

FACULTAD REGIONAL CONCEPCION DEL URUGUAY  
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL



EPECIALIZACION EN INGENIERIA GERENCIAL  
POSGRADO ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

SEMINARIO DE INTEGRACIÓN

*DOCENTES*

*Lic. Leandro Lepratte*

*Ing. Daniel Hegglin*

*Ing. Rubén Pietroboni*

*TITULO:*

*Proceso de Toma Decisiones Estratégicas en la Industria Avícola:*

*Análisis de caso Empresa de Integración Avícola*

Junio de 2011

*Lic. Walter H. Cettour*

## INDICE DE CONTENIDOS

Resumen .....	3
1- Introducción.....	3
1.1- Planteo del problema.....	4
1.2- Impacto general de la actividad avícola.....	5
1.3- Concepto de integración vertical en la avicultura.....	7
1.4- Características de la empresa analizada.....	8
2- Objetivos de estudio.....	9
2.1- Objetivo general.....	9
2.2- Objetivos específicos.....	9
2.3- Metodología.....	10
3- Marco teórico.....	10
3.1- El enfoque de las capacidades dinámicas.....	11
3.2- Proceso de decisiones estratégicas en pymes.....	12
3.2.1-Categorías, definición y alcance.....	14
3.2.2-Patrones de decisiones estratégicas.....	16
4- Cuerpo del trabajo.....	18
4.1- Procedimiento aplicado.....	18
4.2- Metodología.....	20
4.3- Resultados del estudio.....	22
4.4- Análisis integral de los resultados obtenidos.....	29
5- Conclusiones .....	35
6- Bibliografía .....	39

## INDICES DE CUADROS

Cuadro 1:	Desarrollo de la actividad avícola a través del tiempo.....	7
Cuadro 2:	Integración vertical avícola.....	8
Cuadro 3:	Patrones de decisiones estratégicos: Tipos ideales.....	17
Cuadro 4:	Clasificación de componentes metodológicos utilizados para el estudio del caso.....	21.
Cuadro 5:	Cuadros de análisis de resultados del caso mediante la utilización de patrones estratégicos.....	23
Cuadro 5.1:	Disparadores de toma de decisiones.....	23
Cuadro 5.2:	Caracterización del proceso de información.....	24
Cuadro 5.3:	Proceso de deliberación.....	25
Cuadro 5.4:	Proceso de generación de opciones.....	26
Cuadro 5.5:	Tecnologías de gestión.....	27
Cuadro 5.6:	Características personales del empresario .....	27
Cuadro 5.7:	Alcance de las decisiones estratégicas.....	28
Cuadro 5.8:	Percepción del entorno.....	28.

***Proceso de toma de decisiones estratégicas en la Industria Avícola:  
Análisis de Caso Empresa de Integración Avícola***

**RESUMEN**

*El presente trabajo ha tenido como finalidad describir el proceso de toma de decisiones estratégicas en una empresa de integración avícola.*

*Por medio de un enfoque cualitativo, y a través de un estudio de caso, se llevaron a cabo entrevistas de profundidad efectuadas a informantes claves, con el objetivo de analizar los procesos internos en los cuales se generan las principales líneas estratégicas en esta actividad industrial en el marco de una firma de integración avícola.*

*Mediante la utilización de patrones de decisiones estratégicas se categorizaron y dimensionaron tanto las relaciones funcionales como la información de gestión que se vincula entre diversos puestos directivos y gerenciales, que intervienen en diferentes temas estratégicos, que forman parte de los procesos productivos y administrativos de la empresa.*

*Se valorizaron diversos aspectos externos que son influyentes y determinantes para la construcción de las decisiones, que utiliza este tipo de organización en los diferentes escenarios en que se proyectan las actividades empresariales en el transcurso del tiempo, tanto en el corto, mediano y largo plazo.*

*Los resultados y conclusiones obtenidas en este estudio contribuyen a la reflexión sobre el proceso de toma de decisiones empleado en empresas caracterizadas por la integración vertical de sus actividades productivas. Y plantean herramientas a futuro para optimizar estos procesos en las firmas del sector.*

**1- Introducción**

En el marco del trabajo final de la especialización en ingeniería gerencial, se propuso estudiar de qué manera se desarrolla el proceso de toma de decisiones estratégica en una empresa de integración avícola.

Es necesario resaltar que se integran a su vez en el desarrollo de este trabajo diversas unidades de estudios de los seminarios, temas e informes desarrollados en el curso de especialización en ingeniería gerencial, durante el transcurso del período de Octubre de 2008 a Diciembre de 2010.-

La actividad seleccionada corresponde a una empresa que se encuentra en constante evolución en materia de crecimiento económico, gran despliegue de actividades primarias, industriales y de servicios conexos, incluyendo también a los relacionados con el mercado, los recursos (personas, inversiones y situación financiera), capacidades organizacionales, habilidades, trayectorias empresariales y los objetivos que propone el empresario que toma decisiones permanente; permitiendo analizar de forma integral lo que ocurre en los procesos de gestión en materia de decisión estratégica.-

Del panel de empresas que existen en nuestro país en este rubro, hay algunas firmas que se consideran de integración completa y otras que se encuentran en etapa de expansión involucrando nuevas etapas a su sistema productivo.

La empresa seleccionada para el estudio es de integración completa y se toma para su análisis todas las actividades que allí se desarrollan prestando atención a la modalidad empleada por el cuerpo directivo para llevar a delante su plan estratégico.-

Se aborda la temática con una referencia teórica que contempla tanto el perfil del o de los empresarios, el desempeño que ocupa en el mercado y la estructura organizacional que compone a la empresa.

Con sentido crítico se utiliza ese marco teórico utilizando patrones de análisis que permita evaluar las diferentes situaciones planteadas en esta realidad empresarial y en segundo término se propone enumerar conclusiones que permitan definir esta actividad en lo referido a decisiones estratégicas.-

Se espera que este estudio constituya un aporte a la gestión empresarial del rubro avícola, que sea un aporte a la reflexión en materia de decisiones estratégicas y que sus contenidos sean una herramienta para aquellas organizaciones caracterizadas por la complejidad de interacción de actividades productivas.

### **1.1 Planteo del problema**

Caracterización y análisis del proceso de toma de decisiones que utiliza la Dirección-Gerencia para llevar a delante su gestión en una empresa del rubro avícola.

Los procesos empresariales que se desarrollan en esta empresa difieren en gran sentido con una empresa industrial de otro rubro debido al alto grado de integración y de complejidad de diversas actividades que presentan. Esto es considerado un hecho importante para el análisis del problema.

En este tipo de organización, las decisiones se nutren de con las situaciones que ocurren en el entorno, generando aprendizaje en aquellos que desarrollan actividades de gestión de tipo estratégico, y a su vez, representa un aporte para la formación de experiencia y conocimiento actualizado sobre la actividad avícola.-

Constituye una necesidad para analizar este problema, el hecho de utilizar diferentes patrones que permitan explorar y describir a los procesos que caracterizan a la toma de decisiones de la empresa avícola, determinando dimensiones, como pueden ser aquellas consideradas de tipo racional; en cual se pueden presentan procedimientos objetivos, sistematizados, con información perfecta; o bien teniendo en cuenta aquellas situaciones que vinculen aspectos de tipo racional limitado o de carácter intuitivo. En tal sentido, en estos últimos, los aspectos pueden ser caracterizado por la utilización de oportunidades del entorno de la actividad industrial, o bien valiéndose de elementos intuitivos e interpretativos de la gestión organizacional

A través de estos supuestos citados anteriores, permite desarrollar un análisis de la evidencia a través de los datos obtenidos, determinando el o los tipo de patrones más relevante del caso analizado.

## **1.2 Impacto general de la actividad avícola**

La provincia de Entre Ríos produce 46%-50% aproximadamente de la faena total nacional de pollos parrilleros de nuestro país, constituyendo una de las actividades principales de crecimiento productivo y generador permanente de diversos puestos de trabajo.

La ciudad de Concepción del Uruguay, a su vez es una de las principales productoras de la provincia con un total de tres firmas instaladas y faenando alrededor de un total de 350.000 aves por día.

Es considerada una industria que está integrada por diversas actividades que van desde su relación con los criadores de pollos (integrados) distribuidos en diversas localidades, su vinculación con insumos (cereales ) en la elaboración del alimento para las aves y la instalación de diversas plantas para llevar a delante sus procesos productivos.-

Esta industria como otras tantas que se desarrollan en nuestro país han pasado por diversas situaciones desde su comienzos, cuyas variación y crecimiento está dado por los grandes cambios tecnológicos, cambios en las estrategias en las políticas económicas, profesionalización de las firmas, nuevas operaciones comerciales en nuevos mercados incluyendo el exterior, diversificación de los productos y nuevas tendencias en el consumo,

nuevas oportunidades en relación a los medios de comunicación y nuevas herramientas de comunicación.-

En nuestro país ha sido una actividad, en donde las empresas que han nacido, se desarrollaron y aún se presentan en continua evolución; son empresas mayormente de origen familiar o en algunos casos sociedades comerciales donde se involucran acciones de diferentes socios, y cuyas familias de estos socios son económicamente dependientes de esta actividad.-

Por otro lado las empresas han pasado por diversos cambios donde se pueden percibir diferencias en pos de un crecimiento sustancial, que desde el punto de vista estructural de la organización y de los negocios significa una gran evolución en toda la gestión empresarial.

Esos cambios se dieron en:

- De la actividad de crianza “de campo” a la actividad con integración vertical
- Utilización del sistema integra de integración y diversidad de productos
- Apertura de nuevos mercados (desarrollo de mercados de exportación)
- Mejora en aspectos de calidad, sanitarios y ambientales.-
- Cambios en las estructuras empresariales y desarrollos del personal (profesionalización).

Hasta la década del sesenta, las firmas que se iniciaron en actividades productivas lo hicieron en lo que a tipo de producción se refiere en forma independiente. Hoy ya con un sistema de integración los productores están asociados a una firma con habilitación nacional de Senasa.-

En materia de producto, en lo referido a la trayectoria de esta actividad, se pasa de pollo vivo a lo que hoy es representa un pollo eviscerado con o sin menudos calibrados y con otros requerimientos que solicite el cliente.

La industrialización transita por varias etapas, siendo el primer paso el lugar de venta, aquel sitio donde estuviese el pollo vivo; mientras que en la actualidad el sitio utilizado son los frigoríficos procesadores de aves, planeándose negocios no solamente en el mercado interno, sino por medio del las exportaciones llegando a muchos destinos.-

**Cuadro1- Desarrollo de la actividad a través del tiempo.**

Categoría / Período	Hasta 1960	1960/1970	1970/1980	1980/1990-2000
Tipo de producción	Actividad zafrera	Granjas criadores independientes	Criadores Independientes – Poca integración	Cada granja Esta integrada A una firma
Características del producto	Pollo Vivo	Pollo entero Enfriado, sin eviscerar	Pollo entero eviscerado	Pollo entero Evisc, fresco congelado Trozados – Saborizados. Otros
Procesamiento De aves	Lugar y venta	Peladeros completamente manuales	Planta de procesamiento semiautomática	Avances en tecnología – Mas automatización
Actividades Comerciales	Puestos en mercados y ferias	Puestos, granjas, rotiserías	Granjas Autoservicios Rotiserías	Merc. Interno Exportaciones

Fuente: elaboración propia en base a exposición del Sr Joaquín Degracia conferencia de IDEA 2005

### 1.3- Concepto de Integración Vertical en la Avicultura

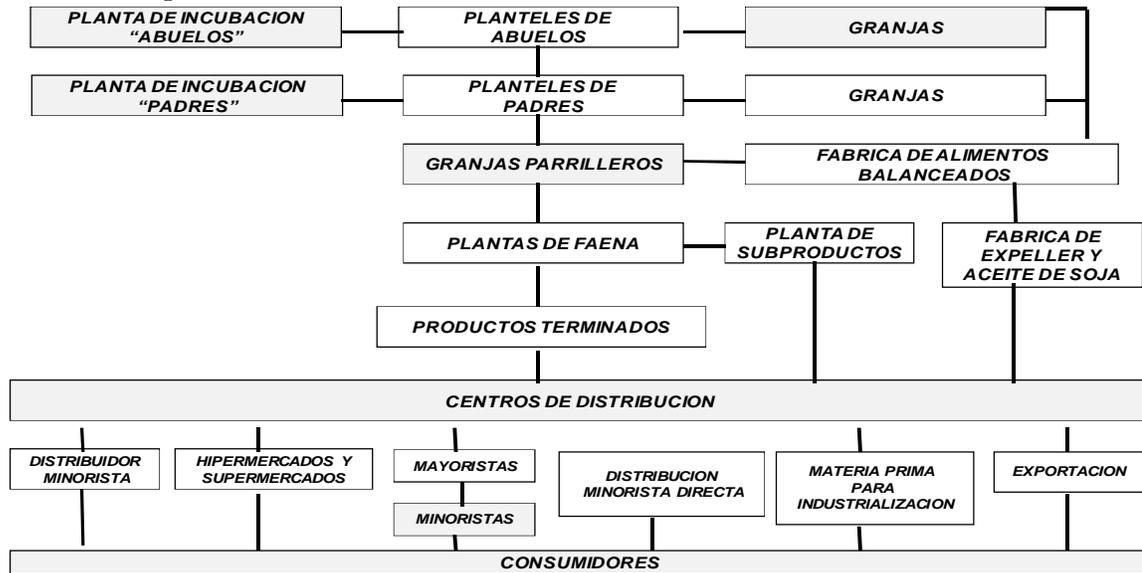
Se entiende como integración Vertical a todas la actividades que interactúan en forma transversal pasando por diferentes etapas: desde las consideras del *sector primario*, donde se incluyen: el manejo de Planta de incubación y planteles de abuelos y padres en granjas, granjeros de parrilleros y considerando la función importante que desempeña la planta de alimento que posea la firma. Luego pasando por las *etapas industriales* donde se incluye el sistema completo de faena, planta de trozado dando origen a varios productos terminados. Incorporación de otras operaciones industriales, deshuesado, saborizado, rebozado, precocido, entre otras para dar origen a nuevas familias de productos, incluyendo finalmente la planta de subproductos.

Y por último se cuenta la *cadena comercial y logística* cuyo objetivos son llegar a todos los canales de comercialización que son el nexo necesario para que el consumidor pueda acceder a los productos que las empresas comercializan.

Cotidianamente se dice que la avicultura transforma granos (cereales) en alimento, carne para el consumo. De ahí en más se obtienen otros productos para consumo humano, que en la cadena productiva constituye más valor agregado y también se obtienen subproductos reutilizables para el preparado de alimentos de la crianza de aves y para otro tipo de industrias.

A continuación se presenta un esquema de la integración avícola especificando la interrelación entre las etapas mencionadas.

**Cuadro 2- Integración vertical avícola**



Fuente: Cuadro expuesto en Conferencia de Idea. Sr Joaquin Degrazia – Presidente Empresa Tres Arroyos

#### 1.4- Características de la empresa analizada

Se toma como unidad de análisis para este estudio, una empresa – sociedad comercial instalada en ciudad de concepción del Uruguay, con un total de faena diaria de 85000 aves, lo que significa un total promedio mensual aproximado de 1780.000 aves (pollos barrilleros).

Cabe destacar que también en momentos determinados, cuando surge se produce de gallina c/menudos, representando en forma mensual promedio un tota aproximado de 16.000 unidades distribuidos en dos días de producción.-

Presenta a su vez un total de 120 granjeros integrados (productores dependientes) integrados al sistema de crianza.-

Normalmente, en términos macros de datos cuantitativos, se considera estas variables explicadas anteriormente para dimensionar a cada una de las firmas que intervienen en la avicultura.-

-La empresa analizada en este estudio cuenta con más de cuarenta años de trayectoria en el rubro y actualmente desarrolla todas las actividades citadas de integración vertical.

Pero cabe aclarar que la firma tiene un empresa en conjunto formando una sociedad comercial con dos firmas más de la provincia en lo que se refiere a producción de abuelos de raza Arbor Acres, constituyendo esto una parte fundamental en competitividad de costos y posibilidad de contar siempre con los planteles que participan del proceso reproductivo. Este es un eslabón que no todas las empresas cuentan en su sistema productivo.

En muchos casos se tienen que proveer de empresas que se dedican a comercializar este tipo de aves en lo relacionado con la genética.

-En la actualidad se encuentra en la dirección la empresa la segunda generación de directivos, es decir los hijos de aquellos socios que fundaron la firma.

-La empresa cuenta con un total de 550 empleados vinculados en forma directa en todos las etapas de producción.-

Todas las actividades cambiaron y evolucionaron, pero eso necesario analizar esos cambios y observar la modalidad actual de los procesos de generación de estrategias y de que manera se deliberan y toman las decisiones en todos los aspectos en que la Dirección-Gerencia de la empresa tiene inferencia de manera permanente.

Entre ellas se encuentran las inversiones a mediano y largo plazo, de la planificación en la gestión de las diversas actividades de producción y administración, las relaciones interempresariales, (relación con el medio comercial, grandes clientes y con proveedores, representantes e importadores de máquinas y equipos, las actividades gremiales (cámaras empresariales), su relación con diversas entidades u organismos públicos.-

Se puede decir que el detalle de actividades que se desarrolla en una empresa con estas características es muy amplio y diverso, incluyendo la planificación, programación y asignación de recursos económicos en el corto, mediano y largo plazo.

Pero se aclara que estas responsabilidades que se describieron anteriormente se extienden a lo largo de toda la integración de la cadena productiva.-

## **2- Objetivos de Estudio**

### **2.1- Objetivo general:**

- Caracterizar y analizar a los procesos organizacionales en los que los directivos-gerentes, toman decisiones de tipo estratégicas en la industria avícola, vinculando todas las actividades propias de la integración vertical.

### **2.2- Objetivos específicos:**

- Describir y analizar el proceso de decisiones estratégicas en una firma del sector aviar
- Caracterizar el perfil del proceso de toma de decisiones estratégicas conforme a una serie de dimensiones tales como: disparadores del proceso, manejo de la información, el proceso de deliberación, generación de opciones, tecnologías de gestión,

características personales del empresario, alcance de las decisiones estratégicas y percepción del entorno.-

- Establecer pautas de mejoras para el proceso de toma de decisiones estratégicas en la firma analizada.-

### **2.3- Metodología:**

Se utiliza en el presente trabajo el enfoque de investigación cualitativa y se aplica como herramienta metodológica el estudio de casos para analizar el proceso de toma de decisiones en la empresa seleccionada.-

Esta herramienta metodológica permite describir las diferentes realidades en materia de planeamiento estratégico y de gestión interna utilizada en la organización para desarrollar la actividad empresarial.

Por medio de la utilización de esta herramienta, se desarrollaron entrevistas con distintos actores, considerados fuente calificada de información; las observaciones directas sobre aspectos de la organización y se consideró el conocimiento “personal”, sobre la actividad industrial.

### **3- Marco teórico**

Entre los enfoques que se puede utilizar para analizar cuestiones de tipo estratégico se puede citar el enfoque de estrategias para el liderazgo competitivo, (Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, 1997).

En esta orientación la estrategia, se determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos.

También selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización identificando tareas de gestión específicas en los diferentes niveles corporativos, de negocio y funcional, pretendiendo alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en sus negocios.

Mas allá de estos aportes, se tiene en cuenta para el presente trabajo, como marco teórico de referencia el enfoque de las capacidades dinámicas y se utiliza el análisis del proceso de decisiones estratégicas en pymes: como conceptos teóricos y como herramienta metodológica utilizada para analizar el proceso de toma de decisiones que utilizan las empresas, de acuerdo a métodos y patrones de comportamiento de tipo organizacional y empresarial.-

### **3.1- El Enfoque de las capacidades dinámicas**

Cada empresa es diferente en función de su dotación de recurso y capacidades, y sobre éstos se sustentan las ventajas competitivas. Por otro lado, se encuentra la sostenibilidad de las rentas, y que la heterogeneidad puede o no persistir en el tiempo y, por lo tanto, las empresas pueden obtener rentas superiores en el largo plazo. Para Grant (1996) y Amit y Schomaker (1993) los recursos son los imputs con los que cuenta la empresa para desempeñar su actividad. Por sí solos no generan renta alguna; es necesaria su adecuada coordinación para conseguir ventajas sobre los competidores. Las capacidades son precisamente esto, la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa (Grant, 1996). En definitiva, las capacidades son la forma en que la empresa combina sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993), y permiten incrementar el stock de recursos intangibles, desarrollar las actividades básicas más eficientemente que sus competidores y, por último, adaptarse a los cambios implantando estrategias de forma anticipada. (Collis, 1994) Teece, Pisano y Shuen (1990) definen el concepto de capacidades dinámicas, como la habilidad de la firma para integrar, construir y configurar las competencias internas y externas para dirigirlas a entornos que cambian rápidamente.

Se observa que esta definición se basa en una perspectiva contingente, donde las capacidades dinámicas son un elemento emergente que se desarrolla de manera adaptativa, en respuesta a la turbulencia contextual.

Sin embargo, otras definiciones, interpretan que la generación de capacidades dinámicas se origina en conductas planteadas, en las cuales el comportamiento del entorno es un factor secundario. Esta postura es sostenida por Zollo y Winter (2002) quienes definen a las capacidades dinámicas como un patrón aprendido y estable de actividad colectiva a partir del cual las organizaciones provocan el cambio sistemático de sus rutinas operativas, con el objeto de lograr un desempeño superior.

El concepto de rutinas es central en la comprensión del proceso de estabilidad y cambio.

Las rutinas se definen como modelos de acción construidos por los patrones de aprendizajes colectivos, en los cuales subyacen presunciones sobre las estrategias de acción, en base a las cuales los actores orientarán sus decisiones.

Para March (1991) las rutinas, basadas en la socialización de normas y reglas, son el fundamento del conocimiento organizacional.

La inercia de las rutinas se manifiesta en la formalización de las funciones (Freeman y Hanan, 1984), como en la resistencia de las organizaciones a promover el cambio basado en la generación de nuevas rutinas (Nelson y Winter, 1982).

Desde la perspectiva cognoscitiva, las rutinas forjan un cuerpo de conocimientos preconsciente, que opera como “modelo mental” individual y colectivo del aprendizaje organizacional. Las rutinas permiten la codificación y explicitación de los saberes tácitos, y, a partir de ellos, de las capacidades organizativas.

Las decisiones empresarias son influidas y condicionadas, a su vez, por el ambiente inmediato o microambiente cognoscitivo, construido de rutinas (Nelson y Winter, 1982), pautas culturales y modelos de aprendizaje (Argyris, 1999). El análisis de las rutinas es en sí mismo significativo. Los enfoques culturales consideran a las rutinas como patrones ritualizados, que otorgan sentido y significado a las acciones colectivas.

La formación de capacidades nucleares también depende de los objetivos estratégicos (explícitos o implícitos en la acción) que las organizaciones se den a sí mismas, ya sea en relación a la posición deseada en el mercado, o en sus estrategias y acciones de confrontación con el entorno. Es aquí que, en cuanto a la actualización de recursos y capacidades, podemos hallar estrategias adaptativas que únicamente buscan la mejora de las competencias actuales de la organización, así como el refinamiento del marco general de acción establecido, pero no su transformación (aprendizaje "adaptativo"). En cambio, cuando se trata de formular una estrategia que permita redefinir el entorno, se desencadena un aprendizaje "generativo" que comporta el desarrollo de nuevas competencias y la fijación de un nuevo marco de acción

### **3.2- Proceso de decisiones estratégicas en pymes**

Los fenómenos antes enunciados sobre la naturaleza del estudio de la estrategia y las capacidades estratégicas en pymes, como así también los aportes de los enfoques de capacidades dinámicas y de liderazgo estratégico; confluyen en el análisis del proceso de toma de decisiones estratégicas en este tipo de empresas.

El proceso de decisiones estratégicas en firmas de diferentes portes ha sido objeto de diversos modelos de análisis y explicación (Kingsley y Malecki, 2004; Jhonson, Melin, y Whittington, 2003; Beal, 2000; Brouthers, Andreissen y Nicolaes, 1998).

Implica un proceso cognoscitivo individual y colectivo que pone en juego mecanismos diversos de exploración, percepción, aprendizajes acumulados e implícitos y otros fenómenos

organizacionales (Cole Wright, 2010; Nooteboom, 1999; Nonaka y Kono, 1998; Nonaka, 1998).

Notado está por la literatura especializada que, en el ámbito de las decisiones estratégicas en Pymes, los modelos de racionalidad plena aplicables a grandes firmas lejos se encuentran de evidenciar la dinámica de estos procesos en las mismas. Las referencias a la toma de decisiones estratégicas en éstas ponen de manifiesto particularidades en torno a los modelos de racionalidad limitada e intuitivos. Esto quiere decir que representan procesos que van desde principios incrementales, iterativos, no lineales y con información imperfecta hasta aquellas guiadas por corazonadas (“gut feeling”), independientes del conocimiento empírico y no conciente. (Cole Wright, 2010; Miller y Ireland, 2005; Mitchell, Friga, y Mitchell 2005, Jocusmsen, 2004; Simon y Houghton, 2002; Harfield, Driver, and Beukman, 2001).

Esto no significa que el proceso de toma de decisiones estratégicas en Pymes no sea complejo. Es más, se relaciona con una diversidad de factores y particularidades en este tipo de firmas tales como el grado de desarrollo de sus capacidades organizacionales y gerenciales, los recursos humanos implicados en los procesos de aprendizaje, la centralidad del empresario en la toma de decisiones, la toma de decisiones simultáneas en diferentes áreas de especialización, el manejo permanente entre lo operativo y lo estratégico y el condicionamiento a las experiencias, limitaciones y supuestos cognitivos del empresario.

Se trata de un proceso que se conecta con las capacidades y recursos de las firmas para buscar información, interpretarla y utilizarla en el sentido de toma de decisiones estratégicas, lo cual requiere de metodologías, recursos humanos y conocimientos que posibiliten la dinámica decisoria.

En las pymes, a diferencia de las firmas de mayor tamaño, este tipo de procesos se ven condicionados por las reducidas capacidades de absorción, dificultades para delegar en la toma de decisiones y la preminencia del empresario Pyme (owner-manager) como aquel que lleva adelante en última instancia la formulación de la estrategia (Jocusmsen, 2004; Zahra y Gerard, 2002; Brouthers, Andreissen and Nicolaes, 1998; Lane y Maxfield, 1996; Cohen y Levinthal, 1989).

Recientes aportes al estudio de los procesos de toma de decisiones estratégicas en firmas Pyme han propuesto una serie de dimensiones de análisis que van desde considerar los

disparadores (internos y externos) para la toma de decisiones, pasando por la relación iterativa entre subprocesos de generación de información, deliberación y generación de alternativas de opciones estratégicas. Estos tres subprocesos (no lineales) dependen de las características personales del empresario Pyme, como así también de las capacidades y recursos internos de la firma. Todos estos componentes dan lugar a una decisión estratégica determinada que se desarrolla siempre en un contexto (environmental context) (Lieberman-Yaconi, Hooper y Hutchings, 2010).

### 3.2.1- Categoría, definición y alcances.

A partir de estos componentes teóricos, se establece para el presente estudio una serie de categorías de análisis, conforme a los aportes recientes de la literatura especializada. En especial al trabajo de Lieberman-Yaconi, Hooper y Hutchings que enunciamos anteriormente (2010).

A continuación se detallan las categorías de análisis con su correspondiente definición operacional:

1. **Disparadores de la toma de decisiones estratégicas:** son aquellas situaciones, hechos y/o acciones que dan inicio a los procesos de toma de decisiones estratégicas. Esta categoría implica el análisis de la naturaleza interna o externa del inicio de los procesos, independientemente del grado de sistematicidad y periodicidad en la generación de los mismos.  
Con respecto a la naturaleza interna y/o externa, los disparadores pueden presentar gradualidades. Los *internos* tienen relación con procesos endógenos de las firmas, ya sea de tipo cultural, estructural, desarrollo de capacidades y/o recursos. Por otro lado, los externos representan situaciones, contingencias, cuestiones contextuales que desencadenan los procesos de toma de decisiones.
2. **Tecnologías de gestión:** Hacen referencia a las herramientas y/o modelos para el análisis interno y externo, la planificación y el desarrollo de procesos estratégicos. Su uso está orientado a diversas dimensiones estratégicas de las firmas: capacidades, productos, procesos, comercialización, inversiones, etc.
3. **Perfil y características personales del empresario Pyme:** Comprende los aspectos de la trayectoria personal, educativa y profesional del empresario. Asimismo, incluye su conocimiento del sector y la experiencia acumulada en gestión de empresas y/u

organizaciones empresariales. Tiene en cuenta los componentes de la idiosincrasia del empresario.

4. **Características del proceso de toma de decisiones estratégicas:** Implica el grado de racionalidad y sistematización del proceso de toma de decisiones, las fuentes de información y la generación del conocimiento (relación entre lo tácito-codificado). Es el núcleo central de análisis del proceso y se compone de tres subcomponentes iterativos relacionados entre sí:
  - 4.1. el manejo de información,
  - 4.2. la modalidad de centralización/descentralización en la toma de decisiones,
  - 4.3. la sistematicidad en la generación de ideas y propuestas para nutrir las decisiones.
  - 4.a. Manejo de Información para la toma de decisiones estratégicas. Se relaciona con el tipo de información (interna o externa) que se utiliza y su relación con procesos cognitivos a nivel organizacional ya sean tácitos y/o codificados implícitos en la toma de decisiones estratégicas.
  - 4.b. Deliberación para la toma de decisiones. Corresponde a los procesos dialógicos que vinculan conocimientos tácitos y codificados a partir de instancias con mayor o menor nivel de participación de actores a nivel organizacional de la firma. El nivel de centralización y participación en el proceso de toma de decisiones definen esta categoría.
  - 4.c. Sistematicidad en la generación de opciones. Categoría temporal que toma en cuenta las características diacrónicas del proceso de toma de decisiones estratégicas y su sistematización desde modelos lineales altamente metódicos hasta procesos más esporádicos y de tipo reactivos o arbitrarios.
5. **Alcance de las decisiones estratégicas:** Representa el significado e importancia que tiene para el empresario y/o la firma las decisiones estratégicas, desde posiciones más racionales (utilidad, productividad) hasta aquellas más emotivas.
6. **Comprensión del entorno:** Es entendido aquí como la percepción y “recorte” del entorno por parte del empresario y/o la firma al momento de desarrollar el proceso de toma de decisiones estratégicas. Se relaciona con el manejo de la incertidumbre.

### 3.2.2- Patrones de toma de decisiones estratégicas

Conforme al análisis de las diferentes categorías, se establece una serie de *tipos ideales de patrones de decisiones estratégicas* que van desde un modelo racional, pasando por uno de racionalidad limitada, hasta uno de naturaleza totalmente intuitiva.

El patrón de ***tipo racional***, se asemeja a los modelos prescriptivos de definiciones de estrategias (Chandler, 1962; Andrews, 1971). Parten de una búsqueda sistemática al interior y hacia el exterior de la empresa (bajo premisas técnico – científicas) de disparadores de las toma de decisiones. El entorno aparece aquí como captado por procedimientos “objetivos”, y de naturaleza cercana al método científico de epistemología positivista. Presenta un proceso sistemático, comprensivo, etapista, que opera bajo principios de información perfecta y deliberación lógico – analítica. Las alternativas de decisiones estratégicas aparecen como una opción óptima, resultante de un proceso sistemático de análisis de información técnica.

En él participa un cuerpo técnico altamente profesionalizado, que utiliza herramientas y tecnologías de gestión para la elaboración de conocimientos y su posterior utilización en la toma de decisiones, siendo éste el único proceso válido y confiable para tomar decisiones a posteriori. El sentido de la empresa está en la maximización y el logro de altas utilidades y el liderazgo estratégico se encuentra centrado en un empresario con altos conocimientos técnicos y científicos en administración, con independencia de su trayectoria en el sector de actividad y el conocimiento de la idiosincrasia de las firmas.

El patrón de ***tipo racional-limitado***, es aquel que en la literatura especializada se asemeja al tipo de estrategias en sentido adaptativo (Mintzberg, 1978), donde el entorno es un permanente generador de oportunidades y amenazas a los que la empresa debe responder en forma rápida, poniendo en juego sus capacidades y recursos. Sus generadores de proceso de toma de decisiones estratégicas son un mix de componentes de captación vía herramientas técnicas y de observación de oportunidades del entorno. El proceso, lejos de ser lineal, tiene limitada comprensión analítica, como así también es acotado en el tiempo. Parte de un principio de información imperfecta, donde entra en juego lo tácito y lo codificado. En tal sentido, la deliberación aquí es iterativa, compleja, con idas y vueltas. Se generan opciones de decisiones estratégicas que se dan en forma incremental, bajo principios muchas veces de ensayo y error. Utiliza elementos intuitivos como así también herramientas de gestión para la generación de conocimientos para la toma de decisiones. El liderazgo estratégico, está centrado en un empresario con cualidades técnicas pero acompañado por un amplio

conocimiento del sector de pertenencia de la empresa, y un desarrollo de cierto sentido de pertenencia a la misma, lo que sustenta su experiencia para la toma de decisiones.

El tipo ideal de *características intuitivas*, se caracteriza por su carácter netamente interpretativo y escasamente cercano a postulados positivistas aplicados a la toma de decisiones estratégicas. En la literatura especializada se lo puede considerar cercano a los planteos interpretativos sobre la estrategia (Dirsmith, 1984). Los disparadores de las tomas de decisiones se encuentran planteados en términos de contingencias que generar oportunidades y amenazas que ponen en alerta a la empresa. El proceso de toma de decisiones es repentino, basado en “corazonadas”, con ausencia de análisis técnico o formulación en forma lineal. La información es generada en ausencia de procedimientos sistemáticos y se legitima por sus fuentes y en ausencia de método científico. La deliberación para la toma de decisiones no es deliberadamente conciente. Surge por una generación asistemática de ideas que pueden provenir de distintos puntos de la empresa. No existen tecnologías de gestión aplicables a la generación de conocimientos. El rol del empresario, sus experiencia y trayectoria en el sector es clave al momento de definir la estrategia a seguir. En él se sustenta la legitimidad de las decisiones. Las decisiones estratégicas se sustentan en sentidos arbitrarios, cercanos al concepto de satisfacción

**Cuadro 3- Patrones de decisiones estratégicas: Tipos ideales**

Patrones de proceso de toma de decisiones	Racional	Racionalidad limitada	Intuitiva
Disparadores de la toma de decisiones (internos – externos)	Componentes internos y externos basados en procedimientos de seguimiento científico – técnico	Puede ser interno o externo, con componentes de captación técnicos y observación de oportunidades	Oportunidades, contingencias
Características del proceso	Sistemático, Comprehensivo, paso a paso, fases	Limitado en el tiempo, Limitada comprensión, no lineal,	Repentino, “corazonada” (gut feeling). Ausencia de análisis o formulación
Información	Información perfecta	Información incompleta	Aparentemente independiente del conocimiento científico
Deliberación	Lógico, analítico	iterativo, complejo, combinación de pasos	No conciente
Generación de opciones	Una opción óptima resultante de un proceso sistemático	Incremental	Automática, respuestas arbitrarias
Tecnologías de gestión	Altamente profesionalizado. Uso de herramientas y tecnologías de gestión flexibles	Limitadas, centradas en el empresario y y su equipo más cercano. Escasamento profesionalizado. Poco uso de herramientas y	Muy limitadas, centradas en el empresario

		tecnologías de gestión	
Características personales del empresario**	Altamente profesionalizado en gestión estratégica, con experiencia no centrada en lo idiosincrático o del rubro, rama o sector de pertenencia	Mix de experiencia y trayectoria con capacidades profesionales de gestión estratégica	Centrado en la experiencia y trayectoria del rubro, rama o sector de pertenencia. Altamente idiosincrático.
Alcance de las decisiones estratégicas	Utilidad, maximización	Utilidad y maximización no siempre como fin último, “satisfacción”, “suficientemente bueno”	Ideas, conclusiones y elecciones por procesos mentales inconcientes.
Percepción del Entorno	Fundamentos objetivos, empíricos, investigativos	Mix fundamentos empíricos / intuición	No sustentado en base empírica, “objetividad”

Fuente: elaboración en base a Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings (2010). Adaptado y utilizado en: Entre lo tácito y lo explícito: el proceso estratégico en pymes de Entre Ríos y Buenos Aires. Un estudio de casos. Estrategias en Pymes. Lo Tácito y Explícito del Proceso de Decisiones. Estudio de casos en Argentina.

#### 4.- Cuerpo del Trabajo

##### 4.1- Procedimiento aplicado

Se considera para este estudio la utilización de un proceso de investigación basado en un enfoque cualitativo.

De tal manera se describe como tal proceso aquel que busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos o información.

Dentro de la variedad de enfoques cualitativos existe un común denominador que podríamos situar en el concepto de patrón cultural (Colby, 1996), que parte de la premisa de que toda cultura o sistema social tienen un modo único para entender cosas y eventos. Esta cosmovisión, o manera de ver el mundo, afecta la conducta humana. El estudio de los modelos culturales – que son marcos de referencia para el actor social y que están construido por el inconsciente, lo transmitido por otros y la experiencia personal- son entidades flexibles y maleables que se tornan en el objeto de estudio cualitativo.

En términos generales, los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semántico y de discursos cotidianos, interacción con grupos o comunidades, e introspección.

M. A. Rothery y R. Grinnell (Grinnell, 1997), y Creswell (1997) describen a estas investigaciones como estudios:

- Que conducen básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana.
- Donde las variables no se definen con el propósito de manipularse ni descontrolarse experimentalmente (desde luego, se observan los cambios en diferentes variables y sus relaciones.)
- En los cuales las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo, es decir, en la manera como van a medirse o evaluarse.
- En que la recolección de datos está fuertemente influida por las experiencias y las prioridades de los participantes en la investigación, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizado, estructurado y predeterminado.
- Donde los significados se extraen de los datos y se presentan a otros, y no necesitan reducirse a números ni necesariamente deben analizarse de forma estadística (aunque el conteo, el análisis de contenido y el tratamiento de la información utilicen expresiones numéricas para analizarse después,

Patron (1980, 1990) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

Un estudio cualitativo busca comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual (cómo vive, se comporta, y actúa la gente; qué piensa; cuáles son sus actitudes, etcétera).

Neuman (1994) sintetiza las actividades principales del investigador:

- El investigador observa eventos ordinarios y actividades cotidianas tal y como suceden en sus ambientes naturales, además de cualquier acontecimiento inusual.
- Está directamente involucrado con las personas que se estudian y con sus experiencias personales.
- Adquiere un punto de vista interno (desde adentro del fenómeno, aunque mantiene una perspectiva analítica o una distancia específica como observador externo.
- Utiliza diversas técnicas de investigación y habilidades sociales de una manera flexible, de acuerdo con los requerimientos de la situación.
- Produce datos en forma de notas extensas, diagramas, mapas o cuadros humanos para generar descripciones bastantes detalladas.
- Sigue una perspectiva holística (los fenómenos se conciben como un “todo” y no como partes) e individual.
- Entiende a los miembros que son estudiados y desarrolla empatía hacia ellos; no solamente registra hechos objetivos “fríos”.

- Mantiene una doble perspectiva: analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes. En este sentido, la realidad subjetiva en sí misma es objeto de estudio.
- Observa los procesos sin irrumpir, alterar o imponer un punto de vista externo, sino tal y como son percibidos por los actores del sistema social.
- Es capaz de manejar paradoja, incertidumbre, dilemas éticos y ambigüedad.

Los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados o poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas (bajo la ley de probabilidad); incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse. Asimismo, se fundamentan más un proceso inductivo (exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas), van de lo particular a lo general.

#### **4.2- Metodología**

En palabras de Yin (1989), uno de los más renombrados investigadores sobre el estudio de casos como metodología de investigación, un estudio de casos sería “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas”.

Esta metodología es utilizada cuando la pregunta de investigación planteada es del tipo ¿Cómo...? ó ¿Por qué..? Permite realizar investigaciones con alta validez, fiabilidad y establecer reglas bien definidas que dejan de lado lo que puede parecer un enfoque anecdótico cuando se interpretan este tipo de fenómenos.

Las características de esta metodología, y el tipo de preguntas que pueden ser respondidas mediante su uso, permiten que sea una estrategia adecuada para abordar cuestiones como las siguientes:

- 1) Explicar las relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias de investigación mediante encuesta o experimento.
- 2) Describir el contexto real en el cual ha ocurrido un evento o una intervención.
- 3) Evaluar los resultados de una intervención.
- 4) Explorar situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular.

El estudio de casos es usado en varias situaciones, incluyendo:

- Planes de acción, ciencia política, e investigación en administración pública.

- Psicología comunitaria y sociología.
- Estudios organizacionales y de administración.
- Investigación de planeamiento ciudadano y regional, tal como un estudio de planes, de barrios, o agencias públicas.
- Disciplinas académicas así como campos profesionales tal como administración de negocios, manejo de ciencias, y trabajo social.

Se utilizó esta técnica investigación en la temática seleccionada, cumpliendo con los objetivos planteados para el desarrollo del trabajo y considerando que ésta representa un medio por el cual se puede determinar de manera exploratoria, descriptiva y explicativa.

**Cuadro 4- Clasificación de componentes metodológicos que se utilizan en el estudio del caso**

<b>Unidad de análisis.</b>	Organización empresaria (sociedad comercial) que pertenece al rubro avícola que desempeña sus actividades productivas en la localidad de Concepción del Uruguay ER, Argentina, y alrededores (localidades rurales en las integración de productores). La empresa vincula su actividad comercial tanto en el mercado interno como el mercado internacional a través de las exportaciones que desarrolla.
<b>Recolección de la evidencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Metodología de recolección de datos empleada. Informantes claves</b> Se llevaron a cabo entrevistas de profundidad anónimas a referentes dentro de la empresa en tres puestos considerados claves como medio de recabar información precisa de los procesos estratégicos y, en los cuales se involucran la toma de decisiones de diferentes niveles jerárquicos y que revelan el modo de proceder y gestionar que presenta la organización. En tal sentido se entrevistó a un Socio y Directivo de la firma que desarrolla sus funciones en el área de Reproducción e Incubación, al Jefe del área contable y a un Supervisor de planta frigorífica.- Las entrevistas de profundidad fueron confeccionadas de acuerdo al contenido del marco teórico seleccionado, y pretendiendo desde el punto de vista metodológico poder explicar lo que sucede en este caso con los patrones de decisiones estratégicas: Tipos ideales, que se describen en el cuadro 6. -Las cuestiones históricas en que la empresa se desarrolló, pasando por todas las etapas de crecimiento de la actividad y que se describió en el cuadro 1. Por otro lado se contempla para el análisis aquellos sucesos que libremente detallaron los entrevistados a través de vivencias personales, sucesos concretos de la gestión, y que hayan relatado los mismos a través de los disparadores que surgieron medite el desarrollo de las entrevistas.</li> <li>• <b>Fuentes de información</b> -Observaciones precisas que se detectaron en el ambiente laboral dentro del edificio de la empresa, donde se encuentran desarrollando las actividades administrativas, de gerenciamiento y dirección de la empresa; donde se determinan el grado de función de las operaciones que se desarrollan dentro de la organización. Se especifica también las observaciones efectuadas en la cadena de mando y las características culturales y laborales propias de las empresas de integración avícola. -Recolección y análisis de datos describiendo los procesos de utilización de la información interna para la toma de decisiones. Información de tipo contable, de tipo estadística, indicadores y ratios con los que se cuenta para medir y controlar la gestión de las diferentes áreas y plantas de producción, los cuales se detallan como</li> </ul>

	<p>herramientas necesarias en el cuadro de mando integral desarrollado en marco teórico.</p> <p>-Información de otras fuentes, donde se encuentra vinculada esta organización. Tal es el caso de la cámara de empresas procesadoras avícolas (CEPA) y otras de tipo periodística en relación a la actividad en general y a la empresa concretamente.-</p>
<b>Métodos de análisis de la evidencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de factores explicativos clave para analizar los resultados sobre el caso.</li> </ul> <p>Identificación de las actividades claves de la actividad productiva y de los negocios. Determinación de los índices más importantes que la organización utiliza en su gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación estructural de dimensiones estratégicas. Utilización de Patrones de decisiones estratégicas: Tipos ideales (cuadro 2), para analizar el comportamiento estratégico de la organización.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia a partir de:** El estudio de casos como metodología de la investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. Villarreal Larrinaga, O.Landeta Rodríguez, J.- Universidad del País Vasco. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa ( Marzo – Mayo 2010)

### 4.3- Resultado del estudio

Por medio de los cuadros que se detallan a continuación, se ofrece una clasificación de la información obtenida en el estudio, en la cual se evidencian los aportes precisos de los entrevistados, y se dimensiona a los mismos de acuerdo a los patrones de decisiones estratégicas: tipos ideales. Cada expresión que se obtuvo en las entrevistas constituye un aporte concreto como realidad y experiencia de los entrevistados en sus relaciones con el marco de las decisiones típicas que caracterizan a esta empresa de integración avícola. Se agrega a su vez en estos cuadros aquellas observaciones que se obtuvieron en diversas áreas de la organización en relación a las decisiones que utiliza la dirección-gerencia para llevar a delante su gestión.

5- Cuadros de análisis de resultados del caso mediante la utilización de patrones estratégicos

Cuadro 5.1. Disparadores de la toma de decisiones

Patrones	Racional	Racionalidad limitada	Intuitiva
Disparadores de la toma de decisiones (internos – externos)	<p><b>Directivo área: Incubación y reproducción</b> El gerente relaciona todo con la parte económica y ve cuando se puede hacer.”</p> <p><b>Jefe de área contable</b> “Las decisiones puramente políticas solamente el directorio</p> <p><b>Supervisor de planta</b> “Las decisiones provienen todas del directorio. Estas decisiones son ejecutadas o puestas em marcha por el socio-gerente, que a su vez es presidente del directorio”.</p>	<p><b>Directivo área: Incubación y reproducción</b> “Se tendrá que incentivar a nuevos integrados para que haya más crianza”. “Luego habrá que ampliar la planta frigorífica para poder faenar todos esos pollos” “La idea surge con un poco de todo” “Cuando el gerente viaja las ferias internacionales con el encargado de comercio exterior (el Sial) o con el ingeniero cuan van a EEUU (Atlanta) de allí surgen o observan las novedades que van apareciendo en la actividad. “ “Además existen entre los demás frigoríficos los comentarios de lo nuevo que tienen o de lo que va apareciendo cuando hay una novedad” “Como las empresas están nucleada en CEPA, todos se reúnen allí. Yo diría que por estar en la cámara, y al estar haciendo actividades similares se relaciona con los principales” “Newgenbriders; se vio la posibilidad a través de una genética nueva, se alquiló una planta, se la reparó, se la puso en marcha y luego se la compró entre la sociedad de las tres empresas”.</p> <p><b>Jefe de área contable</b> “Alianza estratégica con otras empresas. Lo que la empresa tiene en su conjunto es el tema de la producción de los abuelos”</p> <p><b>Supervisor de planta</b> “Nosotros presentamos las propuestas (a partir de la evaluación que hacemos entre los supervisores e ingeniería desarrollamos) al gerente.-</p>	<p><b>Observación del analista:</b> “La decisiones en cuanto a la suba y baja de los precios de los productos que se comercializan es un tema estratégico y este dependen de la realidad de lo que ocurra en el mercado y en algunos casos de lo que se discuta en la cámara. Son decisiones repentinas y variables de un día a otro en cuanto a lo económico e inteviniedo y decidiendo directamente el Director- gerente</p> <p><b>Observación del analista:</b> En los aspectos de prducción se pueden cambiar los programas de acuerdo a los cambio de decisiones que ocurran en las ventas para el caso de exportación o de acuredo a los destinos a los cuales se comercializan los productos. Aquí también tiene participación driecta el director-gerente</p>

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 5.2- Caracterización del proceso Información**

Patrones		Racional	Racionalidad limitada	Intuitiva
Características del proceso	Información	<p><b>Directivo área: Incubación y reproducción</b>                      “INTA, en donde se han hecho ensayos con pollitos BB, para ver como se criaba. Aquí en las cosas que un ha hecho saca las conclusiones. Te entregan los resultados pero nosotros tenemos que sacar las conclusiones”</p> <p>“Aporte de resultados que hace Aviagen en temas de genética, luego se pasan los datos que corresponden a cada empresa pero no se les pasa el resultado a las otras”</p>	<p><b>Directivo área: Incubación y reproducción</b>                      “La información es diaria y en forma permanente porque se transfieren datos que obtienen los recorredores de lo que sucede en cada granja sobre: las novedades, la mortandad, el peso diario y otros aspectos”</p> <p>“En el caso de las reproductoras llegan partes diarios con los movimientos que ocurren en cada granja de lo cual se sabe todas las novedades en alimento, sanidad, edad de los planteles y otros datos que maneja el veterinario”</p> <p>“Cada sector pasa un informe de cómo está el mismo, y a su vez hay un seguimiento de lo que cada director hace en su sector”.</p>	<p><b>Observación del analista:</b>                      Se maneja información de lo que va ocurriendo en el mercado.                      Este cliente no lleva hoy, porque aquel competidor está ofreciendo a menor precio”                      “Vamos a esperar haber que ocurre con los clientes que están en el interior”</p>
		<p><b>Jefe de área contable</b>                      Información para terceros:                      “Inspecciones de AFIP, Tengo experiencia en atender varias inspecciones integrales.                      “Los requerimientos (información contable) de la AFIP son cosas que ocurren en forma no programada”</p>	<p><b>Jefe de área contable</b>                      “Hoy por hoy se arma la información y luego se la presenta al presidente.                      En mi sección la dirección se fija permanentemente en el balance en tiempo y forma, también en lo que es saldos de impuestos”</p>	<p><b>Observación del analista</b>                      Si la información contable es de gestión permanente; esta es utilizada por la dirección para tomar medidas inmediatas o replanificar operaciones administrativas o comerciales.-</p>
		<p><b>Supervisor de planta</b>                      Informes que provienen de SENASA sobre los resultados de las inspecciones/auditoría desarrolladas en planta de faena.</p>	<p><b>Supervisor de planta</b>                      “La información permanente que manejamos como supervisores para desarrollar nuestro control está dada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Velocidad de línea de faena</li> <li>- Cantidad de pollo (contador)</li> <li>- Control informático de faena</li> <li>- Monitoreo a través de sistema informático en lo que respecta a temperaturas en cámara.-</li> <li>- Se controla en forma online las diferentes áreas dentro de la planta a través de cámaras de filmación instaladas.-</li> </ul>	<p>La gerencia utiliza la información que diariamente reúnen los supervisores en su gestión pues son temas importantes de producción, aunque esta información sea de tipo táctica y operativa es utilizada para la planificación del directorio en lo que es producción.-</p>

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 5.3- Proceso de deliberación**

Patrones		Racional	Racionalidad limitada	Intuitiva
Características del proceso	Deliberación		<p><b>Directivo área: Incubación y reproducción</b>                      “Las decisiones son en conjunto, ejecutándola el presidente – gerente, pero con el acuerdo de todos”                      “Se puede decir que es una cosa consensuada”</p> <p>“Las reuniones se realizan semanalmente todos los lunes”.</p> <p>“En el directorio hay un Director por cada actividad”</p> <p>“Hay otros directores que no son empleados, que no cobran sueldo como tal, si honorarios del directorio. Los mismos participan del directorio y de las reuniones que se llevan a cabo”</p> <p><b>Encargado de sección contable:</b>                      “Las decisiones se toman entre el conjunto del directorio”</p> <p>“Cuando se hacen las reuniones de directorio en forma semanal se decide en que se va a invertir, que es lo que se va a comprar y se designa a un director para que lo lleve a cabo, para controlar que se haga. Es un director el que tiene asignada una inversión en particular”</p> <p>“Otro inconveniente que tenemos es la falta de comunicación desde la dirección en cuanto políticas claras a que apuntar”</p> <p><b>Supervisor de planta:</b>                      “De gerencia a ingeniería se manejan todos los aspectos. Nosotros nos enteramos luego, cuando ya fueron decididos todos los aspectos”</p> <p>“Muy pocas veces se nos consulta a los supervisores sobre algo concreto a llevar a delante en los aspectos de planificación para la incorporación de nuevas máquinas y nuevos proyectos a invertir”.</p>	

Fuete: elaboración propia

**Cuadro 5.4- Proceso de generación de opciones**

Patrones		Racional	Racionalidad limitada	Intuitiva
Características del proceso	Generación de opciones		<p><b>Directivo área: Incubación y reproducción</b>                      “Cuando surge al nuevo, el socio gerente lo comenta en el directorio, lo plantea a todos los socios que estamos en la reunión de directorio.</p> <p>“A veces en una reunión se plantea un tema y luego en la otra en las que siguen en la semana próxima decidimos y algunas cosas se dice hay que hacerlas ya, dependiendo de que cosa sea”</p> <p>“Los directores que forman parte del directorio pero no trabajan opinan y participan de acuerdo al conocimiento que tengan sobre lo que se discute y decide en el directorio como los demás miembros que trabajan diariamente en la empresa”</p> <p>“Se tienen en cuenta el aporte del recorredor, encargado o lo que informe el supervisor, se las tiene en cuenta para tomar decisiones. Salen cosas buenas de los que están todos los días trabajando”</p> <p>“Se considera el aporte externo del Nutricionista, para el caso de la formulación de los alimentos. Y especialista en Gallina”</p> <p>“En la última visita de Aviagen se juntaron las tres empresas y se expusieron por cada una los resultados de cada una de ellas. Normalmente esto no ocurría.-</p> <p><b>Encargado de sección contable:</b>                      “En lo metodológico del trabajo el Gerente no interviene, siempre se decide con el jefe de administración o se lo charla con un asesor externo y luego se lo lleva a delante entre todos”</p> <p>“Siempre se hacen reuniones de trabajo, participando el jefe de administración, el jefe de la sección y el presidente gerente”</p> <p>“La bajada de línea es hablando con todos los que intervienen en el sector”</p>	

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 5.5- Tecnología de Gestión**

Patrones	Racional	Racionalidad limitada	Intuitiva
Tecnologías de gestión	<p><b>Supervisor de planta</b>                      “Se trabaja con normas HACCP, de riesgos y puntos críticos de control”                      “Tanto calidad como mantenimiento, van de la mano en todo el proceso productivo”                      “En lo referido a las Inspecciones que lleva a cabo en forma programada la gente de Senasa, no esperar a que estas se hagan en fecha determinada sino trabajar sobre las mejoras en planta”</p>		

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 5.6- Características personales del empresario**

Patrones	Racional	Racionalidad limitada	Intuitiva
Características propias del empresario			<p><b>Directivo área: Incubación y reproducción</b>                      “Es medio especial, el socio gerente comanda todo, si bien se hace lo que el dice , cuando surge algo nuevo lo comenta y plantea en el directorio a todos los socios”                      “El socio gerente está todo el día en la empresa, el es quién en definitiva el que toma las decisiones y no es que lo haga en contra de la voluntad de los demás, pero se puede decir que es una cosa consensuada”</p> <p><b>Encargado sección contable</b>                      “El presidente básicamente se ocupa de todas las cuestiones relacionadas con las inversiones y está en todas las decisiones”</p> <p><b>Observación del analista:</b>                      El directivo-gerente, con una trayectoria mayor a treinta años de antigüedad en la actividad en la firma, se encuentra muy relacionado con todas las actividades de la empresa aunque estas sean muchas. Siempre busca estar informado del funcionamiento de todos los sectores y temas de la gestión.-</p>

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 5.7- Alcance de las decisiones estratégicas**

Patrones	Racional	Racionalidad limitada	Intuitiva
Alcance de las decisiones estratégicas		<p><b>Directivo área: Incubación y reproducción</b> “Se planifica de acuerdo a la cantidad de pollo que hay para echar a criar con lo que el directorio decide y lo que sobra se vende como pollito BB” “Se hace una programación por sectores, primero hay que tener las granjas para ponedoras que entregan los huevos para poder incubar esos huevos”</p> <p><b>Jefe sección contable:</b> “Lo de la planificación e implementación del sistema informático es en el corto y mediano plazo” “En lo mensual se van a empezar a cerrar costos, márgenes de ganancias cantidades de venta, cantidad de compra y todos los saldos a pagar.- “Se pretende que la contabilidad tenga balances en el corto y mediano plazo” “También se planifica en los temas de producción y las inversiones en el corto plazo (aquellas actualizaciones de cosas que ya se tienen y se va reinvertir), y en proyectos nuevos para el largo plazo”</p>	<p><b>Supervisor de planta:</b> “Hay cuestiones que no las podés prever de hoy para mañana. Si hoy se está comenzando a trabajar con algo de stock de repuestos, siempre se trabaja al límite y se compra lo que se necesita”</p> <p><b>Observación del analista:</b> Si bien estas cuestiones que plantea el supervisor son operativas y de gestión diaria, las mismas inciden mucho en la decisiones en cuanto a las inversiones (reparaciones) y se manejan con cierto grado de intuición en el día a día.-</p>

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 5.8- Percepción del entorno**

Patrones	Racional	Racionalidad limitada	Intuitiva
Percepción del entorno		<p><b>Directivo área: Incubación y reproducción</b> “Problemas, con la integración es cuando el pollo no anda bien. Porque el alimento no anda o porque hay que mejorar en el manejo de la crianza” “En una oportunidad hace pocos años fuimos a conocer la planta de incubación nueva de.....”</p> <p><b>Jefe sección contable:</b> “Relación con la ciudad: una relación directa de tipo laboral. No es que tenga una planificación de tipo ambiental. Es dar trabajo con proveedores de la zona y para el desarrollo económico de la ciudad” “Esta actividad laboral representa en la ciudad una gran actividad económica. Es dar trabajo en forma directa e indirectamente”,</p> <p><b>Supervisor de planta:</b> “Burocracia administrativa: aveces llega antes el material sin haberse llevado a cabo todos los procesos administrativos” “Cuestiones de pago, demoras en el pago, cuentas corrientes o si hay que pagar ese material al contado, todo esto genera demoras de tipo financiero. “Puede ocurrir que haya fallas en calidad o que haya fallas en máquinas, esto repercute en todo”</p>	<p><b>Observación del analista</b> Relación con proveedores y con empresas de la competencia</p>

Fuente: elaboración propia

#### 4.4- Análisis integral de los resultados obtenidos

Los cuadros que se expusieron anteriormente, detallan diversos aspectos en que se evidencian los aportes en materia de decisiones de tipo estratégicas que se desarrollan en el ámbito de esta empresa del rubro avícola.

Por otro lado, muestra la relación existente de los cuadros directivos, su relación con la administración central de la empresa, la metodología que opera para reflexionar, la metodología para: analizar y comunicar la información de gestión, deliberar las decisiones más importantes que operan y se definen en la avicultura y ejecutar las misma de acuerdo a criterios particulares, que son propios de esta organización.

Refleja, también de que manera actúan los mandos altos y medios en las actividades laborales, mostrando la interrelación que existe entre las relaciones jerárquicas conformadas por directivos, la gerencia y puestos considerados claves para la actividad industrial y administrativa.

Estos recursos humanos contribuyen en la inferencia “de abajo hacia arriba” en el organigrama funcional, en lo relacionado a la formación de opciones necesarias para decidir en diversos aspectos y a su vez transfieren hacia los cuadros operativos las decisiones específicas que la dirección desea implementar en el marco de la formulación de estratégica en el corto, mediano y largo plazo.

Se analizan también de que manera las decisiones que son consideradas del día a día, o bien operativas son temas muy importantes para la planificación, inciden y contribuyen en la reformulación de los temas ya planificados.

Se considera también, que estos aportes son importantes para la mejora continua en los procesos industriales y administrativos que caracterizan a esta industria y actividad.

A continuación se establece un análisis general para cada una de las categorías analizadas, títulos centrales planteados en los patrones de decisiones estratégicas que van desde un modelo racional, pasando por uno de racionalidad limitada, hasta uno de naturaleza totalmente intuitiva.

##### 1- Disparadores de la toma de decisiones estratégicas:

Se aprecian diversos disparadores que forman parte de la “raíz” inicial que da lugar de origen a reflexiones internas dentro del seno directivo de la empresa, que se los considera para este caso desde el punto de vista de tipo endógeno y exógeno.

La empresa al ser una sociedad comercial SA, opera con un directorio que es el órgano máximo donde se diseña y se planifica el futuro de las proyecciones de tipo estratégicas.- En esta administración se basa por presentar temas disparadores de tipo internos que son analizados y reflexionados en el directorio de la empresa en presencia de sus socios de manera racional y organizada, donde el Socio-Gerente general involucra todos los aspectos desde el punto de vista económico y éste determina de que manera se pueden ejecutar. Estos socios en algunos casos son directivos con puestos jerárquicos y otros que no desarrollan tareas laborales-gerenciales, pero en todos los casos todos los que conforman el directorio se reúnen para discutir diversas cuestiones que involucran a la empresa en su conjunto. Entre los temas que surgen como disparadores se encuentran: las inversiones y la manera u orden sistemático en que se va ampliar la capacidad productiva de acuerdo a planes de ampliación.

Se manifiesta a su vez que las ideas surgen de los directivos y de las propuestas que proponen mandos medios o con funcionales responsabilidades directa con el Socio-Gerente General

Por otro lado se valen de aspectos endógenos caracterizados, en todos los casos por incorporar situaciones y experiencias externas que dan origen y generan la idea o las ideas de tomar nuevas decisiones importantes para la evolución de la empresa y para situarse en nuevos escenarios comerciales en el futuro. Entre estas situaciones externas se agregan relaciones con socios externos – miembros de una alianza estratégica en temas de genética y reproductores, relaciones con directores miembros de otras empresas que forman parte de la cámara empresaria a la cual la misma pertenece (CEPA). A su vez, se observa la tecnología que la competencia va incorporando a su sistema productivo, y se nutre de viajes a diferentes ferias en el cual se adquieren nuevos conocimientos a cerca de nuevas herramientas tecnológicas (máquinas y equipos).

Los precios de los productos que se comercializa sufren variaciones permanentes en el mercado, lo cual obliga al GG tomar decisiones rápidas, las cuales son consideradas estratégicas por los volúmenes de venta que se dispone diariamente tanto para el mercado interno como de exportación, y es aquí donde lo intuitivo cobra valor basándose pura y exclusivamente en la experiencia en la actividad y en las relaciones externas. A su vez pequeñas o grandes modificaciones de las variables comerciales, pueden ser considerada estratégicamente como una gran pérdida económica o puede

rápidamente transformarse en una gran oportunidad de negocio, lo que genera grandes beneficios económicos.-

## 2- Caracterización del proceso Información

La información de tipo interna que se dispone para la toma de decisiones está relacionada con informes que cada director reúne, dentro de su actividad específica en la que trabaja diariamente. Se utiliza “información administrada y controlada”, por diversos puestos importantes que alimenta al sistema de control interno, y se transfiere información permanente sobre lo que va ocurriendo en cada sector al gerente general; como es el caso de los recorredores y veterinarios que presentan datos en referencia a los índices de crianza, informes de los encargados de las granjas reproductores, y la información operativa de planta que reúnen los supervisores y especializados en calidad. También forma parte de esta caracterización, la información que maneja el sector contable en los balances e informes a presentar en tiempo y forma.

Se utiliza información de tipo externa analizada por terceros sobre el comportamiento de diferentes aspectos productivos y e impositivos de la empresa. Para aclarar este punto se considera que el aporte externo que hacen diversas instituciones públicas como son SENASA Y AFIP, solicitan y generan información, lo cual genera un esfuerzo interno en la organización por brindar y aprovechar la información en cada caso y mejorar en los procesos internos.-

También la genética, que se comparte estratégicamente con dos empresas más, es un tema que despierta interés, pues la genética es un tema estratégico muy importante dentro de la avicultura, y es así que los informes sobre los índices que generan los especialistas sirven para tener un panorama general en la empresa sobre lo que ocurre en esta gran perspectiva.-

Existe también información de *tipo intuitiva* que utiliza la gerencia, como son el caso la información que reúnen los vendedores y representantes, en el día a día, con el diálogo y comunicación directa como herramienta de comunicación en todos aquellos temas que son precios de venta, deuda de clientes y disponibilidad de venta. Por otro lado la información que reúnen los supervisores de planta en forma diaria sirven para redefinir o reprogramar cuestiones productivas o planes de producción.-

### 3- Proceso de deliberación

Se desarrollan en esta empresa reuniones de directorio en forma semanal, siendo este un medio fundamenta para decidir los rumbos estratégicos de la empresa. Si bien cada director tiene participación y hace su aporte en relación a la actividad en la cual se encuentra involucrado, las decisiones se toman en conjunto; y es el socio-gerente el que finalmente las ejecuta en tiempo y forma. Se plantea también por otro lado que las decisiones tomadas por el directorio no son conocidas y consideradas por parte de los sectores como son contabilidad y producción de planta frigorífica, como no saber hacia “a que política apuntar”.- De gerencia a ingeniería hay relación permanente en cuanto a los nuevos proyectos a desarrollar, y cuando existe una decisión firme la gerencia lo comunica a ingeniería.

### 4- Generación de opciones

Dentro de lo *racional limitado* se tienen lo diversos aportes que son considerados relevantes para discernir, y discutir ciertos aspectos necesario para la toma de decisiones. Ente los aportes internos se encuentran los que hacen los directores y recorredores, y se tienen en cuenta las recomendaciones, aporte y conocimiento profesional de los asesores externos como son: nutricionista y especialista en manejo de planteles de gallinas.-

En reuniones de trabajo con el gerente general, a veces existen, en algunos casos temas que se comienzan a plantear, y luego en otra semana, en otra reunión se toma una decisión final al respecto. A los procesos en que se evalúan y se discuten diversas opciones no son resueltas en forma inmediata sino que es un proceso paulatino y se generan demoras propias de la evaluación hasta llegar a una determinación.-

En estas reuniones de trabajo se acostumbra a involucrar al jefe de administración y de sección contable en conjunto con el Gerente general y consensuar temas propios de la actividad.

Se plantea a su vez las decisiones que son transferidas hasta los niveles más bajos (operativos) a través de la “bajada de línea” que se lleva a cabo por medio de los encargados responsables de cada de sección.-

### 5- Tecnología de Gestión

En lo relacionado a la producción frigorífica la empresa trabaja operativamente en sus sectores de planta con la norma HACCP de puntos críticos de control

Trabajar con un sistema de calidad, es una obligación y compromiso por parte de la empresa, pues las empresas exportadora, como lo es la firma analizada, constituye una exigencia por parte del organismo a nivel nacional SENASA (Servicio Nacional de seguridad y calidad agroalimentaria) y además internamente en sus procesos productivos debe hacer cumplir lo que está escrito en el manual de calidad.

Dicho organismo posee en la planta de la firma una oficina con un jefe de servicio y un grupo de ayudantes para verificar sanitariamente el buen desempeño de los procesos productivos.-

Eventualmente la empresa es auditada a través de inspecciones programadas por parte de dicho organismo, por medio de inspectores a nivel nacional para fiscalizar el buen funcionamiento de los procesos frigoríficos.-

## **6- Características personales del empresario**

Todos los directivos de la firma que forman parte del directorio son profesionales que tienen larga trayectoria y experiencia dentro de la actividad avícola.

Varios de estos directivos son parte de la segunda generación de socios, que continúan con la propiedad de la firma. Siempre han estado conectado con la realidad de la empresa y han sido partícipe de los cambios estructurales, económicos y tecnológicos en los que se ha desarrollado esta actividad.-

En el caso del Socio- Gerente, que a su vez es directivo y presidente del directorio, se ocupa de todas las cuestiones relacionadas con las inversiones y está en todas las decisiones estratégicas. Por otro lado está muchas horas del día en la empresa desarrollando su trabajo y manteniendo muchas reuniones propias de la actividad.

Busca en todos los casos estar informado sobre lo que ocurre en cada una de las plantas, áreas y secciones que forman parte de la empresa.-

Viaja permanentemente a las reuniones de la cámara CEPA (cámara de empresas procesadoras de aves). También mantiene contacto directo con los importadores de máquinas y equipos industriales. Se reúne permanentemente con especialistas de la actividad y se relaciona permanentemente con todos los temas de manera integral a la hora de tomar decisiones.

## **7- Alcance de las decisiones estratégicas**

La planificación en materia de producción, está dada por el volumen de pollos a involucrar en la crianza, lo cual genera un despliegue de programación de operaciones,

integración de actividades que van desde: los plateles de gallinas reproductoras, la incubación, y finalmente las granjas de los integrados que van a criar lo pollos que luego se va a faenar. Esta decisiones constituyen la definición estratégica y cuantitativa de los volúmenes a producir en crianza y luego a faenar en planta frigorífica.

En aspectos de inversión se consideran a largo plazo aquellos grandes proyectos que vayan a desarrollar de tipo industrial.

Mientras, en el corto plazo se consideran aquellas reparaciones que son consideradas también inversiones.

Administrativamente se consideran como objetivos del sector, tener balances contables y la implementación del sistema informático nuevo en el corto y mediano plazo.

También se pretende tener conocimiento económico mensual a través de estudios de costos y poder tomar decisiones inmediatas en aspectos de compra y generación de nuevos negocios.-

## **8- Percepción del entorno**

Desde el punto de vista interno cuando se descubren problemas en el alimento balanceado, o cuando en la crianza no se obtienen los rendimientos deseados, es necesario atender estas cuestiones de manera inmediata, vincular a los responsables del sector y a los especialistas que asesoran en esta materia y buscar una solución en conjunto, en donde los características de tipo racional limitadas e intuitivas se interrelacionan mutuamente en relación al entorno y su percepción desde el conocimiento interno de la organización.-

La burocracia administrativa detectadas en la secciones de compra, proveedores y tesorería, debido a que se percibe demoras en los pagos de los productos o se producen atrasos en las cuentas corrientes, y se demora la entrega de los proveedores en productos e insumos que eran necesarios para poder reparar máquinas y equipos. Estas cuestiones son consideradas inversiones, y posteriormente generaran problemas para la producción en planta, por lo tanto no es un tema menor y que hay que atender, buscando soluciones en el corto plazo en las secciones vinculadas en estos aspectos.

La firma se relaciona permanentemente con otras firmas por diversos temas estratégicos como lo es ejemplo de lo es la disminución y aumento de los precios de

los productos en el mercado. También es el caso de los proveedores que distribuyen y prestan servicios de diferente índole generando relaciones comerciales y por medio “relación directa de tipo laboral”, desempeñando un gran rol social con la ciudad.

## **5- Conclusiones**

En relación a la metodológica utilizada para analizar la evidencia del caso a través de patrones de decisiones estratégicas, correspondió a una herramienta muy profunda para analizar a las características organizacionales del caso seleccionado, donde las dimensiones abordadas son completas, puntuales y específicas. Permitió evaluar a los recursos y capacidades endógenas y exógenas, y finalmente clasificar las expectativas y visiones particulares de los actores sobre las decisiones estratégicas empleadas por la empresa.

Por medio del análisis de este estudio de caso se pudo concluir lo siguiente:

La organización analizada, presenta una estructura empresarial, en donde todas sus actividades están estrechamente relacionadas y son dependientes entre sí-

La dependencia entre las actividades en la que está involucrada la empresa, genera desde el punto de vista de la planificación una adecuación sistémica y con visión de futuro.

Insta a tomar conciencia, con criterio profesional, que aquellas decisiones que se toman estratégicamente deben ser analizadas, reflexionadas y ejecutadas en el momento justo, de la manera más adecuada y aplicando criterios basados en la experiencia, utilizando también para cada caso, donde haya que decidir, información de gestión, pues la programación productiva y económica relaciona toda la integración vertical descrita, y se entiende que cualquier decisión en el corto y mediano plazo mal implementada, puede generar desviaciones en toda la cadena productiva.-

El conjunto de directivos participa plenamente en las decisiones de la empresa por medio de la composición del directorio.

Cada director participa activamente de la gestión empresarial en un sector determinado de la empresa, en el cual administra, controla y utiliza información actualizada. Otros directores no ejerciendo actividad laboral, también participan de la gestión haciendo aportes de desde su experiencia, interviniendo cuando se los convoca.-

Los directores también se nutren de los aportes de las experiencias, de la transferencia de conocimiento y asesoramiento profesional de los asesores externos, como ocurre en el caso del nutricionista, el especialista en reproductoras, los viajantes y proveedores específicos.-

En las actividades y situaciones caracterizadas por el patrón de tipo específicamente racional, la organización está sujeta a responder a terceros brindando información concreta, haciendo cumplir normas de trabajo de tipo industrial y de calidad en los procesos de faena.

*Las decisiones que utilizan los directores de la firma son una conjunción de aspectos de tipo racional limitado con situaciones de tipo intuitivo.* En lo racional limitado el cuerpo directivo utiliza un trabajo caracterizado por analizar y reflexionar los temas en reuniones valiéndose de diversos aportes y atendiendo también a las recomendaciones que presentan los asesores. Pero se observa que en los mandos medios y los de tipo más operativo no perciben y en algunos casos no conocen las estrategias o lineamientos de gestión que gradualmente va implementando la dirección.

También se percibe que la gerencia utiliza mucho la información de referentes claves internos y externos, para modificar algunas estrategias del día a día, en el cual *lo intuitivo toma protagonismo*; logrando un cambio repentino en algunas cuestiones de la gestión como es el caso de la comercialización donde se presenta variabilidad permanente en los índices del mercado.

El gerente de la firma, que además siendo socio, director y presidente del directorio interactúa en la gestión permanente en todas las actividades, donde toma decisiones de tipo estratégico. Actúa como moderador y coordinador de las reuniones de directorio.

*Estas reuniones son consideradas como un mecanismo para la interrelación entre los socios y como el ámbito para las deliberaciones y discusiones de la sociedad anónima.-*

Si bien en las actividades de gestión diaria se toman decisiones en el corto y mediano plazo, de tipo productivo, comercial, financiero o administrativo; todas estas provienen del Gerente general.

Este adopta las características que describe Sallenave (1993) como *gerente integral, en el cual actúa como administrador dentro de la complejidad de actividades y situaciones que pertenecen al rubro avícola.*

En tal sentido, de acuerdo al aporte de Jean Paul Sellenave, en “La gerencia Integral”, se describe que existían dos tipos de gerentes en las empresas: los especialistas, dedicados a las tareas técnicas dentro de funciones bien delimitadas, y los generalistas, que aspiraban a la gerencia general. Pero la complejidad creciente de la gerencia moderna obligó a buscar un nuevo tipo de gerente “Gerente Integral”. Se manejan cinco recursos: recursos humanos

(personas), recursos físicos (plantas, equipos, producción, marketing), recursos financieros (dinero), recursos tecnológicos (tecnologías, investigación y desarrollo) y tiempo (planificación).-

El gerente integral en este caso debería reunir en su modo de pensar y actuar los tres ejes: estrategia, organización y cultura. *Es a la vez estratega, organizador y líder.*-

El empresario debe desempeñar tres funciones fundamentales: la primera es preservar su empresa; la segunda es controlar las reacciones de la organización cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren y los objetivos que habían sido fijados no se logran. Para estas tareas se requieren las cualidades personales de un líder.-Entendiéndose también la palabra empresario como Socio-Gerente que gestiona su propia empresa.-

El autor también hace referencia a las funciones o papeles que desempeñan estos gerentes-directivos situados en tres esferas: *Interpersonal, Informativa y decisiva.*-

Por otro lado manifiesta que manejar el cambio como capacidad de gestión, requiere y debería utilizarse lo siguiente:

- Desarrollar habilidades contextuales
- Promover creatividad, aprendizaje e innovación
- Habilidades de administración a distancia
- Utilizar la tecnología de la información para impulsar el cambio
- Manejar la complejidad
- Liderazgo y visión
- Gerencia proactiva y poseer manejo de recursos humanos
- Saber leer el entorno

Es importante destacar que estos atributos están muy familiarizados con la actividad avícola. Los pueden ser valorados y utilizados teniendo en cuenta *los patrones de tipo racional limitado y de tipo intuitivo.*

En la incumbencia de este perfil gerencial se desarrollan habilidades para observar y evaluar: las características propias de los procesos, cambios continuos en los mercados, innovación en variedad de productos, generación de nuevos negocios y variación permanente de la información, lo cual se vuelve muy propicio utilizar este estilo de gestión en una empresa avícola.

También destaca que una decisión es un fenómeno que resulta de un proceso. Quién se interesa en el proceso enfoca más la toma de decisión que la decisión final. Hay que integrar los dos enfoques para aprehender la decisión a la vez como un fenómeno cognoscitivo individual y colectivo y como un proceso sometido a una red de influencias.

Destaca también tres polos de influencias de decisión: el individuo (el decidor), la estructura (organizacional y social) y la cultura (valores compartidos).-

Por otro lado para poder controlar el desempeño de la organización en materia de funciones integrales de la organización, se propone vincular las capacidades gerenciales con la utilización de herramientas de control de gestión a través de la medición de indicadores de desempeño. En tal sentido El cuadro de mando integral, como técnica de gestión y desempeño estratégico propuesto por (Robert Kaplan y David Norton , 1996), proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Como técnica integral, transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financieras, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. A su vez, éste proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Al articular los resultados que la organización desea, los altos ejecutivos esperan y canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. Las medidas del CMI, deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar-alinear las iniciativas individuales, de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Esta metodología de CMI, debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación hacia los diversos niveles de la organización.

En actividad de gran integración vertical constituye un elemento necesario poder integrar las perspectivas citadas; logrando incorporar el concepto de “feedback”, involucrando al personal a formar parte de la formulación e implementación de la estrategia.

Existen un gran número de empresas que ya utilizan estos contenidos a través de implementación de diversos software, mediante el cual contemplan la gestión integral de diferentes recursos, configurando un mecanismo de información actualizada que interrelaciona a las perspectivas mencionadas y permiten el control de indicadores cuantitativos y cualitativos. A su vez constituye una herramienta útil para comparar y observar las desviaciones de la realidad con las estrategias planteadas, y consecuentemente modificarlas en el futuro si fuera necesario, contribuyendo a la mejora continua de la gestión interna de los procesos directivos y gerenciales.-

## 6- Bibliografía

- Arnol Hax, Nicolas Majluf, “Estrategias para el liderazgo competitivo, De la visión a los resultados. Granica, 2004
  - Kaplan Robert y Norton David.- Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) – Edición 2000.
  - Henry Mintzberg, James Brian Quin, Jhon Voyer; “El proceso estratégico. Concepto, contextos y casos”. Ed Pearson Pentice Hall. (1997)
  - Lepratte, L.; Pietroboni, R.; Hegglin, D.; Blanc, R. (UTN FRCU) Szlechter, D.; Fardelli, C.; Gonzalez, J. (UNGS IU), Estrategias en Pymes. Lo Tácito y Explícito del Proceso de Decisiones. Estudio de casos en Argentina. Publicación año 2011.
  - Libermman-Yaconi, Terrena Hooper, Kate Hutchings; Toward a Model of Understanding Strategic Decision-Making in Micro-Firms: Exploring the Australian Information Technology Sector, Journal of Small Business Management 2010 48(1), pp. 70–95
  - Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio; “Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, 2003.
  - Ruth Sautu, “Práctica de la investigación cuantitativa y cualitativa”, Articulación entre la teoría, los métodos y la técnica.
  - Sellenave, Jean Paul, “La Gerencia Integral”. Grupo editorial Norma. Edición 1994.
  - Villarreal Larrinaga, O, Landeta Rodríguez, J. El estudio de caso como metodología de investigación científica en dirección y economía de empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa-Vol. 16, N° 3, 2010, pp. 31-52, ISSN: 1135-2523, (2010)
  - Yin, Robert; “Case study Research”, (1994-2003)
- Otras fuentes de información:**
- De grazia Joaquín; “Estrategias empresariales para sostener el crecimiento en el largo plazo. Estrategia Empresarial de Granja Tres Arroyos. 42° coloquio IDEA (Mar del Plata 2006)
  - [www.aviculturaargentina.com.ar](http://www.aviculturaargentina.com.ar); CEPA (Centro de empresas procesadoras avícolas)

## 7- ANEXOS

### Cuestionario N° 1.

#### Utilizado en entrevista efectuada a Socio y Directivo de la firma Director sección Incubación y reproducción

#### Fuente: elaboración propia

- 1- ¿De que manera se planifican actividades en las cuales se involucra directamente el directorio de la empresa? Entre los temas que planifica la empresa ¿se pueden encontrar?: Inversiones, cuestiones de la producción, capacidades de producción, aspectos del personal en las diferentes operaciones industriales, incorporación de nueva tecnología y otros aspectos económicos y financieros?
- 2- ¿Para todas las actividades que se planifican y las decisiones que se toman; se tienen en cuenta las decisiones personales y la experiencia de cada socio-directivo que forman parte del directorio?
- 3- ¿Quién o quienes ejecutan las decisiones más importantes de la empresa?
- 4- ¿Que consideraciones puede hacer respecto a los temas que se desarrollan dentro de cada sección/área de la empresa? como son:  
Inversiones – Capacidad de producción – Incorporación de nueva tecnología – Aspectos del personal – Aspectos financieros - Aspectos de la comercialización – otros.
- 5- ¿Que tipo de temas se planifican en las siguientes áreas / plantas que forman parte de la empresa?
  - Genética
  - Pta. de incubación
  - Integración /granjeros (nutrición, manejo, sanidad y medio ambiente)
  - Producción de alimento balanceado
  - Pta. frigorífica
  - Compra de insumos generales para cada actividad

6- ¿Qué tipo de información utiliza el Directorio para tomar diferentes decisiones en el desarrollo de la gestión?

EJEMPLOS: -Informes por sector  
-Seguimiento de cada director – Análisis individual  
- Aportes determinados (presupuestos y otros documentos)  
-Balances económicos  
-Controles administrativos  
-Otros.

7- ¿Cómo se toman las decisiones en el directorio de la empresa en el corto y mediano plazo?

8- ¿Se debaten propuestas individuales y se toman decisiones en conjunto?

9- ¿Quién o quienes ejecutan las decisiones tomadas, consideradas las más importantes para la empresa?

10- ¿Se tienen en cuenta el aporte de algún asesor externo, proveedor o consultor al momento de deliberar y tomar decisiones para el futuro de la empresa?

11- Se tienen en cuenta para estos aspectos estratégicos el aporte de:

- a- Empleados
- b- Encargados de sectores
- c- Supervisores - Veterinarios
- d- Otra opción interna en temas importantes

12- ¿Con qué Instituciones públicas o privadas la empresa se relaciona permanentemente?

13- ¿Qué tipo de índices controla el área en el cual se encuentra vinculada su función?

14- ¿Cuales son los problemas que más se discuten permanentemente en temas relacionados con la integración avícola?

15- Algún comentario final para agregar con respecto a las decisiones que Ud evalúa y lleva a cabo en la gestión dentro de su área y dentro del directorio:

## Cuestionario N° 2

### Utilizado en entrevista - área Administración/sección contable a responsable/jefe de área

Fuente: elaboración propia

- 1- ¿De que cargo directo depende la Administración- contabilidad como sección? Y ¿de que sector derivan las decisiones más importantes relacionadas con el área?
- 2- ¿La dirección – directorio comunican/ordenan los nuevos temas – actividades o nuevas tareas administrativas que hay que llevar a delante en la gestión de la sección?
  - a- Es el directorio
  - b- Es un socio - director
  - c- Es un Socio – director y Gerente
  - d- Es un Gerente
  - e- Es un Jefe
- 3- ¿Se discuten o tratan temas específicos sobre como desarrollan las tareas administrativas en alguna reunión específica con la gerencia o dirección?
- 4- ¿La gerencia – dirección decide sobre aspectos metodológicos de la sección. En referencia a como se debe documentar la información O bien: ¿la misma se centra en resultados específicos ya preestablecidos?
- 5- ¿Qué temas específicos cree que la gerencia – dirección presta más atención en la gestión diaria, mensual y anual que desarrolla la sección?
- 6- ¿Qué información administra la sección y de que manera se subdividen las tareas?  
Especificar los puestos y funciones que integran la sección
- 7- ¿Existe compromiso por parte del personal que integra la sección para cumplir con los requerimientos que marca la dirección – Gerencia?

- 8- En su puesto: Por orden de prioridad o importancia ¿ de que forma enumeraría aquello que le toca administrar y controlar ( entre ellos: información, datos y variables, índices que utiliza para controlar la gestión contable?
- 9- De las anteriores que citó ¿cuáles cree que normalmente la dirección – gerencia está permanentemente actualizada en lo que a información se refiere?
- 10- ¿Qué información que UD administra normalmente; la dirección – gerencia consulta o solicita opinión y/o recomendaciones?
- 11- ¿Cuándo hay una inspección programada o no programada por parte de algún organismo público (Afip – Anses – otro) Ud participa como parte receptora de la empresa? Relate alguna experiencia.
- 12- La empresa recibe algún asesoramiento externo en aspectos relacionados con la sección? Ejemplo: impositivos, comercial, Tecnología de la información (computación), costos y productividad, aspectos de la gestión de la calidad, otros aspectos.-
- 13- ¿En algún momento la sección fue capacitada en temas relacionados en la gestión contable?
- 14- Enumere los problemas críticos que pueden presentarse en el área que se desempeña.
- 15- Cuando surgen problemas internos (de la empresa) o externos (de terceros), ¿se hacen reuniones de trabajo para buscar alguna solución inmediata? ¿quiénes participan o que secciones participan?
- 16- ¿Qué importancia representa esta empresa en relación con el medio social?
- 17- ¿En que temas cree que la empresa planifica en mediano y largo plazo?

18- ¿Cuáles son los temas que considera la dirección – gerencia de importancia y consecuentemente consultan a UD o a alguien del sector para planificar en el mediano y largo plazo en cuestiones como:

- a- Proyectos de Inversión
- b- Balances o informes generales
- c- Ingreso de personal especializado o profesional
- d- Incorporación de nuevas tareas administrativas
- e- Proyecciones financieras
- f- Otras....

19- ¿De que manera se deliberan y toman las decisiones más importantes de la empresa? ¿Cuántas personas de la empresa son las que comunican los cambios que se desean emprender? Y ¿que funciones cumplen dentro de la empresa?

20- Posee la empresa algún negocio con otra empresa del rubro o está aliada estratégicamente en algún sistema productivo ?. Comente

### **Cuestionario N° 3**

#### **Utilizado en entrevista - área de producción**

#### **A supervisor de planta frigorífica**

**Fuente: elaboración propia**

- 1- ¿De qué cargo provienen las decisiones para llevar delante una tarea establecida, o área determinar para el área que Ud tiene a cargo?
- 2- ¿La dirección de la empresa comunica de alguna manera los nuevos proyectos que se van a desarrollar e invertir en las próximas semanas o meses, en la planta de producción – faena?
- 3- ¿Se llevan a delante reuniones de trabajo con la dirección-gerencia para informarse sobre nuevas actividades a implementar, nuevos procesos productivos, nuevas líneas de productos industrializar. O en tal sentido reuniones para solucionar problemas observados por ambas partes?.- Comentar una experiencia particular
- 4- ¿Qué tipos de procesos de producción o actividades de mantenimiento industrial son considerados de importancia para el control de la planta?
- 5- ¿Que información maneja el área de supervisión para controlar el correcto funcionamiento de los equipos y los proceso en planta?
- 6- ¿Existe compromiso permanente del personal que tiene a su cargo para controlar las operaciones, documentarlas e informarlas; y de tal manera saber cual es la realidad de los controles de los procesos?
- 7- ¿En qué período o cada cuantas horas, días se hacen los registros?
- 8- ¿Qué variables (temp, hs de trabajo, consumo energético) utiliza para controlar los procesos? ¿se puede tener conocimiento de esas variables en forma “on-line”?¿Cuales?

- 9- ¿Qué información de la que UD, registra o conoce permanentemente; también conoce el gerente-directivo en cualquier momento, del cual Ud, depende directamente?
- 10- ¿Se llevan a delante inspecciones externas por parte de organismos públicos (EJ: Senasa)? ¿De qué manera se planifica esa inspección e los días o semanas previas?
- 11- ¿Cuánto tiempo requiere la empresa para poder preparar la planta y que responsabilidades marca puntualmente la dirección para estos casos de inspección?
- 12- ¿Existe algún servicio externo de mantenimiento o asesoramiento en la planta en cual Ud. Se relaciona?
- 13- ¿Se utiliza alguna norma para controlar los procesos productivos?¿Cual?
- 14- Enumere los problemas más críticos que considere desde sus responsabilidades y desempeño se pueden presentar en planta frigorífica?
- 15- ¿La empresa comunica, expresa a través de sus directivos los pasos que dará en los próximos meses o año en materia de planificación de operaciones industriales o nuevos proyectos a desarrollar?
- 16- ¿Cuáles son los temas que considera la dirección – gerencia de importancia y de los cuales consulta o pide opinión a UD para planificar o tomar alguna decisión y luego optar?
- a- Proyectos de inversión
  - b- Cambios de máquinas y equipos
  - c- Montajes e instalaciones frigoríficas
  - d- Incorporación o reestructuración del personal
  - e- Otras
- 17- ¿Qué considera UD, como logros – éxitos para la empresa se han desarrollado, en la trayectoria que tienen UD dentro de la actividad avícola? En temas como:
- a- Incorporación de nuevos productos/Nuevos procesos / Nuevos mercados

- b- Cambios de tecnología
- c- Incorporación de personal especializado
- d- Otros

18- ¿Cuántas personas de la empresa son las que comunican esos nuevos cambios que se acercan? ¿qué puesto/s ocupan dentro de la estructura de la empresa? Comente