

Estrategias de reorganización y cooperación en el sector agroalimentario: caso empresas avícolas

*María E. Bonomie** y *Rosana Meleán***

Resumen

La globalización, conjuntamente con el entorno económico-social vivido en nuestro país en los últimos años, obliga a las empresas a adoptar estrategias empresariales enfocadas a reorganizar tanto sus procesos internos como aquellos que les permitan mantener y mejorar sus relaciones con otras empresas. El Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007 establece en sus líneas estratégicas alcanzar un crecimiento económico sostenible, el cual exige mejorar la productividad de las empresas y añadir nuevas actividades de producción agrícola e industrial; razón por la cual se considera a las empresas del sector avícola claves dentro de la economía venezolana. El objetivo de la presente investigación es analizar las estrategias de reorganización y cooperación aplicadas en las empresas del sector avícola del estado Zulia. La metodología es de carácter empírico bajo un enfoque no experimental de campo; para la recolección de la información se construyó un cuestionario aplicado a gerentes clave en las empresas avícolas seleccionadas para el estudio. Los resultados obtenidos indican que las empresas de este sector están aplicando estrategias dirigidas hacia el interior de las mismas, básicamente de reorganización productiva, modernización de procesos y de cooperación jerárquica para reducir sus costos de producción. Se concluye que estas estrategias les han permitido a las empresas avícolas posicionarse en los mercados afrontando las condiciones impuestas por el entorno.

Palabras clave: estrategias empresariales, empresas avícolas, cooperación entre empresas

Este trabajo corresponde al Programa de Investigación "Modernización Empresarial", adscrito al Centro de Estudios de la Empresa de la Universidad del Zulia y financiado por el CONDES.

* Economista. Mg. 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. Participante del Doctorado de Ciencias Sociales, mención Gerencia de la FCES de LUZ. mebonime@yahoo.com,

** Licenciada 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. rosanamelean@gmail.com

Reorganization strategies and cooperation in the food industry: the case of poultry companies

Abstract

Globalization together with the economic and social environment in our country experienced in recent years, forcing companies to adopt business strategies aimed at reorganizing both its internal processes such as those to maintain and improve their relationships with other companies. The Plan for Economic Development and Social Welfare 2001-2007 states in its strategic reach sustainable economic growth, which requires improving the productivity of businesses and add new activities for agricultural and industrial production, which is why it is considered the key poultry companies in the Venezuelan economy. The objective of this research is to analyze the reorganization and cooperation strategies applied in the poultry sector companies in Zulia State. The methodology is an empirical under a non-experimental field approach, for the collection of information is constructed a questionnaire given to key managers in the poultry companies selected for the study. The results indicate that firms in this sector are implementing strategies towards the inside of the same, basically reorganizing production, modernization of processes and hierarchical cooperation to reduce production costs. It is concluded that these strategies have enabled the poultry companies positioned in the markets by addressing the conditions imposed by the environment.

Key words: business strategies, poultry companies, cooperation between enterprises

Introducción

Actualmente las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto caracterizado por una economía mundial enmarcada en el extenso ámbito de la globalización o mundialización, como hecho ineludible y proceso generador de cambios en la gestión empresarial. La globalización, como fenómeno que trasciende las fronteras, obliga a transformar el enfoque gerencial y compromete a las organizaciones a luchar por lograr la productividad y alcanzar la competitividad organizacional. En este sentido, el carácter sistémico de los cambios en todas las áreas de la empresa juega un papel preponderante, haciendo que tomen conciencia de lo imprescindible que resulta la modernización empresarial para incrementar la productividad y la competitividad.

La globalización de los mercados, aunada a la competitividad, a la modernización y a los cambios ocurridos en el país, ha llevado a las organizaciones a idear mejores formas de gestionar cada uno de los factores que la integran y que son esenciales para un desempeño eficiente. Estos factores pueden ser claves en la gestión organizacional e incluso pueden convertirse en la ventaja competitiva de la empresa; entre ellos, se pueden mencionar: el factor humano, considerado como el principal activo de muchas instituciones; el factor capital, necesario para el arranque de toda actividad; el factor tecnológico, indispensable para la celeridad y flexibilidad de las operaciones medulares del negocio, y el factor material, constituido por los insumos en una empresa manufacturera.

De allí pues, que la aplicación de las estrategias empresariales, de tipo organizativas, específicamente de reestructuración productiva y de cooperación, se hacen imprescindibles, aun 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. A esta situación no escapa el sector industrial venezolano, 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 empresariales, que sirvan de guía para incrementar la competitividad y productividad, con el fin de alcanzar la maximización de sus ganancias y posicionamiento en el mercado.

Dentro de esta perspectiva, la industria avícola ha logrado establecerse en el mercado nacional, incorporando prácticas modernas en el proceso productivo, logrando eficiencia y productividad. Las empresas avícolas (Procompetencia, 2004) representan la cadena agroproductiva 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 ubicadas en la región occidental del país, estas producen más del 50% de carne de pollo a nivel nacional (IESA 1997).

Ante este contexto y dada la importancia de este sector como productor con mayor demanda de productos en el mercado, la presente investigación se propone analizar las estrategias de reorganización y de cooperación en las empresas avícolas del estado Zulia, para poder mantenerse y subsistir en el mercado y adaptarse a los nuevos lineamientos del gobierno nacional.

Las empresas avícolas seleccionadas para abordar esta investigación son: Avícola la Rosita (AVIROSA), Avícola de Occidente (AVIDOCA) y Agropecuaria Nivar (AGRONIVAR), 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. Poseen una producción diaria en sus plantas de beneficio de 47.000 pollos, 42.000 pollos y 14.000 pollos, respectivamente. Además, manejan un número mayor de 100 trabajadores, y abastecen gran parte del mercado regional y nacional.

El estudio de las estrategias de reorganización y cooperación en las empresas avícolas, permite conocer cuáles son las estrategias aplicadas en el proceso productivo y los resultados obtenidos con su aplicación. Así mismo, el análisis busca descubrir si dichas estrategias permiten a las empresas adaptarse a las nuevas condiciones económicas del país, obtener ventajas competitivas, neutralizar o superar las actuaciones presentes o futuras de los competidores, y posicionarse en el entorno económico nacional. En esta investigación, se partirá de las estrategias dirigidas hacia el interior de las empresas (reestructuración organizativa, modernización tecnológica en producción y flexibilización laboral en las empresas avícolas). Luego se construirá un cuadro con la información resumida que permitirá recabar la información del análisis realizado en las empresas en estudio.

El sector avícola venezolano

El sector agroalimentario en Venezuela, al igual que otros sectores de la economía nacional, ha estado sometido en las últimas décadas a un proceso de transformación, producto, por una parte, de la crisis interna que vive la agricultura venezolana, y por la otra, por el impacto de las políticas macroeconómicas de ajuste instauradas por el Gobierno a finales del año 2002.

De allí pues que el Gobierno nacional se avoca a aplicar políticas económicas que conduzcan a una recuperación de la economía, utilizando acciones y estrategias con el propósito de incentivar el desarrollo del sector agroalimentario y garantizar la seguridad agroalimentaria de la población. Por cuanto se crea un proceso de cambio normativo e institucional que se manifiesta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, específicamente en su artículo 305, al garantizar la seguridad alimentaria de la población, de igual forma en el Plan de Desarrollo Económico y Social de

la Nación 2001-2007, el cual presenta una serie de líneas estratégicas, las cuales tienen como propósito diseñar, ejecutar y fortalecer las cadenas productivas como mecanismos de mercado con reglamentaciones para asegurar la exportación nacional. Además, promover la seguridad alimentaria con un uso racional de la tierra agrícola, respetando el derecho de propiedad, erradicando el latifundio y penalizando la ociosidad de la tierra; además, se deben reorganizar y regular sistemas de comercialización y mercadeo de productos e insumos agrícolas, adecuar las políticas comerciales al plan nacional de desarrollo agrícola y alimentario, entre otros (MPD 2000).

Venezuela se encuentra en el cuarto lugar en América Latina en la producción de carne de pollo y huevo de consumo, de acuerdo con información suministrada por el Centro de Empresas Procesadoras Avícolas de Argentina, en la revista *Industria Avícola* (2008: 14), lo cual implica que se debe desarrollar su potencial competitivo, aprovechar y promocionar sus productos como fuente de proteína animal, adecuar su infraestructura al tamaño del mercado e invertir en la búsqueda de opciones tecnológicas más eficientes para racionalizar los costos.

El sector avícola, uno de los sectores agroproductivos más importantes a nivel nacional, actualmente está representado en su mayor parte por empresas que conforman integraciones verticales, es decir, que llevan a cabo las diferentes etapas necesarias para la producción tanto de pollos beneficiados como de huevos de consumo. Estas empresas se subdividen en varias unidades de negocios que se vinculan entre sí por la transferencia de materias primas o insumos hasta completar la integración de toda la cadena productiva.

Es importante destacar que, con la finalidad de satisfacer la demanda de la población en materia alimenticia, específicamente la relativa a la carne de pollo, cuenta con una cadena productiva constituida por varias fases o eslabones productivos, cada uno con procesos productivos que responden a necesidades particulares; esto denota la complejidad y trascendencia de este sector de la economía, tanto para el desarrollo económico del país como para garantizar la seguridad alimentaria de sus pobladores.

El gobierno nacional ha implementado regulaciones en los precios para pollos beneficiados, por tanto, la obtención de rentabilidad que garantice la permanencia de las organizaciones en el mercado ha dependido básicamente de dos aspectos fundamentales: por un lado, de la aplicación de estrategias empresariales para sobrevivir en el mercado y por el otro de la habilidad de

negociar con el Gobierno para asignar el precio de venta al consumidor que garantice a las empresas avícolas cubrir sus costos operativos y además obtener un nivel de rentabilidad. Por tanto, esta medida ocasiona disminución de la capacidad de las empresas para competir en el mercado, así como un incremento en los costos de producción de estos productos.

Al mismo tiempo, la implementación del Programa de Seguridad Alimentaria (PESA) en la Corporación de Abastecimiento y Servicio Agrícola (CASA) con el propósito de que esta corporación se encargue de realizar la distribución de productos a los Mercados de Alimentos (MERCAL), para promover alimentos de primera necesidad, e incentivar la producción de pequeños productores y mejorar la seguridad alimentaria, tanto rural como urbana, afecta directamente a las empresas avícolas, debido a que para garantizar el abastecimiento de estos Mercados de Alimentos (MERCAL), el Estado coloca algunos productos, incluyendo pollos enteros, los cuales son importados y a precios mucho más bajos que los ofrecidos por las empresas nacionales.

Esta situación ha significado pérdidas para dichas empresas, debido a que la importación de pollos beneficiados que realiza el gobierno tiene una serie de condiciones a favor, como los acuerdos entre gobiernos que le permiten al Estado venezolano ser beneficiario de subsidios en algunos aspectos de la comercialización, entre ellos, la eliminación del pago de aranceles, el pago de impuestos, además el gobierno tiene sus propias divisas sin pasar por trámites necesarios, por lo tanto los pollos importados pueden ofertarse a un precio más económico. De acuerdo con la información obtenida en las empresas avícolas, al productor de pollo se le ha limitado acceder a las importaciones de sus insumos, ante la exigencia de una serie de requisitos engorrosos de cumplir, viéndose en la necesidad de adquirir insumos nacionales de baja calidad.

Por otra parte, afirman que la importación de pollos por parte del gobierno, obliga a las empresas a mantener sus *stocks* de producto congelado o bajar su producción y competir con precios que no compensan los costos de producción, ocasionando pérdidas cuantiosas a los empresarios. Sin embargo, para poder mantenerse y subsistir en el mercado estas empresas avícolas han asumido estrategias de reorganización productiva, e incluso administrativa, con la finalidad de racionalizar sus procesos, hacerlos más eficientes y productivos, a la vez que logran con esto reducir sus costos de producción. Por otra parte, tratan de fortalecer las estrategias de cooperación o de integración vertical que caracteriza su cadena productiva, fortaleciendo vinculaciones con empresas proveedoras y distribuidoras de sus productos y/o con fases pro-

ductivas pertenecientes en algunos casos a empresas que se constituyen en rivales.

Hasta ahora, se ha hecho énfasis en la producción de pollos; sin embargo, se debe aclarar que el sector avícola además de esta línea de producción posee la de huevos de consumo. Para efectos de esta investigación, se centra la atención en la línea de pollos, dada la amplitud, complejidad y exigencias en cuanto a tiempo y recursos que exige el estudio simultáneo de ambas líneas productivas.

En virtud de ello, se dedican las secciones siguientes para comentar sobre la presencia de las mencionadas estrategias en el sector avícola de la región zuliana.

Estrategias de reorganización productiva en empresas avícolas

“Las estrategias referidas a la reorganización productiva se fundamentan, como lo señalan Gamboa et al. (2003: 598), en la automatización de las operaciones para reducir costos y tiempos de espera. Consiste en deshacerse de algunos procesos no medulares, rediseñar los procesos de la empresa y efectuar cambios en la dirección y control de la producción. En este orden de ideas, Rodríguez y col. (2002: 140) plantean que la modernización de los procesos implica cambios organizativos, conjuntamente con cambios tecnológicos en la producción, lo cual facilita la producción de bienes y servicios diferenciados para incrementar la productividad y la competitividad.”

Las empresas avícolas, al aplicar la estrategia de reestructuración organizativa, se basan en la externalización, a través de la subcontratación de terceros, con la finalidad de trasladar actividades que las empresas realizan en su proceso de producción. Según entrevistas realizadas, en estas empresas, la subcontratación se evidencia cuando se contratan las granjas para el engorde o levante de los pollos. Al dueño de la granja se le paga un canon de arrendamiento por las instalaciones, mientras que los gastos relacionados con el personal, administrativos, servicios, insumos, entre otros, corren por parte de la empresa que alquila la granja. En el contrato realizado por las partes se establecen las condiciones en las que se recibe la granja y en qué condiciones debe dejarse al culminar el contrato.

Otra forma de aplicar la reorganización productiva a través de la externalización es con las granjas asociadas. ¿En qué consiste esta “asociación”? Las empresas avícolas realizan estudios sobre las granjas adyacentes a dichas empresas, tomando en cuenta la capacidad e instalación que éstas tienen, y

la utilización o subutilización de ellas por parte del granjero. Con aquellas granjas que tengan capacidad e instalaciones óptimas para el engorde de los pollos y no estén productivas totalmente, las empresas avícolas comienzan una negociación para ser utilizadas por éstas.

El convenio o la “asociación” implica que el granjero coloque a disposición de las empresas sus instalaciones, sin recibir ningún canon de renta, la empresa le venderá al granjero los insumos necesarios para el engorde de los pollos, tales como alimento, medicinas, pollitos bebé, entre otros. Este tipo de modalidad es la que viene prevaleciendo como estrategia en las empresas avícolas, ya que implica la reducción de costos al máximo, y la obtención de una ganancia extraordinaria. El único beneficio que obtiene el granjero es un porcentaje que le asigna la empresa, de acuerdo al peso que el pollo haya obtenido, que generalmente oscila entre 1,8 y 2 Kg. de peso vivo. De este porcentaje asignado, la empresa le descuenta al granjero los costos referidos a los insumos que se utilizaron en el engorde del pollo.

Es necesario resaltar que luego que los pollos salen de granja, la empresa productora realiza un inventario de los insumos, y aquellos que no se consumieron, son devueltos a las empresas. Con esto se garantiza que al granjero no le queden insumos para realizar el proceso de engorde de otras empresas avícolas. A continuación se muestra el cuadro No.1, donde se especifican los porcentajes de granjas contratadas y granjas asociadas de las empresas estudiadas.

Cuadro No. 1. Porcentaje de granjas contratadas y asociadas

VILVA		AVIDOCA		AGRONIVAR	
Asociadas	Contratadas	Asociadas	Contratadas	Asociadas	Contratadas
70%	30%	60%	40%	20%	80%

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por las empresas (2008)

Otro aspecto importante con respecto a la reestructuración del proceso productivo de estas empresas es la externalización de las actividades, referidas al traslado de los insumos y productos semielaborados hacia la propia empresa y hacia las granjas contratadas y asociadas. Las tres empresas para el traslado de los huevos hacia la planta de incubación, de los pollitos hacia las granjas, de los pollos levantados hacia las plantas de beneficio, requieren del servicio de transporte, para lo cual se subcontrata. Esto implica una reducción significativa de los costos referidos a la adquisición de camiones, cavas, del mantenimiento de estos, el seguro, entre otros.

En este sentido, las empresas realizan convenios con empresas transportistas, dedicadas exclusivamente al transporte avícola, previa una selección del prestador del servicio, donde se establecen las condiciones que deben tener los camiones o cavas, la responsabilidad en la prestación del servicio, costos, entre otros criterios. Seleccionada la empresa se contrata la prestación del servicio, bajo las figuras de subcontratista, suministrador, empresa auxiliar, vendedor, o proveedor. A manera de ejemplo se puede señalar que la empresa Agropecuaria Nivar contrata el 100% del transporte que lleva los pollos a la planta de beneficio. Avícola la Rosita contrata sólo el 80% del transporte para la distribución del producto. A diferencia de estas empresas, Avícola de Occidente cuenta con su propia flota de camiones para el transporte de las aves.

La reorganización productiva trae consigo la modernización tecnológica, específicamente en el proceso de producción. En este sentido, en las empresas avícolas se han implementado cambios tecnológicos en algunas fases del proceso, específicamente en la fase de beneficio, donde se mejora 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 beneficiará mayor cantidad de pollo por minuto, lo cual implica aumentar su capacidad de producción. De igual forma, incorporó una nueva tecnología en el procesamiento de la carne de pollo, para convertirla en los diferentes tipos (empanizados, nuggets, delicatesses), utilizando procedimientos para conservar la carne, para cortarla de una manera específica, empaclarla con las características requeridas, entre otros.

Debe señalarse que estas 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 avícolas no es producto del azar, sino que estas 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.

Con respecto a las estrategias sobre la flexibilización laboral, las empresas utilizan la flexibilización del contrato de trabajo. Esta flexibilización obedece a la aplicación de las estrategias de reorganización del proceso producti-

vo, y de modernización tecnológica e informática básicamente. Las empresas, al modernizarse en cualquiera de sus aspectos, de acuerdo con Gamboa *et al.* (2003: 599), deben ajustar el número de trabajadores a las fluctuaciones de la demanda; y esto conduce necesariamente a modificar los contratos y las condiciones de trabajo. Las empresas analizadas tienen establecida una jornada de trabajo de acuerdo con los requerimientos de cada fase del proceso.

Estrategias de cooperación en empresas avícolas

En las empresas avícolas analizadas, se aplican 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. Estas empresas se caracterizan por la integración vertical de su cadena productiva, entendiendo por ésta la colaboración de empresas con la finalidad de satisfacer objetivos y lograr beneficios para cada uno de los eslabones que constituyen la cadena; se refiere a una red de alianzas verticales, entre varias empresas y/o fases de la cadena dentro de una categoría de producto o servicio.

La cooperación entre cada una de las fases o eslabones de la cadena productiva se hace necesaria para responder eficientemente a las demandas del entorno, optimizar los costos operativos de las empresas y garantizar la continuidad de los productos o servicios en el mercado.

Con respecto a la red de proveedores, las empresas avícolas conforman redes de proveedores tanto internas como externas, ambas permiten concretar 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, 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. Así mismo, deciden establecer convenios de exclusividad para mantener relaciones estables con un número significativo de proveedores externos, a los que las empresas denominan colaboradores, garantizando así la recepción oportuna de los insumos necesarios para el proceso de producción.

Por otra parte, las empresas avícolas, para reducir costos, garantizar la calidad del insumo y obtener una rentabilidad adicional a la venta del producto, están estableciendo redes internas, es decir, la tendencia es a 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 para las empresas competidoras, ya que se percibe el control del mercado de suministros. Las redes internas permiten, de acuerdo con 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.

En cuanto a la red de distribución, estas empresas 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, para tener un control de la distribución de los pollos. 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 la adopción de estrategias promocionales comunes.

A continuación se presenta el cuadro No. 2, el cual muestra un resumen con las estrategias aplicadas de reorganización y cooperación aplicadas en las empresas avícolas.

Cuadro N° 2

Estrategias de reorganización y de cooperación en las empresas avícolas

Estrategia empleada	Beneficio al incorporar la estrategia
Reorganización productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizan la externalización contratando a terceros para realizar actividades de algunas fases del proceso
Modernización tecnológica en producción	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporan tecnología y la automatización en algunas fases del proceso
Flexibilización laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Establecen una jornada de trabajo de acuerdo con los requerimientos de cada fase del proceso

Cooperación	<ul style="list-style-type: none">• Redes de proveedores: para garantizar la recepción oportuna de los insumos
Cooperación	<ul style="list-style-type: none">• Redes de distribución: para asegurar la distribución del producto al mercado

Fuente: Elaboración propia (2008)

Conclusión

Las empresas avícolas, al implementar las estrategias de reorganización y cooperación, realizan transformaciones al interior de sus organizaciones, específicamente en sus procesos productivos, modernizan sus tecnologías y flexibilizan los contratos de trabajo. Así mismo, han desarrollado convenios o colaboraciones entre empresas, a través de redes de proveedores y en menor grado de distribuidores. Estas estrategias les han permitido a dichas empresas adaptarse al mercado regional y nacional, compartir riesgos y, por consiguiente, optimizar productividad y competitividad.

Las empresas avícolas orientan sus organizaciones y sus procesos productivos hacia la reducción y simplificación de sus actividades y funciones, es decir, reorganizan sus procesos para adecuarse a un ambiente económico incierto, con mercados imprevisibles y cada vez más competitivos. Esta **reorganización productiva** trae consigo la reducción de etapas del proceso productivo, transfiriéndolas a terceros, lo que beneficia a las empresas al concretar reducir costos, mejorar su desempeño y la calidad de sus productos, por cuanto las empresas, al externalizar, se dedican a funciones con las cuales obtengan una mayor rentabilidad y ampliación de su mercado.

Al introducir nueva tecnología y adaptar la existente a las empresas avícolas logran la optimización de sus procesos y por ende del producto. La **innovación tecnológica** se introduce básicamente para acortar los tiempos de las actividades productivas, desarrollar el producto o mejorarlo, con la finalidad de adaptar los productos a las necesidades y exigencias de los clientes. Al realizar mejoras al producto ya existente, las empresas avícolas logran diferenciar sus productos en el mercado, expandiéndose y alcanzando ventajas competitivas, gracias a la tecnología. Por otra parte, la innovación tecnológica es vista como una alternativa para reducir los costos de producción sin alterar la calidad del producto.

Las empresas avícolas orientan sus organizaciones y sus procesos productivos hacia la reducción y simplificación de sus actividades y funciones, es decir, **flexibilizan sus procesos** para adecuarse a un ambiente económico incierto, con mercados imprevisibles y cada vez más competitivos. Esta flexibilización trae consigo la reducción de etapas del proceso productivo, transfiriéndolas a terceros, lo que beneficia a las empresas, reduciendo costos, mejorando su desempeño y por ende la calidad de sus productos, ya que las empresas al externalizar se dedican a funciones con las cuales obtienen una mayor rentabilidad y ampliación de su mercado.

Ahora bien, las empresas al aplicar la externalización, la innovación tecnológica, entre otras, se han visto en la necesidad de flexibilizar los contratos de trabajo, subcontratando trabajadores para realizar actividades a corto plazo en las fases del proceso productivo. En el contrato no se establece formalmente una relación laboral entre los trabajadores y las empresas, lo cual representa un cambio en la posición del trabajador al tener que aceptar las condiciones que estas señalen. Estas al aplicar la subcontratación o contratos eventuales se deslastran de las obligaciones y derechos que por ley tiene la fuerza de trabajo, tales como prestaciones, aguinaldos, vacaciones, seguridad social, liquidación, contratación colectiva, entre otros. Además, la fuerza de trabajo contratada por tiempo definido implica desempeñar tareas simples, intensivas y en corto tiempo. Los beneficios que obtiene la empresa al contratar trabajadores eventuales son la reducción de los costos laborales y el aumento de la productividad del trabajador, lo que representa el incremento de las ganancias de dichas empresas a costa de la explotación y precarización de la fuerza de trabajo.

Estas empresas dirigen su acción hacia el control en la obtención de los canales de comercialización y distribución de sus productos, hasta el punto de que han creado sus propias **redes de distribución**. Con dicha acción las empresas están tratando de utilizar en menor proporción a los distribuidores externos, con lo cual se percibe que su función fundamentalmente es controlar el mercado regional, asegurando así su posicionamiento. Así mismo, **establecen convenios con empresas nacionales** y extranjeras para el suministro de las materias primas necesarias en la elaboración del alimento concentrado, así mismo las progenitoras, las reproductoras, los huevos para la producción de pollos de engorde, los medicamentos, los equipos y/o tecnología y materiales necesarios en el proceso de producción, para garantizar el suministro de materia prima.

Referencias Bibliográficas

- ÁÑEZ, Carmen, BOSCAN, Roberto, USECHE, María C. (2003). **Estrategias Globalizadoras. Tendencia Histórica del capitalismo.** Revista Economía No. 16. Universidad de los Andes. Mérida –Venezuela.
- ÁÑEZ, Carmen, USECHE, María C. (2003). **Flexibilización de las relaciones de trabajo y su incidencia en la fuerza laboral.** Revista FACES. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Año 12. Número 23. Enero - junio.
- FRANCÉS, Antonio (2001). **Estrategia para la empresa en América Latina.** Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- GALÍN, Pedro (1997). El empleo precario en América Latina, en **Flexibilización laboral en Venezuela ¿nuevo nombre o nueva realidad?** Galín, Pedro; Montero, Osvaldo; Villasmil, Humberto; Iturraspe, Francisco; Freitas, Nelson; Jacabana, Miguel; Montoliú, Marisela y Alonso, Osvaldo. Editorial Nueva Sociedad. Caracas. Venezuela. Pág. 162.
- GAMBOA, Teresa; ARELLANO, Madelein; NAVA, Yuneska (2001). **Estrategias Empresariales: una aproximación a una topología.** Revista Venezolana de Ciencias Sociales. UNERB, Vol. 5 No. 2. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Páginas 132-154. Maracaibo – Venezuela.
-
- _____ (2003). **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.
-
- _____ (2003). **Actores y fines de las estrategias empresariales. Una Reflexión desde las Pequeñas y Medianas Empresas.** Revista Visión Gerencial. Centro de Investigaciones de Desarrollo Empresarial (CIDE). Año 2. No. 1. Vol. I. Enero - junio 2003. Universidad de los Andes. Páginas 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 Zulia (1997). **Competitividad para el Desarrollo. Área: Industria Avícola.** Fuente:<http://www.zulia.infoagro.info.ve/informacion%20ag>

ropecuaria/tecnologia/animal/industriaavicola.htm. Fecha de consulta: 11/05/08.

LAMBIN, Jean Jacques (1995). **Marketing Estratégico**. Tercera Edición. McGraw-Hill. Interamericana de España. 610 pág.

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y DESARROLLO MPD (2000). **Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007**. Tomado de www.mpd.gov.ve. Diciembre 2001.

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.html. Consultado 17-03-08.

REVISTA INDUSTRIA AVÍCOLA (2008). Fuente: [www. Wattpoultry.com/industriavicola/article.aspx?id=26624](http://www.Wattpoultry.com/industriavicola/article.aspx?id=26624). Fecha de consulta: septiembre 2008.

RODRÍGUEZ, 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.