que repercuten de manera directa en la satisfacción del cliente Fontalvo-Herrera (2012).

Finalmente, otro concepto relacionado con la definición de sistemas de gestión se relaciona con el grado de cumplimiento de las características propias de un producto, que puede ser dadas por la naturaleza propia del producto o declaradas, así como su cumplimiento dentro de un marco técnico o legal. Guash et al. (2008).

Lo que los convierte en un pilar fundamental sobre el cual se desarrolla toda la estrategia organizacional en pro de ser una organización competitiva y productiva que permita por el ende el desarrollo de las ciudades regiones y países.

Pero este desarrollo debe ser direccionado bajo un enfoque basado en el cliente en donde todos los esfuerzos se focalicen en satisfacer plenamente no solo el cliente externo sino al interno. Por lo varios autores plantean que para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente es indispensable en la generación de los recursos económicos que requiere una organización para cumplir con su misión de incrementar el bienestar de los grupos de interés e influencia asociados a ella (Cantú, H. 2001). Esta satisfacción se logra mediante un sistema de gestión, ya que este ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos y las actividades que le permiten una gestión orientada hacia la obtención de buenos resultados y de los objetivos establecidos (Beltrán, J. 2002).

El mejoramiento continuo de la calidad de los procesos de una empresa conduce al cumplimiento de los objetivos establecidos, por lo que implementar un sistema de gestión de la calidad es una alternativa segura y de excelentes resultados para cualquier entidad. De aquí que el objetivo principal de la actuación de los organismos de evaluación de la conformidad es el de demostrar a la sociedad (Autoridades, empresas y consumidores en general) que los productos y servicios puestos a su disposición son conformes con ciertos requisitos relacionados generalmente con su Calidad y la Seguridad. Dichos requisitos pueden estar establecidos por ley y tener por tanto carácter reglamentario o estar especificados en Normas, especificaciones u otros documentos de carácter voluntario. (ENAC, 2016).

Para lograr el mejoramiento continuo planteado, sobresalen las normas de la Organización Internacional de Normalización (normas ISO, por sus siglas en inglés) (ISO, 2016), por su carácter general y la amplitud de temas que tratan. Estas normas de manera general, y con mayor fuerza la ISO/IEC 9001, se ha consolidado como el referente mundial para la gestión de la calidad y como punto de encuentro para las organizaciones de todo tipo, tamaño y actividad con sus clientes y proveedores (García, 2013).

Si bien la norma ISO 9001 recientemente se vio enfrentada a una nueva actualización en su versión 2015 conserva su esencia de procesos y el cliente. La Organización Nacional de Normalización de Cuba O.N.N (2008) plantea que la norma ISO 9001:2008 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Y aunque el mejoramiento de la calidad lo direcciona y estructura los sistemas de gestión, esta necesita de un manejo adecuado de los recursos de tal forma que la productividad se incremente y en la situación más compleja no

desmejore por lo que la gestión de la calidad permite mantener una fuerte posición en los costos, lo que permite que la empresa pueda invertir sus ganancias para mejorar los atributos de su servicio o producto y reforzar su posición distintiva en el mercado (Pertusa, Molina & Claver, 2011). Siendo coherente con la premisa anterior se puede mencionar superlativamente que el origen del beneficio potencial en la adopción de la ISO proviene de la mejora de los procesos en términos de ganancias productivas, reducción de costos y pérdidas, eliminación de problemas en los procedimientos, mejora del control de la gestión, mejora de la calidad y la eficacia (La Fuente, Bayo & García, 2009). La certificación ISO influye positivamente en el comportamiento de la empresa y, por consiguiente, representa un importante mecanismo estratégico de comunicación entre su estructura y su actuación (Filatotchev & Nakajima, 2010). Este sistema de normas fue el primer modelo internacional creado para desarrollar un sistema de gestión de la calidad (Kim, Kumar & Kumar, 2009)

En el mundo de hoy muchas organizaciones trabajan en aras de lograr la certificación de su sistema de gestión de la calidad, existiendo alrededor de 1.519.952 organizaciones certificadas con la norma ISO 9001. En Colombia existen 12.324 entidades que ya certificaron sus sistemas de gestión de la calidad con los requisitos de esta misma. ISO 9001 con corte al año 2.015 (ISO, 2015),

La evidencia empírica sugiere que las empresas pueden obtener beneficios internos como mejoramientos en la calidad y en la productividad de sus procesos, además de lograr un mejor desempeño financiero, mantener o ampliar su sector de mercado y en general incrementar su valor, gracias a la implementación de iniciativas de gestión de calidad como Total Quality Management, el Just-in-time Systems o las normas de la serie ISO 9000 de sistemas de gestión de calidad. (Corbett, Kirsch y Montes-Sancho, 2005; Casadesús, Giménez, y Heras, 2001; Naveh y Marcus, 2004).

Asimismo, Elmuti & Kathawala (1997), refiriéndose específicamente a la consecución de la certificación en ISO 9001 (Sistemas de la calidad. Un modelo de garantía de calidad para el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y los servicios) afirman que la aplicación de esta incrementa la productividad gracias al mejoramiento de la moral de los empleados. Del mismo modo el estándar ISO 9000 determina el desarrollo de procedimientos e instructivos que garanticen el seguimiento y el control de las diferentes variables críticas de calidad y que permitan reorientar o reajustar los procesos en la búsqueda permanente de un mejor producto o servicio, así como generar acciones preventivas que permitan disminuir el riesgo en los procesos.

Esta disciplina también puede identificar las prácticas actuales que son obsoletas o contraproducentes, con el fin de mejorarlas o reemplazarlas (Corbett et al., 2005), generando las condiciones propicias para el mejoramiento en la productividad.

Del mismo modo la aplicación de estándares internacionales representan una ventaja representada en la competitividad que tenga la empresa ante otras del mismo sector tal como lo aprecian Solleiro y Castañón (2005) al señalar que «la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales»

Igualmente, se evidencia escasa literatura que presente los efectos de la certificación ISO 9000 en el desempeño financiero de las empresas, pues la mayor parte de los estudios se enfocan en la adopción, uso o medición del desempeño del sistema enmarcados en el paradigma de la gestión de la calidad (Corbett et al., 2005; Sharma, 2005).

Pese a esto, investigaciones como las realizadas por Semiz (2011); Corbett et al.; Sharma, 2005 y Nair & Prajogo (2009) han demostrado que la obtención de la certificación de la ISO 9001 implica mejoras en las ventas, ingresos, y en general, en el desempeño económico de las empresas.

Por supuesto, esto no significa que todas las empresas recibirán beneficios de la certificación en ISO 9000, pues evidencias empíricas demuestran que algunas implementan de manera más rigurosa que otras el mejoramiento continuo en términos de calidad, que implica su obtención, razón por la cual probablemente obtengan mayores beneficios (Corbett et al., 2005).

A partir de estas dos afirmaciones evaluados es posible evidenciar dos realidades organizacionales que van de la mano de diversos factores que le dan validez a cada una de ellas. El mejoramiento de la calidad y de los ingresos organizacionales siempre dependerá de la robustez de los procesos y de las personas que los lideran, así como de la estrategia organizacional definida.

En lo referente a su capacidad para influir positivamente en los resultados financieros existen investigaciones con resultados contrapuestos (Tari y Pereira, 2012), explicándose esta disparidad de resultados por el hecho de que la realización de estudios cuyo objetivo es analizar los efectos de la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) en los resultados financieros no es tarea fácil (Marín, 2009). Puesto que la calidad no se correlaciona directamente con el rendimiento global de las empresas, al operar ésta a través de factores intermedios (productividad, satisfacción del cliente, etc.) difíciles de controlar y que ejercen un mayor peso o influencia en la consecución de los resultados (Powell, 1995),

dificultando estos factores el poder establecer una relación transparente entre calidad y el resultado financiero (Hardie, 1998).

En este sentido, Arana et al.,(2004) y Martínez-Costa et al., (2009) encontraron en sus investigaciones que la implantación de una norma de calidad no influye en los resultados financieros, mientras que otros autores como Chow-Chua et al., (2003) y Mokhtar y Muda, (2012) encontraron evidencias empíricas de lo contrario, afirmando que las empresas con implantación de un SGC obtienen mejores resultados financieros, a la vez que mejoran sus resultados internos que aquellas que no poseen ninguno.

Para Hernández et al. (2004) la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es una decisión estratégica, necesaria para alcanzar el éxito en los mercados turísticos, constituye una ventaja competitiva y favorece el ingreso de las organizaciones a mercados especializados, caracterizados por ser más exigentes, pero en ellos los beneficios económicos son más altos.

Pero en este proceso de implantación y posterior certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad las empresas se enfrentan a una serie de factores/barreras que dificultan la implantación, por lo que consideramos que sería necesario identificar dichas barreras en el sector de alojamiento rural ámbito de estudio. De esta forma proporcionaríamos a la dirección de los establecimientos las barreras a las que tendrán que hacer frente, lo que les permitirá diseñar estrategias encaminadas a gestionarlas adecuadamente, reduciéndolas o evitándolas antes de comenzar el proceso de implantación (De la Cruz, Álvarez, Villa & Fraiz, 2013).

Planeación estratégica

Las organizaciones de manera general e independiente de su naturaleza deben estar en capacidad de organizar su día a día para el cumplimiento a corto plazo de las metas planteadas. Sin embargo, por el devenir diario de las actividades descuidan las metas globales quizá por no contar con herramientas apropiadas y efectivas para la planeación a largo plazo. Una herramienta que apoya la generación de decisiones a largo plazo y que existe desde la antigüedad en la época de guerras y batallas, es la estrategia como clave de éxito empresarial.

Ansoff, I (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro. Este autor hace una relación muy importante y crítica, en donde enlaza de manera significativa los procesos internos con las situaciones externas que se viven en el mercado y

que la afectan de manera directa pues finalmente el deseo del mercado guía las decisiones de los procesos misionales organizacionales.

Desde otra perspectiva, Steiner y Miner, G. (1977) aseveran que la estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados. Desde la perspectiva de Steiner el concepto de estrategia tiene un concepto muy básico del que hacer de la empresa visto desde factores externos e internos y basados en el cumplimiento de los mismos. Dejando de un lado lo fundamental de la estrategia a largo plazo y garantizando el cumplimiento de los objetivos básicos organizacionales.

Desde otro punto de vista, para Smith, T. (1977), la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. De acuerdo con Schendel & Hofer, D. (1978), la estrategia es el modelo fundamental de despliegue de los recursos presentes y futuros y las interacciones con el entorno que indican cómo la organización alcanzará sus objetivos. Desde estos puntos de vista los autores conceptualizan la estrategia desde un punto de vista más largo plazo en donde se enlazan factores o recursos críticos de éxito y su relación no solo con el ambiente interno organizacional sino con el externo y su influencia. Abarcando de esta forma también los aspectos de corto plazo para la consecución del éxito empresarial.

Galbraith y Nathanson, J. (1978) afirman que la estrategia es una acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar un objetivo decidido sobre un plan estratégico. Por lo que es vista desde un punto de vista en una dimensión al considerarla como una actividad que se debe tomar para alcanzar un logro dejando de lado todo un proceso mental y colaborativo que se debe realizar para tener éxito. Lo cual es reforzado por Mintzberg (1987) quien afirma que dimensionar la estrategia como un proceso es uno de sus supuestos, y en este sentido establece que la imagen tradicional de planificación estratégica distorsiona la elaboración de estrategias organizacionales efectivas que realmente dirijan a la empresa a mejores condiciones.

Para Chandler (2003) “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”. Por lo que es entendible que para Chandler que la estrategia debe estructurarse en términos del qué y cómo de tal forma que haya disponibilidad de herramientas y recursos que no limiten la consecución del logro. Por otro lado, David

(2013) afirma que esta “se basa en el establecimiento de mecanismos de reflexión que dirigen a la aproximación del concepto de administración estratégica, para ello muestra la estrategia como el arte de formular, implementar y evaluar las decisiones de la organización concernientes a la internacionalidad que le permite alcanzar los objetivos”. Sin embargo, el tener mecanismos o herramientas que faciliten el proceso de planificación no garantizan el éxito si no hay un pleno conocimiento de los procesos organizacionales, así como de los recursos disponibles. Lo cual es corroborado por Drucker (2007) que afirma que muchas técnicas pueden ser empleadas en el proceso de planeación estratégica puede requerirse de un computador, pero hay algo más importante y es tener clara las respuestas a las siguientes preguntas ¿Cuál es nuestro negocio? y, ¿Cuál debería ser? que no pueden ser cuantificadas por un ordenador. A partir de esta conceptualización se define que para poder definir una estrategia hay que tener pleno conocimiento del negocio, las personas que lo conforman, los competidores, las debilidades de ellos y nuestras, pero aún más importante quizá es saber hacia dónde queremos llegar y para esto no necesariamente se debe fundamentar o apoyar en herramientas informáticas como la simulación. Ya que a partir de ese conocimiento se pueden plantear diversos caminos que lleven hacia la consecución del objetivo planteado.

Drucker (2007) también realiza otras afirmaciones importantes acerca de lo que no es la planeación estratégica al mencionar que esta no es un pronóstico de futuro ya que este no es válido sino a partir de un periodo corto de tiempo por tanto por eso es necesaria la planeación estratégica porque no podemos pronosticar. Comprensible totalmente desde el punto de vista que el entorno y el futuro es cambiante rápidamente por tanto no se ocupa de las decisiones futuras sino con el futuro de las decisiones presentes. De la misma forma afirma que esta se desarrolla no con el fin de eliminar el riesgo. No es ni siquiera un intento de minimizar el riesgo pues finalmente en el presente se comprometen recursos actuales para el futuro a una expectativa o riesgo muy seguramente alto.

Según Carneiro Caneda, M. (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial. Lo cual se complementa desde el punto de vista de la multiplicidad y diversidad de rumbos y decisiones, tal como es expresado por Davies, W. (2000), afirma que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Lo cual es cierto considerando la diversidad de decisiones o acciones que se pueden tomar para solucionar una situación problemática y que dependerán del análisis que se realice en el contexto organizacional el líder y su grupo asesor por lo que cada se complejizan más las decisiones claves y es fundamental la asertividad en las decisiones. Por ello algunos autores hablan de la crisis que vive la estrategia. Por ejemplo,

Dandira, M (2012) afirma que se viven tiempos difíciles a causa de demasiadas suposiciones que se han hecho sobre la gestión estratégica a largo plazo, y estas suposiciones no han sido correctas ya que las organizaciones han seguido enredadas en una maraña de errores. Por lo que para poder discernir de la variedad de rumbos y prospectivas del futuro se requiere de herramientas apropiadas para la definición del camino correcto por el cual encontrar la diferenciación organizacional, lo cual genera en muchas ocasiones incertidumbre en los grupos de apoyo estratégico se ven de frente a presiones y exigencias gerenciales de encontrar el mejor camino con las herramientas disponibles de tal forma que los estrategas enfrentan espacios inciertos con múltiples realidades, razones por las cuales los modelos y herramientas tradicionales de diseño, formulación, despliegue y control de las acciones estratégicas pueden resultar insuficientes (Como se citó en Noguera Hidalgo et al, 2014).

Dentro de las herramientas más comúnmente empleadas al proceso de definición de estrategias organizacionales se cita la planeación estratégica. Sallenave, (2002) afirma que la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Con lo cual se entiende que se deben seguir un conjunto de actividades coordinadas y apropiadas para su desarrollo.

Por otra parte Kaplan y Norton (2008) afirman que es imprescindible contar con una estrategia que guíe a los directivos y personal clave de la empresa en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo, ya que es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades del día a día en las diferentes dependencias con que cuenta la organización. Por lo que resulta entendible que estos procesos y factores estratégicos son fundamentales y prioritarios para alcanzar el éxito organizacional. Sin embargo, para lograr el desarrollo adecuado de las estrategias en niveles horizontales y verticales se hace necesario de una adecuada comunicación.

La estrategia es el medio que una organización ha elegido con el tiempo para conseguir sus objetivos (Como se citó en Medina Lorza et al, 2012). Como lo describen Calderón, Álvarez y Naranjo (2009), inicialmente la estrategia se basó en las debilidades y fortalezas de la empresa, pero luego el paradigma pasó a centrarse en su entorno, al cual la organización deberá adaptarse. La teoría de recursos y capacidades señala la importancia de equilibrar los aspectos externos con los internos de la compañía, por lo que los recursos y las capacidades tienen un papel clave en la formulación y la implementación de la estrategia con miras a centrarse en los factores estratégicos que aseguren el logro de una ventaja competitiva

En el ámbito de la administración, las publicaciones relativas al tema han crecido a un ritmo tan sorprendente a partir de los años ochenta, que se dificulta generar un estado del

arte que abarque todo lo que se ha escrito e investigado sobre la materia Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2008). El factor estratégico se hace patente en el proceso mental de crear y transmitir una idea capaz de generar un cambio o un comportamiento voluntario en los interlocutores de los mensajes. En esta línea, (Costa, J. 2003) resalta el componente persuasivo para conseguir actitudes particulares de las personas. Así, en el intercambio de mensajes, una comunicación es estratégica cuando en la interacción de actores con intereses diversos unos buscan persuadir a otros a partir de la planificación previa de los contenidos de los mensajes que se van a intercambiar y de los medios que van a utilizarse (Pérez, R., 2006). Desde esta perspectiva el mensaje comunicado desde la planeación estratégica debe ser lo suficientemente claro y entendible que pueda cumplir su cometido. Por lo que es claramente entendible que estos dos elementos estrategia y comunicación deben estar unidas prioritariamente para el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Aspecto que Costa, J. (2003) resalta como una de las condiciones necesarias para que la comunicación tenga un carácter estratégico es explicada en que los objetivos y las acciones del área, la función o el programa, apoyen el cumplimiento de la misión y de los fines de la entidad y sus dependencias.

Otro factor clave en el éxito organizacional para la implementación de estrategias organizacionales está enmarcado dentro del concepto de la inteligencia competitiva que acorde a Aguirre, J. (2015) reporta la mayor cantidad de trabajos académicos en la literatura científica, donde principalmente se caracteriza la posición competitiva de una empresa dependiendo del entorno, analizando variables económicas, financieras, contables, sociales, legales, medioambientales y culturales, que configuran el marco de la competencia, los clientes y proveedores de la cadena de valor y los mercados locales e internacionales. Por lo que es entendible que un factor ligado a esta inteligencia competitiva es el de la innovación que ha sido ampliamente reconocida en la literatura, no solamente como uno de los recursos fundamentales para lograr mayores ventajas competitivas, sino también como una estrategia empresarial para lograr un mayor nivel de crecimiento y desempeño (Como se citó en García-Pérez et al, 2016). Entendiéndose claramente que García-Pérez da por sentado que además de los recursos disponibles se debe tener una cuota de inteligencia e innovación que permitan la diferenciación de la competencia, ya que se puede entrar en procesos errados y costosos que no generan impacto sino más bien ruido. Por lo que Escorsa Castells, Pere y Valls Pasola, Jaume (2003) afirman que: “las ideas y los conceptos no son innovaciones. Tampoco importa la procedencia de las ideas. Lo importante es que las ideas sean puestas en práctica con éxito para satisfacer a los clientes”. p. 21

Lo que conlleva desde esta perspectiva a la premisa de que para que exista innovación esa idea o concepto debe ser objeto de ejecución, lo que finalmente comulga directamente con la concepción de Hamel, Gary y Breen, Bill (2008), que afirman que estas nuevas realidades exigen capacidades organizativas y gerenciales diferentes. Para prosperar en un

mundo cada vez más perturbador, las empresas deben poder ser tan estratégicamente adaptables como ya son operativamente eficientes.

Las empresas al innovar no solo introducen al mercado un producto, servicio, concepto, idea y/o proyecto, sino que ofrecen una alternativa llamativa e interesante para la satisfacción de las necesidades de las personas (valor), quienes encuentran en el mercado una gran variedad de ofertas y se convierten en agentes que exigen cambios, piden transformaciones y esperan innovación. Por tal motivo, Méndez R. (2002) afirma que la innovación “se ha convertido, durante la última década, en un concepto de uso cada vez más frecuente en todo tipo de ámbitos, consolidándose la idea de que un esfuerzo de innovación sostenido resulta ser un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer un desarrollo en los territorios”. Y esto es muy relevante si se consideran las nuevas características del mundo globalizado el cual ofrece un entorno inestable para la empresa Benavides, C. (1998).

La competitividad resulta ser un objetivo de la innovación. (Porter M. 2009) considera la competencia como una de las “fuerzas más poderosas de la sociedad” que permite la creación de valor. Para Porter M. (2009) la “competitividad surge del incremento de la productividad en el uso de recursos”. Este afirma que su perspectiva se basa en el conocimiento pleno del sector y el diseño de estrategias en función de alcanzar ventajas competitivas, y para ello la innovación juega un papel importante: “la innovación conduce a la productividad (...) los más importantes avances no surgen del incremento de las mejoras en rendimiento sino de enfoques nuevos más acertados”.

Sistema estratégico de calidad

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo un trabajador participativo y con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio en un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización y que sea capaz de satisfacer a sus empleados plenamente (Ariansen, 2009). De igual forma, los conceptos aldea global y globalización obligan a los territorios a mantenerse a la vanguardia, evaluando constantemente sus capacidades para seleccionar sectores empresariales con las cuales sobresalir, mejorar la productividad, rentabilidad y ser realmente competitivos (Méndez, 2011). Estos factores cobran relevancia al momento de definir la supervivencia organizacional y guían las decisiones acerca del direccionamiento estratégico organizacional por lo que ciertos autores han destacado su relevancia y aportes al direccionamiento estratégico de la organización. En cuanto a la competitividad existe cierto consenso en atribuir a la competitividad empresarial causas para crear ventajas sostenibles, para producir bienes y servicios de valor agregado, y para generar rentabilidad o aumento de productividad y crecimiento (Como se citó en Fuentes et al, 2016). Por otra parte, (Porter, 2005) afirma que la competitividad se define por la productividad con la cual



un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales, la cual es entendida por Medina (2010) como la forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad, busca mejorar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados los recursos. La productividad es un objetivo estratégico de las empresas, debido a que sin ella los productos o servicios no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en el mundo globalizado. Barriga (2006) resalta al opinar que el mejoramiento de la situación competitiva de las PYMES es un tema vital para la economía de cualquier país. Una posición competitiva débil constituye una amenaza que puede destruir el tejido productivo y social de muchas de ellas. Aunque este mejoramiento no espontáneo para las organizaciones, ni para los países, este debe ser propiciado por procesos de mejoramiento continuo y definición de estrategias claras que guíen la empresa.

Drucker (1999) afirma que el alcance del Management es diferente en la actualidad de una sociedad en transición, que existe únicamente para los resultados de la organización. Este debe saber cuáles son los resultados esperados y organizar los recursos para alcanzarlos. La institución gestionada representa el verdadero centro de la sociedad moderna. La administración es responsable de todo lo que afecta al rendimiento y los resultados de la institución, ya sea dentro o fuera, si bajo el control de la institución o totalmente más allá de eso. Pero realmente estas exigencias de resultados organizacionales a los que se ven enfrentado los gerentes o administradores requieren de un sistema que integre la mejora de la productividad, rentabilidad y competitividad, así como de un personal competente que tenga la capacidad de encontrar el rumbo deseado en cada momento. Por esto, se dan conceptos tales como el de competencias gerenciales, que son un conjunto de saberes puestos en juego por los directores y gerentes para resolver situaciones concretas de dirección y coordinación en la organización. Gutiérrez (2010) las clasifica en diez grupos resumidas en habilidades de dirección, servicio al cliente, efectividad interpersonal, toma de decisiones, trabajo en equipo, desarrollo de personas, liderazgo, pensamiento estratégico, capacidad de negociación y orientación al logro. De igual forma se plantea que el desarrollo empresarial y la capacidad de gestión estratégica y organización de empresas por competencias depende de la habilidad para desarrollar e innovar procesos de planeación, organización, desarrollo, evaluación de recursos, acciones y resultados de interacción con el entorno conformado por instituciones dinámicas, lo cual se explica en el sistema de gestión estratégica y organización (Como se citó en Melo et al, 2014).

Sallenave (2002) agrega que la gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, así: la estrategia, para saber a dónde vamos y cómo lo logramos; la organización o estructura organizacional, para llevar a cabo la estrategia eficientemente y la cultura para dinamizar la organización y animar a sus colaboradores, como se muestra en la Ilustración 2.

Ilustración 2. Gerencia integral



Fuente: Sallenave (2002)

Dentro de este contexto los Gerentes, Presidentes de compañías y en general los líderes de los procesos estratégicos que desarrollan el direccionamiento organizacional deben apoyarse en estructuras o sistemas estructurados estratégicos que apoyen la organización.

Martínez (2005) plantea que el desarrollo empresarial y la capacidad de gestión estratégica y organización de empresas por competencias dependen de la habilidad para desarrollar e innovar procesos de planeación, organización, desarrollo, evaluación de recursos, acciones y resultados de interacción con el entorno conformado por instituciones dinámicas. Entendiendo que debe haber un sistema estructurado de gestión estratégico que guíe la organización. Este autor plantea un modelo basado en las competencias de información innovación producción y comercialización de los servicios. Pero apoyados en las etapas de Planeación, organización, decisiones relativas a direccionamiento ejecución y retroalimentación. Ver Ilustración 3.

Ilustración 3. Enfoque PODER-SEEO



Fuente: Martínez (2007)

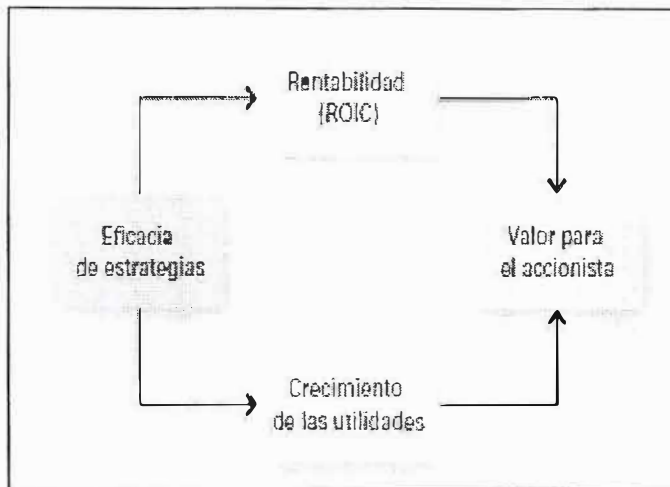
Independientemente del modelo de gestión adoptado es un deber y necesidad de ejercer medición y control del desempeño esperado para propiciar el mejoramiento continuo organizacional por lo que en la actualidad, los sistemas de control de gestión han dejado de medir el desempeño organizacional con indicadores financieros exclusivamente, ahora también evalúan el desempeño con relación a los objetivos cualitativos, cómo hacer más eficientes los procesos, mejorar la calidad o los tiempos de respuesta, etc. Algunos autores relacionan el desempeño con las formas de organización, otros lo atribuyen a las formas de aprendizaje, e incluso a aspectos culturales y de identidad (Como se citó en Jones et al, 2016). Este proceso sistemático también está influenciado por diversos factores críticos como lo es la comunicación organizacional con clave de éxito, por lo tanto. Por lo que probablemente la forma más sencilla y directa de determinar si un enfoque de estrategia es consistente para la organización es el reflejo del mismo en la manera en que «las acciones coinciden con las palabras», es decir, que exista una congruencia entre lo que se plantea y lo que se realiza. En este sentido, la organización (ya sea una empresa o una acción de un ente económico cualesquiera) requiere de una misión y una visión clara y definida. Esta visión está fundamentada en una serie de estrategias mediante las cuales la organización comunica inequívocamente a sus empleados las conductas que les permiten alcanzar las metas y objetivos visualizados en las mismas. (Jamrog et al. 2009) y (Alva (2011). Una clave dentro del proceso de planeación estratégica es la adaptación a los diferentes fenómenos presentes es la de flexibilidad organizacional donde autores como Aaker y Mascarenhas (1984), Ibarra-Cisneros y González-Torres (2010) y Hatum (2004), definen la flexibilidad empresarial u organizacional como la capacidad de respuesta rápida, eficiente y variada para adaptarse y/o anticiparse a los distintos tipos de cambio que continuamente están afectando a las organizaciones. Kanchanda y Ussahawanitchakit (2011) mencionan y analizan 3 dimensiones básicas de flexibilidad en las empresas: flexibilidad organizacional, flexibilidad estructural y flexibilidad estratégica. Dentro del contexto de la flexibilidad estratégica es concebible como la capacidad de la organización a adecuar ciertas estrategias en momentos adversos que requieren un ajuste que les permita salir adelante de procesos complejos que modifican el rumbo organizacional por lo que autores como Vickery, Droge y Markland, 1994; Ward y Duray, 2000), (Kathuria, 2000 y Ward et al., 1995) muestran en sus trabajos que la estrategia de operaciones influye en los resultados empresariales, aunque la forma utilizada para identificar dicha relación es muy variada. De aquí que La estrategia de operaciones debe formularse e implantarse en coherencia con la estrategia corporativa apoyando los objetivos y decisiones (Hayes y Wheelwright, 1984).

4.2 MARCO TEÓRICO

Estrategia y empresa

Probablemente estaremos de acuerdo en que la misión fundamental de todo alto directivo consiste en implementar con éxito la estrategia definida para su organización. En la medida en que su actuación en esta labor sea eficiente los resultados a obtener tenderán a ser mucho mejores que con un pobre desempeño en la ejecución de la estrategia. En consecuencia, las organizaciones que ejecuten mejor su estrategia obtendrán resultados considerablemente mejores que las que no lo hagan convenientemente (Diego, 2008, p.15). Considerar desde este punto de vista una relación directa entre el éxito organizacional y las capacidades de liderazgo por parte de los altos directivos organizacionales de implementar las estrategias y redireccionarlas en dado caso sea necesario con la finalidad de aumentar el valor para los accionistas por ende la rentabilidad y utilidades es una premisa fundamental asociada a lo que plantea Diego. Esta situación se muestra en la Ilustración 4, donde se aprecia que a partir de la eficacia en la implementación de la estrategia deriva en mejoramiento de utilidades y rentabilidad en la organización lo que de manera directa generará un mayor valor añadido para los accionistas.

Ilustración 4. Determinantes del valor para el accionista



Fuente: Hill, (2009)

Para lograr estos valores de rentabilidad y crecimiento de utilidades se requiere de manera obligatoria del desarrollo de estrategias que logren esta finalidad. Del mismo modo, se puede mencionar que hay un factor adicional que se agrega al de liderazgo y es el relacionado con la estructura organizacional y que de una manera directa también puede afectar el cumplimiento o no de los planes estratégicos. Tal como lo afirma Claver-Cortés (2011):

Los directivos deben reconocer el valor estratégico de la estructura de su organización, la cual parece influir directamente sobre la estrategia competitiva y de forma indirecta sobre los resultados. Una vez que hayan reconocido su valor, es importante que conozcan las dimensiones de la organización que pueden tener un mayor peso en la conformación de la estructura organizativa como recurso estratégico, para que las políticas de diseño organizativo traten de favorecer esos componentes y que, al mismo tiempo, permanezcan ocultos al resto de competidores para que sean difíciles de imitar (p.11).

Por tanto se puede reflexionar que los recursos y capacidades, como la estructura organizativa, no son valiosos por sí mismos (Newbert, 2008), sino porque están unidos a actividades estratégicas, es decir, porque contribuyen al desarrollo de estrategias competitivas que buscan satisfacer las necesidades de los clientes mejor que los competidores, y así mejorar los resultados organizativos (Edelman et al., 2005). Estas estrategias derivarán por ende en la determinación de la ventaja competitiva de la organización que de acuerdo (Fong, 2005) la ventaja competitiva es definida como el resultado del proceso evolutivo que ha seguido la empresa a lo largo de su historia, por este motivo su comprensión requiere de estudios longitudinales capaces de observar la ruta seguida en la construcción de los recursos y capacidades que la sustentan. Incluso se considera que la base del éxito del desempeño de las organizaciones radica precisamente en la ventaja competitiva (Porter, 1985) que se define como aquellas ventajas que posee una empresa frente a otras del mismo sector o mercado, que le permite sobresalir y tener una posición superior a la de sus competidores. Del mismo modo Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización.

También, es importante resaltar el concepto o definición de estrategia y sus diferentes tipos como factor relevante para poder describir el proceso de gestión estratégica como punto clave para el sostenimiento y mejora de la competitividad y productividad.

Alfred Chandler (1962), definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la *estrategia* como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Igor Ansoff (1965), ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define estrategia de la siguiente manera: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Por su parte, Bruce Henderson (fundador del Boston Consulting Group) fue otro de los pioneros en el tema de estrategia empresarial y definió la estrategia de la siguiente forma: “Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación”. La función de esta matriz es detallar la participación y crecimiento de un negocio en el mercado teniendo en cuenta el crecimiento industrial y la posición competitiva relativa de la empresa (Como se citó en castellanos et al, 2014).

El pensamiento estratégico como herramienta, según Vivas (Como se citó en Labarca, 2014) se define como aquel mecanismo que detalla el punto por alcanzar y los caminos que deben seguirse para lograrlo de la mejor manera posible. Los siguientes son los elementos que hacen parte del pensamiento estratégico:

La misión: según Weihrich y Koontz (1993) identifica el propósito, la función o tarea de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella.

La visión: es “un proceso de la condición futura, suficientemente clara como para generar y desarrollar las acciones necesarias a fin de hacerla realidad” (Goodstein, Nolan y Pleifer, 1997).

Goodstein, et al. (1997), definen un sistema de valores como una: “organización perdurable de convicciones convenientes o modos de conductas preferidas, que conducen hacia el logro de metas legítimas, correctas e incorrectas; y como dichos valores se encuentran muy arraigados en el sistema de creencias, estos son relativamente invariables”.

Según Dess y Lumpkin (2003), la dirección estratégica requiere de líderes con una visión integrada de la organización, evaluando cada una de las áreas funcionales de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos, tomando como referentes la misión, visión, objetivos, estrategias, filosofía, políticas y el sistema de valores de la empresa.

Los objetivos, Weihrich y Koontz (1993), los definen como los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se dirige la organización.

Otro elemento del pensamiento estratégico dentro de las organizaciones es la filosofía, definida por Muñiz (2003) como el sistema de creencias y valores que posee la organización.

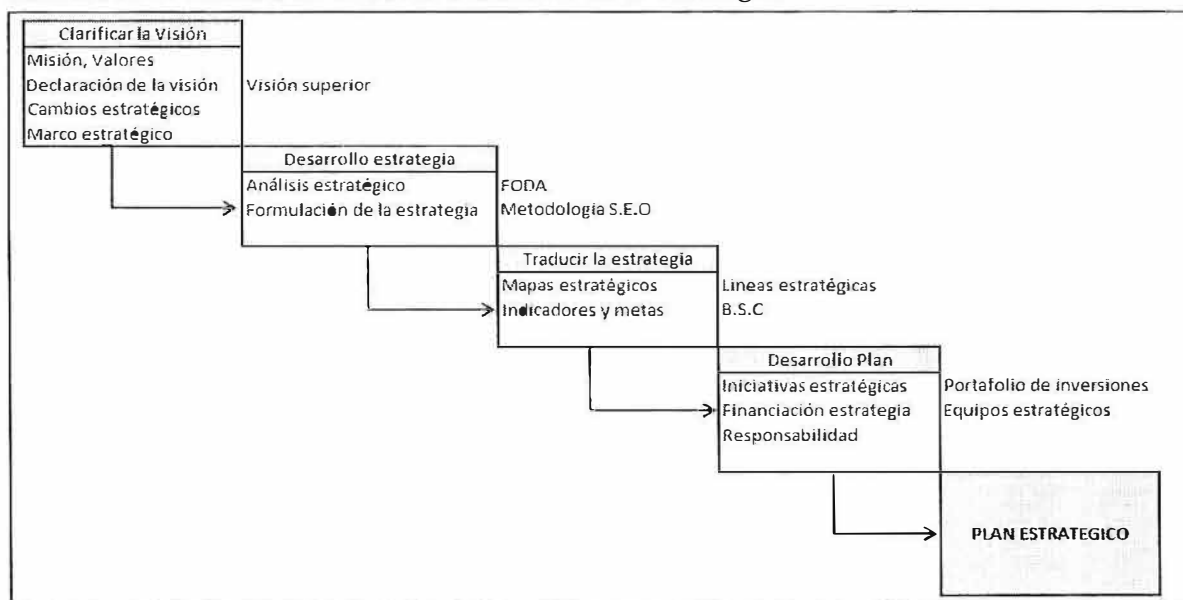
Las políticas, Weihrich y Koontz (1993) las definen como “criterios o enunciados generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones; su esencia es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones”.

Desarrollo de la estrategia

El desarrollo de la estrategia tiene un proceso metodológico clara y definido que de acuerdo a Porter sigue los siguientes pasos:

Clarificación de la estrategia desarrollar la Misión Visión definición del marco estratégico para posteriormente desarrollar la estrategia a través del análisis interno y externo apoyado por ejemplo en la matriz FODA y que como factor diferenciador en el caso del presente trabajo se complementará este diagnóstico con el modelo Sistema Energético Organizacional S.E.O. Posteriormente una tercera etapa está asociada a la traducción de la estrategia a través de mapas estratégicos indicadores y metas por ejemplo empleado el Balanced Scorecard B.S.C. Como cuarta etapa se encuentra el desarrollo del plan a través de iniciativas estratégicas y su financiación. Esto se puede apreciar en la ilustración 5:

Ilustración 5. Sistema de Gestión: desarrollo de la estrategia.



Fuente: Kaplan y Norton (2008)

Por otra parte, Wheelen y Hunger (2007) definen el modelo básico de administración estratégica en cuatro pasos:

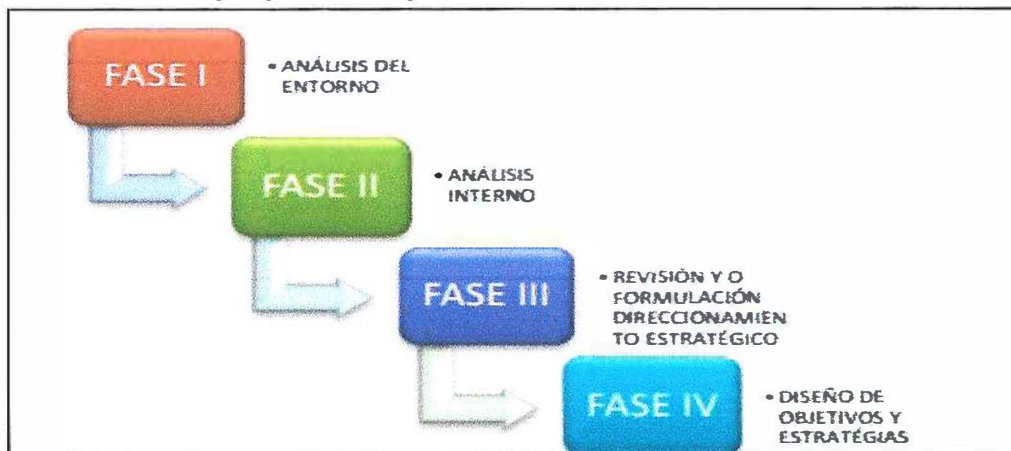
Análisis ambiental: implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externos e internos hasta el personal clave de la corporación, utilizando la herramienta FODA para el diagnóstico situacional.

Formulación de la estrategia: hace referencia al desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Incluye definición de la misión, especificación de objetivos alcanzables, desarrollo de estrategias y establecimiento de políticas.

Implementación de la estrategia: proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuesto y procedimientos.

Evaluación y control: en este proceso se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño comparándose el rendimiento real con el deseado. Ver ilustración 6.

Ilustración 6. Etapas proceso de planeación.



Fuente: adaptado a partir de Wheelen y Hunger (2007)

Matriz FODA

La segunda etapa dentro del proceso de desarrollo de la estrategia es propiamente el análisis medioambiental es decir del entorno de la organización y ella tiene relación con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

De acuerdo con Ramírez (2009) el diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a

partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos. Este autor también afirma que de la calidad y cantidad de información que las organizaciones puedan recopilar de su entorno mejor será la calidad de las decisiones asertivas que se puedan tomar. El procedimiento que propone Ramírez para desarrollar el análisis FODA incluye los siguientes pasos propuestos por Ramírez en su artículo “Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas”:

- Identificación de los criterios de análisis.

Un criterio de análisis es un factor a elegir, que se considera relevante en el desempeño de una organización, puede coincidir con un área administrativa (finanzas) o puede especificarse de una manera particular (capital de trabajo), no existe un número fijo establecido para los criterios, de hecho, pueden ser tantos como se desee, sólo se recomienda que no sea un número muy grande (menos de diez), a razón de enfocarse en aquellos que se consideren críticos, y se facilite a su vez, el manejo de los datos.

- Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.

En este punto se requiere que, con base en la experiencia, los datos disponibles y el conocimiento general de la organización, se establezcan de la manera más objetiva una lista cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, percibidas en el presente. El número puede variar para cada una, aunque se recomienda establecer un límite igual de ser posible para todas

- Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).

Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo. A partir de ello se asignará una calificación individual a la lista, para indicar, el grado de cada variable, de esta manera se puede establecer las diferencias entre ellas que permita jerarquizarlas.

- Cálculo de los resultados

Cálculo de los resultados de la siguiente manera: para el análisis por criterio, se debe sumar el total de números asignados a la lista de cada una de las variables (fortalezas, debilidades etc.) correspondientes a cada criterio de análisis, obteniéndose así un total que expresado en porcentaje significa el 100% de la cantidad. A su vez se deben calcular los porcentajes

individuales de cada una de las variables por criterio, esto se realiza dividiendo la suma de las ponderaciones de cada variable en su respectivo renglón, entre la suma total del renglón, es decir, lo que corresponde al 100%.

- **Determinación del balance estratégico**

Determinación del balance estratégico a través de los factores de optimización y riesgo. Con los resultados numéricos y los porcentajes obtenidos, se aplican tanto para el análisis por criterios (horizontal), o para el análisis global, las siguientes fórmulas para estimar los factores de optimización y riesgo de la organización, y conocer así el balance estratégico. El balance estratégico es la relación que guardan entre sí el factor de optimización y riesgo de una organización y puede tanto favorecer como inhibir el desarrollo de estrategias competitivas.

Balance estratégico: Factor de optimización = Factor de riesgo.

El factor de optimización indica la posición favorable de la organización respecto a sus activos competitivos y las circunstancias que potencialmente pueden significar un beneficio importante para adquirir ventajas competitivas en el futuro. El factor de riesgo por el contrario muestra un pasivo competitivo y aquellas condiciones que limitan el desarrollo futuro para una organización.

F + O = Factor de optimización

D + A = Factor de riesgo

La estimación de los factores debe hacerse tanto global para tener la idea del desempeño de toda la organización, como para cada uno de los criterios separadamente, para conocer de manera específica los distintos aspectos del funcionamiento de la entidad. El balance estratégico ideal entre el factor de optimización y el factor de riesgo en cada caso, no es del 50% y 50% entre ellos, sino que, debe superar por cierto margen el primero al segundo, en busca de la mejor condición para operar. Como se muestra a continuación:

- **Graficación y análisis de los resultados**

A partir del cálculo de los factores de riesgo y optimización se pueden graficar y analizar los resultados.

- **Plantear estrategias.**

Definir las diferentes estrategias posibles de acuerdo con las herramientas empleadas para tal fin.

Criterios para evaluar una estrategia

Se sugieren una forma básica que evalúa una estrategia, Quinn (2005: 54), establece:



1. Objetivos claros y decisivos, las metas requieren ser escritas o precisadas para el cumplimiento del logro
2. Conservar la iniciativa; tal posición incrementa los costos, disminución de opciones disponibles y escasas para lograr el éxito
3. Concentración; generación de competencia diversificada, para la consecución de mayor éxito con menos recursos y la consecución de mayor ganancia
4. Flexibilidad; reforzamiento de habilidades, desde la acción planeado y la ubicación renovada para mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos.
5. Liderazgo coordinado y comprometido; los líderes son seleccionado y motivados por sus propios interés y valores coincidan con la necesidad de papel que le asignen, para la consecución de estrategias con éxito.
6. Sorpresa; velocidad, inteligencia y silencio para atacar, son momentos inesperados, desprevenidos y desprovistos para el contrincante. Por eso la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada y puede cambiar de manera decisiva posiciones energéticas.
7. Seguridad; se toma en cuenta la estrategia para asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, si desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada una de los impulsos principales.

Se puede decir que los anteriores elementos fundamentales de la estrategia, bien se trate de realizar negocios, estructurar un gobierno.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Se desarrolla un marco conceptual dentro del contexto de un sistema estratégico de calidad para empresas del sector lácteo de la ciudad de Barranquilla a partir de conceptos básicos y fundamentales necesarios para la comprensión y análisis durante el desarrollo del trabajo de investigación:

1. **CALIDAD:** Es el grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos². También es entendida como la conformidad relativa con las

² Definición de la norma técnica colombiana para la gestión pública 1000:2004, el cual notifica y aclara que el término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente y el término "inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo especialmente, como una característica permanente

especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.

2. **ASEGURAMIENTO DE CALIDAD:** Son todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos de calidad establecidos. Para que sea efectivo, el aseguramiento de la calidad requiere, generalmente, una evaluación permanente de aquellos factores que influyen en la adecuación del diseño y de las especificaciones según las aplicaciones previstas, así como también verificaciones y auditorías a las operaciones de producción, instalación e inspección.
3. **SISTEMA:** Conjunto elementos interrelacionados que interactúan. Otra definición complementaria lo entiende como un conjunto de elementos relacionados entre sí, de forma tal que un cambio en un elemento afecta al conjunto de todos ellos. Los elementos relacionados directa o indirectamente con el problema, y sólo estos, formarán el sistema que vamos a estudiar.
4. **PROCESO:** son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades, así como sus responsables.
5. **GESTIÓN:** Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera. La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados.
6. **SISTEMA DE GESTIÓN:** sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. Es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, la información de la organización de manera práctica y coordinada que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

7. **PRODUCTIVIDAD:** es una medida de la utilización de los recursos escasos empleados en la producción de un bien o servicio. Desde otra perspectiva la productividad se concibe como la relación entre las salidas de un sistema y sus entradas por ejemplo ingresos por ventas sobre costos totales de producción. En donde pueden realizarse análisis fraccionados de los costos acorde a cada factor productivo empleado.
8. **INNOVACIÓN:** La innovación es más que un nuevo método, una nueva perspectiva del universo, del riesgo antes que de la casualidad, o de la certeza. Es una nueva comprensión del papel del hombre en el universo, y esto significa que la innovación, más que ser una afirmación del poder humano, es la aceptación de la responsabilidad humana.³
9. **COMPETITIVIDAD:** analiza cómo las naciones y las empresas manejan la totalidad de sus competencias para alcanzar prosperidad y beneficios. Algunas naciones apoyan la creación y mantenimiento de un ambiente que facilite la competitividad de las empresas y motive su sostenibilidad en el largo plazo.⁴
10. **EFICIENCIA:** Es una medida del uso adecuado y óptimo de los recursos disponibles en un proceso de producción, sea manufactura o servicios. Es lograr esos objetivos optimizando dichos recursos disponibles. También es entendida como el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.
11. **EFICACIA:** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.
12. **EFFECTIVIDAD:** grado de cumplimiento de los objetivos planificados es decir es el resultado o cociente de dividir el valor real obtenido sobre lo planificado es decir los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Se puede definir también como el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita.

³ Drucker, Peter (1996). The landmarks of tomorrow, harper and row. New Jersey, Transaction Books

⁴ IMD. (2007). World Competitiveness Yearbook. Extraído de la web: <http://www.imd.org/wcc/fundamentals-of-competitiveness/> Consultado en 2016-10-02.

- 13. MEJORAMIENTO DE CALIDAD:** constituye al grupo de actividades que llevan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico.
- 14. ESTRATEGIA:** es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. Es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos. Considerado uno de los caminos por el cual la administración genera valor.
- 15. INDICADOR DE GESTIÓN:** Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto u organización. Indicadores de gestión son establecidos por los líderes de la organización o proyecto, y luego se utiliza continuamente durante todo el ciclo de vida, para evaluar el desempeño y resultados. Los indicadores de gestión se relacionan a menudo con resultados medibles, tales como las ventas anuales o reducción de los costes de fabricación.⁵
- 16. BALANCE SCORE CARD:** es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.
- 17. PERSPECTIVA FINANCIERA:** Kaplan y Norton no hacen caso omiso de la necesidad tradicional de datos financieros. Los datos de financiamiento oportunos y precisos siempre serán una prioridad, y los gerentes harán lo necesario para proveerlo.
- 18. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:** Esta perspectiva incluye la formación de los empleados y las actitudes culturales corporativas relacionadas con la auto-mejora individual y corporativa
- 19. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO:** Esta perspectiva se refiere a los procesos de negocio internos. Las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los gerentes saber qué tan bien se está ejecutando su negocio y si sus productos y servicios se ajustan a las necesidades del cliente (la misión)
- 20. PERSPECTIVA DEL CLIENTE:** La filosofía de gestión reciente ha demostrado una creciente comprensión de la importancia del enfoque del cliente y la satisfacción del cliente en cualquier negocio.

⁵ Silva Matiz, D. Teoría de indicadores de gestión. Universidad militar nueva granada.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se aborda es de tipo proyectivo. Este tipo de investigación parte de la premisa de la visualización de planteamientos o acciones futuras que pueden mejorar situaciones actuales dentro de las que se pueden relacionar diseños de planes y programas de mejora, acciones de mejora futura en diferentes ámbitos del saber. (Barrera, 2016)

5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

5.2.1 Universo. Está conformado por las empresas pertenecientes al sector lácteo específicamente a la actividad de elaboración de productos lácteos (1050) de acuerdo a la clasificación industrial uniforme C.I.U.U Versión 4 en la ciudad de Barranquilla.

5.2.2 Población. La población hace referencia inicialmente a 11 empresas identificadas que se relacionan a continuación obtenidas como fuente desde la Cámara de Comercio de Barranquilla: 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 Rio S.A.S.

Esta población objeto de estudio se redujo finalmente a 4 empresas CILEDSCO Ltda., COOLECHERA Ltda., Colombia Helados S.A.S., Gloria Colombia S.A.S - Conservas California. Las restantes 7 empresas hay 2 empresas en procesos de liquidación, 3 empresas por el tamaño e infraestructura y gestión de procesos baja fueron descartadas, 1 empresa no deseó participar en el proceso, aunque se hizo la gestión pertinente en diferentes niveles organizacionales con capacidad de decisión y 1 empresa no se encontró en el domicilio registrado.

5.2.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Fuentes primarias

Las fuentes de información primaria que se empleó en el presente proyecto de investigación atiende a la información de los sistemas de gestión obtenida de primera mano de las empresas, a través de su personal directamente involucrado en los diferentes sistemas de gestión, tales como coordinadores y líderes de área. Personas que tienen un amplio conocimiento de sus sistemas organizacionales y factores internos y externos se pretende formular el sistema estratégico de calidad para ello se empleó principalmente la encuesta.

Fuentes secundarias

Se considerará el uso de bases de datos suscritas, bases de datos de dominio público, consulta de revistas indexadas afines, así como documentos desarrollado por organismos, ministerios, asociaciones en el ámbito, local, regional, nacional e internacional.

Instrumentos de investigación para la recolección de información

Información disponible y/o suministrada de los sistemas estratégicos organizacionales de las empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos en la ciudad de Barranquilla.

Matriz de sistematización de categorías y recursos empresariales, que busca la determinación de variables críticas para el análisis ambiental de la organización y a su vez desarrollar un análisis objetivo de las potencialidades de cada una de las empresas objeto de estudio, a fin de lograr la operacionalización de los elementos subyacentes en los procesos misionales, sociales e institucionales relacionados directamente con la calidad.

Matriz de evaluación de indicadores de gestión, calidad, bajo la perspectiva del ISO 9001 articulado con la matriz FODA.

Matriz de articulación de componentes misionales de las empresas BSC

Estos instrumentos fueron sometidos a validación por parte de un panel de expertos conformado en áreas de la Administración de empresas, Ingeniería Industrial y de Sistemas con amplia experiencia profesional, docente e investigativa, la cual se caracteriza en la siguiente tabla 3.

Tabla 3. Caracterización de los expertos que participaron en la consulta

EXPERTO	DOCTORADO	MAESTRÍA	ESPECIALIZACIÓN y/o PREGRADO	CARGO DESEMPEÑADO	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADEMICA
Experto 1	Doctorando en Administración	Maestría en Administración de Empresas	Ing. De Sistemas	Docente Investigador Consultor	13
Experto 2	Doctorando en Administración	Maestría en Administración de Empresas	Especialista en Gerencia de Empresas Industriales Ing. Industrial	Docente Investigador Consultor	25
Experto 3		Magister en Ingeniería Industrial	Especialista en sistemas Gerenciales Ing. Industrial	Docente Investigador Consultor	17
Experto 4		Magister en Ingeniería Administrativa	Ing. Industrial	Docente	11

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este panel de expertos resalta la experiencia profesional del ejercicio de las disciplinas propias de la Ingeniería Industrial y Administrativas. De igual forma un componente de profundidad investigativa y de los sistemas gerenciales y administrativos propios de la formación a nivel doctoral. Se resalta la interdisciplinariedad ya que uno de los expertos cuenta con formación en ingeniería de sistemas, con un aporte desde el punto de vista de la estructuración y entendimiento de lo que es un sistema de una forma holística.

5.3 PROCESOS

Fase de análisis operativo

- 1 Mapco y caracterización de los procesos.
- 2 Identificación de población (reflexión metodológica)
- 3 Definición de instrumentos
- 4 Construcción de propuesta formal
- 5 Diseño de estructuras operativas

Proceso de análisis documental, descriptivo e interpretativo

- 1 Recolección e identificación de datos
- 2 Organización
- 3 Reducción de los datos
- 4 Aplicación de técnicas de análisis
- 5 Comprensión y codificación
- 6 Construcción de categorías empíricas
- 7 Síntesis y lectura exhaustiva
- 8 Búsqueda del sentido de las cosas y teorización
- 9 Contextualización

Fase de diseño de la propuesta

1. Acceso al campo (estrategias de asociación a las partes interesadas)
2. Recolección de datos
3. Triangulación
4. Diseño de propuesta y construcción de sistema

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados para el presente trabajo de investigación se detallan a continuación en la tabla 4, donde se detalla la relación de los objetivos propuestos, con los instrumentos empleando y como es natural la proyectiva o resultado esperado.

Tabla 4. Sistematización de objetivos y resultados esperados

Objetivos	Instrumento	Proyectiva
Definir el concepto de calidad estratégica en las empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos bajo criterios de los Sistemas de Gestión Calidad, SGC, Norma ISO 9001:2015 y lineamientos estratégicos de Balanced Scorecard en el contexto de una organización confiable y efectiva	1, 2, 3	✓ Concepto de calidad estratégico en empresas que elaboran productos lácteos. ✓ Criterios de ISO 9001 y lineamientos estratégicos actuales de estas empresas. ✓ Como reciben las diferentes estrategias desarrolladas para resolución de los problemas y cumplimiento de las exigencias mínimas legales ✓ Articulación de sistemas de gestión y fundamentos epistémicos par el direccionamiento estratégico
Establecer los requisitos de una herramienta de calidad estratégica en empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos, Sistema de Gestión Calidad, SGC, Norma ISO 9001:2015 y de Balanced Scorecard en el contexto de una organización confiable y efectiva.	1, 2, 3	✓ Debilidades, oportunidades y fortalezas, amenazas organizacionales. ✓ Articulación de herramientas y sistemas de gestión de la calidad.
Estructurar una herramienta de articulación sistémica, compleja e interdisciplinar entre el Sistema de Gestión Calidad, SGC, Norma ISO 9001:2015 y lineamientos estratégicos de Balanced Scorecard, BSC, para la gestión estratégica de las	Estructura de la propuesta SEC en empresas sector lácteo (4)	✓ Estructuración de una herramienta para el mejoramiento continuo en empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos ✓ Diseños y metodologías de integración de políticas y sistemas de gestión estratégica

Objetivos	Instrumento	Proyectiva
empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos fortaleciendo la confiabilidad y efectividad de los procesos de mejoramiento continuo		

6. PRESUPUESTO

6.1 RECURSOS HUMANOS

Ing. Juan Carlos Herrera Vega (Investigador), Ing. Hugo Gaspar Hernández Palma (Director), y grupo de expertos (Validación de instrumentos aplicados y tablas).

6.2 RECURSOS ECONÓMICOS

Se plantean los recursos económicos que a continuación se detallan:

Tabla 5. Presupuesto económico.

Rubros.	Valor unitario. \$.	Cantidad.	Valor Total. \$.
Transporte investigadores.	900.000	1	900.000
Insumos de equipos y papelería.	900.000	1	900.000
Impresiones y empaste.	200.000	1	200.000
Compra de libros	120.000	1	120.000
Total de proyecto.			\$ 2.120.000

6.3 RECURSOS LOGÍSTICOS.

El proyecto de investigación cuenta con la inversión de los recursos que se detalla en la siguiente tabla 6.

Tabla 6. Recurso logístico

Concepto.	Número.	Observaciones.
Portátil	1	Equipos de los investigadores
Impresora	1	Para impresión de documentos
Internet	1	Comunicación para el desarrollo de actividades.

Fuente: Elaboración propia



7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES

El análisis estratégico tiene 4 fases claramente definidas como lo el análisis del ambiente organizacional Formulación de la estrategia implementación de la estrategia y evaluación y control de la misma.

7.1 ANÁLISIS AMBIENTAL. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL.

Se considera la estructura metodológica propuesta por Michael Porter para el desarrollo de la estrategia organizacional abordada desde la fundamentación teórica. En la primera fase se debe clarificar la estrategia dentro un marco referencial. Para el caso pertinente al desarrollo del presente proyecto investigativo, es necesario aclarar que no se pretende desarrollar estos elementos, ya que estos se encuentran implementados por las organizaciones analizadas dentro de su contexto. Se pretende tenerlos como punto de partida para el posterior análisis medioambiental, para lo cual se realizó un resumen detallado en una matriz, de acuerdo a la información obtenida de la población objeto de estudio. Los componentes son los que se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. Elementos vitales para el direccionamiento estratégico.

ITEM	ELEMENTO
1	Misión
2	Visión
3	Principios
4	Valores
5	Política institucional
6	Política de calidad
7	Objetivo de calidad
8	Clientes
9	Indicadores/metás
10	Mejoras del proceso
11	Recursos
12	Conocimiento/aprendizaje
13	Estrategias
14	Recurso humano
15	Contexto

Fuente: adaptada de Serna Gómez (2008:58). Gerencia estratégica.

A continuación, se muestran los resultados compilados en una matriz de acuerdo con la información suministrada por cada una de las empresas que finalmente abrieron las puertas al estudio en mención. Finalmente se abordó 4 empresas que se relacionan a continuación Ciledco, Coolechera, Helados Colombia S.A.S y Conservas California S.A.S. El restante de empresas decidió por voluntad propia no colaborar con el presente estudio por considerarlo

riesgoso para sus intereses, desde el punto de vista de fuga de información, o por carecer de una estructura mínima para proveer espacios de colaboración. Incumplimiento de citas y finalmente manifestar no poder aportar información y análisis. para Ver Tablas 8 a 11.

Tabla 8. Resumen elementos CILEDCO

ITEM	ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
1	Misión	✓ Somos una Cooperativa regional productora, procesadora y comercializadora de leche y derivados lácteos, reconocida en la Región Caribe Colombiana por la excelente calidad y variedad de su portafolio de productos, el eficiente mercadeo de estos y la satisfacción oportuna de las necesidades de sus clientes
2	Visión	✓ Ser reconocidos en el mercado nacional e internacional por la excelente calidad de la leche y los derivados lácteos procesados.
3	Principios	✓ Enfoque basado en clientes ✓ Trabajo en equipo ✓ Respeto ✓ Mejoramiento continuo
4	Valores	✓ Honestidad ✓ Trabajo en equipo
5	Política institucional	✓ No aplica
6	Política de calidad	✓ Procesar y comercializar la leche y derivados lácteos cumpliendo con las normas legales y las especificaciones acordadas con nuestros clientes, satisfaciendo las exigencias del mercado y sus necesidades, con el apoyo de personal calificado y comprometido con la calidad de los productos y el mejoramiento continuo de sus procesos. Para ello la empresa ha venido desde hace algunos años, y lo seguirá haciendo en el futuro, dotándose de la más avanzada tecnología que existe en el mundo para los procesos lácteos.
7	Objetivo de calidad	✓ Elaborar productos lácteos con alta calidad que se distribuirán y comercializarán en tiendas y supermercados para satisfacer las necesidades de los clientes utilizando tecnología de punta que permita tener competitividad en el mercado ✓ Elaborar productos de alta calidad ✓ Desarrollar con calidad procesos térmicos que garanticen la calidad de los lácteos ✓ Adquirir materia prima de alta calidad a un costo mínimo posible con el objeto de ofertar productos a precios competitivos en el mercado. ✓ Consolidarse como una de las empresas más reconocidas a nivel

	Objetivo de calidad	de la costa y nacional en la elaboración de productos lácteos.
8	Clientes	✓ El Canal Institucional en barranquilla, cuenta con más de 150 clientes, clínicas, Hospitales, universidades, Industrias, entre ellos Hotel Dann Carlton, Clínica Bautista, Naviera Fluvial Colombiana, entre otros ✓ Pertenecientes al canal tradicional, hogares y clientes del común. ✓ Pertenecientes al canal supermercados. ✓ Pertenecientes a programas escolares: Meriendas Escolares (Distrito de Barranquilla) Programa Día (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar)
9	Indicadores/met as	✓ No aplica
10	Mejoras del proceso	✓ Al proceso derivadas de quejas y reclamos
11	Recursos	✓ Tecnológicos Humanos Financieros
12	Conocimiento Aprendizaje	✓ No aplica
13	Estrategias	✓ Diversidad de rutas para canal tradicional en Barranquilla que atiende a Hogares y clientes. ✓ Contamos con personal apto para el manejo de nuestros productos, capaces de resolver los inconvenientes presentados en el mercado, capacitados para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores; orientados hacia un crecimiento permanente, apuntando siempre al desarrollo de la Compañía y al desarrollo personal de cada uno y de los miembros de su familia. ✓ Desarrollo de estrategias de mercadeo y logísticos para llegar a más hogares, sectores, barrios, poblaciones y ciudades, con el objetivo de dar a conocer nuestra marca. ✓ Diversidad de productos
14	Recurso humano	✓ 500 empleados
15	Contexto	✓ Barranquilla

Fuente: Fuente: web institucional / documentos de sistema de gestión de calidad

Tabla 9. Resumen elementos COOLECHERA

ITEM	ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
1	Misión	COOLECHERA es una Cooperativa que por medio de la innovación, se anticipa a las necesidades de nutrición y bienestar de sus clientes, generando valor mediante un completo portafolio de productos lácteos y derivados, siendo reconocidos a nivel nacional como una empresa sólida, moderna y socialmente responsable
2	Visión	Para el año 2019, COOLECHERA se consolidará como una empresa modelo en el sector de alimentos lácteos, por su solidez, excelencia e innovación, atributos que responden a las necesidades de sus clientes en el ámbito nacional e internacional
3	Principios	Respeto mutuo
4	Valores	Honestidad Lealtad
5	Política institucional	Integrada
6	Política de calidad	COOLECHERA es una cooperativa captadora y procesadora de leche y derivados lácteos, comprometida con brindar a sus clientes productos de calidad e inocuidad que satisfagan sus necesidades, elaborados bajo estándares de prevención y control de los riesgos relacionados con la prevención de la contaminación del medio ambiente y el cumplimiento de los requisitos legales y asociados. Lo anterior fortaleciendo la competencia del talento humano y mejorando continuamente la eficacia del sistema de calidad.
7	Objetivo de calidad	No aplica
8	Clientes	Supermercados Industria Universidades Colegios
9	Indicadores/metás	No aplica
10	Mejoras del proceso	Sugerencias en web site Manejo de quejas y reclamos
11	Recursos	Tecnológicos Humanos Financieros
12	Conocimiento Aprendizaje	No aplica
13	Estrategias	No aplica
14	Recurso humano	500 empleados
15	Contexto	Barranquilla

Fuente: Fuente: web institucional / documentos de sistema de gestión de calidad

Tabla 10. Resumen elementos HELADOS COLOMBIA

<i>ITEM</i>	<i>ELEMENTO</i>	<i>DESCRIPCION</i>
1	Misión	Producir un helado de excelente calidad, con precios justos y servicio oportuno satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, desarrollando nuevos productos utilizando nueva tecnología, materias primas de óptima calidad y capacitando a nuestros empleados en las diferentes técnicas de fabricación y cuidado del producto en sus diferentes etapas hasta que llega a nuestros clientes; procurando siempre altos niveles de productividad y rentabilidad maximizando la eficiencia en los costos, para lo cual contamos con un recurso humano creativo y eficiente logrando una justa retribución tanto para la empresa como para la sociedad.
2	Visión	Ser una empresa líder en la producción de helados en la costa atlántica, para lo cual en los próximos tres años se afianzara en el mercado existente y creara nuevas plazas en la región, innovando en sus productos según las necesidades del mercado haciendo uso de nuevas tecnologías para de la mano de nuestro recurso humano podamos dar a nuestros clientes lo mejor de nuestros productos velando siempre por mantener y alcanzar altos niveles de calidad, productividad y rentabilidad.
3	Principios	Trabajo en equipo Respeto Comunicación Orientación
4	Valores	Honestidad
5	Política institucional	No aplica
6	Política de calidad	Presentar al mercado, clientes y consumidores un helado inocuo, garantizando la seguridad y salubridad de los productos fabricados llenando las expectativas y necesidades de los mismos a precios justos brindando un servicio oportuno, contando con talento humano capacitado y comprometido en cuidar nuestro entorno dentro del marco de mejoramiento continuo de los procesos productivos cumpliendo la normatividad legal vigente aplicable a todas las actividades de la empresa.
7	Objetivo de calidad	No aplica
8	Clientes	Perteneciente al canal tradicional
9	Indicadores/metás	No aplica

10	Mejoras del proceso	Acciones a indicadores de devoluciones quejas y reclamos
11	Recursos	Tecnológicos Humanos Financieros
12	Conocimiento Aprendizaje	No aplica
13	Estrategias	No aplica
14	Recurso humano	15
15	Contexto	Barranquilla

Fuente: Fuente: web institucional / documentos de sistema de gestión de calidad

Tabla 11. Resumen elementos Conservas California- Gloria Colombia S.A.S.

ITEM	ELEMENTO	DESCRIPCION
1	Misión	Mantener el liderazgo en cada uno de los mercados en que participamos, a través de la producción y comercialización de bienes con marcas que garanticen un valor agregado para nuestros clientes y consumidores. Los procesos y acciones de todas las empresas de la corporación se desarrollarán en un entorno que motive y desarrolle a sus colaboradores, mantenga el respeto y la armonía en las comunidades en que opera y asegure el máximo retorno de la inversión para sus accionistas.
2	Visión	Somos una corporación de capitales peruanos con un portafolio diversificado de negocios con prestigio y proyección internacional. Aspiramos satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores con servicios y productos de la más alta calidad, para ser siempre su primera opción.
3	Principios	Cumplimiento de obligaciones Dedicación al trabajo Cultura del éxito ●orientación a la persona
4	Valores	Responsabilidad social
5	Política institucional	No aplica
6	Política de calidad	No aplica
7	●objetivo de calidad	No aplica
8	Clientes	Canal tradicional Restaurantes
9	Indicadores/metas	No aplica
10	Mejoras del proceso	Mejoramiento continuo de proceso PHVA Manejo de indicadores de quejas y reclamos.

11	Recursos	Tecnológicos Humanos Financieros
12	Conocimiento Aprendizaje	No aplica
13	Estrategias	El crecimiento y fortalecimiento estratégico del Grupo Gloria se sustenta a base del liderazgo de sus marcas en los mercados donde operan. La variedad y calidad de los productos que fabrica y comercializa, aunado a la eficiente capacidad de distribución y transporte para llegar a todos los mercados que abastece. Estructura diversificada de negocios, capaz de desempeñarse con éxito en un entorno altamente competitivo.
14	Recurso humano	307
15	Contexto	Barranquilla

Fuente: Fuente: web institucional / documentos de sistema de gestión de calidad

El conjunto de elementos declarados y recopilados anteriormente constituyen finalmente la filosofía organizacional y son desarrollados fundamentalmente a través de un proceso de pensamiento estratégico que guiará el devenir de la organización en el corto y largo plazo. De acuerdo con Sánchez (2007), el pensamiento estratégico es un proceso intuitivo que provee el enfoque necesario para futuros trabajos de planeación de la empresa. Los resultados de este pensamiento se incorporarán a la misión, visión, estrategia de la empresa. Por otra parte, Ohmae (2004, p.7) define “el pensamiento estratégico como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas. El pensamiento estratégico es un método para encontrar una visión u obtener una vigorización perpetua para esa visión”.

Por otra parte, Robert (2006) señala que el pensamiento estratégico es un proceso que ocurre en la mente del ejecutivo y le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, y donde los integrantes de la misma se convierten en elementos claves. Sin embargo, Mintzberg (1998), plantea el punto de partida del pensamiento estratégico es comprender que el cerebro humano es la herramienta que se va a usar en el proceso, no se basa en el pensamiento lineal. Lo segundo es aceptar, que la receta para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia, consiste en combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estrategia es paradójica.

Muñiz (2005) señala que la filosofía es como el sistema de valores y creencias de una organización. Ella está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber

quiénes somos, en que se cree, es decir, ideas, valores; cuáles son sus preceptos; así como, conocer los compromisos y responsabilidades. La filosofía organizacional de acuerdo con Pérez (2008) trata los valores, las convicciones filosóficas de los gerentes encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa. Estos tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

7.2 ANÁLISIS AMBIENTAL. F.O.D.A

Se consideraron las recomendaciones generales para la elaboración de la matriz F.O.D.A., con la finalidad de contar con un diagnóstico confiable para ello se tuvo en cuenta las consideraciones planteadas en el paper desarrollado por José Luis Ramírez, denominado “Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas” las cuales son detalladas a continuación:

- Es recomendable que el análisis sea elaborado apoyándose con personal que cuente con la experiencia y conocimiento de las diversas áreas de la organización, que, con sus opiniones, enriquezca el resultado.
- Los responsables del análisis deben de tener todas las facilidades para el acceso a la información de las áreas funcionales de trabajo que se requiera.
- Antes de establecer los criterios del análisis es preciso identificar y coleccionar ciertos elementos de la estructura de organización que servirán de base para asegurar la congruencia del mismo, tales como: la visión y misión, el objetivo general, el organigrama funcional etc.
- Los criterios establecidos deben ser consistentes, es decir no se deben modificar en el proceso, porque se invalida el resultado del diagnóstico.
- Para cada criterio establecido, se debe hacer el análisis de las cuatro variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es decir no deben quedar variables sin que tengan elementos; eso es parte del trabajo de equipo y de la visión objetiva de la organización. Suele suceder, que, algunas veces quiénes realizan el análisis, buscan guardar una imagen institucional a conveniencia, o no quieren herir susceptibilidades y por tanto emiten opiniones o juicios que no se apegan a la realidad, como por ejemplo, no reconocer debilidades o tratar de minimizar las amenazas, lo que se traduce en una falsa idea de la organización que limita un diagnóstico y evaluación seria, y tampoco contribuye a corregir errores o al desarrollo de estrategias.

- Se recomienda para el análisis de los criterios y sus variables elaborar una matriz, dado que ello facilita el manejo de los datos.
- El análisis debe ser realizado en un período razonable y definido, dado que, la dinámica administrativa puede convertir en poco oportuna, apreciable u obsoleta mucha de la información que se obtenga; lo que puede suceder si el estudio se dilata demasiado.
- El informe final del análisis debe ser estructurado de tal forma, que demuestre en forma profesional un diagnóstico apropiado, maduro, que contenga los elementos tangibles que permitan establecer propuestas para elaborar estrategias, es decir, que sea un documento de trabajo útil para la planeación y administración estratégica y no solamente un requisito obligatorio o formalidad, dentro de un plan, que no tenga mayor impacto en el desarrollo de éste.

A partir de estas consideraciones se incorporan factores importantes relacionados con los procesos y procedimientos, sin omitir detalles como la competitividad, los recursos disponibles y financieros, al igual que los aspectos tecnológicos, documentación de la información, entre otros aspectos relevantes para “determinar las posibilidades reales que tiene la empresa” (Rodríguez V., 2004: 148).

En este orden de ideas, toda la información que haya generado un impacto, positivo o negativo, deberá ser colocado en la matriz para su categorización según el grado de alteración que posea (Robins Coulter, 2005:201). Ver tabla 12.

Tabla 12. Matriz de impactos de análisis F.O.D.A

Fortalezas	Impacto			
	Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Nulo (0)
Debilidades	Impacto			
	Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Nulo (0)
Oportunidades	Impacto			
	Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Nulo (0)
Amenazas	Impacto			
	Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Nulo (0)

Fuente: Adaptado de Robins Coulter, 2005:201.

En este orden de ideas, toda la información que haya generado un impacto, positivo o negativo, deberá ser colocado en la matriz para su categorización según el grado de alteración que posea (Robins Coulter, 2005:201). Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. Ver tabla 13.

Tabla 13. Articulación F.O.D.A

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias ofensivas FO Potencialidades	Estrategias defensivas FA Riesgos
DEBILIDADES	Estrategias adaptativas o de reorientación DO Desafíos	Estrategias de supervivencia DA Limitaciones

Fuente: Robins Coulter, 2005:201.

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Se proponen una serie de estrategias tendiente a disminuir el impacto de las debilidades y amenazas, apoyándose en las fortalezas y oportunidades encontradas tanto dentro como fuera de la organización, las cuales deben ser susceptibles de aplicación de gerencia y tecnológicamente a un corto plazo

Estrategia ofensiva FO (Potencialidades): Con el desarrollo de la estrategia FO, se pretende potencializar las fortalezas de la organización, apoyándonos en las oportunidades que ofrece el medio, para obtener resultados óptimos

Estrategia defensiva FA (Riesgos): Por medio del diseño de la estrategia FA, se procura que, haciendo uso de las fortalezas, se disminuya el impacto de las amenazas del entorno

Estrategia adaptativa o de reorientación DO (Desafíos): Mediante la implementación de este tipo de estrategia, se determina los puntos claves para eliminar las debilidades que afronta la organización, aprovechando al máximo las oportunidades que ofrece el medio

Estrategia de supervivencias DA (limitaciones): A plantear la estrategia DA, se busca la reducción a un mínimo las debilidades que se presentan en la organización que son obstáculo para su desarrollo y evite al máximo las amenazas de entorno, logrando un equilibrio que le permita mantenerse en el mercado de alta competencia

7.2.1 Determinación de variables para el análisis de factores internos y externos. Se plantea esta estructura clave para el análisis estratégico a partir de la identificación de variables definidas como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para lo cual fueron adaptadas del modelo propuesto por Serna Gómez (2008:174) como se muestra en las tablas 14 a 17. **Estas variables** presentadas fueron las que mostraron concordancia por parte de los expertos consultados luego 3 corridas confirmatorias y finalmente con las que se realizó la auditoria del entorno y de la organización.

Tabla 14. Identificación de debilidades como criterios críticos.

1.1	Imagen institucional	1.16	Estabilidad Costo	1.31	Experiencia técnica
1.2	Evaluación gestión	1.17	Comunicación organizacional	1.32	Nivel académico
1.3	Habilidad para atraer y retener personal creativo.	1.18	Acceso capital	1.33	Elasticidad demanda
1.4	Estandarización de procesos	1.19	Inversión capital	1.34	Control gerencial
1.5	Participación Mercado	1.20	Costos de ventas	1.35	Capacidad Endeudamiento
1.6	Logística de distribución	1.21	Liquidez	1.36	Gestión gerencial
1.7	Planes estratégico	1.22	Rotación de personal	1.37	Sistema información
1.8	Rentabilidad	1.23	Pertenencia	1.38	Integración de la cadena de suministro
1.9	Economía escala	1.24	Disponibilidad insumos	1.39	Satisfacción cliente
1.10	Disponibilidad proveedores	1.25	Responsabilidad social	1.40	Motivación
1.11	Nivel de coordinación con otras áreas.	1.26	Gestión tecnológica	1.41	Administración cliente
1.12	Portafolio de productos	1.27	Fuerza del producto calidad exclusividad	1.42	Índice desempeño

1.13	Respuesta condiciones cambiante	1.28	Estructura organizacional	1.43	Capacidad innovación
1.14	Valor agregado	1.29	Competitividad	1.44	Lealtad cliente
1.15	Habilidades personales	1.30	Nivel Remuneración	1.45	Integración organizacional

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

Tabla 15. Identificación de fortalezas como criterios críticos.

2.1	Experiencia técnica	2.16	Imagen institucional	2.31	Estabilidad Costo
2.2	Nivel académico	2.17	Evaluación gestión	2.32	Comunicación organizacional
2.3	Elasticidad demanda	2.18	Habilidad para atraer y retener personal creativo.	2.33	Acceso capital
2.4	Control gerencial	2.19	Estandarización de procesos	2.34	Inversión capital
2.5	Capacidad Endeudamiento	2.20	Participación Mercado	2.35	Costos de ventas
2.6	Gestión gerencial	2.21	Logística de distribución	2.36	Liquidez
2.7	Sistema información	2.22	Planes estratégico	2.37	Rotación
2.8	Integración de la cadena de suministro	2.23	Rentabilidad	2.38	Pertenencia
2.9	Satisfacción cliente	2.24	Economía escala	2.39	Disponibilidad insumos
2.10	Motivación	2.25	Disponibilidad proveedores	2.40	Responsabilidad social
2.11	Administración cliente	2.26	Nivel de coordinación con otras áreas.	2.41	Gestión tecnológica
2.12	Índice desempeño	2.27	Portafolio de productos	2.42	Fuerza del producto calidad exclusividad
2.13	Capacidad innovación	2.28	Respuesta condiciones cambiante	2.43	Estructura organizacional
2.14	Lealtad cliente	2.29	Valor agregado	2.44	Competitividad

2.15	integración organizacional	2.30	Habilidades personales	2.45	Nivel Remuneración
------	----------------------------	------	------------------------	------	--------------------

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

Tabla 16. Identificación de amenazas como criterios críticos.

3.1	Apertura económica	3.16	Inversión extranjera	3.31	Crisis valores
3.2	Mercado informal	3.17	Política fiscal	3.32	Nuevos competidores
3.3	Estabilidad de la política monetaria	3.18	Desplazamiento	3.33	Normativa vigente
3.4	Impacto social	3.19	Productos tecnológicos	3.34	Sistema educativo
3.5	Creación impuesto	3.20	Contaminación	3.35	Credibilidad estado
3.6	Discriminación racial	3.21	Nuevos servicios	3.36	Estructura socioeconómica
3.7	Clases sociales	3.22	Inflación	3.37	Cooperación internacional
3.8	Telecomunicaciones	3.23	Expectativa de crecimiento real del PIB	3.38	Migración ciudades
3.9	Nuevos mercado	3.24	Insumos	3.39	Renovación dirigente
3.10	Alianza estratégica	3.25	Globalización	3.40	Tratado Libre Comercio
3.11	Política laboral	3.26	Crecimiento mercado	3.41	Política monetaria
3.12	Deuda externa	3.27	Mercado valores	3.42	Apertura negocios
3.13	Política Salarial	3.28	Tarifa precio	3.43	Rotación talento humano
3.14	Tasa interés	3.29	Índice desempleo	3.44	Curva experiencia
3.15	Reforma seguridad social	3.30	Estabilidad de la política cambiaria	3.45	Cambios tecnológicos

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

Tabla 17. 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 PIB
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.

A partir de la definición genérica de estas variables que fueron adaptadas del modelo de Serna Gómez, se aplicó el instrumento a las empresas objeto de estudio, a través del personal líder del direccionamiento estratégico. El objetivo fue identificar y priorizar de acuerdo a los 45 elementos presentados, los que se identificaran como fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas. De igual forma las categorizaron en una escala de 1 a 3, donde un valor de 3 muestra un impacto alto, un valor de 2 un impacto medio y un valor de 1 un impacto bajo dentro de la organización. Se muestra a continuación los resultados en la tabla 18.

Tabla 18. Evaluación de indicadores de gestión, calidad, bajo enfoque ISO 9001 articulado con matriz FODA

<i>EMPRESA</i>	<i>VARIABLES</i>							
	<i>Debilidades</i>		<i>Fortalezas</i>		<i>Amenazas</i>		<i>Oportunidades</i>	
CILEDCO LTDA	1.4	Estandarización de procesos (3)	2.44	Competitividad (3)	3.3	Factores climáticos (3)	4.36	Nuevos productos (3)
	1.37	Sistema información (3)	2.27	Portafolio de productos (2)	3.45	Cambios tecnológicos (2)	4.10	Tratado Libre Comercio(3)
	1.15	Habilidades personales(2)	2.4	Control Gerencial (2)	3.32	Nuevos competidores (1)	4.41	Crecimiento del mercado (2)
	1.34	Control gerencial (1)	2.25	Disponibilidad proveedores (3)	3.1	Apertura económica (2)	4.15	Cambios tecnológicos (3)
	1.43	Capacidad de innovación (1)	2.42	Fuerza del producto calidad exclusividad (3)	3.2	Mercado informal (2)	4.4	Sistema educativo (2)
			2.41	Gestión tecnológica (2)			4.23	Telecomunicaciones
COOLECHER LTDA.	2.7	Sistema información (2)	2.27	Portafolio de productos (2)	3.3	Factores Climáticos (3)	4.36	Nuevos productos (3)
	2.6	Logística de distribución (3)	2.44	Competitividad (3)	3.45	Cambios Tecnológicos (2)	4.10	Tratado Libre Comercio(3)
	2.40	Motivación(1)	2.42	Fuerza del producto calidad (3)	3.16	Inversión extranjera (2)	4.41	Crecimiento del mercado (2)
	2.7	Planes estratégicos(1)	2.4	Control gerencial (3)	3.32	Nuevos competidores (1)	4.15	Cambios tecnológicos (3)
	2.3	Capacidad de atraer personal creativo (1)	2.13	Capacidad de innovación (3)	3.1	Apertura económica (2)	4.4	Sistema educativo (2)
	2.22	Rotación de personal.(1)	2.41	Gestión tecnológica (2)	3.2	Mercado informal (2)	4.23	Telecomunicaciones

Fuente: adaptado de modelo de Serna Gómez (2008:174). Gerencia estratégica.

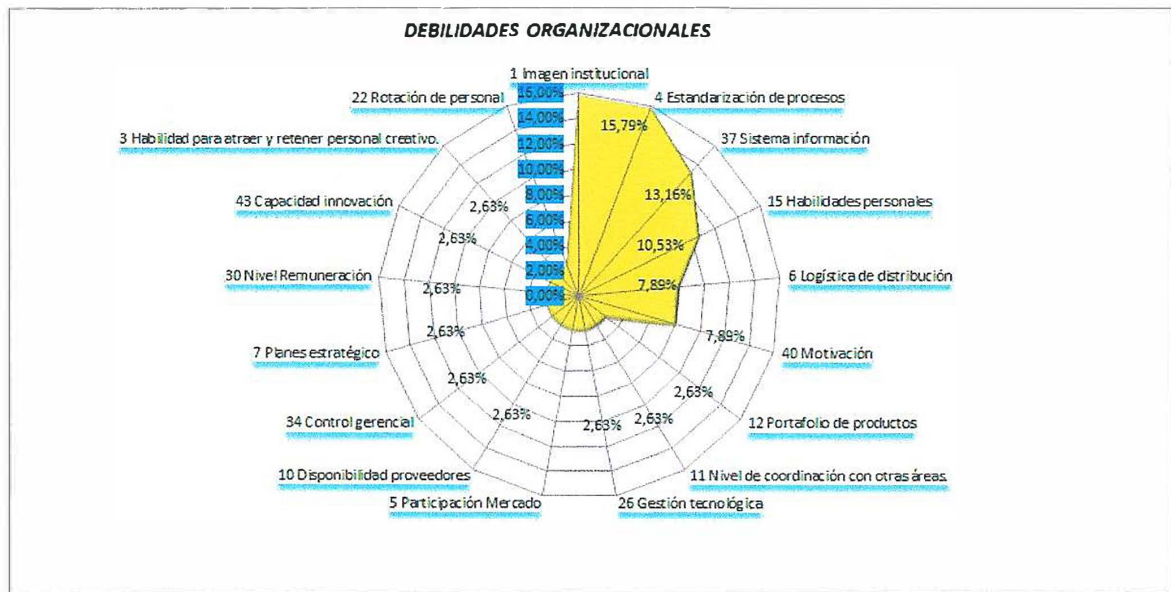
Tabla 18. Evaluación de indicadores de gestión, calidad, enfoque ISO 9001 articulado con matriz FODA. Continuación

<i>EMPRESA</i>	<i>VARIABLES</i>							
	<i>Debilidades</i>		<i>Fortalezas</i>		<i>Amenazas</i>		<i>Oportunidades</i>	
COLOMBIA HELADOS S.A.	1.30	Nivel Remuneración(1)	2.10	Motivación (1)	3.3	Factores climáticos (3)	4.36	Nuevos productos (1)
	1.26	Gestión tecnológica(1)	2.30	Habilidades personales (2)	3.45	Cambios tecnológicos (3)	4.25	Alianza estratégica (3)
	1.10	Disponibilidad proveedores (1)	2.4	Control gerencial (2)	3.1	Apertura económica(2)	4.41	Crecimiento del mercado (2)
	1.4	Estandarización de procesos (3)	2.27	Portafolio de productos (3)	3.16	Inversión extranjera (2)	4.31	Inversión extranjera (2)
	1.1	Imagen institucional (3)			3.2	Mercado informal (1)	4.4	Sistema educativo (2)
					3.40	Tratado de libre comercio (1)		
CONSERVAS CALIFORNIA Grupo Gloria	1.1	Imagen institucional(3)	2.7	Sistema información (2)	3.3	Factores climáticos (3)	4.36	Nuevos productos(2)
	1.12	Portafolio de productos(1)	2.19	Estandarización de procesos (1)	3.45	Cambios tecnológicos (2)	4.10	Tratado Libre Comercio (3)
	1.15	Habilidades Personales (2)	2.44	Competitividad (2)	3.1	Apertura económica(2)	4.41	Crecimiento del mercado (2)
	1.5	Participación de mercado(1)	2.41	Gestión tecnológica (3)	3.16	Inversión extranjera (2)	4.4	Sistema educativo (2)
	1.40	Motivación(2)	2.34	Inversión capital (2)	3.32	Nuevos competidores (3)	4.25	Alianza estratégica(3)
	1.11	Niveles de coordinación (1)	2.42	Fuerza del producto calidad exclusividad (2)	3.40	Tratado de libre comercio (1)	4.15	Cambios Tecnológicos (2)

Fuente: adaptado de modelo de Serna Gómez (2008:174). Gerencia estratégica.

Luego de procesar toda la información compilada en la matriz presentada en la tabla 17 se realizó un procesamiento de la información, con la que se pretende llegar a un análisis del ambiente interno y externo para las empresas del sector lácteo de la ciudad de barranquilla de tal forma que se realice una aproximación a un diagnóstico estratégico enfocado hacia el mejoramiento de la calidad de estas empresas. Acorde a lo anteriormente planteado se muestran los resultados para los factores internos. En primera instancia se realiza un análisis detallado de las debilidades organizacionales. Se muestran en la ilustración 7.

Ilustración 7. Indicadores perspectiva del ISO 9001- F.O.D.A. (Debilidades)



Fuente: Elaboración propia

En la anterior ilustración se muestra que dentro de los vitales esfuerzos que debe realizar toda organización hay uno fundamental y se relaciona directamente con la imagen institucional (15,79%) la cual debe siempre se fortalecida considerando que el objetivo principal de esta de acuerdo con castillo (2008) es la generación de una serie de conocimientos, ideas, pensamientos, creencias, promesas, expectativas y emociones con tan sólo mirar durante unos segundos el logotipo o nombre de la marca, en otras palabras, la imagen debe sintetizar la conducta de la empresa. Dentro de la cual su fortaleza consiste en que realiza su trabajo en la mente de las personas, bajo tal perspectiva, la marca se define por su propia evolución y las expectativas del consumidor o beneficiario. Toda esta imagen exterior se fundamente en las decisiones organizacionales y estratégicas, pero no obstante no se puede desligar directamente de la estandarización de los procesos (15,79%) que en conjunto con demás factores organizacionales llevan al desarrollo de productos de calidad que también asociaran al producto a una marca y a una imagen. Dentro de los mismos

factores que favorecen la estandarización y facilidad en el manejo de la información para que esta sea procesada y analizada se debe favorecer dentro de los lineamientos estratégicos los sistemas de información (13,16%) De igual forma dentro de los aspectos fundamentales dentro de toda organización se encuentran aquellos aspectos que corresponde a quienes lideran procesos (10,53%) y su motivación (7,89%) en las organizaciones asumir este compromiso, dado que como plantea Drucker (2001), son ellos quienes desarrollan una visión de futuro, fomentan el entusiasmo de sus seguidores y promueven el cambio. Lo anterior ha de orientar el interés de las empresas socialmente responsables hacia el factor humano como eje central, propósito y función de las organizaciones (Contreras, Barbosa, Juárez & Uribe, 2009). Por otra parte, un aspecto fundamental dentro del proceso de planeación estratégica está orientado hacia el mejoramiento de los procesos de la logística de distribución (7,89%) pues nada se logra al tener un producto de alta calidad cuando no está disponible para el usuario o cliente cuando lo necesita o en el tiempo pactado en la transacción comercial.

Un segundo análisis referente a los factores internos, y particularmente con respecto a las fortalezas organizacionales, que son vitales para poder enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades, se muestran en la ilustración 8

Ilustración 8. Indicadores perspectiva del ISO 9001- F.O.D.A. (Fortalezas)



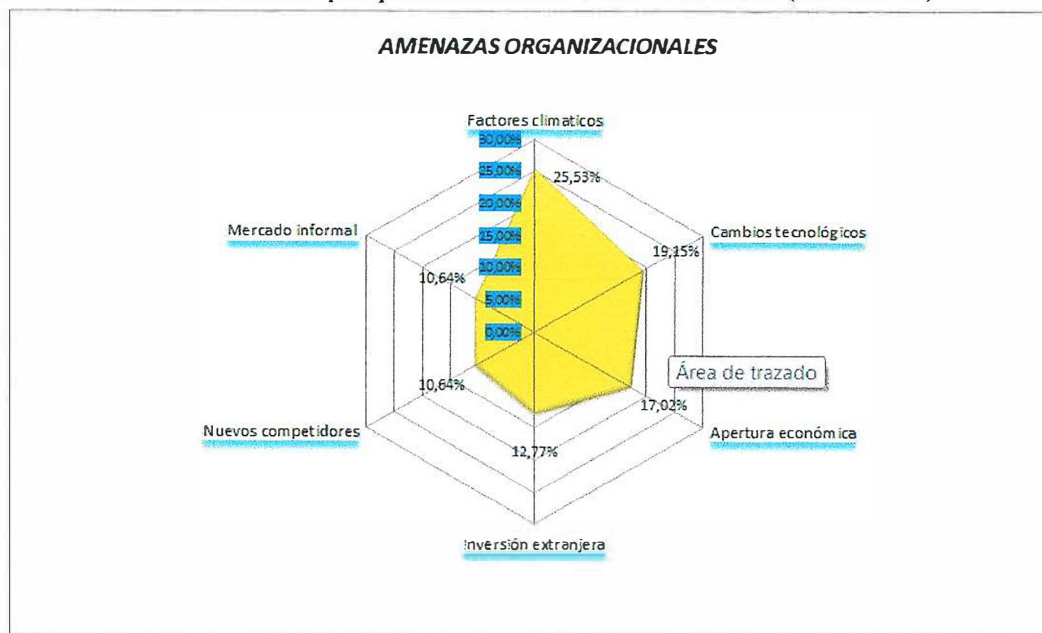
Fuente: Elaboración propia

En esta ilustración mostrada anteriormente se observa que una de las principales fortalezas organizacionales y factor diferenciador está dada por la variedad ofrecida de productos

lácteos (15,79%) así como por su excelencia y calidad (14,04%) lo que permite asociarla a un estándar alto dentro del sector. Acorde con esta calidad del producto se establece un factor diferenciador en lo referente a la competitividad como elemento de la productividad y sus factores asociados (14,04%). Dentro de los factores que potencializan la calidad del producto, se encuentra la gestión tecnológica y la tecnología a la que se pueda tener acceso por parte de las empresas del sector (12,28%). Dentro de todo este proceso, el control gerencial (14,04%) asumido por la alta dirección proporciona un factor diferenciador asociado a las decisiones relativas al mejoramiento de los procesos y la visión de futuro. Como factores diferenciadores, pero no menos importantes se encuentran la capacidad de innovación (5,26%) la lealtad de los clientes hacia la marca (5,26%) y la disponibilidad de proveedores (5,26%) que potencializan la continuidad de la producción en la empresa.

Dentro del análisis de los factores externos del sector se desarrollan las amenazas y oportunidades elementos vitales para el entendimiento de los diferentes escenarios que deben abordarse para el mejoramiento de los procesos organizacionales y de competitividad. Al analizarlos se inicia con la ilustración 9, que muestra los resultados tabulares del instrumento aplicado, relacionado con las amenazas organizacionales.

Ilustración 9. Indicadores perspectiva del ISO 9001- F.O.D.A. (Amenazas)



Fuente: Elaboración propia

Se interpretan los resultados tabulados anteriormente de las variables que son consideradas amenazas y deben ser abordadas o mitigadas con elementos al alcance de entorno externo.

Dentro de ellos, un factor trascendental es la afectación de la producción industrial por factores climáticos (25,53%), este factor puede originar en el sector una sobreproducción o una escasez de materia prima. De igual forma también se asocia factores relacionados con los cambios tecnológicos (19,15%), propios del avance de la ciencia y del mejoramiento de los procesos productivos enfocados al mejoramiento de la calidad productividad y competitividad. En la medida que estos avances permiten de manera positiva o negativa abordar la apertura económica (17,02%) que permite exportar lácteos a la vez que Estados Unidos exporta hacia Colombia sus productos. Los productos locales afrontan nuevos competidores (10,64%) posiblemente a mejores niveles de precio y calidad, lo cual puede afectar la demanda de productos locales y a su vez los precios de venta para poder mantener el punto de equilibrio económico. Con un mayor impacto se muestran los competidores informales (10,64%) que abastecen de productos robando una participación de la demanda.

Finalmente se abordan los resultados de las variables seleccionadas y priorizadas por las empresas objeto de estudio, que son mostradas en la ilustración 10.

Ilustración 10. Indicadores perspectiva de ISO 9001- F.O.D.A. (Oportunidades)



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 10 se muestra que una gran oportunidad de crecimiento organizacional consiste en lograr el desarrollo de nuevos e innovadores productos (14,52%) como opción de abarcar nuevos segmentos de mercado y potencializar el crecimiento organizacional, que a su vez posibilitan el crecimiento de la cobertura, y hacer el salto de una empresa con un mercado local (14,52%) a uno con un mercado internacional, en el que se pueda llegar a competir con productos de una mejor calidad. Por ejemplo, en lo referente a la fabricación



de productos a base de leche y sus derivados, se puede mencionar que la calidad de la leche colombiana tiene mejores propiedades físicoquímicas que la de competidores de Suramérica y otras regiones del mundo, lo que la hace más competitiva y posibilite una expansión del mercado actual (12,90%). Para poder llegar a ser competitivos con los productos derivados de la leche se requiere de un marco tecnológico (12,90%) que propicie el procesamiento de productos altamente higiénicos y con una alta calidad. Dentro de este contexto el sistema educativo (12,90%) juega un papel preponderante para el cumplimiento de todas estas metas organizacionales.

La Tabla 19, a continuación, una interpretación desde la mirada del esquema de la matriz FODA, que permitirá la orientación hacia los elementos priorizados en el análisis realizando anteriormente, y que permitirán focalizar posteriormente las acciones o estrategias que se generen para el mejoramiento del sistema.

Tabla 19. Análisis F.O.D.A de las empresas objeto de estudio. Ciledco

INSTITUCION	D	F	A	O
CILEDCA LTDA	La estandarización de los procesos y el adecuado manejo de la información a través de sistemas de información robustos y confiables permitirá a los líderes de los procesos aplicar las competencias necesarias y habilidades personales para el crecimiento organizacional y mejoramiento de la productividad apoyados en un control gerencial apropiado.	Gracias a la variedad de productos del portafolio de la empresa y a su calidad manifiesta y reconocida propiciada por su gestión tecnológica y disponibilidad de proveedores la organización puede pretender una mayor competitividad no solo a nivel local sino internacional.	La apertura económica aporta una gran cantidad de competidores representados en productos extranjeros que entran al mercado local muy seguramente a precios más competitivos y con una calidad alta y fabricados con tecnología de punta. Sin embargo, esta alta competitividad industrial también afronta la participación de competidores informales que restan una porción grande del mercado meta. Aunque no solamente estos factores amenazan el sector sino los factores climáticos que propician variación de precios por escases o sobreproducción.	La gran oportunidad de entrar a nuevos mercados con productos nuevos ante tratados nuevos de libre comercio requiere de aprovechar los diferentes cambios tecnológicos para poder mejorar costos de producción y calidad. Por otra parte, aprovechar el liderazgo organizacional y de conocimientos para el mejoramiento de la gestión tecnológica.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Análisis F.O.D.A de las empresas objeto de estudio. Coolechera

INSTITUCION	D	F	A	O
COOLECHERA LTDA	El mejoramiento de la logística de distribución permitirá llegar a todos los clientes de los canales definidos por la organización apoyados en una red robusta y un sistema de información confiable, así como en un personal motivado y creativo en una organización donde hay una baja rotación de personal .	El gran factor diferenciador con respecto a la competencia se centra en la lealtad de los clientes por la marca y productos de tradición, pero soportados paralelamente en una gran variedad de productos lácteos fundamentados en procesos de innovación y calidad. Apalancados por un direccionamiento tecnológico y control gerencial asertivos.	Los factores climáticos afectan la producción del sector lácteo por escasos o exceso de materia prima la cual no puede almacenarse por largos tiempos. De igual forma los cambios tecnológicos son una amenaza fuerte en términos de los procesos requeridos para poder producir con los estándares de calidad del mercado y los entes reguladores de salud. Por otra parte la apertura económica trae consigo la entrada de nuevos inversionistas organizaciones y productos.	La gran oportunidad de entrar a nuevos mercados con productos nuevos ante tratados nuevos de libre comercio requiere de aprovechar los diferentes cambios tecnológicos para poder mejorar costos de producción y calidad. Por otra parte, aprovechar el liderazgo organizacional y de conocimientos para el mejoramiento de la gestión tecnológica .

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Análisis F.O.D.A de las empresas objeto de estudio. Colombia Helados

INSTITUCION	D	F	A	O
COLOMBIA HELADOS	El mejoramiento de la imagen institucional a través de campañas adecuadas pero fortalecida por productos de calidad y procesos estandarizados apoyados en una gestión tecnológica apropiada para la organización lograrán mejorar la participación en el mercado, así como el nivel de remuneración de los colaboradores.	La variedad de productos muy aún la capacidad tecnológica actual soportados en un adecuado control gerencial y de líderes de procesos motivados permiten procesos simples, pero de calidad aceptable.	El abastecimiento durante época de escases de materia prima y los actuales y futuros cambios tecnológicos generan un impacto fuerte en el corto y largo plazo para los procesos de producción. De igual forma y con un impacto medio, los nuevos productos, foráneos y nacionales son una constante amenaza en el sostenimiento y crecimiento de la porción de mercado obtenida.	Encontrar oportunidades de alianzas estratégicas que puedan inyectar dinero que permitan fortalecer la gestión tecnológica y adquisición de equipos de alto nivel para expandir el mercado con nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Análisis F.O.D.A de las empresas objeto de estudio. Conservas California

INSTITUCION	D	F	A	O
CONSERVAS CALIFORNIA- GRUPO GLORIA	El fortalecimiento de la imagen institucional apoyada con un adecuado portafolio de productos y un nivel adecuado de coordinación entre las áreas permitirá una mayor participación en el mercado sin dejar de estar soportado por el liderazgo y motivación del personal operativo y gerencial.	La calidad del producto tiene una tradición de muchos años e incrementada recientemente por la inyección de capital extranjero han generado una mayor estandarización de procesos y mejora en los sistemas de información e inversión en tecnología de punta invitan a explorar diferentes oportunidades de mercados.	Los nuevos competidores la inversión de capital extranjero y el tratado de libre comercio y las exigencias crecientes a nivel procedimental y normativo, así como los procesos avanzados en el procesamiento de productos son factores claves a controlar y mitigar riesgos.	El entrar en nuevos mercados apoyado en los tratados de libre comercio fortalecido a través de alianzas estratégicas que le permitan desarrollar o expandir nuevos mercados e invertir en tecnología y mejoramiento de procesos.

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Acciones propuestas de mejoramiento. Las acciones de mejoramiento se plantean a partir del análisis interno y externo realizado y se basa en la definición de estrategias a partir de las potencialidades de las fortalezas para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas y desde las debilidades poder robustecerlas y poder aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Para lo cual se desarrolla lo planteado:

Definición de estrategias (análisis F.O.D.A)

Un análisis FODA permite definir luego de realizar un análisis de ambiente externo e interno de la organización dentro de una serie de parámetros y variables y su impacto generado en diversos grados o niveles se asocian a ella una serie de estrategias denominadas F.O derivadas de las potencialidades dadas por las fortalezas y oportunidades, estrategias FA generadas 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. Considerando 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 cómo 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 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 evaluados 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 pueda cumplir satisfactoriamente las entregas al canal tradicional y grandes superficies principalmente garantizando que el producto transporte 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 de los procesos y nivel de compromiso con el desarrollo de los procesos en lo 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.

7.3 ARTICULACIÓN DE ELEMENTOS MISIONALES DE LAS ORGANIZACIONES (BSC)

Las perspectivas de Balanced Scorecard atacan ciertas perspectivas que permiten el seguimiento a estructurado a las diferentes estrategias organizacionales y poder verificar su cumplimiento. Es por esto que una forma de complementar la estructura del sistema estratégico organizacional es a partir de las metas planteadas establecer o plantear que tipo de objetivos estratégicos y cual su iniciativa para cumplirla, de tal forma que se logre integrar parámetros de ISO 9001 y Balanced Scorecard B.S.C. cuya finalidad ha de ser la estrategia de operaciones.

A partir de esta premisa se plantea una estructura donde se definen y articulan los elementos organizacionales desde las perspectivas Aprendizaje; Financiera; Cliente y de Procesos. Ver Tabla 23.

Tabla 23. Matriz de articulación de componentes misionales de las empresas (BSC)

COMPONENTES	CILEDCA LDA	COOLECHERA LTDA.	COLOMBIA HELADOS S.A.	CONSERVAS CALIFORNIA GRUPO GLORIA S.A.
Misión	PC	PC-PP	PC-PF-PP	PC-PF-PP
Visión	PC	PC-PF-PP	PC-PF-PP	PC-PP
Principios	PC-PP	PC-PP	PC-PP	PC-PP
Valores	PC-PP	PC-PP	PC-PP	PC-PP
Política institucional	N.A	NA	NA	NA
Política de calidad	N.A	PC-PP	N.A	N.A
Objetivo de calidad	PC-PP-PF	NA	PC-PF-PP	NA
Clientes	NA	NA	NA	NA
Indicadores/metás	NA	NA	NA	NA
Mejoras del proceso	PC	PC	PC	PC
Recursos	PF-PP-PC	PF-PP-PC	PF	PF-PP-PC
Conocimiento/aprendizaje	NA	NA	NA	NA
Estrategias	NA	NA	NA	NA
Recurso humano	NA	NA	NA	NA
Contexto	NA	NA	NA	NA

Convenciones: PA – Perspectiva Aprendizaje; PF - Perspectiva Financiera; PC – Perspectiva Cliente; PP – Perspectiva Proceso

Fuente: Fuente: web institucional / documentos de sistema de gestión de calidad

Una de las etapas fundamentales en el diagnóstico estratégico es el análisis interno y externo de la organización, donde el análisis FODA cobra un valor indiscutible para el proceso de definición de estrategias organizacionales, que alineadas a partir de allí pueden generar un cambio organizacional significativo.

Para que este cambio sea efectivo se hace necesario generar estrategias de control y articularlo para su gestión desde ISO 9001 y una herramienta clave como lo es el BSC, desde sus perspectivas de cliente, financiera, de procesos internos, de aprendizaje y conocimiento organizacional

Como es natural este proceso derivará más adelante en un ajuste de la estructura organizacional, debido a que la cultura organizacional empieza a modificarse con la implementación de políticas, normas y reglas planteadas. También existen otros factores que afectan la cultura organizacional que en este punto no son cubiertos en el presente trabajo.

En la tabla 24 se muestra la articulación de ISO y BSC para el mejoramiento de los procesos.

Tabla 24. Iniciativa estratégica para la gestión (I.S.O-B.S.C)

Perspectiva del BSC	Sistema de gestión de calidad	Objetivos estratégicos	Iniciativa estratégica
Clientes	Enfoque al cliente	Enfoque basado en cliente Mejoramiento continuo Calidad en el producto y materia prima.	Fidelización de cliente
Procesos internos	Enfoque basados en procesos	Mejorar la gestión de los procesos y gerencial	Evaluación de estructura organizacional
	Enfoque de si temas para la gestión	Comunicación de Integración de sistemas	Implementación de modelos gestión integrados.



	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Cumplimiento de las obligaciones Cumplimiento de las especificaciones acordadas Adquirir tecnología de punta para los procesos de fabricación. Calidad en los procesos de fabricación	Mejoramiento de la relación contractual
	Mejora continua	Eficacia del sistema	Fortalecimiento del sistema de información para la toma de decisiones.
Aprendizaje y conocimiento organizacional	Participación del personal	Fortalecer competencias del talento humano Orientación a la persona	Satisfacción del personal
	Liderazgo	Honestidad Lealtad Innovador Trabajo en equipo	Desarrollo y fortalecimiento de la cultura de calidad.
	Toma de decisiones	Asertividad Responsabilidad Eficaz, Prevención.	Evaluar adquisición de software para administrar eficientemente Sistemas de Gestión
Financiera	Resultados planificados	Adquirir materia prima al menor costo posible con la mayor calidad Rentabilidad de las operaciones	Seguimiento y control de los costos y resultados financieros.

Fuente. Adaptado de Hernández Palma et al. (2012) articulación de BSC-ISO

7.4 ARTICULACION SISTEMA ESTRATÉGICO DE CALIDAD

PROPUESTA DEL SISTEMA

El desarrollo de un sistema estratégico de calidad que se propone en el presente trabajo investigativo pretender integrar el desarrollo de las diferentes estrategias planteadas para el mejoramiento de la calidad organizacional, obtenidas a partir del análisis ambiental o de factores externos e internos con la matriz FODA con la herramienta de Balanced Scorecard, desde las perspectivas financieras, de procesos internos, del cliente y de aprendizaje. A su vez esta integración se articula con las perspectivas de ISO 9001 desde lo estratégico, lo táctico y operativo. Esta integración se fundamenta en la cultura de calidad que está plenamente definida por el direccionamiento estratégico, definición de estructura organizacional, estilos de dirección, talento humano disponible y requerido, valores, creencias, reconocimiento y recompensa.

El valor diferenciador del enfoque propuesto se fundamenta en la articulación del modelo SERVQUAL para la evaluación de la calidad del servicio prestado por las empresas del sector lácteo, con el Balanced Scorecard desde la perspectiva del cliente.

BALANCED SCORECARD B.S.C

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral es una herramienta gerencial que permite la integración de la estrategia organizacional con una evaluación sistemática desde 4 perspectivas que se pueden ajustar a diferentes estrategias que se pueden plantear desde el análisis FODA. Esta herramienta no es una herramienta cuyo origen se fundamenta en el direccionamiento estratégico, sino que es una propuesta desarrollada fundamentalmente por Kaplan y Norton con el propósito de diseñar una estrategia que facilitara o brindara los medios para la evaluación de la satisfacción del cliente final. (Scaramussa et al., 2010,)

Perspectiva del cliente

Es fundamental que se establezcan los objetivos organizacionales acorde a los requisitos del cliente, los cuales por naturaleza propia de cada organización van a ser diferentes y contar con diferentes necesidades. Es fundamental volcar al direccionamiento estratégico y la filosofía organizacional, desde los valores y principios a metas complementemente cuantificables y obtenibles.

Perspectiva de negocio interno

Esta perspectiva se fundamente en la definición de los procesos internos de la organización desde la excelencia operativa. Desde la inversión de todos los recursos necesarios para adquirir tecnología de punta que genere una ventaja competitiva. De igual forma, una priorización por las herramientas que propicien el control de los procesos internos, apoyados en herramientas organizacionales de gestión y de tecnología de información.

Perspectiva de innovación y aprendizaje

Se fundamenta en el establecimiento de una estrategia organizacional clara enfocada hacia la innovación como medio de incrementar la participación de los mercados actuales. También con estrategia de mejoramiento continuo a partir de procesos que generen nuevas ideas y potencialicen la satisfacción del cliente externo, soportado en mecanismos para el fortalecimiento del aprendizaje de los colaboradores.

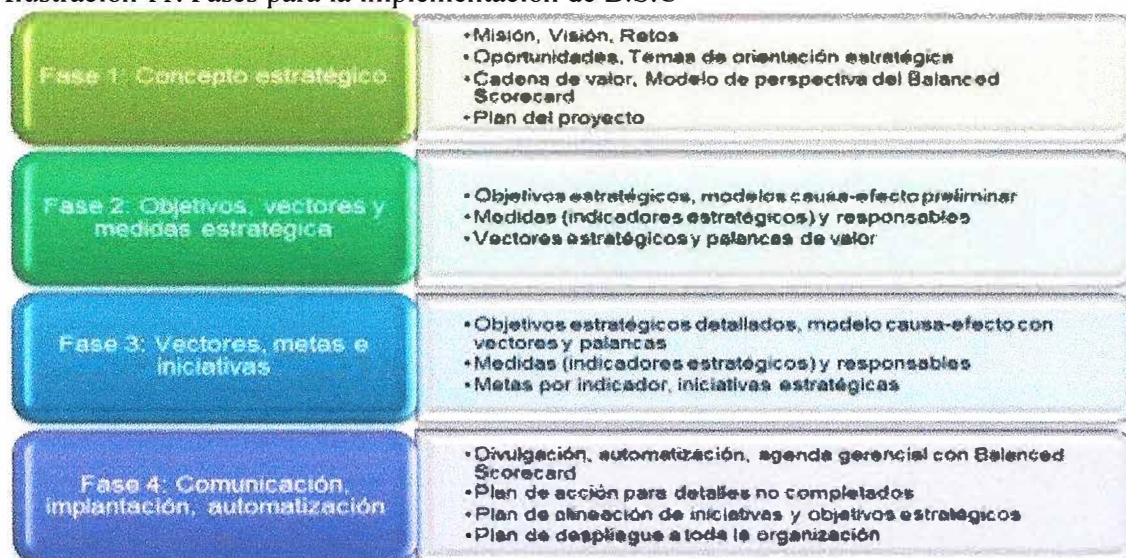
Perspectiva financiera

Esta perspectiva es clave para garantizar la toma de decisiones oportunas y confiables referente al manejo del dinero, desde el punto de vista de inversiones, flujos de caja, retornos de inversión. Esta perspectiva es muy importante pues permite mostrar la capacidad de la organización de convertir en efectivo la inversión realizada a los procesos.

FASES PARA LA IMPLEMENTACION DE BSC

Kaplan y Norton plantearon el desarrollo de 4 fases para el desarrollo del Balanced Scorecard que se alinean muy claramente con el direccionamiento estratégico. Ver Ilustración 11.

Ilustración 11. Fases para la implementación de B.S.C



Fuente: Amendola, L. J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos.

La primera fase asociada a la definición de objetivos estratégicos a partir de la visión organizacional. En esta fase se determina un concepto estratégico global para la organización desde las 4 perspectivas definidas para el B.S.C. Es una de las fases más complejas pues abarca todo el proceso de diagnóstico y direccionamiento estratégico organizacional. Es aquí donde el Balanced Scorecard se integra con las herramientas claves para el direccionamiento estratégico como lo es la matriz FODA y el análisis ambiental que

propiciará el desarrollo de las diferentes estrategias, lo que permite la fusión de las dos herramientas o metodologías en este punto común.

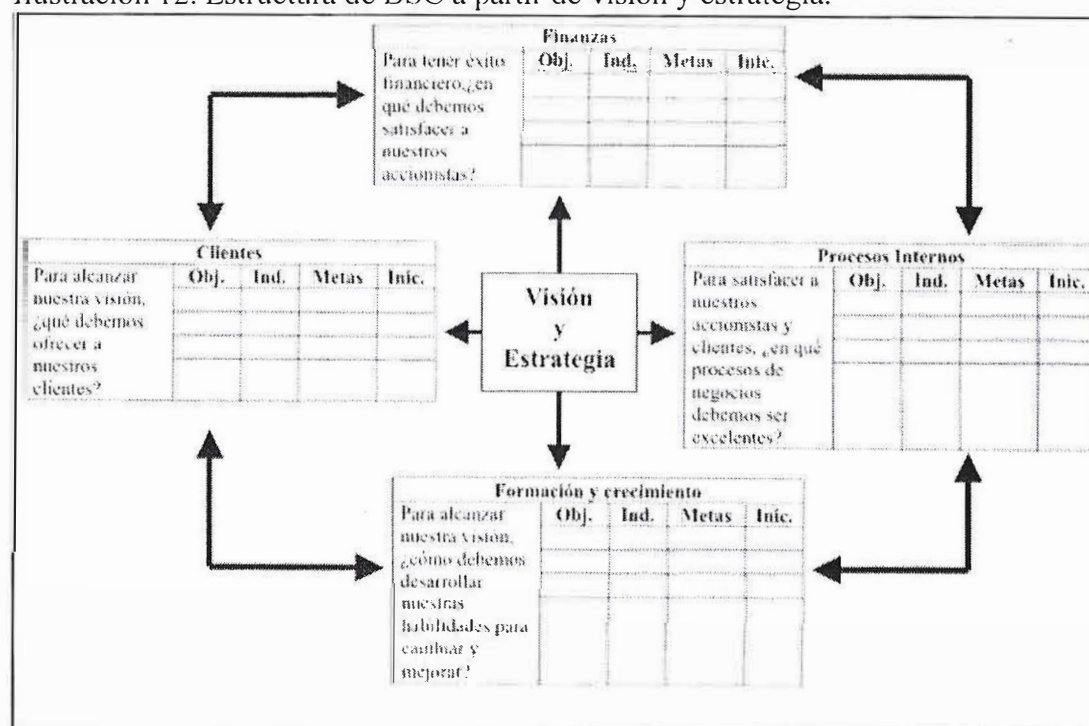
En la segunda fase se debe establecer el equipo de trabajo y de apoyo a la gerencia, para la implementación de cada uno de los objetivos estratégicos, que se alinean con las perspectivas del B.S.C.

En la tercera fase se finaliza formalmente el desarrollo del diseño de cuadro de mando integral. En esta se socializa el cuadro y en común acuerdo se definen los objetivos estratégicos fundamentales para el éxito de la estrategia. En esta fase es posible que, durante el proceso, se puedan realizar ajustes a los indicadores plantados en la fase anterior.

La cuarta fase y última consiste en la divulgación y socialización de los indicadores, metas y objetivos estratégicos claves para el éxito, así como de los responsables directos de su gestión y seguimiento.

Esta estrecha interrelación de la visión y la estrategia se puede apreciar en la ilustración 12

Ilustración 12. Estructura de BSC a partir de visión y estrategia.

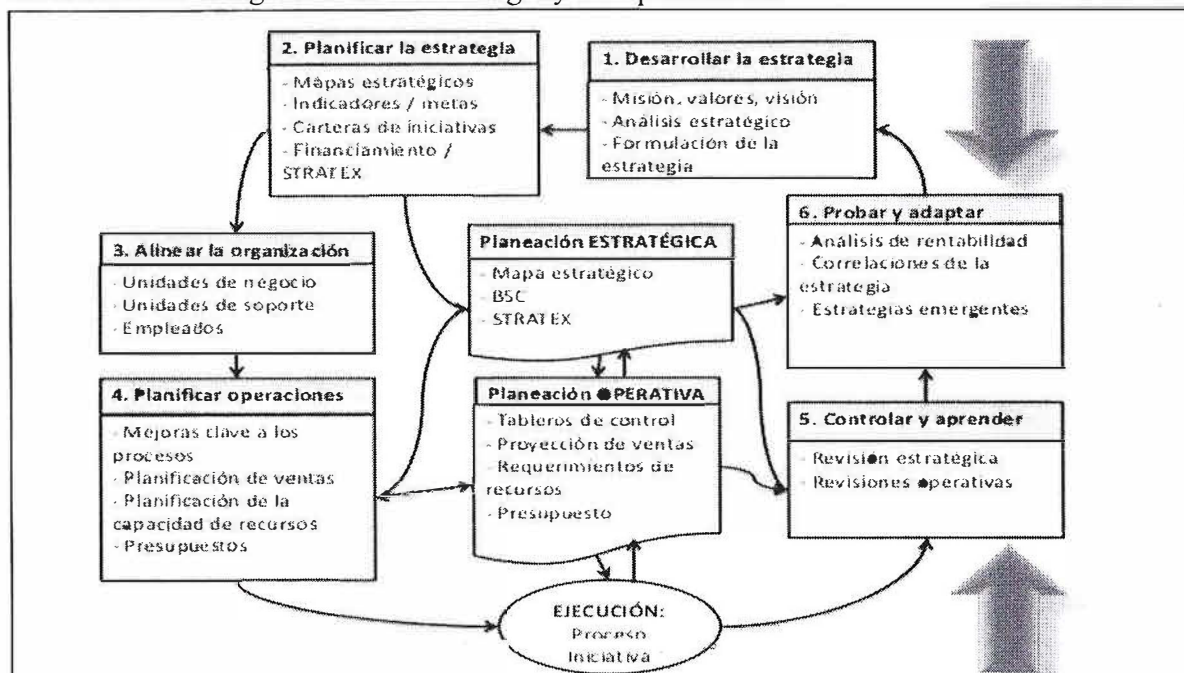


Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard.

INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LAS OPERACIONES

En la ilustración 13 se puede observar claramente la integración que existe, que también se aprecia desde la conceptualización del BSC, desde el proceso de integración de la planeación estratégica y la planeación operativa, lo cual es un aporte fundamental de esta herramienta para el desarrollo integral de la misión, visión, valores, en concreto la conversión de la estrategia organizacional en operativa para el cumplimiento de las metas y objetivos del negocio u organización.

Ilustración 13. Integración de la estrategia y las operaciones.



Fuentes: Kaplan y Norton (2008). The Execution Premium

MODELO SERVQUAL. PARA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Es un modelo que tiene un enfoque marcado por identificar factores y la generación de acciones para lograr la satisfacción del cliente a partir de la percepción de calidad. Fundamentado en la teoría de los gaps o brechas entre las expectativas y la percepción. su teoría Este modelo articula perfectamente con la perspectiva de ISO 9001, enfoque del cliente, así como con la perspectiva del Balanced Scorecard y el direccionamiento estratégico. Por lo que desde esta perspectiva se puede lograr una articulación plena que a la vez genera una estructura o sistema que puede orientar a la mejora de la calidad, teniendo como entrada un análisis del sector lácteo en la ciudad de Barranquilla.

Este modelo contempla características tales como identificación de elementos de valor, aplicación de instrumento de mejora y comparación, instrumento flexible y la obtención de información referente a las expectativas y el nivel de satisfacción del cliente, que finalmente conforman dos secciones claramente definidas y que son evaluadas dentro de

una escala de Kasset internacional. Esta herramienta trabaja con 10 dimensiones para su entendimiento y análisis de los clientes:

Elementos tangibles: instalaciones físicas, maquinaria, equipo, talento humano.

Fiabilidad: Capacidad para realizar el servicio fiablemente.

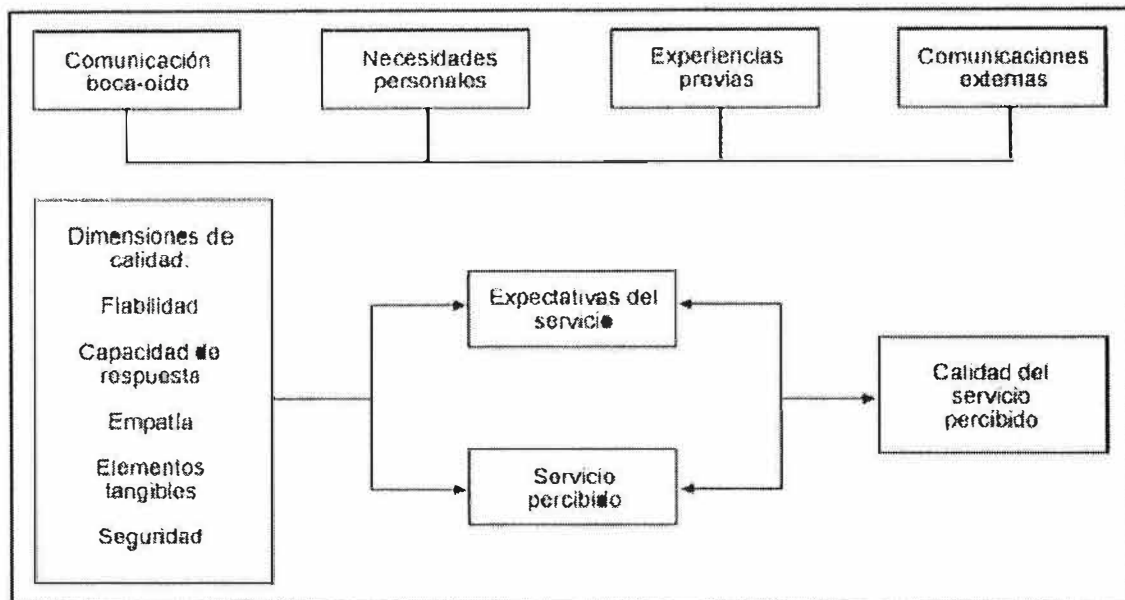
Capacidad de Respuesta: medida de dar solución a las situaciones presentadas.

Empatía: Capacidad de percibir lo que otro puede estar sintiendo, y actuar en esa medida.

Seguridad: seguridad en las acciones tomadas o soluciones planteadas, dominio de tema.

Estos elementos se integran o desarrollan como se puede apreciar en la ilustración 14.

Ilustración 14. Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio



Fuente: Losada y Rodríguez (2007, p.6).

Finalmente se integra dentro de todo el proceso de desarrollo del sistema el ciclo de mejora continua a partir del planear, hacer, verificar y actuar de los procesos, conocido comúnmente como ciclo PHVA o ciclo Deming, debido a que fue introducido por Edward Deming en 1950 y subsiste hasta la actualidad con la misma vigencia de entonces.

De donde se puede sintetizar la conceptualización de cada etapa de la siguiente forma:

La Planeación dentro del sistema estratégico se relaciona con la etapa asociada a la planeación estratégica, y elementos de entrada que son vitales para el proceso, como lo son el diagnóstico a partir del análisis ambiental de la organización. Desarrollo de Misión, Visión, valores, entre otros. También hacer parte de este proceso el diagnóstico obtenido desde la aplicación de los instrumentos del modelo SERVQUAL

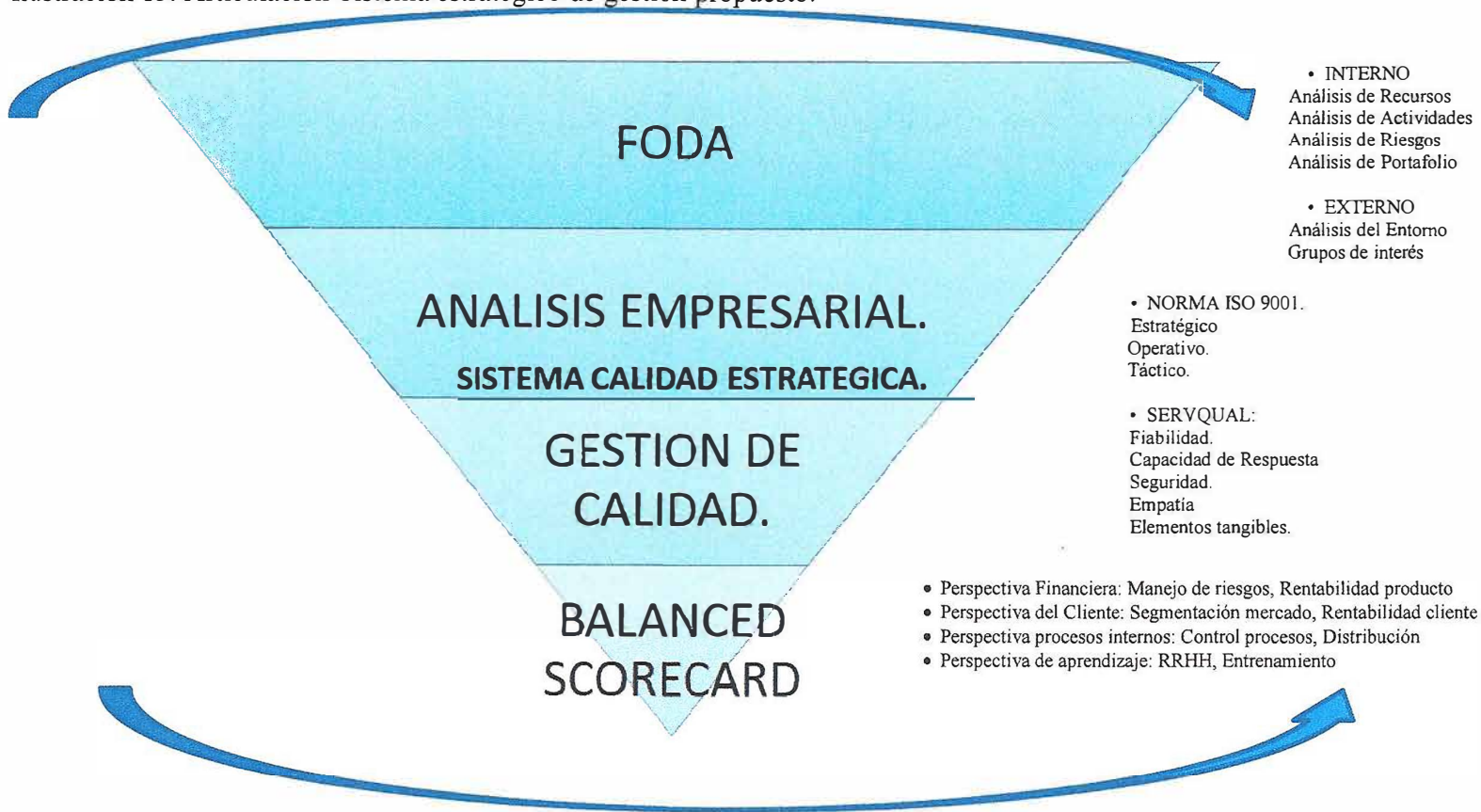
El proceso o etapa relacionado con el Hacer tiene estrecha relación con la puesta en marcha de los planes generados en la etapa previa, consiste en alinear la estrategia a la operación, empezar a recopilar información de control que alimentará el balance Score Card. Implementación de acciones para el mejoramiento de la calidad del servicio.

El Verificar, guarda relación con el proceso de seguimiento y control de los procesos, así como el procesamiento de la información para la toma de decisiones.

El Actuar, se relaciona con la generación de acciones propias definidas para el mejoramiento de la calidad del servicio, así como para retomar el rumbo de los procesos, cuando los indicadores de gestión muestran desviaciones para cada una de las estrategias definidas.

La articulación del sistema de acuerdo a las interacciones explicadas anteriormente se puede observar en la ilustración 15.

Ilustración 15. Articulación Sistema estratégico de gestión propuesto.



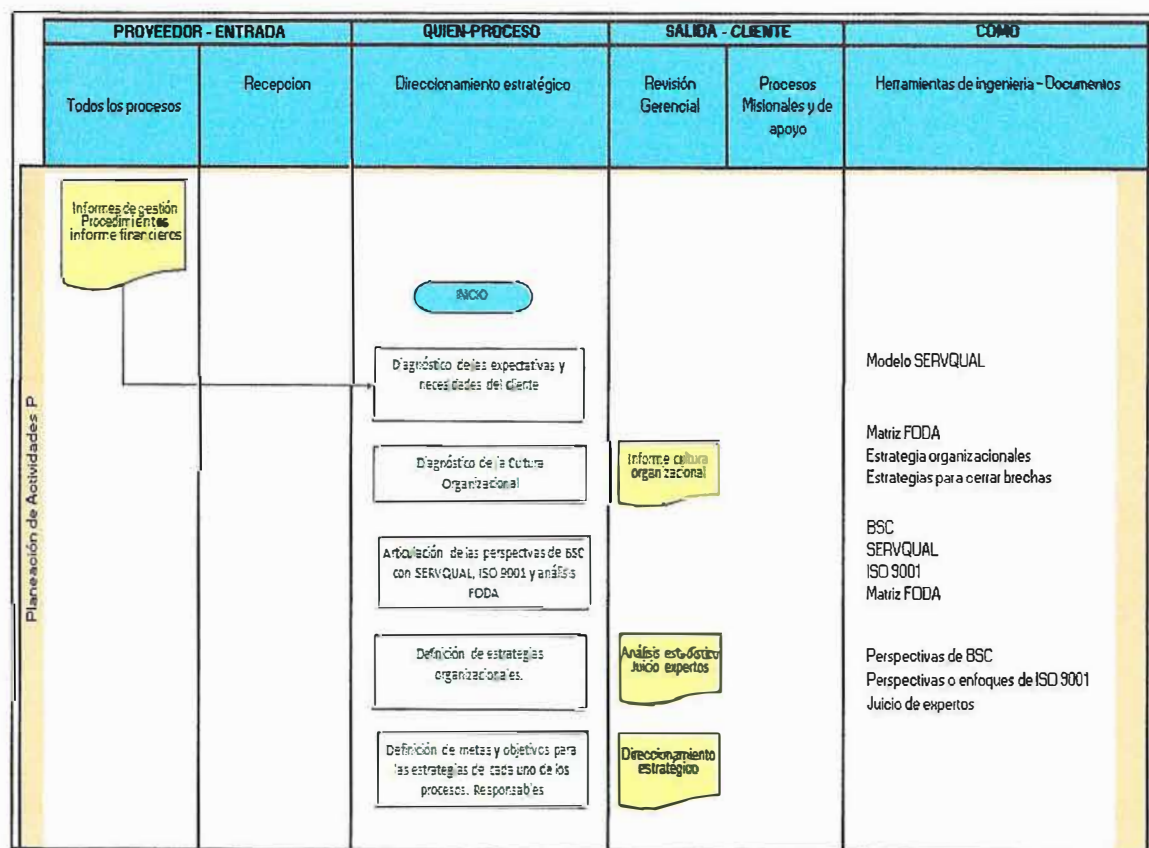
Fuente: Elaboración propia.

ESQUEMATIZACIÓN DE LA HERRAMIENTA PROPUESTA. ARTICULACIÓN.

El Sistema propuesto se desarrolla a partir de la articulación como mencionada anteriormente desde la metodología PHVA, integrando análisis FODA, su integración con el proceso de direccionamiento estratégico y operacional, el modelo SERVQUAL y el Balanced Scorecard. A continuación, se plantean las etapas propuestas para el desarrollo del mejoramiento de la calidad a partir de este sistema.

La propuesta del sistema está integrada con el ciclo Deming o PHVA como es más comúnmente conocido. Las fases propuestas que se plantean nacen de los puntos comunes de articulación de BSC- Modelo SERVQUAL- Diagnósticos estratégico e ISO 9001. Ver ilustración 16.

Ilustración 16. Etapa de planeación del sistema estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

Esta etapa de planeación se compone de las 4 etapas que se relacionan a continuación y que se mostraron en la ilustración 16.

Etapa 1. Diagnóstico de la cultura organizacional.

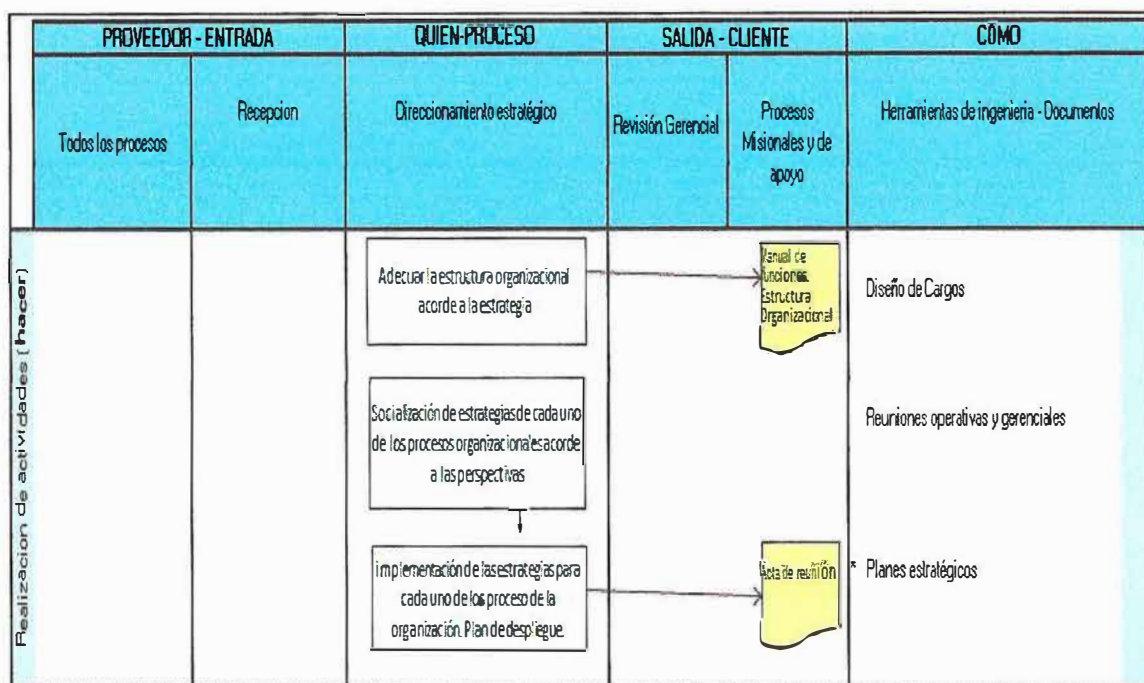
Etapa 2. Articulación de las perspectivas de BSC con Modelo Servqual, ISO 9001 y Análisis FODA.

Etapa 3. Definición de estrategias organizacionales.

Etapa 4. Definición de metas y objetivo para el control de las mismas.

La segunda Fase general está asociada a la etapa de Hacer y se refiere a la implementación del sistema estratégico a partir de la articulación de las herramientas BSC con Modelo Servqual, ISO 9001 y Análisis FODA. Ver ilustración 17.

Ilustración 17. Etapa de Hacer del sistema estratégico.



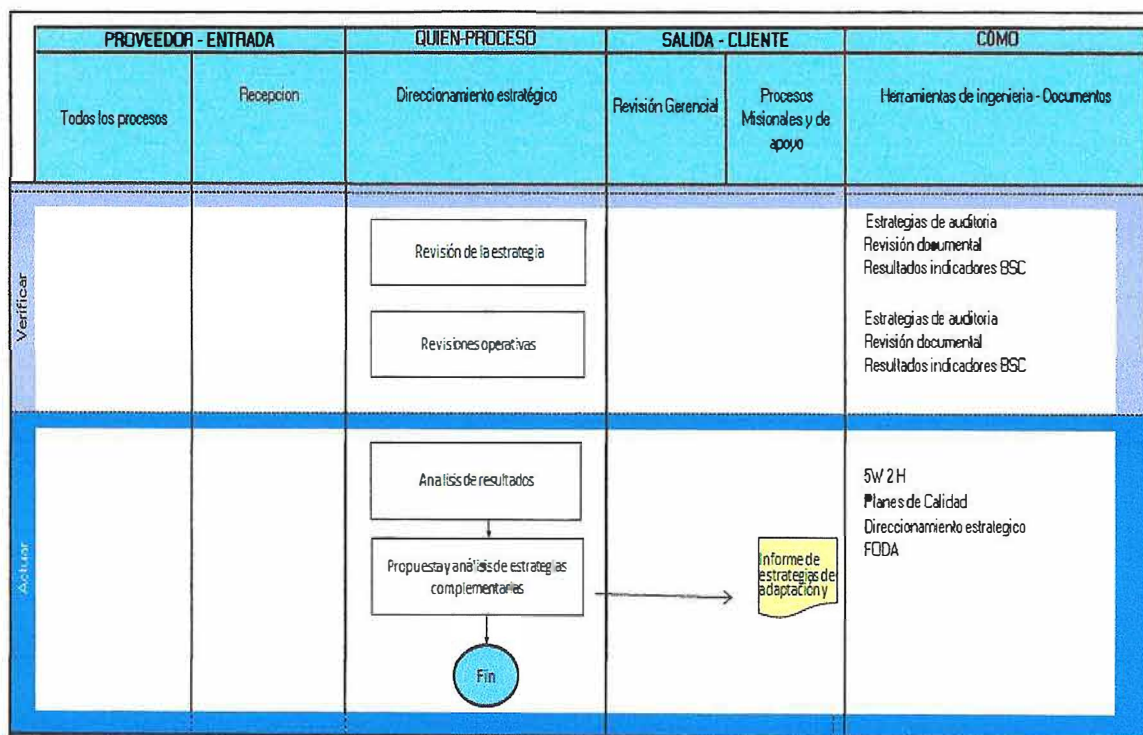
Fuente: Elaboración propia.

Esta fase se fundamenta en la implementación de las estrategias organizacionales y operativas así como las acciones generados para cerrar las brechas de la percepción de la calidad contra la expectativa de los clientes que se apoyaron en el modelo SERVQUAL.



Las ultimas fase asociadas a la verificación a través de los resultados obtenidos a partir de la recopilación de datos de los indicadores de gestión aplicados para las diferentes estrategias organizacionales y operativas. Ver ilustración 18.

Ilustración 18. Etapa de Verificación y Actuar del sistema estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El sector lácteo en Colombia es un sector altamente competitivo y con grandes oportunidades de desarrollo por el creciente consumo per cápita de leche y sus derivados con respecto a otros grandes productores. Lo que favorece el ingreso de capital foráneo con deseos de invertir. Lo cual fomenta que las empresas locales requieran ser más competitivas y productivas en un mercado amplio pero reñido.

La concepción del concepto de calidad por parte de las empresas del sector es bastante amplia y se encuentra enmarcada dentro del concepto de calidad sanitaria, excelencia en los procesos, inversión en tecnología de punta para lograr la competitividad y productividad.

Aunque hay un concepto de calidad, no se aprecia claramente una estrategia alineada con la operación, perceptible desde el mejoramiento de los procesos.

Como conclusiones importantes y relevantes relacionadas con las empresas pertenecientes al sector lácteo a partir del diagnóstico estratégico se pueden citar:

- El desarrollo de las tecnologías de la información obliga al sector a actualizarse en términos de sistemas de información que permitan el manejo de los sistemas de gestión y los procesos productivos en corto tiempo y real. Hoy día hay debilidad en este manejo ya que se evidencia procesamiento de información con base primaria en registros de control de procesos y quejas y reclamos.
- Se requiere mejorar la logística de distribución primariamente a partir de la calidad de los medios de transporte y conservación de la mercancía. Así como la cobertura a nivel de rutas de entrega al mercado tradicional.
- Se evidencia una debilidad manifiesta en cuanto a las cualidades personales y competencias requeridas por el personal administrativo operativo y directivo para establecer un liderazgo acorde a las responsabilidades. Se requiere el desarrollo de planes y estrategias encaminados al fortalecimiento del talento humano.

Los procesos de mejora organizacional cobran cada más importancia, sin embargo, procesos aislados dentro de las organizaciones no lograrán un incremento de la calidad del servicio o producto prestado u ofrecido. Se requiere de un direccionamiento estratégico que pueda ser articulado con diferentes herramientas o filosofías que puedan ser complementarias y que guarden un fin común como lo es la satisfacción del cliente.

Se logró plantear un sistema estratégico de calidad para empresas del sector lácteo a partir de la articulación de sistemas de mejora, tomando como base el Direccionamiento estratégico, apoyado en el BSC desde un punto común de su implementación como lo es la definición del concepto estratégico. Este nuevo sistema se integró a ISO 9001 desde su perspectiva de cliente y al modelo SERVQUAL por su naturaleza propia de medición de la satisfacción del mismo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la evaluación de las diferentes estrategias planteadas para fortalecer las debilidades encontradas que son críticas desde el punto de vista de la estandarización para el aseguramiento de la calidad y que afectan sustancialmente el producto terminado. Que van de la mano de la documentación y registro de información pertinente.

Fortalecer los procesos de innovación como estrategia de desarrollo de nuevos productos que permitan cubrir porciones de mercado y deriven en mayores ingresos por venta y nuevas oportunidades de expansión.

Desarrollar programas de mejoramiento de la cultura organizacional cuyo punto de partida sea la evaluación y aplicación de nuevas estrategias para el mejoramiento de la calidad.

Realizar mediciones del clima organizacional como estrategia para la motivación liderazgo y mejoramiento de los procesos. Partiendo de la premisa que un trabajador satisfecho es un colaborador dispuesto a salir de su zona de confort.

Desarrollo de un área o departamento de mejoramiento continuo que realice un seguimiento y medición de los procesos desde las quejas y reclamos hasta la evaluación de proyectos de mejora.

Fortalecer los procesos de vigilancia tecnológica que permitan estar alertas a los cambios del entorno desde los ámbitos del cliente, la ciencia, la tecnología e innovación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Amendola, L. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. Valencia, España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. p. 136-144
2. Banco de la República de Colombia. (2016). Preguntas frecuentes. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>.
3. Barrera, Jacqueline (2010). Guía para la comprensión Holística de la ciencia. Edición, Fundación Cypal, Venezuela.
4. Contreras, Barbosa, Juárez & Uribe (2009). Effects of leadership styles and organizational climate on psychosocial risks as a criterion for social responsibility in Colombian health organizations. Manuscrito presentado para su publicación.
5. Drucker, P. (2001). The essential Drucker. U.S.A, New York: Harper Collins e book
6. Drucker, P. (2007). Management. U.S.A, New York: Harper Collins e-book
7. Exportaciones turismo marca país, PROCOLOMBIA. (2015). El mundo invierte en Colombia, inversión en el sector lácteo.
8. Hernández, H., Martínez, E. y Ortega, J. Herramienta Gerencial para la caracterización de la efectividad de los procesos de acreditación en Salud.
9. Kaplan, R., Norton, D. (2008). The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas Planeta de Agostini, Barcelona
10. Laborde, M., y Veiga, L. (2011). La productividad. Revista de antiguos alumnos de IEEM, 1(1), 68-69.
11. Losada, M. y Rodríguez, A. (2007). Revista cuadernos de administración. 20(34),1-14.
12. 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.
13. Mintzberg Henry, Quinn, J (1998). El Proceso Estratégico. Editorial Prentice – Hall, México.
14. Muñiz, R. (2003). Estrategia de Marketing. La Dirección Estratégica. [http:// www. Marketing- xxi.com// a _dirección_ estrategia_ 16htm](http://www.Marketing-xxi.com//a_dirección_estrategia_16htm)
15. Oficina de la comisión económica para américa latina y el caribe CEPAL (2015). Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015. Informe de la oficina de la CEPAL en Colombia. Recuperado de:
http://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/informe_escalafon_de_competitividad_regional_2015.pdf
16. Ohmae, K. (2004). "La Mente Del Estratega", McGraw-Hill /Interamericana de México, S. A.
17. Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.
18. Pérez, C. (2008). Pensamiento Estratégico. Unidad III. Fundamentos del pensamiento estratégico. Material de apoyo. "Universidad Rafael Belloso Chacín". Maracaibo, Venezuela.
19. Robert, M. (2006). El Nuevo Pensamiento Estratégico. Puro y Simple. Editorial. Mc Graw-Hill. México
20. Sánchez, J. (2007) Gerencia Estratégica de las Organizaciones del Siglo XXI.
21. Scaramussa, S. (201). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. Revista Visión de Futuro, (13), enero-junio, 125-140.
22. Superintendencia de Industria y Comercio. (2012). Análisis del mercado de la leche y derivados lácteos en Colombia. Recuperado de:

MARCO REFERENCIAL

Calidad en la empresa

23. Arana, G., Heras, I., Ochoa, C. y Andonegi, J. (2004). Incidencia de la gestión de la calidad en los resultados de las empresas: un estudio para el caso de las empresas vascas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (11), marzo, 131-159.
24. BELTRÁN, J., (2002). Guía para una gestión basada en procesos. Andalucía, España: Instituto Andaluz de Tecnología.
25. Cantú, H., (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. México D. F., México: Mc Graw-Hill.
26. Casadesús, M., Giménez, G., y Heras, I. (2001). Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish Industry. *European Business Review*, 13(6), 327-335.
27. Chow-Chua, C., Goh, M., y Wan, T. (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, 936-953.
28. Corbett, C., Kirsch, D., y Montes-Sancho, M. (2005). The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the United States: An Empirical Analysis. *Management science*, 51(7), 1046-1059.
29. Corbett, C., Kirsch, D. & Montes-Sancho, M. (2005). The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the United States: An Empirical Analysis. *Management science*, 51(7), 1046-1059.
30. De la Cruz, M., Álvarez, J., Villa, M., y Fraiz, J. (2013). *Revista de Análisis Turístico*, 15(1), 13-24.
31. Elmuti, D., y Kathawala, Y. (1997). An investigation into the effects of ISO 9000 on participants' attitudes and job performance. *Production and Inventory Management Journal*, 38(2), 52-57.
32. ENAC, Entidad Nacional de Acreditación. ¿Qué es la Acreditación? [En línea] Sitio oficial de la Entidad Nacional de Acreditación de España ENAC, 2016. [Consultado en: agosto de 2016]. Recuperado de: <https://www.enac.es/documents/7020/d41ff7b6-9306-43f9-99b1-b7aadafdd0ab>
33. Filatotchev, I., y Nakajima, C. (2010). Internal and External Corporate Governance: An Interface between an Organization and its Environment. *British Journal of Management*, 35(2), 5-8.
34. Fontalvo-Herrera, T. (2012) Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las personas de la Zona Industrial Vía 40. *Revista pensamiento y gestión*, 32, 165-189.
35. 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=c2cb9536-92c0-4a42-bf2c-645ef853fdbf&groupId=10128
36. González, S., y Delgado, M. (2010). Modelo integral de gerencia pública estratégico con calidad. *Revista Ingeniería Industrial*, 31(2), 7-14.
37. Guasch, L., Racine, J., Sánchez, I., y Diop, M. (2008). Sistemas de calidad y estándares hacia la construcción de ventaja competitiva. Bogotá, Colombia: Mayol Ediciones.
38. Hardie, N. (1998). The effects of quality on business performance. *Quality Management Journal*, 5(3), 65-83.
39. Hernández, G., Arcos, J., y Sevilla, J. (2013). Gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 en Instituciones Públicas de educación superior en México. *Calidad en la educación*, 39 (diciembre), 1-22.
40. ISO, International Standard Organization [Consultado en: junio de 2016]. Recuperado de: <http://www.iso.org/iso/home.html>

41. ISO, International Standard Organization. ISO Survey [En línea]. Sitio oficial de la International Standard Organization ISO, 2015. [Consultado en: septiembre de 2016]. Recuperado de: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>
42. Kim, D., Kumar, V., y Kumar, U. (2009). A Framework of Intellectual Capital Management Based on ISO 9001 Quality Management System: The Case Study of ISO 9001 Certified Public R&D Institute. Knowledge and Process Management, 19(4), 12-15.
43. Lafuente, E., Bayo, A., y García, M. (2009). ISO-9000 Certification and Ownership Structure: Effects upon Firm Performance. British Journal of Management, 36 (3), 7-11.
44. Marín Vinuesa, L. (2009). Enfoques de estudio y modelos de investigación sobre calidad y resultados: una revisión crítica. Revista Cuadernos de Gestión, 9(2), 89-110.
45. Martínez-Costa, M., Choi, T.Y., Martínez, J., y Martínez-Lorente, A. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited, Journal of Operations Management, 27, 495-511.
46. Mokhtar, M., y Muda, M. (2012). Comparative study on performance measure and attributes between ISO and non-ISO certification companies. International Journal of Business and Management, 7, 185-193.
47. Nair, A., y Prajogo, D. (2009). Internalization of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutional drivers and performance implications. International Journal of Production Research, 47(16), 4545-4568.
48. Naveh, E., y Marcus, A. (2004). When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? Assimilation and going beyond. IEEE Transactions on Engineering Management, 51(3), 352-363.
49. Oficina Nacional De Normalización (ONN), (2008). NC ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad. La Habana, Cuba:
50. Pérez Ibarra, A. (2011) La calidad un asunto de cultura organizacional. Revista de la Salle, 56, 239-255.
51. Pertusa, E., Molina, J., y Claver, E. (2009). Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-the-middle' Strategies in Spanish Firms. British Journal of Management, 25(2), 4-7.
52. Semiz, S. (2011). The effects of quality management applications on automotive authorized sales on service firms. African Journal of Business Management, 5(2), 306-315.
53. Solleiro, J., Castañón, R. (2005) Competitiveness and innovation systems: The challenges for México's insertion in the global context. Technovation, 45, pp. 1059-1070
54. Sharma, D. (2005). The association between ISO 9000 certification and financial performance. The International Journal of Accounting, 40, 151-172.
55. Tarí, J., y Pereira, J. (2012). Calidad y rentabilidad. Análisis del certificado Q en las cadenas hoteleras. Universia Business Review, 2º trimestre, 53-67.
56. Ulloa Henríquez, M. (2012). Riesgos del Trabajo en el Sistema de Gestión de Calidad. Revista ingeniería industrial, 33(2), 100-110.

Planeación estratégica

57. Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. Revista estudios gerenciales, 31, 100-110.
58. Ansoff, I. (1965). The Corporate Strategy. New York, USA: Mc Graw Hill.
59. Benavides Velasco, Carlos Ángel (1998). Tecnología, innovación y empresa. Madrid: Pirámide, 364p.

60. Calderón, Álvarez y Naranjo (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio de grandes empresas industriales de Colombia. Cuadernos de Administración, 22(38), 49-72
61. Carneiro Caneda, M. (2010). Dirección Estratégica Innovadora. La Coruña, España: Editorial Netbiblo. 21.
62. Chandler, A. D. (2003). Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: U.S.A.: Beard Books.
63. Costa, J. (2003). La imagen pública. Una ingeniería social. Medellín: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica (AICE), Editorial Zuluaga.
64. Dandira, M. (2012). Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners. Business Strategy Series, 13(3), 128-135.
65. Davies, W. (2000). Understanding Strategy. Strategy and Leadership, 28(5), 25- 30
66. David, F. (2013) Conceptos de administración estratégica. México D.F., México: Pearson.
67. Drucker, P. (2007). Management. Harper Collins New York: USA ebook
68. Drucker, P. (2007). The practice of management. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.
69. Escorsa Castells, Pere y Valls Pasola, Jaume (2003). Tecnología e innovación en la empresa. Barcelona: UPC, 325p.
70. Galbraith, J., y Nathanson, R. (1978). Strategy implementation: The role of structure and process. Boston, USA: St Paul.
71. García- Pérez, D., Gálvez-Albarracín, E y Maldonado-Guzmán, G (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico. Revista estudios gerenciales.
72. Hamel, Gary y Breen, Bill (2008). El futuro de la administración. Bogotá: Norma, 376p.
73. Kaplan, R., Norton, D. (2008). The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas Planeta de Agostini, Barcelona
74. Medina, A; Delgado, A. y Lavado, P (2012). Fundamentos de un sistema de gestión por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de las artes gráficas en Cali. Revista estudios gerenciales, 28(122), 1-18.
75. Méndez, Ricardo (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales, 28(84), 63-84.
76. Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy Harvard Business Review, 65 (4), pp. 66–75
77. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2008). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico. Buenos Aires: Granica.
78. Noguera, A., Barbosa, D y Castro, G (2014). Estrategia Organizacional: Una propuesta de estudio. Revista estudios gerenciales, 30, 153-161.
79. Pérez, R. A. (2006). Estrategias de comunicación. Barcelona: Editorial Ariel.
80. Sallenave, J (2002) Gerencia y planeación estratégica. Norma, Bogotá pp.18
81. Schendel & Hofer, D. (1978). Strategy Formulation. Analytical concepts. Minnesota, USA: Pub. West.
82. Smith, T. (1977). Dynamic Business Strategy. The art of planning for success. New York, USA: McGraw Hill.
83. Steiner & Miner, G. (1977). Management policy and strategy (2002 ed.). New York, USA: Mc Millan.

Sistema estratégico de Calidad

84. Aaker, D., y Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74–82.
85. Alva, S. (2011). *Empresa Admirada: La Receta*. LID Editorial Mexicana. Recuperado de: <httpsbooks.google.com.cobooksid=WuSoGIEssscC&printsec=frontcover&dq=Empresa+Admirada+La+Receta&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwieptGDptnP AhXMsh4KHZeZDFIQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Una%20clave%20dentro%20del%20proceso%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20es%20la%20adaptaci%C3%B3n%20a%20los%20diferentes%20&f=false>
86. Ariansen, J. 2009. *La Gerencia en el siglo XXI*. Instituto de los Andes. Lima Perú. <http://gerencia.over-blog.com/5-categorie-10851192.html23/10/2012>
87. Barriga, M. E. 2006 Aspectos Institucionales, Estructura, Evolución Reciente Y Situación Competitiva De Las Pymes Colombianas. Informe de Investigación. Economía y Finanzas. Universidad EAFIT.
88. Drucker, P (1999). Management Challenges for the 21st Century. *Business Horizons*, 86-87.
89. Fuentes, N; Osorio, G y Mungarai, A (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Revista problemas del desarrollo*, 186, 83-106.
90. Gutiérrez, E. 2010. Competencias gerenciales. Habilidades conocimientos y aptitudes. ECOE ediciones. Bogotá Colombia. Recuperado de: https://www.google.com.co/?gfe_rd=ssl&ei=nzwAWMq5Fde_-wWwqC4DQ#q=Competencias+gerenciales.+Habilidades+conocimientos+y+aptitudes&start=20
91. Hatum A. (2004). Las cinco señales de una deseable flexibilidad, *La Nación* [consultado 02 octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/573239-las-cinco-senales-de-una-deseable-flexibilidad>
92. Hayes, R., Wheelwright, S., y Clark, K. (1988). *Dinamic Manufacturing*. The Free Press, Nueva York.
93. Ibarra-Cisneros, M. y González-Torres, L. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Revista Contaduría y Administración UNAM*, 231, 33–52.
94. Jones, C., Motta, J., y Alderete, M. (2016). Gestión estratégica de tecnología de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba Argentina. *Revista estudios gerenciales*, 32, 4-13.
95. Jamrog et al., (2009). High-performance organizations: Finding the elements of excellence, *People & Strategy*, 32, 29–38
96. Kanchanda, K. y Ussahawanitchakit, P. (2011). Organizational flexibility capability, innovation advantage and firm sustainability: Evidence from electronic manufacturing businesses in Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 11(3), 122–134.
97. Martínez, C. E. (2005). *Teoría avanzada de organización y gestión. Análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Colombia.
98. Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M. J., Pérez-Pérez, M. y de Luis-Carnicer, P. (2008). Workplace flexibility and innovation: The moderator effect of inter-organizational cooperation. *Personnel Review*, 37(6), 647–665.
99. Medina, J. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*, Julio-diciembre 2010, 110-119.
100. Melo, L y Fonseca, D (2014). Descripción y análisis de la gerencia en MiPYMES agroindustriales en el departamento de Boyacá Colombia. *Revista acta agronómica*, 63, 83-106.

101. Méndez, M.J. (2011). La Economía en La empresa. Mc. Graw Hill. Madrid. España.
102. Porter, M. 2005. ¿Qué es la competitividad? Apuntes de Globalización y Estrategia (IESE Business School, Universidad de Navarra), 1, 60-62.
103. Sallenave, J. (2002). La gerencia integral. Norma S.A. Bogotá. Colombia. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=t35sLSWCcOgC&pg=PA1&dq=La+gerencia+integral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjXjflLioNnPAhXCIB4KHW5NBM4Q6AEIJTAA#v=onepage&q=La%20gerencia%20integral&f=false>
104. VICKERY, S., DROGE, C., y MARKLAND, R. (1994). Strategic production competence: Convergent, discriminant and predictive validity. Production and Operations Management, vol. 3, núm. 4, págs. 308-318.

Marco Teórico

105. Ansoff, I.H. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. México: Pearson.
106. Ansoff, I. (1965). The Corporate Strategy. New York, USA: Mc Graw Hill.
107. Castellano, J., Cruz, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. Revista estudios avanzados de liderazgo, 1(3),28-51.
108. Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: U.S.A.: Beard Books.
109. 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.
110. De Geus, A (1997). The Living company. Boston: Harvard Business School press.
111. Dess, G., y Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica. España: McGraw-Hill.
112. Diego, P. (2008). Prólogo, en Execution Premium. Barcelona: España, Ediciones Deusto.
113. Edelman, L., Brush, C., y Manolova, T. (2005). Co-alignment in the resourceperformance relationship: strategy as mediator. Journal of Business Venturing 20, 359–383
114. Fong, C. (2005). Los criterios de objetividad científica y las metodologías cuantitativas y cualitativas en el análisis de la ventaja competitiva ¿aún existe un debate? EconoQuantum, 1, 125–139
115. Goodstein, L., Nolan, T., y Pleiffer, J. (1997). La planificación estratégica aplicada. Colombia: McGraw-Hill.
116. Hill, C. (2009). Administración estratégica. México D.F.: México, Mc Graw-Hill interamericana.
117. Kaplan, R., Norton. (2008). The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas Planeta de Agostini, Barcelona
118. Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. Revista opción, 24(55),47-68.
119. Mintzberg, H., Brian, J., Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Naucalpan de Juárez: México: Editorial Prentice Hall. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD711C&printsec=frontcover&dq=El+Proceso+Estrat%C3%A9gico.+Conceptos,+Contextos+y+Casos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiktpIHKxNrPAhVCXB4KHTbBBfYQ6AEIGjAA#v=onepage&q=es%20el%20patr%C3%B3n%20de%20plan%20que%20integra&f=false>
120. Muñoz, R. (2003). Estrategia de marketing: La dirección estratégica. Recuperado de http://www.marketing.xxi.com/a_direccion_estrategica16htm

121. Newbert, S. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 29, 745–768.
122. Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press
123. Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como herramienta de planeación estratégica de las empresas. *Revista Ciencia Administrativa*, Julio-diciembre, 54-61.
124. Wehrich, H., y Koontz, H. (1993). *Administración, una perspectiva global*. México: Ed. Mc Graw Hill. 123-191.
125. Wheelen T., y Hunger D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Proceso de administración estratégica*. México: Pearson Educación de México S.A. 10-18. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=UyYks_L0Wr8C&pg=PR9&dq=Administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+y+pol%C3%ADtica+de+negocios.+Proceso+de+administraci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj04qLfz9rPAhWDIx4KHQ0VA-sQ6AEILTAA#v=onepage&q=Administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20y%20pol%C3%ADtica%20de%20negocios.%20Proceso%20de%20administraci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica&f=false
126. Quinn, R. (2005). *Maestría en la gestión de las organizaciones*. Mexico: Diaz de santos. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=gkon2fErXqkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

ANEXOS

ANEXO A

Matriz. Bases de datos de empresa elementos organizacionales

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
1	Misión	
2	Visión	
3	Principios	
4	Valores	
5	Política institucional	
6	Política de calidad	
7	Objetivo de calidad	
8	Clientes	
9	Indicadores/metás	
10	Mejoras del proceso	
11	Recursos	
12	Conocimiento/aprendizaje	
13	Estrategias	
14	Recurso humano	
15	Contexto	

Fuente: Adaptado de Hernández, Martínez y Ortega. 2012.

ANEXO B.

VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTO INSTRUMENTO AUDITORIA DEL ENTORNO Y ORGANIZACIONAL

Respetado Evaluador:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento *Auditoria del entorno y organizacional*, que tiene como objetivo ayudar a realizar el diagnóstico estratégico organizacional e identificar y priorizar las principales variables asociadas al entorno organizacional externo e interno en las empresas dedicadas a la fabricación de productos lácteos en la ciudad de Barranquilla.

Se le solicita a usted como experto, evaluar los ítems del cuestionario en términos de su pertinencia y relevancia. Para lo anterior se le solicita marcar en cada una de ella con una X en la columna de “Si” o “No” de acuerdo con su respuesta.

De acuerdo a su criterio puede proponer otros factores que no se encuentren relacionadas dentro de las dimensiones. Puede relacionarlas al final para el entorno externo e interno.

Se define pertinencia y relevancia con el objeto de unificar el criterio de evaluación entre los expertos:

Pertinencia: el ítem guarda relación lógica con lo que se esta midiendo.

Relevancia: el ítem es importante, por lo tanto debe ser incluido.

Gracias por su aporte al proceso desde la perspectiva desde sus conocimientos y experiencia.

MATRIZ PARA LA AUDITORIA DEL ENTORNO					
DIMENSIONES		FACTORES			OBJETIVOS
No.		No.		Código	
1	ECONOMICOS	1	Ley Apertura económica	E1	Evaluar el impacto de la apertura económica
		2	Creación de nuevos impuesto	E2	Valorar la incidencia de nuevos impuestos al interior de la organización
		3	Expectativa de crecimiento de PIB	E3	Valorar las expectativas de las empresas referente al cumplimiento del PIB
		4	Política fiscal	E4	Estimar el impacto de la política fiscal
		5	Tendencia a reducir inflación	E5	Impacto de la inflación en la demanda
		6	Estabilización política monetaria	E6	Valoración de efectos de la política monetaria en la inversión
		7	Ley mercado de valores	E7	Medir la existencia de un impacto
		8	Insumos	E8	Considera la disponibilidad de insumos y materia prima
		9	Renegociación de deuda externa	E9	Efectos de la negociación de deuda externa
		10	Estructura socioeconómica	E10	Considere la estructura socioeconómica del mercado meta de la ciudad y cómo afecta la demanda
		11	Inflación	E11	Impacto de la inflación en la capacidad de compra
2	POLITICOS	12	Política del país	E12	Medir el nivel percibido por la organización referente a las diferentes políticas que afectan el sector
		13	Participación más activa de gerencia	E13	Considere la participación activa de la gerencia
		14	Debilitamiento de dogmas políticos	E14	Considere el debilitamiento de dogmas políticos que afectan acceso a beneficios legales por factores como corrupción
		15	Incremento de responsabilidad pública de políticos	E15	Evaluar si hay una incidencia y de qué nivel en el incremento de responsabilidad pública de los políticos de la región.
		16	Renovación clase dirigente	E16	Evaluar si hay una renovación dirigente que afecte positiva o negativamente al sector.
		17	Falta de madurez clase política	E17	Percepción de la madurez de clase política para las decisiones legislativas

3	SOCIALES	18	Discriminación racial	E18	Conocer la incidencia en el clima laboral de la discriminación racial.
		19	Baja en niveles de reemplazo	E19	Estimar el impacto interno en el reemplazo de personal operativo y administrativo
		20	Incremento del desempleo	E20	Estimar el impacto interno en el reemplazo de personal operativo y administrativo de las decisiones asociadas a los niveles de desempleo
		21	Crisis de valores	E21	Impacto en aspectos relacionados con la ética y valores
		22	Debilidad del sistema educativo	E22	Incidencia de la calidad educativa en los niveles de competencia
		23	Política salarial	E23	Afectación al clima laboral por la política salarial
		24	Reforma a la seguridad social	E24	Impacto económico generado por reformas a la seguridad social
		25	Incremento de migración	E25	Evaluar si el incremento de la migración de personas al medio local afectan las condiciones de informalidad
		26	Impacto social	E26	Medir el impacto social generado o recibido del entorno social organizacional
4	TECNOLOGICOS	27	Telecomunicaciones	E27	Estimar condiciones de la competencia.
		28	Aceptabilidad productos con contenido tecnológico	E28	Valorar aceptación de productos en cuanto a presentación y variedad.
		29	Automatización para mejorar tiempos	E29	Evaluar incidencia del precio en la competitividad de la empresa o negocio.
		30	Facilidad de acceso a tecnología	E30	Considerar la facilidad o dificultad de la organización o el sector para la adquisición de tecnología.
		31	Globalización de información	E31	Impacto generado en las decisiones de los consumidores por la información obtenida por la globalización de la información
		32	Comunicación eficaz	E32	Considere evaluar la comunicación organizacional en cuanto a su eficacia
		33	Velocidad en desarrollo tecnológico	E33	Evalúe el impacto de la velocidad de los cambios tecnológicos en los procesos productivos.
		34	Resistencia a cambios tecnológicos	E34	Considere la resistencia del entorno a cambios tecnológicos
		35	Alianzas estratégicas	E35	Medir la incidencia de alianzas estratégicas en el fortalecimiento de competidores

	36	Desarrollo de banca de inversiones	E36	Considere niveles de oportunidades brindadas por la banca de inversión
	37	Gestión tecnológica	E37	Considere los niveles de gestión tecnológica actuales dentro de la organización
	38	Inversión estratégica en sector financiero	E38	Evalúe la inversión en el sector financiero como estrategia para el desarrollo organizacional.
	39	Nuevos competidores	E39	Evalúe el nivel de incidencia de nuevos competidores a la organización. Demanda.

Cuestionario para recolección de datos.

DIMENSIONES	No	FACTOR	IMPACTO SOBRE LAS AMENAZAS/ OPORTUNIDADES				PERTINENCIA		RELEVANCIA	
			NULO	B. AJO	MEDIO	ALTO	SI	NO	SI	NO
ECONOMICAS	1	Lev. Apertura económica								
	2	Creación de nuevos impuesto								
	3	Expectativa de crecimiento de PIB								
	4	Política fiscal								
	5	Tendencia a reducir inflación								
	6	Estabilización política monetaria								
	7	Ley mercado de valores								
	8	Insumos								
	9	Renegociación de deuda externa								
	10	Estructura socioeconómica								
	11	Inflación								
POLITICOS	12	Política del país								
	13	Participación más activa de gerencia								
	14	Debilitamiento de dogmas políticos								
	15	Incremento de responsabilidad pública de políticos								
	16	Renovación clase dirigente								
	17	Falta de madurez clase política								
SOCIALES	18	Discriminación racial								
	19	Baja en niveles de reempleo								
	20	Incremento del desempleo								
	21	Crisis de valores								
	22	Debilidad del sistema educativo								
	23	Política salarial								
	24	Reforma a la seguridad social								
	25	Incremento de migración								
	26	Impacto social								

TECNOLOGICOS	29	Telecomunicaciones								
	30	Aceptabilidad productos con contenido tecnológico								
	31	Automatización para mejorar tiempos								
	32	Facilidad de acceso a tecnología								
	33	Globalización de información								
	34	Comunicación eficaz								
	35	Velocidad en desarrollo tecnológico								
	36	Resistencia a cambios tecnológicos								
	37	Alianzas estratégicas								
	38	Desarrollo de banca de inversiones								
	39	Gestión tecnológica								

MATRIZ PARA LA AUDITORIA DE LA ORGANIZACIÓN					
DIMENSIONES		FACTORES		OBJETIVOS	
No.		No.		Cód.	
1	CAPACIDAD TALENTO HUMANO	1	Nivel académico	O1	Conocer si el nivel académico aporta al desarrollo organizacional o lo retrasa
		2	Experiencia técnica	O2	Determinar si la experiencia técnica aporta al desarrollo organizacional o lo retrasa
		3	Estabilidad	O3	Valorar la estabilidad de personal y su impacto en la cultura
		4	Rotación	O4	Considerar el nivel de rotación de personal y su afectación a la productividad
		5	Ausentismo	O5	Considerar el nivel de ausentismo de personal y su afectación a la productividad
		6	Pertinencia	O6	Considerar la pertinencia del personal en cuanto a su formación académica acorde a su cargo de desempeño
		7	Motivación	O7	Evaluar la motivación del talento humano como elemento para el desarrollo de actividades
		8	Nivel de remuneración	O8	Valorar la incidencia del nivel de remuneración laboral en
		9	Accidentalidad	O9	Evaluar el impacto de los niveles de accidentalidad organizacional en la productividad y calidad
		10	Retiros	O10	Evaluar el impacto de los niveles de despidos al interior de la organización y su afectación a los procesos.

2	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	11	Habilidad técnica	O13	Considere la habilidad técnica del personal operativo para el desarrollo de los procesos
		12	Capacidad de innovación	O14	Evalúe la capacidad de innovación organizacional para la superación de expectativas del cliente
		13	Nivel de tecnología empleado	O15	Evalúe el nivel de tecnología empleado por la organización
		14	Fuerza de patentes y procesos	O16	Evalúe la robustez de procesos de generación de patentes
		15	Efectividad de la producción	O17	Medir la capacidad entregar productos a tiempo con calidad y en lugar indicado.
		16	Valor agregado al producto	O18	Considere el valor agregado al producto en términos de superación de las expectativas del cliente
		17	Intensidad de mano de obra	O19	
		18	Economía de escala	O20	Evaluar el impacto interno en decisiones de economía de escala.
		19	Nivel tecnológico	O21	Considere el nivel de impacto del nivel de tecnológico actual en su empresa para el desarrollo del producto y procesos
		20	Aplicación de tecnología de PC	O22	Valorar la aplicación y uso de la tecnología en los procesos productivos.
		21	Nivel de coordinación entre áreas	O23	Evaluar la sistematización de las áreas para funcionar conjuntamente.
		22	Flexibilidad de la producción	O24	Determinar la percepción de la flexibilidad de los procesos para satisfacer la demanda de productos.
3	CAPACIDAD DIRECTIVA	23	Imagen corporativa	O25	Considere el nivel de relación e impacto de la imagen corporativa como referente diferenciador de calidad
		24	Uso de planes estratégicos	O26	Valore el nivel de empleabilidad de planes estratégicos con factor a mejorar o de fortaleza
		25	Evaluación del medio	O27	
		26	Respuesta al cambio	O28	Considere la respuesta al cambio al interior de los procesos para dar respuesta a la demanda de los clientes
		27	Control gerencial	O29	Considere el excesivo o deficiente control organizacional en los procesos
		28	Orientación empresarial	O30	
		29	Habilidad para atraer y retener personal	O31	Determine el nivel de retención de personal idóneo y para atraerlo.
		30	Agresividad para enfrentar competencia	O32	Valore la robustez de las estrategias para enfrentar la competencia directa e indirecta.
		31	Sistemas de control	O33	Valor el nivel de desarrollo de los sistemas de control organizacional para el logro de las metas propuestas
		32	Sistemas de toma de decisiones	O34	Empleabilidad de sistemas gerenciales para la toma de decisiones

4	CAPACIDAD COMPETITIVA	33	Fuerza del producto	O35	El grado de diferenciación y fortaleza del producto frente a su competencia
		34	Lealtad y satisfacción del cliente	O36	Determine el nivel de lealtad a la marca y productos
		35	Participación del mercado	O37	Considere el % de participación en las ventas del mercado visto como factor interno
		36	Bajos costos de ventas	O38	Considere niveles de costos de los productos referentes a la competitividad del precio de venta.
		37	Uso de curva de experiencia	O39	Considere el nivel del conocimiento organizacional técnico de los procesos de fabricación del producto para el mejoramiento de procesos
		38	Inversión en investigación y desarrollo	O40	Considere el nivel del conocimiento organizacional técnico de los procesos de fabricación del producto para el mejoramiento en investigación y desarrollo
		39	Barreras de entrada del producto	O41	Evalue si los productos fabricados generar un factor diferenciador o de barrera para el ingreso a nuevos mercados.

Cuestionario para recolección de datos.

DIMENSIONES	No	FACTOR	IMPACTO SOBRE LAS DEBILIDAD/FORTALEZA				PERTINENCIA		RELEVANCIA	
			NULO	BAJO	MEDIO	ALTO	SI	NO	SI	NO
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	1	Nivel académico								
	2	Experiencia técnica								
	3	Estabilidad								
	4	Rotación								
	5	Absentismo								
	6	Pertinencia								
	7	Motivación								
	8	Nivel de remuneración								
	9	Accidentalidad								
	10	Retiros								
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	11	Habilidad técnica								
	12	Capacidad de innovación								
	13	Nivel de tecnología empleado								
	14	Fuerza de patentes y procesos								
	15	Efectividad de la producción								
	16	Valor agregado al producto								
	17	Intensidad de mano de obra								
	18	Economía de escala								
	19	Nivel tecnológico								
	20	Aplicación de tecnología de PC								
	21	Nivel de coordinación entre áreas								
	22	Flexibilidad de la producción								
CAPACIDAD DIRECTIVA	23	Imagen corporativa								
	24	Uso de planes estratégicos								
	25	Evaluación del medio								
	26	Respuesta al cambio								
	27	Control gerencial								
	28	Orientación empresarial								
	29	Habilidad para atraer y retener personal								
	30	Agresividad para enfrentar competencia								
	31	Sistemas de control								
CAPACIDAD COMPETITIVA	33	Fuerza del producto								
	34	Lealtad y satisfacción del cliente								
	35	Participación del mercado								
	36	Bajos costos de ventas								
	37	Uso de curva de experiencia								
	38	Inversión en investigación y desarrollo								
	39	Barreras de entrada del producto								

ANEXO C.

Análisis externo Amenazas-Oportunidades organizacionales

Fuente primaria

Identifique cual de las siguientes variables son consideradas como Amenazas. Asignele un valor de 1 a 3 donde 1 indica un impacto alto 2 un impacto medio y 3 un impacto bajo en su organización

Item	Variable	Impacto	Item	Variable	Impacto	Item	Variable	Impacto
1	Apertura económica		16	Inversión extranjera		31	Crisis valores	
2	Mercado informal		17	Política fiscal		32	Nuevos competidores	
3	Factores climaticos		18	Desplazamiento		33	Normativa vigente	
4	Impacto social		19	Productos tecnológicos		34	Sistema educativo	
5	Creación nuevos impuestos		20	Contaminación		35	Credibilidad estado	
6	Discriminación racial		21	Nuevos productos		36	Estructura socioeconómica	
7	Clases sociales		22	Inflación		37	Cooperación internacional	
8	Telecomunicaciones		23	Expectativa de crecimiento real		38	Migración ciudades	
9	Nuevos mercados		24	Insumos		39	Renovación dirigente	
10	Alianza estratégica		25	Globalización		40	Tratado Libre Comercio	
11	Política laboral		26	Crecimiento mercado		41	Política monetaria	
12	Deuda externa		27	Mercado valores		42	Apertura negocios	
13	Política Salarial		28	Tarifa precio		43	Rotación talento humano	
14	Gestión tecnológica		29	Índice desempleo		44	Curva experiencia	
15	Reforma seguridad social		30	Estabilidad de la política		45	Cambios tecnológicos	

Fuente primaria

Identifique cual de las siguientes variables son consideradas como Oportunidades. Asignele un valor de 1 a 3 donde 1 indica un impacto alto 2 un impacto medio y 3 un impacto bajo en su organización

Item	Variable	Impacto	Item	Variable	Impacto	Item	Variable	Impacto
1	Crisis valores		16	Apertura económica		31	Inversión extranjera	
2	Nuevos competidores		17	Mercado informal		32	Política fiscal	
3	Normativa vigente		18	Factores climaticos		33	Desplazamiento	
4	Sistema educativo		19	Impacto social		34	Productos tecnológicos	
5	Credibilidad estado		20	Creación nuevos impuestos		35	Contaminación	
6	Estructura socioeconómica		21	Discriminación racial		36	Nuevos productos	
7	Cooperación internacional		22	Clases sociales		37	Inflación	
8	Migración ciudades		23	Telecomunicaciones		38	Expectativa de crecimiento real	
9	Renovación dirigente		24	Nuevos mercado		39	Insumos	
10	Tratado Libre Comercio		25	Alianza estratégica		40	Globalización	
11	Política monetaria		26	Política laboral		41	Crecimiento mercado	
12	Apertura negocios		27	Deuda externa		42	Mercado valores	
13	Rotación talento humano		28	Política Salarial		43	Tarifa precio	
14	Curva experiencia		29	Gestión tecnológica		44	Índice desempleo	
15	Cambios tecnológicos		30	Reforma seguridad social		45	Estabilidad de la política	

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

ANEXO D.

Análisis DOFA de las empresas objeto de estudio (Aspectos misionales e institucionales)

EMPRESA	D	F	A	O

Fuente. Adaptado a partir de Serna Gómez (2008). Gerencia estratégica.