

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN PEQUEÑAS UNIDADES PRODUCTIVAS DEL SECTOR  
LÁCTEO EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO, COLOMBIA\***

**ADDRESSING STRATEGIC IN SMALL PRODUCTIVE UNITS OF THE DAIRY SECTOR IN THE  
DEPARTMENT OF ATLÁNTICO, COLOMBIA**

**Hilda Helena Estrada López\*\***  
**Hernán Guillermo Saumett España\*\*\***  
Universidad Simon Bolivar

**RECIBIDO:** Febrero 27 de 2014

**ACEPTADO:** Abril 27 de 2014

**RESUMEN**

Este artículo es resultado de una investigación, que tuvo como objetivo explicar los comportamientos de las unidades productivas agroindustriales del sector lácteo, con respecto a la aplicación del enfoque de direccionamiento estratégico utilizado por los propietarios de estos negocios en el municipio de Sabanalarga (Atlántico). Es por tanto un estudio que permite interpretar y comprender estos procesos direccionales en empresas pequeñas. Bajo un enfoque cualitativo en su desarrollo se utilizaron como técnicas de investigación: la observación participante, la entrevista y los grupos focales. Como resultados se observó la inserción exitosa de estas unidades en mercados de centros urbanos, empleo de planes y programas, recuperación de conocimientos tácitos y una visión de tipo empresarial. Se concluyó que es posible llevar el direccionamiento estratégico a pequeñas unidades del sector rural siempre y cuando se respeten las tradiciones y conocimientos de los propietarios, superando así sus prejuicios con respecto a la administración moderna.

**Palabras clave:** Direccionamiento estratégico, unidades productivas, sector lácteo, tradición cultural.

Este artículo se debe referenciar:

Estrada López, H. y Saumett España, H. (2014). Direccionamiento estratégico en pequeñas unidades productivas del sector lácteo del departamento del Atlántico, Colombia, en *Desarrollo Gerencial* Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Simón Bolívar 6 (2), 16-40.

---

\* Tesis doctoral, Direccionamiento estratégico en pequeñas unidades productivas del sector lácteo en la Universidad de Querétaro, México.

\*\* Directora Centro de Investigación Innovación, Desarrollo y Tecnología Empresarial "CIDITEC". Líder Grupo de Investigación Innovación y Desarrollo Empresarial "GIDE" Universidad Simón Bolívar. Docente Universidad del Atlántico. Correo electrónico: hileslo@hotmail.com.

\*\*\* Miembro Grupo de Investigación Innovación y Desarrollo Empresarial GIDE, Universidad Simón Bolívar. Sociólogo. Magister en Proyectos de Desarrollo Social. Correo electrónico: herse47@unisimonbolivar.edu.co

## ABSTRACT

The article is the result of an investigation, which aimed to explain the behaviour of agro-industrial production units of the dairy sector with regard to the implementation of the approach of strategic direction used by the owners of these businesses in the municipality of Sabanalarga. It is a study that allows you to interpret and understand these processes even when they come from the great company, can be used successfully in small businesses. The research presents a qualitative approach, with the use of participant observation, interview, and focus group techniques. As a result, the inclusion of these units in urban centers with globalized character, use of plans and programmers, recovery of tacit knowledge and insight into enterprise-class could be observed. It was concluded that it is possible to wear the strategic direction to small units of the rural sector provided that respect for the traditions and knowledge that bring homeowners, overcoming their prejudices with respect to modern management.

**Key words:** Strategic direction, production units, dairy Sector, cultural tradition.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de las pequeñas unidades productivas que han participado en proyectos institucionales de desarrollo lleva a indagar los enfoques de dirección estratégica y la utilización que de ellos hacen los propietarios de estas pequeñas unidades, como es el caso del sector lácteo en el departamento del Atlántico (Colombia). La investigación explicará, así, la dinámica actual de la dirección estratégica que presentan las pequeñas unidades productivas del sector lácteo del departamento del Atlántico que, en aras de fortalecerse, han participado en programas institucionales con recursos de cofinanciación, a través del el Gobierno, universidades y otras entidades) .

Estas pequeñas unidades productivas del sector de lácteos, tomadas como referencia, proporcionan un espacio de discusión sobre los logros alcanzados al

respecto, además de situaciones que pueden generar un nuevo conocimiento. Resulta interesante preguntar: ¿Cómo se estructuran las estrategias en estas organizaciones? ¿Es posible relacionar los modelos estratégicos propuestos teóricamente con los aplicados realmente, en términos de resultados arrojados? ¿Existe un modelo de direccionamiento estratégico que sea más apropiado y se ajuste a la situación de estas empresas?

Ahora bien, en los países en vía de desarrollo, es común que se presenten dificultades por parte del sector agropecuario para integrarse al conjunto de la economía. Y es que, de hecho, modernizar el campo y vincularlo a procesos industriales urbanos, representa un reto para la sociedad y para el crecimiento económico de una nación. De igual manera, las condiciones del contexto económico repercuten tanto en los modelos de dirección de las empresas como en el impacto que estas ocasionan en la

sociedad que las alberga (Vargas, 1995). Por esto, las empresas deben autoevaluarse constantemente para direccionar las estrategias que garantizan su supervivencia (Ansoff, Declerck, y Hayes, 1988).

Las pequeñas unidades productivas del sector agropecuario colombiano son afectadas por diferentes problemas internos, que incluyen desde falencias a nivel administrativo hasta la carencia de una estrategia efectiva para su crecimiento y desarrollo. A esto hay que sumarle las amenazas del entorno, tales como los costos de insumos; la estacionalidad de los productos, que obliga, por ejemplo, a que en épocas de sequía aumenten los costos de producción y se eleven los precios a niveles poco competitivos; los altos precios de la gasolina, que incrementan el costo de transporte y distribución. Sin embargo, el Estado colombiano ha procurado responder a las necesidades de este sector, estableciendo programas para incentivar el

desarrollo del mismo, mediante fondos para el fomento, innovación y emprendimiento de nuevos negocios y el fortalecimiento de los existentes a través de créditos condonables y la asistencia técnica de entidades públicas, con el fin de mejorar sus procesos internos (Ministerio de Comercio, 2012). Para esto, el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 contempla, en concreto, el fortalecimiento de fondos de capital semilla para el emprendimiento de negocios, así como para el mejoramiento de la competitividad e innovación de pequeñas unidades productivas (Betancourt, 2005).

A pesar del esfuerzo del Estado y de diversas entidades por lograr el objetivo planteado, es evidente que no han sido del todo eficaces, ya que una vez termina la intervención, los problemas administrativos que estancan a estas pequeñas organizaciones continúan. A esto se le agrega una posible relación entre la preparación académica de los propietarios y

el acceso a los fondos del Estado si se considera que una gran parte de los microempresarios del sector lácteo en Colombia carece de estudios superiores (Departamento Nacional de Planeación, 2003). Al respecto, Fedegan (2006) afirma que el 15% no ha estudiado y el 33% ha hecho apenas algunos cursos de primaria, lo cual hace que requieran el apoyo de un tercero.

Dado lo anterior, las universidades, así como las agencias de desarrollo y fundaciones, han analizado la situación particular de la unidad productiva y han diseñado proyectos de intervención a través de asesorías técnicas que permiten suplir las falencias detectadas (Rivera, Estrada y Saumett, 2013). Por lo general, estas falencias se relacionan con la informalidad en la organización y las deficiencias a nivel administrativo de la misma, cuestión que lleva a la pregunta: ¿por qué sucede esto si la estrategia del proyecto se encaminó a

atender las falencias e incidentes dentro de la organización y fue aprobada y apoyada por el fondo estatal? La respuesta se relaciona con el direccionamiento estratégico empleado por cada uno de los propietarios de estas unidades, y se demuestra al revisar los resultados de la investigación, los cuales confirman que las unidades productivas que mantienen el mercado inicial y han incrementado su participación en este, han implementado estrategias de direccionamiento con estrategias que responden a la situación y los cambios de su entorno.

## **MÉTODO**

La investigación tuvo un enfoque cualitativo. En tal sentido, descarta el análisis causal experimental por la dificultad para crear situaciones válidas en el trabajo de campo, y por la naturaleza de las variables identificadas como parte esencial del estudio (Yin, 1994). En cambio, la

naturaleza de las variables que definen las preguntas de investigación guarda mayor relación con la intersubjetividad de los actores que con indicadores cuantitativos, pues, se buscan las razones que llevan a interpretar y responder a la poca efectividad de los programas de intervención institucional en términos de la calidad del direccionamiento estratégico.

Para buscar confiabilidad externa se sigue el procedimiento recomendado por LeCompte y Goetz (1982) y por Bonilla Castro y Rodríguez (1997), quienes proponen que es conveniente darle a conocer con anterioridad al entrevistado los aspectos que se tratarán y grabar la entrevista para que el investigador y los propietarios tengan la posibilidad de analizar en conjunto los datos de esta, así como sentir confianza y expresarse abiertamente.

## **Participantes**

Se tomaron como base del estudio a 20 propietarios de unidades de producción de queso en pequeña escala, quienes participaron en el programa de fortalecimiento de los productores de queso de Sabanalarga realizado por la Universidad Simón Bolívar y la Gobernación del Atlántico. A ellos se les aplicó una encuesta diagnóstica (20 en total). Después, de acuerdo con los resultados de la encuesta, se seleccionaron 8 propietarios que compartieran los siguientes criterios: Origen de la empresa, volumen de producción, avances alcanzados, y la ubicación del mercado (ventas directas en la unidad productiva o en centros urbanos).

A estas ocho unidades se les aplicó una entrevista en profundidad, que permitió conocer y comprender sus relaciones con los primeros clientes, y el aprendizaje alcanzado por el propietario, tanto sobre los procesos

productivos, como de los adquiridos en virtud de proyectos de desarrollo empresarial.

### **Instrumentos**

Las técnicas empleadas fueron: la encuesta de diagnóstico, aplicada a 20 productores; la guía de la entrevista semiestructurada, que se estableció de acuerdo con los propósitos de la investigación y mediante una matriz elaborada por los investigadores; la observación participante; y las grabaciones de los resultados de un grupo focal. A través de todo ello, se identificaron las expectativas de los propietarios, las formas de asociación y la dirección que debe darse a la organización.

### **Procedimiento**

La investigación comenzó con la identificación de una situación problema: el direccionamiento estratégico aplicado en pequeñas unidades productivas del sector lácteo en el departamento del Atlántico.

El caso de pequeñas unidades productivas deja al descubierto un campo relacionado con la planeación, y el direccionamiento estratégico aplicado. Katz (1970) explica al respecto las cadenas de proposiciones teóricas y los procedimientos lógicos de deducción y equivalencias, que, partiendo de algunas evidencias empíricas, conducen a explicaciones no observables, pero que pueden relacionarse con evidencias físicas observables.

En efecto, el análisis situacional permite captar a los propietarios que no logran establecer los beneficios dados por las organizaciones y la importancia de este direccionamiento, por apegrse a las

tradiciones culturales. Esto evidencia el papel de las jerarquías en las organizaciones y las verdaderas capacidades de dirección de los responsables dentro de la comunidad.

## **RESULTADOS**

Los resultados de la investigación se basan en la interpretación de los hechos que los propietarios de las unidades productivas agroindustriales del sector lácteo expresan con respecto al origen, la aplicación del direccionamiento estratégico y los resultados obtenidos en términos de eficiencia, gerencia, acceso a fuente de financiación, y políticas de crecimientos sostenible y sustentable en el tiempo. Como se puede captar, se trata de los cambios que ocurren en estas unidades productivas después de haber participado en un programa de fortalecimiento. Por esta razón, resulta de particular interés el origen de las unidades y

determinar los efectos del direccionamiento estratégico aplicado en ellas.

### **Origen de las unidades productivas**

Las unidades productivas que los propietarios denominan con orgullo “mi empresa” muestran la evolución de la actividad desarrollada en ellos, los sueños, las dificultades, y los éxitos o logros, según las pautas que se han trazado. Sus casos se relacionan con la situación del país, donde se cruzan problemas de violencia en el campo con la falta de empleo en los centros urbanos y la desocupación de personas que habitan o tienen pequeñas propiedades cercanas a centros urbanos regionales, o conectadas con ciudades por medio de vías de gran flujo vehicular.

### **Cuadro 1. Matriz del origen de las empresas productoras de queso**

Situación/antecedentes	Como se inicio en el negocio
<b>Organización previa</b>	Aprendieron el oficio de familiares que tenían el negocio.
<b>Dificultad económica/Falta de ocupación</b>	Un familiar les prestó dinero para iniciar el negocio, empezaron comprando y vendiendo en pequeña cantidad y luego se dedicaron a producirlo por su cuenta.
<b>Violencia en Colombia</b>	Tenían ganadería en otra región y por seguridad se desplazaron hacia este sitio.
<b>Experiencia Laboral</b>	Trabajaban en empresas procesadoras de productos lácteos y por reducción de personal decidieron crear su propio negocio.

El cuadro anterior señala el origen del negocio. Como se observa, unos responden a la necesidad de buscar un trabajo; otros aprendieron el oficio gracias a algún familiar y como les pareció un buen negocio, siguieron produciendo queso. Resulta interesante la situación de propietarios que trabajaron en empresas y al retirarse invirtieron su liquidación en el negocio de producir queso. Sólo dos de los entrevistados vienen de otro lugar, ya que fueron desplazados de su lugar de origen por la violencia en Colombia, hecho que fue identificado en la entrevista en profundidad. En su lugar de origen, uno de estos propietarios era ganadero y adquirió nuevos bienes gracias a este oficio.

Una propietaria entrevistada, nacida en este sitio, pertenece al grupo de personas que tenían experiencia en la producción de queso, dado que la familia poseía el negocio cuando ella incursionó de lleno. Ella había tenido la oportunidad de aprender el oficio

Fuente: Elaboración de los autores, 2014

como una forma de responder a los precios bajos de la leche, por cuanto su familia era productora de este bien y le vendía directamente a la empresa Colanta. Esto se comprobó durante la entrevista.

Las unidades productivas objeto del estudio generan trabajo a un promedio de dos operarios, lo cual equivale a un total aproximado de 40 trabajadores, incluidos los propietarios (Estrada y Jiménez, 2012).

### **El direccionamiento estratégico**

La entrevista demuestra el crecimiento y desarrollo de las unidades productivas (establecimiento de objetivos y metas para la organización) planteado por Ansoff (1997). En tal sentido, las estrategias para lograr sus objetivos y el direccionamiento estratégico más apropiado para el crecimiento de las unidades productivas, así como las decisiones sobre las estrategias que deben asumir los beneficiarios son inducidas; no son tomadas según elementos importantes

que los propietarios establezcan a partir de su propia visión.

A este respecto, es conveniente señalar lo que Mintzberg (1994) había descrito sobre la planeación estratégica: “como se ha venido practicando ha sido realmente una programación estratégica, la articulación y elaboración de estrategias o visiones que ya existen” (p. 75). No obstante, algunos aspectos interesantes considerados por Thompson y Strickland (2000), como los beneficios de un enfoque estratégico de la dirección que permiten establecer una relación entre el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial, no alcanzan a ser desarrollados por los propietarios de las unidades productivas consideradas, tal como lo habían detectado Reales y Estrada (2012).

A lo anterior se le agrega la relación entre la preparación académica de los propietarios y el acceso a los fondos del Estado, partiendo del hecho de que una gran

parte de los microempresarios del sector lácteo en Colombia no cuentan con estudios superiores.

Ya Saloner, Shepard y Podolny (2005) habían señalado el papel jugado por la administración estratégica en el hecho de darle al propietario un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones que existen entre las decisiones tomadas y el crecimiento de la empresa, tal y como fue expresado por Chan Kim y Mauborgne (2005). Estos autores indican que si la lógica de direccionamiento estratégico no está orientada de manera clara, difícilmente las empresas pueden establecer metas de crecimiento.

En los resultados de la encuesta, se observa que para que toda la organización vaya en la misma dirección, los propietarios se centran en dos aspectos: a) el buen trato a los empleados, los tratan “con cariño; me amoldo a la personalidad de cada uno, les

digo las cosas en un momento preciso, manejo al mismo ritmo que yo llevo y mantenemos una camaradería”; y b) una coordinación de tareas, “que uno se encargue de una cosa y el otro de otra cosa, que el que manipule la sal nada más sea él (...) yo les explico y ya saben que todos los días tiene que ser el mismo proceso”. Incluso comentan que si el ayudante no tiene experiencia no importa pues se le enseña, desde que manifieste tener voluntad.

Sobre este aspecto, Guadamillas (2006) menciona que el crecimiento de la empresa se puede explicar a partir del potencial innovador que la creación, transferencia, integración y aplicación de conocimientos aportan a la organización en un marco donde la cultura, el liderazgo, la estructura organizativa y las prácticas de recursos humanos, entre otros aspectos, lo favorecen de modo que este conjunto de procesos alcance la máxima eficacia.

## DISCUSIÓN

Los resultados anteriores confirman que, en los proyectos de fortalecimiento empresarial, se ha venido impulsando la planeación estratégica tal como lo establecen los expertos, pero los propietarios de las pequeñas unidades productivas no son conscientes de aplicar la estrategia y los planes de actuación empresarial para anticiparse a los acontecimientos futuros, tal como lo expresan Láinez y Bellostas (1991), quienes consideran que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular estrategias que apunten a eventos previstos.

La visión que los propietarios le han dado al negocio responde más al enfoque propuesto por Thompson y Strickland (2000), quienes lo ven como... “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el

transcurso del tiempo, iniciar ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados” (p. 35).

Surge la inquietud sobre cómo aplicar en el diseño y la implementación de la estrategia el direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta las condiciones reales del entorno, entendiendo que esto debe facilitar los ajustes necesarios durante la etapa de implementación, de acuerdo con los cambios que ocurran en el contexto competitivo de la organización.

Ansoff (1997) explica que “la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos” (p. 32). Lo cual coincide con lo que Allaire y Firsirotu (1984) ven en el direccionamiento estratégico desde la perspectiva sistémica,

indicando la importancia de la relación entre la organización del medio (entorno) en la consecución los objetivos, ya que no se puede pensar en una estrategia sin analizar el contexto social, económico y político en que se desenvuelve la organización.

De igual manera, Camacho (2002) exalta la importancia de la organización y de todos sus niveles en el logro de los objetivos establecidos. Concibe, así, el direccionamiento estratégico como “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (p. 15). Para tener una buena interacción con su medio, la organización debe definir internamente la dirección hacia donde todas sus partes deben moverse, como lo plantean Cardona y Cano (2005). En un sentido similar, Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) exponen que la característica particular de la administración estratégica,

es “el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito” (p. 386). Es claro, entonces, que el direccionamiento estratégico requiere un plan estratégico que debe ser ejecutado por todos los niveles de la organización. Es allí donde radica la diferencia con la planificación estratégica, ya que esta es rígida mientras que el primero es flexible (Harrison, 2002). Justamente, a partir de la flexibilidad de la dirección estratégica, se cambian los planes estratégicos.

Una idea diferente es expuesta por Saloner, Shepard y Podolny (2005). Para estos, “la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización”

(p. 44). Este concepto, al igual que el de Ansoff (1997), le da un enfoque sistémico al proceso de direccionamiento estratégico, pero lo más importante es que explica la importancia entre las decisiones del administrador y la forma como afectan el desempeño de la organización.

Por su parte, Díez de Castro et al (2001) afirman que... “la dirección estratégica es un proceso para orientar las relaciones de la firma con su ambiente” (p. 26). Al igual que Saloner y Podolny (2005), esta perspectiva indica el carácter sistemático de la administración estratégica. Sin embargo, va un poco más allá, al mencionar su relación con el proceso de planeación estratégica, la capacidad de la organización y la flexibilidad para el cambio, de acuerdo con el entorno.

Dess y Lumpkin (2003) expresan que la dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y

mantener ventajas competitivas” (p. 18). Igualmente, Jarillo (1992) indica que “la dirección estratégica es aquella que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva” (p. 27). Estos conceptos relacionan la dirección estratégica con la ventaja competitiva de la organización, tal como lo habían señalado Kaplan y Norton (2005).

Johnson y Scholes (2001) también sostienen que “la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas” (p. 36). Esto representa un desafío para el directivo, teniendo en cuenta que, tradicionalmente, el administrador considera más importante el seguimiento a las situaciones rutinarias.

### **Aplicación en pequeñas unidades productivas**

Cabe aclarar que la aplicación de la dirección estratégica se aborda desde los enfoques planteados por Dess y Lumpkin (2003) y por Johnson y Scholes (2001). En estos se plantean tres etapas centrales: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción).

En este caso se puede considerar la planeación estratégica como la antesala del proceso administrativo, ya que durante este se realizan los análisis de los factores que determinan el desenvolvimiento del negocio. En otras palabras, es el proceso por el cual los directivos de una organización prevén el futuro. Esto significa anticiparse a lo que se supone va a suceder –qué cambios ocurrirán en materia económica, tecnológica, social y política– e implica cuantificar los efectos que ejercen estos cambios dentro de la organización. Sin embargo, al momento en que lo que se suponía iba a ocurrir no

ocurre, la planificación estratégica no responde. Por eso, la ciencia administrativa la ha llevado a un estado mucho más amplio, conocido como dirección estratégica.

Los modelos de dirección empresariales tradicionales han servido de punto de partida para ajustarse a los nuevos requerimientos de las empresas (Mogollon, 2006). En este sentido, Cuatrecasas (2010) concibe el modelo tradicional de producción masiva, desarrollado a principios del siglo XX, totalmente opuesto al *lean management* o modelo justo a tiempo. Aunque la gran empresa ha sido la mejor receptora de este modelo, sus características hacen posible implementarlo en las medianas.

Porter (2003) propuso un modelo de análisis de factores relacionados con el entorno de la empresa, conocido como las cinco fuerzas competitivas: *Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores, Poder de Negociación de los Clientes, Poder de Negociación de los Proveedores, Amenaza*

*de Entrada de Productos o Servicios Sustitutivos y Rivalidad entre los Competidores en el Mercado Actual.* Cada una de estas fuerzas se analizan individualmente para determinar los factores externos clave de éxito y de esta manera alimentar la generación de estrategias. Por otra parte, a nivel de administración, el modelo de dirección estratégica comprende fases en las cuales se evalúan diferentes factores estratégicos para las empresas (Ventosa y Villegas, 2009).

Un modelo básico de dirección corresponde a la escuela del diseño, que se basa en la evaluación de situaciones externas e internas: La primera descubre amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la última revela las virtudes y flaquezas de la organización, tal como lo señala Mintzberg (1998).

Por lo anterior, Andrews (1987) considera que el proceso de generación de estrategia es un acto creativo. Y, en efecto,

cuando se han determinado las estrategias alternativas, el paso siguiente del modelo es evaluarlas y elegir la mejor de ellas (Mintzberg, 1998). Esto indica que la generación de estrategias es un proceso informal y se reduce a un grupo de posibilidades que deben evaluarse para seleccionar las que pueda proveer mejores resultados. Se trata de una serie de pruebas destinadas a determinar las relaciones entre el direccionamiento y el crecimiento de la empresa (Rumelt, 1997).

### **Relación entre direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial**

Aguilera (2009) señala la relación entre direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial, basado en un referente teórico. Ciertamente, el crecimiento empresarial depende en gran medida de la orientación estratégica que asuma el directivo, tal y como reflexionan

Chan Kim y Mauborgne (2005), al indicar que si la lógica de direccionamiento estratégico no está orientada de manera clara, difícilmente las empresas pueden establecer metas de crecimiento.

De acuerdo con Blázquez, Dorta y Verona (2006), este proceso debe plantearse de manera que las metas y propósitos que se establezcan, se dirijan hacia el crecimiento organizacional, siendo esto una labor importante de la dirección. De igual modo, Bueno, Salmador y Morcillo (2006) sostienen que el crecimiento empresarial involucra de manera clara y desde sus diferentes perspectivas la orientación estratégica del directivo.

Esto ya lo había captado Guadamillas (2006), quien menciona que el crecimiento de la empresa se puede explicar a partir del potencial innovador que la creación, transferencia, integración y aplicación de conocimientos aportan a la organización en un marco donde la cultura, el liderazgo, la

estructura organizativa y las prácticas de recursos humanos, entre otros aspectos, lo favorezcan hasta alcanzar la máxima eficacia.

Esta idea de Guadamillas (2006) y que cita Aguilera (2009) destaca la importancia de la perspectiva de la motivación, resaltando, entre otros aspectos, el liderazgo del director para el logro de las metas de crecimiento. La decisión de invertir supone el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico, lo cual se concentra en la dirección de la empresa, por lo que el mejor uso de estos recursos debe determinar los objetivos estratégicos, como lo es el crecimiento de la misma (Certo y Peter, 1997).

Queda claro así que los beneficios de un enfoque estratégico de la dirección permiten establecer una relación entre el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial (Thompson y Strickland, 2000). Por tanto, la dirección

estratégica proporciona a los directivos ideas para la evaluación de solicitudes de inversión, partiendo de la relación de estas necesidades de inversiones de capital y nuevo personal, con los presupuestos destinados al cumplimiento de las estrategias (Charan, 2004). En la medida en que estas inversiones ayuden al logro de resultados, a partir de la perspectiva de la motivación, en la que las características de cada directivo influyen en la toma de decisiones, este podrá inclinarse por una estrategia de crecimiento, considerando la visión cuantitativa que tenga del mismo.

## CONCLUSIÓN

La observación de las empresas productoras de queso y las entrevistas en profundidad realizadas a los propietarios de estas, de acuerdo con las expresiones de los beneficiarios del proyecto, ha evidenciado las debilidades para mejorar. Esto se debe a

que en el departamento del Atlántico existen situaciones reacias al cambio, y que se pueden dinamizar a partir de la organización y el uso eficiente de los recursos.

Este planteamiento no solo tienen en cuenta el desarrollo económico de la unidad productiva, sino que señala la importancia de enfocar las acciones en el desarrollo sostenible. Este representa en sí un gran desafío, que las coloca frente al compromiso de generar procesos que no solo estén pendientes de los resultados empresariales, sino también –y con mayor énfasis– de identificar, controlar y optimizar sus impactos económicos, sociales y ambientales, tanto en las actividades que realizan como en los productos, en los servicios ofrecidos por la empresa y en las relaciones con su contexto, con el público interesado.

En medio de tal gama de compromisos y apuestas para cumplir los objetivos y la misión empresarial, los propietarios han

intentado la adopción de modelos sugeridos, o han intentado construirlos desde su propia iniciativa, atendiendo las particularidades de su estructura y cultura organizacional, sin dejar a un lado las recomendaciones. Estos modelos se encuentran en una etapa de aplicación, de modo que aún está pendiente la validación de los resultados, esto es, el crecimiento que alcancen las unidades productivas dentro de su campo de acción, pero ya se observa que estos no alcanzan a posicionarse en el mercado potencial

Cualquiera de las iniciativas abordadas implica serios replanteamientos al proceso de gestión de las pequeñas unidades productivas del sector. Aun cuando los propietarios reconocen que ello les permita alcanzar los resultados, en la aplicación de los procedimientos o estrategias, se genera cierta resistencia en la unidad productiva empresarial. Todavía consideran que no están lo suficientemente capacitados para responder a tal desafío, competencia que,

solo pueden alcanzar las grandes empresas.

Así, al decidir qué modelo es el más adecuado, los propietarios se refieren a uno que les permita formular las estrategias como un acto creativo que afecte e incluya a todos los interesados. De esta manera, el éxito depende de las alternativas para responder de la mejor forma a los cambios del entorno. Esto es muy cercano a lo que sostiene Mintzberg (1998), cuando explica que la generación de estrategias es un proceso informal, que supone evaluar una serie de posibilidades para seleccionar las que mejores resultados puedan proveer. Tales decisiones responden al conocimiento sobre situaciones anteriores y son las que los propietarios tienen presente cuando establecen un direccionamiento estratégico para su pequeña unidad productiva. De esa manera, es posible establecer relaciones entre el direccionamiento y el crecimiento de la empresa.

Estos resultados se han dado en términos de asimilación e implementación, en el caso de las organizaciones consideradas en el nivel Mypimes colombianas. La aplicación de los fundamentos teóricos y los postulados epistemológicos que constituyen el referente de tales modelos en la práctica cotidiana de estas entidades, han transitado por la incompreensión de los supuestos receptores, el choque con su estilo o cultura organizacional, que se identifica de manera equivocada como resistencia al cambio o, como también consideran los líderes de las pequeñas empresas, con la capacitación empresarial, mediante la imposición de patrones de conducta ajenos a sus tradiciones.

## REFERENCIAS

Aguilera Castro, A (2009).

Direccionamiento estratégico y  
crecimiento empresarial: algunas

reflexiones en torno a su relación. En *Pensamiento y Gestión*. No 28 pp., 85-106, Agosto 2009.

Allaire, Y. & Firsirotu, M.E. (1984).

Theories of organizational cultures, *Organization studies*, No 5, (pp. 47-60).

Andrews, K.R. (1987). *The concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin Editions.

Ansoff, I. H., Declerck, R. P. & Hayes R. L. (1988). *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.

Ansoff, I.H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson.

- Betancourt, B. (2005). Análisis sectorial y competitividad. Santiago de Cali, Colombia: Poemia.
- Blázquez, F.; Dorta J. A. & Verona, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. En: Cuadernos de Administración, 19 (31).
- Bonilla Castro, E y Rodríguez Shehk, P (1997). Más allá del dilema de los métodos. Bogotá: Norma.
- Bueno C. E., Salmador S., M.P. & Morcillo O., P. (2006). Dirección estratégica: nuevas perspectivas teóricas. Madrid: Pirámide.
- Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), 2.
- Cardona, M. & Cano C. A. (2005). Territorio, ciclo de vida y estructura empresarial: un puente en la industrialización regional. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Certo, S. & Peter, J.P. (1997). Dirección estratégica. (3a Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Chan Kin, W. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Bogotá: Norma.

Charan, R. (2004). El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial. Barcelona: Empresa Activa.

Colombia. Departamento Nacional de Planeación. (2003), El sector Lácteos. Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/Portals/0/arcivos/documentos/DDE/Lacteos.pdf>

Colombia. Ministerio de Comercio (2012). Innpulsa tu propuesta, Presentación en diapositivas. Disponible en: [http://www.innpuolombia.com/downloadableFiles/convocatorias/41399612\\_INNpulsas20Newsletter%2003%20FINAL.pdf](http://www.innpuolombia.com/downloadableFiles/convocatorias/41399612_INNpulsas20Newsletter%2003%20FINAL.pdf)

Cuatrecasas, L. (2010). Lean Management: La gestión competitiva por excelencia. Barcelona: Profit Editorial.

Dess.G. & Lumpkin G. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill.

Díez De Castro, E. P, García Del Junco. J, Fayerman D, Martín J., F. & Perriáñez C, R. (2001). Administración y dirección. Madrid: McGraw-Hill.

Estrada López, H y Jiménez Reyes Malory (2012). Caracterización de Unidades productivas de lácteos en el municipio de Sabanalarga, corregimiento de Isabel López, Cascajal y Gallegos, Departamento del Atlántico. En: Desarrollo

- Gerencial. Vol. 4 n 1. Enero- junio 2012, pp. 200.
- Fedegan (2006). Plan estratégico de la ganadería colombiana 2019: Por una ganadería moderna y solidaria. Bogotá: Sanmartín Obregón & Cía.
- Goodstein, L. D., Nolan T. M. & Pfeiffer J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. Bogotá: McGraw-Hill.
- Guadamillas, G. F (2006 oct.-dic.). Conocimiento organizativo, innovación y crecimiento empresarial: el caso del Grupo Tecnobit. *Universia Business Review*, 52.
- Harrison, J. S. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica (2a ed.) Madrid: Internacional Thomson Editores.
- Jarillo, C. (1992). Dirección estratégica. (2a Ed.). Madrid: McGraw-Hill
- Johnson, G y Scholes, K (2001). Dirección Estratégica. 5ª ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2005). La organización focalizada en la estrategia. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Katz, R.L. (1970). Cases and concepts in Corporate Strategy. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Laínez, J.A. y Bellostas, A.J. (1991). La Planificación y Gestión estratégica

- en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. En: Revista Española de Financiación y Contabilidad, 21, 501 – 534.
- Le Compte, M. y J.P: Goetz (1982). Problems of reliability and validity of ethnographic research. *Review of Educational Research*. 52(1): 1982, 31-60.
- Mintzberg, H. (1994). La caída y el ascenso de la Planificación Estratégica. *Harvard Business Review* (Enero-Febrero, 1994).
- Mintzberg, H. (1998). Safary a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Granica.
- Mogollón. Diez, M.T (2006). De la transferencia de los modelos universales a su reapropiación en espacios locales. Una mirada al cambio organizacional desde una perspectiva constructivista. En: *Gestión y estrategia*. No 29 enero – junio.
- Porter, M. E. (2003). Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Barcelona: Deusto.
- Reales Vega y Estrada López, H (2012). Toma de decisiones en pequeñas organizaciones del sector cooperativo y estilos de dirección. En: *Desarrollo Gerencial*. Vol. 4 n 1. Enero- junio 2012, pp. 20-52.

- Rivera Mendoza, R; Estrada López, H y Saumett España, H, (2013). Cultivo de bocachicos en jagüeyes con alimentación natural. Estrategia empresarial para el sector agropecuario. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Rumelt, R.P. (1997). The evaluation of business strategy. En. Mintzberg H. & Quinn J.B (1999). The strategy process, 3a ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Saloner, G, Shepard, A. & Podolny, J (2005). Administración estratégica. México: Limusa Wiley.
- Thompson, A., Strickland, A. (2000). Administración Estratégica III, 11<sup>a</sup> ed. México: McGraw Hill.
- Vargas Sánchez, A. (1995). Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo, Servicio de publicaciones de la Universidad de Huelva, Huelva.
- Ventosa, D. & Villegas, G. (2009) Las cooperativas como parte de la economía social ¿una alternativa real ante la crisis?: una aproximación desde el desarrollo organizacional. Documento de discusión. Disponible en:[www.larepublica.com.co/archivos/PYMES/2010-07-29/ingresos-de-las-cooperativas-representan-5-del-pib\\_106705.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/PYMES/2010-07-29/ingresos-de-las-cooperativas-representan-5-del-pib_106705.php).
- Yin, R (1994). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks.