

REDES EMPRESARIALES COMO ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN EN EL SECTOR AVÍCOLA DEL ESTADO ZULIA*

María Elena Bonomie**
Rosana Meleán Romero***

** Investigadora. Centro de Estudios de la Empresa, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.
mebonomie@yahoo.com

*** Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia.
rosanamelean@cantv.net

* Este artículo es resultado del proyecto de investigación "Redes de proveedores en el sector avícola" registrado ante el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES).

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo, analizar las redes empresariales como estrategia de cooperación entre proveedores y distribuidores en el sector avícola del estado Zulia, Venezuela. Se toman como unidades de análisis tres empresas avícolas de la región zuliana. Desde el punto de vista metodológico, se parte de una revisión bibliográfica para determinar la importancia de las redes como estrategia de cooperación; para la recolección de la información empírica, necesaria para la construcción de la red de cada una de las empresas, se diseñó un cuestionario, el cual fue aplicado a informantes clave, complementado la información obtenida con entrevistas semi-estructuradas. Los resultados obtenidos indican que las redes, como forma de organización en este sector, han proliferado en las últimas décadas por una característica particular: la flexibilidad organizativa, por lo cual se puede concluir que las mismas han permitido a las empresas analizadas: reducir costos operativos, controlar información esencial en la red, coordinar actividades, crear barreras de entrada, responder en forma conjunta, solidaria y con cierta flexibilidad al mercado, entre otras.

Palabras claves: *Redes empresariales, Estrategias, Sector Avícola.*

Recibido: 02/07/2007

Aceptado: 12/11/2007

SUMMARY

The present investigation has as a main purpose to analyze the enterprise networks as a cooperation strategy between suppliers and distributors in the poultry sector at Zulia state, Venezuela. In this sense, three poultry companies of the Zulia area have been taken as a sample and study units. A bibliographical revision was used in order to determine the importance of networks as a cooperation strategy. A questionnaire was designed and applied to key informants for the empirical information collection. The obtained data was complemented with semi-structured interviews. The results obtained by this investigation indicate that networks have proliferated in this sector in the last decades as a form of organization by a particular characteristic: the organizational flexibility, reason why can be concluded that they have allowed companies: to reduce operative costs, to control essential information in the network, to coordinate activities, to create barriers of entrance, to respond to the market with certain flexibility, among others.

Key words: Enterprise networks, Strategies, Poultry Sector

ENTERPRISE NETWORKS AS A COOPERATION STRATEGY OF THE POULTRY SECTOR AT ZULIA STATE

María Elena Bonomie*
Rosana Meleán Romero**

* Researcher. Centro de Estudios de la Empresa, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.
mebonomie@yahoo.com

** Professor Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia.
rosanamelean@cantv.net

INTRODUCCIÓN

La globalización concebida como un proceso generador de cambio, sirve de guía para que las empresas se inserten en entornos dinámicos de forma acelerada. La complejidad de este fenómeno, exige asumir cambios en distintas áreas organizacionales y diferentes ámbitos sociales. Se trata, de una modificación de estructuras, procesos y actividades que permiten la flexibilidad organizativa; esto implica nuevas formas de organización, que sin duda están cambiado los paradigmas de gerentes modernos.

Aunado a las transformaciones derivadas del proceso globalizador, se encuentran factores políticos, económicos, gubernamentales, sociales, etc., propios de cada nación con los cuales deben luchar los empresarios para lograr posiciones competitivas en el mercado. El utilizar con mayor intensidad principios como la autorregulación, horizontalidad, participación, transparencia, visibilidad, autosostenibilidad, conjuntamente con los avances tecnológicos de la aldea global, se consideran aspectos clave para el desarrollo de las empresas en el mundo globalizado.

Levy y Alayón (2002) establecen dos escenarios fundamentales para enfrentar la globalización de las economías: 1) la estructuración de una nueva sociedad global constituida por flujos de información entre redes de organizaciones e instituciones y en una economía eficiente; ó 2) la conformación de una sociedad marcadamente polarizada, con un acceso a la información de forma desigual y con beneficios económicos distribuidos inequitativamente. La idea consiste en asumir el primer escenario planteado; el cual concibe una sociedad global donde la asociatividad e interrelación entre empresas (creación de redes) es necesaria para un mejor desarrollo empresarial.

A pesar del evidente impacto de la globalización en términos económicos, no puede considerarse simplemente como un proceso de interconexión de mercados. La globalización es también, un proceso de transformaciones y cambios al interior de las organizaciones, las cuales han optado por asumir retos para modernizar sus operaciones, adaptarse y sobrevivir a los cambios; por ello, la necesidad de aplicar estrategias empresariales que les permitan operar de manera exitosa.

Como parte de este proceso globalizador, donde las empresas se encuentran en un entorno competitivo, éstas deben garantizar que los insumos o materias primas utilizadas en sus procesos productivos sean confiables, oportunos y con la calidad requerida por los clientes, tanto internos como externos. Es por esto, que las empresas asumen como estrategia de cooperación las redes de proveedores, cuyo propósito, como lo plantea Gamboa y otros (2001), es aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio sobre ellos. Así mismo, las empresas deben asegurar los controles de salida de sus productos y, además de cuidar el desarrollo de las actividades de transformación, cuidar el proceso de distribución para el cual utilizan las redes de distribuidores como estrategia de cooperación. Según Gamboa y otros (2001), éstas se concretan generalmente mediante licencias y franquicias, gracias a las cuales los negocios pueden expandirse a mayor velocidad. Además la integración con distribuidores puede asegurarse por contratos de distribución lo cual implica una temporalidad menor a la integración.

En el sector avícola venezolano, la producción se realiza generalmente mediante sistemas integrados que responden a un modelo de integración vertical de los procesos y el grado de integración es variable entre empresas según las

etapas de producción que controlan directamente (Procompetencia, 2004). La integración permite un mayor control y coordinación en cuanto a la planificación de la producción en las diferentes fases del proceso productivo, pudiendo de esta manera ajustarse rápidamente a las fluctuaciones de la demanda. Asimismo, es importante destacar que este sector posee dos líneas de producción: una para pollo beneficiado, objeto de esta investigación y otra, para huevos de consumo.

En este sentido, la investigación abordará las redes empresariales como estrategia de cooperación desarrollada en el sector avícola zuliano, considerando una perspectiva teórica y el punto de vista empírico necesario para la construcción de las redes para cada una de las empresas estudiadas; es importante resaltar que dada la información empírica manejada no fue posible establecer las interconexiones entre las empresas, puesto que cualquier afirmación realizada al respecto conllevaría a subjetividades. Una vez discutidas las redes en el sector, se formulan las conclusiones como síntesis lógica del análisis realizado.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. Reflexiones teóricas sobre redes empresariales

Las nuevas realidades del mundo globalizado, conllevan a la adopción de estrategias de flexibilidad organizativa necesarias para reorganizar, por un lado, las estructuras internas y, por el otro, la relación con otras empresas. La finalidad, es lograr la adaptabilidad y generar ventajas distintivas para competir con costos, calidad y diversidad de productos y/o servicios.

En este contexto, Gamboa y otros (2001) plantean que la interrelación entre empresas se hace necesaria; por lo que asumen estrategias

de colaboración y cooperación. En las primeras, se enmarcan las alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones, acuerdos tecnológicos, financieros, entre otros; mientras que en las segundas, la integración vertical en redes de proveedores y distribuidores se asume como estrategia fundamental para garantizar la recepción y entrega oportuna de insumos y/o productos terminados, entre las diferentes fases o etapas del proceso de producción o a los clientes finales.

Para Meleán (2006), las estrategias de colaboración y cooperación son propicias para lograr una posición de dominio en el mercado, es decir fortalecer la capacidad competitiva de la empresa, al mismo tiempo que busca aumentar el control sobre la cadena productiva, así como desconcentrar el poder económico de las empresas y delegar, en otras, responsabilidades productivas. Estas empresas pueden ser pequeñas, medianas o grandes, realizan actividades complementarias y están dispuestas a aceptar las directrices del líder, casa matriz o aquella con mayor poder dentro de la red.

Por su parte González (2007), establece que la cooperación implica considerar a los proveedores, clientes y competidores como posibles aliados y como fuentes de información, lo que promueve en un momento determinado un ambiente de mercado concertado. Así mismo, el autor establece que la cooperación, se basa en la negociación, es facilitadora y posee características como la selectividad, la complementariedad y la temporalidad,

Gamboa y otros (2001) asumen lo señalado por Lewis (1993:4), referido a que "las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos a fin de lograr un objetivo común, relativo a desplazar a los competidores o alcanzar la dimensión necesaria para sobrevivir en un merca-

do mundial". Sin embargo, es cierto que las nuevas condiciones de competencia global han inducido a la colaboración horizontal entre empresas, que sólo se produce entre un reducido grupo de organizaciones similares para enfrentar en mejores circunstancias a sus competidores. En esta clasificación se diferencia la colaboración entre corporaciones "pares" que ocupan una posición similar en el mercado y la cooperación jerárquica, en el cual una empresa líder integra verticalmente redes de proveedores y distribuidores.

Estos argumentos delinear nuevas formas de organización en red, que exigen disponer y compartir información fiable y a tiempo entre las empresas participantes: la clave de una organización en red es la integración, y la clave de la integración es compartir información.

Para que la organización funcione en red, es necesario cambiar los modos de hacer las cosas, es decir los procesos de trabajo; es imprescindible cambiar los principios de planificación, organización, dirección y control establecidos, así como las políticas, normas y procedimientos. Se busca un desarrollo organizacional donde la participación, colaboración y coordinación de las empresas se constituyan en elementos fundamentales para afrontar la feroz competencia de los mercados y los elevados costos de producción. (Alhama y otros, 2004).

El tipo de organización en red, según Powell (1990), referenciado por García y Leonardi (2003:1), "...facilita la entrada al negocio de aspectos tan positivos como la reciprocidad, el altruismo, la amistad, la reputación y la colaboración que actuarán como principios de gobierno frente al desmedido interés propio en el caso del libre mercado y de la administración central para las corporaciones integradas verticalmente". Mientras que para Bennett (1997:144), parecen

ser más apropiadas (incluso necesarias) cuando lo que está implícito es una mercancía cuyo valor resulta difícil de medir.

En tal sentido, toda organización en red busca lograr la flexibilidad de sus estructuras, una rápida adaptación a los cambios en la demanda y adquirir poder sobre los compradores a partir de una adecuada coordinación y división de actividades (especialización).

Casas (2007), complementa los planteamientos anteriores al establecer que la globalización ha intensificado la formación de redes locales y/o regionales, hasta el punto que algunos autores la refieren como la telaraña de vinculaciones e interconexiones entre los estados, sociedades y organizaciones que forman el sistema económico mundial, creando nuevas estructuras y relaciones, con el resultado de que las decisiones de negocios en un lado del mundo tienen consecuencias significativas en otros lugares.

La red como forma de organización, permite a las empresas interrelacionadas diseñar estructuras, aprovechar sinergias, adquirir poder de negociación frente a los compradores de sus productos, aprovechar economías de escala, crear barreras de entrada que le permitan obtener una posición de dominio en el mercado, entre otros. Para ello, las empresas se valen de estrategias de asociación, colaboración o cooperación donde la coordinación y sincronización de cada una de las actividades productivas, tiempos y esfuerzos se consideran aspectos esenciales para lograr la complementariedad entre empresas y ofrecer productos competitivos en el mercado (con liderazgo en costos, calidad, diferenciación, etc.).

Según Mifflin (2005) la creación de redes es una estrategia resultado de la cooperación o coa-

lición de empresas en función de un objetivo común, en la que cada participante mantiene independencia jurídica y gerencial. Es el conjunto de relaciones integradas entre los agentes que participan en un aparato productivo. No se refiere, en particular a asociaciones horizontales o verticales, sino a la dinámica económica y social que se aprecia entre diversos agentes aglutinados en torno a una actividad productiva determinada.

Para Sánchez (2004), las redes son consideradas como asociaciones entre empresas de diferentes tamaños, pertenecientes a diferentes etapas del proceso productivo (relaciones de proveeduría o distribución). El autor, maneja una definición elemental sobre el término redes, no considera la relación o complementariedad que debe existir entre las empresas que integran esta forma de organización; e incluye la cooperación como relaciones entre proveedores y distribuidores, dejando de lado el fin común perseguido por las organizaciones que integran la red: logro de objetivos comunes (Vega, 2004).

De acuerdo con Bisang y Kasacoff (2006) toda red se construye con la finalidad de generar un abundante flujo de información, compartir experiencias productivas y conocimientos. Las relaciones que surgen entre empresas se materializan a través de contratos (formales e informales) con especificaciones no solo de las condiciones financieras y de los precios sino de aspectos superiores e intangibles como las experiencias y conocimiento mencionados anteriormente.

Al hablar de red, los autores analizados han dejado de lado un elemento fundamental: la coordinación. Las relaciones de dependencia entre los sujetos que integran la red, se consideran esenciales para un eficiente funcionamiento de la misma; respetar tiempos, fechas y condiciones estipuladas sea de manera formal e informal es la clave para garantizar la productividad y efi-

ciencia de esta forma de organización empresarial.

Otro aspecto no considerado por los autores es el control, poder o dominio que, según Gamboa y otros (2001), existe en toda relación de cooperación. Éste es ejercido por la empresa que posee poder económico, tiene dominio sobre las demás y funge como líder o casa matriz a la hora de establecer las directrices para la operatividad de las empresas agrupadas.

Itriago (2000) maneja una definición generalizada del término, y la define como aquella capaz de producir una especie de reacción sinérgica en cadena, por lo cual las empresas han potenciado la necesidad de integrarse en esta nueva y dinámica, flexible y poderosa figura: la red. La sinergia pasa a ser considerada en esta forma de organización como: "...algo más que la suma de sus partes" (Bennett, 1997).

Para Itriago (2000), el ser humano desde que nace ingresa a numerosas redes y a redes de redes. La primera es su familia, que por consanguinidad, afinidad u otros vínculos (amistad, vecindad o intereses económicos), está vertical u horizontalmente integrada a otras familias que forman comunidades regionales, nacionales e internacionales. Esta integración a diferentes redes generalmente no constituye para el ser humano una carga sino un activo: a mayor integración, mayores relaciones, y, por ende, mayores posibilidades de cumplir los fines para los cuales fue creado.

Analógicamente, las redes empresariales crecen aumentando sus vinculaciones con otras empresas (proveedores y/o distribuidores), integrándose hacia abajo cuando absorbe dos o más fases del proceso de comercialización o distribución y hacia arriba cuando se absorbe fases o etapas del proceso productivo o empresas encargadas de proveer los insumos necesarios. Esto

complejiza la red (crecimiento del tejido productivo), a la vez que la orienta a su maduración (crecimiento socio-productivo) (Caldentey, 2007; Caravaca y otros, 2003).

La red es un tejido vivo, integrado por comunidades, es decir, seres humanos. No es pasiva, inmóvil, muerta, esta llena de vida, mentes, pensamientos y acciones. Esto no quiere decir que la palabra red sea la denominación mas afortunada, ya que tiene varias acepciones completamente incompatibles con los fines de las organizaciones (Itriago, 2000).

Según Bennett (1997), las redes pueden estar en proceso de convertirse en la forma institucional de nuestra era, precisamente porque ofrecen a los directivos la mejor solución operativa a los retos impuestos por la creciente necesidad de flexibilización. Para Castells (2007), las empresas dispuestas en red se conectan y desconectan a la misma según lo van necesitando, característica ésta de la flexibilidad. Las organizaciones que asumen trabajar en red se basan en principios orientados al aprendizaje y la innovación, con gran flexibilidad y mínimos tiempos de reacción.

Así como existe diversidad de percepciones para definir la red, existen también diversas tipologías para clasificar estas formas de organización industrial. Una de ellas es la propuesta por Mifflin (2005) quien distingue cuatro tipos de redes empresariales: 1) redes horizontales, 2) redes verticales, 3) cadenas productivas y 4) sistemas productivos territoriales. Rodríguez de Rivera (1999) las clasifica considerando un punto de vista espacial: en regionales, nacionales, internacionales o globales y la dirección de los flujos de cooperación: redes verticales o laterales. Por otra parte, Bennett (1997) asume como tipología de redes de producción: 1) industrias tipo taller, 2) polos industriales basados en pequeñas empresas, 3) sistemas de producción limitados

geográficamente y basados en grandes empresas, y 4) alianzas estratégicas entre grandes empresas. El autor equilibra su clasificación entre pequeñas y grandes empresas, sin olvidar que las primeras se constituyen en complemento obligado para las grandes organizaciones.

Otros autores como Freeman (1991), Hage y Alter (1997), DeBresson y Amesse (1991) son un tanto más extensos pero específicos a la vez; se dirigen al campo de la colaboración (alianzas, joint venture, acuerdos conjuntos, asociaciones de investigación, etc.) más que al de cooperación, mientras que Steward y Conway (1996), asumen una tipología de redes, la cual no es aplicable al análisis que se pretende realizar (redes de recreación, profesionales, científicas, de usuarios y de amistad).

Éstas son algunas de las innumerables tipologías de redes existentes; para efectos de esta investigación se asumirán aquellas que consideran el flujo de cooperación: específicamente las redes verticales, entendidas como asociaciones entre empresas de diferentes tamaños, pertenecientes a diferentes etapas del proceso productivo (relaciones de proveeduría o distribución), por ser la clasificación que más se ajusta a las particularidades del sector. Esto no justifica la inexistencia del resto de las redes, incluso puede existir la aplicación de formas híbridas en el sector analizado.

La idea consiste en identificar las relaciones entre oferentes y usuarios, la concentración del poder; la desconcentración de actividades y la delegación de éstas en empresas de menor tamaño y con menos poder en la red. Para efectos de esta investigación, el análisis empírico se centrará en la construcción de las redes empresariales como estrategias de cooperación en las empresas seleccionadas. Es importante destacar, que se establecerán las relaciones entre las diferentes fases que componen la cadena productiva

manejada por las empresas objeto de estudio sin precisar las interconexiones entre empresas; es decir, se considerarán redes de funcionamiento internas para cada empresa sin establecer vinculaciones entre ellas.

Al respecto, es importante considerar los beneficios que las empresas obtienen al participar en una red, al respecto Mifflin (2005) establece: 1) economías de escala, mediante el uso eficiente de tecnologías productivas y acceso a mercados; 3) flexibilidad, lo cual implica mayor capacidad de responder a cambios en la demanda, sin aumentar capital instalado ni costos fijos; 4) difusión de la información, intercambio de conocimientos y experiencias, mejorando su capacidad de gestión estratégica y acelerando su aprendizaje; 5) menos barreras de entrada, al especializarse en las distintas fases de producción; 6) pertinencia de las acciones de apoyo, es decir mayor probabilidad de éxito gracias a la fluida comunicación entre instituciones públicas y el sector privado.

1.2. Las redes como estrategias de cooperación en el sector avícola zuliano

Discutidos desde una perspectiva general, algunos aspectos sobre las redes como formas de organización, las cuales buscan lograr la flexibilidad de sus estructuras y una adaptación a los cambios en el entorno, a partir de una adecuada coordinación y sincronización de sus actividades para lograr objetivos comunes, es necesario analizarlas como estrategias asumidas por las empresas para lograr una posición de dominio en el mercado, con costos, calidad y diversidad de productos.

La estrategia empresarial de constituir redes es de especial importancia; refleja la capacidad de las empresas para relacionarse, innovar, mantener vínculos de mercado, transmitir informa-

ción, compartir conocimientos, entre otras. En sí, las empresas las construyen y las asumen como estrategia porque: consideran que el valor de participar es más alto que el costo y porque aumentan su capacidad de desempeño e impacto en el entorno. La creación de las mismas de acuerdo con Peña (2006), está asociada al valor que ha asumido el conocimiento como recurso inmaterial de fuerte incidencia en la productividad de las organizaciones. Éstas nacen para formalizar el establecimiento de relaciones sinérgicas entre organizaciones, lo que corresponde a la necesidad de compartir recursos, complementarse mutuamente, obtener ventajas competitivas, lograr el acceso a bienes y servicios, alcanzando así mayores márgenes de desarrollo.

Las redes empresariales estimulan la externalización de las actividades de la organización, conduciendo a un aplanamiento jerárquico. La colaboración ocupa un lugar principal, y las relaciones externas tienen tanta importancia como las relaciones internas. Sin embargo, en algunos casos, el empresario puede ver en las redes empresariales un factor de riesgo ya que puede percibir, al resto como competidores directos, especialmente en el caso de que sean redes del mismo sector y zona geográfica.

Por su parte Peña (2006), plantea que toda red debe tender a un crecimiento y/o expansión progresiva, en el sentido de ampliar los límites de su alcance, y con ello la inclusión de organismos o personas clave, cuya contribución enriquezca el capital social de todos los miembros y permita obtener mayores éxitos en las gestiones de cada uno.

Las empresas del sector avícola constituyen cadenas agroproductivas, en las cuales se articulan los agentes económicos interrelacionados por el mercado, que participan en un mismo proceso

productivo, desde la provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización y comercialización hasta el consumo final de un determinado producto.

Estas cadenas comprenden un sistema de elementos interdependientes y enlaces que van desde la importaciones y producción de las materias primas agrícolas e industriales (maíz amarillo, sorgo, soya, yuca, etc.), y la fabricación de alimentos balanceados para animales (preparaciones y premezclas), hasta la producción de bienes de consumo humano, derivados de la actividad avícola en el país (carne de pollo y huevos).

La cadena productiva del sector avícola zuliana como sub-sector de la agroindustria venezolana cuenta con integraciones parciales y/o totales de los eslabones o fases productivas necesarias para ofrecer un producto en el mercado.

La línea de pollo beneficiado del sector en estudio, está constituida por siete fases productivas: 1) progenitoras, 2) reproductoras, 3) incubación, 4) plantas de alimentos concentrados, 5) granjas de engorde, 6) plantas de beneficio y 7) comercialización y/o distribución de los productos finales. Cada una de estas fases posee características diferentes, así como la tecnología y mano de obra; pero de la integración de cada una de ellas depende obtener y ofrecer productos con costos y precios competitivos en el mercado.

Las empresas avícolas configuran redes de proveedores, cuyo propósito es garantizar la recepción oportuna de los insumos de una empresa, esto resulta necesario cuando los suplidores actuales no son confiables, son caros o no satisfacen plenamente sus requerimientos. Estas relaciones de las empresas con los proveedores,

como lo plantea Meleán (2004), deben basarse en la comunicación, la confianza y la colaboración; esto permitirá manejar información importante por parte de las empresas y los proveedores, a fin de evitar insuficiencias de inventarios o tener exceso de insumos que se traduzcan en altos costos.

Así como existe una integración hacia atrás con los proveedores de insumos, partes o materiales, es decir, que la empresa decide integrar en sus procesos funciones relacionadas con las entradas o inputs que necesita para desarrollar sus actividades, las empresas deben asegurar la salida de los productos, para ello cuidan y controlar el desarrollo de las actividades de distribución, integrando las actividades hacia delante, integrando funciones relacionadas con la transferencia de productos o servicios hasta el consumidor final en redes de distribuidores.

La estrategia de distribución, se realiza con sus propios medios de transporte o mediante la subcontratación u outsourcing, gracias a las cuales los negocios pueden expandirse a mayor velocidad. Según Thompson y Strickland (1999:167), "los canales de distribución deben ser confiables; de lo contrario pueden dar origen a costosas acumulaciones de inventario". Esta estrategia, se presenta cuando los distribuidores no son capaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.

Tanto la estrategia de redes de proveedores como las redes de distribuidores, según Gamboa y otros (2003a:309), "tienen como objetivo asegurar la colaboración de empresas de menor tamaño con la empresa líder en el suministro o en la distribución". Las autoras plantean que este tipo de colaboración es coercitiva, porque quien controla las condiciones y términos de la relación es el factor dominante en la red: la gran empresa que lidera el proceso.

2. METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo descriptiva; parte de una identificación de los hechos, comportamientos y actitudes de las personas involucradas, así como, de los elementos que conforman el problema objeto de estudio (Méndez, 2001). De igual forma, el aspecto descriptivo permite identificar concretamente las características del universo investigado. Para Chávez (2001:135), "las investigaciones descriptivas son las que se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objeto, situaciones o fenómenos, tal como se presentaron en el momento de su recolección".

Para la selección de las unidades de análisis se asume el censo. Se estudian las empresas del sector avícola que asuman las redes como estrategia de cooperación; con base a este criterio, las empresas a estudiar quedarán constituidas por tres que se denominarán en lo sucesivo A, B y C. Es importante destacar que se resguarda el nombre real de las empresas y sus marcas por razones de confidencialidad de la información. El estudio se desarrolló en el período 2004-2006.

Para dar inicio a la investigación, se realizó una revisión bibliográfica para definir y analizar las redes como estrategias de cooperación asumidas por empresas del sector avícola zuliano. Se asume la clasificación de estrategias empresariales propuesta por Gamboa y otros (2001), específicamente las de cooperación jerárquica. Las autoras clasifican las estrategias de cooperación, considerando un espacio específico de aplicación, como es el sector empresarial.

Se diseñó como instrumento de recolección de datos empíricos, un cuestionario, conformado por preguntas abiertas y cerradas, y adaptado a las necesidades de la investigación. Dicho instrumento, fue sometido a la validación de cinco

expertos en el área, entre ellos, dos administradores, un contador, un ingeniero industrial y un ingeniero agrónomo, especialista en pollos de engorde. Se aplicaron cuestionarios para la obtención de la información pertinente al tema; profundizando con entrevistas semi estructuradas. (Ver anexo 1).

Las empresas seleccionadas están establecidas en el mercado desde hace 30 años, desarrollando líneas de producción, tanto para la producción de huevos de consumo como para el pollo beneficiado. Cuentan con plantas de alimento propias, manejan un número mayor de 100 trabajadores y abastecen gran parte del mercado regional y nacional.

De acuerdo a la información suministrada por las empresas, las marcas comerciales que manejan en el mercado para la comercialización de pollos son reconocidas nacionalmente, además venden al mayor y al detal en sus plantas de beneficio y colocan parte de su producción en supermercados ubicados en la Costa Oriental del Lago y Machiques.

Para construir las redes, se distinguen los sujetos participantes (nodos): fases de la cadena productiva que pueden ser proveedores y distribuidores en las empresas mencionadas y se considera el tipo de relación de éstos con la empresa central o líder en la red (flechas que pueden ser de exclusividad, pertenencia o simples acuerdos con empresas proveedoras o distribuidoras).

3. RESULTADOS

El sector avícola zuliano se caracteriza por la integración vertical de su cadena productiva, entendiéndose por ésta la colaboración de empresas con la finalidad de satisfacer objetivos y lograr beneficios para cada uno de los eslabones que constituyen la cadena; se refiere a una red de

alianzas verticales, entre varias empresas y/o fases de la cadena dentro de una categoría de producto o servicio.

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

Esta investigación, pretende construir las redes de las empresas del sector avícola zuliano, estableciendo fundamentalmente relaciones de propiedad y exclusividad (redes internas), entre cada uno de los eslabones que conforman la cadena y que pertenecen a la empresa líder que controla o domina la red. De igual forma, se consideran algunas relaciones con otras empresas (redes externas), necesarias para garantizar los insumos y el producto final de las empresas.

Según Caldentey (2007), en el sector avícola existen relaciones de propiedad cuando la empresa líder posee la tenencia de las fases que integran la cadena productiva del sector. Estas relaciones se evidencian con una flecha lineal en las redes construidas para cada una de las empresas analizadas. En las redes internas, se presentan interconexiones entre las diferentes fases productivas; se manejan criterios de exclusividad representados con una flecha de trazos. Finalmente, las redes externas, simbolizadas con una flecha de trazos y puntos, consideran las relaciones de empresas externas con la empresa líder. La empresa que controla la red, las fases y las empresas externas, se representan en nodos y las interconexiones entre ellas con flechas descritas anteriormente.

3.1. Redes de Proveedores en el sector avícola zuliano

Con respecto a la red de proveedores, las

empresas del sector avícola, específicamente la línea de pollo beneficiado se han movido hacia la conformación de redes, tanto internas como externas, ambas permiten concretizar modelos de flexibilidad corporativa.

Ante esta situación las empresas estudiadas, deciden establecer convenios de exclusividad para mantener relaciones estables con un número significativo de proveedores externos, denominados colaboradores, garantizando así la recepción oportuna de los insumos necesarios para el proceso de producción. Para Porter (2000) recurrir a varios proveedores mejora el poder de negociación; así mismo, señala que comprarle todo a un proveedor acabará por darle una excelente oportunidad de ejercer poder sobre las empresas.

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

Las empresas A, B, y C, establecen convenios con empresas nacionales y extranjeras para el suministro de las materias primas necesarias en la elaboración del alimento concentrado, así mismo las progenitoras, las reproductoras, los huevos para la producción de pollos de engorde, los medicamentos, los equipos y/o tecnología y materiales necesarios en el proceso de producción.

Para la selección de los proveedores, estas empresas evalúan algunos aspectos referidos, a la capacidad de distribución en el mercado con

el fin de garantizar el abastecimiento de los insumos, la calidad del servicio, la solidez y estabilidad financiera, la tecnología de producto y proceso, entre otros. Una vez evaluado y seleccionado el proveedor, éste debe desarrollar procedimientos para adaptar los insumos a las especificaciones de estas empresas. Estas evaluaciones, también se relacionan con la duración del contrato, tipo de contrato, los tiempos para los pagos, entre otros; puede suceder el caso, en el que un proveedor decida no abastecer a la empresa sino a otra de la competencia.

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

La empresa C tiene contratos de exclusividad con los proveedores de los huevos para la producción de pollos de engorde, estos huevos son traídos de Perú (redes externas), y sus características, como por ejemplo el tamaño, tienen que estar ajustadas a las especificaciones que esta empresa establece para obtener un determinado tipo de pollo. De esta manera, se concreta lo señalado por Gamboa y otros (2003a), relativo al aumento del control o dominio que se adquiere sobre los proveedores de una empresa. Por otra parte, estas empresas se convierten en proveedores al establecer convenios con los granjeros que contratan para el levante y engorde de los pollos.

La creación de redes internas en las empre-

sas analizadas, se evidencia cuando estas se convierten en proveedores de las granjas contratadas y granjas asociadas. Los convenios establecen que el suministro de los insumos, tales como: el alimento, los pollitos bebé, medicamentos, equipos y materiales requeridos, son exclusivos de la empresa productora hacia las granjas. Estas negociaciones se realizan, por una parte, para garantizar la recepción oportuna de los insumos y por la otra, para asegurarse de que los insumos utilizados en la fase de engorde posean los requerimientos necesarios para obtener un producto de calidad.

Lo antes expuesto confirma lo señalado por Procompetencia (2004:5), en el sentido que "las relaciones que se establecen entre las plantas de alimentos concentrados y los productores de pollos, no sólo implica la venta de este producto, sino también la venta de otros insumos necesarios para la producción y aún cuando la mayoría de estos pueden ser obtenidos libremente en el mercado, estas condiciones conduce a los granjeros a mantener este tipo de negociación ya que podrían tener dificultad para colocar su producción en caso de no convenir".

Orozco y otros (2004) señalan que el alimento concentrado por ser un insumo básico de la producción (representado por el 75% del costo total de producción del proceso de engorde), no es fácilmente sustituible, razón por la cual, los granjeros seguirán demandando la misma o mayor cantidad de alimentos a pesar de que el precio de éstos aumente.

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

Otro aspecto relacionado con las redes internas, se fundamenta en la cooperación entre cada una de las fases de la cadena productiva; existe complementariedad entre los recursos internos de una fase y la otra. Por ejemplo, las granjas de levante y engorde utilizan como insumos los huevos provenientes de la planta de incubación y el alimento proveniente de las plantas de alimento concentrado; para la planta de beneficio, el insumo a procesar es el pollo vivo que viene de las granjas de engorde; para la fase de distribución del producto pollos enteros, despresados o procesados, éstos provienen de la planta de beneficio, siendo necesario transportarlos hacia su destino final: el mercado. En este sentido, se pueden distinguir las redes de proveedores internas y externas en el negocio avícola zuliano.

3.2. Redes de Distribuidores en el sector avícola zuliano

Con respecto a las redes de distribuidores, las empresas A, B y C, han establecido su propia red de distribución, lo cual les permite obtener información sobre el mercado, calcular en el tiempo justo la demanda de los productos, ajustar los niveles de producción a las exigencias del consumidor, funcionar con mayor eficiencia y fundamentalmente asegurar el producto en el mercado. En algunos casos, para garantizar que el producto llegue a su destino, tanto nacional como regional, utilizan transporte propio o alquilado, para garantizar una total colocación de los productos en el mercado.

Otro tipo de distribución, es a través de los convenios con mayoristas, donde las empresas establecen condiciones para la colocación del producto. Para tal fin, las empresas deben tener conocimiento de las tiendas o supermercados de prestigio, ubicación, instalaciones y específicamente, lo relativo a la conservación del producto.

Al respecto, Lambín (1995:345) señala que la red de distribución permite tener una relación más estrecha con los canales de distribución, lo cual repercute en los costos de comercialización del producto e incluso en la adopción de estrategias promocionales comunes.

La empresa A garantiza la distribución de sus productos de tres formas: 1) creando sus propias tiendas, con precios al mayor y al detal, además de tener el servicio a domicilio. Esta venta a través de tiendas propias permite, como lo señala Porter (2000), diferenciar su producto y controlar la presentación, las instalaciones físicas y la imagen de la ubicación de la tienda, los incentivos del vendedor y otros elementos de la función de venta al menudeo que contribuyen a diferenciar el producto; 2) distribución de sus productos directamente de las plantas de beneficio; y 3) distribución con los intermediarios tales como mayoristas y detallistas. Las empresas utilizan la estrategia de distribución del producto para mejorar su posición competitiva y disminuir la vulnerabilidad cuando unas y otras empresas ejercen su poder, además, permitirá adecuar las necesidades de compra con las capacidades de la empresa, lo cual implica alcanzar un nivel óptimo de diferenciación del producto en comparación con la competencia así como, lograr un crecimiento de sus segmentos primarios de mercado, al tener información sobre el mercado (Porter, 2002).

En las redes construidas se evidencia con claridad la interdependencia existente entre los sujetos o actores involucrados, éstos están representados en los nodos, unidos por flechas que indican el tipo de relación entre los participantes. La densidad de las redes y la complejidad de la cadena requieren grandes niveles de coordinación y sincronización de las actividades realizadas en cada una de las fases productivas (redes

internas) así como las realizadas con otras empresas (redes externas).

Las relaciones materializadas mediante convenios, se basan en la confianza y aunque se evidencian relaciones con proveedores externos (redes externas), son muy exigentes las condiciones impuestas por el núcleo del tejido empresarial, es decir la empresa que lidera la red.

A medida que la red madura los vínculos entre empresas se hacen más fuertes, así como los existentes entre las distintas fases que componen la cadena productiva; se trata de ir configurando una red completa por empresa que contenga cada uno de los eslabones necesarios para competir con costos, calidad y diferenciación. Sin embargo, la flexibilidad como característica particular de la organización en red necesita mantener vinculaciones con empresas externas (sean proveedores o distribuidores), dichas vinculaciones pueden mantenerse en el tiempo o extinguirse cuando así se requiera; ello depende de exigencias productivas de las empresas directamente relacionadas con los cambios en la demanda.

Un incremento en la demanda de los productos ofertados por éstas empresas, origina necesariamente un incremento hacia atrás con los proveedores de insumos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo. De igual manera se requieren fortalecer las relaciones con quienes hacen llegar los productos en los mercados: los distribuidores, allí radica la flexibilidad de la organización en red de estas empresas.

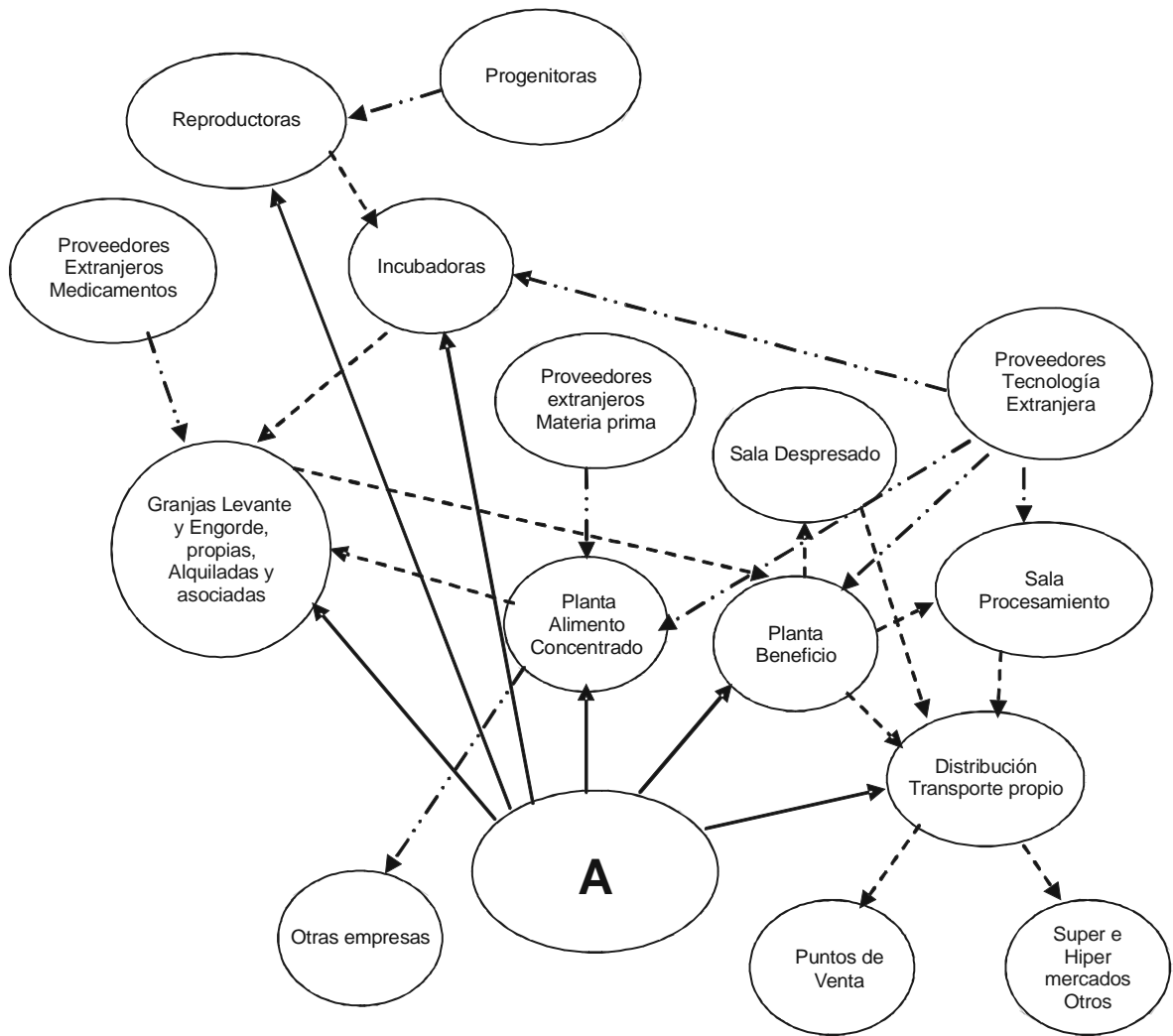
La creación de las redes empresariales de acuerdo con Peña (2006), está asociada al valor que ha asumido el conocimiento como recurso inmaterial de fuerte incidencia en la productividad de las organizaciones. Éstas nacen para formalizar el establecimiento de relaciones sinér-

gicas entre organizaciones, lo que corresponde a la necesidad de compartir recursos, complementarse mutuamente, obtener ventajas competitivas, lograr el acceso a bienes y servicios, alcanzando así mayores márgenes de desarrollo.

Resulta evidente en los planteamientos precedentes, que las redes empresariales constituyen un espacio de encuentro de sujetos implicados en el alcance de objetivos comunes, este intercambio les lleva a obtener aprendizaje, compartir experiencias, desarrollar competencias, ofrecer y recibir colaboraciones, intercambiar roles, entre otros. Por consiguiente, las funciones de cada miembro de una organización o empresa constituyen canales a través de los cuales pueden fluir los conocimientos y la creatividad, que unidos a la sabiduría de otros, hacen posible construir la plataforma innovadora de la organización.

Una vez explicado el comportamiento de las redes de proveedores y distribuidores en las empresas A, B y C, se presentan en forma gráfica (ver figura N° 1).

FIGURA 1
Redes empresariales del sector avícola zuliano



- > Relación de propiedad
- - -> Relación de exclusividad/ Redes internas
- · ·> Relación con otras empresas/ Redes externas

FIGURA 1
(Continuación)

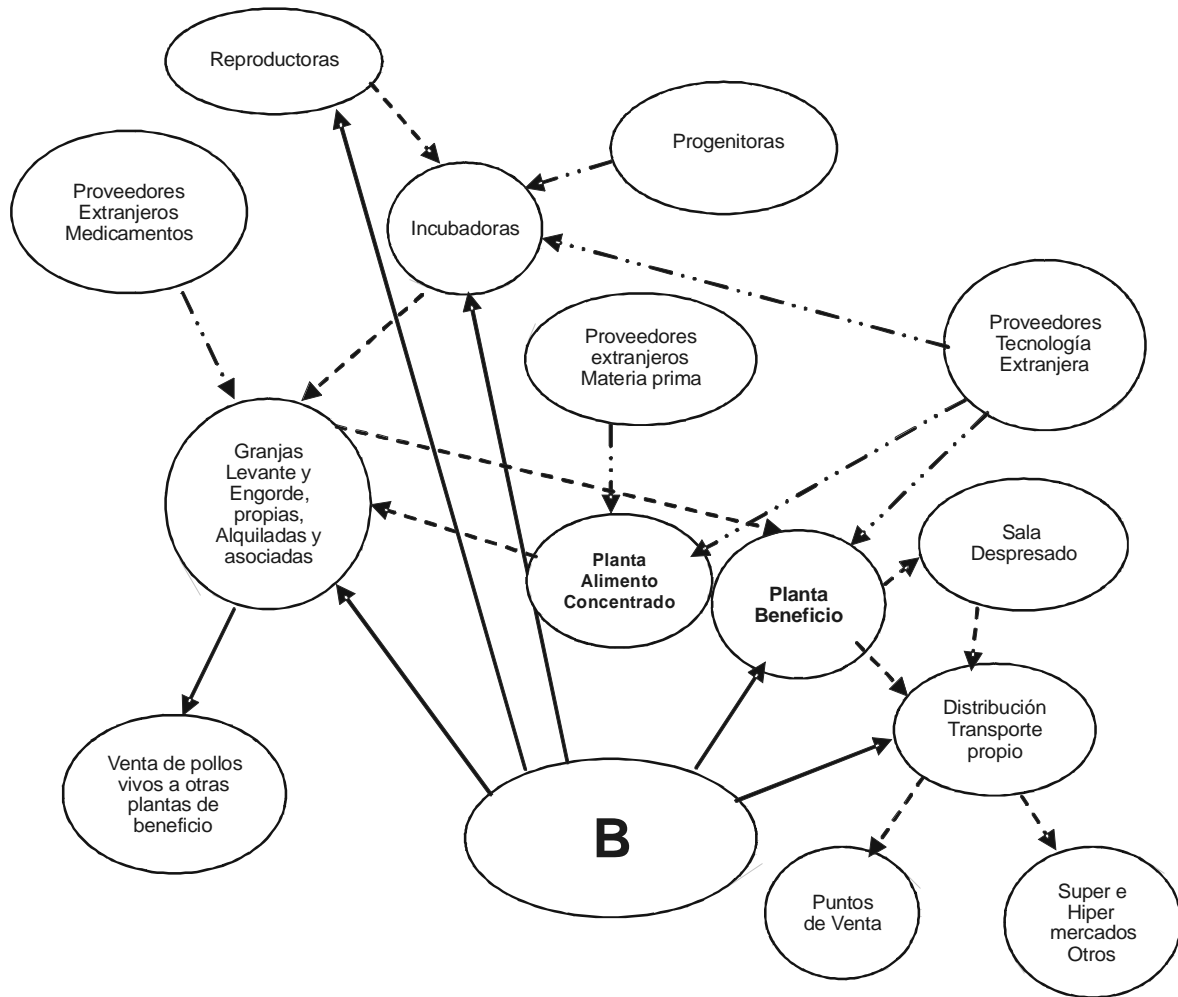
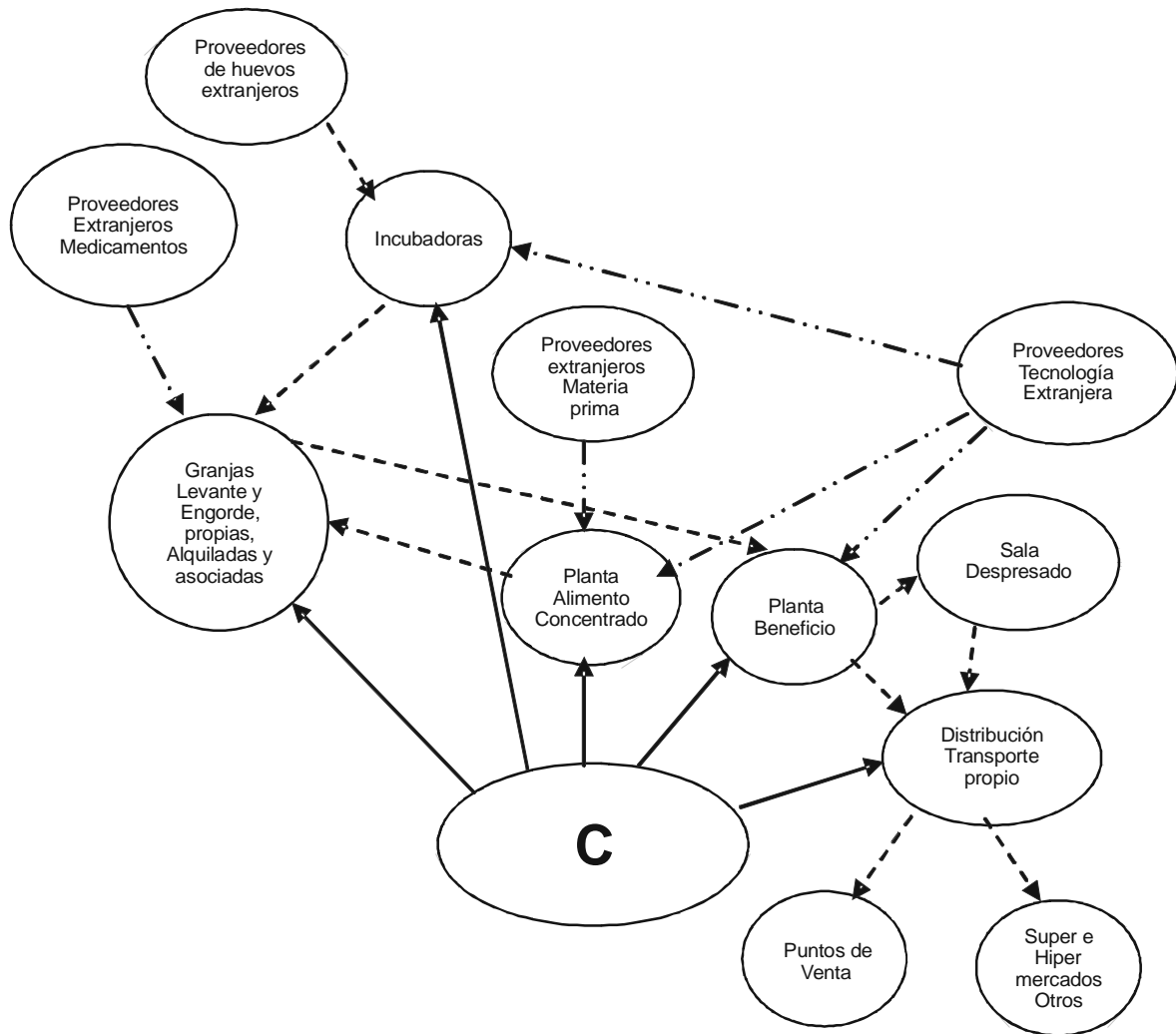


FIGURA 1
(Continuación)



- > Relación de propiedad
- - -> Relación de exclusividad/ Redes internas
- · · -> Relación con otras empresas/ Redes externas

CONCLUSIONES

Las empresas del sector avícola, se encuentran en un entorno competitivo; éstas deben garantizar que los insumos o materias primas utilizadas en sus procesos productivos sean confiables, oportunos y con la calidad requerida para obtener resultados satisfactorios. Es por ello, que las empresas adoptan y aplican estrategias empresariales a fin de adquirir el tamaño y las destrezas que les permitirán competir eficazmente mediante la innovación de procesos, productos, servicios, tecnologías u otros factores productivos. Establecer redes se convierte en una estrategia empresarial esencial para generar resultados positivos e incluso crear condiciones para acceder a los mercados.

Las empresas del sector avícola analizadas han desconcentrado su producción para ir delineando sus propias redes; esto las ha llevado a asumir estrategias de cooperación hacia atrás y hacia delante (con proveedores y distribuidores) garantizando la coordinación y sincronización de los insumos necesarios para las actividades productivas o para la entrega oportuna de los productos a los consumidores finales.

La configuración de redes empresariales en el sector implica materializar relaciones de diferentes tipos, entre las cuales se identificaron relaciones de pertenencia, exclusividad (redes internas) y relaciones con otras empresas (redes externas).

Las relaciones de cooperación como instrumento para complementar los recursos internos que se manejan en las empresas analizadas se consideran completas, siendo escasas las fases que se contratan en empresas externas (redes externas).

La organización en red en el sector avícola,

específicamente en las empresas estudiadas, busca la eficiencia de las operaciones, mediante la reducción de costos, el control de la información, la potenciación de la creatividad e innovación, dominación de mercados, adquisición y transferencia de conocimiento, intercambios de experiencias, entre otros, para responder de manera asertiva al entorno competitivo.

Finalmente, las redes empresariales representan un cambio en el comportamiento de las estrategias organizacionales, reflejada por la continua evolución de la economía de mercado, donde las empresas satisfacen sus objetivos, logran beneficios y responden de manera flexible a las necesidades del entorno.



BIBLIOGRAFÍA

- ALHAMA BELAMARIC, RAFAEL; FRANCISCO ALONSO ARRASTRA; TANIA MARTÍNEZ NÚÑEZ; RENÉ FERNÁNDEZ LUZÚA y LOYDA VELÁSQUEZ CABRERA. 2004. **Nuevas formas organizativas**. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba. Fuente: www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/rab/index.htm (Consultado el 25/09/2007).
- BENNETT, HARRINSON. 1997. **La empresa que viene. La evolución del poder empresarial en la era de la flexibilidad**. Ediciones Paidós. Barcelona. España.
- BISANG, ROBERTO y BERNARDO KASACOFF. 2006. **Las redes de Producción en el agro argentino**. XIV Congreso Anual de la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa. Argentina. Fuente: www.cepal.org/argentina/noticias/noticias/5/26385/aapresid2206.pdf (Consultado el 24/04/07).
- CALDENTEY ALBERT, PEDRO. 2007. **Redes de Empresas y cooperativas agrarias de comercialización**. Departamento de Economía Agraria. Universidad de Córdoba.
- CARAVACA, INMACULADA; GEMA GONZÁLEZ y ROCÍO SILVA, ROCÍO. 2003. **Redes e innovación socio-institucional en sistemas productivos locales**. Boletín de la A.G.E. N° 36. Universidad de Sevilla. España. pp. 103-115. Fuente: age.ieg.csic.es/boletin/36/3607.pdf (Consultado el 24/04/07).
- CASAS, ROSALÍA. 2007. **El enfoque de redes y flujos de conocimiento en el análisis de las relaciones entre ciencia, tecnología y sociedad**. Instituto de Investigaciones Sociales. Kairos. Revista de Ciencias Sociales. No. 8. Argentina. Fuente: <http://www2.fices.unsl.edu.ar/~kairos/k8-d07.htm> (Consultado el 21/03/07).
- CASTELLS, MANUEL. 2007. **Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa**. La factoría. Fuente: <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm> (Consultado el 25/04/07).
- CHÁVEZ ALIZO, NILDA. 2001. **Introducción a la Investigación educativa**. Tercera Edición. Maracaibo, Venezuela.
- DEBRESSON, CHRIS y FERNAND AMESSE. 1991. **Networks of innovators: A review and introduction to the issue**. Research Policy. No. 20. Issue 5. pp. 363-379.
- FREEMAN, CHRISTOPHER. 1991. **Networks of innovators: A synthesis of research issues**. Research Policy. No. 20, pp. 499-514.
- GAMBOA CÁCERES, TERESA; MADELEIN ARELLANO RODRÍGUEZ y YUNESKA NAVA VÁSQUEZ. 2001. **Estrategias Empresariales: Aproximación a una Tipología**. Revista Venezolana de Ciencias Sociales. Volumen 5. No. 2. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Maracaibo, Venezuela. pp. 132-154.
- GAMBOA CÁCERES, TERESA; MADELEIN ARELLANO RODRÍGUEZ y YUNESKA NAVA VÁSQUEZ. 2003a. **Estrategias de modernización empresarial: Procesos, Productos y fuerza de trabajo**. Revista Venezolana de Gerencia. Año 8 No. 24. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela. pp. 592-606.
- GAMBOA CÁCERES, TERESA; MADELEIN ARELLANO RODRÍGUEZ y YUNESKA NAVA VÁSQUEZ. 2003b. **Actores y fines de las estrategias empresariales. Una**

- Reflexión desde las Pequeñas y Medianas Empresas.** Revista Visión Gerencial. Centro de Investigaciones de Desarrollo Empresarial (CIDE). Año 2. No. 1. Vol. I. Enero - junio 2003. Universidad de Los Andes. Mérida. Venezuela. pp. 28-39.
- GARCÍA CASAL, IRENE y VIVIANA LEONARDI. 2003. **El impacto de la relación proveedor-cliente sobre el desempeño de pequeños y medianos contratistas de Bahía Blanca. Una aproximación econométrica.** Fuente: www.aaep.org.ar/espa/anales/PDF_03/GarciaCasal_Leonardi.pdf (Consultado el 24-02-07).
- GONZÁLEZ ALVARADO, TANIA. 2007. **Redes de cooperación empresarial internacional vs redes locales.** Revista Venezolana de Gerencia. Año 12. No. 37. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela. pp. 9-26.
- HAGE, JERALD y CATHERINE ALTER. 1997. **A typology of interorganizational relationships and networks** en Hollingsworth, R. y R. Boyer (Ed.) Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions Cambridge University Press.
- ITRIAGO MIGUEL ÁNGEL y ANTONIO L. ITRIAGO. 2000. **Las redes: El cambio social.** Sinergia. Asociación Nacional de Organizaciones de la Sociedad Civil. Caracas. Venezuela.
- LAMBÍN, JEAN JACQUES. 1995. **Marketing Estratégico.** Tercera Edición. McGraw Hill. Interamericana de España.
- LEVY CARCIENTE, SARY y RUBÉN ALAYÓN MONSERAT. 2002. **Miradas y Paradojas de la Globalización.** Colección Económico Financiera. Banco Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.
- MELEÁN, ROSANA. 2004. **Estrategias para gerenciar costos de producción en Industrias de Pastas Alimenticias del Estado Zulia - Venezuela.** Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.
- MELEÁN, ROSANA. 2006. **Procesos de producción de la industria avícola zuliana; fases: alimento, engorde y beneficio.** Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, CARLOS. 2001. **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación.** Tercera Edición. Mc Graw Hill. México.
- MIFFLIN, IVÁN. 2005. **Redes empresariales y Clusters. Teoría y Ejemplos en el Caso Peruano.** Centro de Promoción de la Pequeña y micro empresa. Perú. Fuente: http://www.prompyme.gob.pe/upload/publicacion_20-9-2006-3.pdf (Consultado el 07-01-07).
- OROZCO, RAFAEL; ROSANA MELEÁN y GUILLERMO RODRÍGUEZ. 2004. **Costos de producción en la cría de pollos de engorde.** Revista Venezolana de Gerencia. Año 9. N° 28. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela. pp. 637-659.
- PEÑA, TANIA. 2006. **Contribución a las Unidades de Información en las Redes Organizaciones.** Revista Venezolana de Gerencia. Año 11. No. 36. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.
- PORTER, MICHAEL. 2000. **Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.** Ediciones C.E.C.S.A. México.
- PORTER, MICHAEL. 2002. **Estrategia competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.** Ediciones C.E.C.S.A. México.

PROCOMPETENCIA (2004) **Investigación sobre la estructura de mercado y dinámica de la competencia en la agroindustria del pollo beneficiado.**

Fuente: <http://www.procompetencia.gov.ve/informepollo.html> (Consultado el 20/05/06).

RODRÍGUEZ DE RIVERA, JOSÉ. 1999.

Relaciones interorganizacionales, Keiretsus y redes de empresas.

Departamento de Ciencias Empresariales. Universidad de Alcalá. Fuente: <http://www.inta.gov.ar/bariloche/desarrollo/gesrural/trabajos/planificacion/Archivos/documento33.pdf> (Consultado el 24/02/07).

SÁNCHEZ, ALVARO. 2004. **Análisis Crítico de la Estructura organizacional de la OFCC. Nuevos modelos Organizacionales: La organización adhocrática y la organización en red.**

Fuente: <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/index.htm> (Consultado el 05-02-07).

STEWART, FRED Y STEVE CONWAY. 1996.

Informal networks in the origination of succesful innovations. En COOMBS, RICHARDS Y WALSH SAVIOTI. 1996. **Technological collaboration. The Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation.** Edward Elgar. Chentelham. pp. 201-221.

THOMPSON, ARTHUR y A.J. STRICKLAND.

1999. **Administración Estratégica. Conceptos y casos.** Undécima Edición. Mc. Graw Hill. México.

VEGA, MARINELA. 2004. **Redes: Interacción organizacional Inteligente.** EDILUZ. Maracaibo. Venezuela.

ANEXO N° 1
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS(1)

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa _____

Dirección: _____

Fecha de Fundación _____

Razón Social _____

Capital Social Monto _____ % Nacional _____ % Extranjero _____

1. Señale cuáles de las siguientes fases del proceso productivo de pollos beneficiados abarca la empresa.

- | | |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Producción de alimento | <input type="checkbox"/> Engorde |
| <input type="checkbox"/> Progenitoras (abuelas) | <input type="checkbox"/> Beneficio |
| <input type="checkbox"/> Reproductoras | <input type="checkbox"/> Incubación |
| <input type="checkbox"/> Procesamiento de la carne de pollo | |

2. Señale los principales insumos requeridos en cada una de las fases del proceso productivo, e indique con una "X" si son suministrados por proveedores externos (nacionales o extranjeros), o por la misma empresa.

Fase del proceso	Tipo de insumo	Proveedor		
		Nacional	Extranjero	Empresa
Planta de alimento				
Progenitoras (abuelas)				
Reproductoras				
Incubación				
Engorde				
Beneficio				
Proceso de la carne de pollo				

(1) El presente instrumento forma parte de una investigación de mayor alcance, por lo que sólo se muestran los aspectos referidos a los puntos abordados en el artículo.

3. La empresa aplica estrategias de cooperación:

Si ___ No ___

Explique_____

4. Describa como funcionan las redes de proveedores en la empresa.

Por fases_____

Por procesos_____

Explique _____

5. Considera usted que las redes de proveedores sirven para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Si ___ No ___

Explique_____

6. Los suministros de la empresa provienen de:

Su corporación	(%)	Otro Grupo	%	Beneficio	Forma de pago

7. Realiza acuerdos de suministro con proveedores

Nombre del proveedor	Bien que suministra	Tipo de bien	Fase del proceso	Origen del bien
	Materia prima			
	Producto semi elaborado			
	Tecnología			
	Servicio			

8. Señale los criterios para la selección del proveedor

Ubicación geográfica _____

Calidad de la materia prima o servicio _____

Precio _____
 Tiempo de entrega de la materia prima o servicio _____
 Forma de pago _____
 Costos _____
 Otros _____

9. Señale las formas de contratación del proveedor

Contrato de suministro exclusivo para la empresa _____
 Límite de precio de venta _____
 Contratos de suministro de la gama completa de materia prima o servicio _____
 Contratos de suministro parciales de materia prima o servicio _____
 Otro _____

10. Señale cuál (es) de las siguientes modalidades de contrato utiliza la empresa en la fase de engorde. Indique el porcentaje aproximado.

Modalidad	Porcentaje (%)
Granjas propias	
Granjas contratadas	
- Granjas asociadas	
- Granjas alquiladas	

11. Explique si la empresa vende a los granjeros asociados insumos para su proceso productivo.

Red de distribuidores

12. Señale la modalidad de transporte utilizado para el traslado de los productos de cada una de las fases del proceso productivo.

Desde	Hacia	Transporte Propio (%)	Transporte Subcontratado (%)
Planta de alimento	Progenitoras (abuelas)		
Progenitoras (abuelas)	Reproductoras		
Reproductoras	Incubación		

Incubación	Engorde		
Engorde	Beneficio		
Beneficio	Proceso de la carne de pollo		
Beneficio/ Procesamiento	Mercado		

13. La distribución de los productos la realiza:

Su corporación	(%)	Otro Grupo	%	Beneficio	Forma de pago

14. Si realiza acuerdos con distribuidores indique

Nombre del distribuidor	Producto que distribuye	Fase del proceso

15. Señale los criterios para la selección del distribuidor

Ubicación geográfica _____

Calidad del servicio _____

Posicionamiento en el mercado _____

Capacidad de distribución en el mercado _____

16. Señale las formas de negociación con el distribuidor

Contrato de comercialización exclusiva

Franquicia _____

Puntos de venta _____

Comercialización de la gama completa del producto _____

Comercialización parcial del producto _____

17. La distribución directa de los productos se realiza con:

Minoristas _____

Mayoristas _____

Consumidores individuales o familias directamente _____

Consumidores individuales o familias a través de una red de distribución propia _____

Empresas industriales o de servicios directamente _____

Empresas industriales o de servicios a través de una red de distribución propia _____

Organismos de la administración pública directamente _____

Organismos de la administración pública a través de una red propia de distribución _____

18. Señale cuales de las siguientes etapas se encuentran integradas verticalmente

Producción de alimento

Engorde

Progenitoras (abuelas)

Beneficio

Reproductoras

Incubación

Procesamiento de la carne de pollo

19. Explique los beneficios derivados de la integración

20. ¿Qué tipo de integración tiene la empresa considerando las siguientes opciones:

Integración Total (todas las fases del proceso) _____

Integración Parcial (algunas fases del proceso) _____

¿Cuáles fases están integradas?