



Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
cclemenz@luz.ve  
Universidad del Zulia  
Venezuela

Bonomie, María; Meleán, Rosana

Estrategias flexibilizadoras aplicadas por las empresas del sector avícola del estado Zulia  
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XIV, núm. 3, septiembre-diciembre, 2008, pp. 561-574

Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011676010>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Estrategias flexibilizadoras aplicadas por las empresas del sector avícola del estado Zulia\*

Bonomie, María \*\*  
Meleán, Rosana \*\*\*

### Resumen

El artículo tiene como objetivo, analizar las estrategias flexibilizadoras aplicadas en el proceso productivo por las empresas del sector avícola, específicamente las empresas productoras de pollo del estado Zulia. Para tal fin, se describe el proceso productivo de estas empresas y además se identifican las estrategias aplicadas considerando los acontecimientos económicos influenciados por cambios políticos que en los últimos años han incidido en las empresas productoras de pollo. Se realizó una revisión bibliográfica para determinar los criterios de clasificación de las estrategias, asumiendo la establecida por Gamboa y col. (2001). Se diseñó un instrumento semiestructurado, el cual fue administrado a los gerentes y trabajadores de las empresas analizadas. Los resultados obtenidos reflejan, que las empresas utilizan las estrategias con la finalidad de reestructurar y modernizar sus procesos productivos, mejorar continuamente sus productos e introducir nueva tecnología. Se concluye que estas empresas logran 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.

**Palabras clave:** Estrategias, proceso productivo, competitividad, productividad, sector avícola.

## *Flexibilizing Strategies Applied by Poultry Companies in the State of Zulia*

### Abstract

The objective of this article is to analyze the flexibilizing strategies applied in the productive process by companies in the poultry sector, specifically chicken-producing companies in the State of Zulia. For this pur-

\* Este trabajo es resultado parcial del Programa de Investigación Estrategias de Modernización Empresarial. Financiado por el CONDES. Desarrollado en el Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.

\*\* Economista. Magíster en Gerencia de Empresas mención Industrial. Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. E-mail: mebonomie@yahoo.com teléfono 0414-6218183.

\*\*\* Lic. en Administración. Magíster en Gerencia de Empresas mención Industrial. Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Teléfono: 0416-2695923. E-mail: rosanamelean@cantv.net.

Recibido: 07-01-19 • Aceptado: 08-01-16

pose, the productive process of these companies is described and furthermore, the applied strategies are identified considering economic events influenced by political changes that have affected chicken-producing companies in the last years. A bibliographical review was carried out to determine classification criteria for the strategies, based on what was established by Gamboa et al. (2001). To obtain the empirical information, a semi-structured instrument was designed, which was administered to managers and workers of the analyzed companies. The results obtained reflect that the companies use the strategies for the purpose of reconstructing and modernizing their productive processes, continually improving their products and introducing new technology. Conclusions are that these companies manage to increase productivity, increasing the amount of products in the face of optimal utilization of human and technological resources, optimization that implies a reduction of production costs to be able to expand and offer competitive prices in the market.

**Key words:** Strategies, productive process, competitiveness, productivity, poultry sector.

## Introducción

En la actualidad, las empresas logran competitividad, no sólo obteniendo disponibilidad de recursos, ni con su presencia en un mercado mundial, sino con estructuras organizacionales diseñadas para estar a tono con el dinamismo creciente de las economías y acceder a los mercados.

El proceso de globalización ha contribuido a que se produzcan dramáticos cambios a partir de la apertura de los mercados y el movimiento acelerado de bienes, personas, servicios y sobre todo, de las formas tangibles e intangibles de capital, por cuanto se ha reducido la distancia económica entre países, así como entre los actores económicos, incrementándose de este modo las dimensiones de los mercados y la interdependencia económica.

Las empresas colocan en los mercados su producción o capital, en busca de maximizar sus ganancias, en las mejores condiciones y con la mayor libertad posible para su crecimiento y movilidad. Para lograrlo, utilizan distintas opciones estratégicas, tales como: incrementar su capacidad competitiva, desplazar a los competidores y alcanzar la dimensión necesaria para sobrevivir en el mercado.

De allí pues, que la aplicación de las estrategias flexibilizadoras se hace imprescindible,

cuando existe incertidumbre por las condiciones del entorno en el cual se encuentran y por las grandes transformaciones inducidas por la difusión acelerada de las nuevas tecnologías. Esto explica la tendencia irreversible hacia la flexibilidad de los sistemas productivos y de las empresas.

A esta situación no escapa el sector industrial venezolano, específicamente el sector avícola, donde las empresas, para adecuarse a las exigencias de su entorno y a las constantes transformaciones, deben incorporar en sus decisiones la aplicación de estrategias, que sirvan de guía para concretar una mayor competitividad y productividad, con el fin de alcanzar el objetivo de todo empresario: la maximización de sus ganancias y posicionamiento en el mercado.

La industria avícola venezolana ha logrado establecerse en el mercado nacional, incorporando prácticas modernas en el proceso productivo, logrando eficiencia y productividad. Las empresas productoras de pollo pertenecientes a la industria avícola, representan la cadena agro productiva más importante del país, debido a los altos volúmenes de producción. A pesar de estar inmersas en un contexto de incertidumbre y cambios, logran abastecer las necesidades de la población a nivel nacional. En el caso concreto de las empresas ubica-

das en la región occidente del país, éstas producen más del 50% de carne de pollo a nivel nacional.

Ante este contexto y dada la importancia del sector avícola como productor con mayor demanda de productos en el mercado, la presente investigación se propone analizar las estrategias flexibilizadoras aplicadas en el proceso productivo por las empresas productoras de pollo en el Estado Zulia.

Para esta investigación, como estrategia de selección de las unidades de análisis se asumió el censo, pues se abordaron las empresas del sector avícola que aplicaban estrategias flexibilizadoras en sus procesos productivos para adaptarse, ampliarse y mantenerse en el mercado nacional. Con base a este criterio, las empresas a estudiar quedaron constituidas por tres que se denominarán en lo sucesivo A, B y C. Es importante destacar que se resguarda el nombre real de las empresas y sus marcas por razones de confidencialidad de la información.

En lo que respecta a las fuentes primarias de información, éstas están conformadas por los gerentes encargados de cada una de las fases del proceso productivo realizados en las empresas. Se diseñó como **instrumento** de recolección de datos empíricos, un cuestionario, conformado por preguntas abiertas y cerradas, y adaptado a las necesidades de la investigación. Dicho instrumento, fue sometido a la validación de cinco expertos en el área, entre ellos, dos administradores, un contador, un ingeniero industrial y un ingeniero agrónomo, especialista en pollos de engorde.

Por otra parte, en la investigación se realizó una revisión bibliográfica para determinar los criterios de clasificación de las estrategias, asumiendo la establecida por Gamboa y col. (2001). Las estrategias analizadas y clasificadas por las autoras tienen un espacio

específico de aplicación, como es el sector empresarial. Consideran la competitividad tanto interna como externa, la primera, referida al esfuerzo que realiza la empresa para su superación. La segunda, está orientada a la elaboración de logros en el contexto del mercado, tomando en cuenta variables exógenas que estimulan la competitividad de la empresa. Por otra parte, reconocen la existencia de diferentes actores que interactúan en el mercado, como competidores, otras empresas, el gobierno, los sindicatos. Por lo tanto, consideran a dichos sujetos como elementos claves para la clasificación de las estrategias.

### **1. Descripción del proceso productivo en las empresas productoras de pollo del estado Zulia.**

Las empresas productoras de pollo seleccionadas para abordar esta investigación son: A, B y C, ubicadas en los municipios Maracaibo y la Cañada de Urdaneta del estado Zulia. Estas empresas están establecidas en el mercado desde hace 30 años y han venido desarrollando líneas de producción tanto para producir huevos de consumo como para producir pollo beneficiado. Esto se refleja en los siguientes aspectos: las empresas llevan diariamente a las plantas de beneficio 47.000 pollos, 42.000 pollos y 14.000 pollos respectivamente. Además, cuentan con planta de alimento propia, manejan un número mayor de 100 trabajadores, y abastecen gran parte del mercado regional y nacional.

De acuerdo a la información suministrada por las empresas, las marcas comerciales que manejan en el mercado para la comercialización de pollos son reconocidas nacionalmente, además venden al mayor y al detal en sus plantas de beneficio y colocan parte de

su producción en supermercados ubicados en la Costa Oriental del Lago y Machiques.

Las empresas productoras de pollo desarrollan un proceso productivo conformado por una serie de fases (ver Figura 1), que requieren un conjunto de actividades que son necesarias para lograr un proceso productivo óptimo.

Este proceso productivo comprende: La planta de alimento concentrados, las abuelas o progenitoras, cría y levante de las reproductoras pesadas, las plantas de incubación, las granjas de pollos de engorde, la planta de beneficio, donde se encuentran la sala de pollos enteros, la sala de despiece y la sala de transformación de la carne de pollo, y finalmente la distribución del producto, donde se encuentran los canales de distribución.

Ahora bien, identificadas las fases del proceso productivo, se describirán las actividades que se realizan en cada una de ellas.

#### **Planta de alimentos concentrados:**

Las tres empresas estudiadas cuentan con sus propias plantas de alimentos concentrados para las aves, tanto en la producción de cría, levante y pollos de engorde, la cual opera con materia prima nacional e importada.

El proceso de producción de los alimentos concentrados, según Chirinos (2005), se divide en ocho etapas, la primera es la de recepción y almacenaje de materias primas (tales como, maíz, sorgo, soya, harina de arroz, carbonato de calcio, grasas, micro ingredientes entre otros)

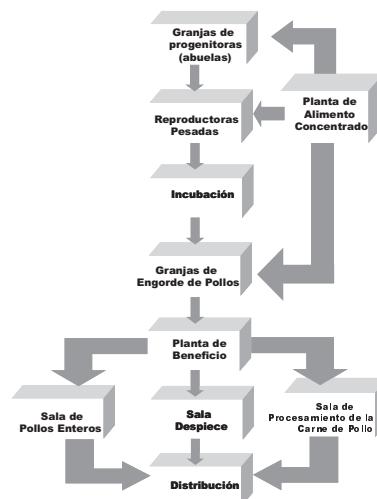
La segunda etapa, es la molienda, donde el 80% de la materia prima necesita ser molida para que el alimento tenga la mayor homogeneidad posible. Una vez que se tienen los ingredientes ya molidos en celdas de dosificación, comienza el proceso de elaboración del alimento, donde las celdas dosifican en la báscula las materias primas requeridas para cada tipo de alimento.

En la tercera etapa se mezclan las materias primas. La cuarta etapa es el pelletizado o prensado donde se transforma en granos o semigranos el alimento proveniente de la mezcladora. En la quinta etapa, si el alimento se va a elaborar en grano fino pasa por la extrusora o desmenuzador. La sexta etapa consiste en pasar por el separador de polvo o zaranda, si se elabora en granos.

En la séptima etapa, se realiza la adición de grasas y finalmente la octava etapa corresponde al empaque y/o despacho a granel.

Uno de los aspectos más importantes en la fabricación de alimentos concentrados, radica en obtener un mix de compra de materias primas a los mejores precios de mercado y en las mejores condiciones de pago para la empresa. La optimización del nivel de uso de materias primas, según los precios de las mismas, y la sustitución de los insumos más ca-

**Figura 1**  
**Proceso productivo de las empresas productoras de pollo.**



Fuente: Elaboración propia con base a las entrevistas realizadas (2005).

ros, permiten mantener los niveles nutricionales a menores costos sin disminuir la calidad del alimento, ni los resultados obtenidos en la producción. Las plantas de alimentos concentrados tienen importantes inversiones y controlan directamente una parte esencial de la producción, pues representa un insumo básico para las empresas productoras de pollo.

**Abuelas o progenitoras:** La producción de pollos de engorde, se realiza generalmente con material genético importado. Este material viene al país en forma de huevos fértilles o pollos bebé, que al llegar a adultos son utilizados por cruzamientos para la formación de los híbridos que serán explotados comercialmente como pollos de engorde. Estos híbridos pueden ser obtenidos a través de progenitores o abuelos y de progenitoras o madres. En su mayoría este material viene de los países del norte, obtenido a través de trabajos genéticos de consanguinidad y cruzamiento. Al final de su vida útil son reemplazados por nuevas importaciones, ya que su naturaleza genética va a favorecer segregaciones que pueden resultar inconvenientes en las siguientes generaciones.

Para la producción de pollos de engorde se importan razas como Vantresss, Arbor Acres Cobbs Hubbard, principalmente. Las empresas estudiadas no cuentan con plantas para progenitoras; esto, debido a que la genética en el país es muy reducida, mientras que en el exterior existe gran facilidad de adquisición del material genético y se tiene un rendimiento satisfactorio.

**Reproductoras pesadas:** Las empresas seleccionadas para la investigación cuentan con plantel de reproductoras pesadas en el cual los huevos de las progenitoras o abuelas son llevados a un proceso de incubación previo para que nazcan las pollitas. Las pollitas bebé reproductoras son criadas por 22 sema-

nas de edad; a partir de este tiempo se inicia su etapa reproductiva, hasta las 42 semanas, donde culminan su etapa de reproducción. Estas son las gallinas que pondrán los huevos para la producción de los pollos de engorde. Esta parte del proceso se realiza en granjas que deben cumplir con unas condiciones ambientales especiales, por cuanto las granjas de reproductoras, no pueden estar en zonas calurosas.

**Planta de incubación:** Los huevos que ponen las reproductoras pesadas son llevados a las plantas de incubación, donde se mantienen 21 días, de los cuales 18 días se ubican en las máquinas de incubación y 2 días en las máquinas de Nacedoras, logrando un pollito de primera con un peso de 45 gramos. Este proceso se realiza de acuerdo a una programación establecida por el gerente de la planta, con el objetivo de obtener una producción adecuada de pollitos, considerando el ciclo de producción.

Las máquinas de incubación poseen una tecnología de punta y estrictos controles sanitarios que permiten el óptimo desarrollo de los huevos fértilles, además se automatiza la evolución de procreación del huevo, considerando ciertas condiciones tales como, temperaturas adecuadas, giros del huevo en ángulos de 45 grados, para que se encuentre en condiciones similares a las de incubación natural. Al nacer los pollitos son realizadas las actividades de sexaje y vacunado, luego son enviados a las diferentes granjas de engorde.

**Levante y engorde de pollos:** Los pollitos, después de 6 a 8 horas de nacidos se llevan a un galpón que ha sido desocupado con dos semanas de anticipación con el propósito de limpiarlo, desinfectarlo y adecuarlo a las condiciones ambientales necesarias. Esta producción se realiza en el piso, con cama de viruta, permaneciendo las aves en el mismo lugar hasta el momento de la sacada del galpón.

Una vez alcanzado el peso, las aves se ayunan para realizar una faena higiénica. Los pollos se atrapan generalmente con mucho cuidado en forma manual en horas de poco calor y baja luz, para evitar mortalidad innecesaria. Es de destacar que las tres empresas estudiadas, cuentan con granjas propias, alquiladas y asociadas para el levante y engorde de los pollos.

**Planta de beneficio:** Las empresas poseen sus propias plantas de beneficio lo que les permite autonomía de trabajo y el aprovechamiento de todos los desechos. El proceso que se sigue es el siguiente: las aves son sacadas de los galpones y trasladadas a la planta en horas tempranas de la mañana para evitar la muerte por sofocación. La sacada de los pollos se realiza de acuerdo al producto que se quiera obtener. Para la venta del pollo despresado se prefiere el de mayor peso (3 Kg.), a diferencia del pollo entero que requiere un peso de 2,2 Kg. – 1,8 Kg.

Seleccionado el pollo, se coloca vivo en los ganchos que poseen una cadena transportadora, se insensibiliza por descarga eléctrica para pasar al desangrado por degüello, afloje de las plumas con agua caliente, desplume de las aves, corte de cabeza y cuello, sacado de vísceras, ducha lavado del canal por agua a presión, corte de patas, lavado y enfriado del canal, escurrimiento y finalmente el empaque del pollo entero o por despiece. Todas estas actividades se realizan de forma manual y mecánica, apoyadas por una cadena transportadora. Se utilizan equipos con un nivel de tecnología, aunado a un personal con experiencia en este tipo de actividad.

En esta planta se encuentran tres salas para el procesamiento del pollo, éstas son: la sala de pollos enteros, donde el pollo a través de cadenas pasa por un control de calidad y posteriormente al empaque. La sala de despie-

ce del pollo, que consiste en el despresado del pollo para sus diferentes presentaciones para comercializar, tales como: muslos, pechugas, contra muslos, filetes, alitas, entre otros, luego es empacada con sus respectivas identificaciones. Y la sala de procesamiento de la carne, en la cual el pollo es despresado y transformado en lo que se conoce como delicatessen, a saber: nuggets, empanizados, entre otros. Estas actividades se realizan con una maquinaria y equipos de alta tecnología. Ahora bien, solo la empresa A cuenta con esta sala para procesar la carne de pollo. Las empresas B y C, tienen en su planta de beneficio la sala de pollos enteros y sala de despresado.

**Distribución de productos:** Para las empresas productoras de pollo es importante asegurarse y controlar la salida de los productos, ya que esto le garantiza su presencia en el mercado. Las formas de control de estas empresas pueden ser a través de contratos de exclusividad, desarrollando una red de tiendas propias, entre otras. La distribución se realiza a través de canales directos e indirectos de distribución, es decir las empresas A, B y C utilizan varios intermediarios, tales como mayoristas, minoristas, o vendedores al detal, o pueden vender el producto directamente en las plantas de beneficio.

## **2. Las estrategias flexibilizadoras aplicadas en el proceso productivo por las empresas productoras de pollo ubicadas en el estado Zulia.**

Los acontecimientos económicos en Venezuela, han sido influenciados por los cambios políticos que en los últimos años se han presentado. Estos cambios políticos implican un rediseño institucional en el cual el Estado juega un papel preponderante en la orientación de la política económica, la pro-

ducción de bienes y servicios, su distribución y provisión.

Esta orientación de la política económica, de acuerdo con Guerra (2004:13), está fundamentada en un proyecto sociopolítico cuyo objetivo es el logro de un modelo de economía humanista, competitiva y autogestiónaria. Por cuanto, en este modelo plantea que debe existir un mejoramiento del nivel de vida de la población, expresado en el aumento del ingreso real de las familias. Así mismo, se debe incrementar la capacidad de ganar participación, tanto en el mercado internacional como en el mercado interno. Además se trata de modificar el esquema de propiedad vigente y de abrir espacios a nuevas formas de asociación de la producción.

La producción avícola nacional (76% de la producción nacional de aves) de acuerdo con el IESA (1997), se encuentra concentrada en cinco estados, a saber: Aragua, Carabobo, Zulia, Miranda y Anzoátegui. El estado Zulia es considerado uno de los mayores productores a nivel nacional de pollos beneficiados. Sin embargo, esta producción se ve afectada por algunas acciones contempladas en la política económica que viene implementado el gobierno nacional, entre ellas las reformas tributarias, la devaluación de la moneda, el tipo de cambio, el control de precios, la importación de pollos, entre otros, situación que viene generando consecuencias negativas para las empresas productoras de pollo, tales como la dificultad para adquirir materia prima para la producción de alimentos concentrados, el alto costo de producción y procesamiento de aves, entre otros.

Esta sección tiene como propósito identificar las estrategias flexibilizadoras que aplican las empresas productoras de pollo A, B y C, considerando los acontecimientos económicos influenciados por cambios políticos que en los últimos años en estas empresas. Se

asume como marco de referencia la clasificación establecida por Gamboa y col. (2001), debido básicamente a que esta clasificación está sustentada en una concepción teórica, lo cual les permitió desde una posición ideológica analizar y clasificar las estrategias de acuerdo a su intención, a los medios utilizados, entre otros.

Las estrategias flexibilizadoras son los medios a través de los cuales las empresas logran adaptarse a los cambios y dinámica del entorno, con la finalidad de alcanzar ventajas competitivas, productividad y reducir costos en un mediano y largo plazo (Bonomie, 2005).

Las condiciones del mercado conllevan a las empresas a aplicar dichas estrategias, conduciéndolas a tomar decisiones necesarias para poder ser competitivas, lograr mantenerse en el mercado, y estar a tono con el dinamismo creciente de la economía y con los cambios rápidos de su entorno.

De acuerdo a lo antes señalado, Gamboa y col. (2001) clasifican las estrategias empresariales, de acuerdo a la intención de la estrategia en cinco grupos a saber: estrategias Inter - empresas, estrategias Intra empresas, estrategias agresivas contra empresas, estrategias empresa gobierno, y estrategias empresa sindicato. Sin embargo en esta investigación solo se expondrán las estrategias que se han identificado en las empresas analizadas.

## **2.1. Estrategias Inter Empresas**

Las estrategias Inter Empresas, de acuerdo con Gamboa y col. (2001:142), son acuerdos, asociaciones o cooperaciones que se realizan entre empresas, para adaptarse a las nuevas situaciones del entorno, y alcanzar la dimensión necesaria, para mantenerse en el mercado y enfrentar a otras organizaciones o grupos de firmas.

Forman parte de las estrategias Inter Empresas, las estrategias de colaboración entre pares, entre las cuales se distingue las alianzas, las fusiones y los consorcios, y las estrategias de cooperación jerárquica donde se establecen redes de proveedores y redes de distribuidores. En el caso de las empresas A, B y C, sólo se identifican, las estrategias de cooperación jerárquica, es decir, estas empresas para competir en un mercado establecen redes de proveedores y redes de distribuidores, con el propósito de asegurar el suministro de los insumos y que los productos terminados lleguen al consumidor final.

#### **2.1.1. Red de Proveedores.**

Con respecto a la red de proveedores, las empresas se han movido hacia la conformación de redes tanto internas como externas, ambas permiten concretizar modelos de flexibilidad corporativa. El establecimiento de convenios con empresas externas, tiene como finalidad obtener el apoyo y suministro de materiales e insumos en el tiempo justo, para desarrollar las diferentes fases del proceso productivo, entre otros, para lo cual han experimentado diferentes métodos de selección de proveedores aceptando contratos de corto y mediano plazo. Las redes internas se establecen cuando las empresas instauran las condiciones para proveer de insumos a los granjeros que tienen convenios de asociación con las granjas de engorde, por cuanto sólo es en esta fase donde se presenta este tipo de estrategia. El propósito de establecer este tipo de red es controlar la fase de engorde fundamental para obtener una producción óptima.

En este sentido las empresas productoras de pollo, deciden establecer convenios de exclusividad para mantener relaciones estables con un número significativo de proveedores externos, que las empresas los denominan colaboradores, garantizando así la recepción oportuna de

los insumos necesarios para el proceso de producción. Al respecto, Porter (2001: 138) señala, que el recurrir a varios proveedores mejora el poder de negociación y que lo que se le ofrece al proveedor ha de ser lo bastante grande para que desee conservarlo. Así mismo, señala que comprarle todo a un proveedor acabará por darle una excelente oportunidad de ejercer poder sobre la empresa.

Las empresas en aras de reducir costos, garantizar la calidad del insumo y obtener una rentabilidad adicional a la venta del producto, establecen redes internas, es decir, la venta con ciertas condiciones crediticias de insumos a los granjeros que de una u otra manera mantienen relación directa con las empresas productoras de pollo, constituyéndose esta relación en una fuerte barrera de entrada para las empresas competidoras, ya que se percibe el control del mercado de suministros.

De acuerdo a lo antes señalado, se describirá como las empresas productoras de pollo, establecen redes de proveedores externas, y como la tendencia es a que las empresas creen sus propias redes.

Las empresas, A, B y C, establecen convenios con empresas nacionales y extranjeras para obtener el suministro de las materias primas necesarias en la elaboración del alimento concentrado, así como de las progenitoras, las reproductoras, los huevos para la producción de pollos de engorde, los medicamentos, los equipos, y materiales necesarios en el proceso de producción. Pero también se convierten en proveedores, al establecer convenios con los granjeros que contratan para el levante y engorde de los pollos (redes de proveedores internas).

Para establecer los convenios y seleccionar a los proveedores, estas empresas evalúan algunos aspectos referidos específicamente, a la capacidad de distribución en el

mercado, la calidad del servicio, la solidez y estabilidad financiera, la tecnología de producto y proceso, entre otros. Una vez evaluado y seleccionado el proveedor, éste debe desarrollar procedimientos para adaptar los insumos a las especificaciones de las empresas productoras de pollo. Estas evaluaciones, también tienen que ver con la duración del contrato, tipo de contrato que se propone, los tiempos en los pagos, entre otros, ya que puede darse el caso de que un proveedor decida no abastecer a la empresa sino a otra empresa de la competencia.

Las especificaciones y controles que las empresas productoras de pollo exigen a sus proveedores para concretizar la negociación comercial, les permite establecer una relación de dominio sobre éstos últimos. Esto se evidencia en las empresas A y C, cuando éstas realizan convenios con sus proveedores nacionales de las reproductoras. En ellos se establecen ciertas condiciones, como por ejemplo, la garantía de que los cruces de razas de las progenitoras sean con una determinada conformación genética. Además se establecen las condiciones de pago.

La empresa B, tiene contratos de exclusividad con los proveedores de huevos para la producción de pollos de engorde, estos huevos son traídos de Perú, y sus características tienen que estar ajustadas a las especificaciones que esta empresa establece para obtener un determinado tipo de pollo. De esta manera, se concreta lo señalado por Gamboa y col. (2003a), “la red de proveedores tiene como objetivo aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio sobre ellos”.

Con respecto a la creación de redes internas por parte de las empresas productoras de pollo, se puede señalar que estas se convierten en proveedores de las granjas contra-

tadas y granjas asociadas. Los convenios establecidos consisten en que el suministro de alimento, los pollitos bebé, medicamentos, equipos y materiales requeridos, es exclusivo de la empresa productora. Estas negociaciones se realizan, por una parte, para garantizar a las granjas la recepción oportuna de los insumos y por la otra, para asegurarse de que los insumos utilizados en la fase de engorde posean los requerimientos necesarios para obtener un producto de calidad.

Lo antes expuesto confirma lo señalado por la Superintendencia para la Promoción y Protección de la Libre Competencia (2004:5); las relaciones que se establecen entre las plantas de alimentos concentrados y los productores de pollos, no sólo implica la venta de este producto, sino también la venta de otros insumos necesarios para la producción, y que aún cuando la mayoría de estos insumos pueden ser obtenidos libremente en el mercado, estas condiciones conducen a los granjeros a mantener este tipo de negociación ya que podrían tener dificultad, en caso de no convenir, de colocar su producción. Así mismo, señala que el alimento concentrado por ser un insumo básico de la producción, y adicionalmente, no fácilmente sustituible por otro producto, los granjeros seguirán demandando la misma o mayor cantidad de alimentos a pesar de que el precio de éstos aumente.

Las redes internas permiten de acuerdo a Procompetencia (2004: 17), garantizar el suministro de materias primas en las cantidades requeridas por los granjeros y con la calidad y homogeneidad necesaria, además es posible eliminar la intervención de intermediarios y, por consiguiente, abaratar costos de producción.

#### **2.1.2. Redes de Distribuidores.**

Con respecto a la red de distribuidores, ésta tiene como propósito de acuerdo a Gam-

boa y col. (2003a:31), garantizar o asegurar las salidas del producto a través del control de los canales de comercialización.

Las empresas A, B y C, han establecido su propia red de distribución, lo cual les permite obtener información sobre el mercado, calcular en el tiempo justo la demanda de los productos, ajustar los niveles de producción a las exigencias del consumidor, funcionar con mayor eficiencia y fundamentalmente asegurar el producto en el mercado. Dichas empresas, para garantizar que el producto llegue a su destino, tanto nacional como regional, utilizan transporte propio o alquilado; esto les permite tener un control del proceso de distribución de los productos terminados.

Otro tipo de distribución, es a través de los convenios con mayoristas, donde las empresas establecen condiciones para la ubicación del producto en el mercado. Para tal fin, las empresas deben tener conocimiento de las tiendas o supermercados de prestigio, ubicación, instalaciones, y todo lo referido a refrigeración para la conservación del producto, entre otros. Al respecto, Lambin (1995:345) señala que la red de distribución permite tener una relación más estrecha con los canales de distribución, lo cual repercute en los costos de comercialización del producto, e incluso en estrategias promocionales comunes.

La empresa A garantiza la distribución de sus productos de tres formas: 1) Creando sus propias tiendas con precios al mayor y al detal, además de tener el servicio a domicilio. Esta venta permite como lo señala Porter (2001:121), diferenciar su producto y controlar la presentación del vendedor, las instalaciones físicas y la imagen de la ubicación de la tienda, los incentivos del vendedor y otros elementos de la función de venta al menudeo que contribuyen a diferenciar el producto. 2) La distribución directa en las plantas de benefi-

cio, y 3) La realiza con los intermediarios entre ellos mayoristas y detallistas.

De acuerdo con Porter (2002:123), la estrategia de distribución del producto para mejorar su posición competitiva y disminuir la vulnerabilidad cuando unas y otras empresas ejercen su poder, además, permitirá adecuar las necesidades de compra con las capacidades de la empresa, lo cual implica alcanzar un nivel óptimo de diferenciación del producto en comparación con la competencia así como, lograr un crecimiento de su segmento o segmentos primarios de mercado, al tener información sobre el mercado.

## **2.2. Estrategias Intra Empresa**

Las estrategias intra empresa, según Gamboa y col. (2003a), son aquellas que se aplican para realizar transformaciones al interior de la empresa, con el propósito de fortalecer las funciones esenciales de la organización, y optimizar la posición competitiva interna, para enfrentar al entorno competitivo. Estas transformaciones internas, tienen que ver con la modernización del proceso productivo y de los productos utilizando tecnologías.

De acuerdo a Gamboa y col. (2003a), la clasificación de las estrategias intra empresa se realiza tomando en consideración los elementos que intervienen en la producción; desde una perspectiva sistémica, lo cual dio lugar a los siguientes tipos: a) modernización de los procesos donde se interrelacionan los factores de la producción (medios, objetos y fuerza laboral); b) estrategias sobre la fuerza de trabajo; que constituye el factor más sensible e indispensable; y c) estrategias relativas al producto resultante del proceso.

En este sentido, se identificaron en las empresas productoras de pollo las siguientes estrategias Intra Empresa: modernización de

procesos, donde se encuentran las estrategias de modernización tecnológica en producción y modernización Informática. A continuación se describen cada una de ellas.

#### **2.2.1. Modernización Tecnológica en Producción**

La reestructuración del proceso productivo trae consigo la modernización tecnológica, específicamente en el proceso de producción. En este sentido, en las empresas productoras de pollo se han implementado cambios tecnológicos en algunas fases del proceso. En el caso de la empresa A, se mejoró el tiempo de matanza, incorporando un sistema de control para incrementar la velocidad de la cadena que transporta el pollo vivo para su beneficio. El aumento de la velocidad de la cadena beneficia a mayor cantidad de pollo por minuto, lo cual implica aumentar su capacidad de producción. Así mismo, incorporó una nueva tecnología en el procesamiento de la carne de pollo, para convertirla en los diferentes tipos (empanizados, nuggets, delicatessen), utilizando procedimientos para conservar la carne, para cortarla de una manera específica, empacarla con las características requeridas, entre otros.

La empresa B, incorpora en su planta de beneficio, modernas cavas con sistemas de enfriamiento y mayor capacidad de almacenamiento, para una mejor preservación del pollo beneficiado, debido a que esta empresa incrementó su capacidad de producción. Por otra parte, tiene procesos automatizados en su planta de alimentos, lo cual le permite controlar los mezclados con software de producción para incorporar los diferentes tipos de mezclas y producir los diferentes tipos de alimento con su respectiva fórmula.

Debe señalarse que las tres empresas, poseen una tecnología de punta en sus plantas de incubación, donde se automatiza el proceso

de procreación del huevo, para adaptarlo a las necesidades requeridas, en cuanto a temperatura, humedad, y condiciones que permitan el desarrollo del huevo fértil, realizando giros automáticos de éste para lograr la simulación del empollar natural.

Es importante resaltar, que la introducción de nuevas tecnologías en las empresas productoras de pollo, no es producto del azar, sino que éstas cuentan con un asesoramiento para informarse sobre las nuevas tecnologías que existen en el mercado, cuáles pueden adquirir y qué tecnología alternativa pueden utilizar en sus empresas.

Para las empresas productoras de pollo, las estrategias de modernización tecnológica son de gran utilidad para incrementar su productividad, competitividad, y por ende, la ampliación de sus mercados. Esta idea, la desarrolla Rodríguez y col. (2002:140) al señalar, que la tecnología en el proceso productivo, es un arma competitiva que permite reducir los costos operacionales e incrementar la productividad. Además, le permite a las empresas elaborar nuevos productos para satisfacer las necesidades de la masa consumidora y de esta manera ganar mercado y posicionarse en el mismo. Por otra parte señalan, que la tecnología de procesos debe ser flexible para adaptarse con facilidad a los cambios exigidos por los consumidores, y darles respuestas a los clientes, lo cual da origen a tener ventajas competitivas basadas en el tiempo, el cual es un concepto estratégico del proceso productivo.

Por otra parte Gamboa y col. (2003a: 596), plantean que la modernización tecnológica en la producción les permite a las empresas coordinar las actividades dispersas e incrementar la flexibilidad para entrar y salir a diferentes mercados, alterar diseños de producción y controlar comportamientos de su personal.

### **2.2.2. Modernización Informática**

Dentro de la modernización de procesos, también se destaca la modernización informática, de acuerdo con Gamboa y col. (2003b:596), esta es una herramienta real de negocios que modifica las reglas del juego en las empresas que incluye un compromiso con la continua renovación de productos, sistemas, procesos, marketing y personal. Así mismo, las empresas necesitan la informática para poder vincularse con clientes, proveedores, distribuidores y socios en el mercado regional y nacional. Las mismas autoras señalan, que los desarrollos informáticos y en telecomunicaciones exigen a las empresas usar creativamente los sistemas de información y de gestión, que les posibilita centralizar la toma de decisiones, porque se potencia enormemente la posibilidad de coordinación y control a lo largo y ancho de las diferentes estructuras de la organización, así como entre empresas.

Así mismo, de acuerdo Rodríguez y col. (2002:140) el desarrollo informático se relaciona con los avances tecnológicos en los sistemas de hardware y sistemas de software. La tecnología de hardware tiene que ver con la automatización de los procesos, realizando labores que anteriormente se realizaban de forma manual, mientras que las tecnologías software, se refieren al diseño de productos y al análisis y planificación de las actividades que se realizan en las fases del proceso.

En este sentido, la empresa A, cuenta con un software informático cuyo programa es el Easy Max. Por su parte, la empresa C, utiliza el programa denominado Ada Tecnology y la empresa B, diseño internamente un programa adaptado a los requerimientos de la empresa. Estos sistemas informáticos tienen como propósito mejorar el sistema de información en los procesos, para tener un mejor control y estar en

línea con todas las plantas de la empresa. Además, estos sistemas permiten conocer el número de unidades a producir en un período, el número de unidades a mantener en inventario, la demanda promedio, la demanda máxima y mínima, obtener fórmulas optimas para cada tipo de alimento, entre otros.

Es importante resaltar que la información sobre el nombre y las características de los sistemas automatizados utilizados por éstas empresas, tanto para la planta de beneficio como para la planta de alimento, fue restringida por los informantes, por tanto no pudo obtenerse este tipo de datos.

Estos sistemas integrados que utilizan estas empresas, les permite facilitar el seguimiento de su operatividad, capturando información desde sus bases de datos, con lo cual puede controlar los insumos suministrados por un determinado proveedor, el número de unidades que se tienen en planta de beneficio, la cantidad de insumos utilizados para la fase de engorde, entre otros.

## **3. Conclusiones**

Uno de los objetivos propuestos en este artículo fue identificar las estrategias flexibilizadoras que las empresas productoras de pollo aplican en su proceso productivo. En este sentido, es importante destacar que las estrategias se vienen consolidando en este tipo de empresas, para posicionarse en el mercado y adaptarse al contexto que exige cambios rápidos.

Las empresas productoras de pollo al implementar estrategias flexibilizadoras han obtenido significativos resultados, entre los cuales se encuentra haber alcanzado una mayor competitividad, a partir de la capacidad que estas empresas han desarrollado para hacer frente a sus competidores en los mercados

regionales y nacionales. En este sentido, las empresas han tomado decisiones acertadas acerca de sus procesos productivos, los tipos de inversión, la tecnología a utilizar, entre otras, para lograr ventajas en los mercados servidos y captación de nuevos mercados. Esto se manifiesta al cubrir la región occidental con la producción de pollos beneficiados y con la alta presencia de sus marcas en los establecimientos comerciales.

La implementación de las estrategias flexibilizadoras en las empresas productoras de pollo, condujo a la reducción de costos, considerándose una variable significativa para medir su eficiencia, productividad y posicionamiento en el mercado. Sin embargo, en la reducción de costos no sólo está privando la modernización tecnológica, la reestructuración del proceso productivo, sino también aunque en menor proporción la flexibilización de los contratos de trabajo, a partir de contrataciones eventuales.

Las empresas A, B y C, se encuentran integradas parcialmente, debido a que existe en ellas una dependencia de fuentes externas para el suministro de algunos insumos. Esta estrategia permite asegurar la regularidad, protección y estabilización de las fuentes de aprovisionamiento estratégicas para las empresas.

Esta integración parcial a las cuales están recurriendo las empresas productoras de pollos, las han beneficiado hasta el momento. Sin embargo, en un futuro puede revertirse en contra de sus intereses, debido a que la exclusividad que han establecido con los proveedores puede conducir a que éstos en función de los intereses ejerzan poder sobre las empresas, en cuanto a persuadirlas a realizar cambios en la compra y calidad de insumos, lo cual implicaría un riesgo para las empresas, ya que se verían obligadas a transformar las especifica-

ciones de los insumos, y por ende del producto. Situación que afectaría la competitividad de dichas empresas.

### Bibliografía citada

Bonomie, María (2005). **Estrategias flexibilizadoras aplicadas en el proceso productivo por las empresas productoras de pollo del estado Zulia**. Trabajo de Grado. Maestría Gerencia de Empresas. Mención Industrial. Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela.

Chirinos, Alira (2005). **Gestión de Costos en la Agroindustria de alimentos balanceados del Sector de integraciones avícolas del estado Zulia**. Trabajo de Grado. Maestría Gerencia de Empresas. Mención Gerencia de Operaciones. Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela.

Gamboa Cáceres, Teresa; Arellano Rodríguez, Madelein; Nava Vásquez, Yuneska (2001). “Estrategias Empresariales: una aproximación a una topología”. **Revista Venezolana de Ciencias Sociales**. UNERMB, Vol. 5, No. 2. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Páginas 132-154. Maracaibo-Venezuela.

Gamboa Cáceres, Teresa; Arellano Rodríguez, Madelein; Nava Vásquez, Yuneska (2003a). “Estrategias de modernización empresarial: Procesos, Productos y fuerza de trabajo”. **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 8 No. 24. Universidad del Zulia. Páginas 592-606. Maracaibo-Venezuela.

Gamboa Cáceres, Teresa; Arellano Rodríguez, Madelein; Nava Vásquez, Yuneska (2003b). “Actores y fines de las estrategias empresariales. Una Reflexión desde las Pequeñas y Medianas Empresas”. **Revista Visión Gerencial**. Cen-

tro de Investigaciones de Desarrollo Empresarial (CIDE). Año 2. No. 1. Vol. I. Enero - junio 2003. Universidad de los andes. Paginas 28-39. Mérida, Venezuela.

Guerra, José (2004). **La Política Económica en Venezuela: 1999-2003.** Universidad Central de Venezuela. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Caracas. 143p.

IESA (1997) Zulia: Competitividad para el Desarrollo. Área: Industria Avícola. Fuente: <http://www.zulia.infoagro.info.ve/INFORMACION%20AGROPECUARIA/TECNOLOGIA/Animal/industriaavicola.htm>. Fecha de consulta: 11/05/06.

Lambin, Jean Jacques (1995). **Marketing Estratégico.** Tercera Edición. Mc Graw Hill. Interamericana de España. 610 pág.

Porter, Michael E. (2001). **Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.** Ediciones C.E.C.S.A. México.

Porter, Michael E. (2002). **Estrategia Competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.** Ediciones C.E.C.S.A. México.

Rodríguez Medina, Guillermo; Balestrini, Solange; Balestrini, Sara; Meleán, Rosana; Rodríguez, Belkis (2002). "Análisis Estratégico del Proceso Productivo en el Sector Industrial". **Revista de Ciencias Sociales.** Vol. VIII. No. 1 Enero-Abril. Páginas 135-156. Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela.

Superintendencia para la Promoción y Protección de la Libre Competencia Procompetencia (2004). **Investigación sobre la Estructura de mercado y dinámica de la Competencia en la Agroindustria del Pollo Beneficiado.** Disponible en: [www.procompetencia.gov.ve/Informepollo.htm](http://www.procompetencia.gov.ve/Informepollo.htm). Consultado 17-03-04.