



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS
GERENCIALES PARA LA COMPETITIVIDAD
DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AVÍCOLA
DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO
CARABOBO**

Autor:
Ing. Mariby A. Quintero V.

Bárbula, Noviembre de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS
GERENCIALES PARA LA COMPETITIVIDAD
DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AVÍCOLA
DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO
CARABOBO**

Autor:

Ing. Mariby A. Quintero V.

Tutor:

Msc. Aurelio Rodríguez

Bárbula, Noviembre de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AVÍCOLA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO

Acceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas mención Gerencia

Por: Msc. Aurelio Rodríguez
C.I. 7.019.572

Bárbula, Noviembre del 2011

DEDICATORIA

A Dios, quien todo lo hace y todo lo puede. A El, todo agradezco.

A mi madre Silvia Rosa, porque su amor me impulsa a conquistar mis sueños.

A mi padre Angel, por ser desde mi más tierna infancia, apoyo incondicional.

A mi padre César, por darme la vida y ser ejemplo en valores.

A mi Esposo Germán, por estar conmigo en los intensos momentos de estudio y trabajo.

A mis niños, Germán A. y Andrés D., por ser “los hijos que sembrarán nuevas estrellas”.

A mis Hermanos, por compartir el valor del trabajo en equipo.

A la memoria de mis abuelas Carmen y Graciela.



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Maestría en Administración de Empresas Mención
Gerencia



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: ***“PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AVÍCOLA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO”***. Presentado por el (la) ciudadano (a): **Quintero V. Mariby A.**, Titular de la Cédula de identidad N°**11.239.239**, para optar al título de **Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia** por el (la) aspirante el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

APROBADO

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
Evelyn Martínez de Tortolero	3.921.044	_____
Nonay Riera	11.357.032	_____
Freddy Hernández	15.486.750	_____

Bárbula, Noviembre 2011

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Carabobo, al área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales por la extraordinaria oportunidad brindada.

A mi tutor, el Profesor Aurelio Rodríguez por su profesionalismo, apoyo y orientación.

A mis profesores, especialmente Miguel Mujica porque su mensaje de prepararnos para ser “agentes de cambio” dejó una semilla sembrada.

A la profesora Magda Cejas, por su impulso vital y compromiso.

Al Prof. Carlos Blanco, por sus apreciaciones al presente trabajo.

Al Dr. Carlos Tagliapietra Presidente Ejecutivo de la Federación Nacional de Avicultores, por su invaluable apoyo en el aporte de la información estadística del sector.

Al Comité Ejecutivo de las empresas objeto de estudio, por su apertura ante la presente investigación.

Al Ing. Wilfredo Valenzuela, por su importante aporte en el campo empresarial.

A mis compañeras de equipo, Lic. Ylvia Padrino y Lic. Esperanza Trovat, por el tiempo compartido y la sinergia durante nuestro proceso de aprendizaje.

A mis compañeros de la Maestría porque todos dejaron en mí un aprendizaje.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA
COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AVÍCOLA DEL
MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBOBO

Autor: Mariby Quintero V.

Tutor (a): Msc. Aurelio Rodríguez

Fecha: Noviembre 2011

Resumen

La presente investigación propone el diseño de estrategias gerenciales orientadas a incrementar la competitividad de las empresas pertenecientes a un importante grupo integrador avícola ubicado en el Municipio Libertador del Estado Carabobo. En referencia al dinamismo mundial del sector, a lo largo de las tres últimas décadas este ha presentado un ritmo de crecimiento tal, que le ha llevado a posicionarse como la principal proteína de origen animal consumida por la población. De igual manera, a nivel de Venezuela, los productos avícolas poseen la preferencia del consumidor, razón por la cual la industria se enfrenta tanto a fuertes presiones de la demanda como también a importantes retos locales y globales originados a partir de la tecnificación y alto volumen de producción. Teóricamente esta investigación se sustenta en los paradigmas de estrategias, particularmente en las estrategias competitivas de Michael Porter. Así mismo, la orientación teórica seguida para la elaboración de la propuesta se fundamentó en la escuela de Robert Kaplan y David Norton a través del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral y sus mapas estratégicos. Metodológicamente, esta investigación se inscribe en la categoría de proyecto factible con apoyo en investigación de campo y documental. En cuanto a las conclusiones del diagnóstico, entre otros aspectos, se encontró que la visión estratégica y sus procesos de planificación no se desarrollan según procesos formales, lo cual favorece la falta de difusión a nivel de los cargos claves de la organización. De acuerdo a lo anterior, como una forma de dar respuesta a las necesidades detectadas y aportar al incremento de los niveles de competitividad organizacional, se desarrolló una propuesta conformada por estrategias de: integración y alineación del capital, los procesos internos, los requisitos del cliente, aprendizaje y crecimiento, así como los procesos de comunicación tanto internos como externos.

Palabras Claves: Estrategias competitivas, planificación, balanced scorecard, mapas estratégicos.

CARABOBO UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES
MASTERY IN ADMINISTRATION OF COMPANIES, MENTION MANAGES
CAMPUS BÁRBULA

OFFER OF DESIGN OF MANAGERIAL STRATEGIES FOR THE
COMPETITIVENESS OF THE COMPANIES OF THE POULTRY SECTOR OF
THE LIBERTADOR MUNICIPALITY FROM CARABOBO STATE

Authors: Mariby Quintero

Tutor (a): Msc. Aurelio Rodríguez

Date: Noviembre, 2011

Abstract

This research proposes the design of management strategies aimed at increasing the competitiveness of companies in a large group poultry integrator located in Libertador municipality of Carabobo State. Referring to the global dynamics of the sector, over the last three decades it has presented a growth rate such, that it has been positioned as the main animal protein consumed by the population. Similarly, at the level of Venezuela, poultry products have consumer preference, which is why the industry is facing strong pressure from both demand as well as important local and global challenges arising from the modernization and high volume production. Theoretically, this study is based on the paradigms of strategies, particularly in the competitive strategies of Michael Porter. Also, the theoretical orientation followed for the preparation of the proposal was based on the school Robert Kaplan and David Norton through the Balanced Scorecard and Balanced Scorecard and strategy maps. Methodologically, this research falls into the category of feasible project to support field research and documentary. Regarding the conclusions of diagnosis, among other things, it was found that the strategic vision and planning processes are not developed according to formal procedures, which favors the lack of wide dissemination of key positions in the organization. According to the above, as a way to respond to identified needs and contribute to increased levels of organizational competitiveness, developed a proposal made by strategies: integration and alignment of capital, internal processes, customer requirements, learning and growth as well as the processes of internal and external communication.

Key Words: Competitive Strategies, planning, balanced scorecard, strategic maps.

INDICE GENERAL

Dedicatorias	v
Agradecimientos	vi
Resumen	vii
Indice de Gráficos	xi
Indice de Figuras y Cuadros	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	15
Objetivos de la Investigación	23
Justificación	24
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes	26
Bases Teóricas	32
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	59
Fases de la Investigación	61
Población	62
Técnicas e instrumentos de recolección de información	63
Validez y confiabilidad	64

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	66
CAPÍTULO V LA PROPUESTA	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
ANEXOS	117

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Pág.
1. Consumo medio de carne per cápita en el mundo 1964-66 a 2030.....	16
2. Industria avícola venezolana. Participación de mercado.....	70
3. Item 1.....	81
4. Item 2.....	82
5. Item 3.....	83
6. Item 4.....	84
7. Item 5.....	85
8. Item 6.....	86
9. Item 7.....	87
10. Item 8.....	88
11. Item 9.....	89
12. Item 10.....	90
13. Item 11.....	91
14. Item 12.....	92
15. Item 13.....	93

INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

	Pág.
Figura 1. Los paradigmas estratégicos.....	36
Figura 2. Nuevos paradigmas de estrategia competitiva.....	43
Figura 3. Modelo del diamante de Porter.....	48
Figura 4. Diamante de Porter para la industria avícola venezolana.....	69
Figura 5. Distribución de la industria avicola venezolana.....	71
Figura 6. Creación de la escala de referencia.....	80

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Productos de la canasta alimentaria con mayor consumo aparente diario por persona	19
Cuadro 2. Enfoques competitivos de estrategia.....	33
Cuadro 3. Enfoques prescriptivos de estrategia.....	34
Cuadro 4. Las estrategias genéricas.....	37
Cuadro 5. Alternativas estratégicas.....	41
Cuadro 6. Herramienta de análisis e incertidumbre del entorno.....	46
Cuadro 7. Características de los competidores relevantes.....	49
Cuadro 8. Proceso de creación de resultados financieros.....	57
Cuadro 9. Matriz DOFA sector avícola venezolano.....	67
Cuadro 10. Matriz de Oportunidades.....	74
Cuadro 11. Matriz de Amenazas.....	75
Cuadro 12. Matriz de Debilidades.....	77
Cuadro 13. Matriz de Fortalezas.....	79
Cuadro 14. Valoración de la categoría.....	80
Cuadro 15. Item 1.....	81
Cuadro 16. Item 2.....	82
Cuadro 17. Item 3.....	83
Cuadro 18. Item 4	84
Cuadro 19. Item 5.....	85
Cuadro 20. Item 6.....	86
Cuadro 21. Item 7	87
Cuadro 22. Item 8.....	88
Cuadro 23. Item 9.....	89
Cuadro 24. Item 10.....	90
Cuadro 25. Item 11.....	91
Cuadro 26. Item 12.....	92
Cuadro 27. Item 13.....	93
Cuadro 28. Programa de actividades de la propuesta.....	96
Cuadro 29. Estrategias desde la perspectivas de los accionistas.....	99
Cuadro 30. Estrategias desde la perspectivas del cliente.....	101
Cuadro 31. Estrategias desde la perspectiva del proceso interno.....	104
Cuadro 32. Estrategias desde la perspectiva de Aprendizaje y desarrollo.....	106
Cuadro 33. Estrategias gerenciales para la competitividad.....	107

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Investigación, aborda el Diseño de estrategias gerenciales para la competitividad de las empresas del sector avícola del municipio Libertador del estado Carabobo. Estas empresas avícolas se encuentran constituidas en grandes integraciones verticales, modelo del cual han obtenido importantes beneficios. Sin embargo, debido a un acelerado ritmo de crecimiento empresarial y a las condiciones cambiantes del entorno las mismas también se encuentran expuestas a considerables debilidades y/o amenazas.

Esta investigación se encuentra organizada de la siguiente manera:

En el primer capítulo se trata lo relativo al problema, su planteamiento, formulación, objetivos y la justificación e importancia, cubriendo así la descripción del área problemática.

Posteriormente, en el segundo capítulo, se enuncia el marco teórico en el cual se describen las diversas investigaciones precedentes que se han considerado pertinentes a la presente investigación así como también las consideraciones teóricas que sirven de base a la investigación, describiendo para esto los ejes temáticos teóricos. Este capítulo tiene por finalidad profundizar el aspecto teórico en el cual se enmarca este estudio.

En el tercer capítulo, se indica la metodología de la investigación, considerando su tipo, población, muestra, técnicas de recolección y análisis de datos. Se explica la secuencia o metodología que se utilizó para desarrollar el estudio.

El cuarto capítulo, presenta el análisis e interpretación de la investigación, empleando para esto, técnicas de estadística descriptiva.

El capítulo cinco, fue desarrollado para presentar la propuesta de Diseño de Estrategias Gerenciales para la Competitividad de las Empresas Avícola del Municipio Libertador del Estado Carabobo.

Por último, a partir del análisis realizado se formularon conclusiones y recomendaciones en el sentido de las estrategias gerenciales en el marco de la competitividad.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial ha sido muy significativo el crecimiento de la demanda de proteínas de origen animal para las últimas tres décadas. Sobre el particular, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO por sus siglas en inglés (2011) señala que “La proporción de productos de origen animal ha aumentado, mientras que la de cereales y otros alimentos básicos ha disminuido. Dentro del sector cárnico se ha producido un aumento espectacular de la proporción de productos de aves de corral y, en menor medida, de carne de cerdo”.

De igual manera, este crecimiento ha ocurrido según dos tipos de escenarios: Uno vinculado a los países denominados desarrollados y otro a los países en vías de desarrollo.

En cuanto a los países desarrollados, el consumo total de carne sólo ha aumentado el 1,3 por ciento anual a lo largo de los diez últimos años por lo que el margen para un aumento de la demanda es limitado.

En particular, los factores que limitan el incremento de mercado, están asociados a: Crecimiento lento de la población, el consumo de productos pecuarios ya es muy alto, preocupaciones por el impacto ambiental y la salud.

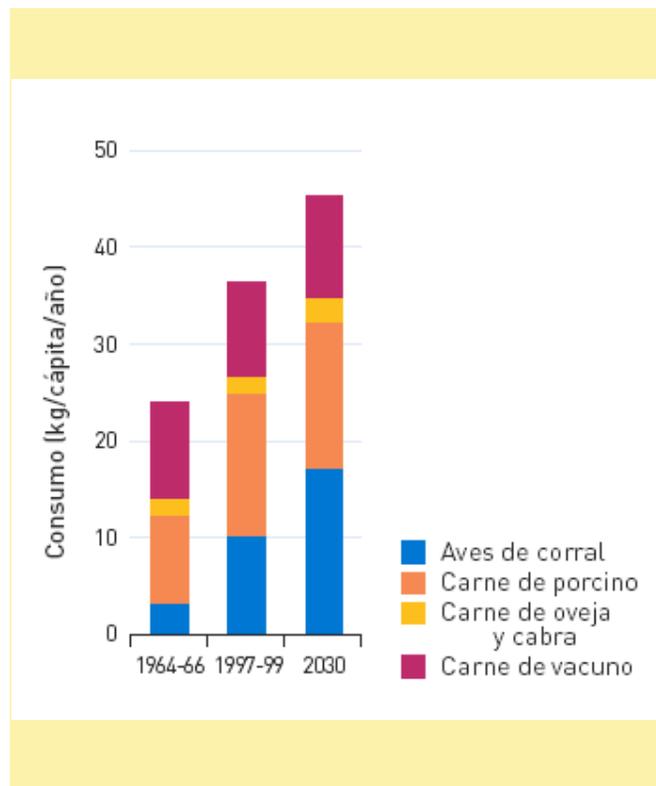
En relación a los países en vías de desarrollo, los estudios de la FAO (2011) indican que el comportamiento del consumo anual de carne per cápita para el período 1964-1999, mostró un incremento del 2,8 por ciento anual (10,2 kg a 25,5 kg), el cual se considera elevado. De igual manera, dentro de este ritmo de

crecimiento, el aumento fue especialmente rápido para los productos de aves de corral cuyo consumo per cápita se multiplicó por más de cinco.

En cuanto a las necesidades actuales del consumidor de los países en vías de desarrollo, las mismas se encuentran mayormente relacionadas al poder adquisitivo y a la preferencia de consumo de proteína de origen animal. No obstante, se espera que para los próximos veinte años las necesidades del consumidor evolucionen a la par de los países desarrollados y que por lo tanto la tasa de crecimiento se reduzca a la mitad. En el mismo orden de ideas, se aprecia que la demanda mundial total por todo tipo de carnes continuará creciendo los próximos años. (Ver gráfico 1).

Gráfico 1

Consumo medio de carne per cápita en el mundo 1964-66 a 2030



Fuente: Datos y proyecciones de la FAO (2010).

En cuanto al consumo de productos avícolas, según estimaciones de la FAO (2011) de una media global de 10,2 kg per cápita en los años 1997-1999 el mismo debe llegar en forma consolidada a 17,2 kg en el año 2030.

Por otra parte, la presión de la creciente demanda hacia los sectores de producción animal a su vez, puede generar algunas consecuencias negativas de tipo socioeconómicas, entre las cuales se indican;

- Impacto ambiental debido a la deforestación y contaminación.
- Mayores riesgos de transmisión de enfermedades (Influenza aviar).
- Uso indiscriminado de antibióticos a gran escala.
- Amenazas para la población rural pobre cuyo medio de vida depende de la ganadería cuyas posibilidades para competir son pocas.

En relación a las estrategias empresariales empleadas por la industria avícola mundial desde los inicios de su industrialización para hacer frente a estas dinámicas de crecimiento, Castello (2002) refiere que las primeras formas de integración vertical se originaron en Estados Unidos hacia la década de los cincuenta, como una estrategia de protección frente a los problemas de la oferta y la demanda.

De acuerdo al modelo de integración vertical, la empresa integradora aportaba los pollitos, el alimento y sus servicios técnicos y el avicultor por su parte la granja y el manejo.

De igual manera, la gran capacidad de respuesta que la industria avícola ha mostrado frente a la demanda mundial está directamente relacionada con los importantes avances en materia de genética aviar en los términos de velocidad de crecimiento y engorde.

En referencia a la industria avícola de América del Sur, Nilipour (2007) señala que el desafío de sobrevivir es cada día más difícil para el avicultor,

básicamente por las nuevas reglas de comercialización, la salud avícola mundial (representada por los episodios de Influenza Aviar) y los retos globales y locales.

En cuanto a la industria avícola venezolana se aprecia que los retos locales se encuentran representados por los complejos e inestables escenarios en lo social, económico, cultural y político en los cuales debe operar.

De acuerdo a lo anterior, se observa que el entorno empresarial está afectado por diversos factores tales como controles de precio, control cambiario e importaciones directas de pollo por parte del estado, que exige a la industria avícola el necesario desarrollo de ventajas competitivas que le permitan el éxito y la sustentabilidad.

En relación a la estrategia empresarial del sector avícola, de la misma forma en que ha ocurrido mundialmente, las grandes industrias se han desarrollado a través de integraciones verticales, controlando los procesos de cría y levante de abuelas reproductoras, cría y levante de reproductoras, engorde de pollo, incubación, plantas de alimento balanceado, plantas de beneficio de aves y comercialización del producto final, lo cual aunque le ha proporcionado ventajas competitivas, también le ha aportado complejidad a la función gerencial.

Sobre la complejidad de la industria y la producción de empleos, la Federación Nacional de Avicultores FENAVI (2008) señala:

Dada nuestra amplia base primaria y la complejidad de sus procesos, es un alto generador de empleo y encadenamientos económicos, y se estima que genera en sus diversos eslabones 135 mil empleos directos y unos 365 mil indirectos, asociando así alrededor de 500 mil puestos de trabajo. (p.10)

Por otro lado, el consumo del producto carne de pollo es de alta relevancia para la sociedad venezolana, afirmación que se fundamenta en datos reportados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), los cuales se pueden apreciar en Cuadro 1.

Cuadro 1
Venezuela
Productos de la canasta alimentaria con mayor consumo aparente diario por persona

1er Semestre 2010		2do Semestre 2010	
PRODUCTO	GRAMOS	PRODUCTO	GRAMOS
Carne de pollo	76,05	Carne de pollo	80,10
Harina de maíz	73,20	Harina de maíz	75,51
Arroz	54,55	Arroz	57,61
Carne de res	48,21	Plátano	50,04
Pan de trigo	47,98	Carne de res	48,69
Pasta alimenticia	46,10	Pasta alimenticia	47,35
Plátano	43,50	Pan de trigo	46,88
Cambur	41,37	Patilla	42,10
Lechosa	40,68	Lechosa	40,73
Azúcar	38,51	Azúcar	40,01

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2011).

En relación a la distribución geográfica de la industria avícola, FENAVI (2008) refiere:

Carabobo 27%; Aragua 24 %; Zulia 20%; Cojedes 10 %, Miranda 9% y 10 % en el resto del país, en los cuales se ha propiciado la creación de más de cuarenta mil (40.000)

micro empresas, cooperativas, pequeñas y medianas industrias asociadas y prestatarias de servicios avícolas”. Así, se aprecia que Carabobo, Aragua y Zulia concentran el mayor potencial de producción y comercialización avícola del país. (p.2)

De acuerdo a lo anterior, se aprecia la importancia del aporte de la industria avícola del Estado Carabobo al consumo nacional.

De manera particular, las empresas del sector avícola del Municipio Libertador del Estado Carabobo objeto de estudio, pertenecen a un grupo agroindustrial, cuyo volumen de producción es de aproximadamente 6.500.000 Kg/mes de carne de pollo con una generación de 1.300 empleos directos, para lo cual vincula: empresa de abuelas reproductoras, granjas de reproducción, incubadora, granjas de engorde, empresa de beneficio de granos, empresa de producción de alimento balanceado para animales, dos empresas de beneficio de aves, empresa de transporte y empresa comercializadora.

En cuanto a la problemática gerencial observada en las referidas empresas, se puede señalar lo siguiente:

La minimización de los costos se reconoce como un tema gerencial de relevancia, sin embargo, puede resultar impreciso, debido a que no se observa el establecimiento de objetivos claros y/o estrategias asociadas a los mismos, como podría ser entre otros, el desarrollo de mejoras tecnológicas a través del desarrollo de nuevos productos, mejoras en los productos, mejoras en el proceso productivo o mejora de la forma organizativa, alineados a este fin.

Por otro lado, a nivel de la gestión comercial (producto y mercado), se aprecia poco esfuerzo por incrementar el valor agregado de los productos finales, así como poco o ningún uso de estrategias de marketing. El mercado internacional en poco o ningún caso, es un mercado meta. La investigación y

desarrollo no se aprecia como un tema de la agenda gerencial. No se mide de manera formal, la satisfacción del cliente.

En cuanto a la gestión del recurso humano, esta tiende a carecer de políticas de personal, principalmente las vinculadas con los procesos de aprendizaje. Se observa departamentos tipo “isla” y poca o ninguna visión de resultados por procesos.

En lo concerniente a Calidad y Productividad, existe un menor avance en relación a otros países de Latinoamérica en temas relacionadas con gestión de la Inocuidad del producto (HACCP), trazabilidad, gestión ambiental y bienestar animal.

Desde el punto de vista de productividad, existe la situación de granjas que en su mayoría (debido a falta de condiciones tecnológicas) no permiten el aumento de la densidad de cría (número de pollos/m²).

Se aprecia una gestión centralizada, con preferencia por la inmediatez de resultados y excesivo control sobre elementos operativos. Poco nivel de innovación en cuanto al control de gestión, ya que la misma se soporta fundamentalmente en el análisis de los indicadores financieros.

Por consiguiente, de mantenerse la situación planteada, éstas podrían ser las consecuencias futuras:

En tiempos donde los márgenes de ganancia cada vez se hacen más estrechos, y dónde la Industria Avícola necesita lograr niveles elevados de competitividad, es imprescindible una adecuada gestión de costos. No podría sobrevivir la Industria Avícola a mediano o largo plazo sin el control de este vital factor.

Por otro lado, los cambios en las necesidades del cliente, la penetración de importaciones y la reacción de la competencia nacional, podría conllevar a la pérdida de la participación de mercado por falta de oferta de productos finales de mayor valor agregado o diferenciado y por carencias en el uso de herramientas de marketing para el posicionamiento de la marca.

En cuanto al recurso humano, la falta de formación para la gestión de los procesos, trae consigo desperdicio e insatisfacción del cliente interno y externo, lo que se puede resumir como baja eficiencia del sistema.

A nivel de Calidad y Productividad, el no satisfacer las tendencias mundiales podría traer como consecuencia el que la Empresa quede en desventaja competitiva con respecto a una que sí lo haga, ya que estos conceptos están surgiendo como una exigencia del consumidor final. La productividad por su parte se ve afectada negativamente al no poder competir en términos de densidad de cría (más kilogramos de carne por metro cuadrado de producción).

La gestión centralizada (estructura), eventualmente haría perder importantes oportunidades de negocio, las cuales podrían ser aprovechadas por aquellas organizaciones que posean mejor capacidad de respuesta. La falta de planificación a largo plazo, la gestión basada en la inmediatez de los resultados y la fundamentación solamente sobre índices financieros, puede hacer perder el camino para el logro de la visión estratégica.

Por último, de acuerdo a las cifras aportadas por FENAVI (2008), se estaría comprometiendo una importante fuente de alimentación para el país (61 % de la proteína total consumida por la población) y una importante fuente generadora de empleo. En virtud de esta situación, se plantea la necesidad de llevar adelante una investigación orientada al diseño de estrategias gerenciales para la Competitividad de las Empresas Avícolas del Municipio Libertador del Estado Carabobo.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tomando en consideración de lo planteado, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la importancia de proponer un diseño de estrategias gerenciales para la competitividad de las empresas del sector avícola del municipio Libertador del Estado Carabobo?

¿Qué incidencia tendría una propuesta de diseño de estrategias gerenciales para la competitividad de las empresas del sector avícola del municipio Libertador del Estado Carabobo?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Proponer un Diseño de Estrategias Gerenciales para la competitividad de las Empresas del Sector Avícola del Municipio Libertador del Estado Carabobo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar externamente e internamente la situación actual de las empresas del Sector Avícola del Municipio Libertador del estado Carabobo.
- Presentar el estudio de factibilidad de estrategias gerenciales en las Empresas del Sector Avícola del Municipio Libertador del Estado Carabobo.

- Elaborar estrategias gerenciales para la competitividad de las Empresas del Sector Avícola del Municipio Libertador.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación, tiene su justificación económica, ya que desarrolla el diseño de estrategias gerenciales para la competitividad de un Sector que de acuerdo a FENAVI (2008):

Proporciona mensualmente al consumidor nacional un aproximado de 71 millones de Kilogramos de carne de pollo y 900 mil cajas de huevos para consumo humano de 360 unidades cada una, aportando ambos renglones el 61 % de la proteína de origen animal consumida por la población venezolana. (p.3)

De lo anterior, la investigación tiene una relevancia social, ya que representa un aporte significativo a los administradores de las diferentes organizaciones, debido a que se trata de una propuesta de estrategias gerenciales que permitirá ofrecer un producto o servicio competitivo. Del mismo modo, el aporte al área regional es de gran importancia, debido a que el desarrollo y la evolución de los sectores económicos y en particular el Avícola será terreno propicio para la renovación y evolución de las regiones.

Por otra parte, el estudio servirá de base para que nuevos investigadores continúen desarrollando estas líneas de investigación o profundizando esta temática de trabajo por cuanto se corresponde con el área de alimentación de un país, lo cual es altamente prioritario en los planes estratégicos de la seguridad alimentaria.

De la misma manera, este trabajo será presentado a las autoridades del sector avícola a fin de que se puedan formular políticas, programas que contribuyan a el mejoramiento y a la calidad de un sector importante para la sociedad como lo representa la avicultura.

La Universidad de Carabobo a través del Curso de Postgrado forma profesionales capaces de aportar sus conocimientos al progreso y desarrollo de la nación , con el fin de plantear soluciones a los problemas que se presentan en las diferentes empresas, por tanto esta investigación se inscribe en línea de investigación de estudio de las organizaciones en relación a: Cultura y clima organizacional, Conflictos Organizacionales. Motivación. Liderazgo. Cambio, estructura, entorno. Sociedad, Sociología, Grupo Social. Por consiguiente, el sector avícola, demanda nuevas respuestas, nuevos paradigmas gerenciales, que le apalanquen en su proceso de obtener ventajas competitivas. Por ello, la presente investigación pretender aportar nuevas respuestas.

Por último, el desarrollo de esta investigación tiene como objeto la generación de un nuevo conocimiento en el campo de la gerencia y al mismo tiempo permitirá encarar los desafíos y oportunidades que ofrecen los tiempos globales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Son estudios previos vinculados con la investigación y que proporcionan guía al investigador. Son considerados antecedentes, trabajos de grado, postgrado y publicaciones. Por esto, a continuación se presenta investigaciones relacionadas con el objeto de estudio.

Estrada (2007), en tesis doctoral titulada **Mejora de la Competitividad de un Puerto por medio de un nuevo modelo de gestión de la estrategia aplicando el cuadro de mando integral** se planteó como objetivo elaborar una metodología que facilitara la formación, comunicación y control de la estrategia de una comunidad portuaria genérica, para lo cual se basó en un desarrollo teórico. La mencionada investigación, en la situación de análisis de un puerto genérico, aporta elementos relacionados con el estudio del proceso de planificación estratégica tales como son; la misión, líneas y objetivos estratégicos, el análisis del entorno, el diagnóstico interno, la selección de alternativas estratégicas, desarrollo de programas y planes de acción así como el control a través del cuadro de mando integral, para lograr eficiencia y competitividad. Modelo éste que sirve de guía para la metodología que se busca aplicar al sector avícola del Municipio Libertador del Estado Carabobo, con las variantes que el modelo de negocio pueda requerir para el logro del objetivo final de competitividad del sector.

Fernandes y otros, (2008), en investigación denominada **Modelando la estrategia de una cooperativa agroindustrial con el empleo de la dinámica de sistemas y del Balanced Scorecard** establecieron como objetivo principal el

estudio del modelo de estrategia en una cooperativa agroindustrial de la cadena de Trigo Brasileira, empleando la metodología de estudio de caso. A partir del mapa estratégico, podían medir los resultados de las inversiones en investigaciones agrícolas en relación a la rentabilidad para el cooperado, así como algunos procesos críticos identificados que debían ser controlados para generar una estrategia sustentable. Esta investigación es relevante porque aporta información sobre la aplicación de la gestión estratégica en empresas agroindustriales, modela el desarrollo de las estrategias, resalta la importancia de la visión sistémica tomando en cuenta la cadena productiva y la evaluación de los resultados de las inversiones.

Bracchitta (2008) en estudio titulado **Definición de la estrategia y diseño de un sistema de control de gestión en una empresa agroindustrial** estableció como objetivo definir una estrategia y un sistema de control de gestión en una empresa agroindustrial Chilena para el período 2009-2012. La metodología empleada fue el de modalidad de proyecto factible. El autor encontró que existía un frustrado modelo de cuadro de mando integral y que las causas de su falta de aplicación podían ser asignadas al foco en aspectos operacionales por parte del personal Directivo, desmotivación del personal y considerables dificultades para plantear una estrategia clara, comunicada y controlada. Dicho estudio guarda relación con el presente trabajo ya que realiza un completo análisis de la estrategia aplicada a una empresa del sector agroindustrial, diagnosticando la situación actual mediante un análisis interno (Perfil de Capacidad interna) y externo (Análisis de Porter y PESTE) y diseñando un sistema de control de gestión a través de una adaptación del cuadro de mando integral (CMI) y de los mapas estratégicos.

Alves y otros (2006) desarrollaron estudio titulado **Construcción de estrategias; un estudio de caso en la industria avícola** con el objetivo de identificar y analizar la construcción de estrategias de una gran empresa del sector avícola, ubicada en Minas Gerais, Brasil. Fue un estudio de caso, para lo cual se

aplicaron entrevistas semiestructuradas. Los investigadores concluyeron que la estrategia es una función ocasional, reactiva al ambiente, emergente de acuerdo a las necesidades de mercadeo. Esta investigación sirvió de marco referencial debido a que se fundamentó en una empresa de la Industria Avícola Brasileira, sirviendo como un importante punto comparativo, ya que los autores sugieren que los resultados pueden ser un indicador de la realidad de muchas empresas del sector, colocando en duda, la funcionalidad de numerosos sistemas y programas de gestión que ofrecen mejores resultados por medio de procesos de planificación largos y complejos.

Bonomie y Melian (2008) en su investigación titulada **Estrategias flexibilizadoras aplicadas al proceso productivo de las empresas productoras de pollo del estado Zulia**, el objetivo formulado fue analizar las estrategias flexibilizadoras aplicadas en el proceso productivo por la empresas del sector avícola. Realizaron para esto una revisión bibliográfica, diseñando un instrumento semiestructurado, el cual fue administrado a los gerentes y trabajadores de las empresas en estudio. Concluyeron que las empresas utilizan las estrategias con la finalidad de reestructurar y modernizar sus procesos productivos, mejorar continuamente sus productos e introducir nueva tecnología, logrando incrementar la productividad, aumentando la cantidad de productos ante la utilización óptima de los recursos humanos y tecnológicos, optimización que implica una reducción de costos de producción para poder expandirse y ofrecer precios competitivos en el mercado. La investigación sirvió de guía debido a que realiza una descripción del proceso avícola de las empresas zulianas, mismo que sirve de análisis comparativo con los procesos avícolas del Estado Carabobo. Así como también ofrece dos visiones de competitividad; una interna relativa al esfuerzo de superación por parte de la empresa y otra externa orientada a los logros en términos de mercado. Así también, aborda el estudio de la aplicación de las estrategias flexibilizadores en el referido sector, tales como son; las estrategias inter empresas (red de proveedores y red de distribuidores) y las estrategias intra empresa (modernización tecnológica en producción y modernización informática).

Chirinos, Rodriguez y Bonomie (2008) desarrollaron análisis titulado **Integración vertical de la cadena de valor del sector avícola en el estado Zulia**. Su objetivo fue evaluar la integración vertical de la cadena de valor del sector avícola en el estado Zulia como una estrategia competitiva. La investigación es de tipo analítica, la muestra estuvo conformada por las cinco empresas avícolas de mayor volumen de producción en el estado Zulia. Fueron aplicadas entrevistas al personal clave. Los resultados indicaron que las empresas analizadas se encontraban integradas de forma parcial, manteniendo el control de toda la cadena de valor. En conclusión, la estrategia de la integración vertical proporciona economías significativas. Este trabajo se relaciona directamente con la investigación en cuestión, porque estudia el modelo de integración vertical como una estrategia competitiva del sector de producción avícola, siendo este mismo modelo -con algunas variantes-, el empleado por las empresas avícolas del Municipio Libertador del Estado Carabobo.

López de Gelviz (2006) desarrolló trabajo de doctorado titulado **Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad** con el objetivo de analizar la competitividad basada en la innovación, estudiando a los gerentes de Táchira desde la perspectiva cognitiva y actitudinal. Contempló un estudio de tipo documental y de trabajo de campo. Se usó la observación como instrumento de recolección de información y entrevista en profundidad y focalizada. Concluyó que el problema fundamental de la competitividad inspirada en la innovación son las debilidades de tipo cognoscitivo de la gerencia, aunada a una deficiente comunicación de la identidad corporativa, específicamente la conceptual (Visión, Misión, Filosofía y Valores) y la visual (Gráfica, ambiental) para que la empresa sea reconocida y diferenciada de sus competidores. El aporte de esta investigación se encuentra en el estudio de la competitividad basada en la

innovación y en el análisis de la gestión relacionada con la comunicación corporativa. Así, se realiza una completa evaluación de la cultura de innovación, el liderazgo, los modelos de negocios, las capacidades y las tecnologías, información que resulta en un interesante marco de referencia en relación a la competitividad.

Buyones (2010) en trabajo titulado **Planificación Estratégica y Control de Proyectos de Construcción empleando el cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard)** planteó como objetivo desarrollar una metodología utilizando el cuadro de mando integral (balanced scorecard) como herramienta en la planificación estratégica y control en proyectos de construcción con el propósito de promover una cultura de cambio en las organizaciones. Plantea un tablero de control para la toma decisiones gerenciales que permita monitorear y controlar procesos críticos, resaltando la retroalimentación como un aspecto importante de la metodología. La relación de ésta investigación con el objeto de estudio se encuentra en el abordaje de la estrategia, la planificación estratégica, cuadro de mando integral (balanced score card) e indicadores como una forma de medir y controlar el desempeño empresarial.

Pérez (2009) en trabajo de investigación cuyo título fue **Diseño de estrategias gerenciales destinadas a incrementar la productividad en los procesos productivos de las empresas fabricantes de hielo del estado Carabobo**, tuvo por objetivo principal proponer el diseño de estrategias gerenciales dedicadas a incrementar la productividad en los procesos productivos de las empresas fabricantes de hielo. El estudio fue desarrollado como proyecto factible, descriptivo y de campo. El autor llegó a la conclusión de que en las referidas empresas no existían planes estratégicos. Las recomendaciones finales se centraron en la aplicación del plan estratégico diseñado por el autor, la creación y fortalecimiento de planes formativos, modernización de los procesos internos y el manejo de sistemas de información. Este trabajo de investigación aporta información relevante debido a que desarrolla un estudio para la formulación de

estrategias gerenciales que permita mantener una ventaja competitiva en los aspectos de los escenarios productivos, comerciales y gerenciales, en el marco de empresas familiares, siendo además coincidente ésta última condición con la naturaleza de las empresas del Sector Avícola del Municipio Libertador del Estado Carabobo.

Córdova (2008), en investigación titulada **Modelo de planificación estratégica para la gestión pública de la empresa Hidrocentro**, con el objetivo de elaborar un plan estratégico de corto plazo expresado como modelo de gestión, fundamentó su metodología en la modalidad de proyecto factible. A los efectos del modelo de gestión, resaltó la importancia de la participación de los relacionados, del desarrollo científico-tecnológico, transformación y mejoramiento de los procesos, mejoramiento de las instancias, roles y estructuras organizativas requeridas para la ejecución y desarrollo de los planes y líneas maestras y de los procesos de evaluación, control y retroalimentación. La investigación es pertinente ya que se centra en la promoción de la cultura estratégica, tomando en cuenta la incertidumbre, los valores compartidos y la alineación de la organización para garantizar su correspondencia con los cambios del entorno y por consiguiente el mejoramiento del desempeño organizacional.

Los antecedentes presentados aportaron valiosa información sobre el estado del arte investigativo en la materia objeto de estudio. Ofrecieron guía, orientación y reflexión sobre los procesos gerenciales basados en la estrategia, la planificación, y el uso de herramientas de control para la búsqueda de la competitividad, en el marco de diferentes realidades organizacionales, enriqueciendo notablemente el análisis y construcción de la presente investigación.

BASES TEÓRICAS

Para estudiar los procesos relacionados con el diseño de estrategias gerenciales para la competitividad, se hace necesario delimitar un marco teórico conceptual que permita comprender y analizar críticamente sus variables. El establecimiento de estos fundamentos facilitará la búsqueda de la mejor solución al planteamiento del problema. Por lo tanto para dar soporte a la estructura teórica del trabajo, se consideran aspectos primordiales relacionados con la estrategia competitiva, la planificación y el uso de herramientas de integración y control

La Estrategia

En relación a la aplicación de la estrategia, la misma se encuentra originalmente enmarcada en las actividades militares de combate, sin embargo, a los efectos de la presente investigación, el enfoque que será desarrollado es el que se encuentra referido al contexto empresarial, de acuerdo a lo cual, se presenta a continuación la contribución de algunos autores.

En tal sentido Thompson y otros (2008) plantean que:

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional. (p.3)

De acuerdo a lo anterior, la estrategia se orienta hacia la competitividad, la satisfacción del cliente y el crecimiento organizacional. Adicionalmente, debe ser definido el cómo, lo cual se constituye en la elección estratégica.

Por otro lado, Zapata y otros (2009), ofrecen una interesante agrupación de acuerdo al enfoque de los distintos autores.

Una primera clasificación de estrategia según el enfoque competitivo de origen militar, se puede apreciar en el Cuadro 2, en el cual la característica común es el énfasis en la competencia vista como rivalidad.

Cuadro 2
Enfoques Competitivos de Estrategia

Autor	Definición	Enfoque
Tabatony y Jarniu (1975)	La plantean como el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.	Enfoque Competitivo de origen militar
H. Igor Ansoff (1976)	La estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno.	
William F Glueck y Lawrence R. Jauch, Business Poliiicy and estrategic Management (1984)	“Es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene como objetivo garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización.”	
Charles Hoffer y Schendel (1978)	Señalan que estrategia es “las características básicas del match que una organización realiza con su entorno”.	

Fuente: Zapata y Otros (2009).

Una segunda clasificación (Ver Cuadro 3), igualmente aportada por Zapata y otros (2009), agrupa aquellas definiciones de estrategia cuyo carácter es prescriptivo.

Cuadro 3
Enfoques Prescriptivos de Estrategia

Autor	Definición	Enfoque
K. J. Halten: (1987)	“Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan”.	Enfoque prescriptivo
H.Koontz. Estrategia, y control (1991)	“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales de han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.”	
Mintzberg, Quinn, Ghoshal (1999)	“Un modelo o plan que integra, los objetivos, las políticas y secuencias de actuación más importantes de una organización.”	

Fuente: Zapata y Otros (2009).

El enfoque prescriptivo, busca dar respuestas al cómo, otorgando relevancia a los planes o modelos.

Otra definición, aportada por Mintzberg y otros (1997) señala que:

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (p.7).

En el mismo sentido Serna (2008:20) señala: “la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales”.

Como se ha apreciado, el concepto de estrategia se puede analizar desde distintos enfoques lo que a su vez le proporciona distintos matices, razón por la cual se puede afirmar que en la actualidad no existe una única definición universalmente aceptada.

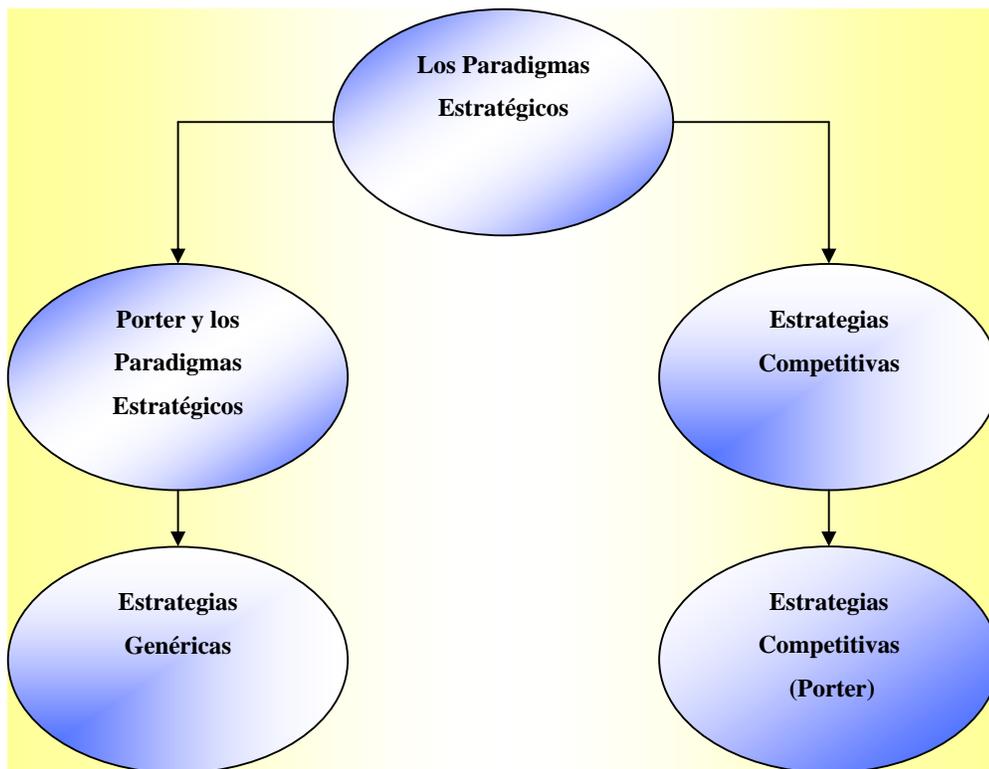
A los efectos de la presente investigación, se da preferencia al fundamento aportado por Francés (2006:23), según el cual la estrategia puede poseer dos significados: “Definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización, o plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre”.

En relación a lo referido por el autor, la estrategia puede ser los objetivos o bien el plan en donde el factor incertidumbre siempre debe ser considerado.

Los Paradigmas de la Estrategia

Existe variedad de enfoques teóricos sobre la selección y formulación de las estrategias empresariales. Los mismos están determinados por las características de los diferentes mercados. Estos enfoques son llamados por Francés (2006) como los paradigmas de la estrategia. (Ver Figura 1).

Figura 1
Los Paradigmas Estratégicos



Fuente: Elaboración propia a partir de Serna (2008).

Las estrategias genéricas son modalidades estables que se fijan los negocios para competir, no siendo recomendable su aplicación a toda la organización. De igual manera, las mismas están conformadas por los siguientes paradigmas:

Cuadro 4
Las Estrategias Genéricas

	Paradigmas	Estrategias
Estrategias Genéricas	Michael Porter y las Estrategias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo en Costos • La Diferenciación • Enfoque
	El Modelo de Negocios y la Promesa de Valor (Treacy y Wieserman)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en producto • A la medida del cliente • Excelencia Operacional
	Análisis Vectorial de Crecimiento (Matriz producto mercado de Ansoff)	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento Vectorial Horizontal • Crecimiento Vectorial Vertical • Crecimiento Vectorial Combinado • Vector Estratégico
	Análisis de Portafolio (BCG Matriz)	<ul style="list-style-type: none"> • El portafolio del producto

Fuente: Elaboración propia a partir de Serna (2008).

Las estrategias genéricas según Porter (2003) son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

En relación al liderazgo en costos, este se fundamenta en las curvas de aprendizaje, la identificación de los impulsores de valor de los procesos y la productividad para ofrecer una excelente calidad del producto o servicio al menor costo posible.

Por otro lado, la estrategia de diferenciación se basa en la justificación de un mayor precio por el valor que generan los bienes o servicios, a través de incorporar características que el cliente perciba como únicas.

En lo que concierne a la estrategia de enfoque, la misma requiere conocer exhaustivamente las necesidades y expectativas de los segmentos o subsegmentos de mercado de interés, de forma de llegar hasta ellos ofreciendo productos y servicios altamente diferenciados y focalizados.

Ahora bien, pasando al paradigma de Treacy y Wieserman (1997), el cual posee características comparables al enfoque de Porter, es de hacer notar que este se relaciona con la promesa de valor que se le hace al cliente. Sus ejes o estrategias son: liderazgo de producto, a la medida del cliente y excelencia operacional.

De acuerdo a lo anterior, el liderazgo en producto implica una alta diferenciación del producto o servicio donde la promesa central es primero en el mercado, por lo que se centra en procesos de innovación y desarrollo y el precio no es un factor importante en la decisión de compra.

En la estrategia a la medida del cliente, la promesa de valor parte de un conocimiento profundo de las necesidades y expectativas de los clientes. De igual manera, el precio no es la única variable que asegura la decisión de compra.

Asimismo, la excelencia operacional es una promesa de valor orientada a la productividad, eficiencia y eficacia de los procesos que integran la cadena de

suministro. El eje de la estrategia se ubica en mercados masivos con bajos márgenes de utilidad.

En relación al paradigma de análisis vectorial de crecimiento, este evalúa las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento a través del análisis producto-mercado. Este crecimiento puede ser de tipo horizontal en el caso de que la estrategia sea direccionada al mercado actual, de tipo vertical si más bien se requiere ampliar los mercados o bien, una combinación de ambos.

Visto lo anterior y decidido el tipo de crecimiento requerido por la organización, se pasa entonces a la construcción del vector estratégico, lo cual permitirá guiar el establecimiento de proyectos y estrategias.

Pasando al paradigma de análisis de portafolio. El mismo permite determinar la posición competitiva de los productos y seleccionar las más convenientes opciones estratégicas. Se fundamenta en la curva de experiencia, la participación relativa de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

Las estrategias competitivas de Porter

Porter (2008) refiere que:

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor... la esencia de la estrategia está en las actividades, en la decisión de realizarlas de manera diferente que los rivales. Si no se cumple esta premisa, la estrategia no es más que un eslogan comercial que no soportará la competencia". (p. 51)

En este mismo orden de ideas, las estrategias competitivas pueden ser de disuasión, ofensivas, defensivas o de alianzas, por supuesto, siempre en relación a los competidores.

En cuanto a las estrategias de disuasión tienen por finalidad disminuir la magnitud de los conflictos con los competidores, las ofensivas a eliminar al competidor, las defensivas a sostener una situación de ataque de un competidor y las de cooperación o alianzas se refiere a la combinación de esfuerzos.

Ahora bien, las alternativas estratégicas que las empresas pueden tomar de acuerdo a su propósito o función, pueden ser de tipo: Mantener el status quo, concentración, integración horizontal, integración vertical, diversificación, riesgos compartidos, atrincheramiento, despojamiento, liquidación, innovación o alianzas estratégicas.

Cada una de estas alternativas estratégicas, posee un centro y un ámbito de aplicación, el cual puede ser interno o externo. De acuerdo al objetivo que se persiga será la selección estratégica, por ejemplo, para una necesidad referida a aumentar los beneficios de la producción a escala, reduciendo la dependencia de proveedores y distribuidores la opción a considerar sería la de la integración horizontal, claro que esto debe ir acompañado de evaluaciones adicionales de forma de determinar que estratégicamente es la mejor decisión.

A continuación se presenta Cuadro 5 relacionado con las alternativas estratégicas a considerar según la meta o el requisito:

Cuadro 5
Alternativas estratégicas

Alternativas estratégicas	Centro	Ambito	Propósito o función
0. Status quo	Estabilidad	Interno	Continuar con productos y mercados y actuales.
1. Concentración	Línea única de productos	Interno	Hacer bien una cosa.
2. Integración horizontal	Propiedad o control de los competidores	Externo	Obtener economías de la producción a escala.
3. Integración vertical	Transformación centro de costos en centro de beneficio	Externo	Aumentar los beneficios de la producción a escala.
4. Diversificación	Ampliación de la línea de productos	Externo o interno	Reducir las presiones competitivas.
5. Riesgos compartidos	Beneficios complementarios	Externo	Lograr sinergia.
7. Despojamiento	Reducción de la actividad o de las operaciones		Responder temporalmente a la adversidad.
8. Liquidación	Eliminación de aspectos inadecuados	Interno	
9. Innovación		Interno	Realignar.
10. Alianzas estratégicas	Igual que el anterior	Interno	Igual a 7
	Apoderar liderazgo de	Externo	Tomar iniciativa
	Sinergia		Lograr ventajas competitivas sin perder identidad.

Fuente: Serna (2008).

Posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico se encuentra relacionado con el espacio que la organización toma del mercado y su ubicación frente a la competencia.

Según Miles y Snow (1978), citados por Francés (2006),

Los negocios según su tipología pueden ser prospectivos, defensores, analíticos o reactivos. Los prospectivos buscan la expansión del negocio a través de nuevas combinaciones de productos y mercados, emplean herramientas de exploración del entorno, como la planificación, y la toma de decisiones es descentralizada. Los negocios prospectivos suelen tener recursos no utilizados plenamente. (p.112)

De acuerdo al tipo de posicionamiento estratégico que la empresa requiera obtener, será también la agresividad de la estrategia a desplegar: agresiva, competitiva, conservadora o defensiva.

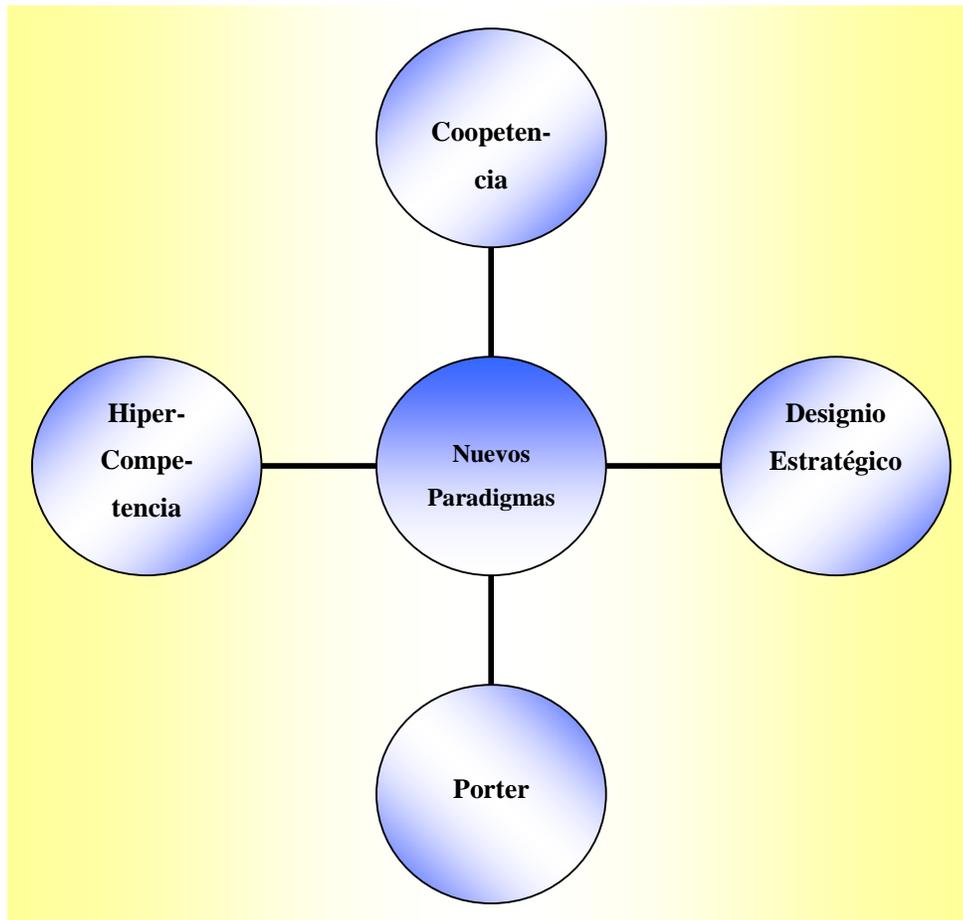
Los nuevos paradigmas en estrategia competitiva.

Las estrategias competitivas también pueden ser definidas a través de los siguientes paradigmas: cooportunidad, diseño estratégico e hipercompetencia de D'Aveni. (Ver figura 2).

Para Francés (2006):

Se dispone de cuatro paradigmas fundamentales de estrategia competitiva: el de Porter, el de cooportunidad, el de diseño estratégico y el de hipercompetencia. Es posible combinarlos para formular la estrategia competitiva de una empresa seleccionando elementos de cada uno de ellos. (p.139).

Figura 2
Nuevos Paradigmas de Estrategia Competitiva



Fuente: Elaboración propia a partir de Serna (2008).

La aplicabilidad de cada paradigma, va en relación a la situación competitiva específica. Los de Porter y cooperación son aplicables en condiciones de competencia normal, principalmente en mercados nacionales.

En relación al paradigma de diseño estratégico, el mismo es aplicable en mercados nacionales o internacionales y globales, para empresas que posean grandes ambiciones.

Por otro lado, el paradigma de hipercompetencia se contextualiza en situaciones de competencia intensa en mercados nacionales o internacionales.

En base a lo descrito, el paradigma seleccionado como base de la presente investigación, es el paradigma de Porter, esto debido a que el tipo de mercado de la industria objeto de estudio se ubica en competencia normal.

El Análisis Interno

El análisis interno lleva a identificar debilidades y fortalezas en relación a los competidores. Las fortalezas son llamadas por Francés (2006) como “ventajas competitivas”.

En cuanto al análisis de las actividades que conforman la cadena de valor, pueden ser clasificadas como: directas (agregan valor), indirectas (gerencia de las actividades directas) y calidad (aseguran el cumplimiento de las exigencias de los clientes).

A los efectos de la búsqueda de mejora de costos y de valor, se pueden emplear impulsores de costos y de valor cuando la estrategia se orienta a la reducción de costos o de valor cuando la estrategia de la empresa apunta hacia la diferenciación del producto.

La adopción de una de las estrategias genéricas requiere un énfasis especial en la etapa de innovación, la de cercanía al cliente en la gestión de clientes y la de excelencia operacional en operaciones.

El análisis de los procesos en la cadena de valor se puede realizar a través de flujogramas para tres categorías de empresas: de manufactura, de servicios y

empresas comerciales, para lo cual se establecen flujos de información y flujos de bienes.

En cuanto a las capacidades medulares, estas se refieren a aquellas áreas en las cuales la empresa posee conocimientos y destrezas especiales, que constituyen una ventaja competitiva sostenible.

Por otra parte, se conoce como factores críticos del éxito a las capacidades indispensables para el éxito en determinada industria o sector.

El Análisis Externo

En relación a la importancia del análisis del entorno, Mintzberg (2003) señala que:

El entorno no es una clase de pera que puede ser arrancada del árbol de la valoración externa. Más bien, es una fuerza importante, y en ocasiones imprevisible, a tener en cuenta. Algunas veces, las condiciones cambian en forma inesperada y las estrategias proyectadas se vuelven inútiles. (p.61).

Por otra parte, Francés (2006) refiere que:

El análisis externo o análisis del entorno permite determinar oportunidades y amenazas de la empresa. Este se debe desarrollar considerando la posición de la empresa en relación a ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, físicos y ambientales. Siendo crítico también analizar tanto clientes, competidores, proveedores y reguladores como lo relativo a los espacios geográficos. A partir del análisis del entorno y análisis interno, la empresa puede entonces trazar sus estrategias. (p.63).

De acuerdo a la metodología ofrecida por Francés, considerando la turbulencia del entorno (Ver Cuadro 6), la herramienta de análisis a utilizar se da según lo planteado.

Cuadro 6
Herramientas de análisis e incertidumbre del entorno

Incertidumbre	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Turbulencia del entorno	Repetitivo En expansión	Cambiante	Discontinuo	Sorpresivo
Herramientas de análisis	Análisis de Eventos Análisis proyectivo	Escenarios Incrementales Análisis de Industria Análisis de competidores	Escenarios Alternos Escenarios situacionales	Análisis de Tendencias Escenarios morfológicos

Fuente: Francés (2006).

En cuanto al análisis de tendencia, estas pueden ser globales o nacionales y emplea información del pasado para proyectar posibilidades futuras.

En relación al análisis de escenarios, el objetivo es describir las posibles situaciones futuras en las cuales la empresa se podría situar. En cuanto al tiempo usado en el ejercicio, puede ser de uno, tres, cinco diez o veinte años.

De acuerdo a las herramientas planteadas por Francés (2006), el tipo de escenario a considerar en la presente investigación, será el de tipo morfológicos.

Los escenarios morfológicos se pueden aplicar para escenarios de corto o mediano plazo, en condiciones de elevada incertidumbre, para lo cual se consideran variables físicos-ambientales, técnicos-económicas, sociales y político-institucionales con tres estados o niveles para cada una: optimista, pesimista y probable.

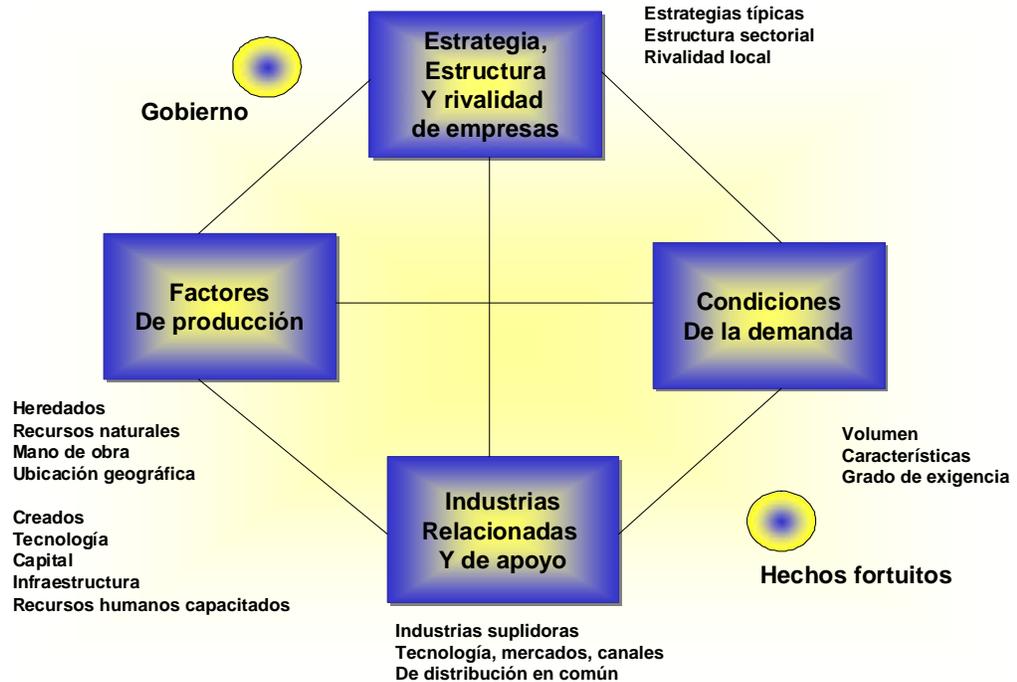
De igual manera, el análisis de la industria basado en escenarios, estudia el posible impacto de las variables económicas y políticos-sociales en el desempeño de las empresas.

Por otra parte, Francés (2006):

La estrategia de empresa se formula en el marco de una determinada industria o sector de la economía. En la última década ha ganado aceptación creciente la idea de competitividad internacional aplicada a sectores económicos... las características de los sectores nacionales que los hacen más competitivos que sus semejantes de otras naciones se denominan ventajas competitivas. (p.83).

El “modelo del diamante” de Porter, (Ver Figura 3) analiza los factores de competitividad: factores de producción, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, estructura y rivalidad del sector y estrategias de las empresas, gobierno y hechos fortuitos.

Figura 3
Modelo del diamante de Porter



Fuente: Francés (2006).

Por otro lado, a los efectos del análisis competitivo de la industria, se emplea el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual se fundamenta en que los participantes compiten entre sí por obtener la mayor cantidad de beneficios posibles. Estas fuerzas son: la intensidad de la rivalidad en la industria, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

En relación al análisis de competidores, Francés (2006), ofrece la siguiente referencia para determinar si estos son relevantes (Ver Cuadro 7):

Cuadro 7

Características de los competidores relevantes

Desde un punto de vista de mercado	Desde un punto de vista funcional
Alta participación de mercado	Estructura de costos bajos
Crecimiento sostenido	Fuerte base técnica
Altos niveles de rentabilidad	Mercadeo poderoso
Actitud competitiva agresiva	Mejor calidad de productos
Vulnerabilidad ante nuestras acciones competitivas	Mayor integración vertical Mayor utilización de capacidad instalada

Fuente: Francés (2006)

También, el entorno puede ser analizado en base a las perspectivas de: accionistas, clientes, comunidades, procesos y capacidades.

Herramientas Gerenciales de Soporte al Diseño de las Estrategias

Sobre la importancia de tener una herramienta que facilite el diseño de las estrategias, la integración del equipo involucrado y su posterior control, Zapata y otros (2008) aportan:

El logro de los objetivos, según Drucker, implica un trabajo en equipo y un gran esfuerzo e instrumentos especiales, debido a que la empresa comercial, sobre la cual trata su orientación por objetivos, contiene tres factores poderosos de desorientación: la tarea especializada de la mayor parte de los gerentes, la estructura jerárquica de la gerencia, y las diferencias de visión y de trabajo, con el resultante aislamiento de los distintos niveles de gerencia. (p.121)

La cita va en el sentido de resaltar la gran importancia que tiene en el día a día empresarial, el articular las estrategias a través de herramientas de soporte que permitan vencer los grandes obstáculos nombrados por el autor como son la función especializada con el riesgo de que exista aislamiento o de que la misma no se encuentre alineada con la gran visión, la estructura jerárquica y las naturales diferencias de visión que requieren ser alineadas para el logro final de las metas organizacionales.

Según lo planteado, se presenta a continuación las herramientas de apoyo al diseño de la estrategia.

La Planificación Estratégica

En relación a la planificación, Penfold y otros (2009) señalan que :

La planificación en Venezuela debe ser lo suficientemente flexible y realista como para vencer el mito de que no vale la pena planificar porque los planes no se cumplen. Sólo de esta manera será posible que los líderes empresariales disfruten de las grandes ventajas de asumir el control sobre el destino de las organizaciones. (p.99).

Igualmente, señalan como los beneficios más importantes:

- Función integradora de los objetivos, metas, acciones políticas y funciones de cada unidad.
- Metodología que permite anticipar las acciones y evitar la improvisación.
- Permite enunciar los resultados futuros esperados a partir de las acciones a tomar, el seguimiento y el control.
- Promueve el uso racional de recursos a través de la creación de métodos y procesos.

- Reduce la incertidumbre sobre el futuro.
- Provee de procesos reflexivos sobre el entorno.
- Orienta los esfuerzos hacia la reducción de riesgos y aprovechar oportunidades.
- Permite alinear los objetivos empleados-empresa.

Para el desarrollo de la planificación, es preciso definir la matriz estratégica, la cual a su vez está conformada por: Los fines, la misión, los valores y la visión.

De acuerdo a lo anterior, los fines tienen que ver con los objetivos estratégicos, la misión con la pregunta de en qué negocio estamos, los valores con los principios que proporcionan el marco para actuar y finalmente la visión con el horizonte a largo plazo de realización.

En el mismo orden de ideas, Francés (2006), señala que

El sistema de planes facilita expresar de manera coherente las decisiones que una empresa u organización toma en relación con su futuro, no importa cuán compleja sea la misma. El sistema de planes es de carácter modular, dividido en horizontes de largo, mediano y corto plazo, estratégicos, tácticos y operativos (p.329).

Por otro lado, la planificación estratégica, es un proceso sistemático que según Serna (2008), ocurre de la siguiente manera:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.55).

En cuanto al proceso de desarrollo del plan estratégico, Thompson y otros (2007) señalan que se forma a partir de la suma de la visión estratégica, los objetivos y la estrategia.

Las fases recomendadas para la elaboración y ejecución de una estrategia, son las que a continuación se indican:

Fase 1: Desarrollar una visión estratégica

Fase 2: Establecer objetivos

Fase 3: Idear una estrategia para alcanzar los objetivos

Fase 4 : Aplicar y ejecutar la estrategia elegida con eficiencia y eficacia

Fase 5: Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, objetivos, estrategia o ejecución.

Además, ocurre en presencia de incertidumbre, aspecto sobre el cual Francés (2006) a partir de sus estudios aporta que:

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. (p.24).

Visto lo anterior, se puede indicar que la planificación estratégica permite definir la visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Integrando para esto a todas las posiciones clave de la organización.

Balanced ScoreCard (BSC).

El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando intergral, convierte la estrategia y la misión de una organización en medidas de desempeño, proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégico, que traduce la estrategia en acción

En cuanto a su configuración del BSC, Mujica (2007) aporta que:

El Balanced Scorecard, constituye el ejemplo más palpable dentro del campo de la administración para señalar la diferencia entre las llamadas prácticas gerenciales y las teorías... Las primeras referidas a la llamada Ingeniería Administrativa, es la aplicación operativa de la Administración Estratégica, afianzado en el llamado conocimiento práctico o experiencial, orientado a la obtención de efectividad y obtención de valor; las segundas son las construcciones teóricas o reflexivas acerca de la Administración y de las organizaciones. (p.87)

De acuerdo a lo anterior, el BSC conjuga los enfoques o principios, con la aplicación práctica, siendo particularmente importante considerar los supuestos vinculados a la reflexión que permitan la contextualización de una práctica gerencial determinada.

La definición de Balanced Scorecard (BSC) fue presentada en el año de 1992, por Robert Kaplan y David Norton, quienes plantearon que es una herramienta de administración que muestra continuamente cuándo una empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

Según los referidos autores, existe tres perspectivas además de la usual perspectiva financiera, y estas son; perspectiva del cliente, perspectiva de procesos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

El enfoque de las cuatro perspectivas permite alcanzar con mayor facilidad la visión organizacional, para lo cual es necesario el desarrollo de objetivos estratégicos en cada una de estas perspectivas los cuales puedan ser alcanzados a corto y mediano plazo.

Las etapas del BSC son las que a continuación se indican:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Los Mapas Estratégicos

Los mapas estratégicos permiten describir la estrategia de una organización utilizando diferentes perspectivas y desagregando la misma en objetivos individuales relacionados entre sí por una lógica de causa y efecto.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2004) plantean que el mapa estratégico:

Proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. La alineación de acciones

y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia. (p.59).

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, se afirma que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Por otro lado, siendo que el activo intangible representa más del 75 por ciento de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles. Kaplan y Norton (2004):

En la búsqueda de un marco global, las ideas dominantes entre los líderes de pensamiento del management no fueron de mucha utilidad. Había doctrinas estratégicas sobre valor para los accionistas, gestión del cliente, gestión del proceso, calidad, capacidades centrales, innovación, recursos humanos, tecnología de la información, diseño organizacional y aprendizaje. Cada una de ellas aporta una visión profunda, pero ninguna brinda una visión completa e integrada para describir una estrategia. Incluso el enfoque de Michael Porter, basado en el posicionamiento para obtener ventaja competitiva, no tiene una representación general de la estrategia. (p.32 y 33).

Sin una descripción sistémica de la estrategia, los procesos de comunicación y alineación se dificultan. Y sin alineación no se pueden

implementar las nuevas estrategias para el actual entorno cambiante de competencia global.

Las representaciones de las relaciones entre los objetivos de las cuatro perspectivas, constituyen el mapa estratégico.

En cuanto a los principios, Kaplan y Norton (2004) destacan los siguientes:

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. El punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.
- La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente. La claridad de esta propuesta de valor es la dimensión más importante de la estrategia.
- El valor se crea mediante procesos internos de negocios. Las empresas deben focalizarse en los pocos procesos internos clave que brindan la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar.

El proceso de creación de los resultados financieros (Ver Cuadro 8) nace de la satisfacción del cliente, estos a su vez se fortalecen debido a la propuesta de valor que le ofrece los procesos internos y los activos intangibles.

Cuadro 8
Proceso de creación de resultados financieros

Perspectiva	Foco en	Finalidad
Procesos internos	¿Cuáles son los pocos procesos críticos de impacto sobre la estrategia?	Mayor impacto positivo sobre las perspectivas del cliente y perspectiva financiera.
Aprendizaje y crecimiento (Activos intangibles)	¿Qué tareas (capital humano) se requieren?	Apoyar los procesos internos (pocos procesos críticos) de creación de valor.
	¿Qué sistemas (capital de información) se requieren?	
	¿Qué clase de ambiente (capital organizacional) se requiere?	

Fuente: Elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (2004).

Las Empresas del Sector Avícola.

Las empresas del sector avícola son aquellas dedicadas a la producción de los siguiente rubros: pollo, pavo, pato y huevos de consumo. A los efectos de la presente investigación, sin embargo, se tratarán las orientadas a la producción de carne de pollo.

En relación a la dinámica de las empresas del sector avícola, PROCOMPETENCIA (2004) puntualiza lo siguiente:

Las operaciones avícolas se inician en las granjas de progenitoras donde se crían las gallinas con la genética adecuada para producir los huevos fértiles reproductores que posteriormente y luego del proceso de incubación, corresponderán a los pollitos bebé que iniciarán su proceso de engorde en dichas granjas. Un eficiente proceso productivo permitirá que las granjas de engorde obtengan después de 6 semanas, pollos para el consumo con el peso y las características que requiere el mercado venezolano. Los pollos vivos se liquidan en base a tres parámetros: mortalidad, peso y conversión, los cuales deben ser óptimos con el fin de mantener la competitividad de la empresa en un mercado que año tras año se hace más exigente. (p.4)

Igualmente es relevante señalar, que para este tipo de empresas se considera factores críticos de éxito: el desempeño de la línea genética, los programas de reducción de riesgo de enfermedades (disminución de mortalidades de las aves), la eficiencia del programa de alimentación, el acceso a tecnología de punta y los planes de vacunación.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico se entiende como los pasos, los procedimientos, la hoja de ruta que debe llevar a cabo la investigación para desarrollar los objetivos planteados.

En este sentido, Balestrini (2006) indica que:

Está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.125)

De igual manera, Fidias (2006:110) aporta que el mismo comprende “el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”.

En cuanto al requerimiento de organización secuencial de actividades, Hernández, Fernández y Baptista (2008: 39) agregan que: “Hay una disciplina para realizar la investigación científica y no se dejan los hechos a la casualidad”.

De acuerdo a lo citado por los diferentes autores, el marco metodológico provee el soporte científico en cuanto a las técnicas y procedimientos empleados en el proceso de indagación, a fin de dar respuesta a los objetivos planteados.

Naturaleza de la Investigación

La investigación se orientó al diseño de estrategias gerenciales para la competitividad, por lo cual se enmarcó en la modalidad de proyecto factible.

Según Barrios (2010:21), esta modalidad se refiere a: “La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”.

Así mismo Balestrini (2006:191) aporta que: “Propone alguna opción ideal, sistema o modelo, que implica cambios en una realidad dada”.

De igual manera, Gómez (2008:12) enfatiza que la referida modalidad busca: “solucionar un problema de tipo operativo para satisfacer los problemas, requerimientos y necesidades organizacionales a partir de un proceso de indagación”.

De lo anterior y de manera consecuente con la documentación bibliográfica se desarrolló una propuesta viable para dar respuesta a una necesidad organizacional. Por ser la modalidad, proyecto factible, el trabajo tuvo apoyo en investigación de campo y documental.

Sobre las características de la investigación de campo, Balestrini (2006) indica que:

Estos diseños, permiten establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos... (p.132).

Según lo anterior y a los efectos de la presente investigación, los datos requeridos para desarrollar el proceso de indagación fueron obtenidos directamente de la realidad organizacional objeto de estudio.

Además, durante la investigación se observaron los hechos sin alterar las variables, sobre lo que Hernández y otros (2006:205) documentan que son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Fases de la Investigación

Fase I: Estudio Diagnóstico

La fase diagnóstica a partir de un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, permitió indagar y conocer el estado de los factores asociados a la estrategia gerencial y la competitividad, usando fuentes primarias que fueron las generadas por la investigadora o fuentes secundarias generadas por otros autores, así como también permitió el establecimiento de alternativas de solución en función con los indicadores detectados.

Fase II: Estudio de Factibilidad

A través del estudio de factibilidad se evaluó las posibilidades de desarrollo de la propuesta considerando aspectos relacionados con los recursos humanos, técnicos, financieros, institucionales, estudios de mercados y el beneficio asociado, determinando así su viabilidad.

Fase III: Diseño de la propuesta

Consideró la elaboración de la propuesta, fundamentada en los resultados obtenidos a partir de las fases correspondientes al diagnóstico y al estudio de factibilidad.

Población

La población es definida por Valera (2005:40) como: “Conjunto completo de individuos, objetos o medidas que poseen alguna característica común observable... y puede ser de característica finita o infinita”.

También, Tamayo (2005:92), la describe como: “La totalidad de fenómenos a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

A los efectos de la presente investigación, la población objeto de estudio estuvo conformada por la primera línea gerencial de las empresas del sector avícola del Municipio Libertador, Estado Carabobo, es decir, seis gerentes de unidades estratégicas de negocio y ocho gerentes de unidades funcionales de apoyo para un total de catorce gerentes.

Muestra

Hernández y otros (2008:236) señalan que la muestra viene a ser un “Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población... y se emplea por razones de economía de tiempo y recursos”. Además, en lo que aporta Méndez (2009), se puede encontrar que:

Es importante precisar que, a pesar de sus beneficios, no siempre es oportuno utilizar el muestreo. Se recomienda usar el censo cuando la población de interés sea tan pequeña que un costo y tiempo adicionales en el estudio de la población estén plenamente justificados. (p.282).

De acuerdo al planteamiento referido, y considerando que la población objeto de estudio es pequeña se decide hacer una muestra exhaustiva basada en

informantes claves, no probabilística de tipo intencional ya que estuvo dirigida a personas conocedoras del área de estudio, para el cual Tamayo (1994) expresa:

El investigador selecciona los elementos que a su juicio considera representativos, para lo cual se requiere un conocimiento previo de la población que se investiga a fin de poder determinar los elementos o categorías consideradas como representativas del fenómeno que se estudia. (p.118).

De esta forma la muestra quedó conformada por los seis gerentes de las unidades estratégicas de negocio y los ocho gerentes de las unidades funcionales de apoyo, para un total de catorce gerentes.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para obtener información relevante proveniente de la realidad objeto de estudio es necesario utilizar instrumentos de medición apropiados a la mencionada realidad. La técnica de recolección de datos empleada en la investigación, fué la encuesta, de tal forma que Méndez (2009) aporta lo siguiente sobre su aplicabilidad:

Cuando las personas, dadas sus características, son plenamente identificables por ser miembros de una empresa, de un determinado estrato social o grupo, de un segmento de mercado, por compartir condiciones socioeconómicas, ... se obtiene información mediante la aplicación de técnicas de cuestionario como encuestas, sondeos, entrevistas, tests, que conduzcan a resultados de carácter cuantitativo. (p.281).

En cuánto al instrumento de medición, denominado escala tipo Likert, Hernández y Otros (2006:341) indican que es: “Conjunto de ítems que se

presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”.

De igual manera, Palella y Martins (2006) indican que dicho instrumento se aplica según:

Se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su respuesta eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, con lo cual el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación. Al final, se obtiene su puntuación total sumando las obtenidas en cada una de las afirmaciones. (p.139)

De acuerdo a lo anterior, el instrumento que se utilizó en el presente estudio fue la escala de Likert, con dirección favorable o positiva y a su vez, las afirmaciones empleadas fueron: Muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Validez y Confiabilidad

Sobre la validez, Palella y Martins (2006:146) definen que es: “La ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”.

En el mismo sentido, Méndez (2009:298) destaca la relevancia de la formulación de las preguntas: “Construir las preguntas es fundamental para la calidad de la información que el investigador espera obtener. La redacción de las preguntas debe ser sencilla, clara y directa; no puede dar lugar a interpretaciones de quien responde”.

De acuerdo a lo anterior, el instrumento de recolección de información fue sometido a prueba de validez de contenido y juicios de expertos.

A través de la validez de contenido se evaluó la correspondencia entre los indicadores de los fundamentos teóricos del estudio en relación a cada ítem del instrumento.

Para finalizar la etapa de validación, fue usado el juicio de expertos, el cual se fundamentó en la revisión técnica de la escala de Likert por especialistas en administración, gerencia y metodología quienes emitieron juicio valorativo a través del instrumento de validación diseñado a tal fin.

En cuanto a la confiabilidad, es definida por Palella y Martins (2006:150) como: “La ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales.”

Igualmente Méndez (2009), recomienda incorporar al proceso de determinación de la confiabilidad, la aplicación de una prueba piloto:

Una vez que se construye el cuestionario, se debe validar dentro de lo que se llama la prueba piloto o el pretest; éste debe aplicarse a personas que tengan las mismas características de las personas de la población o muestra identificada. Esta aplicación previa permite hacer los ajustes necesarios a cada pregunta en su lenguaje, redacción y opciones que deben utilizarse (p.298).

De esta forma, la prueba piloto permitió realizar los últimos ajustes en cuánto la redacción de las preguntas, antes de su aplicación al universo objeto de estudio, con la finalidad de evitar interpretaciones por parte de los informantes claves. Dicha prueba fue aplicada a dos gerentes del total de catorce a estudiar.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se analiza e interpreta los resultados obtenidos en primer lugar, a través del análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), aplicado al sector avícola nacional y a las empresas objeto de estudio y posteriormente los relativos a la encuesta aplicada a los informantes clave.

En el mismo sentido, los datos fueron recolectados mediante la aplicación del instrumento diseñado y validado a tal fin. Para el procesamiento se usó estadística descriptiva, y se presentaron tablas con los resultados de las frecuencias y porcentajes de las reacciones u opiniones de las personas encuestadas. Los cálculos fueron realizados a través del uso de Microsoft Windows y Excel.

Igualmente, se utilizó como técnica estadística el análisis porcentual que permitió comparar las opiniones de los encuestados a través de los respectivos ítems que contiene el instrumento aplicado (Escala de Likert).

A partir de los resultados expresados de forma gráfica se procedió a interpretar de cada uno de los ítems que permitieron obtener información relevante a los efectos de las conclusiones finales de la investigación.

FASE I: DESARROLLO DE MATRIZ DOFA

ANÁLISIS EXTERNO

En relación al análisis externo, se procedió a evaluar la data que a continuación se presenta:

Cuadro 9

Matriz DOFA Sector Avícola Venezolano

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de producción donde el alimento concentrado, representa más del 65% del total de dicho costo. • El alimento concentrado requiere de un fuerte componente de insumo importado. • Margen de utilidad de la agroindustria en constante decrecimiento. • Actualmente esta agroindustria está en una condición de precio aceptante como consecuencia de la fijación del precio del pollo beneficiado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo apoyado en hábitos alimenticios fuertemente arraigados. • Se encuentran en un circuito agroalimentario que es una de las cadenas agro-productivas más importante del país, por el papel fundamental que juega en la alimentación de la población venezolana. • Desarrollo de la producción del pollo beneficiado para así poder abastecer las necesidades de la población.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia exitosa en formas de coordinación vertical, lo cual les confiere mayor eficacia al movilizar el pollo bebe para su posterior beneficio. • Esta agroindustria posee gran capacidad de almacenamiento. • Desarrollo de una tecnología industrial adaptada a sus condiciones. • Representa un sector industrial fuerte y concentrado donde la capacidad financiera es necesaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controles de precios que podrían estar a niveles bajos y que afectarían la rentabilidad de la agroindustria. • El mercado del pollo beneficiado es un mercado altamente regulado. • Existencia de alto riesgo o incertidumbre en la producción de este bien. • Entorno macroeconómico inestable y desequilibrado.

Fuente: Procompetencia (2004).

De igual manera, basado estudio de Procompetencia (2004) se describe las características de la industria avícola venezolana, las cuales también se pueden observar en la Figura 4.

Tendencia creciente a la integración.

Las relaciones que se establecen entre las plantas de alimentos concentrados y los productores avícolas, incluyen el alimento, pollitos bebé, productos farmacéuticos, equipos, la sanidad y la asistencia técnica, lo cual constituye una fuerte barrera a la entrada de nuevas firmas en este mercado.

De acuerdo al papel de los grupos de interés, se identifica, el consumidor el cual satisface parte de sus requerimientos proteínicos a partir del consumo de productos avícolas, los granjeros avícolas, responsables de la producción, los industriales dedicados a la producción de alimentos para aves y a la producción y comercialización de otros insumos necesarios, el Estado como regulador del grupo indicado y creador de un mercado de control estatal.

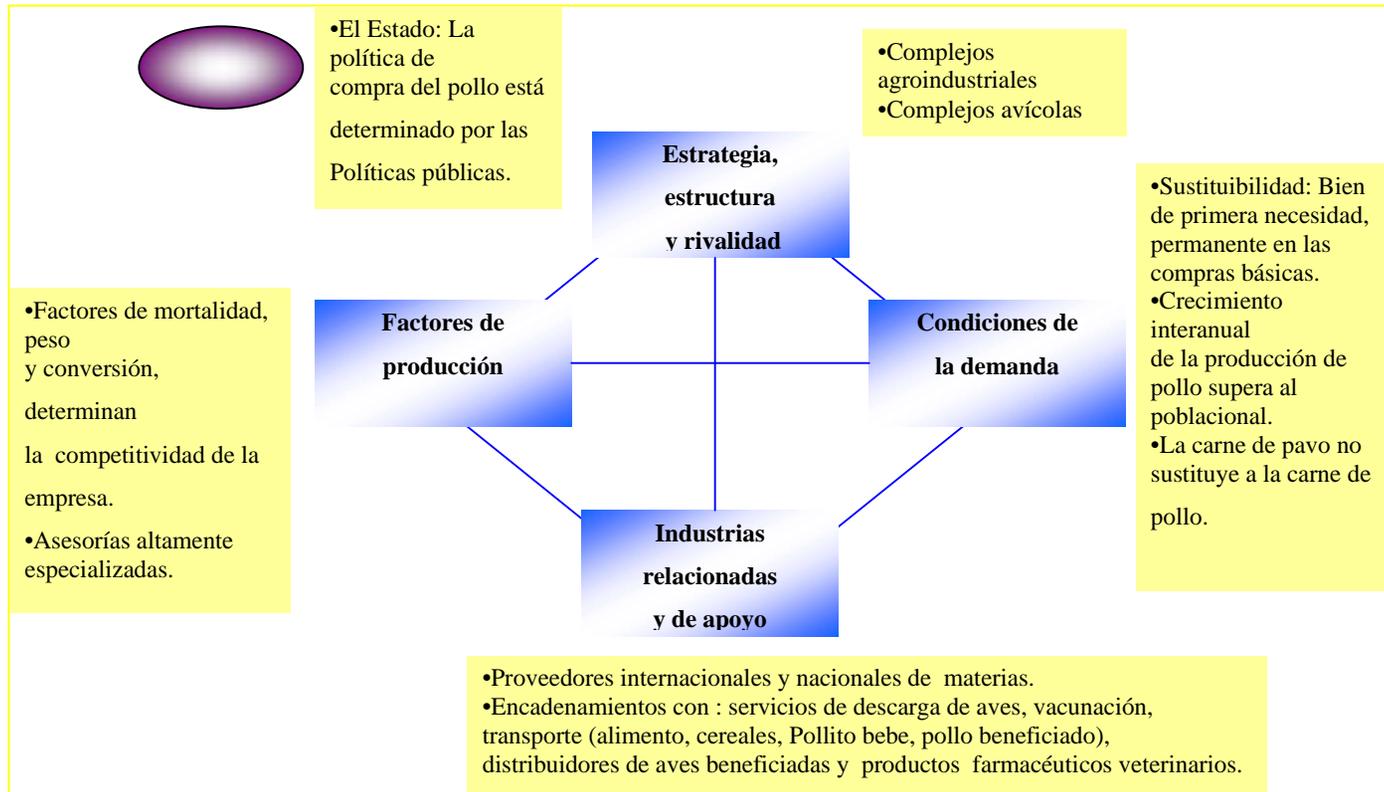
En cuanto a la estructura de costos, el alimento balanceado representa más del 65% de los costos totales de producción, lo cual ve seriamente afectado en los procesos de devaluación, debido a que la industria usa aproximadamente el 70 % de materias primas importadas.

Las ventajas que este sector ha encontrado en la integración vertical, son:

- Posibilidad de producir materias primas.
- Eliminar la intervención de intermediarios, abaratando los costos de producción.
- Mayor control y coordinación de las diferentes fases de producción.

Figura 4

Diamante de Porter para la Industria Avícola Venezolana

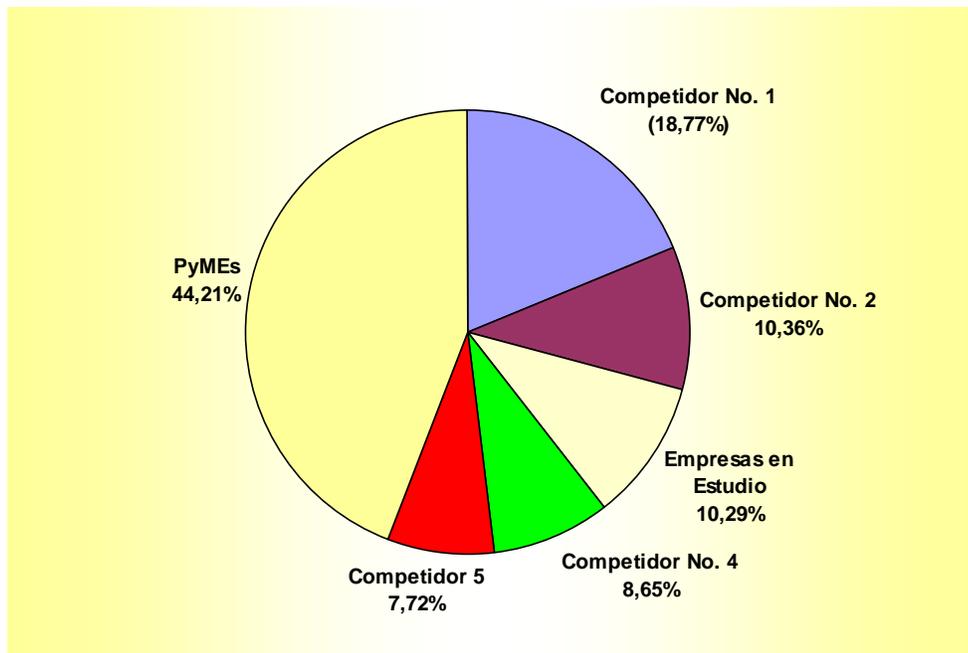


Fuente: Elaboración propia a partir de Procompetencia (2004).

Participación Actual de Mercado

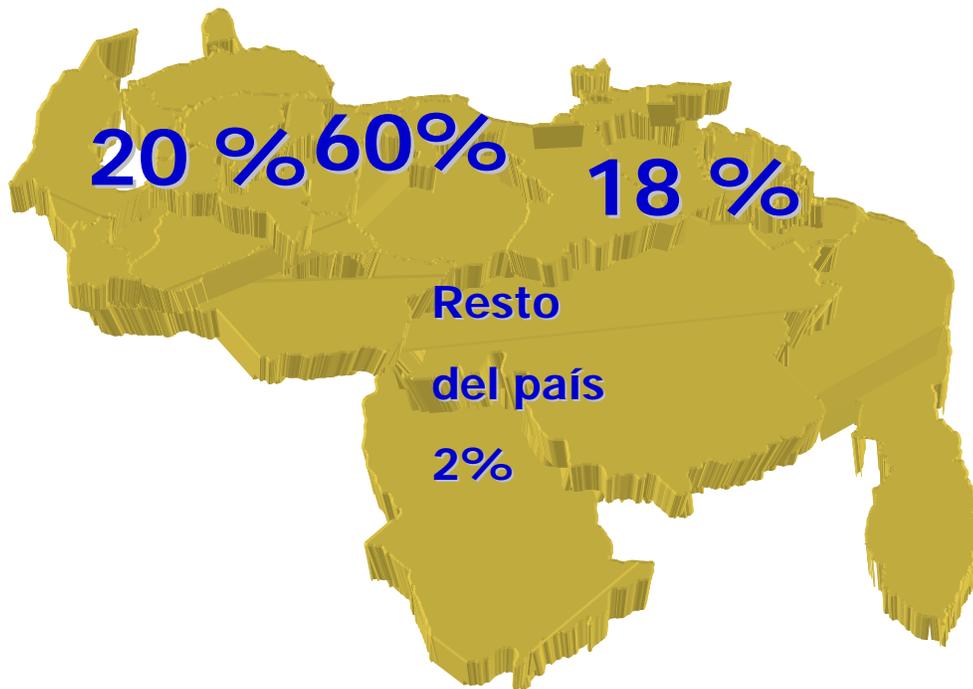
Según se puede observar en el gráfico 2, las empresas objeto de estudio poseen una participación del 10,29 %, lo cual les da la posición número tres de cuota de mercado. La pequeña y mediana industria está representada por veintidós empresas, por lo cual la participación de cada organización es de aproximadamente el dos por ciento.

Gráfico 2
Industria Avícola Venezolana. Participación de mercado



Fuente: Elaboración propia a partir de Fenavi (2011)

Figura 5
Distribución de la Industria Avícola Venezolana



Fuente: Fenavi (2011).

Interpretación: La industria avícola venezolana se encuentra concentrada principalmente en la zona central del país, con acceso a puertos por dónde se recibe una importante proporción de las materias primas e insumos requeridos, en zonas geográficas cuyo clima es altamente favorecedor para el desarrollo de las aves y adicionalmente en los centro de consumo de mayor población. Esta ubicación comprende a las empresas en estudio y a sus principales competidores.

De igual manera, según los estudios aportados por Fenavi (2008):

- El sector demanda el 77 % del alimento balanceado para animales que se produce en el país, lo cual representa 3.132.360 toneladas métricas anuales.
- Industria altamente dependiente de las importaciones (materias primas e insumos).
- El sector avícola venezolano, distribuye diariamente en todos los puntos de la geografía nacional, más de Dos Millones Seiscientos Mil (2.700.000) de kilogramos de pollo en sus diferentes presentaciones, garantizando así, el 61% de la proteína de origen animal que consume la población venezolana en todos sus estratos
- Se utiliza mensualmente una capacidad de conservación, movilización y congelamiento de alimentos, que supera los 100.000.000 de kilogramos.
- La Cadena Productiva avícola en su conjunto, representa el 30% de PIB Agrícola
- La producción de aves es el primer rubro en aporte al valor de la producción agrícola con 24% del total.
- En relación a los encadenamientos, ha propiciado la creación de más de Cincuenta mil (50.000) micro empresas, cooperativas, pequeñas y medianas industrias asociadas y prestatarias de servicios avícolas, entre las que se encuentran las cuadrillas de descarga de aves; las cuadrillas de vacunadores; los transportistas de aves vivas; los transportistas de alimentos balanceados; transportistas de productos refrigerados; los distribuidores de aves beneficiadas y huevos de consumo humano, así como los distribuidores de productos farmacéuticos veterinarios y los transportistas de cereales forrajeros.
- El sector avícola ha invertido 800 Millones de US\$ en los últimos 10 años para aumentar capacidad y eficiencias de las granjas y así garantizar el abastecimiento nacional de proteína animal

Visto lo anterior, se pasa a describir oportunidades y amenazas en forma particular para las empresas objeto de estudio.

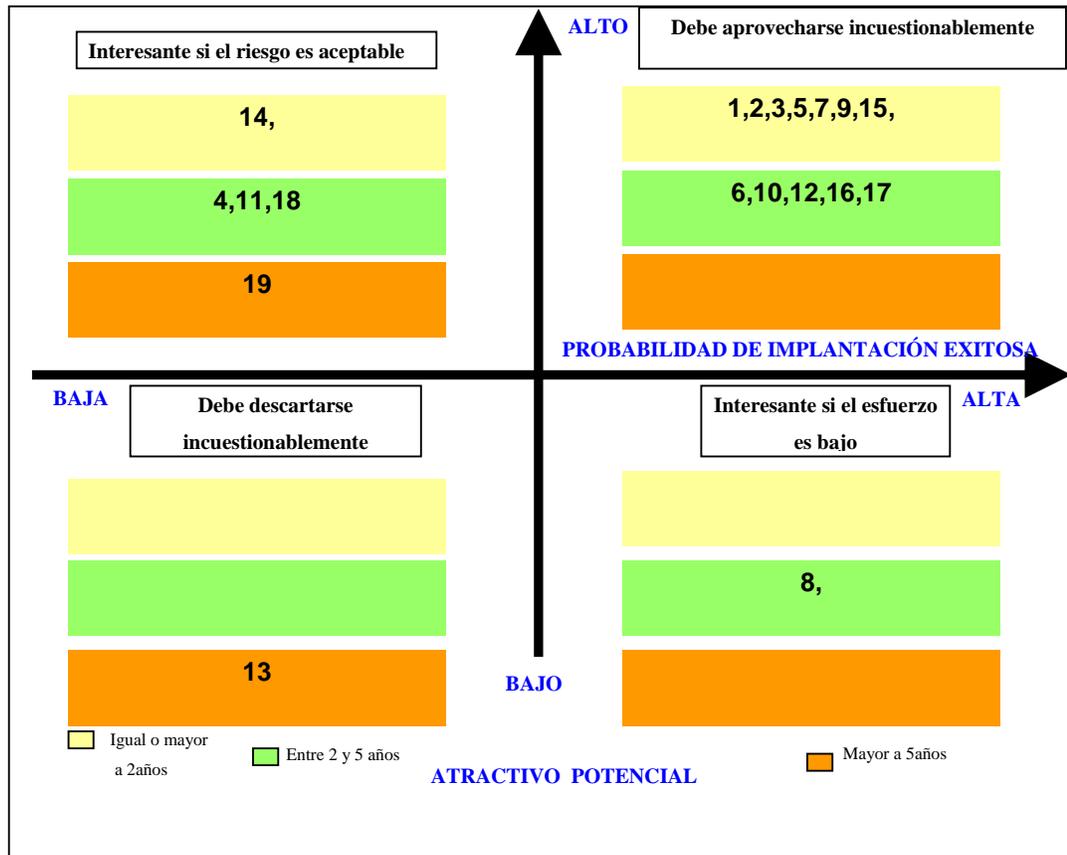
Oportunidades

1. Exoneración del pago de impuestos a las empresas del sector avícola por parte del Gobierno Nacional.
2. Créditos agrícolas con tasas preferenciales.
3. Aprobaciones Cadivi para materias primas e insumos.
4. Apoyo de gremios.
5. Ofertas de asesores externos.
6. Desarrollo de relaciones a largo plazo (Contratistas, Granjeros, Proveedores),
7. Acceso a tecnología de punta.
8. Personal capacitado, disponible en el mercado laboral (desempleados).
9. Granjeros dispuestos a integrarse.
10. Creación de nuevas rutas y/o nuevos canales de comercialización para atender sector de alto potencial.
11. Algunos competidores con pobre desempeño.
12. Crecimiento del mercado nacional.
13. Incursionar el mercado de exportación.
14. Convertirse en proveedor fijo del estado.
15. Costos de los productos sustitutos carnes bovinas y porcinas.
16. Diversificación de productos.
17. Expansión a través de franquicias o concesiones.
18. Alianzas estratégicas con empresas especializadas, tanto nacionales como internacionales.
19. Crecimiento hacia otros sectores económicos.
20. Oportunidad de crecimiento en las ventas de servicio de alimentos
21. Economías de escala al estar integrada verticalmente.

22. Finanzas conservadoras y sanas.
23. Innovación en tecnologías de información
24. Cambio en los hábitos de consumo debido al trabajo de las familias.

Las priorización de las mismas, se representan en el cuadro que a continuación se presenta (Ver Cuadro 10). En este se compara el atractivo del potencial de la oportunidad en relación a probabilidad de su implantación exitosa.

Cuadro 10
Matriz de Oportunidades



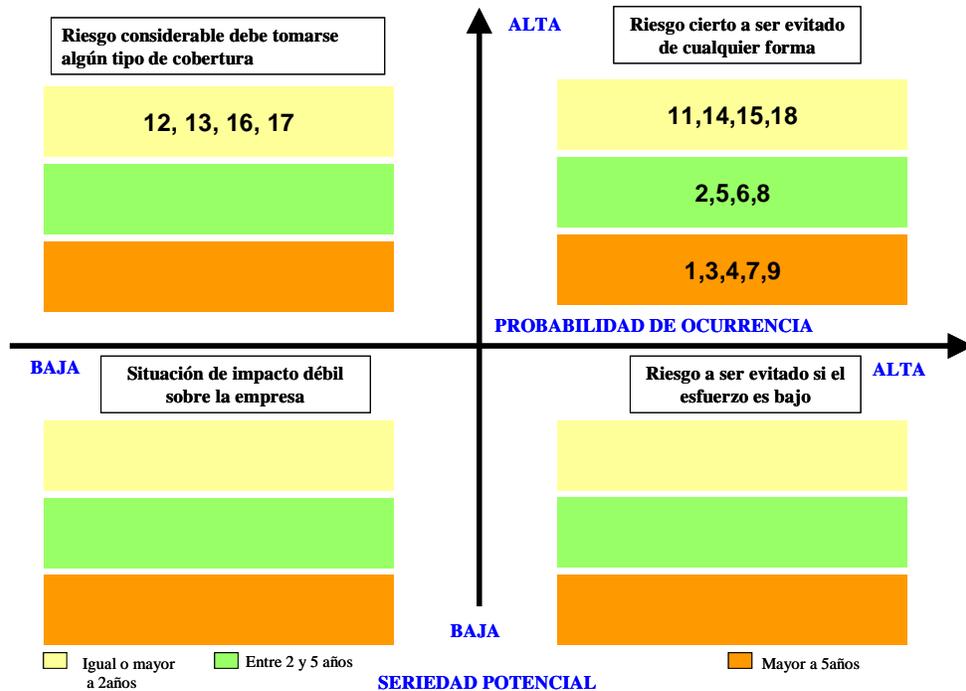
Fuente: Elaboración propia a partir de Tecniagro (2003) y Fundametal (2007).

Amenazas

1. Alta dependencia de insumos y materias primas importadas.
2. Competencia de pollos importados de Brasil con subsidios sociales y arancelarios.
3. Legislación económica, fiscal y laboral inestable.
4. Control del Estado sobre el negocio del pollo y demás productos de la cesta básica.
5. Factores Sanitarios críticos a nivel nacional y mundial.
6. Pérdida de exoneración impositiva a empresas avícolas.
7. Apertura arancelaria por convenios comerciales con otros países.
8. Escasez de mano de obra calificada a nivel técnico y profesional.

9. Pequeña y mediana industria avícola apalancándose en los programas del Gobierno Nacional.
10. Velocidad de reacción por parte de la competencia para adaptarse a la realidad cambiante del mercado.
11. Devaluación de la moneda.
12. La tendencia de la industria avícola a integrarse verticalmente, corriendo el riesgo de no hacerlo de forma estratégica y controlada.
13. Al estar la empresa ligada financieramente a la familia, se tiene el peligro de no tener los recursos económicos suficientes para seguir creciendo hacia nuevos productos o en la diversificación de la empresa.
14. Riesgos de que el mercado de pollo cambie, siendo el único producto de la empresa.
15. Riesgos ambientales provenientes de la producción avícola y pérdida de confianza del cliente.
16. Peligro de pérdidas de producto por la corta vida útil.
17. Riesgo de pérdida de ventas por los cambios de hábitos alimenticios.
18. Pérdida de poder de negociación antes los grandes proveedores internacionales.

Cuadro 11
Matriz de Amenazas



Fuente: Elaboración propia a partir de Tecniagro (2003) y Fundametal (2007).

ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis de debilidades y fortalezas se partió de estudios previos organizacionales, desarrollados por las empresas de consultoría: Tecniagro (2005) y Fundametal (2008), procediendo a realizar una actualización de los mismos en relación a la realidad actual, considerando factores de análisis considerados por McKensey como: estilo (cultura), personal, sistemas, estrategia, estructura, habilidades y valores compartidos, con su debida contextualización al ambiente empresarial en cuestión.

Debilidades

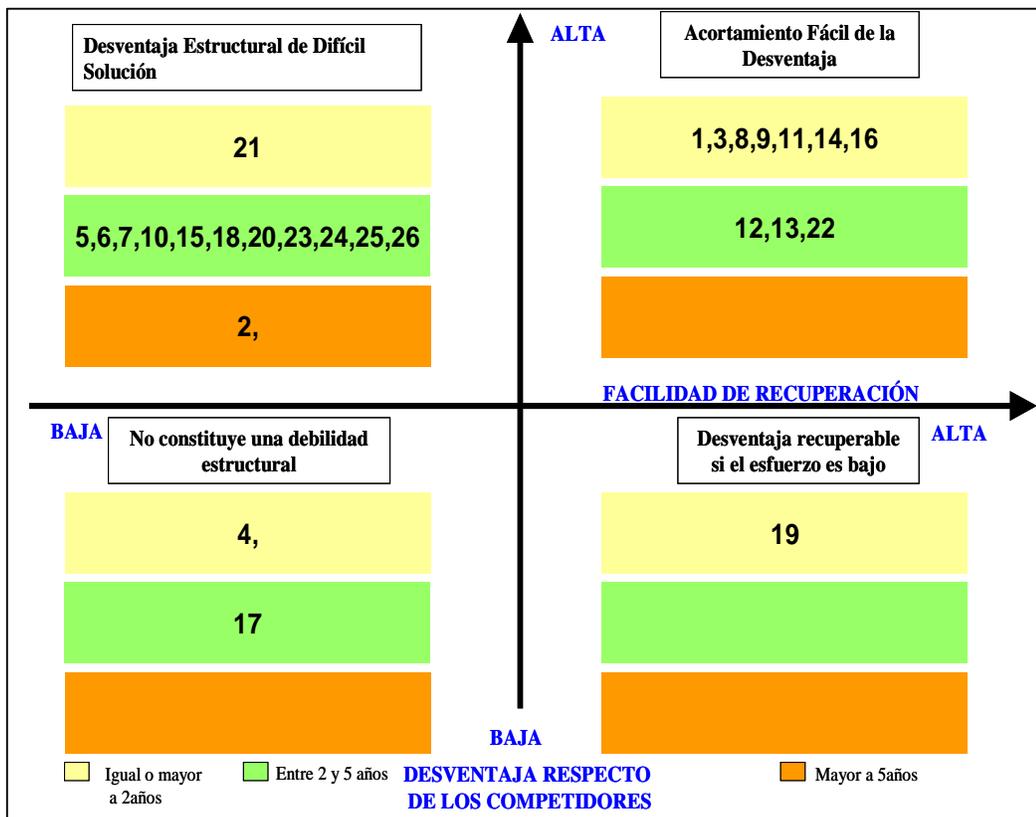
En el sentido de las debilidades, inicialmente se identificó una lista de 71 ítems, sin embargo a través de asociación de factores comunes, se llegó a un total de veinticinco, los cuales se señalan a continuación

1. Retardos en la atención a clientes externos en cuánto a solicitudes de crédito.
2. Falta de rutas y canales de distribución para soportar el crecimiento.
3. No se realizan investigaciones formales de mercado.
4. No existen políticas de mercadeo de la marca.
5. Existen zonas geográficas y nichos de mercado no atendidos.
6. Producto muy poco diversificado.
7. Falta de mercadeo interno de la imagen corporativa.
8. Estructura organizativa y descripciones de cargo no divulgadas.
9. No se mide la satisfacción del cliente externo y/o interno.
10. Falta de programas efectivos para el mantenimiento industrial preventivo.
11. Retardo en la reposición de insumos y/o suministros.
12. Trabajadores no capacitados para el manejo de sistemas de alta tecnología.
13. Ausencia de planes de carrera.
14. Alta rotación del personal de base.
15. Falta de políticas de gestión humanas.
16. Medición del desempeño.
17. Conflicto Laboral.
18. Debilidad en el control de la información generada por ciertos módulos del sistema de información.
19. Falta de difusión de normas, políticas y procedimiento.

- 20. Centralización de la autoridad, liderazgo y toma de decisiones.
- 21. Ausencia de comunicación y planificación compartida sobre: objetivos, metas, planes y proyectos de crecimiento.
- 22. Inconsistente establecimiento de indicadores de gestión.
- 23. Cuellos de botella en líneas productivas.
- 24. Falta de espacio para alojamiento de pollos.
- 25. Deficiencias en el proceso de comunicación interna.
- 26. Trabajo individual y no en equipo.

La representación y priorización de listado presentado, se puede apreciar en el Cuadro 9.

Cuadro 12
Matriz de Debilidades



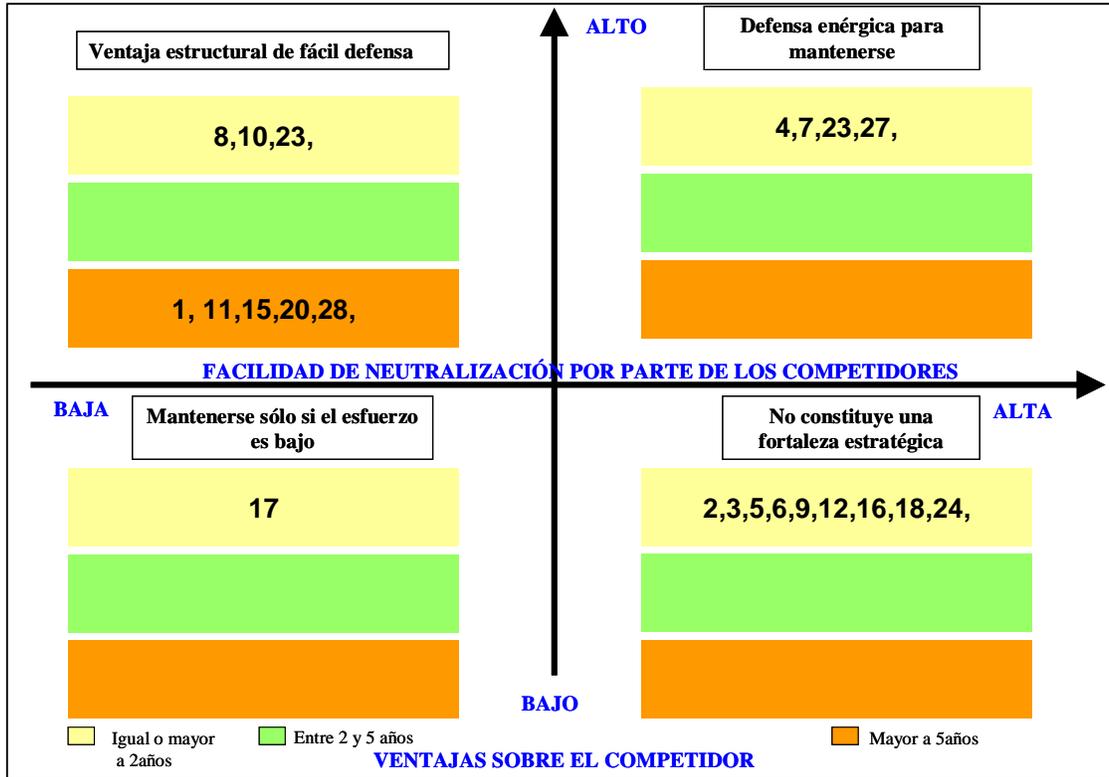
Fuente: Elaboración propia a partir de Tecniagro (2003) y Fundametal (2007).

Fortalezas

1. El liderazgo de la alta dirección.
2. Empleo de alta tecnología.
3. Capacidad abierta en algunos procesos claves (alta capacidad de producción).
4. Alta dirección y personal clave con mucha experticia operativa.
5. Agilidad de crecer en momentos de incertidumbre del país.
6. Estructura de información y telecomunicaciones de la Organización para la planificación y control de la Operaciones en proceso de implantación, tiene un alto potencial de impacto positivo.
7. Alianza estratégica para materias primas y transferencia tecnológica con la Industria Avícola Brasileira.
8. Alta capacidad de inversión.
9. El nivel técnico y académico de muchos de sus trabajadores.
10. Solvencia con las obligaciones legales.
11. Aprovechamiento de los beneficios fiscales.
12. Integración vertical de cadena productiva (abuela-reproductora-incubadora-planta de beneficio- distribución y ventas-planta de alimentos, entre otros), con eficiencia en costo y en calidad.
13. Fabricación consistente de productos de calidad reconocida.
14. Existe percepción de estabilidad laboral por un gran número de trabajadores,
15. La centralización de las compras permite a la Organización tener mejor poder de negociación.
16. El control de las importaciones y la capacidad para obtener divisas ha producido normalidad operativa.
17. La Organización cuenta con asesores internacionales de alto renombre.
18. Gran cantidad de proveedores ofertando insumos.
19. Importante fuerza de ventas.
20. El nombre de la marca y el logo son atractivos y fácil de memorizar.
21. El producto se encuentra en todas las regiones a nivel nacional.
22. Ambiente laboral habituado a constantes proyectos de alto impacto.
23. Herramientas (Hardware) con tecnología de punta.
24. Posicionamiento en el mercado.
25. Historia sucesiva de éxito.
26. Inversión tecnológica
27. Nuestra gente.
28. El ambiente de trabajo (Familia).
29. Disponibilidad de recursos.
30. Crecimiento sostenido en producción y participación del mercado.
31. Cultura de reinversión, dedicación, austeridad y trabajo comprometido.
32. Producto de reconocida calidad
33. Alto dominio del negocio

Cuadro 13

Matríz de Fortalezas



Fuente: Elaboración propia a partir de Tecniagro (2003) y Fundametal (2007).

Cabe destacar que el diagnóstico de la situación actual de las empresas objeto de estudio, a través de la metodología de la matriz Dofa, guiaron al establecimiento de estrategias con base en el horizonte de tiempo y a las condiciones de la competencia, constituyéndose las mismas, en algunas de las recomendaciones que aporta la investigación como parte de la verificación de los objetivos planteados.

FASE II: ANÁLISIS DE LA ESCALA DE LIKERT.

La escala empleada para valorar las respuestas obtenidas por parte de los encuestados fue:

Cuadro 14
Valoración de la Categoría

Categoría	Valor Asignado
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

A partir del cual se creó la siguiente escala de referencia:

Figura 6
Creación de la Escala de Referencia

1	2	3	4	5
Desfavorable	Desfavorable	Requiere profundizar	Favorable	Muy favorable



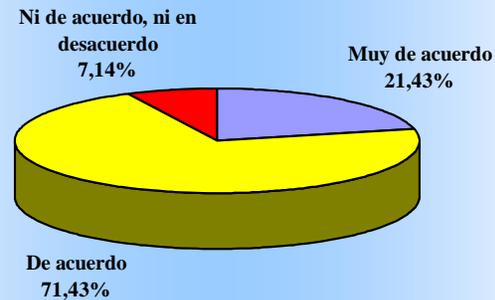
Cuadro 15

Item 1: Considera usted que la propuesta traerá beneficios económicos tipo ganar-ganar

	Escala					Totales	Likert
	5	4	3	2	1		
Frecuencia	3	10	1	0	0	14	
Puntaje de la Opción * Frecuencia	15	40	3	0	0	58	4,14
Porcentajes	21,43	71,43	7,14	0,00	0,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumento aplicado.

Gráfico 3
Item 1



Interpretación:

En relación a los beneficios económicos de tipo ganar-ganar ofrecido por la propuesta, el 71,43 % opinó estar de acuerdo, el 21,43% muy de acuerdo y un 7,43 % no opinó favorable ni desfavorablemente. Se considera que el ítem uno tuvo buena aceptación, esto también se refleja en su ubicación en la escala de Likert, donde se obtuvo un valor de 4,14

Fuente: Cuadro 15

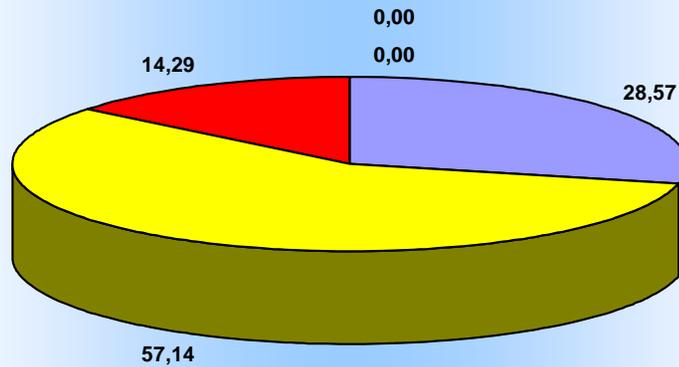
Cuadro 16

Item 2: Estima usted que la propuesta disminuirá los costos de la organización

	Escala					Totales	Likert
	5	4	3	2	1		
Frecuencia	4	8	2	0	0	14	
Puntaje de la Opción * Frecuencia	20	32	6	0	0	58	4,14
Porcentajes	28,57	57,14	14,29	0,00	0,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumento aplicado.

**Gráfico 4
Item 2**



Interpretación:

En cuanto a la factibilidad de disminución de costos, a través de la puesta en práctica de la propuesta, los resultados fueron 57,14 % de acuerdo, 28,57 % muy de acuerdo y un 14,29 % neutral. A los efectos de la escala de Likert, el valor se encontró en 4,14, razón por la cual se interpreta que la respuesta fue favorable.

Fuente: Cuadro 16

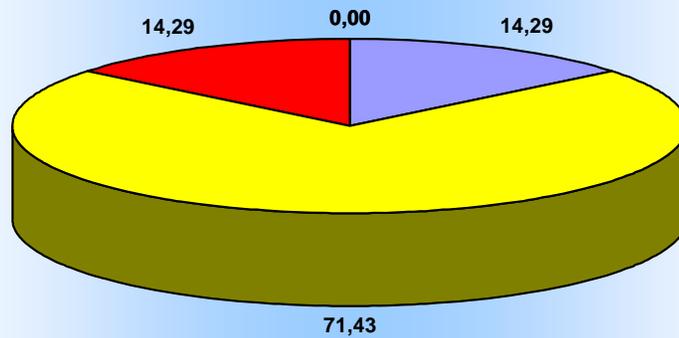
Cuadro 17

Item 3: Opina usted que la propuesta incrementará el margen de utilidad de la organización

	Escala					Totales	Likert
	5	4	3	2	1		
Frecuencia	2	10	2	0	0	14	
Puntaje de la Opción * Frecuencia	10	40	6	0	0	56	4,00
Porcentajes	14,29	71,43	14,29	0,00	0,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumento aplicado.

**Gráfico 5
Item 3**



Interpretación:

En referencia al ítem tres, el cual se encuentra relacionado con la oferta de mejora del margen de utilidad de la organización, el 71,43 % expresó estar de acuerdo, 14,29 % muy de acuerdo y 14,29 % ni de acuerdo ni en desacuerdo. La ubicación en la escala de Likert fue de 4,00, para un resultado favorable.

Fuente: Cuadro 17

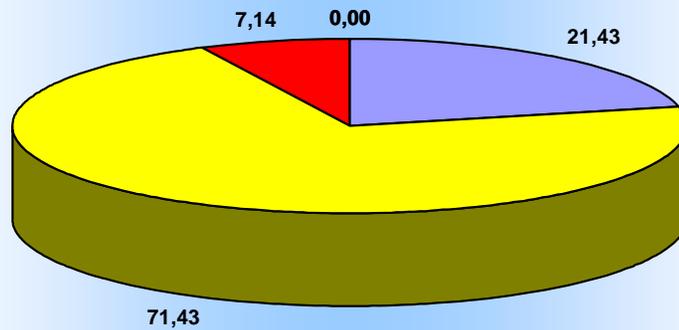
Cuadro 18

Item 4: Considera usted que la propuesta mejorará la productividad de la organización

	Escala					Totales	Likert
	5	4	3	2	1		
Frecuencia	3	10	1	0	0	14	
Puntaje de la Opción * Frecuencia	15	40	3	0	0	58	4,14
Porcentajes	21,43	71,43	7,14	0,00	0,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumento aplicado.

**Gráfico 6
Item 4**



Interpretación:

Se pudo conocer que la propuesta tuvo un nivel de aceptación en relación al incremento de la productividad, del 92,86 % como sumatoria de las opciones muy de acuerdo y de acuerdo. Asimismo la ubicación es la escala fue de 4,14. Se puede indicar que el ítem cuatro contó con buena aceptación por parte de los informantes clave.

Fuente: Cuadro 18

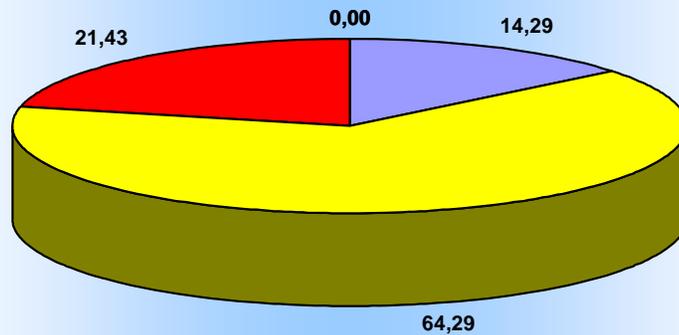
Cuadro 19

Item 5: Piensa usted que la propuesta impulsará el incremento de la participación de mercado

	Escala					Totales	Likert
	5	4	3	2	1		
Frecuencia	2	9	3	0	0	14	
Puntaje de la Opción * Frecuencia	10	36	9	0	0	55	3,93
Porcentajes	14,29	64,29	21,43	0,00	0,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumento aplicado.

**Gráfico 7
Item 5**



Interpretación:

En cuanto a la propuesta de impulso del incremento de participación de mercado, los resultados fueron 64,29 % para la opción de acuerdo, 14,29 % para muy de acuerdo y 21,43 para la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo. De igual manera la ubicación en la escala de Likert fue de 3,93 lo cual se considera ligeramente inferior al valor considerado como bueno.

Fuente: Cuadro 19

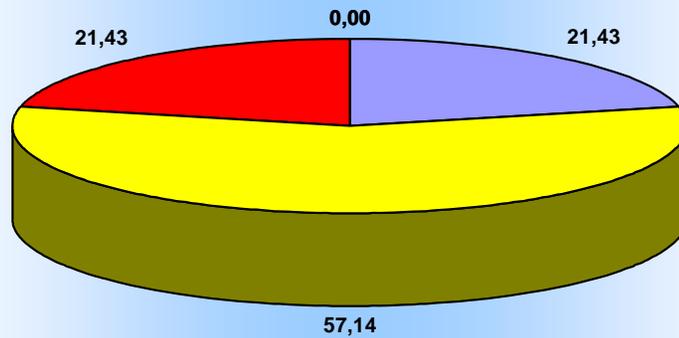
Cuadro 20

Item 6: Piensa usted que la propuesta impulsará el incremento de la participación de mercado

	Escala					Totales	Likert
	5	4	3	2	1		
Frecuencia	3	8	3	0	0	14	
Puntaje de la Opción * Frecuencia	15	32	9	0	0	56	4,00
Porcentajes	21,43	57,14	21,43	0,00	0,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumento aplicado.

**Gráfico 8
Item 6**



Interpretación:

En relación a la propuesta de renovación tecnológica y en específico de software, el instrumento arrojó resultados del 57,14% para la opción de acuerdo, 21,43% para muy de acuerdo y 21,43% para ni de acuerdo, ni en desacuerdo. El resultado para la ubicación en escala Likert fue de 4,00. El ítem seis presentó buen aceptación.

Fuente: Cuadro 20

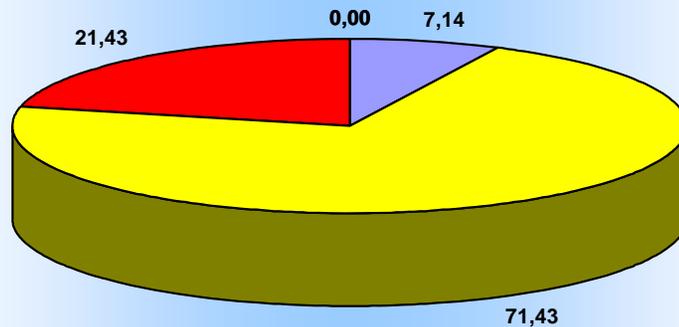
Cuadro 21

Item 7: Cree usted que la propuesta facilita los procesos de renovación tecnológica en cuanto al uso de hardware

	Escala					Totales	Likert
	5	4	3	2	1		
Frecuencia	1	10	3	0	0	14	
Puntaje de la Opción * Frecuencia	5	40	9	0	0	54	3,86
Porcentajes	7,14	71,43	21,43	0,00	0,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumento aplicado.

Gráfico 9
Item 7



Interpretación:

Sobre la posibilidad de que la propuesta facilite los procesos de renovación tecnológica en cuanto a uso de hardware, el 71,43% opinó estar de acuerdo y un segmento del 21,43% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Este último facot, aunado a una posición en la escala de Likert de 3,86, lo cual es inferiro al esperado, indica que el ítem debe ser analizado para su mejora

Fuente: Cuadro 21

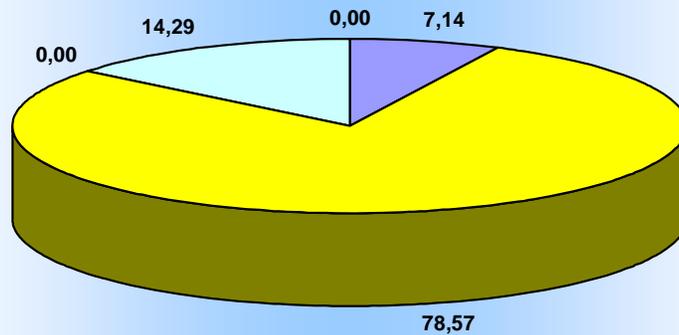
Cuadro 22

Ítem 8: Piensa usted que la propuesta permite el desarrollo de los procesos de innovación

	Escala					Totales	Likert
	5	4	3	2	1		
Frecuencia	1	11	0	2	0	14	
Puntaje de la Opción * Frecuencia	5	44	0	4	0	53	3,79
Porcentajes	7,14	78,57	0,00	14,29	0,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumento aplicado.

Gráfico 10
Ítem 8



Interpretación:

A partir de la aplicación del instrumento, se encontró para el ítem 8, el cual estuvo referido al desarrollo de los procesos de innovación, resultados del 78,57 % para de acuerdo, un valor bastante elevado, pero que a la vez también hubo respuesta de desacuerdo, con un resultado de 12,49. Adicionalmente la escala Likert fue de 3,79 y valor debajo del esperado.

Fuente: Cuadro 22

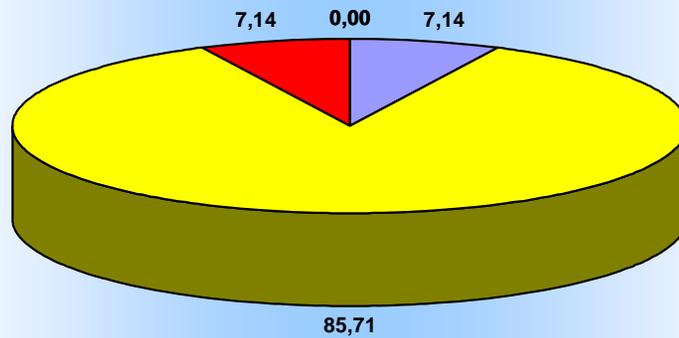
Cuadro 23

Item 9: Estima usted que la propuesta promueve la participación interna para la innovación tecnológica

	Escala					Totales	Likert
	5	4	3	2	1		
Frecuencia	1	12	1	0	0	14	
Puntaje de la Opción * Frecuencia	5	48	3	0	0	56	4,00
Porcentajes	7,14	85,71	7,14	0,00	0,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumento aplicado.

Gráfico 11
Item 9



Interpretación:

En cuanto a la evaluación de la factibilidad de que la propuesta promueva la participación interna para los procesos de innovación tecnológica, el resultado fue bastante favorable, con un 85,71% de acuerdo, 7,14% muy de acuerdo y un posición en la escala de Likert de 4,00

Fuente: Cuadro 23

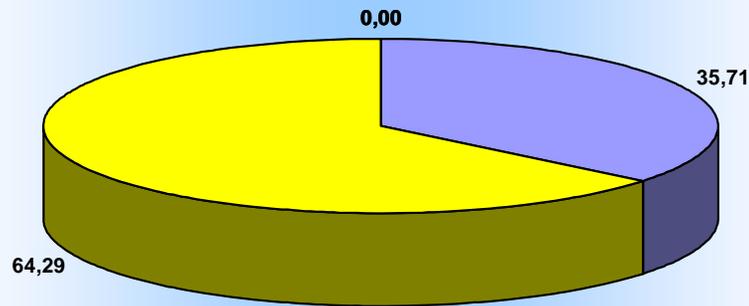
Cuadro 24

Item 10: Considera usted que la propuesta promueve el proceso de aprendizaje y desarrollo del recurso humano

	Escala					Totales	Likert
	5	4	3	2	1		
Frecuencia	5	9	0	0	0	14	
Puntaje de la Opción * Frecuencia	25	36	0	0	0	61	4,36
Porcentajes	35,71	64,29	0,00	0,00	0,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumento aplicado.

Gráfico 12
Item 10



Interpretación:

Con respecto a la factibilidad de promoción del aprendizaje, el resultado fue bastante favorable. El mismo se aprecia en el gráfico 12, en el cual se encontró un 64,29 % para de acuerdo y un 35,71 % para muy de acuerdo. En el mismo sentido, la evaluación con respecto a la escala de Likert fue de 4,36, favorable.

Fuente: Cuadro 24

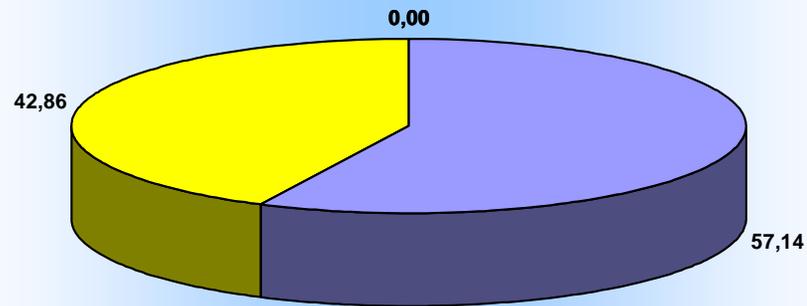
Cuadro 25

Item 11: Opina usted que las estrategias gerenciales tienen incidencia en la posición de mercado

	Escala					Totales	Likert
	5	4	3	2	1		
Frecuencia	8	6	0	0	0	14	
Puntaje de la Opción * Frecuencia	40	24	0	0	0	64	4,57
Porcentajes	57,14	42,86	0,00	0,00	0,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumento aplicado.

Gráfico 13
Item 11



Interpretación:

En cuanto a la afirmación relativa a que las estrategias gerenciales tienen incidencia en la posición de mercado, el resultado de la apreciación de los informantes clave, fue muy de acuerdo 57,14% y de acuerdo 42,86%. Igualmente la ubicación para la escala de Likert fue de 4,58%, lo cual confiere aprobación al planteamiento.

Fuente: Cuadro 25

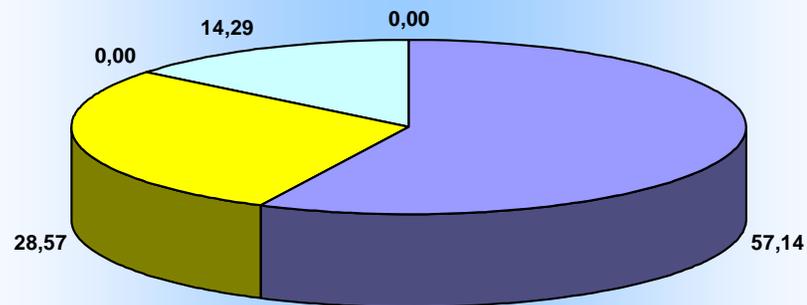
Cuadro 26

Item 12: Cree usted que la satisfacción del cliente es un elemento que mide la efectividad de las estrategias gerenciales

	Escala					Totales	Likert
	5	4	3	2	1		
Frecuencia	8	4	0	2	0	14	
Puntaje de la Opción * Frecuencia	40	16	0	4	0	60	4,29
Porcentajes	57,14	28,57	0,00	14,29	0,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumento aplicado.

Gráfico 14
Item 12



Interpretación:

En relación a la satisfacción del cliente como un elemento que mide la efectividad de las estrategias gerenciales, las opiniones fueron de muy de acuerdo 57,14 %, de acuerdo 28,57 % y en desacuerdo 14,29 %. El valor de Likert para el ítem fue de 4,29, lo cual se considera bastante satisfactorio.

Fuente: Cuadro 26

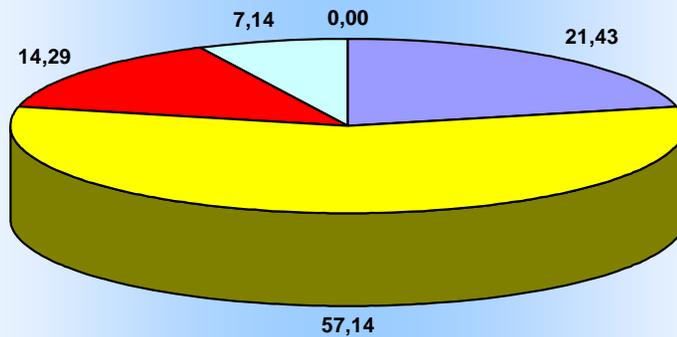
Cuadro 27

Item 13: Piensa usted que la aplicación de auditorías internas fortalece el cumplimiento de la planificación

	Escala					Totales	Likert
	5	4	3	2	1		
Frecuencia	3	8	2	1	0	14	
Puntaje de la Opción * Frecuencia	15	32	6	2	0	55	3,93
Porcentajes	21,43	57,14	14,29	7,14	0,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumento aplicado.

Gráfico 15
Item 13



Interpretación:

Posterior a la aplicación del instrumento, se pudo evidenciar para el ítem trece, el cual estuvo referido al uso de las auditorías internas que los resultados fueron de 57,15% para de acuerdo, 21,43 % para muy de acuerdo, 14,29 % para ni de acuerdo ni en desacuerdo y 7,14 % para en desacuerdo. La evaluación Likert de 3,93, lo cual es ligeramente bajo, se debe reforzar

Fuente: Cuadro 27

CAPITULO V

LA PROPUESTA

La industria avícola venezolana, representa una de las actividades productivas de mayor desarrollo del proceso agrícola del país. Prueba de esto es que aporta el 61% del total de las proteínas de origen animal que consume la población, para un consumo per cápita de 41 Kg/año.

En relación a lo anteriormente señalado, el acelerado crecimiento del sector, es atribuible al incremento de la demanda de carne de pollo, y a ciertas medidas del estado que los últimos años han sido favorables, tales como; reinversiones a través de la Ley de Ciencia y Tecnología, exenciones de pago de impuesto sobre la renta, preferencias Cadivi para la importación de materias primas, entre otras.

Sin embargo, la avicultura se enfrenta a amenazas de su entorno, que necesariamente deben ser consideradas por los procesos gerenciales para su mitigación, así como también para el estratégico aprovechamiento de las oportunidades a través de la puesta en práctica de las capacidades internas, incrementando así sus ventajas competitivas.

Como resultado de la investigación que se condujo en las Empresas del sector Avícola del Municipio Libertador del Estado Carabobo, para evaluar la puesta en práctica de estrategias gerenciales desde el marco de la competitividad, se pudo determinar que las mismas en este sentido aunque muestran una importante posición competitiva dentro del mercado nacional; debido a la velocidad de cambio y crecimiento requieren poner en marcha estrategias gerenciales que les permita integrar el capital, los procesos internos y los requisitos del cliente como una fórmula esencial para garantizar valor para los accionistas y por lo tanto la competitividad.

Por esta razón, a partir de un análisis Dofa, considerando la evaluación de escenarios, se pudo establecer debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, factores estos que fueron el insumo para el desarrollo del estudio.

De acuerdo a lo anterior, las estrategias seleccionadas se fundamentaron en el enunciado de Porter (2003) según el cual las empresas deben ofrecer “una combinación única de valor” para “establecer una diferencia sustentable en el mercado”. Adicionalmente y a los efectos de ofrecer un plan de ejecución que integrara las partes del rompecabezas empresarial, este enfoque se complementa con el de Kaplan y Norton (2004) en relación a mapas estratégicos y cuadro de mando integral (balanced scorecard) para de esta forma, dar origen a la presente propuesta.

Objetivo General

Presentar estrategias gerenciales para la competitividad de las empresas del sector avícola del Municipio Libertador del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Estimular la aplicación de la estrategia a través de acciones operacionales dirigidas a mejorar la competitividad de las empresas del sector avícola del Municipio Libertador del Estado Carabobo.
- Alinear a la organización con estrategias gerenciales que permitan estimular la competitividad de las empresas del sector avícola del Municipio Libertador del Estado Carabobo.
- Sensibilizar a los gerentes de la importancia de desarrollar estrategias gerenciales para la competitividad de las empresas del sector avícola del Municipio Libertador del Estado Carabobo.

Para el desarrollo de la propuesta se llevaron adelante las siguientes fases:

Cuadro 28

Programa de Actividades de la Propuesta

FASES	PASOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
I	Diagnóstico interno y externo	Obtención de Listado debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Análisis de Escenarios. (Anexo A)	Matriz Dofa
II	Evaluación de estrategias	Análisis documental	Selección estratégica
III	Diseño de la propuesta	Crear borrador inicial	Propuesta inicial
IV	Evaluación de Factibilidad	Crear instrumento	Escala de Likert
V	Reunión gerencial para presentación	Presentación de propuesta y de instrumento	Evaluación de la propuesta a través de escala de Likert por parte de los gerentes
VI	Ajuste a la propuesta	Mejora de ítems con puntuación inferior a 4,00 (Likert)	Propuesta revisada
VII	Evaluación	Seguimiento trimestral por un año	Análisis de resultados y ajustes

Fuente: Elaboración propia.

Factibilidad

Desde el punto de vista de mercado, la presente propuesta ofrece satisfacer las actuales necesidades de formulación, difusión, integración y control de estrategias gerenciales para la competitividad de un complejo avícola que concentra el 10,29 % del mercado nacional de producción de carne de pollo, generando 1300 empleos directos así como encadenamientos en empresas tales como; de transporte de pollito bebé, cuadrillas de vacunación, producción de alimento balanceado, transporte de pollo beneficiado, almacenaje, producción de materias primas, industria farmacéutica veterinaria, entre otros, razón por la cual se considera factible. De igual manera, los períodos de tiempo para la revisión en concordancia a las condiciones de mercado permitirá la adecuación de las estrategias en tiempo real manteniendo una visión gerencial integrada.

En relación a la disponibilidad de recursos técnicos, las empresas estudiadas cuentan con los recursos humanos, materiales, equipos e instrumentos necesarios para la implementación de la propuesta, por lo cual conviene señalar que en consecuencia sus costos serán sufragados por la empresa. Por otro lado, en cuanto al tamaño o alcance, la propuesta se sustenta en dos grandes estrategias: productividad y crecimiento de los ingresos, lo cual permite delimitar las áreas medulares del negocio facilitando la aplicación y control.

Se ha determinado que la factibilidad económica es posible mediante el apoyo de los directivos y de los contribuyentes quienes tienen a su cargo facilitar los recursos para desarrollar la presente propuesta. Por consiguiente posterior a las evaluaciones, se estima que los gastos derivados y los recursos a utilizar pueden ser cubiertos por el grupo empresarial.

Estrategias gerenciales para la competitividad de las empresas del sector avícola del municipio Libertador del Estado Carabobo

La propuesta presentada posee su fundamento en las necesidades detectadas a través de las técnicas empleadas para conocer la situación actual de las empresas objeto de estudio, tanto para dar respuesta a una debilidad (en el caso en el cual durante el estudio la misma hubiese resultado relevante) como para incrementar sus niveles de competitividad.

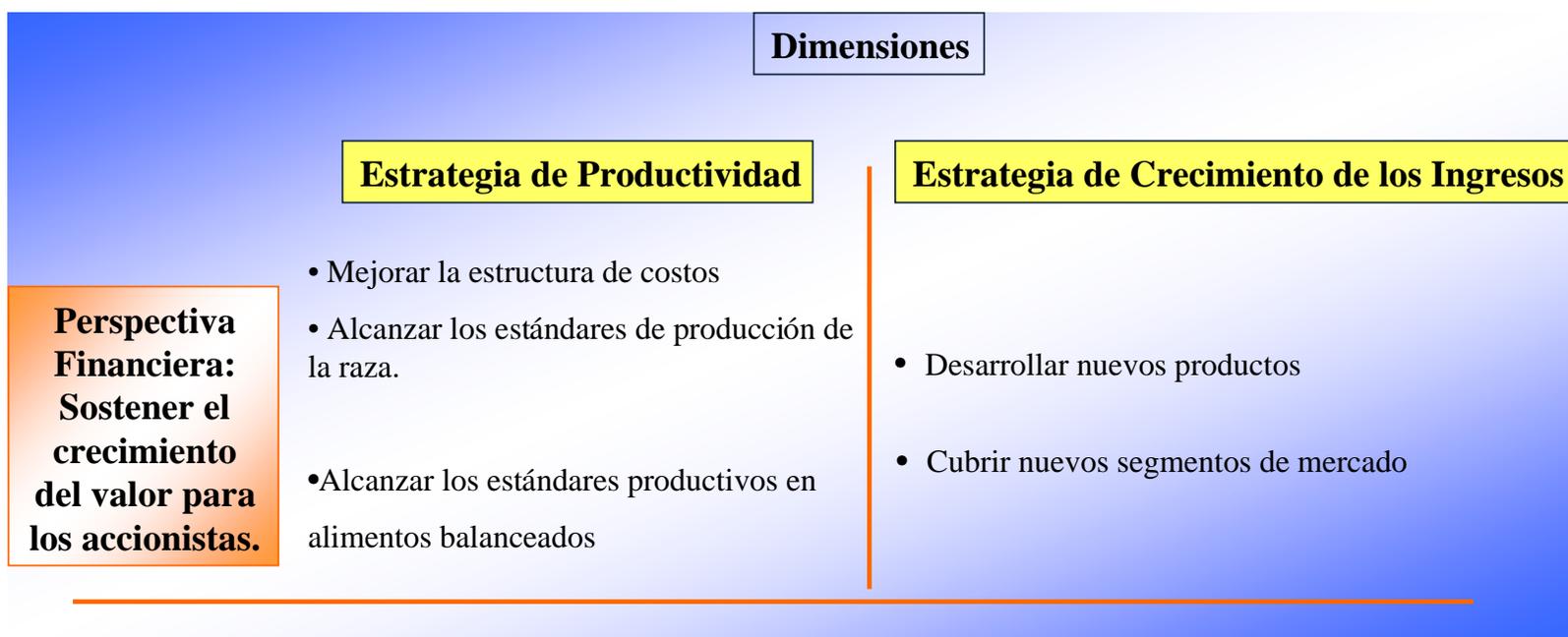
De esta manera se observa, como a nivel de la perspectiva financiera o estrategias desde las perspectivas de los accionistas (Ver Cuadro 29), la propuesta posee dos grandes ejes: Estrategia de productividad y estrategia de crecimiento de los ingresos. La perspectiva financiera es la que en forma común, recibe el seguimiento por parte de los directivos, la diferencia en este particular, es que la misma se enlaza con la satisfacción de los clientes y la propuesta de valor.

En el mismo orden de ideas, la estrategia de productividad se desarrolla a través de los siguientes objetivos estratégicos: mejorar la estructura de costos, alcanzar los estándares de producción de la raza y alcanzar los estándares productivos en alimentos balanceados. Es importante señalar que estos objetivos se orientan hacia los principales procesos formadores de resultados del complejo avícola.

Por otro lado, la estrategia de crecimiento de los ingresos se sustenta en los objetivos estratégicos: desarrollar nuevos productos y cubrir nuevos segmentos de mercado. La visión en conjunto de ambas estrategias tienen como objetivo la competitividad de la organización.

Cuadro 29

Estrategias desde las Perspectiva de los Accionistas



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al horizonte de tiempo para el despliegue de las estrategias, sus objetivos deben ser desarrollados en forma diferenciada, tomando en cuenta aspectos tan importantes como serían por ejemplo, los proceso de cambio de la cultura organizacional, por lo cual deben ser desarrollados a corto, mediano y largo plazo según el impacto y recursos involucrados. Igualmente, debido a la gran turbulencia del ambiente venezolano, se establece la necesidad de realizar verificaciones trimestrales el primer año, y luego semestralmente por los próximos cinco años para validar la adecuación de las mismas a los cambios del entorno.

En relación a la perspectiva del cliente (Ver Cuadro 30), la misma se alinea tanto con la perspectiva financiera como con la perspectiva de los procesos internos y se establecen los siguientes objetivos estratégicos: Crear sistema de medición de la satisfacción de las necesidades del consumidor final, aumentar la capacidad instalada para producción de pollo y ampliar la cobertura de mercado.

De acuerdo a lo anteriormente señalado se impulsa la medición de la satisfacción del cliente, como una medida para validar el resultado de las estrategias. Igualmente, el aumento de las capacidades instaladas es un requisito básico para satisfacer la creciente demanda nacional. El objetivo ampliar la cobertura de mercado, se plantea a través del incremento de la producción avícola actual y del desarrollo de nuevos productos.

Cuadro 30

Estrategias desde las Perspectiva del Cliente

<p>Perspectiva Del Cliente: Ofrecer al cliente un valor diferenciado.</p>	<p>Satisfacer las necesidades del cliente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Crear sistema de medición de la satisfacción de las necesidades del consumidor final.• Aumentar la capacidad instalada para producción de pollo.• Ampliar la cobertura del mercado

Fuente: Elaboración propia.

A nivel de la perspectiva de los procesos internos (Ver Cuadro 31), en la misma la organización tiene la gran oportunidad de crear el valor agregado que será entregado al cliente y que por consiguiente permitirá alcanzar los vitales objetivos financieros, como una consecuencia natural de la satisfacción de sus necesidades

De acuerdo a lo anterior, a los efectos de la competitividad, enfocar lo que sea estratégico para la satisfacción del cliente es sumamente relevante.

De esta forma, los proyectos estratégicos se establecen en relación a: Procesos de operaciones, procesos de clientes, procesos de innovación y procesos reguladores y sociales.

En cuanto a los procesos de operaciones se plantea el enfoque y mejoramiento de la cadena de suministro como una manera de lograr la disminución de costos. De igual manera, se considera la ampliación de las redes de distribución del producto final para dar soporte logístico a la ampliación de cobertura del mercado. En la misma perspectiva, el aspecto relacionado con el desarrollo de un sistema de mantenimiento de clase mundial surge como necesidad de garantizar continuidad de los procesos y de esta manera apoyar al logro de satisfacción del cliente.

También la gestión por procesos busca identificar y satisfacer los requisitos de los clientes internos y externos. Dentro de su valor agregado, se encuentra el cambio de visión en cuanto al logro de resultados, debido a que los mismos se alcanzan por gestión de todas las áreas involucradas y no por la gestión departamental, con lo cual se logra la integración de las áreas.

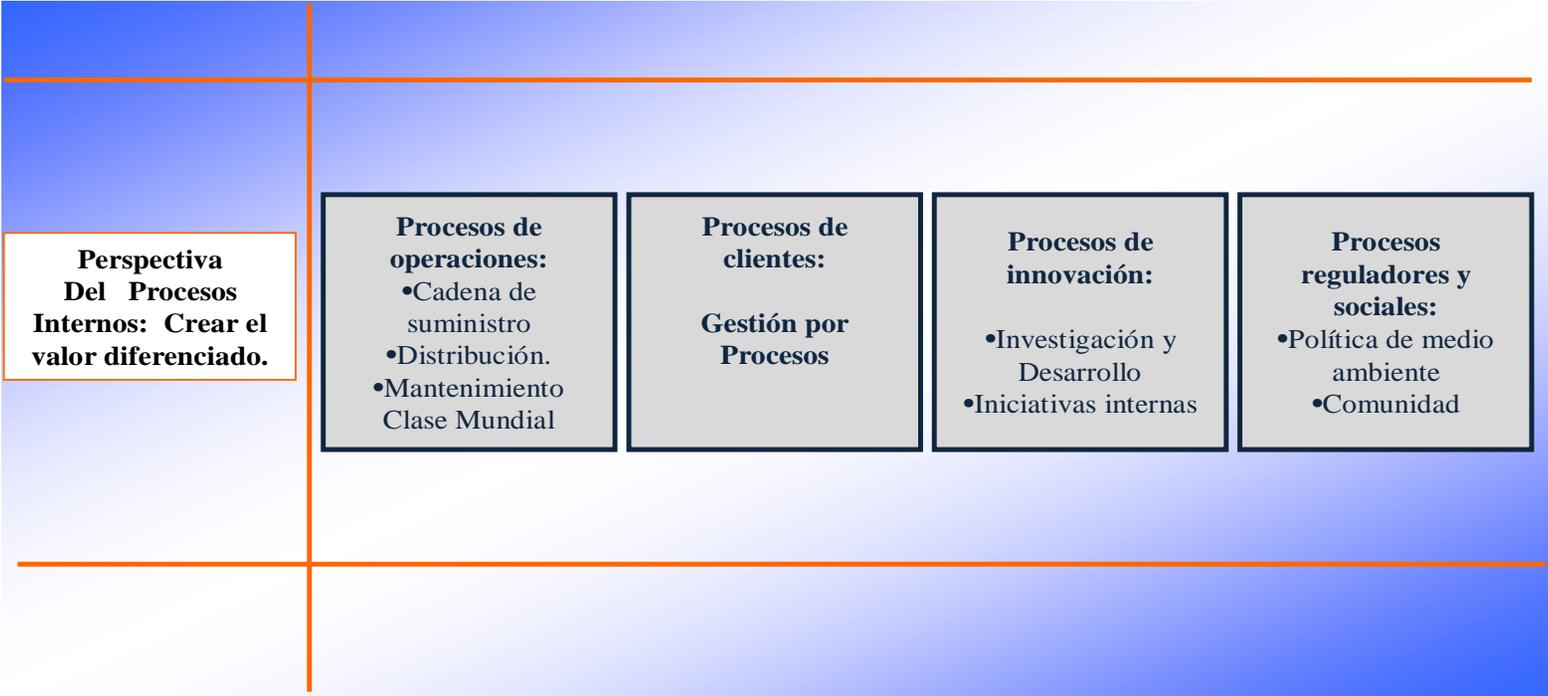
En relación al crecimiento de los ingresos a través de los objetivos: desarrollar nuevos productos y cubrir nuevos segmentos de mercado, resulta esencial el desarrollo de los procesos de innovación. De acuerdo a lo anterior, los mismos se establecen tanto a través de la función de investigación y desarrollo así como también a través de un programa de iniciativas internas, el cual busca a partir de la experiencia y creatividad de todos los trabajadores de la organización, impulsar de una manera organizada y controlada la declaración de constante búsqueda de innovación científica y tecnológica establecida como elemento fundamental de la visión estratégica de la organización. La innovación ubicada dentro de la perspectiva del proceso interno, es fundamental en un mundo globalizado y cambiante.

De otra parte, se incluyen los procesos de intercambio social a través de los siguientes procesos reguladores y sociales: Desarrollo de política de medio ambiente y relaciones con la comunidad.

Tomando en consideración que las empresas estudiadas desarrollan la producción avícola de manera intensiva y además poseen procesos industriales, con la posibilidad de eventualmente generar contaminación, se requiere establecer una política medioambiental que permita la sustentabilidad. Por último, pero no por esto menos importante, se consideran las prácticas de responsabilidad social como estrategia competitiva, con lo cual además de generar beneficios hacia la comunidad, también se favorece la imagen organizacional.

Cuadro 31

Estrategias desde las Perspectiva Procesos Internos



Fuente: Elaboración propia.

Pasando a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo (Ver Cuadro 32), se puede decir que la misma constituye la base de las estrategias gerenciales. La anterior afirmación viene de que la estrategia, sus objetivos y proyectos son ejecutados por la gente. De esta manera se plantean iniciativas que buscan la alineación de los activos intangibles. El capital humano, el capital de información y el capital organizacional.

En cuanto al capital humano, se asocian las iniciativas de desarrollo del programa de formación para puestos estratégicos, según el mapa estratégico, así como también el programa de formación según la gestión por procesos. De acuerdo a esto, la formación se orienta al fortalecimiento de aspectos claves para el logro de la misión y visión empresarial.

En relación al capital de información, se plantean tanto el desarrollo de políticas de actualización de software así como el uso del mismo para aplicación de control de los proyectos estratégicos y sus indicadores.

Siguiendo en la misma perspectiva y siendo de gran relevancia, se agrega a la perspectiva de aprendizaje, el desarrollo de un programa comunicacional para el fortalecimiento de la comunicación estratégica organizacional.

Por último, la puesta en marcha de este diseño requiere primero que nada una gestión del cambio, necesariamente liderada por los niveles directivos de la organización. A tales efectos se plantea el desarrollo de los programas de formación. Para finalizar, las perspectivas se consolidan en un mapa estratégico (Ver Cuadro 33) que permite visualizar las interrelaciones y obtener una visión integral.

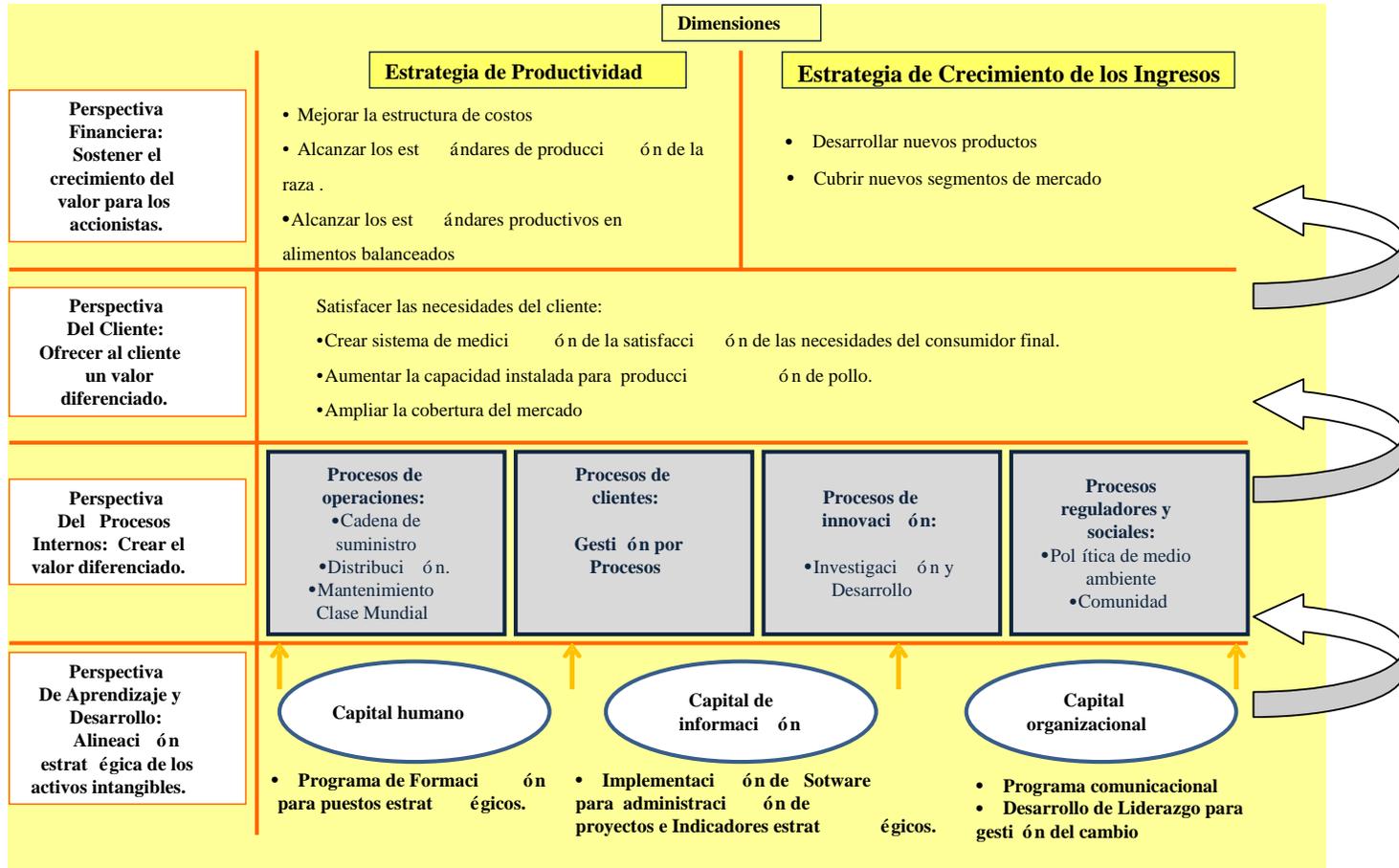
Cuadro 32

Estrategias desde las Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 33
Estrategias Gerenciales para la Competitividad



CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio desarrollado, se puede concluir que las empresas avícolas estudiadas, no poseen un sistema para la formulación, difusión, alineación y control de las estrategias, por esta razón se propone el presente diseño, a objeto tanto de ofrecer una gestión integral de los aspectos medulares del negocio así como de facilitar al equipo gerencial el proceso de toma de decisiones alineadas a la misión, visión y valores de la organización.

Como resultado de la propuesta de diseño de estrategias, se han obtenido proyectos u objetivos estratégicos en las perspectivas de los accionistas, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento, todo esto enfocado hacia la competitividad.

En relación al alcance de la propuesta, se considera que la misma es aplicable debido a que tal y como se encuentra formulada, se establece a partir de dos dimensiones de la estrategia. De esta forma, una dimensión se orienta a estrategia de productividad y la otra dimensión a estrategia de crecimiento de los ingresos.

Según lo anteriormente señalado, la estrategia de productividad posee tres objetivos estratégicos, los cuales se definen como: mejorar la estructura de costos, alcanzar los estándares de producción de la raza y alcanzar los estándares productivos en alimentos balanceados. Esta definición de objetivos permite establecer a los efectos del complejo avícola los procesos medulares para los resultados del negocio y orienta las acciones de las áreas o empresas que de esta forma pasan a conformar una red de apoyo alineada a la visión estratégica.

En cuanto a la estrategia de crecimiento de los ingresos, la misma se encuentra enlazada con objetivos de desarrollo de nuevos productos y de cobertura de mercado, por lo que promueve las funciones de innovación y mercadeo.

De igual manera, otro aspecto de interés en relación al modelo planteado, se encuentra referido a que la formación de resultados de la empresa se impulsa de manera inicial a través de la administración de los activos intangibles, conformados por el capital humano, el capital de información y el capital organizacional. Estos activos a su vez, se encuentran focalizados en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

De acuerdo a lo anterior, fortaleciendo a los activos intangibles en concordancia a la misión y a la visión estratégica, estos serán impulsores para que en la perspectiva de los procesos internos se pueda crear el valor agregado orientado a la satisfacción del cliente y que esta satisfacción conlleve en forma natural al logro de los objetivos estratégicos planteados en la perspectiva financiera o perspectiva de los accionistas.

En cuanto a la mejora del aspecto comunicacional, se considera que el mismo es de gran importancia para guiar las acciones de los miembros del equipo gerencial y por consiguiente de la organización. Este programa comunicacional debe favorecer la comunicación de la estrategia empresarial y debe considerar tanto aspectos formales como informales que resulten relevantes para el logro de los objetivos organizacionales.

El valor agregado tanto de la planificación como del cuadro de mando integral se encuentra en la posibilidad que le da a la empresa de anticiparse a las situaciones y llevar una gestión proactiva antes que reactiva, favoreciendo además la participación del equipo humano a través de la formulación, implementación y

evaluación de las mismas. La participación es clave para conseguir el compromiso necesario para lograr cambios que se requieren. Aunque la dirección estratégica la defina la alta gerencia, es requisito fundamental que sea compartida, porque su ejecución normalmente puede ocurrir en los diferentes niveles de la organización.

Por último, el importante crecimiento que las empresas estudiadas han experimentado durante los últimos diez años, ha conllevado a la existencia de una serie de condiciones internas que de no ser resueltas podrían comprometer los niveles de competitividad requeridos por el mercado. Ante esta situación se considera que las mismas pueden ser fortalecidas a través de la aplicación del presente diseño de estrategias gerenciales que plantea la integración de las diferentes perspectivas para aprovechar las oportunidades, minimizando el riesgo, logrando el valor duradero para los accionistas e incrementando constantemente los niveles de competitividad de la organización.

RECOMENDACIONES

La planificación y desarrollo de la estrategia gerencial a través de un modelo de gestión, realmente es algo nuevo en las empresas del sector avícola del Municipio Libertador, por esta razón se recomienda:

- Implementar el diseño de las estrategias presentadas, asignando dueños de estrategias.
- Revisión trimestral el primer año sobre el avance de los objetivos y ajustes si el consenso gerencial lo estima necesario.
- Promover la comunicación y la medición de los resultados.
- Adicionar a la presente propuesta, tanto indicadores de gestión como planes de acción.
- Buscar oportunidades de mercado en actividades paralelas a la principal actividad de la empresa.
- Entrar en mercados paralelos a través de la innovación en productos.
- En relación a la integración vertical, analizar estratégicamente las nuevas oportunidades de negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Balestrini, Mirian. (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Editorial Consultores Asociados, Séptima Edición. Venezuela.
- Barrios, Maritza. (2008). **Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales**. UPEL, 4ª edición. Venezuela.
- Berumen, Sergio. (2006). **Competitividad y Desarrollo Local (En la Economía Global)**. Esic Editorial. España.
- Busot, Aurelio. (2007). **Investigación Educativa**. Universidad del Zulia. Editorial Maracaibo. Venezuela.
- Corredor, Julio. (2007). **La Planificación Estratégica (Bases Teóricas para su Aplicación)**. Vadell Hermanos Editores, Cuarta Edición Actualizada. Venezuela.
- Drucker, Peter. (1999). **Las Nuevas Realidades**. Editorial Sudamericana, Primera Edición. España.
- Fidias, Arias. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Editorial Episteme, Quinta Edición. Venezuela.
- Fenavi (2008). **38 años Nutriendo el porvenir de Venezuela. Construyendo la Avicultura del Futuro**. Venezuela.
- Francés, Antonio. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa**. Ediciones Prentice Hall, Primera Edición. México.
- Fundamental. (2007). **Proyecto Organizacional Avícola La Guásima**. Venezuela.
- Gómez, Carlos. (2008). **Proyectos Factibles**. Ediciones paidós. Venezuela.
- Griffith, Samuel. (2007). **Sun Tzu, El Arte de la Guerra**. Evergreen. China.
- Harvard (2008). **Estrategia en el Siglo XXI**. Ediciones Deusto. Primera Impresión. España.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2008). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw Hill. México.
- Hill, Charles y Jones, Gareth. (2005). **Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado**. Editorial McGraw Hill. Sexta Edición. México.

- Levy, Alberto. (2007). **ECP. Estrategia, cognición y Poder. Cambio y Alineamiento Conceptual en Sistemas Sociotécnicos Complejos.** Ediciones Granica. Primera Edición. Argentina.
- Parella, Santa y Martins, Feliberto. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Editorial Fedupel, 2da Edición. Venezuela.
- Penfold, Michael y Vainrub, Roberto. (2009). **Estrategias en tiempos de turbulencia. Las Empresas Venezolanas.** Ediciones IESA, Primera Edición. Venezuela.
- Procompetencia (2004). **Investigación sobre la estructura de mercado y dinámica de la competencia en la Agroindustria del pollo beneficiado.** Venezuela.
- Porter, Michael. (2003). **Ser Competitivo (Nuevas Aportaciones y Conclusiones).** Ediciones Deusto. España.
- Samper, Henry y Luis-Bassa, Carolina. (2006). **Iniciativa Social como Estrategia Competitiva.** Ediciones IESA, Primera Reimpresión. Venezuela.
- Serna, Humberto. (2008). **Gerencia Estratégica (Teoría-Metodología-Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, Indices de Gestión).** 3R Editores. Décima Edición. Colombia.
- Silvestri, Karin y Silvestri, Carlos. (2006). **Pensamiento Estratégico y Exito Gerencial en Organizaciones Empresariales.** Ediluz. Primera Edición. Venezuela.
- Méndez, Carlos. (2009). Metodología. **Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.** Editorial Limusa. México.
- Mujica, Miguel., de Hernandez, Angela., Villalba, Leonardo., Correa, Dalia., Ibáñez, Neyda y Castillo, Rubén. (2007). **Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela.** Dirección de Medios y Publicaciones Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Olve, Nils., Petri, Carl., Roy, Jan y Roy, Sofie. (2004). **El Cuadro de Mando en Acción. Equilibrando Estrategia y Control.** Ediciones Deusto. España.
- Kaplan, Robert y Norton, David. (2005). **Alignment. Cómo Alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard.** Ediciones Gestión 2000. España.

Kaplan, Robert y Norton, David. (2004). **Mapas Estratégicos (Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles)**. Ediciones Gestión 2000, 2004. España.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2005). **Proceso de la Investigación Científica**. Noriega Editores. México.

Tamayo y Tamayo, Mario. (1994). **El Proceso de Investigación Científica (incluye Glosario y Manual de Evaluación de Proyecto)**. Editorial Limusa. México.

Tecniagro. (2003). **Diagnóstico Organizacional Avícola La Guásima**. Venezuela.

Thompson, Arthur., Strickland, A. J y Gamble, John. (2008). **Administración Estratégica**. Ediciones Mc Graw Hill. México.

Valera, Rafael. (2005). **Manual de Estadística Básica**. Ediciones Impreupel. Venezuela.

Zapata, Alvaro., Murillo, Guillermo., Martinez, Jenny., Gonzalez, Carlos., Paramo, Jairo., Ávila, Hernán., y Caicedo, Alexander. (2009). **Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management**. Ediciones Ecoe, Primera Edición.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Alves, Ricardo., Goncalves, Múcio y Santos, Leonardo. (2006). **Construcción de estrategias; un estudio de caso en la industria avícola**. Disponible en:
http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530357_8615.pdf

Bonomie, María y Meleán, Rosana. (2008). **Estrategias flexibilizadoras aplicadas por las empresas del sector avícola del estado Zulia**. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIV, 561-574.

Buyones, Héctor. (2010). **Planificación estratégica y control de proyectos de construcción empleando el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)**. Tesis Universidad de Carabobo.

Brachita, Pablo. (2008). **Definición de la estrategia y diseño de un sistema de control de gestión en una empresa agroindustrial**. Disponible:
http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2009/bracchitta_p/html/index.html

Castello, José., Cedo, Ramón., Cepero, Ricardo., Garcia, Enrique., Pontes, Miguel y Vaquerizo, José. (2002). **Producción de Carne de Pollo**. Libro en Línea. Disponible: <http://www.avicultura.com/libros/pcp2-c1.pdf>.

Córdova, Felipe. (2008). **Modelo de planificación estratégica para la gestión pública de la empresa Hidrocentro**. Tesis Universidad de Carabobo.

Chirinos, Alira., Rodríguez, Guillermo y Bonomie, María. (2008). **Integración vertical de la cadena de valor del sector avícola en el estado Zulia**. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, XIV, 175-193.

Estrada, José. (2007). **Mejora de la Competitividad de un Puerto por medio de un nuevo modelo de gestión de la estrategia aplicando el cuadro de mando integral**. Tesis doctoral disponible en: http://oa.upm.es/535/1/JOSE_LUIS ESTRADA_LLAQUET.pdf

Fernandes, Amarildo., Protil, Roberto y Souza, Alfredo. (2008). **Modelando la estrategia de una cooperativa agroindustrial con el empleo de la dinámica de sistemas y del balanced scorecard**. Disponible en : http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_075_530_11153.pdf

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2011). **Estudios Consumo Cesta Básica**. Disponible en: <http://www.ine.gob.ve/consumo/cuadrosbasicos9.htm>.

López de Gelvis, Nilsia. (2006). **Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad**. Disponible: <http://www.eumed.net/tesis/2009/njlg/INNOVACION%20DE%20LAS%20PYMES%20EN%20LA%20POSTMODERNIDAD%20CONCLUSION.htm>

Mora, José. (2003). **Acuerdos de Competitividad para el Desarrollo de Cadenas Productivas en Colombia**. Disponible en: <http://www.agro.unalmed.edu.co/departamentos/panimal/docs/AVICULTURAENCOLI.pdf>.

Nilipour, Amir. (2007). **Producción Avícola: una mirada al futuro**. Revista electrónica WattAgNet.com. Disponible en: <http://www.wattagnet.com/IA/7926.html>.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2011). **Agricultura mundial: hacia los años 2015/2030**. Disponible: C:\Documents and Settings\Administrador\Misdocumentos\Maestría\Tesis\270911\Agricultura mundial hacia los años 2015-2030.mht

Pérez, Isaac. (2009). **Diseño de estrategias gerenciales destinadas a incrementar la productividad en los procesos productivos de las empresas fabricantes de hielo del estado Carabobo.** Tesis Universidad de Carabobo.

ANEXOS

ANEXO A

ITEM PARA DESARROLLO MATRIZ DOFA

1. ECONÓMICO Y FINANCIERO

1.1 Analice la evolución pasada del Producto Interno Bruto (PIB) de Venezuela y obtenga proyecciones para 2012, 2013, 2014, 2015 Y 2016, preferiblemente establezca la correlación con las ventas del sector Agropecuario y a través de esto determine de qué forma afecta a la Organización.

1.2 Evalúe el comportamiento histórico de las tasas de interés con énfasis en los tres últimos años. Obtenga una proyección de las tasas de interés activas y pasivas en Venezuela para los años 2012, 2013, 2014, 2015 Y 2016 ¿Esto perjudica o beneficia a la Organización? Piense si este factor incentiva la inversión y el crecimiento o, por el contrario, lo inhibe. Trate de conseguir una relación entre tasas de interés y venta de pollos.

1.3 Observe cómo se comporta la inflación en Venezuela: ¿es alta o baja?, Obtenga la información histórica y las proyecciones para los años 2012, 2013, 2014, 2015 Y 2016 ¿Qué consecuencias le ocasiona este factor a la Organización?

1.4 Estime el impacto que tendría sobre el sector agropecuario una devaluación de la moneda para los años 2012, 2013, 2014, 2015 Y 2016. Por ejemplo establezca escenarios de devaluaciones de 10 % y 20 %, y para cada uno evalúe los efectos sobre el mercado. Prepare una tabla con los Escenarios.

1.5 ¿Qué oportunidades / amenazas surgen con el MERCOSUR?. ¿Qué productos se pueden sustituir por otros provenientes del MERCOSUR, en caso que la

Organización así lo considere? ¿Cuáles serían las oportunidades de Exportación?

Preparar tabla de soporte.

1.6 ¿Prevé algún cambio significativo en la economía Nacional (disminuciones significativas o alzas en los Precios petroleros, terrorismo, conflictos, aislamiento económico de Venezuela con USA, bloqueos comerciales, entre otros)? Si la respuesta es positiva diga de que magnitud y el efecto en la Organización.

1.7 ¿Cómo afecta la Política Monetaria Actual del país, la disponibilidad de crédito por parte de los bancos? ¿Qué visualiza a corto, mediano y largo plazo?

1.8 ¿Cómo afecta el funcionamiento de CADIVI a la Organización, valore la situación actual?

2. REGULATORIO

2.1 Evalúe las regulaciones referidas al medio ambiente y a la seguridad. En especial haga énfasis en la aplicación de la LOPCYMAT. Determine cómo esta situación afecta o puede afectar a la Organización ¿Cuáles son las brechas y que planes se tiene para cerrarlas? ¿Cuáles son los costos asociados, para cerrar las brechas y cuales serian las potenciales multas y sanciones? ¿Existen ordenamientos abiertos emitidos por INPSASEL? En caso afirmativo, se cuenta con los planes de adecuación y los recursos para cerrarlos.

2.2 Luego de analizar las leyes de protección al consumidor determine si éstas perjudican o no a la Organización. De ejemplos.

2.3 Existen nuevas leyes / regulaciones en el área laboral que afecten o puedan afectar a la Organización. En caso positivo valore el efecto y las alternativas ¿Cuál es la situación actual de la Organización con la legislación y/o regulaciones aplicables?

2.4 Evalúe las regulaciones vigentes en su industria respecto a la estandarización de sus productos y procesos en el ámbito nacional. ¿Existen en su industria normas técnicas unificadas? Analice de qué manera lo afectarían en su sector (Ley de Calidad, Reglamentos Técnicos, SENCAMER, Norven u otras regulaciones)

2.5 ¿Cuáles regulaciones fiscales afectan la actividad de la Organización? ¿Cuáles son los proyectos de ley en proceso o potenciales? Incluya exoneraciones impositivas, Ordenanzas Municipales, entre otras.

3. MERCADO Y COMPETIDORES

3.1 ¿Cuáles son los clientes, grupos de clientes (actuales, potenciales y pasados) y segmentos de mercado? Indique la participación de la empresa (incluya información de los competidores) por línea de producto y/o zona geográfica en dichos mercados. Muestre los datos históricos y pronósticos (Tendencia). ¿Cuántos clientes o negocios han ganado, no ganado y perdidos en los últimos 3 años? Muestre los datos históricos y pronósticos (Tendencia). Indique los clientes de sus competidores, otros clientes y mercados potenciales.

3.2 Acorde a las tendencias del mercado en el cual esta orientada la empresa ¿Cómo afectan a sus productos y / o servicios que ofrece? (Presente las estadísticas al respecto). Si el impacto es negativo, hay capacidad de reacción?

3.3 ¿Cuáles son las nuevas tendencias o requerimientos de clientes y mercados, que afecten o puedan afectar la retención y consecución de nuevos negocios? Sea específico. Valore el efecto Costo / beneficio para la empresa y muestre estatus de las acciones que han tomado.

3.4 ¿Cuáles son los requisitos clave de los clientes (Incluyendo características de los productos / servicios) y expectativas actuales / futuras? ¿Son estos aspectos los que determinan la decisión de compra para cada cliente?

Diferencie por segmento de mercado ¿Lleva un histórico al respecto?

3.5 ¿El Proceso de Determinación y Mejora de la Satisfacción del Cliente es efectivo? Compárelo con los métodos utilizados por empresas líderes del sector (competencia y/o benchmark). Muestre evolución del desempeño del proceso (Indicador). En caso de tendencias adversas ¿Qué acciones han tomado al respecto?

3.6 En consideración a los mecanismos para la construcción de relación con el cliente ¿Cuáles han sido los resultados para captar clientes, cumplir y exceder sus expectativas, aumentar su lealtad, repetir negocios y ganar referencias positivas?

3.7 ¿Existe un proceso para determinar benchmark y data comparativa? ¿Cuál es el estatus de utilización en la organización de la data comparativa y benchmarking para incorporar mejores prácticas? De ejemplo de implantación de procesos.

3.8 ¿Cómo esta evaluando su cliente a los proveedores de productos comunes? ¿Que factores son considerados en la(s) evaluación(es)? Muestre la evolución del comportamiento de la Organización.

3.9 ¿Cómo es la prestación de servicios en comparación con sus competidores y/o empresas líderes?

3.10 El hecho de que sus competidores comiencen a utilizar nuevos canales para la comercialización de sus productos, ¿Qué efecto tendría sobre la empresa.?

3.11 Analice la infraestructura de su empresa y compárela con la situación de sus competidores y empresas líderes en lo que se refiere a edificios, plantas, fábricas, depósitos, oficinas, granjas, transporte, entre otros.

3.12 En relación con sus competidores, evalúe si la empresa cuenta con estrategias que contribuyan a mejorar su posición competitiva y ¿Cómo se relacionan éstas con los factores que determinan el éxito de su organización?

4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Pregunta 4.1 ¿Determine si el Sistema de Liderazgo contribuye al crecimiento Organizacional (alineación, integración, despliegue, resultados, mejora continua de los procesos clave? ¿Las necesidades cambiantes Organizacionales son incorporados con agilidad? ¿Están identificados los recursos clave? ¿Son mantenidos y asegurados? ¿Qué está haciendo la competencia y las empresas líderes en este sentido?

Pregunta 4.2 ¿Qué tipo de estrategia utiliza la organización para la optimización de funciones dentro del Sistema de Liderazgo? ¿Down sizing (reducción de personal) o right sizing (reingeniería de las funciones)? ¿Qué proceso o metodología utiliza la empresa para el mantenimiento del Patrimonio Intelectual, facultación (empowerment) y aseguramiento de la responsabilidad? ¿Qué está haciendo la competencia y las empresas líderes en este sentido?

Pregunta 4.3 ¿Cómo los altos líderes comunican los Valores Organizacionales, las expectativas, y direcciones del negocio a todas las partes relacionadas (Clientes, trabajadores, proveedores clave, comunidades clave, entre otras)? ¿Cómo asegura que la comunicación sea efectiva en ambas vías?

Confronte esta situación con la de sus competidores y empresas líderes.

Pregunta 4.4 ¿Cómo la empresa evalúa el desempeño de los altos líderes? ¿Cómo utilizan los altos líderes los hallazgos de revisión del desempeño Organizacional para mejorar tanto la efectividad del propio liderazgo como la del Sistema de Liderazgo?

¿Qué hace la competencia?

Pregunta 4.5 ¿Cómo aborda la Planificación Estratégica los siguientes elementos: Valores, Misión y Visión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, Indicadores, Metas y Planes de Acción. Compare con sus competidores.

Pregunta 4.6 Describa como la Planificación Estratégica ha sido comunicada a toda las partes relacionadas (Clientes, trabajadores, proveedores clave, comunidades clave, entre otras), y el alcance de dicha comunicación a cada uno.

Pregunta 4.7 En el establecimiento de las Estrategias, como se balancean los Requerimientos / Expectativas de Clientes, Accionistas, Comunidades, Proveedores, Trabajadores u otras partes relacionadas.

Pregunta 4.8 ¿Cuáles son los controles destinados a lograr una correcta implantación de las estrategias y como consecuencia el logro de los resultados esperados?

Pregunta 4.9 Analice los valores organizacionales, las políticas (Calidad, Ambiental, Seguridad, Salud Ocupacional, u otras aplicables) su Misión y Visión.

5. TECNOLOGÍA Y PROYECTOS CLAVES

Pregunta 5.1 ¿Cómo incorpora la nueva tecnología y el conocimiento de la Organización a sus procesos?

Pregunta 5.2 Indique cuál es el nivel tecnológico. Evalúe si la tecnología que utiliza es la mejor para la organización. Si fuese posible, Indique como la tecnología existente puede ser mejorada. ¿Cuál es la tecnología utilizada por la competencia en procesos similares?

Pregunta 5.3 ¿Cómo son abordados, analizados y/o ejecutados los planteamientos de innovación y/o cambios tecnológicos resultantes de la Planificación Estratégica, que pudieran afectar los productos, procesos y servicios.?

Pregunta 5.4 Indique que tipo de tecnología es usada en por el líder del sector. ¿Cuáles son las principales tecnologías que debería implementar para nivelarse a éste? ¿Cuanto es la Inversión? Prepare análisis Costo / Beneficio.

Pregunta 5.6 ¿Se invierte en software, hardware, redes, Internet y otros sistemas de información y comunicación de tal forma que se actualicen o refinen los procesos clave y de apoyo a fin de crear nuevos productos o servicios o fortalecer los existentes?

Pregunta 5.7 ¿Cómo garantiza o asegura la propiedad de: Datos, Información y el Conocimiento Organizacional? Describa los métodos y/o forma de hacerlo

Pregunta 5.8 Indique en cuanto a tecnología verde (arborización, embellecimiento de áreas verdes, entre otros) se refiere ¿Cuáles son los proyectos a futuro en este sentido?

Pregunta 5.9 Existen mecanismos específicos para fomentar la creatividad y la participación de los trabajadores? ¿Se fomenta el trabajo en equipo?

Pregunta 5.10 ¿Se analizan tecnológicamente los productos de la competencia? ¿Se hacen mapas tecnológicos? ¿Esta al día con la nueva legislación? ¿Consulta el registro de patentes?

6. PROVEEDORES

Pregunta 6.1 Indique a través de una tabla, ¿Cuál es el volumen de compra a los proveedores? Determine para cada uno, sus principales debilidades y fortalezas. Haga énfasis en sus capacidades tecnológicas, financieras, logística, de servicio, cumplimiento legal, ambiente, seguridad y de calidad.

Pregunta 6.2 ¿Cómo transmitimos los requerimientos y expectativas de nuestros clientes a nuestros proveedores? ¿Dicha transferencia es eficiente? ¿Cuáles son los requisitos y expectativas de nuestros proveedores? Prepare una tabla por grupo de proveedores (Productivos, No Productivos, Nacionales, Importados) donde además indique los métodos de determinación de sus requisitos y expectativas y con que frecuencia se hace.

Pregunta 6.3 ¿Qué mecanismos utiliza para involucrar a los proveedores en los procesos de diseño y/o de desarrollo de nuevos productos? ¿Están nuestros proveedores participando activamente en los nuevos desarrollos?

Pregunta 6.4 ¿Cómo es el proceso de selección y desarrollo de proveedores.? ¿Dicho proceso considera las características tales como: bienes, servicios, precios, calidad, tiempo de entrega, cumplimiento regulatorio y normas internas? Compárelo con el de la competencia y las empresas líderes. Indique si el proceso incluye proveedores locales e importación.

Pregunta 6.5 ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación y relacionamiento con los proveedores?

Pregunta 6.6 ¿Es el Outsourcing una alternativa efectiva.? ¿Se ha integrado a las operaciones y a los Sistemas de Gestión de la Organización? ¿En caso contrario que piensa al respecto?

Opcional: Haga una lista de los procesos Outsourcing actuales y/o potenciales.

7. COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA

Pregunta 7.1 ¿Existe un sistema para definir los mecanismos de comunicación e imagen Organizacional? ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación e imagen Organizacional que posee la competencia y empresas líderes del mercado?

Pregunta 7.2 En caso de existir un sistema de Comunicación e Imagen ¿Cuáles son los lineamientos de la Alta Dirección en esta materia?

Pregunta 7.3 ¿Son considerados los clientes, proveedores, comunidades y otras partes relacionadas en el sistema de comunicación e imagen Organizacional?

Pregunta 7.4 En caso de existir un sistema de Comunicación e Imagen ¿Cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del sistema de Comunicación e imagen Organizacional?
¿Que ejemplos exitosos de comunicación puede tomar y mostrar de otras organizaciones, competencia y las empresas líderes?

Pregunta 7.5 En caso de existir un sistema de Comunicación e Imagen ¿Esta éste preparado para manejar crisis con efectos sobre la imagen de su empresa?
¿Cuenta con equipo entrenado –interno o externo- con un manual para manejo de crisis, equipamiento tecnológico adecuado, equipo de prensa y relaciones públicas bien estructuradas? Estime cómo está capacitada su competencia y/o empresas líderes del mercado para enfrentar unas situaciones similares.

Pregunta 7.6 ¿Considera la organización en el Proceso de Inducción para los nuevos trabajadores, el tema de Comunicación e Imagen Organizacional?

8. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Pregunta 8.1 ¿Cómo la Organización aborda los impactos / riesgos de sus productos, servicios y operaciones en la sociedad? Compare con empresas líderes del mercado nacional

Pregunta 8.2 ¿Cómo la Organización detecta y se anticipa ante las inquietudes públicas con relación a sus productos, servicios y operaciones?
¿Cómo enfrenta de manera proactiva la Organización dichas inquietudes públicas? Compare con empresas líderes.

Pregunta 8.3 En referencia a las comunidades claves ¿Cómo las identifica? ¿Cómo seleccionan las áreas a abordar? ¿Cómo soporta y fortalece activamente a estas Comunidades? ¿Cómo los altos líderes y resto de los trabajadores contribuyen a la mejora de estas comunidades? ¿Cómo lo hacen las empresas líderes del sector?

Pregunta 8.4 Partiendo del siguiente concepto: La Responsabilidad Social Empresarial implica ser eficiente, cumplir con la ley, ser ético e integrar proactivamente a sus partes interesadas; y tomando en consideración las siguientes premisas:

- ✓ La eliminación de las distancias entre la acción social del estado y la de las empresas, debido a la evidente insuficiencia del estado para resolver los urgentes problemas sociales actuales,
- ✓ La nueva conciencia empresarial de la necesidad de ir más allá del cumplimiento de sus deberes laborales, para involucrarse en un compromiso ético con una multiplicidad de actores, contribuyendo a la solución de diversos problemas sociales, tanto en el ámbito interno de la empresa como en el de su entorno comunitario y social,
- ✓ La necesidad de incorporar mejoras en materia de beneficio sociales para los trabajadores, producto de las negociaciones colectivas, y
- ✓ La importancia de responder a las expectativas que sobre ella tiene la sociedad, otorgando una nueva legitimidad a la acción empresarial.

8.4.1 ¿Cuál es el objetivo en materia de Responsabilidad Social Empresarial?

8.4.2 ¿Cuál es el grado de participación de las partes interesadas en los programas de Responsabilidad Social Empresarial?

8.4.3 ¿Quién es el responsable de llevar a cabo los programas de Responsabilidad Social Empresarial?

8.4.4 ¿Con qué tiempo y recursos cuenta en materia de Responsabilidad Social Empresarial?

9. SISTEMA DE GESTIÓN (PROCESOS)

Pregunta 9.1 ¿Cómo. diseña los Procesos Claves y Procesos de Apoyo orientados al cumplimiento de los requisitos claves de los clientes? ¿Cómo asegura que utiliza cómo entrada información de clientes y otras partes interesadas?

Pregunta 9.2 ¿Cómo mejora los Procesos Clave y de Apoyo a fin de lograr un mejor desempeño, reducir la variabilidad, mejorar los productos y servicios, y mantener los procesos actualizados con las necesidades y rumbos del negocio?

Pregunta 9.3 ¿Cómo se comparten las mejoras de los procesos con otros Procesos y departamentos de la organización? ¿Cómo dichas mejoras son incorporadas a otros procesos similares?

10. GESTIÓN HUMANA

Pregunta 10.1 ¿Cuáles son los procesos definidos por la Organización para la

Gestión Humana? Haga una breve descripción de los mismos, indicando su alcance, responsables e interrelación.

Pregunta 10.2 ¿Existen mecanismos en la Gestión Humana para determinar los factores que influyen en el bienestar, satisfacción y motivación de los trabajadores para desempeñar sus funciones? ¿Cómo la Organización determina la satisfacción de los trabajadores? ¿Esta determinación se hace diferenciada por tipo de nómina?

Pregunta 10.3 ¿Existe algún mecanismo para la creación y revisión de la Estructura Organizativa de su empresa? ¿Dicho mecanismo considera la revisión de las descripciones de cargo y el conocimiento de las mismas por parte de los ocupantes de los cargos?

¿Consideran estas descripciones las competencias requeridas para cada cargo y los procesos relacionados? Favor argumentar cada respuesta.

Pregunta 10.4 ¿Cuáles son los beneficios y servicios que otorga la Organización a sus trabajadores por tipo de nómina (Indique frecuencia, costos asociados y cualquier información que le parezca pertinente)? Indique los mecanismos de comparación con el mercado y empresas líderes ¿Qué incentivos (Monetarios u otros) otorga la Organización asociados a los siguientes factores: Cumplimiento de objetivos personales, cierre de brechas respecto a las competencias requeridas por su cargo, productividad, creatividad e innovación, calidad, satisfacción del cliente, cero accidentes u otros? Compare con empresas líderes del mercado

Pregunta 10.5 ¿Cuál es el mecanismo de evaluación de desempeño por tipo de nómina y que factores son considerados? ¿La compensación de los trabajadores está relacionada con la evaluación de desempeño?

Pregunta 10.6 ¿Posee la Organización un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal? En caso afirmativo indique cuales son los elementos de entrada e indicadores de eficacia y eficiencia considerados ¿Cómo dicho proceso soporta las necesidades del negocio?

Pregunta 10.7 ¿Posee la Organización un proceso de aprendizaje y desarrollo? En caso afirmativo indique cuáles son los elementos de entrada e indicadores de eficacia y eficiencia considerados.

¿El proceso aborda los distintos tipos de nómina y funciones?

¿Cómo la Organización traduce los objetivos y estrategias del negocio en necesidades de adiestramiento y desarrollo?

¿Cómo se evalúa la efectividad del adiestramiento impartido?

ANEXO B



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

El cuestionario que se presenta a continuación es producto de la investigación titulada ***“PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AVÍCOLA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO”***, Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración de empresas, mención Gerencia en la Universidad de Carabobo.

El presente instrumento tiene por finalidad dar respuesta al objetivo general de la referida investigación. Se garantiza la confidencialidad de la información recolectada. De antemano se agradece su valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES:

1. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
2. Marque con una equis (X) en el espacio donde considere pertinente su respuesta.
3. Se le pide no dejar ninguna pregunta sin responder.
4. La información recolectada por este instrumento será procesada con fines académicos, por lo que no es necesario que se identifique.

ANEXO C

Item	Escala				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Considera usted que la propuesta traerá beneficios económicos tipo ganar-ganar.					
2. Estima usted que la propuesta mejorará los costos de la Organización.					
3. Opina usted que la propuesta incrementará el margen de utilidad de la organización.					
4. Considera usted que la propuesta mejorará la productividad de la organización.					
5. Piensa usted que la propuesta impulsará el incremento de la participación de mercado.					
6. Opina usted que la propuesta facilita los procesos de renovación tecnológica en cuanto a usos de software					
7. Cree usted que la propuesta facilita los procesos de renovación tecnológica en cuanto a uso de hardware					

8. Piensa usted que la propuesta permite el desarrollo de los procesos de innovación					
9. Estima usted que la propuesta promueve la participación interna para la innovación tecnológica.					
10. Considera usted que la propuesta promueve el proceso de aprendizaje y desarrollo del recurso humano.					
11. Opina usted que las estrategias gerenciales tienen incidencia en la posición de mercado.					
12. Cree usted que la satisfacción del cliente es un elemento que mide la efectividad de las estrategias gerenciales					
13. Piensa usted que la aplicación de auditorías internas fortalece el cumplimiento de la planificación					

ANEXO D



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN : GERENCIA

FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Nombres y Apellidos: _____ C.I.: _____

Título que posee: _____

Institución donde labora: _____

Items	Redacción			Pertinencia con el Objetivo		
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	No Responde
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						

ANEXO E

Título:	Propuesta de Diseño de Estrategias Gerenciales para la Competitividad de las Empresas del Sector Avícola del Municipio Libertador del Estado Carabobo					
Objetivo General:	Proponer un Diseño de Estrategias Gerenciales para la Competitividad de las Empresas del Sector Avícola del Municipio Libertados del estado Carabobo.					
Objetivo	Categoría	Dimensiones	Indicadores	Item	Instrumento	Fuente
1. Diagnosticar externamente e internamente la situación actual de las empresas del Sector Avícola del Municipio Libertador del estado Carabobo.	Diagnóstico de la Situación Actual	1 Económico y Financiero	PIB, tasas de Interés, inflación, devaluación, política monetaria, cadivi	Preguntas asociadas a la lista de Escenarios: Económico y Financiero, Regulatorio, Mercado y Competidores, Dirección Estratégica, Gestión Humana, Proveedores, Comunicación e Imagen Corporativa, Sistemas de Gestión y Tecnología	Matríz DOFA	Empresas Avícolas
		2 Regulatorio	Lopcyamat, Ley de protección al consumidor, normas técnicas, regulaciones fiscales, nuevas leyes			
		3 Mercado y Competidores	Segmento de mercado, nuevas tendencias, requisitos claves del cliente, canales de comercialización, infraestructura, estrategias competitivas			
		4 Dirección Estratégica	Liderazgo, planificación estratégica, valores organizacionales, políticas, misión y visión.			
		5 Gestión Humana	Beneficios comparativos, evaluación del desempeño, reclutamiento, selección y contratación, aprendizaje y desarrollo.			
		6 Proveedores	Desarrollo de proveedores, análisis de proveedores, outsourcing, alianzas estratégicas.			
		7 Comunicación e Imagen	Sistema de comunicación			
		8 Responsabilidad Social	Acciones de responsabilidad social			
		9 Sistema de Gestión (procesos)	Gestión por procesos y mejora continua			
		10 Tecnología	Nivel tecnológico, innovación, actualización, tecnología verde, mapas tecnológicos.			

ANEXO F

Título:	Propuesta de Diseño de Estrategias Gerenciales para la Competitividad de las Empresas del Sector Avícola del Municipio Libertador del Estado Carabobo					
Objetivo General:	Proponer un Diseño de Estrategias Gerenciales para la Competitividad de las Empresas del Sector Avícola del Municipio Libertador del estado Carabobo.					
Objetivo	Categoría	Dimensiones	Indicadores	Item	Instrumento	Fuente
2. Presentar estudio de factibilidad de estrategias gerenciales en las Empresas del Sector Avícola del Municipio Libertador del Estado Carabobo	Estudio de Factibilidad	Económica 1	Beneficios, costos, utilidad, productividad, mercado.	1,2, 3, 4 y 5	Escala de Likert	Gerentes de Primera Línea
		Técnica 2	Tecnologías, software, hardware, programas	6,7,8,9		
		Operativa 3	Formación del recurso	10		
3. Elaborar estrategias gerenciales para la competitividad de las Empresas del Sector Avícola del Municipio Libertador.	Estrategias gerenciales	1 Competitividad	1. Participación de mercado	1. ¿Considera Usted que las estrategias gerenciales tienen incidencia en posición de mercado?	Escala de Likert	Gerentes de Primera Línea
		2 Calidad	Satisfacción de los requisitos del cliente	2. ¿Cree Usted que la satisfacción del cliente es un elemento que mide la efectividad de las estrategias gerenciales?		
		3 Planificación	Auditoría	3. ¿ Estima Usted que la aplicación de auditorías internas fortalece el cumplimiento de la planificación?		

ANEXO G
(VALIDACIONES DEL INSTRUMENTO)

ANEXO H



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN : GERENCIA

FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS

DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Nombres y Apellidos: Pedro M. Juar F c.i.: 4568977

Título que posee: Magister ADM Emp FINAN 807

Institución donde labora: Postgrado FACES - UC

Items	Redacción			Pertinencia con el Objetivo		
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	No Responde
1	/			/		
2	/			/		
3	/			/		
4	/			/		
5	/			/		
6	/			/		
7	/			/		
8	/			/		
9	/			/		
10	/			/		
11	/			/		
12	/			/		
13	/			/		

4568977



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN : GERENCIA

FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS

DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Nombres y Apellidos: CARLOS BLANCO C.I.: 4129190

Título que posee: LC CIENCIAS SOCIALES (MAGISTER)

Institución donde labora: FACES

Items	Redacción			Pertinencia con el Objetivo		
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	No Responde
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN : GERENCIA

FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS

DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Nombres y Apellidos: Felipe Mora C.I.: 1.365.660

Título que posee: Ing Industrial Especialista en informática

Institución donde labora: UC. FACES postgrado

Items	Redacción			Pertinencia con el Objetivo		
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	No Responde
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						

F. Mora
F. MORA
01-10-2011