

ORIGINAL

## Strategic thinking as a potential factor in the growth of companies in the dairy sector

### Pensamiento estratégico como factor potencial en el crecimiento de empresas del sector lácteo

Carlos Vera Pirela<sup>1</sup> , Aneleth Olmedo Platam<sup>1</sup> , German Lozano Hernandez<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Universidad Popular del Cesar. Colombia.

**Citar como:** Vera Pirela C, Olmedo Plata A, Lozano Hernandez G. Strategic thinking as a potential factor in the growth of companies in the dairy sector. Management (Montevideo). 2024; 2:40. <https://doi.org/10.62486/agma202440>

Enviado: 05-12-2023

Revisado: 13-03-2024

Aceptado: 29-07-2024

Publicado: 30-07-2024

Editor: Misael Ron 

#### ABSTRACT

The article refers to how in a competitive and changing environment, dairy companies need to implement effective strategies to ensure their growth and sustainability, emerging as a crucial factor for the business success of the sector. In this same scenario, strategic thinking implies the ability to analyze the environment, identify opportunities and threats, and formulate action plans to achieve long-term objectives. This research focused on a quantitative, field, non-experimental methodology. Descriptive statistics were used to tabulate the information; the results of the study reveal a strong commitment of the company to identify market opportunities and reinforce its competitive strengths. The indicators associated with these areas showed a high level of presence within the organization, which shows a solid foundation for future growth.

**Keywords:** Strategic Thinking; Growth; Dairy Sector Companies.

#### RESUMEN

El extenso refiere como en un entorno competitivo y cambiante, las empresas lácteas necesitan implementar estrategias efectivas para asegurar su crecimiento y sostenibilidad, emergiendo este como un factor crucial para el éxito empresarial del sector. En este mismo escenario, el pensamiento estratégico implica la capacidad de analizar el entorno, identificar oportunidades y amenazas, y formular planes de acción para alcanzar objetivos a largo plazo. Esta investigación se focalizó en una metodología de corte cuantitativa, de campo, no experimental. Para la tabulación de la información se utilizó la estadística descriptiva, los resultados del estudio revelan un fuerte compromiso de la empresa por identificar oportunidades de mercado y reforzar sus fortalezas competitivas. Los indicadores asociados a estas áreas mostraron un alto nivel de presencia dentro de la organización, lo que evidencia una base sólida para el crecimiento futuro.

**Palabras claves:** Pensamiento Estratégico; Crecimiento; Empresas del Sector Lácteo.

#### INTRODUCCIÓN

El pensamiento estratégico es un proceso dinámico, flexible, que permite y modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias, este permite a la empresa enfrentarse a los principales problemas de la organización, al cambio en el entorno y ver las oportunidades y detectar las amenazas. El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. (CEUPE, 2020)

Al respecto, Morrisey (1996) considera que el pensamiento estratégico está enfocado en los factores más intuitivos del proceso, lo cual, va a permitir la ejecución de la misión, de la visión y de la estrategia de la organización. Esta fase del proceso está diseñada para crear la perspectiva futura de la organización, mientras se establecen los cimientos a través de los cuales se tomarán todas las decisiones importantes sobre la planificación.

En el mismo orden de ideas, señala que el proceso de la planificación organizacional involucra principalmente tres etapas: (a) El plan estratégico, en esta etapa corresponde establecer los planes de acción, de trabajo, así como el presupuesto requerido a largo plazo; (b) El plan táctico, en esta fase se enfatiza en el análisis de asuntos críticos, objetivos y planes de acción también a un año. (c) El plan de largo plazo, acá intervienen como una fusión los componentes de los planes anteriores: el análisis de asuntos críticos, los objetivos de largo plazo y los planes de acción estratégicos que abarcan de 3 a 5 años, en la cual está inmerso el pensamiento estratégico donde se establecen los valores compartidos, la misión, la visión y la estrategia; esta etapa constituye lo que hoy en día se conoce como la planificación estratégica.

Enmarcados en el contexto empresarial Chiavenato en su libro *Planeación Estratégica* (2016) sostiene que el proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, todo eso con el propósito de enfrentar los desafíos de un ambiente de negocios intensamente dinámico y cambiante, para alcanzar la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Colocando un enfoque se estudiará la industria lechera y láctea ya que como se sabe la leche y sus principales derivados son unos de los elementos principales en la canasta de alimentos del hogar, es por esto que tienen una alta demanda en el mercado, entonces se tiene que la India es el mayor productor mundial de leche, con el 22 por ciento de la producción total, seguido por los Estados Unidos de América, China, Pakistán y Brasil y que Los países con los mayores excedentes de leche son Nueva Zelanda, los Estados Unidos de América, Alemania, Francia, Australia y Irlanda, así como también los países con los mayores déficits de leche son China, Italia, la Federación de Rusia, México, Argelia e Indonesia. Cabe resaltar que, en los tres últimos decenios, la producción lechera mundial ha aumentado en más del 59 por ciento, pasando de 530 millones de toneladas en 1988 a 843 millones de toneladas en 2018. (FAO 2020)

Así mismo, el desarrollo del sector lechero es un instrumento sostenible, equitativo y poderoso para lograr el crecimiento económico, la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza porque la actividad lechera: es una fuente regular de ingresos; proporciona alimentos nutritivos; diversifica los riesgos; mejora el uso de los recursos; genera empleo en la explotación y fuera de ella; crea oportunidades para las mujeres (por ejemplo, dinero derivado de la leche); proporciona estabilidad financiera y posición social (por ejemplo, depósito de ahorros, creación de activos). (FAO 2020)

Es pertinente señalar con base en lo planteado por Pinto (2017) los factores que impulsan el desarrollo del sector lechero son las variaciones de la demanda; los adelantos en materia de producción, transporte y tecnología de las comunicaciones; la mejora de la productividad en la explotación; y el aumento de la eficacia de las cadenas lácteas. Para que se logre un desarrollo sostenible del sector lechero de pequeña escala es fundamental que se creen asociaciones activas de productores y se establezca cadenas lácteas fiables ya que es importante crear valor en cada actividad de la cadena láctea y esto punto clave dentro de un buen plan de acción debido a que esto es una de las principales ventajas del pensamiento estratégico porque ayuda a un buen desempeño y unión de la empresa. El éxito de los programas de fomento del sector lechero en los países en desarrollo depende en gran medida de los hábitos tradicionales de consumo de lácteos.

En Colombia este sector actualmente representa el 2,3 % de PIB nacional y el 24,3 % del PIB agropecuario, es decir el consumo de leche en Colombia es también una cifra relevante, tendiendo el tercer mercado en ventas de lácteos de América Latina, además de generar más de 700 000 empleos directos. Ahora bien, la situación actual del sector sorprende debido a las condiciones y capacidades que tiene el país, ya que Colombia tiene un enorme potencial que daría para competir con las grandes potencias lecheras mundiales como Nueva Zelanda y Estados Unidos, resaltando que Colombia es el cuarto productor de leche de América Latina detrás de México, Brasil y Argentina. Además, la calidad de la leche colombiana es sumamente alta comparada con los grandes productores mundiales. (Pinto 2017)

Es importante mencionar que Colombia es también un país exportador y que sus principales mercados destino de la oferta colombiana son: Venezuela que participa con 40,3 %, Ecuador con 19 %, Estados Unidos con 21,2 %. La capacidad exportable de la cadena de lácteos se concentra en la leche en polvo, producto de mayor vida útil y valor agregado. Las exportaciones del eslabón de queso se dirigieron principalmente hacia Venezuela (77,1 %) y Estados Unidos (12,1 %) (Gómez 2011), sin olvidar que hay factores que nos podría llevar a competir con los países potencias en este sector, uno de los más importante es el volumen de su producción la cual en Colombia ha aumentado constantemente a lo largo de los años; mientras en 1980 se producían 2 000 millones de litros al año, hoy en día se producen casi 7 000 millones de litros, con una tasa de crecimiento promedio del 3,5 %. Sin embargo, el problema en el país no se centra en la producción sino en el procesamiento de leche. Se

calcula que solo el 50 % de la leche producida es procesada, por lo cual el 50 % restante es vendido a precios bajísimos en mercados informales.

Otro punto importante para el sector lechero colombiano es el consumo nacional. Los colombianos consumieron más de 1 050 millones de litros de leche, y 85 000 toneladas de quesos y leche en polvo en el 2016. Además, Colombia tiene el tercer consumo en América Latina detrás de Brasil y México, con ventas mayores a los 3 500 millones de USD. Sin embargo, en los últimos años, el crecimiento del consumo de lácteos no ha ido de la mano con el crecimiento de la producción ya que las importaciones de estos productos han incrementado exponencialmente, esto debido por cuenta de los Tratados de Libre Comercio que el Gobierno firmó con Estados Unidos y la Unión Europea. Según advierte Asoleche, el país está cada vez más expuesto a las importaciones de productos lácteos desde estos dos mercados. (PORTAFOLIO, 2019)

Estas empresas han llegado a su nivel debido a una buena implementación de los factores del pensamiento estratégico ya que han sabido brindar una excelente calidad e innovación en sus productos logrando así satisfacción para sus clientes lo que a su vez produce un vínculo de fidelidad del cliente con la empresa, siendo así marcas eficientes con objetivos claros ya que “las estrategias representan un patrón de objetivos propios o metas, presentándolos de tal manera que puedan definir la actividad a la que se dedica la empresa, quien es y quien será” (Andrews, 1962). De esta manera se le facilitara también a la empresa definir el tipo de estrategia más favorable para sus necesidades o propósitos, es decir si quiere reorganizarse, atacar, crecer, o si está en apuros crear estrategias de supervivencia.

### **Marco teórico conceptual**

#### *Pensamiento Estratégico*

El mundo se encuentra en un constante dinamismo y sobre todo tomando acciones de innovación, incluyendo también el área comercial, es por esto que se si se quiere sobrevivir en este ámbito se tiene que ir a la par de los avances, debido a esto las empresas tienen que buscar la manera de seguir en la lucha, pensando estratégicamente, ofreciendo productos de calidad y sobre todo teniendo un gran de innovación y originalidad.

A lo largo de los años diversidad de autores se han tomado el trabajo de definir el pensar estratégicamente a lo que en primer lugar se encuentra a Leidtka (1998) quien define el pensamiento estratégico como estar siempre en la búsqueda de oportunidades emergentes ambos en servicio del intento estratégico actual o en la reconstrucción de otro más apropiado, para esto Las organizaciones deben saber quiénes son y donde quieren llegar para poder plantear estrategias concretas para lo que se quiere lograr.

De acuerdo con lo antes expuesto, este es gran punto clave debido a que hay que saber a qué se enfrentan las organizaciones para poder pensar en posibles soluciones y establecer estrategias que ayuden a la mejora y optimización de la marca. Al respecto, Rico (2005) expresa que el pensamiento estratégico es comprender como el cerebro humano es la herramienta utilizada en el proceso, no se basa en el pensamiento lineal.

El autor recomienda aprovechar el desequilibrio del entorno para propiciar posturas estratégicas para el cambio radical del negocio. Siendo esto de gran importancia ya que como se ha mencionado el mercado es muy dinámico por lo cual las empresas deben ser flexibles y lograr acoplarse, de la misma forma sacar lo mejor de cada nueva etapa.

#### *Etapas del Pensamiento Estratégico*

Teniendo claro el concepto de pensamiento estratégico con referencia a los autores citados anteriormente es importante mencionar las dimensiones de este y sus respectivos indicadores. Esta variable como todo proceso tiene sus etapas, para poder prepararse, ejercer y obtener resultados siendo estas la primera dimensión, las cuales fueron planteadas por Morrissey (1996) quien divide el pensamiento estratégico en tres etapas:

1. El plan estratégico, en esta etapa corresponde establecer los planes de acción, de trabajo, así como el presupuesto requerido a largo plazo
2. El plan táctico, en esta fase se enfatiza en el análisis de asuntos críticos, objetivos y planes de acción también a un año.
3. El plan de largo plazo, acá intervienen como una fusión los componentes de los planes anteriores: el análisis de asuntos críticos, los objetivos de largo plazo y los planes de acción estratégicos que abarcan de 3 a 5 años, en la cual está inmerso el pensamiento estratégico donde se establecen los valores compartidos, la misión, la visión y la estrategia; esta etapa constituye lo que hoy en día se conoce como la planificación estratégica.

Desde otra perspectiva Vijay Govindarajan (2005), este autor, visualiza la planificación estratégica en tres etapas las cuales denomina “cajas”:

1. La primera caja está relacionada con gerenciar el presente, y según el autor es en esta etapa donde más trabajan los ejecutivos de hoy, al mismo tiempo, considera que por sí sola no garantiza el éxito del plan, dada su íntima relación con los objetivos de corto plazo.
2. La caja 2 implica selectivamente abandonar el pasado “desaprender”, es en este proceso de

“desaprendizaje” es donde se debe establecer la relación del largo plazo con el corto plazo, en otras palabras, revisar si se están logrando los objetivos estratégicos adicionalmente a los tácticos.

3. La caja 3 en donde a través del aprovechamiento de las innovaciones disruptivas, así como el rediseño de procesos y competencias se materializa valor adicional. Este valor adicional se logra al romper los paradigmas vigentes, imponiendo un nuevo orden entre la competencia empresarial. Esto implica un monitoreo del comportamiento no lineal y dinámico del ambiente competitivo.

#### *Factores que Posicionan al Pensamiento Estratégico*

En la misma secuencia se encuentra la segunda dimensión correspondiente a los factores que posicionan al pensamiento estratégico como una herramienta de crecimiento para las empresas ya que a través de estudios se ha demostrado que las organizaciones que emplean esta acción tienden a reflejar resultados favorables, manteniéndose y mejorando día a día, dentro de estos factores se están:

1. logro de objetivos debido a que este es el motivo principal del uso de las estrategias, cumplir una meta, creando modos de trabajo estratégicos que rindan buenos frutos a las empresas y solucionando problemáticas de la mejor manera.

2. Otro factor es entrar en competencia, al ser un ente innovador y sobre todo ofrecer una buena calidad, la marca se mantiene en buen nivel de satisfacción al cliente lo que le da paso a entrar competencia con otras marcas que se dedican a lo mismo, cuando se llega a este punto, se tiene que mantener ese puesto a través de estrategias de innovación para captar la atención del cliente y seguir ofreciendo calidad.

3. El último factor hace referencia al crecimiento y expansión de la marca, otro punto que se basa en estrategias claves para poder adentrarse las grandes ligas del mercado, como almacenes de cadena y/o realizar exportaciones, por ejemplo, tener buenas relaciones con el gobierno. Cada uno de los factores se pueden lograr creando un plan estratégico coherente y eficaz, que debe ser aplicado en cada área de la empresa para poder lograr objetivos y optimizar el rendimiento de las organizaciones.

Llevando la misma línea Olay (2014) plantea que pensar estratégicamente permite a las empresas realizar un auto estudio para saber en qué situación se encuentra para avanzar y poder llegar al objetivo, además de que en el trayecto se puede llevar un seguimiento de los procesos para corregir el rumbo de la organización.

#### *Herramienta DOFA como pieza Fundamental para el Pensamiento Estratégico*

Como última dimensión se tiene a la herramienta DOFA como pieza fundamental para el pensamiento estratégico, esta parte es de gran ayuda para poder definir qué tipo de estrategias necesita la empresa, ya que esta se trata de un estudio del estado tanto del ente como de su entorno, de esta manera se analizan:

1. Debilidades, siendo estas todas aquellas cosas en que la empresa no tiene buen desempeño o buenos resultados

2. Oportunidades, haciendo referencia a las condiciones externas a la organización, con relación a la competitividad las cuales son importantes para poder llegar a la meta.

3. Fortalezas son todos los buenos aspectos que tiene que ayudan a la obtención de resultados y logro de objetivos.

4. Amenaza que también son externas a las organizaciones, son obstáculos que se presentan en el mercado y que ponen en riesgo el bienestar de las mismas. Cuando se tienen identificadas cada una de estas se empieza a pensar en estrategias de mejora o maximización de las partes.

De acuerdo con Ponce (2006) el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

#### **MÉTODO**

Esta investigación, fue encaminada dentro de tipo de investigación descriptiva la cual bajo el pensamiento de Sampieri (2014 pág. 92), como su nombre lo indica:

“Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.”

Debido a su enfoque en las empresas del sector lácteo, esta investigación toma un diseño de campo no experimental de carácter transeccional. Sanca (2011) plantea que la investigación de campo “se apoya en información del objeto de estudio o de los involucrados en él” y además puede realizarse a través de dos medios, por una parte, el censo, utilizando “estudios demostrables sobre toda la población” y por otro lado el estudio de casos “con encuestas, observaciones, entrevistas y cuestionarios”.

Debido a la naturaleza del estudio las encuestas y la recolección de datos se hizo direccionó al área

administrativa, ya que es a esta quien corresponde la organización y planeación de estrategias, las encuestas se realizarán a través del censo, pues dicha población es totalmente accesible, específicamente son sesenta y un (61) personas de las que se va a obtener información.

## RESULTADOS

Tras la revisión exhaustiva de la información, su clasificación, organización y ordenamiento, el investigador procede a relacionar y comparar los datos obtenidos para interpretarlos y dar respuesta a las preguntas formuladas al inicio de la investigación, así

### Etapas del pensamiento estratégico

Dimensión	Las etapas del pensamiento estratégico		
Indicadores	Plan estratégico	Plan táctico	Plan operacional
Media indicadores	4,74	4,64	3,47
Media de la dimensión		4,28	
Mediana		4,00	

En la anterior tabla podemos observar el comportamiento de las etapas del pensamiento estratégico como dimensión desarrollada a través de indicadores como el plan estratégico, plan táctico y plan operacional. En primer lugar, el plan estratégico con una media de 4,74 lo cual con relación a la tabla de baremos se observa que representa un comportamiento de carácter muy alto. Debido a estos resultados se puede interpretar que se está implementando el pensamiento estratégico en la empresa de lácteos Klaren's.

Resaltando siempre la importancia de este indicador pues se puede decir que este es el botón de arranque para un buen funcionamiento de las organizaciones, este es sustentado por Morrisey (1996) quien sostiene que “en esta etapa corresponde establecer los planes de acción, de trabajo, así como el presupuesto requerido a largo plazo” y además reforzado por Vijay Govindarajan (2005) según el autor es “en esta etapa donde más trabajan los ejecutivos de hoy, al mismo tiempo, considera que por sí sola no garantiza el éxito del plan, dada su íntima relación con los objetivos de corto plazo”.

Como segundo indicador se encuentra el plan táctico con una media de 4,64 manteniéndose también con un comportamiento de carácter muy alto sacando como conclusión que tiene gran presencia dentro de la empresa. Este indicador es sustentado por Morrisey (1996) quien plantea que “en esta fase se enfatiza en el análisis de asuntos críticos, objetivos y planes de acción también a un año”. Se trata de buscar la manera de cumplir las metas de y analizar si esta es la forma correcta teniendo siempre en cuenta el plazo previamente establecido, Vijay Govindarajan (2005).

Como último indicador de esta dimensión se encuentra el plan operacional el cual obtuvo un resultado más bajo con respecto a los anteriores, este cuenta con una media de 3,47, a pesar de esto se mantiene en una categoría alta. Este permite finiquitar a través de acciones y prácticas laborales los objetivos específicos de las organizaciones de manera que se reparten o designan las actividades, el tiempo y por ende los recursos de estas, Morrisey (1996). Además de esto Vijay Govindarajan (2005) sostiene que esta etapa influye en la manera como se impone un nuevo orden entre la competencia empresarial. “Esto implica un monitoreo del comportamiento no lineal y dinámico del ambiente competitivo.”

la dimensión en general obtuvo una media de 4,28 manteniéndose en una categoría muy alta así que se concluye que esta hace buena presencia dentro de la empresa Klaren's, lo que le da una buena presencia pues esta dimensión es el motor de la empresa, donde se planea cada actividad a realizar en la empresa siendo esto pieza fundamental para la obtención de buenos resultados. A pesar de esto, es importante hacer énfasis en el indicador del plan operativo ya que, a pesar de mantenerse en un comportamiento alto, tiene tendencia a una categoría moderada lo que deja ver que no se está llevando a cabo de la manera correcta por ende se debería hacer un respectivo análisis para encontrar las fallas que se pueden estar presentando en este indicador.

Dimensión	Factores que posicionan al pensamiento estratégico		
Indicadores	Logro de Objetivos	Competitividad	Crecimiento
Media indicadores	3,93	4,64	3,47
Media de la dimensión		4,11	
Mediana		4,00	

Esta tabla corresponde a los datos arrojados por la segunda dimensión sobre los factores que posicionan al pensamiento estratégico teniendo como primer indicador al logro de objetivos el cual arrojó una media de 3,93 aunque cabe en una categoría alta, es un puntaje bajo con respecto al nivel de importancia del indicador debido a que este es el motivo principal del uso de las estrategias, cumplir una meta, creando modos de trabajo estratégicos que rindan buenos frutos a las empresas y solucionando problemáticas de la mejor manera, Contreras (2013). Se concluye que el indicador no tiene el nivel de presencia que amerita para el buen rendimiento de la empresa Klaren´s.

Como segundo indicador de esta dimensión se encuentra la competitividad con una media de 4,64 claramente un comportamiento muy alto lo que da a entender que la empresa busca la manera de entrar y se mantiene en competencia dentro de su industria, dándole validez a lo planteado por, Contreras (2013)

Al ser un ente innovador y sobre todo ofrecer una buena calidad, la marca se mantiene en buen nivel de satisfacción al cliente lo que le da paso a entrar competencia con otras marcas que se dedican a lo mismo, cuando se llega a este punto, se tiene que mantener ese puesto a través de estrategias de innovación para captar la atención del cliente y seguir ofreciendo calidad.

En tercer indicador de este indicador hace referencia al crecimiento, este indicador al igual que el logro de objetivos se encuentra en un rango alto con respecto a la de baremos arrojando un resultado de 3,47 resultado que también debe ser estudiado en búsqueda de mejoras ya que este representa la búsqueda de expansión y reconocimiento como marca, se basa en estrategias claves para poder adentrarse las grandes ligas del mercado, como almacenes de cadena y/o realizar exportaciones, Olay (2014) por ejemplo, tener buenas relaciones con el gobierno. Sin esto la empresa quedaría en un estancamiento lo que traería problemas a largo plazo debido a que el mercado se encuentra en constante dinamismo.

En términos generales la dimensión arrojó buenos resultados con una media de 4,11 interpretándose así que tiene un muy alto nivel de presencia dentro de la empresa Klaren´s por lo que se entiende que la empresa maneja de una buena manera los puntos que impulsan el crecimiento de la organización Olay (2014, a pesar de presentar valores altos con respecto a la tabla de baremos los resultados arrojados en los indicadores de logro de objetivos y crecimiento presentan un nivel más bajo el cual es motivo para estudiarlos y encontrar las posibles falencias pues son puntos claves que determinan el rendimiento de la organización.

**Tabla 3. Herramienta DOFA**

Dimensión Indicadores	Herramienta DOFA			
	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
Media indicadores	3,85	4,25	4,28	3,68
Media dimensión		4,02		
Mediana		4,00		

Como última dimensión de la variable pensamiento estratégico se tiene a la herramienta DOFA medida con los indicadores: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. En este sentido con las debilidades siendo el primer indicador el cual arroja una media de 3,85 resultado que, aunque entra en una categoría alta este debería tener un nivel de presencia mucho más alto, debido a la importancia de este indicador en la empresa es necesario colocarle atención ya que se trata de todo lo que internamente la empresa está haciendo mal, que no tiene buen desempeño o buenos resultados, Serna (2011)

Por otro lado, se encuentran las oportunidades dando como resultado una media de 4,25 presentando un comportamiento muy alto, demostrando así que la empresa Klaren´s se preocupa por estudiar su entorno y buscar la manera de mantenerse y sobre todo buscar mejoras en lo que hacen y dándole validez a lo planteado por Ponce (2006) “haciendo referencia a las condiciones externas a la organización, con relación a la competitividad las cuales son importantes para poder llegar a la meta.”

Las fortalezas por su parte se encuentran en una categoría muy alta con una media de 4,28 lo que da a entender que en la empresa cuenta con los recursos necesarios para mantenerse, lo que por ende le da fuerza para sobresalir dentro de los competidores. De esta manera confirma el pensamiento de Serna (2011) ya que el plantea que las fortalezas “son todos los buenos aspectos que tiene que ayudan a la obtención de resultados y logro de objetivos.”

Como último indicador de la dimensión y de la variable están las amenazas las cuales a diferencia que las fortalezas presentan un comportamiento alto con tendencia a moderada arrojando como resultado una media de 3,68 puntaje el cual debe ser tenido en cuenta para su posterior análisis pues da a entender que la empresa presenta riesgos causados por el entorno y aunque sean ajenos a la empresa ponen en riesgo el bienestar de las mismas. Ponce (2006)

La dimensión de la herramienta DOFA mantuvo un comportamiento muy alto en términos generales con una media de 4,00 concluyendo que tiene un alto nivel de presencia dentro de la empresa sustentando así que se

realiza un debido análisis de carácter externo e interno de la empresa reforzando lo planteado por Ponce (2006) “también es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”. A pesar de esto es importante prestarles más atención a los indicadores de las amenazas y las debilidades pues presentan un nivel más bajo de presencia lo cual debe ser analizado en aras de encontrar las fallas con intenciones de mejora.

Haciendo referencia al nivel de presencialidad de la variable pensamiento estratégico en general dentro de la empresa se encuentra un resultado de 4,11 el cual entra en una categoría muy alta, en este sentido se infiere que la empresa Klare´s implementa esta variable para el desarrollo de sus actividades de manera que con esta se apoya para el estudio y análisis de sus procesos además de buscar la manera y los medios para poder de lograr cada objetivo propuesto.

## CONCLUSIONES

Una vez obtenidos y analizados los resultados de las encuestas aplicadas, se nos permite inferir las siguientes conclusiones.

En lo relacionado con el primer objetivo se encuentra que las etapas del pensamiento estratégico son identificadas y posteriormente aplicadas de una buena manera con respecto a los resultados estadísticos, lo que deja ver que existe una debida planeación estratégica dirigida por los administrativos de la empresa, resaltando el muy alto nivel de presencia que tuvo el plan estratégico y el plan táctico, por su parte el plan operativo, aunque obtuvo un puntaje alto tiene tendencia a lo moderado lo cual es señal de que no se está efectuando de una manera correcta.

El segundo objetivo se refiere a los factores que posicionan al pensamiento estratégico los cuales de acuerdo con su muy alto resultado estadístico se asume que se han logrado caracterizar debidamente dichos factores y, por ende, que la empresa de lácteos Klaren´s se preocupa por mantener y potenciarlos sobresaliendo entre estos el indicador de competitividad con una muy alta presencialidad en la empresa, por el contrario los indicadores como el logro de objetivos y el crecimiento presentan un comportamiento más bajo, aunque aun entrando en la categoría alta se deben estudiar pues son factores de gran importancia en la empresa, representando en gran medida los resultados del rendimiento de la organización.

En el último objetivo de la investigación se refiere a la utilidad de la herramienta DOFA como medio de estudio interno y externo de la empresa, en este sentido, debido al muy alto resultado obtenido de esta en los estudios estadísticos se puede apreciar que la empresa lleva un debido seguimiento de sus actividades y también de las que suceden en su entorno. Es de esta manera como se resalta el empeño de la empresa en identificar oportunidad además de reforzar y mantener sus fortalezas pues estos indicadores arrojaron un muy alto nivel de presencialidad dentro de la empresa. Por el contrario, los indicadores referentes a las debilidades y amenazas presentan un comportamiento alto con tendencia a moderado motivo por el cual se debe estar alerta ya que podrían poner en riesgo la estabilidad de la organización.

## REFERENCIAS

1. CEUPE. ¿Qué es el pensamiento estratégico en una organización? 2020.
2. Chiavenato I. Planeación estratégica. McGraw-Hill; 2016.
3. FAO. Portal lácteo [Internet]. 2020 [citado 2024 Abr 30]. Disponible en: <http://www.fao.org/dairy-production-products/production/es>
4. Liedtka J. Linking strategic thinking with strategic planning. Long Range Plann. 1998;31(1):120-129. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00091-2](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00091-2)
5. MINCOMERCIO Industria y Turismo. Plan estratégico sectorial lácteo [Internet]. 2024 [citado 2024 Abr 30]. Disponible en: <https://www.colombiaproductiva.com/PTP/media/documentos/generales/PES-lacteo.pdf>
6. Morrissey G. Pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación. Prentice Hall; 1996.
7. Olay. Pensamiento estratégico [Internet]. 2014 [citado 2024 Abr 30]. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/04/17/pensamiento-estrategico-2/>
8. Pimentel Villalaz L. La matriz FODA: herramienta para diagnósticos organizacionales [Internet]. 1999 [citado 2024 Abr 30]. Disponible en: [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/5.2.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf)

9. Pinto A. Sector lechero en Colombia: potencial desperdiciado [Internet]. Universidad de Los Andes; 2017 [citado 2024 Abr 30]. Disponible en: <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/09/22/sector-lechero-en-colombia-potencial-desperdiciado/>
10. Ponce Talancón H. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contrib Econ.* 2006;Sept.
11. Portafolio. El sector lechero colombiano prevé un panorama poco alentador por los TLC [Internet]. 2019 [citado 2024 Abr 30]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/sector-lacteo-esta-cada-vez-mas-vulnerable-a-los-tlc-526142>
12. Porter ME. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental; 1985.
13. Rico R. Cómo impacta el pensamiento estratégico en la creación de ventajas competitivas. *Management.* 2005;09-05.
14. Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista Lucio P. Metodología de la investigación. 6th ed. McGraw-Hill; 2014.
15. Sanca Tinta MD. Tipos de investigación científica [Internet]. 2011 [citado 2024 Abr 30]. Disponible en: [http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/raci/v12/v12\\_a11.pdf](http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/raci/v12/v12_a11.pdf)
16. Anzolabehere E, Andrés P. Climate change impacts on the Uruguayan dairy sector by 2050. 2021. <https://redi.anii.org.uy/jspui/handle/20.500.12381/297>
17. Atheeq LK, Venkatesh R, Rajashekharappa MT, Kumar SJ. Data analytics and agricultural transformation: a potential disrupter. En: *Agricultural Sector in India.* Routledge India; 2023.
18. Bardsley A, et al. The future of food and the primary sector: the journey to sustainability [Report]. Kōi Tū; 2020. <https://researchspace.auckland.ac.nz/handle/2292/52811>
19. Barry F. Agri-business firms and Irish agriculture in the decades to independence [Working Paper]. TRiSS; 2022. <https://www.econstor.eu/handle/10419/278710>
20. Bonamigo A, et al. The interrelationship between Lean 4.0 and value co-creation: an empirical study in the dairy sector. *Int J Lean Six Sigma.* 2024. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2022-0141>
21. Dani VV, Ramesh A, Rishi B. PFoods: selecting a segment for a sustainable product. *Emerald Emerg Mark Case Stud.* 2024;14(2):1-25. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-10-2023-0380>
22. DuBois TD. Behind China's overseas food investments: a tale of two dairies. *Asian Stud Rev.* 2023;47(3):574-595. <https://doi.org/10.1080/10357823.2022.2095351>
23. Dvorakova Z. Digitalization and executive education: a Czech case. En: *Digitalization of Society, Economics and Management.* Springer; 2022. p. 337-348. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-94252-6\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-030-94252-6_25)
24. Gakii S, Jeptoo C. Influence of business processes redesigning on performance of milk processors in Meru County, Kenya. *Asian J Econ Bus Account.* 2023;23(17). <https://doi.org/10.9734/ajeba/2023/v23i171042>
25. Jones P. Plant-based food in the hospitality industry: an exploratory case study of leading fast food outlets. *Athens J Tour.* 2022;9(2).
26. Jones S, et al. COVID-19 food and drink sector specialist advisory group for Scotland's rural economy [Report]. SEFARI; 2022. <https://sefari.scot/document/covid-19-food-and-drink-sector-specialist-advisory-group-for-scotlands-rural-economy-expert-advisors>
27. Jacinto-Alvaro J, Casco RJE, Macha-Huamán R. Social networks as a tool for brand positioning. *Edu - Tech Enterprise* 2024;2:9-9. <https://doi.org/10.71459/edutech20249>.

28. Vargas OLT, Agredo IAR. Active packaging technology: cassava starch/orange essential oil for antimicrobial food packaging. *Multidisciplinar (Montevideo)* 2024;2:102-102. <https://doi.org/10.62486/agmu2024102>.
29. Baena-Navarro R, Serrano-Ardila L, Carriazo-Regino Y. Innovative model for the integration of ICTs in rural environmental education: towards a sustainable pedagogy. *Southern Perspective / Perspectiva Austral* 2024;2:35-35. <https://doi.org/10.56294/pa202435>.
30. Auza-Santiviáñez JC, Díaz JAC, Cruz OAV, Robles-Nina SM, Escalante CS, Huanca BA. Gamification in personal health management: a focus on mobile apps. *Gamification and Augmented Reality* 2024;2:31-31. <https://doi.org/10.56294/gr202431>.
31. Valle GPC do, Arcieri S. Prevalence of multidrug-resistant microorganisms in patients admitted to the intensive care unit. *South Health and Policy* 2024;3:118-118. <https://doi.org/10.56294/shp2024118>.
32. Kontopanou M, Tsoulfas GT. Critical success factors towards resilient agri-food supply chains. *IOP Conf Ser Earth Environ Sci.* 2022;1123(1):012011. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1123/1/012011>
33. Maalouf J, Miklian J, Hoelscher K. Business survival strategies in a polycrisis: SME experiences from Beirut, Lebanon [Internet]. SSRN; 2023. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4602120>
34. Macagno T, Nguyen-Quoc A, Jarvis SP. Nurturing sustainability changemakers through transformative learning using design thinking. *Sustainability.* 2024;16(3). <https://doi.org/10.3390/su16031243>
35. Mulewa SMS. Strategic management practices and outsourcing relationships among large scale food processing firms in Kenya [Tesis]. JKUAT; 2020. <http://localhost/xmlui/handle/123456789/5268>
36. Sadvoska V, Ekelund Axelson L, Mark-Herbert C. Reviewing value creation in agriculture: a conceptual analysis and a new framework. *Sustainability.* 2020;12(12). <https://doi.org/10.3390/su12125021>
37. Sommer Giambruno I. Sustainable nutrient management in a typical Uruguayan dairy farm through nutrient budget and modelling. 2021. <https://redi.anii.org.uy/jspui/handle/20.500.12381/499>
38. Tomasevic I, et al. Validation of novel food safety climate components in Central and Eastern European food industry. *Food Control.* 2020;117:107357. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2020.107357>
39. Wahome MN. Technologies of reform. En: *Fabricating Silicon Savannah*. Springer; 2023. p. 111-144. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-34490-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-031-34490-9_5)
40. Zaalmlink W, et al. Opportunities for improving the dairy sector in Romania [Report]. Wageningen Economic Research; 2020. <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/563578>
41. Иманбаева З, et al. Experience of the European Union countries in the field of agricultural cooperatives. *Научный Журнал «Вестник НАН РК».* 2023;401(1). <https://doi.org/10.32014/2023.2518-1467.442>

#### FINANCIACIÓN

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

#### CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

#### CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

*Conceptualización:* Carlos Vera Pirela, Aneleth Olmedo Platam, German Lozano Hernandez.

*Curación de datos:* Carlos Vera Pirela, Aneleth Olmedo Platam, German Lozano Hernandez.

*Análisis formal:* Carlos Vera Pirela, Aneleth Olmedo Platam, German Lozano Hernandez.

*Investigación:* Carlos Vera Pirela, Aneleth Olmedo Platam, German Lozano Hernandez.

*Metodología:* Carlos Vera Pirela, Aneleth Olmedo Platam, German Lozano Hernandez.

*Administración del proyecto:* Carlos Vera Pirela, Aneleth Olmedo Platam, German Lozano Hernandez.

*Recursos:* Carlos Vera Pirela, Aneleth Olmedo Platam, German Lozano Hernandez.

*Software*: Carlos Vera Pirela, Aneleth Olmedo Platam, German Lozano Hernandez.

*Supervisión*: Carlos Vera Pirela, Aneleth Olmedo Platam, German Lozano Hernandez.

*Validación*: Carlos Vera Pirela, Aneleth Olmedo Platam, German Lozano Hernandez.

*Visualización*: Carlos Vera Pirela, Aneleth Olmedo Platam, German Lozano Hernandez.

*Redacción - borrador original*: Carlos Vera Pirela, Aneleth Olmedo Platam, German Lozano Hernandez.

*Redacción - revisión y edición*: Carlos Vera Pirela, Aneleth Olmedo Platam, German Lozano Hernandez.