

**Marbelis Nava<sup>1</sup>**

Universidad Alonso de Ojeda, Venezuela

# Planificación Estratégica

## como Herramienta para la transformación Gerencial de Sistemas de Producción de Doble Propósito

### Resumen

La planificación estratégica constituye un proceso mediante el cual se define la misión, visión y los objetivos de la organización para mejorar su desempeño. En los sistemas de producción de doble propósito, la práctica gerencial se basa en la intuición, improvisación, informalidad, experiencia de los productores y una toma de decisiones rápida. Por ello, esta investigación analiza la planificación estratégica como herramienta para la transformación gerencial de sistemas de producción ganadera en el Estado Zulia desde una revisión bibliográfica, orientada a contribuir a la toma de conciencia por parte de los productores acerca de la importancia de los criterios gerenciales para el manejo eficiente de su actividad productiva. Los resultados evidencian una planificación estratégica que se aparta de las concepciones teóricas; pues, los productores basan su misión en la vocación y tradición familiar, su visión es cortoplacista fundamentada en el incremento de la productividad, rentabilidad y en ser reconocidos en la zona. Sus objetivos se enfocan en incrementar la productividad física a través de mayor carga animal y producción. Se concluye que la mayoría de los productores desconocen los criterios administrativos teóricos referentes a la planificación estratégica, por lo que restan importancia a la definición formal de la misión, visión, objetivos y metas, aun así obtienen resultados productivos y económicos satisfactorios; razón que indica que la gerencia de estos sistemas requiere una transformación gerencial mediante la aplicación de una planificación estratégica clara, precisa y formalmente establecida congruente con sus características particulares que coadyuve al alcance de mayor productividad y rentabilidad.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, transformación gerencial, sistemas de producción ganadera, misión, objetivos.

### ***Strategic Planning as a Tool to Transform the Management of Dual-Purpose Production Systems***

#### **Abstract**

*Strategic planning is the process in which the mission, vision and goals of the organization are defined in order to improve its performance. In dual-purpose production systems, management practices are based on intuition, improvisation, informality, producers' experience, and quick decision-making. Therefore, this research analyzes strategic planning as a tool for transforming the management of cattle production systems in Zulia State based on the review of literature, and aimed at raising awareness among producers on the importance of managerial criteria for the efficient management of production activities. Results show a type of strategic planning different from the theoretical concepts since vocation and family tradition are at the center of the producers' mission, and they have a short-term vision based on increasing productivity, profitability and obtaining recognition in the area. Their objectives are focused on increasing physical productivity through higher stocking rate and production. It was concluded that most producers do not know the theoretical managerial criteria of strategic planning, thus deem unimportant to have a formal statement of the mission, vision, objectives and goals. Nonetheless, they obtain satisfactory productive and financial results, underlining the need to transform the management of these systems by implementing clear, precise and formal strategic planning, consistent with their particular characteristics, in order to increase productivity and profitability.*

**Keywords:** *Strategic planning, managerial transformation, cattle production systems, mission, objectives.*

Recibido: 02-05-2015

Aprobado: 20-06-2015

Tipo de documento: Artículo.

Condición: Evaluado por pares.

<sup>1</sup>Economista. Magíster en Gerencia de Empresas, Mención: Gerencia Financiera. Profesora de la Universidad Alonso de Ojeda, Venezuela. Investigadora acreditada por el PPI (2008) y por el PEII (2012), Venezuela. Correo electrónico: marbejans@hotmail.com.

## Introducción

El proceso de transformación que existe actualmente a nivel mundial, caracterizado por avances tecnológicos, automatización de los procesos, globalización, crecimiento y desarrollo empresarial, así como evolución del pensamiento y teorías sobre la organización y dirección de las empresas, dificulta la permanencia de los negocios en su entorno; pues, este proceso exige a las unidades empresariales una mayor preparación para una toma de decisiones que lleve implícito los efectos en el futuro, que permita un mejor posicionamiento para competir exitosamente reflejando así una gestión adecuada de los recursos dirigida al alcance de los objetivos propuestos; estos cambios constituyen una necesidad para todos los sectores de la economía, especialmente para el sector agropecuario,

En Venezuela, el desarrollo de este sector ha sido muy lento pero hoy en día los empresarios del campo se ocupan de gerenciar sus empresas con mayor eficiencia, enfocando sus actividades hacia el logro de altos niveles de productividad y rentabilidad. Sin embargo, se evidencian problemas ocasionados por una inadecuada organización en el proceso de producción agropecuaria dada la escasa formación gerencial y la carencia de aplicabilidad de criterios administrativos en el mismo (Nava, Urdaneta y Casanova, 2008); ello hace obligatorio la implementación de herramientas gerenciales que permitan enfrentar los nuevos retos técnicos, económicos, sociales y financieros que conlleven a un progreso eficiente de la ganadería.

Ahora bien, los sistemas de producción ganadera de doble propósito constituyen una de las actividades agropecuarias más diseminadas en el entorno rural con climas cálidos en Latinoamérica (Urdaneta, 2005). Estos, figuran un negocio agrícola que produce leche y carne basado en el pastizaje fundamentalmente. Son sistemas donde la vaca y el becerro conforman una unidad biológica natural de producción, que genera leche y carne en un período de tiempo determinado; con características y uso de técnicas específicas relacionadas con el manejo de los pastos, genética, reproducción y alimentación del rebaño, orientados a la obtención de ingresos a través de las actividades desarrolladas en estos.

A juicio de Soto (2004), la ganadería de doble propósito se asocia con sistemas de producción bovina propios de las zonas tropicales, caracterizados por niveles de tecnología variables, utilización de pastoreo como base primordial de la alimentación del rebaño y un ordeño manual con la presencia y amamantamiento de las crías, lo cual tiene implícito llevar a cabo un conjunto de actividades que sean planificadas, orga-

nizadas, dirigidas y ejecutadas por sus propietarios o gerentes.

Además, estos sistemas de producción de doble propósito, muestran diversas modalidades productivas como leche-carne, carne-leche, cría-ordeño y los sistemas especializados; donde los sistemas leche-carne contribuyen en gran medida al abastecimiento de estos rubros a nivel nacional; pues, en estos el principal rubro de producción es la leche complementada por la producción de carne proporcionando al productor la liquidez necesaria para el crecimiento de su unidad productiva.

En virtud de ello, los sistemas de producción de doble propósito (leche-carne) ameritan ser analizados por representar esquemas productivos predominantes en la producción de leche y carne en Venezuela; que muestran estructuras muy diversas que conforman un contexto complejo y dinámico, con aspectos distintivos, elementos variados e interrelaciones múltiples que requieren un adecuado control de los procesos para lograr el análisis de sus resultados.

En este marco de ideas, se resalta que los productores del campo venezolano, generalmente, realizan los cambios que consideran pertinentes en las actividades de sus fincas aplicando criterios fundamentados en la tradición familiar y en la experiencia adquirida a través del tiempo; manejando sus empresas en forma intuitiva, tomando decisiones velozmente, sin mayor noción acerca de los procedimientos formales necesarios referentes a las funciones administrativas básicas como planificación, organización, dirección, control y evaluación, que debe aplicar para lograr un proceso de gestión adecuado, basado en la convergencia de conocimientos integrados y coordinados para obtener mejores resultados productivos, económicos y financieros que satisfagan a los propietarios y permitan el posicionamiento de la unidad de producción en un mundo tan competitivo, complejo y cambiante como el actual.

Por ello, los productores agropecuarios deben entender la necesidad de asumir el manejo de sus fincas como una empresa donde su misión, visión, objetivos y metas sean claros, precisos y estén formalmente establecidos “[...] en función de las características y factores que determinan el comportamiento actual de la empresa, ya sean internos o externos, favorables o desfavorables [...]”, así lo señala Urdaneta (2007:48).

Bajo tal perspectiva, las empresas ganaderas deben establecer los principios de planificación estratégica en aras de alcanzar mejores resultados productivos y económicos; los cuales están enfocados en lograr un mejoramiento continuo del proceso gerencial, en la búsqueda de niveles de productividad y calidad satisfactorios a mediano y largo plazo para generar cambios que lleven a la instauración de nuevas metas y actitudes en el ámbito laboral orien-

tados a corregir desviaciones como retardos en las actividades operativas, utilización de recursos innecesarios, subutilización de insumos, improvisación, infracciones, informalidad en los procesos, incompetencia por parte de los empleados, soluciones rápidas y no duraderas, entre otras; por lo tanto, planear estratégicamente representa una de las actividades más complejas que requiere mayor atención por parte de los productores gerentes.

Dado este contexto, es importante resaltar que se ha escrito mucho acerca del tema de la planificación estratégica pero en el entorno venezolano son muy escasas las investigaciones orientadas a estudiar su aplicación en sistemas de producción de doble propósito; por lo tanto, se considera necesario que los productores gerentes adquieran los conocimientos básicos para su aplicación en las unidades productivas que manejan, plasmando formalmente los elementos que esta proporciona a la gerencia y por representar un recurso que permite visualizar los sistemas de producción como empresas dejando atrás la mirada de estos sólo como negocios familiares y tradicionales.

En consideración a lo antes expuesto, el objetivo de este trabajo de investigación se enmarca en analizar la planificación estratégica como herramienta para la transformación gerencial de los sistemas de producción de doble propósito en Venezuela; sustentado en un tipo de investigación analítica con diseño documental (Hurtado, 2007), seleccionando los sistemas de doble propósito con modalidad productiva leche – carne ubicados en el Estado Zulia; recopilando información a través de una revisión bibliográfica que comprende estudios realizados por diversos investigadores, textos y documentos electrónicos.

Todo ello con el propósito de profundizar en las posibilidades, que tiene la planificación estratégica, de producir cambios en el proceso de gestión llevado a cabo en estas unidades productivas hacia una transformación gerencial de las mismas, a través del análisis del proceso, elementos y objetivos en que se basa esta herramienta de la gerencia, así como en los efectos que puede generar su aplicación generalizada en la cimentación de una nueva gerencia de estos sistemas productivos basada en criterios administrativos formales y no tradicionales.

Aunado a esto, el trabajo desarrollado pretende contribuir con la escasa literatura que existe acerca de la planificación estratégica en sistemas de ganadería y a una toma de conciencia por parte de los productores acerca de la importancia de los criterios gerenciales para el manejo eficiente de sus unidades de producción, los cuales permiten establecer una filosofía organizacional formalmente en aras de lograr sus objetivos y metas que deben ser conducentes para obtener mejores resultados en su actividad empresarial.

## Gestión en los sistemas de producción ganadera

En Venezuela, en una gran parte de los sistemas de doble propósito se aplica un proceso gerencial practicado bajo criterios tradicionales; aún cuando existen las posibilidades de adoptar las técnicas gerenciales y administrativas de vanguardia utilizadas en las empresas de otros sectores económicos y que al lograr ajustarlas a sus condiciones agrícola y ganadera se obtienen altos niveles de éxito; pues, las decisiones gerenciales tomadas en estos sistemas inciden significativamente tanto en la eficiencia económica como en la eficiencia productiva resultante de la actividad que en ellos se desarrolla, lo cual requiere de productores gerentes que dispongan de conocimientos suficientes para formular e implantar estrategias acertadas.

Ahora bien, las investigaciones realizadas en la ganadería venezolana son abundantes y se centran básicamente en los aspectos biológicos de la producción; pues, indican que la actividad ganadera en el país se ha desarrollado bajo fuertes limitaciones relacionadas con el factor climático, salud animal, deficiencias en la alimentación del rebaño, manejo sanitario, un manejo extensivo y semi – intensivo, eficiencia productiva y reproductiva, aunado a escasas políticas gubernamentales que incentiven el desarrollo del sector ganadero, dejando a un lado variables tan importantes como ingresos, costos, rentabilidad y gerencia.

En consecuencia, existe carencia de estudios orientados al proceso gerencial llevado a cabo en las empresas de ganadería que muestren con mayor fundamento los cambios que los productores e instituciones relacionadas deben implementar para solucionar la problemática existente en el área gerencial del sector ganadero; sin embargo, los pocos estudios revelan que entre las dificultades prioritarias observadas en este sector se encuentra la deficiencia de criterios empresariales por parte de los productores; razón que hace indispensable realizar investigaciones dirigidas a conocer los verdaderos criterios técnicos, gerenciales y administrativos que aplican en sus negocios con el propósito de concientizar a estos gerentes a manejar sus fincas con una visión empresarial.

En virtud de lo planteado es pertinente destacar que el proceso de gestión en una empresa se fundamenta en aquellas prácticas directivas relacionadas con la forma de autoridad, procesos de toma de decisiones, fluidez de información, control, evaluación y direccionamiento estratégico (Pacheco, Castañeda y Calcedo 2002); integrado por funciones gerenciales

básicas como planificación, organización, dirección, control y evaluación. En efecto, este proceso constituye el conjunto de acciones ejercidas para darle solución a las dificultades que se presentan durante las operaciones diarias llevadas a cabo en una organización, las cuales están enfocadas en el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

Estas premisas permiten manifestar que la gestión consiste en dirigir un negocio o empresa; en otras palabras, administrar los recursos de los que dispone una determinada organización, abarcando todo el talento humano para alcanzar los objetivos propuestos; acompañada de la evaluación de los resultados y una toma de decisiones acertada en pro de realizar las mejoras pertinentes; en este sentido, Chiavenato (2004) considera que la administración o gestión es “[...] el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales [...]” (p. 10). Evidentemente, la gestión o administración permite conseguir los objetivos planteados al tener conocimiento total de la empresa.

En concordancia con este autor, León, Amorós, Becerra, Díaz y Huarachi (2007), consideran que la administración “[...] es el proceso de llevar a cabo actividades con el uso eficiente de los recursos o medios del cual dispone una empresa, institución o agronegocio para obtener un resultado [...]” (p. 14). Estos planteamientos indican que una gestión adecuada y eficiente está fundamentada en, además, de hacer mejor las actividades, procesos y procedimientos, en hacer lo correcto para la obtención de resultados satisfactorios que revelen el éxito de cualquier organización.

Por otra parte, bajo una visión compartida con Bermúdez (2005), manejar una unidad de producción ganadera representa una labor muy compleja y se traduce en llevar a cabo la gerencia de un negocio con características propias y muy particulares; pues, la actividad ganadera tiene implícito factores que requieren que su gerente conozca su entorno a cabalidad; entre estos resaltan factores biológicos y climáticos, producción temporal o estacional, producción de rápido consumo o procesamiento, así como el desarrollo en un contexto socio cultural basado en tradiciones y costumbres.

De allí, es pertinente considerar que una unidad de producción ganadera constituye un conjunto de tierras, maquinarias, equipos, semovientes, herramientas y otros recursos utilizados para generar productos o servicios; por lo tanto, estos requieren ser manejados en forma racional de manera tal de alcanzar los objetivos deseados por los propietarios o productores gerentes; especialmente, en el sector agropecuario por representar el sector productivo primario de una economía, el cual aporta la materia prima y todos los recursos necesarios para produ-

cir los bienes que satisfacen las necesidades de la sociedad.

Atendiendo los aspectos mencionados, se planean, entonces, los resultados arrojados por el estudio realizado por Nava *et al.* (2008) en el municipio Sucre, Estado Zulia, fundamentado en la gerencia y productividad en fincas de ganadería de doble propósito, el cual revela carencia de lineamientos empresariales formalmente establecidos en el proceso de gestión llevado a cabo en 22 fincas estudiadas; cuyos resultados denotan desconocimiento de criterios gerenciales por parte de los productores, lo que repercute en la productividad y rentabilidad de estas empresas; pues, se encontró que en esos sistemas de producción se lleva a cabo una planificación informal de las actividades sin dejar evidencia escrita de los planes, existe una estructura organizativa autocrática con líneas de mando vertical sin departamentalización, donde el productor gerente representa la principal figura jerárquica cumpliendo funciones técnicas, gerenciales y económicas simultáneamente.

Además, este estudio reveló deficiencia en el manejo del talento humano al establecer los contratos laborales en forma oral y no escrita aunado a la ausencia de capacitación y entrenamiento del mismo. En cuanto a la función ejecución, las cifras mayores al 80% de los productores gerentes muestran una toma de decisiones compartida con el personal involucrado en las actividades técnicas – operativas de su empresa como manejo de pastizales, control de malezas, control sanitario, alimentación del rebaño, entre otras; esto en búsqueda de la cooperación, solidaridad y participación por parte del equipo de trabajo.

Del mismo modo, es determinante precisar, que uno de los aspectos fundamentales para iniciar un eficiente proceso de gestión en los sistemas de doble propósito, es el uso de registros, los cuales constituyen una herramienta básica mediante la cual se anotan todos los datos e información sobre lo que ocurre diariamente en el proceso de producción representando el sistema de control en estas unidades productivas; pues, estos facilitan revisar el plan, su respectivo seguimiento para medir los resultados obtenidos y compararlos con los planeados conllevando a una toma de decisiones efectiva.

Entre los registros más utilizados por los productores de ganadería de doble propósito en el municipio sucre del Estado Zulia, según lo refieren Nava *et al.* (2008), son los registros reproductivos (68,2%), operativos (59,1%), productivos (54,5%) y los registros contables son los menos utilizados (36,3%); no obstante, en estos sistemas los registros son llevados en forma manual, siendo fundamentales para la gestión ganadera; ya que estos permiten determinar si se están cumpliendo las metas establecidas, el uso eficiente de los recursos productivos y la operatividad



de sus unidades de producción, para lo cual deben contener información en calidad y cantidad que permita una toma de decisiones acertada bajo un diseño adaptado a cada unidad de producción según sus necesidades y particularidades.

Por su parte, la investigación realizada por Martínez y López (2011), en el municipio Colón, Estado Zulia, muestra resultados similares, estos autores encontraron que existen deficiencias en el cumplimiento cabal de las funciones gerenciales en las 90 fincas estudiadas; esto intuye un proceso de gestión con debilidades en cuanto a la aplicación de criterios empresariales; ya que el 70% de los productores no desarrollan planes, a pesar que el 66% considera que llevar una planificación empresarial se traduce en un incremento de la rentabilidad de la unidad de producción, el 53% no planifica el mejoramiento de la producción y el 56% no cumple con las normas de calidad; del mismo modo, se encontró que el 62% no disponen de una estructura organizativa, aunque muestran un predominio de 100% de comunicación verbal con liderazgo autocrático; asimismo, el 77% de los productores manifestó usar registros pero no hacen uso adecuado de la información obtenida; pues, para el 48% el proceso de toma de decisiones no se fundamenta en la información registrada en estos.

Aunado a estos estudios, se encuentra la investigación realizada por Silva, Rincón, Pérez, Peña y Urdaneta (2007), referente a los nudos críticos de procesos gerenciales en unidades de producción de ganadería de doble propósito en el municipio Machiques de Perijá, Estado Zulia, cuyos resultados permitieron calificar el proceso gerencial como poco satisfactorio, debido a las deficiencias para definir la misión basada solo en la tradición familiar, el ingreso, la vocación y la estabilidad (40,6% de los productores), una planificación caracterizada por la improvisación y poco satisfactoria dado que no es realizada por escrito y con un tiempo de antelación corto, no se elaboran presupuestos ni cronogramas de actividades; además, se encontró una visión cortoplacista, metas y objetivos enfocados específicamente en el área productiva, una estructura organizativa tradicional en estos sistemas de producción, en la cual el productor gerente es el único responsable de tomar las decisiones técnicas, operativas y gerenciales.

De igual manera, los resultados evidenciaron un proceso comunicacional informal, con un flujo de información en forma oral y directo entre el gerente y el personal; de ello, Silva, Rincón, Pérez, Peña y Urdaneta (2007) dedujeron que el proceso de ejecución de las unidades de producción estudiadas “[...] se identifica con productores que no toman en cuenta los avances gerenciales para el manejo de las fincas [...]” (p.571); también, en relación a la función control,

los resultados reportaron un proceso de registro poco satisfactorio y contradictorio, dado el uso de “[...] registros de información poco consistente y un proceso de evaluación y comparación a destiempo [...]” (Silva et al. 2007: 572).

En atención con los resultados mencionados, se destaca que en los sistemas de producción estudiados el proceso gerencial muestra similitudes y es calificado como poco satisfactorio, lo cual amerita llevar una gestión mediante la elaboración de planes estratégicos, tácticos y operativos enfocados en el alcance de los objetivos empresariales, siendo éstos planes el soporte para la toma de decisiones en todos los procesos; razón que exige un importante esfuerzo por parte de los productores en su formación como gerentes y en asumir los cambios y ajustes necesarios para la formulación de una visión estratégica para el negocio que manejan; lo cual obliga a gerenciar mediante la aplicación de técnicas y métodos analíticos fundamentados en información interna y externa de la actividad que desarrollan.

Cabe enfatizar que la calidad de la planificación se fundamenta en el pensamiento y en la transformación de las personas involucradas, en el desarrollo de sus habilidades y en el estímulo a la formación y preparación que contribuyan a orientar acciones efectivas y eficaces; por lo tanto, en la ganadería se requieren gerentes capaces de formular y ejecutar estrategias bajo un enfoque metódico, sistemático y ordenado, que permita ajustar los procesos inherentes a la actividad ganadera como empresa; así como un gerente con competencias para modular personas, recursos, procesos y estrategias para convertir su unidad ganadera en una organización eficiente con altos niveles de productividad y competitividad.

## Planificación estratégica en los sistemas de producción ganadera

La ganadería bovina es de gran importancia a nivel mundial, ya que constituye una fuente de alimentos básicos para la comunidad por ser proveedora de la seguridad alimentaria a la población; por ello, expertos proponen una agricultura con mayor productividad y rentabilidad, que induzca menos daños ecológicos y utilice eficientemente los recursos disponibles (Soto, 2004).

Dada esta realidad, se requiere un gran esfuerzo de formación y disposición de los productores para asumir su rol como gerentes y empresarios capaces de enfrentar cualquier eventualidad que pueda presentarse en el desarrollo de su actividad productiva.

Ahora bien, para que toda actividad empresarial logre un buen funcionamiento, se requieren técnicas de planeación y administración científica que solucionen aquellos problemas que se presenten en función de la aceleración económica y los cambios del país; pues, los planes permiten a los gerentes anticiparse a cualquier evento (Gómez, 1994); ya que ninguna empresa u organización logra ser exitosa si no dispone de un proceso gerencial eficiente y competente; y de ello no están exentos los sistemas de producción ganadera; por tanto, estos constituyen una empresa primordial para el desarrollo productivo de cualquier nación.

Planear es una función fundamental en el proceso de gestión empresarial, ya que determina los objetivos de la organización y establece las estrategias más idóneas para su alcance; es decir, permite decidir lo que se debe lograr y cómo lograrlo mediante la definición de los pasos a seguir, procedimientos y políticas para obtener los objetivos propuestos; en este sentido, “[...] planear es decidir con anticipación *¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿cuándo hacerlo? y ¿quién debe hacerlo? [...]*” (Urdaneta, 2007:16).

Bajo tal perspectiva, los gerentes deben establecer sus objetivos y tareas sistemáticamente tanto a largo plazo como a corto plazo, lo cual implica procesos gerenciales enfocados en la formulación, ejecución y evaluación de actividades orientadas hacia el logro de los objetivos propuestos; procesos que lleven implícita la formulación de estrategias que inicia con la definición de la misión y visión de la empresa, la identificación de las fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas, estrategias, objetivos y metas empresariales; en lo cual se fundamenta el proceso denominado planificación estratégica.

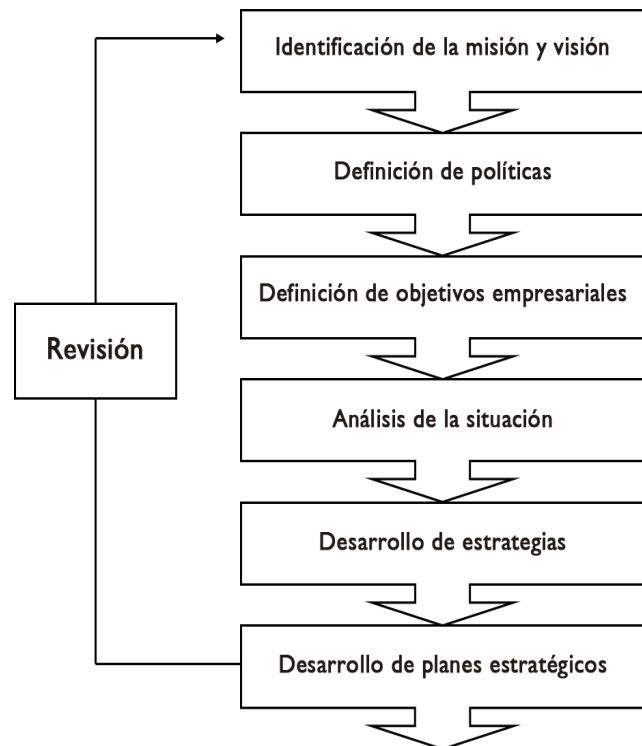
A juicio de Guerra y Aguilar (2004), la planificación estratégica aborda todas las actividades que enfocan la definición de objetivos y la determinación de las estrategias más idóneas para alcanzar los objetivos que la empresa se ha trazado a largo plazo.

Asimismo, se toma como referencia la visión de Amaya (2005), quien considera que la planificación estratégica es un proceso mediante el cual la toma de decisiones está fundamentada en la obtención, procesamiento y análisis de la información tanto interna como externa de la actividad empresarial, lo cual permite evaluar su situación actual y su competitividad, enfocado en el camino que debe seguirse hacia su futuro.

De esta manera, aplicar la planificación estratégica en cualquier organización mejora el desempeño de la misma; pues, mediante la definición de la misión y visión, determinando los objetivos, identificando los factores internos y externos que inciden en su funcionamiento y diseñando los planes operativos se garantiza el éxito de la empresa.

Con base en las definiciones desarrolladas por los diversos autores señalados sobre planificación estratégica se sintetiza este proceso en seis (6) pasos básicos como se muestra en la Figura 1. En este sentido, la planificación estratégica comprende la identificación de la misión, enfocada en el ambiente, competitividad y clientes, de la visión, de las políticas o normas que se deben establecer en toda organización por medio de las cuales se presiden los procesos administrativos.

Posteriormente, la definición de los objetivos a lograr basados en altos niveles de rentabilidad y eficiencia; todos estos pasos se orientan a concretar el análisis de la situación referido al análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), cuyos factores permiten desarrollar las estrategias a seguir para el logro de los objetivos y por último, el diseño y desarrollo de los planes estratégicos que están relacionados estrechamente con los planes tácticos y operativos de la organización, que representa el sexto paso del proceso; el cual una vez alcanzado debe comenzarse a revisar si esos planes coinciden con lo establecido en la misión y visión de la empresa.



**Figura 1**  
Proceso de planificación estratégica

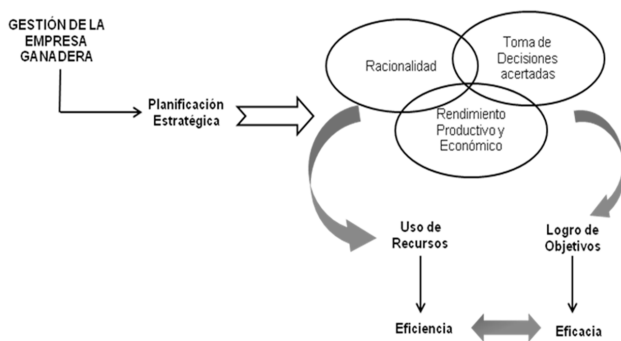
Tomando como fundamento las premisas anteriores, se considera que la planificación estratégica permite a los gerentes pensar en la estructura y recursos disponibles en su organización a través de la revisión de su misión, la definición de su visión y aplicación del análisis FODA; ya que, una vez analizados

estos aspectos, estarán dadas las condiciones para definir tanto el plan estratégico como el plan operativo a seguir. No obstante, todo este proceso requiere de observación en cada paso de manera tal que se verifique el cumplimiento de cada uno de ellos y contrastar lo planificado con la realidad.

Todo estos planteamientos indican que la planificación estratégica se fundamenta en un esfuerzo permanente y disciplinado para recabar toda la información requerida para la formulación de alternativas viables que permitan estudiar las implicaciones de las decisiones de hoy en las condiciones futuras de la empresa; por lo tanto, es concebida como un proceso que representa una práctica de buena gerencia.

Aunado a ello, Amaya (2005) plantea que las empresas para crecer, ser rentables y lograr un posicionamiento en el mercado deben tener definidas en forma clara y precisa su misión y visión, con el fin de establecer hacia donde se busca que se dirija la organización y como se visualiza a largo plazo, con lo cual define su direccionamiento estratégico.

Ahora bien, los sistemas de producción ganadera también representan una empresa, en los cuales, generalmente, no se aplica una planificación estratégica formalmente; no obstante, utilizar esta herramienta básica conlleva a una gestión caracterizada por una toma de decisiones racional y acertada, haciendo uso adecuado de los recursos en búsqueda de un mejor rendimiento productivo y económico, lo cual refleja el logro de los objetivos y una gestión eficiente y eficaz (Figura 2).



**Figura 2**  
Planificación estratégica en la empresa ganadera

Para tal propósito se debe desarrollar un plan estratégico que propicie mayor productividad y rentabilidad, mejor desempeño laboral y calidad de vida, orientado a optimizar los procesos administrativos y operativos de la unidad de producción garantizando el camino hacia un futuro de éxito a la organización.

Tomando en consideración las ideas expuestas, se precisa que estudios empíricos previos reportan que los productores gerentes de los sistemas de ga-

nadería de doble propósito planifican las actividades operativas de su negocio, la cual no es plasmada por escrito por el 22% de ellos (Nava *et al.*, 2008); es decir, aplican una planificación informal; y esto trae como consecuencia que el proceso de producción se realice bajo un ambiente improvisado; lo cual se considera poco satisfactorio para cualquier empresa, ya que realizar la planificación por escrito permite demostrar que existe y su respectiva revisión; pues, de esta manera se logra verificar si los resultados que se van obteniendo se ajustan a lo planificado.

En concordancia con estos investigadores, Urdaneta, Peña, Rincón, Romero, y Rendón – Ortín (2008) determinaron resultados semejantes en el municipio Machiques de Perijá, Estado Zulia; reflejando que los productores gerentes tienen una concepción muy particular sobre lo que es planificar, por lo cual su concepto sobre planificación es poco amplio; para la mayor parte de ellos (54%), planificar está relacionado con el establecimiento de metas, hay quienes la relacionan con un conjunto de ideas o sueños para realizar en el futuro (11%); otros relacionan la planificación con decisiones inmediatas y tareas a ejecutar (14%); sin embargo, logran obtener objetivos y metas satisfactorios; así también lo muestran los resultados obtenidos por Silva *et al.* (2007), en una investigación realizada en el municipio Machiques de Perijá, Estado Zulia.

Por otra parte, Martínez y López (2011), al estudiar lo referente a la planificación en fincas de ganadería de doble propósito encontraron resultados similares; pues, la mayoría de los productores encuestados (70%) no realizan una planificación de sus actividades, no desarrollan planes administrativos, de capacitación y desarrollo del personal, ni de producción; lo cual es contradictorio para una gestión eficiente.

No obstante, la planificación es fundamental en todo negocio, ya que es muy difícil predecir y esta generalmente se acerca a la realidad; pues, sin planificar el productor gerente se ve obligado a dejar las actividades de su finca al azar siendo realizadas en forma improvisada; esto, ocasiona inconvenientes al momento de solventar cualquier problema que pueda presentarse en el desarrollo de las operaciones de la finca.

Por otra parte, con referencia en la misión y visión empresarial; se destaca que, definir la misión permite visualizar la empresa a largo plazo, en el sentido que precisa lo que quiere ser y a quien quiere servir, pues, todas las organizaciones tienen una razón de ser (David, 2003). Así, la misión constituye el punto de partida para establecer las prioridades, estrategias y planes e incluye valores, situación actual, creencias, la dirección de la empresa, identifica los productos o servicios que ofrece, los clientes, los mercados a los

cuales se dirige, filosofía y tecnología; convirtiéndose en la respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el negocio?

Mientras que, la visión plantea hasta dónde quiere llegar la empresa u organización; pues, es la percepción que los gerentes tienen del futuro de su organización. Esta se caracteriza por ser integradora, compartida por los miembros de la empresa, amplia, detallada, positiva, inspiradora y generadora de compromisos. Debe ser redactada de manera que exprese aquello en lo que se desea convertir la empresa, respondiendo a la pregunta: ¿Qué queremos ser? (David, 2003).

Al respecto, las investigaciones evidencian que los productores gerentes de los sistemas de producción ganadera tienen un concepto reducido de la misión, visión, objetivos y metas de su finca; los cuales no se encuentran definidos explícitamente como tal, pero los criterios de los productores para definirlos están fundamentados en aspectos importantes (Nava *et al.*, 2008).

Así también lo consideran Urdaneta, Martínez, Delgado, Chirinos, Osuma, y Ortega (1995), al precisar que la misión, objetivos y estrategias de una empresa ganadera de doble propósito no aparecen establecidos de manera explícita o formal en la mayor parte de las fincas como fundamentos básicos de una gerencia eficiente; aunado a la carencia de una visión a mediano y largo plazo y poco esfuerzo por alcanzar alta productividad, calidad y competitividad de los productos, lo cual no ha sufrido cambios significativos hasta la actualidad.

Ahora bien, los investigadores citados en este estudio coinciden en que los criterios de la mayoría de los productores para definir su misión empresarial se fundamentan en la vocación y tradición familiar; otros como Nava *et al.*, (2008) y Peña, Urdaneta y Casanova (2010); estos últimos estudiaron 47 fincas en el municipio Rosario de Perijá, Estado Zulia, consideran que la misión se centra en que su finca representa la única fuente de ingreso y estabilidad económica; por ello, estos autores alegan que todo productor agropecuario debe plantearse a sí mismo que espera de él y qué debe hacer para transformar su finca en un negocio ganadero; para ello, debe iniciar esbozando una misión que aborde elementos básicos como producto, mercado, rentabilidad, tecnología, clientes, sin dejar a un lado la responsabilidad social.

Con relación a la visión, los estudios revelan que es cortoplacista basada en el incremento de la productividad y rentabilidad de su actividad en un futuro muy cercano, excluyendo ciertos elementos considerados importantes para estimular y motivar el mejoramiento de la actividad ganadera en el país; como la calidad del producto, competitividad, diversificación de la producción y mayor acceso a otros mercados.

Al respecto, los resultados arrojados por el estudio de Peña *et al.* (2010), destacan que los atributos

de la visión del negocio de doble propósito, según el productor gerente se centran en ser reconocidos y respetados en la zona como exitosos, productores con mayor extensión de tierra y considerados como la organización modelo de producción y el 55,32% de los productores encuestados no respondió acerca de ello; sugiriendo estas cifras que estos gerentes restan importancia a los actuales fundamentos teóricos empresariales para definir su visión.

Asimismo, Medina y Bell-Heredia (2013), quienes realizaron su investigación en 37 pequeñas unidades de producción agropecuaria ubicadas en el municipio Piar, Estado Bolívar, coinciden en que la visión de los productores es limitada a ciertos aspectos, como obtener mayores ingresos, alta productividad y rentabilidad, mejorar la dotación de equipos y maquinarias, lo que se traduce en mayor tecnología de vanguardia y ser reconocidos como una persona exitosa.

Por su parte, los resultados arrojados por el estudio de Martínez y López (2011) también reflejan la ausencia de una misión y visión empresarial en las unidades de producción estudiadas; lo que permite deducir que en este tipo de empresas es común un proceso gerencial fundamentado en la intuición y en una toma de decisiones inmediata sin apoyo de plan alguno.

En cuanto a los objetivos, estos se diseñan tomando en consideración los recursos disponibles, la capacidad de la empresa y la situación del entorno; ya que se establecen en aras de aprovechar las oportunidades externas y fortalezas internas y superar las amenazas externas y debilidades internas. A juicio de Gimbert (2001), los objetivos proporcionan un sentido de dirección al recurso humano que labora en la empresa; son una guía para la acción, contribuyen a priorizar las actividades y legitiman la asignación de los recursos. Si son mensurables, contribuyen al control y evaluación de los resultados dado que son estándares de la actuación de la organización y están estrechamente relacionados con las estrategias.

Bajo tal perspectiva, al indagar sobre la formulación de los objetivos en las fincas ganaderas de doble propósito, se encontró que los estudios previos revelan que, en su mayoría, los productores al momento de fijar logros, objetivos y metas se centran en aumentar su productividad física mediante el incremento de la carga animal y una mayor producción de leche y carne; lo que representa altos beneficios económicos, aunado a incrementar sus niveles de productividad y rentabilidad; esto indica que le proporcionan mayor importancia al aspecto técnico de su actividad empresarial.

Igualmente, Martínez y López (2011), encontraron que el 60% de los productores establecen objetivos y metas, lo cual es satisfactorio para estas fincas; pero, ello no resulta beneficioso para ninguna de estas empresas si no tienen definida su misión y visión en las



cuales puedan fundamentar sus metas y objetivos, ya que así se desconoce si estos favorecen el desarrollo de las unidades de ganadería.

Por otra parte, es pertinente destacar que la planificación a largo plazo de una finca se enfoca en acrecentar su capacidad productiva a través de inversiones en pastos, tierras, construcciones, maquinarias, equipos y semovientes; mientras que la planificación a corto plazo enfatiza en lograr la eficiencia de la capacidad productiva existente basada en los objetivos y propósitos establecidos y dirigida a áreas específicas de esta actividad productiva que representan la operatividad de la finca, referidas al manejo de cada uno de los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de producción agropecuaria.

Así, la planificación operativa de una finca organiza el día a día de la actividad que en esta se desarrolla; por consiguiente, se debe considerar cada uno de los factores necesarios para ello, referidos al factor humano, infraestructura física, reproducción, sanidad y alimentación del rebaño; esta última, relacionada con el uso de suplementos alimenticios y el manejo de pastizales; pues, la alimentación animal es fundamental por representar el factor primordial con mayor incidencia en la productividad física de la finca, (Nava *et al.*, 2008); y que por lo tanto, requiere una planificación idónea y acertada.

En efecto, los productores se concentran en ejecutar estos planes operativos de manera informal y a corto plazo; especialmente, en aquellos orientados al manejo del rebaño, pues, los productores gerentes prestan mayor atención a este recurso y toman decisiones basados en los aspectos reproductivos, sanitarios y alimenticios aplicados para evaluar posteriormente su conveniencia y efectividad, ya que ello se traduce en mayores niveles de productividad y rentabilidad de la empresa.

Todo lo anteriormente planteado implica que los productores gerentes deben ser capaces de seleccionar aquellas alternativas de acción que permitan aprovechar en forma racional los recursos productivos disponibles en sus fincas, como son recursos naturales, humanos, materiales, tecnológicos, administrativos y financieros, haciendo uso eficiente de los mismos para su máximo beneficio, bajo una coordinación y trabajo en equipo de todos los miembros de la finca, así como una continuidad en el proceso de actuación de manera persistente y secuencial.

Aunado, deben tomar medidas de previsión, con el propósito de minimizar los riesgos en la ejecución de los planes y las actividades, mediante el uso de mecanismos de control y seguimiento que coadyuven al logro de lo planeado; a lo cual se suma la importancia de considerar los factores internos y externos que inciden directa e indirectamente en el desarrollo del proceso productivo.

En síntesis, se evidencia que los sistemas de ganadería de doble propósito en Venezuela muestran una práctica gerencial fundamentada en criterios tradicionales caracterizada por la intuición, improvisación, informalidad de los principios administrativos, incertidumbre, experiencia de los productores y una toma de decisiones rápida y poco efectiva; sin embargo, obtienen resultados productivos y económicos satisfactorios que han permitido mantenerse en el mercado.

Por lo tanto, estos sistemas productivos requieren una transformación gerencial basada en criterios empresariales donde la planificación estratégica juega un rol fundamental para evolucionar el proceso administrativo implementado en estas empresas, ya que el uso de esta herramienta se fundamenta en la aplicación de criterios gerenciales de vanguardia; ello conlleva a una mejor planificación, mayor racionalidad por parte de los productores en cuanto a la actividad que desarrollan, mejor manejo de las actividades operativas, una toma de decisiones más certera y efectiva, lo cual repercute en mejores rendimientos productivos y económicos, mayor competitividad, permanencia de las empresas en el mercado y el éxito de estas unidades productivas (Ver Figura 3).

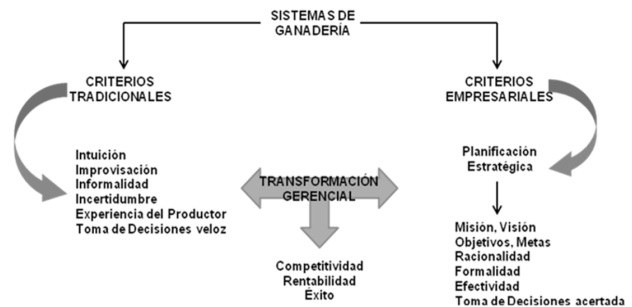


Figura 3  
Gerencia en los sistemas de ganadería

## Consideraciones finales

La investigación realizada permitió abordar en forma real y objetiva la problemática existente en el área de gerencia de fincas ganaderas, arrojando como resultado que la mayoría de los productores del campo zuliano desconocen los criterios administrativos teóricos referentes a la planificación estratégica y por ello restan importancia a la definición formal y explícita de la misión, visión, objetivos y metas, lo que se traduce en un inadecuado manejo gerencial, constituyendo esto, una de las principales ineficiencias que presenta la ganadería de doble propósito en este territorio.

Ante esta realidad, es importante considerar las potencialidades que presentan estos productores

del agro al gerenciar sus unidades de producción basados sólo en su intuición y criterios tradicionales provenientes de su experiencia, lo cual ha permitido su permanencia en esta actividad productiva obteniendo resultados productivos y económicos satisfactorios, sin tomar como referencia el marco teórico básico que coadyuva a que los productores alcancen una visión más clara y precisa de sus fincas, ni elementos básicos que generan que estas unidades de producción sean manejadas bajo una visión empresarial y ganadera.

Evidentemente, los productores enfatizan en las actividades propias de la ganadería como el manejo del rebaño referido a reproducción, producción y alimentación, así como las actividades referidas al talento humano, maquinarias, equipos, edificaciones e instalaciones, para las cuales practican la planificación; no obstante, estos empresarios deben hacer énfasis en la planificación de los recursos utilizados, así como en la organización, dirección, control y evaluación del proceso administrativo que llevan a cabo, con el fin de seleccionar la mejor opción que permita alcanzar sus objetivos, enfocados en una mayor productividad física y económica.

Todo ello conlleva a sintetizar que la mayor parte de los productores manejan sus unidades de producción sin conocimientos teóricos sobre gerencia; basan sus actividades primordialmente en su propia percepción y en la práctica realizada día a día a través del tiempo; sin embargo, es importante reseñar que la teoría si no es aplicada debidamente no lleva a resultados exitosos. Por consiguiente, es imprescindible hacer uso adecuado de técnicas gerenciales de vanguardia que transformen gerencialmente estos sistemas de producción como es la planificación estratégica para lograr una nueva visión gerencial en estos empresarios.

Sin lugar a dudas, la actividad ganadera venezolana debe ajustarse a los esquemas actuales de integración existentes a nivel mundial; para ello, los productores gerentes deben tomar conciencia del dinamismo de la globalización y responder eficientemente en los procesos productivos y organizacionales que practican; lo cual implica pensar estratégicamente; pues, esto permite analizar las directrices actuales y futuras de los mercados y realizar planes estratégi-

cos, tácticos y operativos que representen el éxito de su empresa.

En este sentido, la planificación estratégica es una herramienta gerencial que permite enfrentar los nuevos desafíos en cualquier ámbito; ya que tiene como finalidad producir cambios tanto interna como externamente en la organización y mediante su utilización, los productores podrán mejorar el proceso de toma de decisiones para buscar soluciones más efectivas y racionales a sus problemas integrando la visión de largo, mediano y corto plazo; enfocados en alcanzar sus objetivos empresariales, que están orientados a obtener mejores rendimientos económicos y financieros de su actividad, convirtiendo y visualizando sus fincas como empresas.

Aunado a ello, la planificación estratégica constituye un instrumento de posicionamiento anticipado, lo que permite a las unidades ganaderas identificar las amenazas y oportunidades existentes para adecuarse a los cambios que ocurren en el mercado agropecuario y en la sociedad para convertirlas en empresas eficientes. Ello indica que, operando bajo un enfoque estratégico, las empresas de ganadería alcanzarán el éxito competitivo, lo cual se traduce en su capacidad de reacción para adecuarse velozmente a los cambios constantes que se presentan en su entorno, minimizando la incertidumbre y la complejidad del mercado a través de una toma de decisiones conducentes al logro de los objetivos, todo ello bajo el manejo de un gerente proactivo, creativo, con conocimientos sobre el entorno económico y el uso de herramientas gerenciales que le permitan actuar bajo un enfoque integral y armónico.

De esta manera, se reafirma la importancia de la planificación estratégica como herramienta esencial para conseguir la transformación gerencial de estos sistemas; ya que permite el desarrollo de ventajas competitivas que coadyuven a lograr y mantener un posicionamiento en el mercado, agregar valor a los rubros que producen (leche y carne), mejorando su calidad y afianzando su productividad a través del adecuado manejo de todos los recursos (tecnología, tierra, semovientes, pastos) utilizados para la producción de leche y carne, lo cual se traduce en una gerencia más eficiente y efectiva que evidencie que estos sistemas de producción son visualizados como empresas.

## Referencias

- Amaya, J. (2005): **Gerencia: Planeación y Estrategia (Fundamentos, Modelos y Software de Planeación)**. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Bermúdez, A. (2005): **Gerencia de Fincas Agropecuarias**. En: Carlos González – Stagnaro (Ed): Manual de Ganadería Doble Propósito. Maracaibo: Ediciones Astro Data.
- Chiavenato, I. (2004): **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: Mc Graw Hill. 7ma. Ed.

- David, F. (2003): **Conceptos de Administración Estratégica**. México: Pearson Educación. 9na. Ed.
- Gimbert, X. (2001): **El Enfoque Estratégico de la Empresa**. El Nacional. Venezuela: Colección Gerencia Empresarial. Tomo X.
- Gómez, G. (1994): **Planeación y Organización de Empresas**. México: Mc Graw Hill. 8va. Ed.
- Guerra, G. y Aguilar, A. (2004): **Economía del Agronegocio**. México: Limusa. 2da. Ed.
- Hurtado, J. (2007): **El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística**. Caracas: Ediciones Quirón. 5ta. Ed.
- León C.; Amorós E.; Becerra J.; Díaz D. y Huarachi, J. (2007): **Gestión Empresarial para Agronegocios**. Edición Electrónica. Disponible en: [www.eumend.net/libros/2007c/138/](http://www.eumend.net/libros/2007c/138/). Consulta: 2014, Noviembre, 30.
- Martínez, E. y López, M. (2011): **Control de Gestión en las Unidades de Producción de Ganadería de Doble Propósito**. *Visión Gerencial*. Vol. 10. No. 2: 325-340. ISSN: 1317-8822.
- Medina, S. y Bell-Heredia, R. (2013): **El Proceso de Planificación de los Pequeños Productores Agropecuarios del Municipio Piar, Venezuela**. *Strategos*. Vol. 6. No. 11: 36-47. ISSN: 1856-9129.
- Nava, M.; Urdaneta, F. y Casanova, A. (2008): **Gerencia y Productividad en Sistemas Ganaderos de Doble Propósito**. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 13. No. 43: 468-491. ISSN: 1315-9984.
- Pacheco, J.; Castañeda, W. y Calcedo, C. (2002): **Indicadores Integrales de Gestión**. Bogotá: McGraw Hill.
- Peña, M.; Urdaneta, F. y Casanova, A. (2010): **Aproximación al Concepto de Planificación Estratégica Agropecuaria**. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 15. No. 50: 273-293. ISSN: 1315-9984.
- Silva, D.; Rincón, N.; Pérez, M.; Peña, M. y Urdaneta, F. (2007): **Nudos Críticos de Procesos Gerenciales en Unidades de Producción de Ganadería de Doble Propósito del Municipio Machiques de Perijá, Estado Zulia**. *Revista de la Facultad de Agronomía*. Vol. 24. No. 3: 547-576. ISSN: 0378-7818.
- Soto, E. (2004): **La Ganadería de Doble Propósito en Venezuela**. [En línea]. En: Memorias XII Congreso Venezolano de Producción e Industria Animal (Pp 221-229). Maracay, Venezuela. Disponible en: [http://avpa.ula.ve/congresos/memorias\\_xiicongreso/index.html](http://avpa.ula.ve/congresos/memorias_xiicongreso/index.html).
- Urdaneta, F.; Martínez, E.; Delgado, H.; Chirinos, Z.; Osuma, D. y Ortega, L. (1995): **Caracterización de los Sistemas de Producción de Ganadería Bovina de Doble Propósito de la Cuenca del Lago de Maracaibo**. En: Carlos González-Stagnaro (Ed.): Manejo de la Ganadería Mestiza de Doble Propósito. Maracaibo: Ediciones Astro Data.
- Urdaneta, F. (2005, octubre): **Mejoramiento de la Eficiencia Productiva de los Sistemas de Ganadería Bovina de Doble Propósito (Taurus – Indicus)**. *Archivos Latinoamericanos de Producción Animal*. Vol. 13. No.4. Dedicado a la XIX Reunión de la Asociación Latinoamericana de Producción Animal. Tampico, México. ISSN-e: 1022-1301.
- Urdaneta, F. (2007): **Cómo Formular y Evaluar Proyectos Agropecuarios**. Maracaibo: Ediciones del Vicerrectorado Académico de la Universidad del Zulia.
- Urdaneta, F.; Peña, M.; Rincón, R.; Romero, J. y Rendón-Ortín, M. (2008): **Gestión y Tecnología en Sistemas Ganaderos de Doble Propósito (Taurus – Indicus)**. *Revista Científica*. Vol. 18. No. 6: 715-724. ISSN: 0798-2259.

