

# **Análisis de los factores internos de competitividad: caso de las empresas lácteas del Cesar, Colombia**

**Analysis of the internal factors of competitiveness:  
case of dairy companies of Cesar, Colombia**

**Análise dos fatores internos de competitividade:  
caso das empresas lácteas do departamento Cesar, Colômbia**

DOI: rces.v24n35.a12

Recibido: 15/06/2015

Aceptado: 22/09/2015

## **Katry Darleth Parody Mindiola**

Universidad de Santander. UDES. Administradora financiera, Universidad de Santander. Universidad de Santander, UDES, Facultad de Ciencias Administrativas, Programa de Administración Financiera, Grupo de Investigación Gestión Competitiva, Valledupar, Colombia. Correo electrónico: Kanda\_k07@hotmail.com.

## **Leisdís Mariana Jiménez Cepeda**

Universidad de Santander. UDES. Administradora financiera, Universidad de Santander. Universidad de Santander, UDES, Facultad de Ciencias Administrativas, Programa de Administración Financiera, Grupo de Investigación Gestión Competitiva, Valledupar, Colombia. Correo electrónico: leisdismariana@hotmail.com.

## **Jhon Freddy Montero Pulgarín**

Universidad de Santander. UDES. Ingeniero industrial, Universidad de Santander, UDES; especialista en Gerencia de Proyectos de Ingeniería, Universidad del Norte. Magister en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo, Universidad Rafael Belloso Chacín. Universidad de Santander, UDES, Facultad de Ciencias Administrativas, Programa de Administración Financiera, Grupo de Investigación Gestión Competitiva, Valledupar, Colombia. Correo electrónico: monterojhon@gmail.com.

## **Análisis de los factores internos de competitividad: caso de las empresas lácteas del Cesar, Colombia**

### **Palabras clave**

Factores internos, competitividad, empresas lácteas.

### **Resumen**

El objetivo principal de la presente investigación es analizar los factores internos de competitividad de las empresas productoras y comercializadoras de queso en la zona norte del departamento del Cesar. El tipo de investigación es de carácter descriptivo. La muestra representativa es de quince empresas, tomada de la población conformada por 36 empresas en la zona norte del departamento. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista estructurada y los cuestionarios. Como resultado, se observa que las empresas presentan falencias en los factores internos con mayor porcentaje de incumplimiento: estos son el conocimiento del mercado y la adaptabilidad, representados según el análisis obtenido con un porcentaje del 38%, y el factor de las relaciones adecuadas con los clientes y abastecedores representado con un porcentaje del 54%. La investigación permite concluir que las empresas objeto de estudio necesitan emplear estrategias que les permitan generar ventajas competitivas para fortalecer sus debilidades frente a sus competidores en el sector lácteo.

**Clasificación JEL:** O47, M21 L66

## **Analysis of the internal factors of competitiveness: case of dairy companies of Cesar, Colombia**

### **Key words**

Internal factors, competitiveness, dairy companies.

### **Abstract**

This paper aims to analyze the internal factors of competitiveness of cheese producers and traders in Cesar department. This study uses a descriptive methodology. A representative sample of 15 enterprises was taken from a population of 36 companies in the north of the department. The instruments used included structured interviews and questionnaires. These companies were observed to have deficiencies in internal factors. Areas with the highest percentage of noncompliance included market knowledge and adaptability (38%) and appropriate customer and supplier relationships (54%). In conclusion, the companies studied need to use strategies that generate competitive advantage in order to strengthen their weaknesses with respect to competitors in the dairy sector.

## **Análise dos fatores internos de competitividade: caso das empresas lácteas do departamento Cesar, Colômbia.**

### **Palavras-chave**

Fatores internos, competitividade, empresas lácteas.

### **Resumo**

O objetivo principal da presente investigação é analisar os fatores internos de competitividade das empresas produtoras e comercializadoras de queijo na zona norte do departamento de Cesar. O tipo de investigação é de carácter descritivo. A amostra representativa é de (15) empresas tomada da população conformada por (36) empresas na zona norte do Departamento. Os instrumentos utilizados foram: entrevista estruturada e questionários. Como resultado, se observa que as empresas apresentam falências nos fatores internos com maior porcentagem de incumprimento estes são: Conhecimento de mercado e adaptabilidade representado segundo a análise obtida com uma porcentagem de 38% e o fator das Relações adequadas com clientes e Abastecedores representado com uma porcentagem de 54%. A investigação permite concluir que as empresas objeto de estudo, necessitam empregar estratégias que lhes permitam gerar vantagens competitivas para fortalecer suas debilidades frente aos seus competidores no setor lácteo.

## Introducción

En la actualidad las organizaciones se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, razón por la cual es relevante analizar los diferentes factores relacionados con el contexto empresarial. El estudio de estos cambios es importante para la gerencia debido a que los competidores constantemente buscan estrategias para generar ventajas competitivas.

En consecuencia, el reto de las organizaciones para estar en condiciones de competir en los mercados locales y externos apunta a la consolidación de sus elementos materiales, técnicos y humanos, siendo estos últimos el recurso más valioso con el que cuenta la empresa (García y Navarro, 2008). A través del análisis de los factores internos se puede diagnosticar la situación actual de las empresas con el objeto de establecer ventajas frente a sus competidores.

En la actualidad en el departamento del Cesar los microempresarios dedicados a la actividad de la comercialización y la producción de lácteos están enfocados en producir mediante la generación de ingresos y la sostenibilidad de las organizaciones, pero no tienen en cuenta la importancia de los factores internos para medir la competitividad de las empresas. En algunos casos se evidencia el conocimiento de algunas variables relevantes que conforman algunos factores, pero realmente no tienen conformada una estructura administrativa que indique qué se debe hacer en cada área de la empresa, exceptuando el área de producción, que es la más importante para ellos porque representa sus utilidades.

El objetivo de la presente investigación es realizar un análisis estratégico del entorno de las empresas lácteas del departamento del Cesar, a través de la identificación del estado actual de los factores internos de competitividad, para generar un diagnóstico que determine los factores y variables que afectan la competitividad de las empresas.

## Concepto de competitividad

La competitividad es un término multidimensional que no posee una definición específica, debido a los diferentes niveles y factores cualitativos y cuantitativos que intervienen en su determinación; así mismo comprende la existencia de diversos enfoques de análisis e indicadores para su medición. Además, es un concepto universal utilizado como fórmula para el crecimiento económico de los países y como condición necesaria cuando se trata de ganar participación en los mercados internacionales (Flores, 2008).<sup>1</sup>

El significado de la competitividad de una organización se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización (precio y calidad del producto final) frente a sus competidores específicos. Para el estudio de la competitividad se debe tener en cuenta la teoría planteada por Romo David y Abdel Guillermo (2005), según la cual para algunas empresas la capacidad de competir se basa en una combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado, de manera que cuando la calidad es la misma en mercados competitivos, las empresas seguirán siendo competitivas si sus precios son tan bajos, o más, que los precios de sus competidores.

1 Flores, T. (2008). *El papel de la inversión extranjera directa en el desarrollo de la competitividad en México. El caso de la industria del tequila en Jalisco (1998-2005)*. (Tesis de Doctorado). Facultad de Economía, UNAM, México D.F.

Solleiro y Castañón (2005) consideran que la competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo cual no es posible establecer una definición única; en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar. Sin embargo, a continuación presentamos algunos conceptos:

- La competitividad es definida como el proceso de integración dinámica de países y productos en los mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda (Dussel, 2001).
- La competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en la productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otras (Padilla, 2006).

Ahora bien, teniendo en cuenta este último concepto, es necesario precisar que competitividad y productividad no tienen el mismo significado, se puede decir que son complementarias, ya que para que exista la competitividad se requieren bases sólidas de productividad en una economía (Suárez, 2005).

Porter (1990) relaciona estos dos conceptos y establece que "la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva" (p.55). En los contextos actuales, la concepción solamente desde la productividad presenta una mirada estrecha; por tanto, el concepto se ha ampliado y hoy involucra elementos que van más allá de que la empresa sea productiva, inclusive conceptos como innovación y calidad adquieren mayor relevancia en el momento de hablar de una empresa competitiva.

Cuando nos referimos a la competitividad no podemos dejar de lado el trabajo de Porter (1990), quien se refiere a la ventaja competitiva como la clave de la competitividad. Este autor marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas haciendo énfasis en que mientras que las ventajas comparativas se heredan, las ventajas competitivas se crean.

## Factores internos de competitividad

La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existe una gran cantidad de definiciones para este término, también hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes. En la actualidad, las organizaciones se están enfrentando a cambios importantes en el entorno, como la competencia más aguda, la sofisticación de la tecnología, los cambios económicos y la globalización de la economía, entre otros (Estrada, García y Sánchez, 2009). Por lo anterior, la competitividad se podrá entender como un concepto dinámico, complementado por la innovación y la búsqueda de estrategias organizacionales diferenciadas, las cuales se interrelacionan e influyen directamente con el uso óptimo de las capacidades para transformar insumos. En este contexto, no basta la percepción tradicional de que la competitividad está determinada solo por la abundancia o la escasez de los recursos con los que cuenta la empresa, sino que se requiere del análisis integral de factores para un adecuado funcionamiento, como el nivel e innovación tecnológica, la organización, la protección del medioambiente y la política económica (Vera y Ganga, 2007; Romo y Abdel, 2005; Villafán, Guitrón, Pedraza y Bonales, 2007).

Por otra parte, al analizar diversos planteamientos metodológicos, se consideran factores internos que impactan en la competitividad empresarial los siguientes: la planeación estratégica, la producción y las operaciones, las capacidades directivas de comercialización y de marketing, el aseguramiento de la calidad, la gestión y la dirección de los recursos humanos, la cultura organizacional, así como los sistemas de información, entre otros (Jiménez, 2006; Rubio y Aragón, 2008; Rodríguez, Bañuelos, Rubio y Chávez, 2010; Saavedra, 2010).

Ahora bien, La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 1997) establece unos parámetros de medición y estima que el desempeño competitivo de una empresa, una industria o una nación se ve condicionado por la conjugación de diversos factores; estos son: internos de la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo microeconómico.

A continuación se describen los factores considerados para la medición de la competitividad que fueron tomados como punto de referencia para el desarrollo de la presente investigación, según la teoría planteada por Patricia Rojas y Sergio Sepúlveda (2000).

### **Factor 1. Capacidad tecnológica y productiva**

- Determinación de la tecnología de punta para la optimización del proceso productivo
- Análisis de la tecnología específica utilizada en la industria
- Identificación de los parámetros instituidos de higiene y seguridad industrial
- Determinación del nivel de capacidad instalada
- Institución del desarrollo de nuevos métodos de producción que puedan modificar la estructura de costos

### **Factor 2. Calidad en los recursos humanos**

- Identificación de las capacidades del personal para el manejo de la planta de producción
- Determinación de la capacidad y conocimiento acerca del proceso productivo
- Variables del proceso de selección y contratación del personal
- Análisis de los cargos y perfiles requeridos para cada área de la planta de producción
- Manejo y política de incentivos
- Implementación de un proceso para la inducción y el entrenamiento de los empleados

### **Factor 3. Conocimiento del mercado y adaptabilidad**

- Tipos de segmentación del mercado
- Identificación de la demanda del producto
- Ubicación estratégica de los puntos de venta
- Implementación de estrategias de venta y comercialización
- Determinar las expectativas de expansión regional y nacional
- Identificación de los principales competidores

### **Factor 4. Relaciones adecuadas con clientes y abastecedores**

- Identificar las preferencias del consumidor
- Determinar cuáles son los posibles clientes potenciales
- Diversificación del portafolio de productos y servicios
- Desarrollo de habilidades para establecer alianzas con los proveedores
- Identificar el nivel de satisfacción del servicio

- Aumento del poder de negociación con los proveedores
- Las características o variables anteriormente mencionadas, que componen cada uno de los factores, son los criterios que permitieron evaluar la competitividad y de esta manera evidenciar la necesidad de iniciar un proceso exhaustivo de análisis que permitió conocer el estado y la situación actual de las empresas objeto de la investigación en la zona norte del departamento del Cesar, identificando su proceso productivo, su evolución, su crecimiento y su estado actual en relación con la implementación de procesos dentro de los parámetros de competitividad.

## Metodología

**Tipo de investigación:** La presente investigación es de tipo descriptivo, debido a que su objeto es examinar y describir la situación actual de los factores internos de competitividad de las empresas productoras y comercializadoras de queso en la zona norte del departamento del Cesar.

**Diseño de la investigación:** Esta investigación está ubicada en el campo de las investigaciones no experimentales, puesto que el diseño establecido permite determinar datos mediante un análisis realizado a cada una de las empresas, efectuado mediante una lista de chequeo tomada del proyecto Auditoría del Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2008 de la empresa Protecom Ltda de la ciudad de Valledupar, cuyos autores fueron Cristina Barraza y Katry Parody (2011), y la aplicación de una entrevista estructurada para determinar el diagnóstico situacional de los factores internos de competitividad.

En el desarrollo de la investigación se determinaron los siguientes factores internos a estudiar: capacidad

tecnológica y productiva, calidad en los recursos humanos, conocimiento del mercado y adaptabilidad, y relaciones adecuadas con los clientes y abastecedores.

**Población:** La población está conformada aproximadamente por 36 empresas productoras y comercializadoras de queso, ubicadas en la zona norte del departamento del Cesar. Teniendo en cuenta que la población es pequeña, se trabajó únicamente con quince empresas productoras y comercializadoras de queso, no siendo necesario el cálculo de la muestra. Las empresas participantes de la investigación fueron Lácteos Sabelsa, Lácteos Delar, Lácteos la Granja de Valle, Industrias mi Valle, Lácteos Kasandra, Lácteos Prolse, Lácteos San Luis, Lácteos Bosconia, Lácteos Villa Sol, Lácteos la Nieve, Lácteos Ideal, Lácteos de la Paz (Asoprolap), Quesos del Valle, Lácteos Dellano, Quesera el Mercadito.

**Instrumentos de recolección de datos:** La información requerida en la investigación se recolectó en las empresas objeto de estudio, a través de la aplicación de una entrevista estructurada y cuestionarios realizados a los gerentes. La investigación se llevó a cabo a través del desarrollo de las siguientes etapas:

### Etapa 1: Revisión y clasificación de las empresas

En esta etapa se llevaron a cabo la revisión y la clasificación de las empresas queseras de acuerdo a su tamaño (micro, pequeñas y medianas empresas), según la información suministrada por la Cámara de Comercio de Valledupar.

### Etapa 2: Socialización de la investigación con las empresas seleccionadas

Se socializó la investigación con las quince empresas seleccionadas, con el fin de dar a conocer las diferentes actividades que se realizaron y los beneficios que el desarrollo de la investigación aportó al gremio.

### **Etapas 3: Recolección de los datos y organización de la información**

Durante esta etapa se identificaron y se describieron todos los factores internos que tienen influencia en la competitividad de las empresas que producen y comercializan queso en la zona norte del departamento del Cesar, así como también se realizó una priorización de estos factores a través de la asignación de un peso y una evaluación de cada factor en las quince empresas seleccionadas.

### **Etapas 4: Examinar y estudiar la información**

En la presente investigación se determinaron las variables que predominan en los factores internos de competitividad de las empresas productoras y comercializadoras de queso seleccionadas.

### **Etapas 5: Procesar y organizar la información obtenida**

Después de la identificación, la descripción, la priorización y la determinación de los factores internos de competitividad se procesaron y organizaron todos los resultados, hallazgos y tendencias con el fin de tener criterios puntuales para establecer medidas que permitieron fortalecer la competitividad de las empresas que producen y comercializan queso en la zona norte del departamento del Cesar.

### **Etapas 6: Formulación y socialización de estrategias**

Según el análisis competitivo obtenido, se formularon las estrategias pertinentes con el fin de potencializar de manera integral e interempresarial los factores internos de competitividad en las empresas productoras y comercializadoras de queso en la zona norte del departamento del Cesar. Posteriormente se convocó a todos los microempresarios participantes del proyecto para dar a conocer estas estrategias y resaltar su grado de importancia para fortalecer la competitividad de sus empresas.

## **Resultados y discusión**

En el desarrollo de la investigación fue indispensable determinar los factores internos que fueron aplicados a las empresas; partiendo de las especificaciones de cada uno se determinaron las variables a estudiar.

En la investigación se encontró que los factores de mayor relevancia son los internos de la empresa, estos están constituidos por la capacidad tecnológica y productiva, la calidad de los recursos humanos, el conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades, las relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, las materias primas y los bienes de capital, estos son los medios que permitirán evaluar la competitividad de las empresas objeto de estudio.

Los resultados obtenidos se analizaron mediante la aplicación de la lista de chequeo, para determinar el diagnóstico situacional de cada una de las empresas seleccionadas para la ejecución del proyecto, que pertenecen a la zona norte del departamento del Cesar, partiendo de la evaluación de cada uno de los aspectos en relación con cada factor interno de competitividad; a estos se les plantearon los siguientes criterios, para determinar el cumplimiento de cada variable:

**SÍ:** Cumplimiento del aspecto evaluado

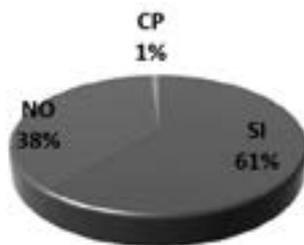
**NO:** No cumplimiento del aspecto evaluado

**CP:** Cumplimiento parcial del aspecto evaluado

Tras efectuar el análisis y la evaluación de cada una de las variables dependientes de cada factor en las empresas, se observó que los factores con menor índice de incumplimiento fueron el conocimiento del mercado y la adaptabilidad, y las relaciones adecuadas con los clientes y abastecedores. En la gráfica 1

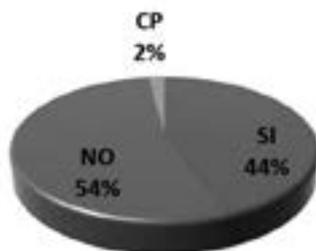
se evidencia que el 38% de las empresas no cumple con las variables evaluadas en relación con el factor 3, mientras que el 61% sí cumple con ellas, y solo el 1% tiende a cumplir con algunas variables parcialmente. En la gráfica 2 se evidencia que el 54% de las empresas no cumple con las variables evaluadas en relación con el factor 4, mientras que el 44% de las empresas sí cumple con las variables, y el 2% cumple parcialmente con las variables evaluadas.

**Gráfica 1.** Promedio general de las empresas con relación al cumplimiento del factor conocimiento del mercado y adaptabilidad



Nota: Relación al cumplimiento del factor 3, conocimiento del mercado y adaptabilidad. Fuente: Elaboración propia (2015).

**Gráfica 2.** Promedio general de las empresas con relación al cumplimiento del factor relaciones adecuadas con clientes y abastecedores



Nota: Relación al cumplimiento del factor 4, relaciones adecuadas con clientes y abastecedores. Fuente: Elaboración propia (2015).

En la investigación se establecieron criterios puntuales para determinar con exactitud las variables predominantes en cada factor interno de competitividad y, de esta manera, establecer los hallazgos y tendencias que permitieron proponer medidas para el fortalecimiento de la competitividad de las empresas. Lo anterior mediante la definición de un baremo, en el cual se establecieron los niveles para cada una de las variables, como se presenta a continuación:

**Alto:** 76% - 100%

**Moderado:** 51% - 75%

**Bajo:** 50% - 26%

**Muy bajo:** 25% - 0%

A continuación se muestra la gráfica 3, donde se evidencia sobre qué intervalo se encuentra cada una de las variables, dependiendo del porcentaje de cada empresa.

Ver gráfica 3, siguiente página

Los resultados obtenidos en la gráfica 3 fueron determinantes para definir los criterios puntuales encontrados en cada organización, puesto que a través de ella se logró observar realmente el comportamiento de las empresas en relación con el cumplimiento de cada variable relacionada con el factor interno de competitividad. A partir del análisis gráfico y la interpretación de los resultados se formularon unas estrategias dependiendo del grado de dificultad encontrado en las empresas para fortalecer los factores internos estudiados.

**Capacidad tecnológica y productiva:** Se encontraron falencias en cuanto a la institución de normas de seguridad e higiene, para ello se planteó la búsqueda de alianzas con la academia con el fin de fortalecer los conocimientos frente a un tema específico que en este caso es la institución de las normas de segu-



## Conclusiones

En el presente proyecto de investigación el objetivo general fue analizar los factores internos de competitividad de las empresas productoras y comercializadoras de queso de la zona norte del departamento del Cesar. Al llevar a cabo dicho análisis se podría considerar que a partir de los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

El factor que implica más relevancia para las empresas orientadas hacia la producción y la comercialización de quesos en la zona norte del departamento del Cesar es el de la capacidad tecnológica y productiva, puesto que de él se derivan los componentes para la fabricación de sus productos, y lo más importante es ofrecer un producto de excelente calidad al consumidor. Para los microempresarios del sector lácteo en la zona norte del departamento del Cesar lo que cobra realmente importancia es producir y vender a un precio accesible.

El mayor índice de incumplimiento dentro de los parámetros establecidos para evaluar cada factor interno de competitividad se presentó en dos factores: en el factor del conocimiento del mercado y la adaptabilidad, puesto que los empresarios en su gran mayoría son empíricos, y algunos no cuentan con los conocimientos previos para la realización de un estudio de mercados, aunque ocupan un lugar dentro de la industria láctea, porque se encuentran desarrollando esta actividad desde hace mucho tiempo; y en el factor de las relaciones adecuadas con los clientes y abastecedores, en el que predomina de una manera más negativa aún, dado que las empresas no establecen ningún tipo de alianzas con los proveedores, compran la materia prima a quienes les ofrezcan un mejor precio, y por este motivo se incrementan los

costos del producto cuando hay escasez de la materia prima y no obtienen grandes beneficios por no establecer proveedores fijos que les ofrezcan mejores alternativas de compra para llevar a cabo su actividad. Además de ello, no tienen estructurada una base de datos de sus clientes y no disponen de un portafolio de productos y servicios, restando de esta manera competitividad en el mercado.

## Recomendaciones y futuras líneas de trabajo

Para próximas investigaciones se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- Determinar los factores externos que afectan la competitividad en las empresas productoras y comercializadoras de quesos.
- Realizar un análisis de los factores ambientales que pueden incidir en la producción de las empresas para determinar posibles alteraciones de los precios en relación con la escasa materia prima.
- Determinar posibles cambios de las condiciones de la demanda del producto.
- Determinar el tipo de tecnología que debería ser utilizada para la optimización de los procesos.
- Realizar un análisis que esté relacionado con las necesidades del consumidor y la calidad del servicio.

## Referencias

Arturo, K. (2013). *El análisis del consumidor*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/el-analisis-del-consumidor>.

- Azanza, J. L. (2011). Genuina educación superior, formas y métodos de satisfacer al cliente. Ecuador: Tecnológico Sudamericano.
- Barraza, C., Parody, K. (2011). *Auditoría del sistema de gestión de la calidad según la Norma ISO 9001:2008 de la empresa Protecom Ltda de la ciudad de Valledupar*.
- Comisión Regional de Competitividad del Cesar. (2011). Actualización del Plan Regional de Competitividad del Cesar "CRCC". Valledupar: Comisión Regional de Competitividad del Cesar.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2004). Documento CONPES 3297 "Agenda interna para la productividad y la competitividad: Metodología". Bogotá: DNP.
- Flores, T. (2008). El papel de la inversión extranjera directa en el desarrollo de la competitividad en México. El caso de la industria del tequila en Jalisco (1998-2005). (Tesis de Doctorado). Facultad de Economía, UNAM, México D.F.
- García, M. L. S., Toro, S. M., y Sánchez, B. T. (2013). Determinación de la competitividad de la pyme en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *FAEDPYME International Review-FIR*, 2(4), 18-32.
- González, M. A., y Pench, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, (197), 49-53.
- Guzmán, K. (2013). La industria de lácteos en Valledupar: primera en la región Caribe. Cartagena: Banco de la República.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2004). Fundamentos de marketing. Ciudad de México: Editorial Pearson Educación.
- Lafaurie, J. (2009). Sector lácteo colombiano. Una propuesta para reconstruir al sector. Recuperado de <http://es.slideshare.net/Fedegan/fedegan-animal-ganaderoserviciospresentacionsector-lacteocolombiano>.
- Mintzberg, H. (1997). El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. Ciudad de México: Editora Prentice Hall Hispanoamericana.
- Porter, M. (1980). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de las industrias y sus competidores. Ciudad de México: Editorial Patria.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. New York: The Free Press.
- Prahalad, K. C., y Hamel, G. (1990). The core Competence of corporation. *Harvard Business Review*, vol. (68), 79-91.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Revista Negotium*, 10(4), 36-49. Recuperado de [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve).
- Rivas, G. D., Herrera, M. Á., y Melo, N. P. (2013). Sistema integral de asociatividad empresarial citrícola: Propuesta causal de competitividad. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 119-140.
- Rojas, P., y Sepúlveda, S. (2000). *Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad*. San José: IICA.
- Romero, C., Sánchez, C., y Tafoya, M. S. (2012). *Segmentación de mercados y posicionamiento*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/segmentacion-de-mercados-y-posicionamiento-en-marketing/>.
- Romo, D., y Abdel, G. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio exterior*, 55(3), 200-214. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/1/RCE.pdf>.
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.
- Suárez, R. (1999). *El complejo productivo lácteo en Colombia*. Apertura económica y (des)encadenamientos productivos. Santiago de Chile: Editorial CEPAL.
- Wiersema, F., & Treacy, M. (1995). La disciplina de los líderes del mercado. Bogotá, D.C., Editorial Norma.