

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**La administración estratégica como factor de éxito en la gestión de un
establo ganadero, caso fundo La Orqueta La Joya, Arequipa 2023**

Tesis presentada por el Bachiller:

Paz Tohalino, Jairzinho Juan

ORCID: 0009-0008-6202-4776

para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Asesor:

Mg. Rivero Fernández, Renzo Rimaneth

ORCID: 0000-0002-9295-9790

Arequipa – Perú

2024

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 16 de Agosto del 2024

Dictamen: 009934-C-EPAE-2024

Visto el borrador del expediente 009934, presentado por:

2015800531 - PAZ TOHALINO JAIRZINHO JUAN

Titulado:

**LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE UN
ESTABLO GANADERO, CASO FUNDO LA ORQUETA LA JOYA, AREQUIPA 2023**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**29254686 - VERA BALLON ERNESTO LUIS
DICTAMINADOR**



**29618838 - QUINTANILLA RODRIGUEZ MARTIN PATRICIO
DICTAMINADOR**



**29378657 - RIVEROS TACO LUIS ALFREDO
DICTAMINADOR**



La administración estratégica como factor de éxito en la gestión de un establo ganadero, caso fundo La Orqueta La Joya, Arequipa 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
2	dokumen.pub Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1%
4	www.thefreelibrary.com Fuente de Internet	1%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
6	www.contextoganadero.com Fuente de Internet	1%
7	www.asoganorte.com.co Fuente de Internet	1%
8	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	<1%

DEDICATORIA

La Presente investigación es un trabajo de perseverancia y esfuerzo, que son las enseñanzas que me dieron mis padres, Mónica Tohalino y Juan Paz que siempre los voy a llevar en el corazón, ya que sin su apoyo incondicional nada de esto hubiera sido posible, y una dedicatoria especial para mi familia Tohalino Manrique, y mis tan queridos Manuel, Maricela, Roger y Ronald que son el pilar de mi vida y dueños de mi corazón.

JAIR PAZ TOHALINO



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser tan bueno conmigo y darme las oportunidades para lograr mis objetivos en la vida; Agradezco a la vida por los buenos y malos momentos que me da, pero siempre hay una luz al final del túnel y espero no me falten las fuerzas y la alegría de vivir.

Agradezco a mis padres Juan y Mónica ya que sin ellos no hubiese podido hacer mis sueños realidad; Agradezco a Manuel Tohalino y Maricela Manrique por aconsejarme que cumpla los sueños que siempre soñé; Agradezco a Roger y Ronald por ser mis hermanos mayores y las buenas lecciones de vida que me dejaron

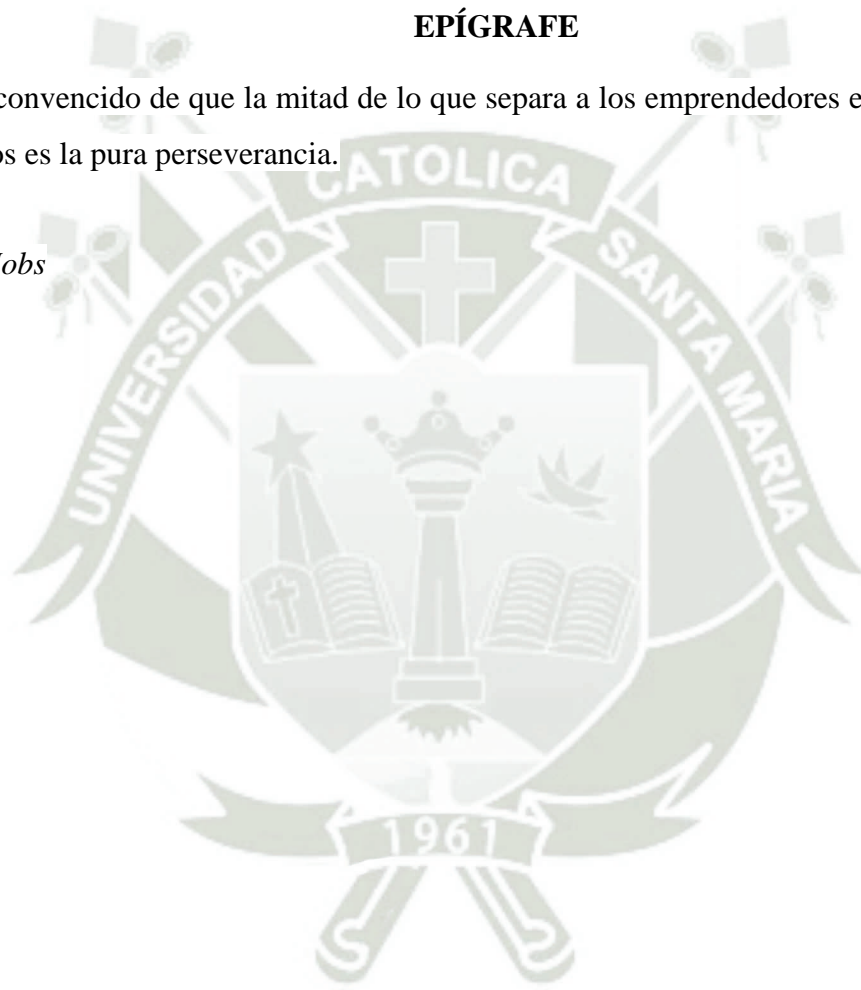
Agradezco a los docentes y personal administrativo de la Universidad Católica de Santa María ya que, gracias a su labor dedicada, la universidad es la fuente de enseñanza y educación superior de miles de arequipeños.

JAIR PAZ TOHALINO

EPÍGRAFE

Estoy convencido de que la mitad de lo que separa a los emprendedores exitosos de los no exitosos es la pura perseverancia.

Steve Jobs



RESUMEN

La administración estratégica es un proceso que permite evaluar de manera estructurada un negocio, estableciendo objetivos a largo plazo y definiendo las metas y estrategias necesarias para alcanzarlos, además de identificar y gestionar los recursos requeridos para su implementación. Es una herramienta clave para el análisis, diagnóstico y toma de decisiones, que ayuda a las organizaciones a enfrentar los desafíos del entorno y adaptarse a los cambios, todo ello con un enfoque sistemático destinado a mejorar la eficiencia y la calidad.

Puede entenderse a partir de cuatro elementos fundamentales: el análisis del entorno, la formulación de estrategias, la implementación de estas y su posterior evaluación y control. Estos componentes constituyen la base para gestionar de manera efectiva, ya que permiten a las organizaciones adaptarse, planificar y actuar con mayor precisión en un entorno dinámico y competitivo.

La actividad ganadera es, en esencia, un proceso de gestión que abarca la planificación, organización, dirección y evaluación de todas las tareas necesarias para alcanzar los resultados deseados, asegurando al mismo tiempo un crecimiento sostenible a largo plazo. Su importancia, tanto económica como social, se refleja en varios aspectos: su capacidad para generar empleo, contribuir a la ocupación del territorio en América Latina y aportar significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) de cada país. Además, desempeña un papel clave en la seguridad alimentaria, al satisfacer las necesidades de producción de leche y carne para las poblaciones.

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado bajo los lineamientos del reglamento de título y grados de la EPAE - UCSM, estructurándose en tres capítulos:

En el primer capítulo se desarrolló el Planteamiento Teórico, la determinación del problema, el enunciado y la determinación de variables, en este capítulo se conceptualiza las principales definiciones que abordan el tema de administración estratégica y de cómo funciona un estable en este caso el estable la orqueta, que antecedentes hay para la investigación y cuál es la hipótesis a ser validada.

En el segundo capítulo se desarrolló el planteamiento operativo es decir cuál es el planteamiento que se realizó para obtener información, explicando cuáles son las técnicas de obtención de datos y los instrumentos formales utilizados para disgregar la información que se utilizó en la investigación, señalando el ámbito y la temporalidad.

En el tercer capítulo se desarrolló el análisis a las estrategias que aplica el fundo la orqueta para administrar su establo, y si las acciones realizadas fueron realmente efectivas y eficientes.

Terminando con la conclusiones y recomendaciones producto de lo encontrado en este trabajo de investigación.

Palabras clave: Administración estratégica, establo ganadero, gestión del fundo.



ABSTRACT

Strategic management is a process that allows a business to be evaluated in a structured manner, establishing long-term objectives and defining the goals and strategies necessary to achieve them, as well as identifying and managing the resources required for their implementation. It is a key tool for analysis, diagnosis and decision-making, which helps organizations to face the challenges of the environment and adapt to changes, all with a systematic approach aimed at improving efficiency and quality.

It can be understood from four fundamental elements: the analysis of the environment, the formulation of strategies, the implementation of these and their subsequent evaluation and control. These components constitute the basis for effective management, since they allow organizations to adapt, plan and act with greater precision in a dynamic and competitive environment.

Livestock activity is, in essence, a management process that encompasses the planning, organization, direction and evaluation of all the tasks necessary to achieve the desired results, while ensuring long-term sustainable growth. Its importance, both economic and social, is reflected in several aspects: its capacity to generate employment, contribute to the occupation of the territory in Latin America and contribute significantly to the Gross Domestic Product (GDP) of each country. In addition, it plays a key role in food security, by meeting the production needs of milk and meat for the populations.

This research work has been developed under the guidelines of the EPAE - UCSM title and degree regulations, structured in three chapters:

In the first chapter, the Theoretical Approach, the determination of the problem, the statement and the determination of variables were developed. In this chapter, the main definitions that address the issue of strategic management and how a stable works are conceptualized, in this case the La Orqueta stable, what background there is for the research and what is the hypothesis to be validated.

In the second chapter, the operational approach was developed, that is, the approach that was taken to obtain information, explaining the data collection techniques and the formal instruments used to disaggregate the information used in the research, indicating the scope and time frame.

In the third chapter, the analysis of the strategies applied by the Orqueta farm to manage its stable was developed, and whether the actions carried out were really effective and efficient.

Concluding with the conclusions and recommendations resulting from what was found in this research work.

Keywords: Strategic administration, livestock stable, farm management.



ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

EPÍGRAFE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN..... 1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO..... 3

1. Planteamiento teórico 4

1.1. Problema..... 4

1.2. Descripción..... 4

1.3. Campo, Área y Línea..... 5

1.3.1. Tipo de Problema 5

1.3.2. Nivel de Investigación: Descriptivo 6

1.4. Variables..... 6

1.4.1. Análisis de variables..... 6

1.4.2. Operacionalización de Variables 7

1.4.3. Matriz de Consistencia 8

1.5. Interrogantes General y Especifica..... 8

1.5.1. Interrogantes General 8

1.5.2. Interrogantes Especificas..... 9

1.6. Justificación 9

1.6.1. Justificación Teórica..... 9

1.6.2. Justificación Metodológica..... 9

1.6.3. Justificación Social 10

1.6.4. Justificación Práctica o Empresarial..... 10

1.7.	Objetivos.....	10
1.7.1.	Objetivo General	10
1.7.2.	Objetivos Específicos	10
1.8.	Marco Teórico	11
1.8.1.	La Administración	11
1.8.2.	La Estrategia	13
1.8.3.	Definiciones según autores.....	14
1.8.4.	Elementos Claves de la Estrategia.....	17
1.8.5.	La Administración Estratégica	18
1.8.6.	Concepto de Administración Estratégica	18
1.8.7.	La Administración Estratégica y sus elementos	23
1.8.8.	Modelo básico de Administración Estratégica	24
1.8.9.	El FODA como herramienta de la Gestión Estratégica.....	26
1.8.10.	La Estrategia aplicada en las Organizaciones.....	31
1.8.11.	Tipos de Estrategias.....	32
1.8.12.	Implementación de la Estrategia.....	34
1.9.	Conceptos que apoyan la Administración Estratégica	34
1.10.	Elementos de la Administración Estratégica	37
1.11.	Diagnóstico organizacional: Análisis de los factores esenciales.....	39
1.11.1.	Factores del contexto externo a las organizaciones.....	40
1.12.	El mercado Ganadero Peruano	41
1.12.1.	Crianza del Ganado Bovino como medio de vida	42
1.13.	Antecedentes.....	43
1.13.1.	Internacionales.....	43
1.13.2.	Nacionales	45
1.13.3.	Locales.....	47

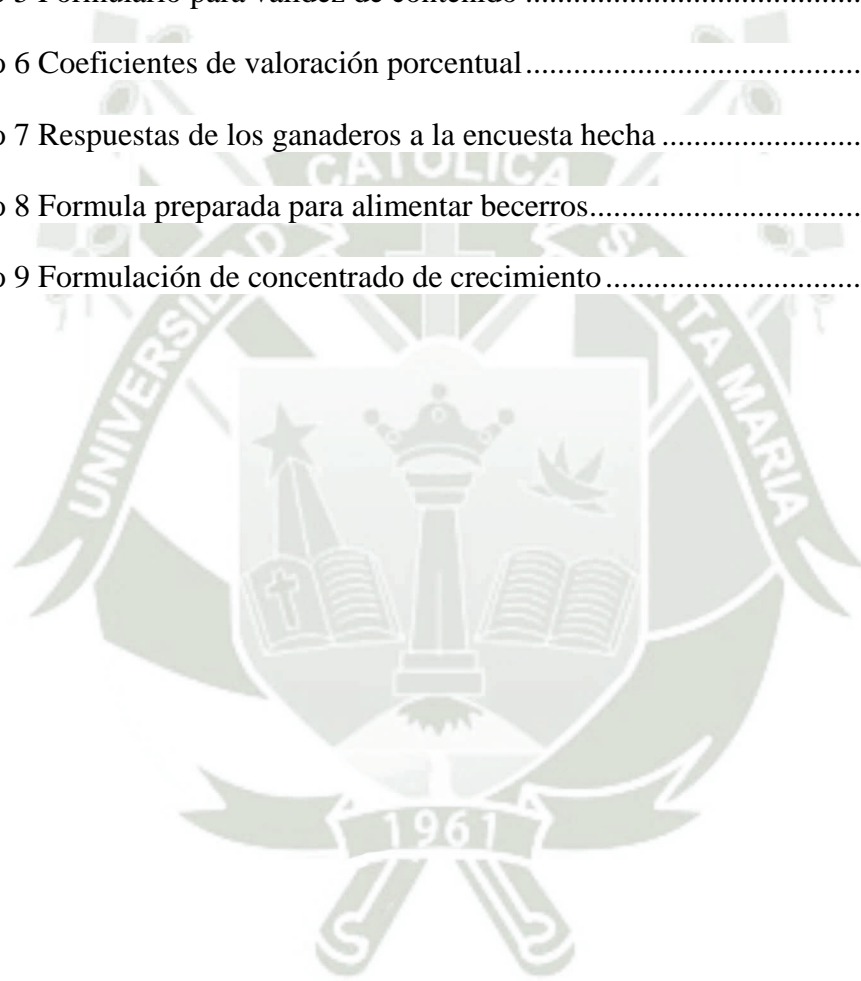
1.14. Hipótesis	48
CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	49
1. Planteamiento Operacional.....	50
1.1. Técnicas e Instrumentos	50
1.1.1. Técnicas	50
1.1.2. Instrumento.....	50
1.1.3. Campo de Verificación.....	50
1.2. Estrategia de Recolección.....	50
1.2.1. Método de Recolección	51
1.3. Diseño de Investigación.....	51
1.4. Recursos necesarios.....	51
1.4.1. Recursos Humano.....	51
1.4.2. Recursos Financiero	52
1.5. Validación de instrumento.....	52
1.5.1. Cuadro de evaluación General.....	52
1.6. Formulario para validez de contenido	54
1.6.1. Coeficiente de valoración porcentual	56
CAPÍTULO III: RESULTADOS	57
1. Planteamiento de los resultados encontrados	58
1.1. Análisis de las entrevistas realizadas.....	61
1.2. Factores para lograr rentabilidad ganadera.....	71
1.2.1. Asesoría en temas ganaderos.....	72
1.2.2. Cómo debemos administrar las fincas ganaderas	73
1.2.3. La necesidad de gerenciar en el sector ganadero.....	75
1.2.4. Los retos del mercado nacional	75
1.2.5. Retos de las empresas Agrícolas y Ganaderas en Arequipa.....	76

1.3.	Fundo la orqueta	78
1.3.1.	Ganado Vacuno	79
1.3.2.	Ganado Ovino.....	80
1.3.3.	Personal	80
1.3.4.	La alimentación	80
1.3.5.	Ganado de Engorde	81
1.3.6.	Análisis del fundo la orqueta.....	85
1.4.	Análisis externo	88
1.4.1.	Análisis PESTEL.....	88
1.4.2.	Las cinco fuerzas de Porter.....	94
1.4.3.	Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)	95
1.4.4.	Matriz Perfil Competitivo (MPC)	97
1.5.	Análisis Interno	101
1.5.1.	Análisis Interno AMOFHIT	101
1.5.2.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	104
1.6.	El proceso estratégico.....	106
1.6.1.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) 106	
1.6.2.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	107
1.6.3.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	108
1.6.4.	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	113
1.6.5.	Matriz Interna Externa (MIE).....	114
1.6.6.	MATRIZ DE DESICIÓN ESTRATEGICA (MDE).....	117
1.7.	Validación de hipótesis e interrogantes	119
1.7.1.	¿Es la Administración Estratégica, una herramienta para lograr el éxito en la gestión de un Establo Ganadero?.....	119

1.7.2. ¿Es posible identificar el tipo de gestión que se lleva a cabo en el sector ganadero arequipeño?	120
1.7.3. ¿Las empresas ganaderas son estructuradas en su administración o simplemente informales?	123
1.7.4. ¿Cuál es el nivel de productividad que cumplen las empresas ganaderas para poder subsistir y permanecer en el mercado?	124
1.7.5. ¿Las empresas ganaderas cumplen con planes de trabajo establecidos o tienen otras formas de control?	126
1.7.6. ¿Sera viable estructurar un plan de estratégico que mejore su productividad y manejo eficiente de recursos?	127
1.8. Planes de acción sobre objetivos de largo plazo	129
1.8.1. Objetivos de largo plazo	129
1.8.2. Planes de Acción	129
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
ANEXOS	140
ANEXO 1: CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACION	141
ANEXO 2: FORMULARIO PARA VALIDEZ DE CONTENIDO	142
ANEXO 3: ENTREVISTA A GANADEROS SOBRE SUS PUNTOS FUERTES DE GESTIÓN	144
ANEXO 4: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	152

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Operacionalización de variables	7
Cuadro 2 Matriz de Variables.....	8
Cuadro 3 Datos generales	52
Cuadro 4 Evaluación general.....	52
Cuadro 5 Formulario para validez de contenido	55
Cuadro 6 Coeficientes de valoración porcentual	56
Cuadro 7 Respuestas de los ganaderos a la encuesta hecha	59
Cuadro 8 Formula preparada para alimentar becerros.....	83
Cuadro 9 Formulación de concentrado de crecimiento	84



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Administración Estratégica.....	25
Figura 2 Elementos de la Gerencia Estratégica.....	39
Figura 3 Organigrama de la empresa “Fundo la orqueta”.....	87
Figura 4 Polígono de la matriz PEYEA	112
Figura 5 Matriz Boston Consulting Group.....	114
Figura 6 Matriz Interna Externa	115
Figura 7 Matriz de la gran estrategia.....	116

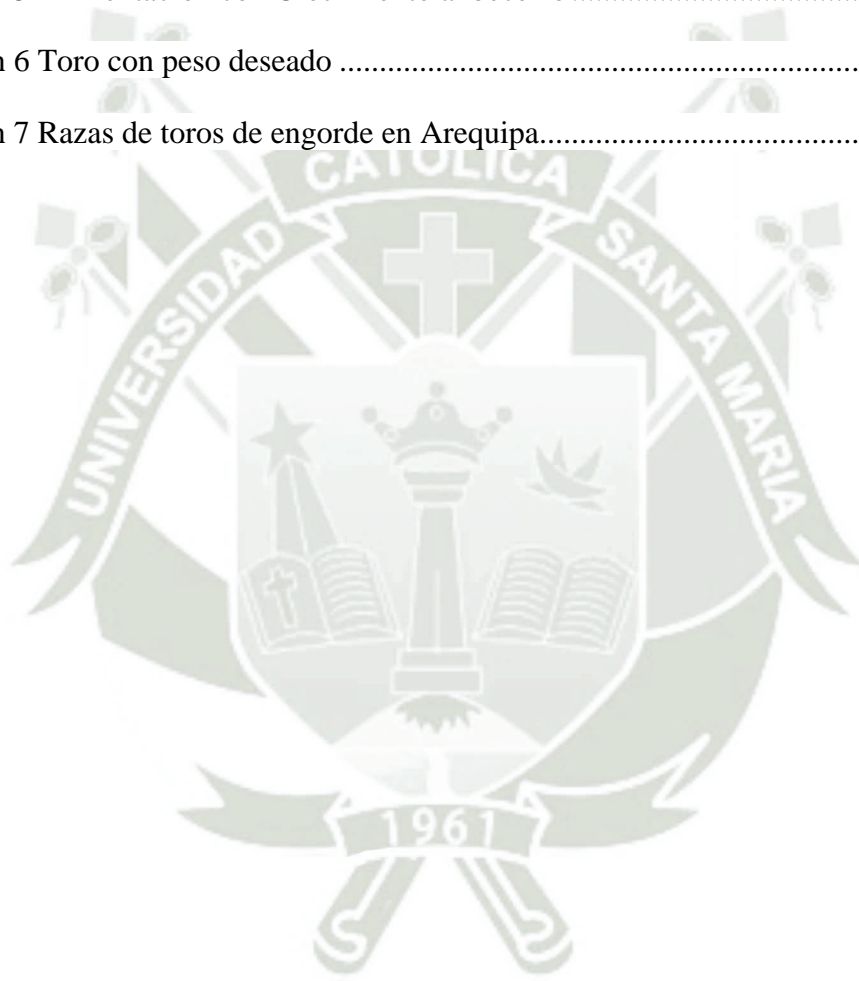


ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Conocimiento de la administración.....	61
Gráfico 2 Tiempo de administracion.....	62
Gráfico 3 Planificación y Organización.....	62
Gráfico 4 Dirección y Control.....	63
Gráfico 5 Planificación.....	64
Gráfico 6 Punto de equilibrio.....	64
Gráfico 7 Cronograma de actividades.....	65
Gráfico 8 Elaboración de presupuestos.....	66
Gráfico 9 Personal en planilla.....	67
Gráfico 10 Totalidad del mercado.....	67
Gráfico 11 Producción y desarrollo.....	68
Gráfico 12 Abastecimiento de mercados.....	69
Gráfico 13 Percepción de precio.....	70

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Nacimiento del becerro.....	81
Imagen 2 Alimentación del becerro.....	82
Imagen 3 La lactancia del becerro	82
Imagen 4 Alimentación del becerro.....	83
Imagen 5 Alimentación con Crecimiento al becerro	84
Imagen 6 Toro con peso deseado	85
Imagen 7 Razas de toros de engorde en Arequipa.....	85



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estadística mensual del beneficio de ganado bovino en la Región Arequipa	42
Tabla 2 Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos	95
Tabla 3 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	97
Tabla 4 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	100
Tabla 5 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	104
Tabla 6 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	106
Tabla 7 Matriz de estrategia Cuantitativa.....	107
Tabla 8 Matriz de Posición Estratégica	108
Tabla 9 Matriz de calificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	109
Tabla 10 Matriz de calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	110
Tabla 11 Matriz de calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	111
Tabla 12 Matriz de la Decisión Estratégica.....	117
Tabla 14 Matriz de Ética	118

INTRODUCCIÓN

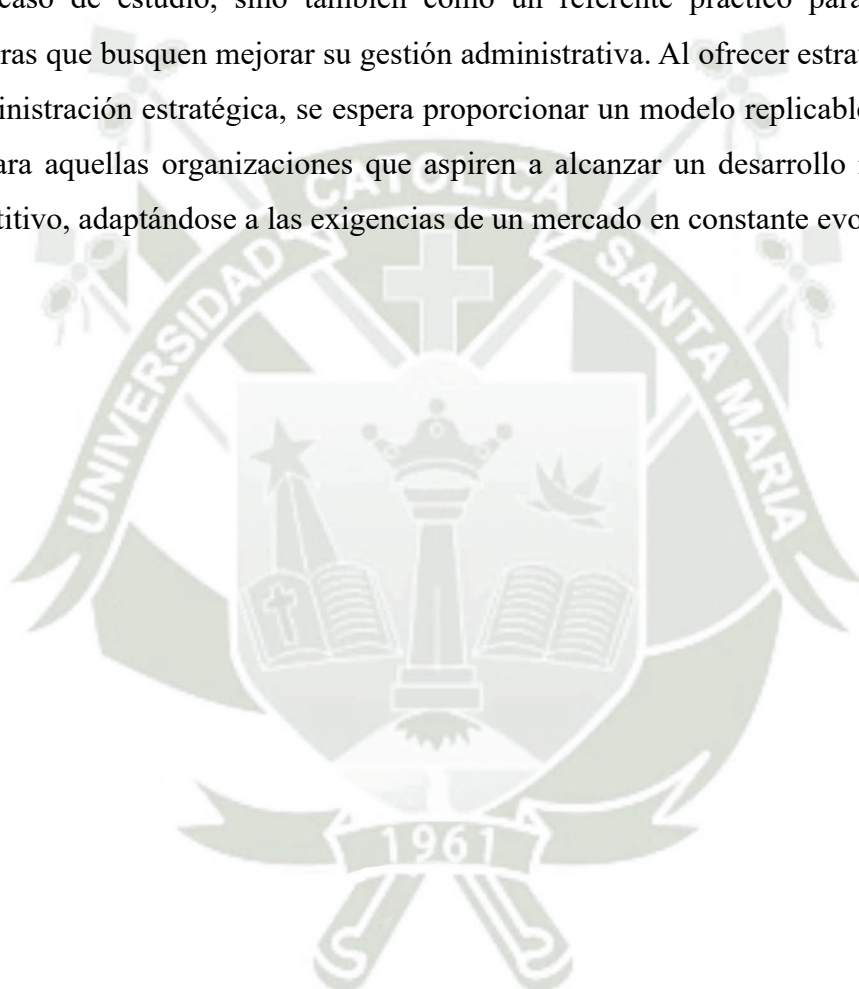
La gestión estratégica es, sin duda, una herramienta fundamental que ha demostrado su efectividad para alcanzar el éxito en una amplia gama de industrias, y el sector ganadero no es una excepción. Este sector, además de constituir una fuente vital de alimentos que sostiene la nutrición de miles de personas, representa un motor clave para la generación de empleo en las áreas rurales. Sin embargo, enfrenta una serie de desafíos que hacen imperativo replantear las formas tradicionales de administración, ya que estas limitan su capacidad para mantenerse sostenible y competitivo en un entorno económico globalizado y en constante transformación. En el caso del Perú, y de manera particular en la región de Arequipa, la ganadería bovina cumple un rol destacado dentro del desarrollo económico y social, proporcionando ingresos y estabilidad para muchas familias. A pesar de esta importancia, la gestión del sector sigue basándose en prácticas heredadas, que, aunque funcionales en su momento, actualmente no logran explotar todo el potencial de la actividad ganadera. (Bermúdez & Rodríguez, 2013)

Esta investigación se centra en analizar cómo la aplicación de la administración estratégica puede optimizar la gestión en un establo ganadero, tomando como caso de estudio el Fundo La Orqueta, situado en La Joya, Arequipa. El objetivo principal es identificar las debilidades y carencias presentes en los procesos actuales de gestión, ofreciendo un diagnóstico detallado que permita comprender las áreas críticas que requieren mejora. Asimismo, se propone el diseño de estrategias orientadas a fomentar la eficiencia operativa y la productividad, aspectos fundamentales no solo para garantizar la sostenibilidad de la actividad ganadera, sino también para enfrentar con éxito las crecientes demandas y desafíos que plantea un mercado competitivo y en constante evolución. (Thompson, 2004)

Por ello, la investigación se organiza en tres capítulos principales, diseñados para abordar de manera integral los objetivos planteados. En el primer capítulo, se desarrolla el marco teórico, donde se define con claridad el problema central de la investigación, se identifican y describen las variables involucradas, y se construye un marco conceptual que sustenta y orienta el estudio. En el segundo capítulo, se presenta el planteamiento operativo, que detalla las metodologías seleccionadas y las técnicas utilizadas para la recolección de datos, garantizando un enfoque sistemático y riguroso que permita obtener información relevante y confiable. El tercer capítulo se dedica al análisis de las estrategias de gestión actualmente implementadas en el Fundo La Orqueta, evaluando su efectividad en función de los desafíos específicos que enfrenta este establecimiento. Este análisis incluye la identificación de

fortalezas y debilidades, lo que permite proponer mejoras alineadas con principios de administración estratégica. Finalmente, se exponen las conclusiones más relevantes del estudio, junto con recomendaciones concretas y aplicables, orientadas a potenciar la gestión ganadera a través de estrategias modernas que promuevan la sostenibilidad, la eficiencia y la competitividad en un entorno dinámico y exigente. (Hernández, 2014)

Esta investigación pretende ser una aportación relevante, no solo para el Fundo La Orqueta como caso de estudio, sino también como un referente práctico para otras empresas ganaderas que busquen mejorar su gestión administrativa. Al ofrecer estrategias basadas en la administración estratégica, se espera proporcionar un modelo replicable que sirva como guía para aquellas organizaciones que aspiren a alcanzar un desarrollo más sostenible y competitivo, adaptándose a las exigencias de un mercado en constante evolución.





CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. Planteamiento teórico

“Es la Administración Estratégica, una herramienta para lograr el éxito en la gestión de un Establo Ganadero tomando el caso del Establo Fundo La Orqueta en el distrito de la Joya Arequipa” (Hunger, 2007).

1.1. Problema

El problema a conocer con la presente investigación es lograr identificar las falencias en la gestión administrativa de un establo, por ende, solucionar problemas administrativos que a sola vista pasan desapercibidos. Buscando proponer soluciones rápidas y establecer estrategias para el manejo del establo.

1.2. Descripción

La ganadería es una de las actividades agropecuarias más antiguas y esenciales, centrada en la cría y manejo de animales domésticos con el propósito de obtener diversos productos como carne, leche, lana, pieles y otros derivados. A lo largo de la historia, esta práctica ha evolucionado, adaptándose a las necesidades humanas y tecnológicas, pero su esencia se ha mantenido como una de las principales fuentes de alimento y sustento económico. En muchas regiones, especialmente en zonas rurales, la ganadería no solo es un medio de vida, sino también una tradición que conecta a las familias con la tierra y sus recursos, desempeñando un papel clave en la economía local y en la seguridad alimentaria de comunidades enteras. (Gobierno de México, 2018)

La ganadería es una importante fuente de ingresos para el Perú al 2023. Representa el 10% del PIB agrícola y el 4% del PIB total. Además, es una importante fuente de empleo para la población rural, contribuyendo al desarrollo económico y social de las regiones donde esta se desarrolla. (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego MIDAGRI, 2023)

La actividad ganadera es, en esencia, un proceso de gestión que exige planificar, organizar, dirigir y evaluar cada una de las tareas necesarias para alcanzar los resultados deseados, promoviendo un crecimiento sostenido y sostenible a lo largo del tiempo. Desde el punto de vista económico y social, la ganadería bovina juega un papel fundamental. Su importancia se refleja en su capacidad para generar empleo, dinamizar economías rurales y fomentar la ocupación del territorio, especialmente en América Latina, donde es una actividad clave. Además, contribuye

significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) de los países y cumple un rol esencial en la seguridad alimentaria, al satisfacer las necesidades de producción de leche y carne, pilares básicos para garantizar la alimentación de las poblaciones. (Contexto Ganadero, 2018)

Este negocio, que representa el sustento y el modo de vida para una gran parte de la población del país, necesita ser respaldado y fortalecido mediante políticas integrales que promuevan la innovación, el acceso a financiamiento y estrategias efectivas de comercialización. Además, es crucial invertir en la capacitación de los productores, especialmente en áreas de gestión empresarial, para que puedan optimizar el uso de los recursos disponibles. Esto contribuirá a desarrollar procesos de toma de decisiones más sólidos, permitiendo no solo mejorar la eficiencia interna del sector, sino también elevar su competitividad en el mercado. (Gobierno de México, 2018)

Por ello, la Administración Estratégica se presenta como una herramienta clave de gestión para este tipo de negocios, ya que su correcta aplicación permite optimizar las eficiencias dentro del proceso productivo. La adecuada administración de los recursos de una empresa constituye el pilar fundamental para alcanzar con éxito sus metas y objetivos, siendo una práctica indispensable en organizaciones de cualquier tamaño, ya sean pequeñas o grandes. La Administración Estratégica, entendida como un plan de acción estructurado, garantiza no solo el cumplimiento de los objetivos de rendimiento establecidos, sino también el crecimiento continuo y sostenible del negocio, asegurando su adaptación a los retos del entorno y su proyección a largo plazo. (Thompson, 2004)

1.3. Campo, Área y Línea

- **Campo** : Ciencias Económicas y administrativas
- **Área** : Administración y Gestión.
- **Línea** : Gestión del desarrollo sostenible.

1.3.1. Tipo de Problema

Tipo de Problema de Investigación: Aplicada

La investigación aplicada está profundamente relacionada con la investigación básica, ya que se nutre de los resultados y avances obtenidos por esta última. Esto se debe a que toda investigación aplicada necesita basarse en un marco

teórico sólido que le proporcione sustento y orientación para su desarrollo.
(Universidad Veracruzana, 2018)

1.3.2. Nivel de Investigación: Descriptivo

Este tipo de investigación se realiza con el objetivo de describir de manera exhaustiva los aspectos más relevantes de una realidad específica. A través de un enfoque analítico, se logra caracterizar detalladamente el objeto de estudio o una situación concreta, identificando tanto sus características distintivas como sus propiedades fundamentales. Además, al incorporar criterios de clasificación claramente definidos, este enfoque facilita la organización, agrupación y sistematización de los elementos clave, permitiendo una comprensión más estructurada y precisa del fenómeno investigado. Esto la convierte en una herramienta eficaz para generar información útil y aplicable en contextos similares. (Guevara, 2020)

1.4. Variables

1.4.1. Análisis de variables

1.4.1.1. Variable Independiente

La Administración Estratégica como Factor de éxito

1.4.1.2. Variable Dependiente

Gestión de un establo ganadero.

1.4.2. Operacionalización de Variables

Cuadro 1

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicador
Independiente: LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE ÉXITO	Análisis ambiental o sectorial	% de mercado / Número de Clientes / Conocimiento de la Competencia en el sector
	Formulación de Estrategias	Cumplimiento de objetivos y metas, Competitividad, Planes de trabajo
	Implementación de Estrategias	Productividad del negocio / Experiencia de los trabajadores / Resultados Organizativos
	Evaluación y Control	Cumplimiento de objetivos / Cumplimiento de metas y planes de trabajo
Dependiente: GESTIÓN DE UN ESTABLO GANADERO	Rentabilidad	ROI / ROA
	Crecimiento Empresarial	Competitividad / Capacidad de Producción
	Satisfacción Laboral	Rotación de trabajadores
	Planeación Estratégica	Calidad del ganado / Cumplimiento del Plan Estratégico
	Diferenciación	Valor / Lealtad

Nota: Hunger, (2007)

1.4.3. Matriz de Consistencia

Cuadro 2

Matriz de Variables

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
Principal ¿Es la Administración Estratégica, una herramienta para lograr el éxito en la gestión de un Establo Ganadero?	General Demostrar que la Administración Estratégica, es una herramienta para lograr el éxito en la gestión de un Establo Ganadero o Agropecuario	Dado que la mayoría de establos y Ganaderas de la Región Arequipa, realiza la crianza y engorde de animales bovinos, siguiendo las costumbres de antaño y que dentro de esta praxis es muy común aplicar una gestión insipiente y con conocimiento empírico, Es probable que al realizar el análisis de la Administración Estratégica se pueda comprobar como herramienta para lograr el éxito en la gestión de un Establo Ganadero tomando el caso del Establo Fundo La Orqueta.	Independiente LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DE ÉXITO	Analisis Ambiental o Sectorial	Tipo de Investigación La <i>investigación Aplicada</i> se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última ya que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico
				Formulación de estrategias	
Específicos • ¿Es posible identificar el tipo de gestión que se lleva a cabo en el sector ganadero arequipeño? • ¿Las empresas ganaderas son estructuradas en su administración o simplemente informales? • ¿Cuál es el nivel de productividad que cumplen las empresas ganaderas para poder subsistir y permanecer en el mercado? • ¿Las empresas ganaderas cumplen con planes de trabajo establecidos o tienes otras formas de control? • ¿Será viable estructurar un plan de estratégico que mejore su productividad y manejo eficiente de recursos?	Específicos *Identificar el tipo de gestión que se lleva a cabo en el sector ganadero arequipeño. *Conocer si las empresas ganaderas son estructuradas en su administración o simplemente son informales *Establecer el nivel de productividad que cumplen las empresas ganaderas para poder subsistir y permanecer en el mercado *Identificar si las empresas ganaderas cumplen con planes de trabajo establecidos o tienes otras formas de control *Estructurar un plan de estratégico que mejore su productividad y manejo eficiente de recursos	Justificación Se justifica la presente investigación ya que el nivel de informalidad que existe en los ganaderos de las zonas de Arequipa es elevado, se pudo constatar que muchos de los dueños de granjas y establos no cuenta con estudios técnicos o conocimiento en administración, solo establecen sus producciones a los métodos ancestrales y de usos y costumbres en la crianza ganadera, lo que les produce pérdidas, su estructura de producción, y económica presenta limitaciones que pueden ser mejoradas.	Dependiente GESTION DE UN ESTABLO GANADERO	Evaluación y control	Diseño de la Investigación Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo
				Rentabilidad	Población y muestra Las Granjas, Establos y Fundos de los 12 distritos seleccionados a fin de contar con la mayor cantidad de ganaderos de la ciudad de Arequipa.
				Crecimiento Empresarial	Técnicas de recolección de datos o Observación directa o Entrevistas o Visitas en campo o establo o Análisis de documentos MINAGRI o Grupo de Ganaderos (Asociaciones)
				Satisfacción Laboral	Instrumentos A).- Cuestionarios dirigidos: . B).- Tablas de frecuencia: C).- Gráficos Estadísticos:
				Planeación Estratégica	
				Diferenciación	

Nota: Hunger, (2007)

1.5. Interrogantes General y Especifica

1.5.1. Interrogantes General

¿Es la Administración Estratégica, una herramienta para lograr el éxito en la gestión de un Establo Ganadero?

1.5.2. Interrogantes Especificas

- ¿Es posible identificar el tipo de gestión que se lleva a cabo en el sector ganadero arequipeño?
- ¿Las empresas ganaderas son estructuradas en su administración o simplemente informales?
- ¿Cuál es el nivel de productividad que cumplen las empresas ganaderas para poder subsistir y permanecer en el mercado?
- ¿Las empresas ganaderas cumplen con planes de trabajo establecidos o tienen otras formas de control?
- ¿Será viable estructurar un plan de estratégico que mejore su productividad y manejo eficiente de recursos?

1.6. Justificación

1.6.1. Justificación Teórica

Se justificó la presente investigación ya que se aprecia el nivel de informalidad que existe en los ganaderos de las zonas de Arequipa es elevado, se pudo constatar que muchos de los dueños de granjas y establos no cuenta con estudios técnicos o conocimiento en administración, solo establecen sus producciones a los métodos ancestrales o teóricos y de usos y costumbres en la crianza ganadera, lo que les produce pérdidas, su estructura de producción, y económica presenta limitaciones que pueden ser mejoradas.

1.6.2. Justificación Metodológica

Esta justificación se da cuando el proyecto que se realizó propone una nueva estrategia de administración de un establo o centro ganadero, basado en la ciencia de la administración para generar conocimiento válido y confiable así mismo se eligió la entrevista como método de recolección de datos métodos y cómo estos métodos son adecuados para responder a las preguntas de investigación.

1.6.3. Justificación Social

Se justificará el aspecto social, debido a que la investigación permitirá ayudar a contribuir mejoras en el ámbito de la Gestión de establos ganaderos o granjas agropecuarias ya que, por medio del manejo de diferentes estrategias, se puede mejorar la producción mediante las mejores prácticas con una mayor calidad de en la producción de carnes, leche, pieles y lana según sea el caso de los establos.

1.6.4. Justificación Práctica o Empresarial

La justificación practica o empresarial va enfocada en el uso de los conocimientos impartidos de la carrera de administración de empresas, de la UCSM y la aplicación de la misma en la presente investigación ya que permite conocer la forma de gestionar que tienen los establos atreves de distintas herramientas en la administración estratégica, concretándolas en un plan estratégico que permitirá poder poner en práctica todo el conocimiento obtenido y logra tener el grado de licenciado en Administración de empresas.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Demostrar que la Administración Estratégica, es una herramienta para lograr el éxito en la gestión de un Establo Ganadero o Agropecuario.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Identificar el tipo de gestión que se lleva a cabo en el sector ganadero arequipeño.
- Conocer si las empresas ganaderas son estructuradas en su administración o simplemente son informales.
- Establecer el nivel de productividad que cumplen las empresas ganaderas para poder subsistir y permanecer en el mercado.
- Identificar si las empresas ganaderas cumplen con planes de trabajo establecidos o tienes otras formas de control.
- Estructurar un plan de estratégico que mejore su productividad y manejo eficiente de recursos.

1.8. Marco Teórico

1.8.1. La Administración

1.8.1.1. ¿Cuál es el concepto de administración?

“La administración se puede definir de diferentes maneras dependiendo del enfoque y la perspectiva del autor. Tenemos, por ejemplo” (Bermúdez & Rodríguez, 2013).

1.8.1.1.1. Henri Fayol

“Reconocido como uno de los pioneros de la teoría clásica de la administración, definió esta disciplina como un proceso compuesto por cinco funciones fundamentales: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Bermúdez & Rodríguez, 2013).

1.8.1.1.2. Frederick Taylor

“Conocido como el padre de la administración científica, planteó que la administración debe basarse en la aplicación de métodos científicos para optimizar la eficiencia y la productividad en las organizaciones” (Bermúdez & Rodríguez, 2013).

1.8.1.1.3. Peter Drucker

“Uno de los pensadores más influyentes en la administración moderna, definió esta disciplina como el proceso de establecer objetivos claros y tomar decisiones estratégicas para alcanzarlos” (Bermúdez & Rodríguez, 2013).

1.8.1.1.4. Mary Parker Follett

“Follett es conocida por su enfoque en las relaciones humanas en la administración. Su perspectiva destaca la importancia de la colaboración, el liderazgo participativo y la integración en los procesos administrativos” (Bermúdez & Rodríguez, 2013).

1.8.1.1.5. Münch Galindo

Reconocida por su enfoque en las relaciones humanas dentro de la administración, definió esta como "el arte de hacer las cosas a través de las personas". Su perspectiva destaca la importancia de la colaboración, el liderazgo participativo y la integración en los procesos administrativos. (Bermúdez & Rodríguez, 2013)

1.8.1.1.6. Ezequiel Ander Egg

La administración es una disciplina que abarca diversos aspectos relacionados con la gestión y organización de recursos humanos, materiales y financieros en una empresa u organización. Ezequiel Ander Egg es conocido por su enfoque en la administración social y comunitaria. (Bermúdez & Rodríguez, 2013)

1.8.1.1.7. Henry Sisk y Mario Sverdlik

Definen la administración como el proceso de coordinar todos los recursos disponibles mediante la planeación, dirección y control. Este enfoque subraya la importancia de gestionar de manera eficiente los recursos humanos, materiales y financieros para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Bermúdez & Rodríguez, 2013)

1.8.1.1.8. Lourdes Münch

Define la administración como un proceso dinámico que comprende las etapas de planificación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar los objetivos de manera eficaz y eficiente. Su enfoque destaca la importancia de la ética y la responsabilidad social en la gestión empresarial, reconociendo que estos valores son fundamentales para el desarrollo sostenible de las organizaciones. Según Münch, la administración debe entenderse como un proceso integral compuesto por fases interrelacionadas que permiten estructurar y ejecutar estrategias, con énfasis en la planificación estratégica y en la toma de decisiones gerenciales informadas, asegurando así un liderazgo efectivo y responsable dentro de las empresas. (Bermúdez & Rodríguez, 2013)

1.8.1.1.9. Ernesto Vera Ballón

Es una ciencia social compuesta por Principios y elementos que busca maximizar los recursos humanos, materiales, y financieros de manera eficiente, utilizando la Planeación, la Organización la Dirección y el Control en las organizaciones. (Garate Urday, 2024)

1.8.2. La Estrategia

El concepto de estrategia tiene un origen histórico profundamente arraigado en el ámbito militar, remontándose a la antigüedad. La palabra "estrategia" deriva del término griego "strategos", que puede traducirse como "el arte del general". En su sentido original, hacía referencia a la habilidad de liderar y dirigir ejércitos, implicando no solo el mando, sino también la planificación y ejecución de acciones para alcanzar objetivos específicos en el campo de batalla. Este significado inicial se ha transformado y ampliado a lo largo del tiempo, encontrando aplicaciones en diversos campos como la administración y los negocios. En el Antiguo Testamento de la Biblia, por ejemplo, Moisés utilizó estrategias para guiar a los hebreos fuera de la esclavitud en Egipto hace unos 3500 años. (Sapiro, 2011)

En el ámbito académico y económico, el concepto de estrategia fue introducido por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos en 1944. La idea básica de la estrategia en este contexto es la competencia. El término "planeación estratégica" fue acuñado por Alfred Chandler en la década de 1960. (Steiner, 1983)

Volviendo al término "estrategia" proviene del griego "Stratosagein". Esta palabra se compone de dos partes: "**stratos**", que significa ejército, y "**agein**", que significa conducir o guiar. Por tanto, originalmente, "estrategia" se refería al arte de la guía del general en la guerra, es decir, la habilidad para dirigir operaciones militares. (WordPress, 2020)

La *estrategia* es una herramienta esencial en casi todos los aspectos de la vida empresarial. Aunque las tácticas específicas pueden variar, el objetivo general de la estrategia es siempre el mismo: alcanzar los objetivos a largo plazo de una manera eficiente y efectiva. (Porter, 2006)

Con la primera pregunta los administradores pretenden conocer las condiciones y el entorno en el que opera. Una vez determinada su situación actual pasa plantearse qué dirección seguir, hacia donde quieren ir como organización. Así llegamos a la tercera pregunta: ¿cómo vamos a llegar? Esta pregunta conduce al líder de administración estratégica a buscar las respuestas sobre acciones competitivas y de operaciones que permitan alcanzar el desempeño que haga crecer a la empresa. (Thompson, 2004)

1.8.3. Definiciones según autores

Otra definición muy concreta de la estrategia es:

La estrategia se entiende como una herramienta fundamental para definir el propósito de una organización, estableciendo objetivos a largo plazo que guían su dirección. Implica diseñar programas de acción específicos y establecer prioridades en la asignación de recursos, asegurando que estos se utilicen de manera óptima para alcanzar las metas planteadas. (Hernández, 2014)

Podemos citar el concepto de estrategia de a varios autores:

1.8.3.1. Max y Majluf

Definen la estrategia como un medio para establecer el propósito de una organización, reflejado en objetivos de largo plazo, programas de acción específicos y la priorización en la asignación de recursos. Para ellos, la estrategia de una empresa representa un plan de acción claro y estructurado, un camino definido para alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva. (Hernández, 2014)

1.8.3.2. Michael Porter

Describe la estrategia como la capacidad de crear una posición única y valiosa en el mercado mediante la realización de un conjunto de actividades interrelacionadas. Esta posición distintiva permite a las organizaciones diferenciarse y lograr un rendimiento superior dentro de su industria, destacando la importancia de la innovación y la coherencia en las operaciones estratégicas. (Hernández, 2014)

1.8.3.3. Ansoff

Para Ansoff, la estrategia es un concepto integral que conecta el entorno interno y externo de la empresa. La define como un conjunto de objetivos y políticas destinadas a alcanzar metas amplias, reflejando la interacción dialéctica de la empresa con su entorno. Este enfoque destaca la necesidad de mantener un equilibrio entre las capacidades internas de la organización y las demandas del entorno competitivo para garantizar su sostenibilidad. (Hernández, 2014)

1.8.3.4. Andrews

“Andrews presenta conceptos importantes relacionados con la estrategia, propone un modelo del proceso de dirección estratégica que es adaptable a cualquier situación que requiera acción” (Hernández, 2014).

1.8.3.5. Gluksman

Para Gluksman, la estrategia es esencialmente "la teoría de la decisión por las armas". Esta definición está orientada hacia contextos militares, donde la estrategia implica la toma de decisiones en función del uso de la fuerza como herramienta para alcanzar objetivos específicos en un conflicto. (Chiavenato, 2011)

1.8.3.6. Liddell Hart

Afirma que la estrategia se basa principalmente en los cálculos y las coordinaciones entre los fines y los medios. Esto resalta la importancia de alinear los recursos disponibles con los objetivos estratégicos, asegurando que las acciones sean coherentes y efectivas para lograr el propósito deseado. (Chiavenato, 2011)

1.8.3.7. Beaufre

Define la estrategia como "el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver un conflicto". Este enfoque subraya la interacción entre las partes en conflicto, donde la estrategia se convierte en un juego de decisiones y acciones orientadas a imponer la voluntad de una parte sobre la otra. (Chiavenato, 2011)

1.8.3.8. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel

Estos autores conceptualizan la estrategia a través de cinco términos clave: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

- **Plan:** La estrategia como un plan establece el curso de acción definido conscientemente; es una guía para enfrentar una situación.
- **Pauta de acción:** La estrategia como pauta de acción se refiere a cómo se implementará el plan, es decir, las acciones específicas que se llevarán a cabo para lograr los objetivos.
- **Patrón:** La estrategia como patrón se refiere a la consistencia en el comportamiento, incluso si no se planeó inicialmente.
- **Posición:** La estrategia como posición se refiere a la ubicación de la organización en el entorno en el que opera.
- **Perspectiva:** La estrategia como perspectiva se refiere a cómo la organización ve el mundo y su lugar en él. Incluye la cultura y la ideología de la organización.

Es bien conocido que el origen de la estrategia es de uso militar, pero que ha trascendido al mundo de los negocios, de los deportes y muchos otros entornos. (D'alesio, 2008)

Toda empresa, independiente del tamaño que sea, se enfrenta a tres cuestionamientos vitales para planear su estrategia:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar? (Narciso, 2014)

1.8.4. Elementos Claves de la Estrategia

“Los elementos clave de una estrategia efectiva pueden variar dependiendo del contexto y los objetivos específicos, pero aquí te dejo algunos que son comúnmente reconocidos” (Sierra, 2013).

1.8.4.1. Visión

“La visión es una descripción de lo que la organización aspira a lograr en el futuro. Es un elemento crucial de cualquier estrategia, ya que proporciona una dirección clara y un objetivo final” (Sierra, 2013).

1.8.4.2. Misión

“La misión es una declaración de propósito que describe lo que la organización hace, para quién lo hace y cómo lo hace. Ayuda a guiar las decisiones y acciones estratégicas” (Sierra, 2013).

1.8.4.3. Objetivos

Los objetivos son metas claras, específicas y medibles que una organización establece para guiar sus esfuerzos y alcanzar resultados concretos. Estos deben estar alineados con la misión, que define el propósito fundamental de la organización, y con la visión, que representa su aspiración a largo plazo. (Sierra, 2013)

1.8.4.4. Análisis del entorno

“El análisis del entorno es un proceso fundamental que consiste en evaluar tanto el entorno interno como el externo de una organización” (Sierra, 2013).

1.8.4.5. Estrategias y tácticas

“Las estrategias y tácticas son los planes de acción específicos que la organización implementará para alcanzar sus objetivos. Las estrategias son planes a largo plazo, mientras que las tácticas son acciones a corto plazo” (Sierra, 2013).

1.8.4.6. Implementación

“Este es el proceso de poner en práctica las estrategias y tácticas. Implica la asignación de recursos, la gestión del cambio y el seguimiento del progreso” (Sierra, 2013).

1.8.4.7. Evaluación y control

“Este es el proceso de monitorear el rendimiento de la estrategia y hacer ajustes según sea necesario. Puede implicar el uso de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y otros métodos de evaluación” (Sierra, 2013).

1.8.5. La Administración Estratégica

La administración estratégica es una disciplina dentro de la administración que se enfoca en identificar, diseñar y ejecutar estrategias que permitan a los gerentes mejorar el desempeño de la organización y alcanzar una ventaja competitiva sostenible. (Nova, 2018)

1.8.6. Concepto de Administración Estratégica

La administración estratégica, también denominada dirección estratégica, gestión estratégica o planificación estratégica, se define por un enfoque holístico que abarca de manera integral todos los aspectos fundamentales de una organización. Este enfoque exige que quienes toman decisiones analicen la organización desde una perspectiva amplia y sistémica, considerando cuidadosamente tanto los factores internos, como los recursos, capacidades y procesos internos, así como los factores externos, como las oportunidades, amenazas y dinámicas del entorno que pueden afectar su desempeño. Además, la administración estratégica implica el desarrollo, adopción y ajuste de modelos mentales que permitan a los líderes comprender de manera integrada el entorno global en el que opera la organización. Esto incluye la capacidad de alinear esta visión global con las perspectivas y necesidades de los distintos actores y grupos de interés dentro de la organización. (Sapiro, 2011)

La administración estratégica, originalmente abordada desde una concepción tradicional, ha evolucionado con el tiempo, perfeccionándose y complementándose gracias a enfoques modernos y avances teóricos presentes en la literatura especializada. Estas contribuciones han enriquecido el marco conceptual al incorporar definiciones más amplias, elementos clave y etapas fundamentales que integran una visión más completa de la administración. Este desarrollo ha permitido que la gestión en las organizaciones actuales sea más dinámica y adaptativa, respondiendo de manera más efectiva a los desafíos del

entorno competitivo, promoviendo una toma de decisiones más estratégica y alineada con las necesidades del entorno cambiante. (Chiavenato, 2001)

La administración estratégica ha sido definida de diversas maneras por distintos autores, quienes en general coinciden en los elementos y aspectos clave que la conforman. Uno de los referentes clásicos en el área, la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos. Según su planteamiento, este proceso implica delinear la misión organizacional, definir la dirección futura y los objetivos estratégicos a largo plazo, así como establecer estrategias y políticas necesarias para lograrlos, todo ello fundamentado en un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la organización. David destaca que la administración estratégica comienza con el establecimiento de metas organizacionales, seguido por la definición de estrategias y políticas orientadas a alcanzarlas, y culmina con el desarrollo de planes detallados para asegurar la implementación de dichas estrategias y la consecución de los fines propuestos. Este enfoque permite tomar decisiones clave sobre qué esfuerzos de planeación deben realizarse, cuándo y cómo llevarlos a cabo, quiénes serán responsables y cómo se gestionarán los resultados obtenidos. Además, el autor subraya que la administración estratégica es un proceso sistemático, organizado en función de una realidad comprendida y analizada, aunque reconoce que para muchas organizaciones implica una serie de planes y acciones desarrolladas a lo largo del tiempo. También resalta su naturaleza continua, particularmente en la formulación de estrategias, debido a los cambios constantes del entorno en el que operan las organizaciones. En sintonía con esta visión, David establece que la administración estratégica se centra en la creación y formulación de ventajas competitivas dentro de un sistema de planeamiento sistemático. (David, 2003)

La administración estratégica debe concebirse como un proceso continuo y dinámico, no como un evento aislado dentro de la vida organizacional. Este enfoque integral se basa en cinco tareas fundamentales que guían a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos:

- Desarrollo de una visión estratégica que defina hacia dónde se dirige la organización.
- Determinación de objetivos que conviertan la visión estratégica en metas específicas de desempeño por alcanzar.
- Creación de estrategias enfocadas en el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Implementación de las estrategias de manera eficiente y efectiva.
- Evaluación del desempeño y ajustes correctivos en la visión, objetivos, estrategias o implementación, basados en la experiencia práctica, las condiciones cambiantes, nuevas ideas y oportunidades emergentes. (Thompson, 2004)

La administración estratégica como un proceso metódico y estructurado que busca establecer lineamientos claros para guiar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Según este autor, dicho proceso no solo se centra en la planificación deliberada, sino que también tiene en cuenta la incertidumbre del entorno. Para ello, analiza de manera proactiva las oportunidades que pueden aprovecharse y las amenazas que es necesario mitigar, anticipando también las posibles acciones y reacciones de otros actores relevantes en el contexto organizacional. Un aspecto clave que Francés subraya es la interacción entre la estrategia planificada y la estrategia emergente. La estrategia emergente no es diseñada de antemano, sino que surge de las dinámicas y aprendizajes generados en el día a día de la organización. (Francés, 2006)

La administración estratégica es "el arte y/o ciencia de anticipar y generar el cambio", destacando su carácter proactivo y dinámico. Esto subraya la importancia de diseñar y adaptar constantemente estrategias que no solo respondan a los desafíos del entorno, sino que también aseguren la sostenibilidad y el crecimiento futuro del negocio, permitiéndole mantenerse competitivo en mercados en constante evolución. (Betancourt, 2002)

La gerencia estratégica puede concebirse como un marco conceptual que sirve para analizar y reflexionar de manera estructurada sobre las decisiones más relevantes que enfrenta una empresa. Esta reflexión se basa en una cultura organizacional renovada y una actitud directiva diferente, donde el objetivo no es reaccionar ante las dificultades del entorno turbulento, sino anticiparse a ellas. Además, se enfatiza la importancia de abandonar la improvisación, optando por un enfoque analítico y formal. (González et al., 2019)

En este contexto, la gerencia estratégica se alinea con el concepto de organización inteligente, introducido por Peter Senge en 1990 y previamente acuñado por Seymour Papert en los años 60. Este enfoque integra la estrategia en todos los niveles y sectores de la organización, rompiendo con los paradigmas tradicionales de la administración científica. La participación activa de las personas en la gestión estratégica y la internalización de la visión organizacional por cada miembro son elementos clave que transforman una organización en una entidad inteligente, capaz de adaptarse y aprender continuamente. (Betancourt, 2002)

La gerencia estratégica ha evolucionado en fases específicas, que pueden describirse de la siguiente manera:

1. La atención de la administración general o tradicional: En esta etapa inicial, el enfoque está centrado en el control operativo de las actividades empresariales, apoyándose principalmente en un planeamiento financiero básico.
2. Planeamiento de actividades de manera más completa: Se avanza hacia una planificación más completa, incorporando el análisis del entorno y un proceso presupuestario que permite una asignación de recursos más estructurada.
3. Análisis competitivo y evaluación estratégica: En esta fase, se añade un análisis detallado de los mercados objetivo definidos por la empresa, así como una evaluación competitiva. Además, se consideran diversas perspectivas al analizar las opciones disponibles para alcanzar los objetivos estratégicos, profundizando en la toma de decisiones. (González et al., 2019)

La fase final, según Saavedra, se denomina Administración Estratégica. Esta etapa se centra en la formulación de estrategias fundamentadas en la creación de un conjunto de ventajas competitivas sostenibles. Estas estrategias forman parte de un sistema de planeamiento sistemático, diseñado para integrar y alinear las decisiones estratégicas con los objetivos organizacionales, asegurando así una posición sólida en el mercado y una gestión eficiente de los recursos. (Certo, 1993)

La aplicación de la metodología de la administración estratégica, tras su etapa inicial en la gestión empresarial, permite el desarrollo de procesos sistemáticos. Estos procesos facilitan el estudio de diversos escenarios futuros, complementados con un análisis profundo de las capacidades internas de la organización, lo que ayuda a tomar decisiones estratégicas más informadas y adaptativas. (González et al., 2019)

La gerencia estratégica fomenta el desarrollo del pensamiento estratégico, que representa la dimensión no analítica del trabajo del estratega. Este tipo de pensamiento se caracteriza por involucrar habilidades como la imaginación, el discernimiento, la intuición, la iniciativa, la fortaleza mental y el impulso constante por aprender. Según los autores, el pensamiento estratégico es la manera en que los estrategas perciben el mundo exterior, enfrentan situaciones desafiantes e inciertas y diseñan técnicas para definir y resolver problemas, adaptándose de manera creativa y eficaz a los retos del entorno. (Sapiro, 2011)

En este contexto, la administración estratégica, como resultado de su evolución conceptual, se caracteriza por ciertas particularidades que la distinguen y que están determinadas por la naturaleza y la calidad de los escenarios y eventos a los que debe enfrentarse. Dichos escenarios, se tornan cada vez más dinámicos debido a las condiciones cambiantes, e incluso, a menudo, turbulentas del entorno, lo que exige una capacidad constante de análisis y adaptación. A este panorama se suman los movimientos estratégicos que se generan dentro de los mercados, especialmente entre empresas rivales que buscan posicionarse o mantener su ventaja competitiva. (González, 2005)

Durante el proceso evolutivo la gerencia estratégica ha logrado sistematizar los procesos organizacionales, facilitando la formulación de estrategias mediante un

análisis estructurado. Este análisis incluye el estudio del entorno externo, identificando oportunidades y amenazas, así como la evaluación de las capacidades internas de la organización, destacando fortalezas y debilidades. De esta manera, se crea una base sólida para diseñar estrategias realistas y efectivas que permitan alcanzar los objetivos principales definidos por la empresa. (Mintzberg, 1990)

La gerencia estratégica también ha conseguido enfocar su atención en el desarrollo de visiones empresariales a largo plazo, otorgándole al calificativo de *estratégico* la capacidad de definir y redefinir prácticas de gestión para enfrentar escenarios futuros complejos y dinámicos. Este enfoque se encarga de establecer las misiones, visiones, objetivos, políticas y estrategias que integran el sistema gerencial de una organización. Todo esto se sustenta en un análisis exhaustivo del contexto externo en el que opera la organización, complementado con una evaluación detallada de los elementos internos que forman parte de su sistema de gestión, garantizando así una planificación más sólida y adaptable. (Sapiro, 2011)

En consecuencia, La gerencia estratégica se distingue de la administración tradicional principalmente porque logra que toda la organización se alinee de manera clara y comprometida con la dirección que debe seguir y mantener la empresa. Aunque existe una relación entre los conceptos tradicionales de administración y los aportados por la visión estratégica, esta última amplía el enfoque al integrar a todos los niveles organizacionales en un propósito común, asegurando una cohesión y adaptabilidad que trascienden las prácticas convencionales. (González, 2005)

1.8.7. La Administración Estratégica y sus elementos

La administración estratégica se concibe como un proceso integral y sistemático diseñado para evaluar de manera estructurada un negocio, estableciendo objetivos a largo plazo y definiendo metas específicas que orienten sus acciones. Este enfoque no solo incluye la formulación de estrategias claras para alcanzar dichos objetivos, sino también la asignación eficiente de los recursos necesarios para su implementación. En esencia, es una herramienta fundamental que combina diagnóstico, análisis y toma de decisiones estratégicas, permitiendo a

las organizaciones enfrentar con éxito los desafíos del entorno. Asimismo, les facilita adaptarse a los cambios constantes mediante un esfuerzo coordinado y orientado a mejorar tanto la eficiencia operativa como la calidad y sostenibilidad de sus resultados. (Hunger, 2007)

Además, la administración estratégica se sustenta en cuatro elementos esenciales que son clave para su desarrollo efectivo. El análisis ambiental permite identificar las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas. La formulación de estrategia implica diseñar un plan de acción coherente y alineado con los objetivos de la organización. La implementación de estrategia garantiza que las acciones planificadas se lleven a cabo de manera efectiva y coordinada. Finalmente, la evaluación y control permiten monitorear el progreso, medir los resultados alcanzados y realizar los ajustes necesarios para mejorar el desempeño. Estos elementos, en conjunto, conforman la base para desarrollar una administración estratégica eficiente. (Betancourt, 2002)

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:

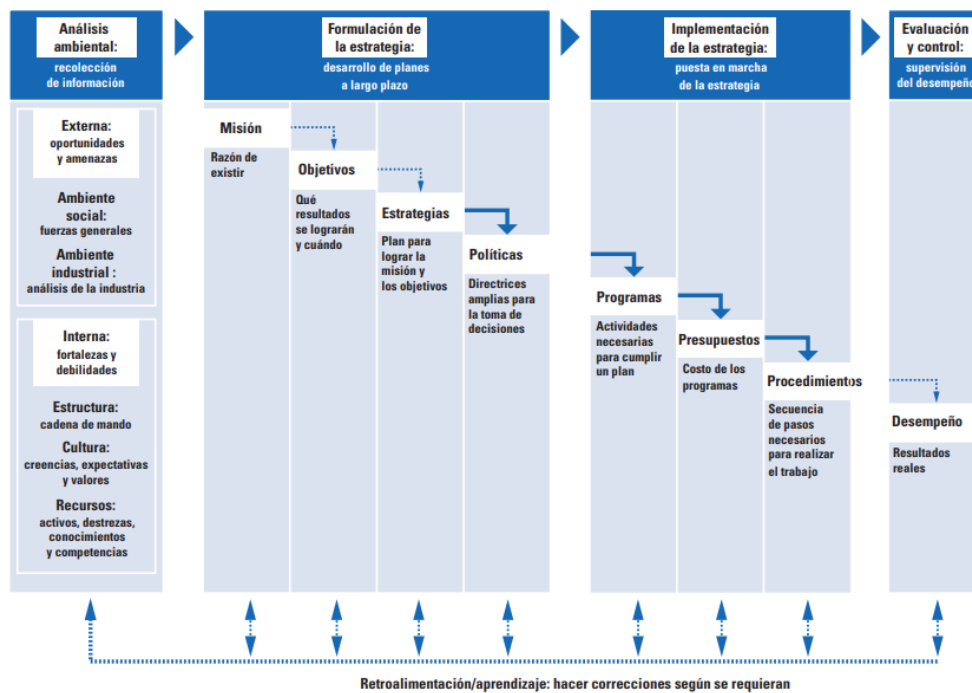
- Análisis ambiental
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control. (Hunger, 2007)

1.8.8. Modelo básico de Administración Estratégica

Esta relación, ilustran la manera en que interactúan estos cuatro elementos; cada uno de estos elementos sirve como modelo para los términos que se utilizan:

Figura 1

Modelo de Administración Estratégica



Nota: Hunger, (2007)

Análisis Ambiental. - constituye el primer paso en el proceso de administración estratégica y se centra en identificar tanto las fortalezas como las debilidades de una organización. Este análisis abarca diversos ámbitos, incluyendo el ambiente social e industrial en el que opera la empresa, así como su estructura interna, recursos disponibles y cultura organizacional. En esencia, este paso puede describirse como un proceso de recopilación de información detallada que permite a la organización comprender mejor su posición actual. (Universidad Tecnológica Latinoamericana UTEL, 2020)

En esta primera etapa del análisis ambiental, además de identificar las fortalezas y debilidades internas, es fundamental reconocer las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo. Para ello, se dispone de una amplia gama de herramientas y metodologías que facilitan este proceso, como el análisis FODA (SWOT, por sus siglas en inglés), el modelo PESTEL, o el análisis de las cinco fuerzas de Porter, entre otras. Estas herramientas ayudan a evaluar los factores externos que podrían influir en el desempeño organizacional, como las tendencias del mercado, los cambios regulatorios, los avances tecnológicos o las

dinámicas económicas y sociales. Asimismo, esta fase incluye la identificación de las fuerzas generales que moldean el entorno competitivo, así como los posibles alcances que la empresa puede lograr en función de sus capacidades y el contexto en el que opera. (David, 2003)

El análisis ambiental es un proceso integral que abarca la vigilancia, evaluación y difusión de información relevante tanto del entorno externo como interno de la organización hacia el personal clave de la corporación. Su objetivo principal es identificar los factores estratégicos que influirán de manera significativa en el futuro de la organización, permitiendo a los líderes tomar decisiones más informadas y estratégicamente alineadas. Estos factores estratégicos incluyen elementos internos, como las fortalezas y debilidades de la organización, y elementos externos, como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Para realizar este monitoreo de manera efectiva, se puede recurrir al análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), una herramienta sencilla y ampliamente utilizada. (Hunger, 2007)

1.8.9. El FODA como herramienta de la Gestión Estratégica

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta esencial dentro del análisis estratégico que es utilizada para evaluar los puntos fuertes, las debilidades, las oportunidades y las amenazas en un proyecto o en una empresa, esta herramienta es comúnmente utilizada para la Gestión Estratégica porque permite evaluar de manera interna y externa a la organización. (Betancourt, 2002)

FODA.- El análisis FODA es un acrónimo que se emplea para describir y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas que constituyen los factores estratégicos de una empresa en particular. Este enfoque permite evaluar de manera integral los elementos internos y externos que impactan en la organización y que son clave para la toma de decisiones estratégicas.

El ambiente externo está compuesto por variables que representan tanto oportunidades como amenazas. Estas variables están fuera de la organización y, por lo general, escapan al control directo de la alta dirección en el corto plazo. Incluyen factores como tendencias económicas, cambios en la regulación,

avances tecnológicos, movimientos en el mercado y acciones de la competencia. Este conjunto de elementos define el contexto en el que opera la corporación, determinando los desafíos y posibilidades a los que debe enfrentarse. Por otro lado, el ambiente interno de una corporación está formado por las variables internas que constituyen las fortalezas y debilidades de la organización. Estas variables se encuentran dentro de la estructura misma de la empresa y, aunque no siempre están bajo el control inmediato de la alta dirección, reflejan aspectos críticos del funcionamiento organizacional. Incluyen elementos como la estructura corporativa, los recursos financieros, humanos y tecnológicos, así como la cultura organizacional. Este ambiente interno establece el contexto en el que se lleva a cabo el trabajo y determina la capacidad de la organización para aprovechar sus oportunidades o afrontar sus amenazas. (Elvia, 2017)

- Las **Fortalezas y Debilidades** son factores internos, que se pueden controlar directamente. Las Fortalezas son las capacidades o ventajas que tiene la empresa o proyecto, mientras que las Debilidades son las limitaciones o desventajas. (Betancourt, 2002)
- Las **Oportunidades y Amenazas** son factores externos, que no se pueden controlar directamente. Las Oportunidades son las circunstancias externas que pueden ser beneficiosas para la empresa o proyecto, mientras que las Amenazas son los factores externos que podrían causar problemas. (Elvia, 2017)

Las fortalezas clave de una organización constituyen un conjunto de competencias distintivas que pueden ser aprovechadas estratégicamente para obtener una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Formulación de la Estrategia.- En el segundo paso del proceso estratégico, la formulación de la estrategia, se establecen los fundamentos que guiarán el rumbo de la organización. En esta etapa, es esencial definir la razón de ser de la empresa, que responde al propósito central que justifica su existencia. A partir de esta base, se determinan los objetivos estratégicos que marcarán los resultados específicos que se aspiran alcanzar en el mediano y largo plazo. Asimismo, se diseñan las estrategias generales que servirán como hoja de ruta para lograr estos objetivos, estableciendo las acciones y enfoques que orientarán

el esfuerzo organizacional. Complementariamente, se formulan las políticas, que funcionan como directrices para garantizar que las decisiones operativas y tácticas estén alineadas con los objetivos estratégicos y el propósito de la organización. (Hunger, 2007)

La formulación de la estrategia implica el diseño de planes a largo plazo que permitan a la organización gestionar de manera eficiente las oportunidades y amenazas del entorno, tomando como base sus fortalezas y debilidades identificadas mediante el análisis FODA. Este proceso estratégico busca alinear los recursos internos con las condiciones externas para maximizar el potencial competitivo de la corporación. En esta etapa se establece la misión corporativa, que define el propósito fundamental de la organización y su razón de existir. Además, se especifican objetivos claros y alcanzables, que orientan las acciones hacia metas concretas que reflejen el rumbo estratégico deseado. La formulación también incluye el desarrollo de estrategias, es decir, la determinación de las acciones y enfoques generales que la organización adoptará para alcanzar sus objetivos y enfrentar los desafíos del entorno. Por último, se establecen directrices de política, que funcionan como marcos normativos que guían las decisiones operativas y aseguran la coherencia entre las diferentes áreas y niveles de la organización. (Narciso, 2014)

Misión.- La misión de una organización es el motivo principal de su existencia, su razón de ser. Es una declaración que define qué aporta la empresa a la sociedad, ya sea a través de servicios, como la limpieza doméstica, o productos, como la fabricación de automóviles. Una buena declaración de misión no solo deja claro cuál es el propósito que distingue a la empresa de otras similares, sino también hasta dónde llegan sus operaciones, indicando qué productos o servicios ofrece y cuáles son los mercados que atiende. Además, la misión incluye los valores y la filosofía de la empresa, es decir, cómo entiende su manera de trabajar, de tratar a sus empleados y de relacionarse con los demás. No se trata solo de lo que la empresa es ahora, sino también de lo que quiere llegar a ser, conectando lo que hace hoy con su visión a futuro. Este propósito compartido también tiene un impacto importante. Dentro de la organización, ayuda a alinear a los empleados con objetivos comunes, generando un sentido de unidad y dirección. Fuera de la empresa, proyecta una imagen clara hacia quienes

interactúan con ella: clientes, proveedores, socios y otros actores clave. (Hunger, 2007)

Visión.- La Visión de una empresa o proyecto es una declaración aspiracional que describe lo que la organización espera lograr a largo plazo. Es un objetivo a futuro, una imagen ideal del lo que la empresa quiere ser o a dónde quiere llegar. La visión sirve como una guía y fuente de inspiración para la organización, y ayuda a dirigir los esfuerzos y recursos hacia un propósito común. Es importante que sea clara, motivadora y alineada con los valores de la empresa. (Narciso, 2014)

Algunas personas prefieren diferenciar entre misión y visión como conceptos separados. Bajo esta perspectiva, la declaración de misión refleja lo que la organización es en el presente, mientras que la declaración de visión proyecta lo que aspira a ser en el futuro. Sin embargo, en este texto se opta por combinar ambos conceptos en una única declaración de misión, integrando tanto la razón de ser actual de la organización como sus aspiraciones a largo plazo. Esta aproximación busca simplificar el planteamiento estratégico al fusionar en una sola declaración el propósito fundamental de la empresa con su proyección futura, lo que permite una visión más integral y alineada de su dirección. De esta manera, la misión no solo describe lo que la organización hace y representa en el presente, sino también hacia dónde quiere llegar, encapsulando en una sola idea tanto su esencia como sus objetivos estratégicos. (Hunger, 2007)

“Algunas empresas suelen enumerar sus valores y filosofía de hacer negocios en una publicación diferente denominada declaración de valores. Para obtener una lista de las diversas cosas que podría incluir una declaración de la misión” (Narciso, 2014).

Objetivos.- Los objetivos representan los resultados concretos que se esperan alcanzar como resultado de las actividades planificadas dentro de una organización. Para ser efectivos, deben formularse utilizando verbos de acción, describiendo claramente lo que se quiere lograr en un periodo de tiempo específico y, siempre que sea posible, incluyendo una medida cuantitativa que permita evaluar su cumplimiento. El establecimiento de objetivos corporativos está estrechamente vinculado a la misión de la organización, ya que su logro

debe contribuir directamente al propósito fundamental que esta persigue. En otras palabras, cumplir con los objetivos propuestos significa avanzar en la realización de la misión de la organización, garantizando que su razón de ser se traduzca en resultados tangibles. Además, el cumplimiento de los objetivos no solo beneficia a la organización internamente, sino que también genera un impacto positivo en la sociedad. Cuando una corporación logra sus objetivos de manera eficiente y alineada con su misión, está devolviendo valor a la sociedad a través de los productos, servicios o beneficios que proporciona, consolidando así su papel dentro del entorno en el que opera. (Hunger, 2007)

Los términos "meta" y "objetivo" suelen emplearse de manera intercambiable, pero existe una distinción importante entre ellos. Una meta es una declaración más general y abierta de lo que se desea alcanzar, sin especificar detalles como la cantidad exacta del logro ni el tiempo necesario para completarlo. Por ejemplo, "incrementar la rentabilidad" sería una meta, ya que expresa una intención general pero carece de medidas concretas o un marco temporal definido. En cambio, un objetivo es más preciso y estructurado. Para que un objetivo sea efectivo, debe ser específico, cuantificable, alcanzable, relevante y limitado en el tiempo (criterios SMART, por sus siglas en inglés). Además, un buen objetivo debe estar orientado a la acción, comenzando con un verbo en infinitivo que indique claramente lo que se hará. (Narciso, 2014)

Entre las principales áreas a considerar se encuentran:

- Rentabilidad: Asegurar utilidades netas que reflejen el éxito económico de la empresa.
- Eficiencia: Optimizar recursos para mantener costos bajos y maximizar la productividad.
- Crecimiento: Incrementar los activos totales, las ventas y otras métricas que indiquen expansión organizacional.
- Riqueza de los accionistas: Generar valor para los accionistas a través de dividendos y la apreciación del valor de las acciones.
- Utilización de recursos: Lograr un retorno óptimo sobre el patrimonio (ROE) o la inversión (ROI).

- Reputación: Consolidar la percepción positiva de la empresa, posicionándola como una de las mejores en su industria.
- Contribuciones a los empleados: Ofrecer seguridad laboral, salarios competitivos y promover la diversidad en el lugar de trabajo.
- Contribuciones a la sociedad: Cumplir con responsabilidades sociales mediante el pago de impuestos, la participación en iniciativas de beneficencia y la satisfacción de necesidades sociales a través de productos o servicios.
- Liderazgo de mercado: Incrementar y mantener una posición destacada en el mercado a través de una participación sólida.
- Liderazgo tecnológico: Impulsar innovaciones y fomentar la creatividad para mantenerse a la vanguardia tecnológica.
- Supervivencia: Asegurar la estabilidad financiera y operativa para evitar situaciones críticas como la quiebra.
- Necesidades personales de la alta dirección: En algunos casos, atender propósitos personales específicos de los directivos, como la generación de empleos para familiares, aunque esto debe manejarse de manera ética y en equilibrio con los intereses organizacionales. (Hunger, 2007)

1.8.10. La Estrategia aplicada en las Organizaciones

La estrategia de una corporación es un plan maestro diseñado de manera integral para guiar sus acciones y decisiones en función de alcanzar su misión y objetivos establecidos. Este plan no solo define cómo se desarrollarán las actividades y se utilizarán los recursos, sino que también establece las prioridades y enfoques necesarios para posicionarse de manera efectiva en el mercado. Una estrategia bien elaborada busca maximizar la ventaja competitiva de la organización, es decir, aquellos atributos, capacidades o recursos que la diferencian y la colocan en una posición favorable frente a sus competidores. Al mismo tiempo, trabaja en minimizar o mitigar las desventajas competitivas, gestionando los riesgos y debilidades que podrían limitar su desempeño o éxito. (Sierra, 2013)

1. **La estrategia corporativa.**- Representa la dirección general de una organización, definiendo su actitud hacia el crecimiento y la forma de administrar sus diversas líneas de negocio y productos. Esta estrategia proporciona un marco global para guiar la toma de decisiones estratégicas en todos los niveles. Generalmente, las estrategias corporativas se clasifican en tres categorías principales: estabilidad, enfocada en mantener la posición actual; crecimiento, orientada a la expansión de operaciones, mercados o productos; y reducción, utilizada para gestionar contracciones o reestructuraciones necesarias en la organización.
2. **La estrategia de negocios.**- Se desarrolla a nivel de unidades de negocio o productos específicos, con el objetivo de mejorar la posición competitiva de los productos o servicios de la empresa en una industria o segmento de mercado específico. Esta estrategia se enfoca en cómo competir eficazmente en un mercado particular y generalmente se divide en dos categorías: estrategias competitivas, que buscan superar a los competidores a través de diferenciación, liderazgo en costos o enfoque; y estrategias cooperativas, que se basan en colaboraciones con otras empresas para alcanzar objetivos compartidos o fortalecer la posición en el mercado.
3. **La estrategia funcional.**- Corresponde a las áreas funcionales específicas dentro de la organización, como marketing, operaciones, finanzas o recursos humanos. Su objetivo es apoyar tanto las estrategias corporativas como las de negocio mediante el uso óptimo de los recursos y el desarrollo de competencias distintivas. Estas estrategias están diseñadas para maximizar la productividad y proporcionar una ventaja competitiva a la empresa o unidad de negocio al implementar acciones específicas que refuercen el logro de los objetivos generales de la organización. (Francés, 2006)

1.8.11. Tipos de Estrategias

En las empresas, tres tipos de estrategias coexisten simultáneamente, operando en diferentes niveles de la organización y formando una estructura jerárquica interconectada. Esta jerarquía de estrategia explica cómo cada tipo de estrategia se relaciona con las demás, asegurando que se complementen y refuercen mutuamente para lograr coherencia en las decisiones y acciones de la

organización. En la base de esta jerarquía se encuentran las estrategias funcionales, que se implementan en áreas específicas como marketing, operaciones, finanzas o recursos humanos. Estas estrategias tienen como propósito optimizar los recursos y procesos dentro de cada área, alineándolos con los objetivos más amplios de la organización. Las estrategias empresariales o de negocio operan en un nivel superior, centrándose en las unidades de negocio o líneas de productos. Su objetivo es mejorar la posición competitiva de la organización en mercados específicos, definiendo cómo competir y destacarse en un sector o segmento particular. Finalmente, en la cima de la jerarquía está la estrategia corporativa, que establece la dirección general de la empresa. Esta estrategia guía las decisiones sobre qué mercados o industrias abordar, cómo gestionar el portafolio de negocios y cómo alinear la organización en su conjunto hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción, dependiendo de las metas corporativas. (Torres, 2009)

Al igual que sucede con la falta de objetivos formalmente definidos en muchas organizaciones, también es común encontrar empresas que carecen de estrategias estructuradas y documentadas. En estos casos, las estrategias adoptadas son más bien graduales, intuitivas o implícitas, surgiendo a partir de decisiones tomadas de manera reactiva o por costumbre, en lugar de ser el resultado de un proceso de planificación estratégica claro y deliberado. Estas estrategias no articuladas no suelen estar respaldadas por un análisis profundo ni por una visión estratégica a largo plazo. En lugar de ello, emergen como respuestas a situaciones específicas, guiadas por la experiencia o las circunstancias inmediatas, lo que puede llevar a una falta de coherencia en las decisiones y acciones de la organización. (Narciso, 2014)

Con frecuencia, las estrategias implícitas de una corporación no están reflejadas en los discursos oficiales o en los documentos estratégicos, sino en las acciones concretas que lleva a cabo la administración. La mejor manera de identificarlas es observar lo que la empresa hace, más que lo que declara en sus objetivos o planes formales. Estas estrategias no articuladas se manifiestan a través de decisiones clave como las políticas corporativas implementadas, los programas que se aprueban o rechazan, y los presupuestos que se asignan a diferentes áreas. Por ejemplo, las divisiones o proyectos que reciben incrementos en su

financiamiento, recursos adicionales o incluso el respaldo de administradores que son promovidos rápidamente, suelen ser una señal clara de las prioridades reales de la organización. Estas decisiones muestran dónde la corporación está enfocando su energía y recursos, revelando de manera implícita qué considera más importante para su crecimiento, sostenibilidad o ventaja competitiva. (Torres, 2009)

1.8.12. Implementación de la Estrategia

La implementación de la estrategia consiste en llevar a la práctica el plan previamente diseñado. Para ello, es fundamental apoyarse en tres elementos principales: los programas, que detallan las actividades necesarias para cumplir los objetivos; el presupuesto, que establece los costos asociados y garantiza la disponibilidad de recursos financieros; y los procedimientos, que determinan los pasos exactos a seguir para ejecutar las acciones de manera eficiente. (Hunger, 2007)

La implementación de la estrategia es el proceso mediante el cual las estrategias y políticas previamente formuladas se llevan a la práctica utilizando programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso puede requerir, en algunos casos, ajustes significativos en la cultura organizacional, en la estructura de la empresa o en su sistema administrativo para alinearlos con los objetivos estratégicos. Sin embargo, a menos que estos cambios profundos sean estrictamente necesarios, la responsabilidad principal de la implementación recae en los administradores de niveles medio e inferior, bajo la supervisión y orientación de la alta dirección. También conocida como planificación operativa, la implementación de la estrategia implica la toma diaria de decisiones relacionadas con la asignación de recursos. (Steiner, 1983)

1.9. Conceptos que apoyan la Administración Estratégica

- **Políticas**

Una política es una directriz general que facilita y orienta la toma de decisiones dentro de una organización, sirviendo como un puente entre la formulación de la estrategia y su implementación. Estas directrices ayudan a garantizar que las decisiones y acciones realizadas por los empleados en todos los niveles estén alineadas con la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación. Las

políticas actúan como un marco de referencia que proporciona coherencia en las operaciones, permitiendo que los empleados tengan claro cómo proceder en situaciones específicas sin necesidad de consultar continuamente a la alta dirección. (Thompson, 2004)

- **Programas**

Un programa es un plan específico que detalla las actividades o pasos necesarios para implementar una estrategia particular. Este componente traduce la estrategia en acciones concretas, asegurando que las ideas planteadas se lleven a cabo de manera efectiva. Un programa puede abarcar diversas iniciativas dependiendo de las necesidades estratégicas de la organización. Por ejemplo, podría implicar la reestructuración de la corporación para optimizar recursos, cambios en la cultura interna para alinear valores y comportamientos con los objetivos estratégicos, o el desarrollo de nuevos proyectos, como investigaciones para innovar o lanzar nuevos productos. (Nova, 2018)

- **Presupuestos**

Un presupuesto es una herramienta clave que conecta los programas de una corporación con los recursos financieros necesarios para ejecutarlos. Este documento detalla los costos asociados a cada programa, proporcionando una visión clara del dinero requerido para llevar a cabo las actividades estratégicas. Los presupuestos, además de servir para planificar, también cumplen una función de control, ya que permiten monitorear los gastos y asegurarse de que se mantengan dentro de los límites establecidos. En muchas empresas, antes de aprobar un nuevo programa, se exige que este alcance una "tasa mínima de retorno", un porcentaje específico de retorno sobre la inversión. Este requisito asegura que cualquier inversión realizada genere un incremento significativo en las utilidades de la organización, creando valor tangible para los accionistas. El presupuesto, por tanto, no solo actúa como un plan detallado que traduce la estrategia en términos financieros, sino que también incluye estados financieros proforma que proyectan el impacto esperado de los programas en el futuro financiero de la empresa. (Thompson, 2004)

- **Procedimientos**

Los procedimientos, también conocidos como Procedimientos Operativos Estándar (POE), son una serie de pasos o técnicas definidos que detallan cómo realizar de manera precisa una tarea o actividad específica dentro de una organización. Funcionan como guías prácticas que garantizan la consistencia y eficiencia en la ejecución de las actividades necesarias para implementar los programas estratégicos. Estos procedimientos enumeran de manera clara las acciones que deben seguirse, desde el inicio hasta la finalización de una tarea, asegurando que todos los involucrados comprendan qué hacer, cómo hacerlo y en qué secuencia. (Nova, 2018)

- **La Evaluación y Control**

El último paso fundamental en la administración estratégica es la evaluación y control, que se enfoca en establecer un sistema para supervisar el desempeño en relación con los objetivos deseados. Este proceso permite identificar tanto las fortalezas como las posibles debilidades de la empresa, proporcionando información clave para tomar decisiones informadas. Mediante la evaluación, se detectan los estímulos del entorno y se pueden ajustar tanto la estructura como las estrategias, con el propósito de alcanzar mejores resultados. La evaluación y control consiste en monitorear las actividades corporativas y comparar los resultados reales obtenidos con los resultados esperados. Este análisis permite a los administradores de todos los niveles tomar medidas correctivas cuando sea necesario, resolviendo problemas de manera oportuna y asegurando que las acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos. Aunque se encuentra al final del proceso de administración estratégica, la evaluación y control también cumple un papel crítico al revisar los planes estratégicos anteriores. (Thompson, 2004)

- **El Rendimiento**

Representa el resultado final de las actividades realizadas en el marco de la administración estratégica. Este concepto engloba los resultados concretos del proceso, reflejando la efectividad con la que se implementaron las estrategias y se alcanzaron los objetivos. El rendimiento se mide comúnmente a través de indicadores financieros, como las utilidades generadas y el retorno sobre la

inversión (ROI), aunque también puede incluir métricas operativas o de impacto organizacional según los objetivos específicos establecidos. La práctica de la administración estratégica se fundamenta en su capacidad para mejorar el rendimiento de la organización, asegurando que esta sea más eficiente, competitiva y sostenible en el tiempo. Para que la evaluación y el control de este rendimiento sean efectivos, los administradores necesitan contar con información clara, oportuna e imparcial, proporcionada por el personal que se encuentra en niveles inferiores dentro de la jerarquía corporativa. Con esta información, los administradores pueden comparar los resultados reales obtenidos con los planes diseñados originalmente durante la etapa de formulación estratégica. (Nova, 2018)

1.10. Elementos de la Administración Estratégica

El análisis de la gerencia estratégica requiere una desagregación cuidadosa para comprender y definir con precisión cada uno de los elementos que la componen. Al entender la gerencia estratégica como un proceso dinámico y estructurado, se identifica que está compuesta por una serie de elementos fundamentales, frecuentemente denominados tareas, etapas o fases, dependiendo de la perspectiva adoptada por diferentes autores. Estos elementos generalmente se refieren al análisis ambiental, la formulación de estrategias, su implementación y la posterior evaluación y control. Cada uno de estos pasos constituye una parte integral del modelo estratégico y está interconectado con los demás, formando un ciclo continuo de planificación, ejecución y mejora. La importancia de este consenso radica en que, más allá de los nombres que se asignen, todos los enfoques reconocen la necesidad de analizar, planificar, ejecutar y monitorear de manera sistemática las acciones estratégicas de una organización. (Chiavenato, 2011)

El modelo de gerencia estratégica presentado tiene sus bases en diferentes enfoques teóricos que han aportado perspectivas complementarias sobre cómo se entiende y aplica la estrategia en las organizaciones. Entre estos enfoques se encuentran la escuela de la planificación, que concibe la estrategia como un proceso formal y estructurado, según lo planteado por Sapiro (2011). Esta escuela considera que la planificación estratégica sigue un conjunto de pasos organizados y metódicos que permiten diseñar estrategias basadas en un análisis detallado de información previa. Por otro lado, la escuela del diseño aborda la estrategia como un proceso de

adecuación, en el que la clave está en alinear las capacidades internas de la organización con las condiciones externas del entorno. Este enfoque destaca la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad para responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del mercado. La escuela del posicionamiento, en cambio, se centra en un enfoque analítico, poniendo énfasis en cómo la organización puede posicionarse de manera estratégica en el mercado para lograr una ventaja competitiva sostenible. Este enfoque incluye herramientas específicas como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que permiten entender la dinámica del entorno competitivo. (Steiner, 1983)

Desde la perspectiva de los autores consultados y con el propósito de proporcionar una base teórica sólida a la investigación realizada, se asumen las etapas de la administración estratégica en el orden establecido, como se ilustra en la Figura N°2.

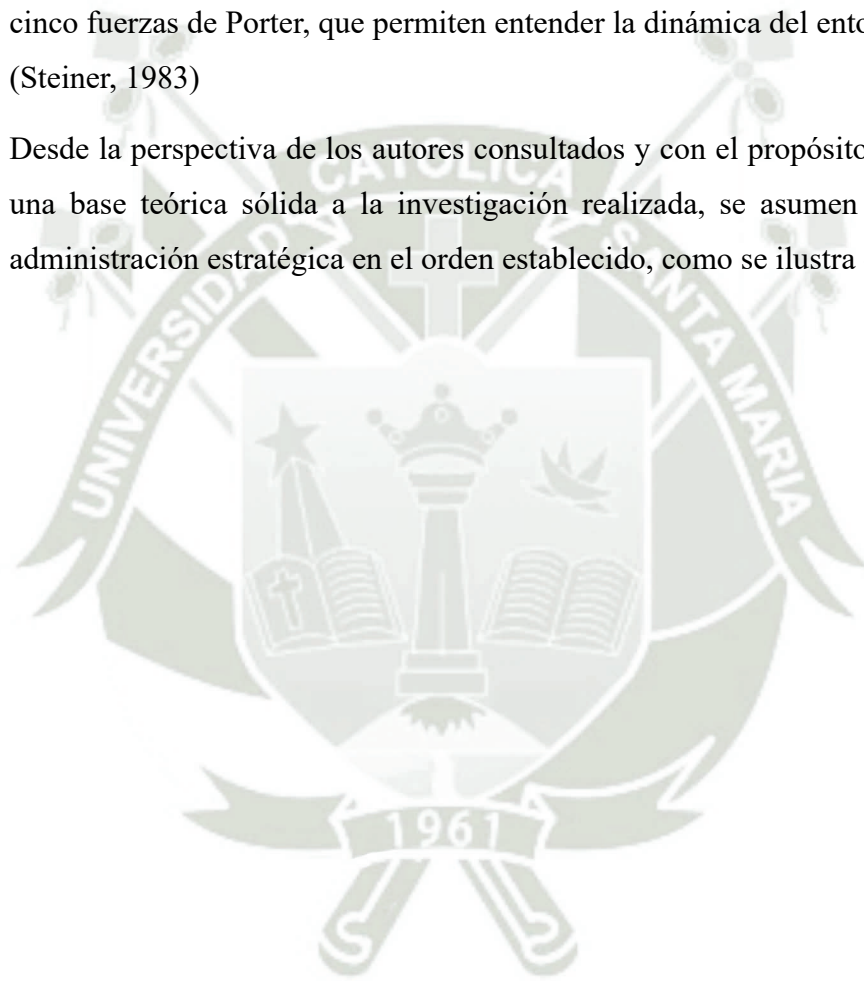
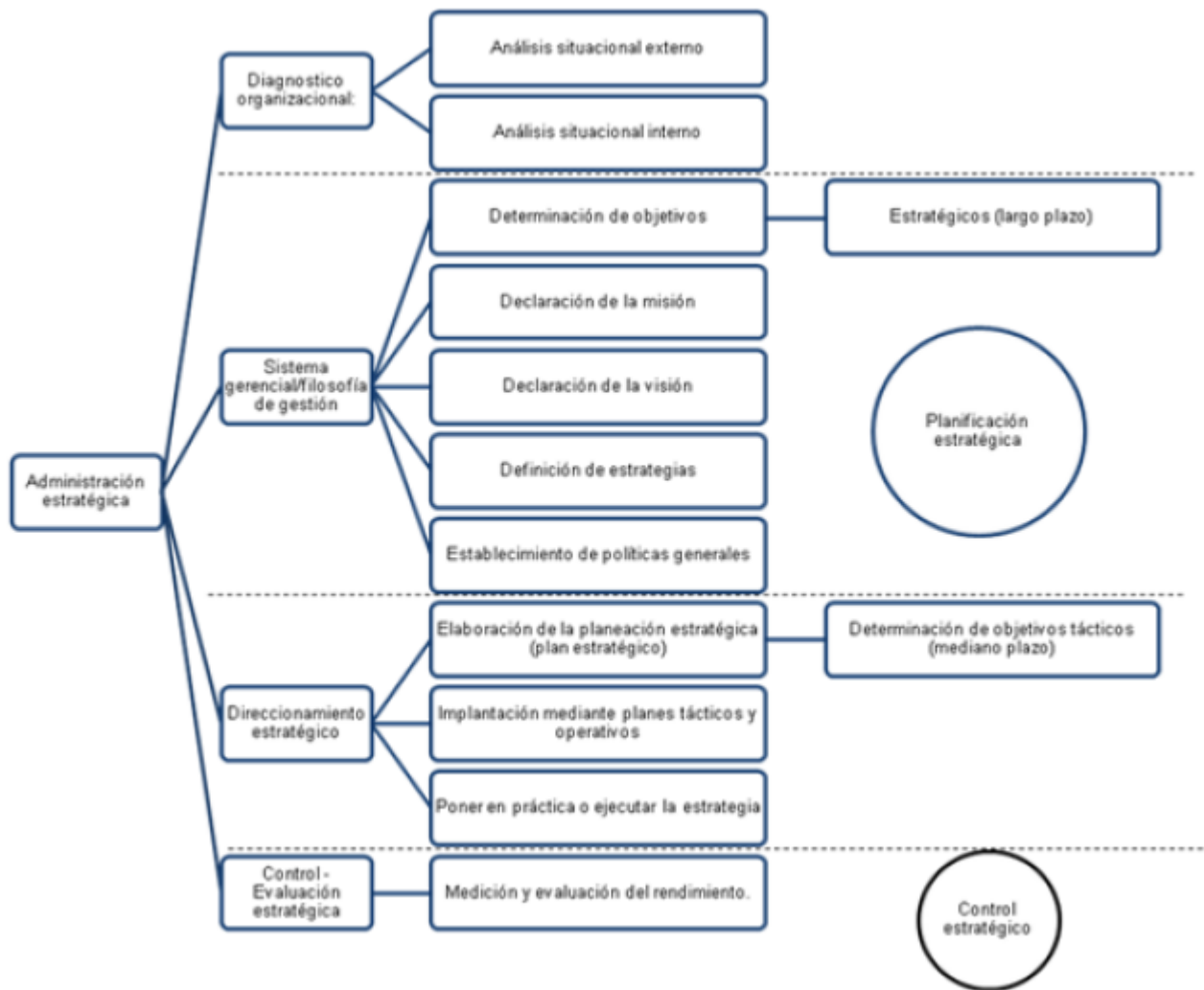


Figura 2
Elementos de la Gerencia Estratégica



Nota: González, (2005)

1.11. Diagnóstico organizacional: Análisis de los factores esenciales

El diagnóstico organizacional comienza con un análisis exhaustivo de la situación de la empresa. Este análisis implica descomponer y examinar los elementos que forman parte tanto del entorno externo como del interno de la organización. Para ello, es fundamental realizar un sondeo detallado que permita identificar factores, variables, actores y elementos que, de manera directa o indirecta, influyen en las operaciones de la empresa. (Kotler & Armstrong, 2001)

La realización de este tipo de análisis es crucial porque permite a la organización determinar de manera objetiva en qué áreas tiene ventajas competitivas sobre sus

rivales y en cuáles necesita mejorar para mantenerse o volverse más competitiva en el mercado. (Steiner, 1983)

En este contexto, “la importancia de llevar a cabo una auditoría integral de la organización, entendida como un proceso exhaustivo que evalúe tanto los factores externos como los internos” (David, 2003).

1.11.1. Factores del contexto externo a las organizaciones

Las organizaciones operan en un entorno caracterizado por una diversidad de factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales, culturales y demográficos, que en conjunto conforman un macroentorno complejo y dinámico. Para alcanzar sus objetivos, las organizaciones deben adaptar sus estrategias de manera continua, respondiendo a estos factores que, aunque están fuera de su control, pueden ejercer una influencia positiva, negativa, directa o indirecta en su desempeño. Resulta esencial comprender estos factores externos que regulan y condicionan los comportamientos organizacionales. Entre ellos, se destacan elementos de carácter económico, como las fluctuaciones del mercado; político, como cambios en las políticas gubernamentales; tecnológico, reflejado en avances disruptivos; sociales, vinculados a cambios en las preferencias y valores de la población; y legales, relacionados con regulaciones y normativas aplicables. Reconocer y analizar estos factores externos es crucial para que la organización logre una visión integral de su entorno y pueda anticiparse a los desafíos y oportunidades que surgen en contextos complejos. (Hitt et al., 2004)

Las fuerzas externas como aquellos factores del entorno que provocan cambios en la demanda de los consumidores, impactando directamente en diversas áreas clave de la organización. Estas fuerzas pueden influir en los tipos de productos y servicios que se desarrollan, obligando a las empresas a adaptar su oferta para satisfacer las nuevas necesidades del mercado. Asimismo, las fuerzas externas afectan el posicionamiento estratégico de la organización, ya que pueden alterar la percepción de valor de los productos o servicios frente a la competencia. También tienen un impacto significativo en las estrategias de segmentación del mercado, exigiendo ajustes para identificar y atender de manera más efectiva a los diferentes grupos de consumidores. Finalmente, estas situaciones pueden

influir en decisiones corporativas importantes, como la selección de empresas para adquirir o vender, ya que las condiciones del entorno pueden modificar la viabilidad o conveniencia de ciertas transacciones. (David, 2003)

1.12. El mercado Ganadero Peruano

La ganadería en el Perú es una actividad que se practica en casi todo el territorio desde la época colonial, consolidándose como una de las actividades económicas más importantes tanto para las empresas comerciales como para las familias campesinas. Su relevancia radica en varios aspectos clave: genera ingresos para las comunidades rurales y los empresarios del sector, contribuye a la seguridad alimentaria del país al proveer carne y leche, y es una importante fuente de empleo para muchas personas. (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego MIDAGRI, 2023)

En las zonas de la sierra, esta actividad tiene un carácter tradicional, transmitida de generación en generación como parte del legado cultural de estas comunidades. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos, como la limitada disponibilidad de recursos, el bajo nivel de educación y capacitación técnica de los ganaderos, y las complicaciones derivadas de la diversidad climática del país. Estas dificultades limitan la posibilidad de gestionar de manera eficiente el sector ganadero bovino, impidiendo que se desarrolle como un negocio altamente rentable. (Contexto Ganadero, 2018)

A pesar de estos retos, la ganadería bovina en el Perú representa una gran oportunidad de desarrollo. Los beneficios que genera, tanto a nivel económico como social, son fundamentales para el progreso del país. (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego MIDAGRI, 2023)

Tabla 1

Estadística mensual del beneficio de ganado bovino en la Región Arequipa

CAMAL	TOTAL		Proce Depa Provi	Machos		Hembras	
	Nº	Kg		Nº	Kg	Nº	Kg
VACUNO	6,165	1,122,793		3,886	709,882	2,279	412,911
Arequipa	4,808	873,183		3,043	553,877	1,765	319,306
Islay	207	45,800		165	37,004	42	8,796
Camaná	360	54,000		230	34,500	130	19,500
Caravelí	25	4,250		15	2,550	10	1,700
Condesuyos	62	9,765		31	5,022	31	4,743
Caylloma	435	92,456		257	52,645	178	39,811
Castilla	248	40,779		137	23,164	111	17,615
La Unión	20	2,560		8	1,120	12	1,440

Nota: Gerencia Regional de Agricultura, (2020)

1.12.1. Crianza del Ganado Bovino como medio de vida

1.12.1.1. La invernada

La "invernada" es uno de los sistemas de recría bovina más utilizados en países productores de carne. Este término, ampliamente empleado en Argentina, también es común en Uruguay, Colombia y Perú. Se trata de un concepto específico de crianza de bovinos destinado al engorde o engrasamiento, y su uso es considerado un americanismo. La invernada implica la alimentación de los bovinos con pasturas naturales, a campo abierto, y en algunos casos con suplementación adicional, hasta que alcanzan el peso y la calidad necesarios para su terminación y posterior envío a faena. (Gobierno de México, 2018)

1.12.1.2. Tipos de invernada

- **Según el tiempo:**
 - **Invernada corta:** La invernada corta es un sistema de engorde rápido que se caracteriza por su breve duración, ideal cuando se busca incrementar la grasa en el animal o preparar al ganado para una faena rápida. Este método se utiliza especialmente con animales de razas livianas, que son más propensas a alcanzar el peso y la condición deseada en un periodo reducido de tiempo. Para que la invernada corta

sea eficiente, es fundamental contar con pasturas de alta calidad que permitan ganancias diarias significativas de peso. Este sistema está diseñado para que el ganado esté listo para la faena en menos de un año, optimizando recursos y tiempo para maximizar la rentabilidad en la producción ganadera.

- **Invernada larga:** es un sistema de engorde destinado principalmente al mercado externo, enfocado en animales de razas pesadas y ciclos estrales más largos. Este proceso requiere aproximadamente dos años para que los bovinos alcancen el peso adecuado. Durante este tiempo, se prioriza un crecimiento sostenido y uniforme, utilizando pasturas de calidad y, en ocasiones, suplementación estratégica. La invernada larga permite cumplir con los estándares exigidos en mercados internacionales, ofreciendo animales más pesados y cortes de mayor volumen, lo que aumenta el valor comercial del producto final.
- **Según la tasa de crecimiento:**
 - **Invernada lenta:** es un sistema de engorde diseñado para animales precoces, generalmente de razas británicas, caracterizadas por su alta capacidad para depositar grasa. Este método aprovecha las cualidades genéticas de estas razas, que permiten un engorde gradual y controlado, asegurando una calidad óptima en la carne producida.
 - **Invernada rápida:** es un sistema de engorde que utiliza razas continentales, conocidas por su capacidad para ganar peso de manera eficiente y rápida. (Contexto Ganadero, 2018)

1.13. Antecedentes

1.13.1. Internacionales

En su estudio sobre la administración estratégica, Lana se enfoca en la etapa inicial del proceso estratégico: el análisis de los entornos. Según Certo et al. (2005), esta etapa consiste en un proceso sistemático de verificación del entorno organizacional para identificar las oportunidades y los riesgos presentes y futuros que puedan influir en la capacidad de una empresa para alcanzar sus metas. Este análisis es crucial, ya que proporciona información clave para la

toma de decisiones estratégicas. En este mismo contexto, el entorno organizacional como el conjunto de factores internos y externos que tienen el potencial de influir en el progreso de una empresa hacia sus objetivos. Estos factores pueden incluir desde recursos internos y capacidades hasta dinámicas del mercado, cambios tecnológicos y regulaciones externas. La comprensión profunda de este entorno es fundamental para el éxito organizacional. Por ello, la administración debe desempeñar un rol activo en la recopilación constante de datos relacionados con los factores ambientales más relevantes. (Lana, 2008)

Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial Ganadero. En su investigación titulada "Modelo de direccionamiento estratégico para la generación de políticas de crecimiento empresarial de la Zona Ganadera", desarrollada por el Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle (Categoría A Colciencias), Aguilera Castro aborda la relación entre el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial. Este proyecto, financiado por convocatoria interna, explora aspectos teóricos para analizar cómo estas dos áreas interactúan, con el objetivo principal de establecer una primera aproximación a su relación. El enfoque metodológico corresponde a los criterios de una investigación básica o teórica, destinada a construir un marco conceptual que permita entender el vínculo entre el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial. Los resultados de la investigación concluyen que existe una conexión clara entre ambos aspectos. En particular, se observa que el crecimiento empresarial está influido directamente por la orientación estratégica de los directivos y las decisiones de inversión tomadas desde la dirección. (Dess, 2003).

Para realizar un análisis eficiente y efectivo del entorno, es fundamental que el administrador comprenda cómo están estructurados los entornos organizacionales. Según Certo et al. (2005), el entorno de una organización se divide en tres niveles. El entorno general abarca factores externos amplios, como tendencias económicas, políticas, tecnológicas, sociales y legales, que afectan de manera indirecta a la organización, pero tienen un impacto significativo en sus estrategias. El entorno operacional se refiere a elementos externos más

cercanos, como clientes, proveedores, competidores y reguladores, que influyen directamente en las operaciones diarias y decisiones de la organización.

Finalmente, el entorno interno comprende aspectos internos como la estructura, cultura, recursos y capacidades de la organización, determinando su capacidad de adaptación a los desafíos y oportunidades externas. (Lana, 2008)

El entorno general es el segmento más complejo del contexto ambiental. Sus límites son difíciles de delimitar debido a que está compuesto por un conjunto amplio de variables que no solo influyen en las empresas individualmente, sino también en la estructura competitiva de los diferentes sectores industriales y en la sociedad en su conjunto. (Sapiro, 2011)

Estas variables pueden agruparse en grandes segmentos ambientales, como el económico, que abarca factores relacionados con la estabilidad y crecimiento del mercado; el social, que refleja cambios en las actitudes, valores y demografía; el político, relacionado con regulaciones y políticas gubernamentales; el tecnológico, que comprende avances e innovaciones; y el cultural, que incluye tradiciones y comportamientos que influyen en los negocios. (Dess, 2003)

1.13.2. Nacionales

Plan estratégico del sector ganadero bovino en el Perú, la ganadería bovina en el Perú es una actividad económica que se desarrolla en casi todo el territorio nacional desde la época colonial. Su importancia radica en su capacidad para generar ingresos tanto para empresas comerciales como para familias campesinas, contribuyendo significativamente a la seguridad alimentaria del país. Además, este sector es una fuente clave de empleo y producción, ya que no solo proporciona carne, sino también leche, ampliando su impacto en la economía y en la calidad de vida de la población. En los departamentos de la sierra, la ganadería bovina es una tradición transmitida de generación en generación. Sin embargo, enfrenta importantes desafíos, como la limitada disponibilidad de recursos, el bajo nivel de instrucción técnica de los ganaderos y la diversidad climática. Estos factores dificultan una gestión eficiente que permita maximizar su rentabilidad y desarrollar plenamente su potencial como

negocio competitivo. A pesar de estas limitaciones, este subsector representa una gran oportunidad para el desarrollo del país. (Gutiérrez Romero, 2010)

El planeamiento estratégico del sector ganadero bovino en el Perú, abarcando el periodo de 2010 a 2020, tuvo como objetivo principal alcanzar un nivel de rentabilidad sostenible al final del plazo establecido. Esto se buscó mediante la implementación de estrategias y acciones orientadas a promover un desarrollo continuo y sostenible en este sector clave de la economía nacional. Para su formulación, se realizó un diagnóstico exhaustivo que incluyó el análisis del contexto internacional y una evaluación detallada del desempeño de las principales fuerzas que influyen en el sector ganadero bovino del país. Este análisis permitió identificar los factores críticos de éxito necesarios para impulsar su desarrollo. Además, el diagnóstico se enriqueció con información obtenida a través de entrevistas realizadas con especialistas del sector ganadero, así como visitas guiadas a establos. (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego MIDAGRI, 2023)

El presente plan estratégico plantea una propuesta orientada a mejorar la competitividad del sector ganadero bovino en el Perú. Su objetivo principal es proporcionar a los agentes económicos involucrados en esta actividad herramientas técnicas y científicas que les permitan tomar decisiones más acertadas en su participación a lo largo de la cadena productiva de carne y leche bovina. El análisis del sector revela que la ganadería bovina en el Perú, predominantemente conformada por pequeños productores, enfrenta importantes debilidades. Las unidades productivas suelen estar atomizadas y desarticuladas, lo que dificulta la integración y eficiencia del sector. Además, el limitado acceso a tecnología, educación e información contribuye a mantener una posición débil frente a los desafíos del mercado. No obstante, el estudio también identifica oportunidades significativas de desarrollo para el sector, siempre y cuando se implementen mejoras en la organización y el ordenamiento de los principales agentes participantes. (Gutiérrez Romero, 2010)

La implementación del proceso estratégico para el sector ganadero bovino en el Perú implica establecer objetivos de corto plazo acompañados de acciones concretas, asignar responsables, definir políticas específicas, distribuir recursos de manera adecuada y llevar a cabo una evaluación y control continuo. Este

enfoque garantiza que cada etapa del proceso esté orientada hacia el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. En este contexto, se propone que el Ministerio de Agricultura desempeñe un papel central en la coordinación y dirección de las acciones estratégicas del sector. Una de las iniciativas clave sería la creación de la Asociación para la Promoción de la Ganadería Bovina (APROGAB), integrada por representantes de los productores de carne y leche. Esta asociación tendría como misión liderar la ejecución de los planes de acción estratégicos, sirviendo como un vínculo entre el gobierno y los productores, y enfocándose en fortalecer la organización, promover la adopción de tecnología, mejorar la productividad y garantizar una mejor articulación a lo largo de la cadena de valor. De esta manera, APROGAB sería un instrumento clave para consolidar el desarrollo sostenible del sector ganadero bovino en el Perú. (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego MIDAGRI, 2023)

Finalmente, el rol de APROGAB se centra en promover la asociatividad dentro del sector ganadero bovino, fomentando la colaboración y sinergia entre los diferentes agentes que integran la cadena productiva de carne y leche. Esta asociación no solo busca alinear intereses y esfuerzos, sino también actuar como un facilitador clave en la transferencia eficiente de conocimientos y tecnología hacia los productores. El objetivo principal de APROGAB es potenciar la productividad y rentabilidad del sector, asegurando que los pequeños y medianos ganaderos tengan acceso a herramientas, capacitación y recursos que les permitan mejorar su desempeño. (Gutiérrez Romero, 2010)

1.13.3. Locales

Azpilcueta Andrade, Paul Jesús, UNSA.- Propuesta de implementación de un centro de información y gestión empresarial para mejorar la toma de decisiones en la gestión de la producción de leche del pequeño ganadero de la cuenca lechera de Arequipa, Perú. Este estudio presenta una propuesta para implementar un centro de información y gestión empresarial, cuyo propósito es mejorar la toma de decisiones en la gestión de la producción de leche de los pequeños ganaderos de la cuenca lechera de Arequipa. El objetivo principal es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de estos productores al incrementar su productividad y, por ende, sus ingresos. El trabajo inició con la recopilación de información en diversos establos, lo que sirvió como base para un diagnóstico

detallado del contexto actual en el que se encuentran estos pequeños productores. Este diagnóstico permitió identificar necesidades específicas y deficiencias en aspectos clave como alimentación, manejo y sanidad ganadera. Con base en estos hallazgos, se propuso un plan de acción personalizado para cada caso, adaptado a las necesidades concretas de cada estable. Se desarrolló una matriz de planificación que incluyó la definición de objetivos, inductores, iniciativas, metas y plazos, asegurando un enfoque sistemático para la implementación de las mejoras. Posteriormente, se realizó un monitoreo y control para evaluar el avance y cumplimiento de los objetivos planteados. Finalmente, los resultados se evaluaron mediante indicadores específicos, lo que permitió medir el impacto de las acciones implementadas y confirmar la efectividad de la propuesta en la mejora de la gestión y los ingresos de los pequeños ganaderos de la región. (Azpilcueta Andrade, 2021)

1.14. Hipótesis

Dado que la mayoría de los establos y Ganaderas de la Región Arequipa realizan la crianza y engorde de animales bovinos, siguiendo las costumbres de antaño y que dentro de esta praxis es muy común aplicar una gestión insipiente y con conocimiento empírico de la Administración. Es probable que al realizar un análisis de la forma de gestión de los establos y al aplicar la Administración Estratégica se pueda comprobar que es una herramienta para lograr el éxito en la gestión de un Establo Ganadero tomando el caso del Establo Fundo La Orqueta.



1. Planteamiento Operacional

1.1. Técnicas e Instrumentos

1.1.1. Técnicas

- Entrevistas
- Observación de campo

1.1.2. Instrumento

- Cuestionario
- Guía de entrevista
- Registro de observación
- Cámara fotográfica

1.1.3. Campo de Verificación

1.1.3.1. Ámbito

- Departamento: Arequipa
- Provincia: Arequipa
- Distritos: Cayma, Cerro colorado, Characato, Mollebaya, Sabandía, Sachaca, Socabaya, Pedregal, Majes, Santa Rita de Sigwas Vitor, La Joya.

1.1.3.2. Temporalidad

El trabajo se viene realizando durante los meses de mayo junio y julio del 2023 en 12 distritos del departamento de Arequipa

1.1.3.3. Unidad de Estudio

Las Granjas, Establos y Fundos de los 12 distritos seleccionados a fin de contar con la mayor cantidad de ganaderos de la ciudad de Arequipa.

1.2. Estrategia de Recolección

- Observación directa
- Entrevistas
- Visitas en campo o establo

- análisis de documentos MINAGRI
- Grupo de Ganaderos (Asociaciones)

1.2.1. Método de Recolección

Como Método de Recolección de Datos se utilizarán:

- A. Cuestionarios dirigidos:** Son Cuestionarios establecidos para conocer la estructuración de los trabajos de los establos con los animales, a fin de determinar su estructura y funcionalidad al momento de la crianza de animales bovinos.
- B. Tablas de frecuencia:** Son herramientas estadísticas que permiten organizar y presentar de manera ordenada los datos obtenidos en una investigación. Estas tablas distribuyen los datos en categorías específicas y muestran la frecuencia con la que ocurren, facilitando su análisis y comprensión. La construcción de una tabla de frecuencia toma en cuenta la estructura de las variables estudiadas, lo que significa que las categorías se definen en función de las características relevantes de dichas variables.
- C. Gráficos Estadísticos:** Los que permitirán evidenciar la información obtenida (datos y números) de forma gráfica, utilizando los gráficos de barra, Píe, y de líneas para dilucidar las variables de la investigación. (Bernal, 2010)

1.3. Diseño de Investigación

- **Tipo** : Aplicada
- **Nivel** : Descriptivo

1.4. Recursos necesarios

1.4.1. Recursos Humano

Está compuesto por el autor de la Investigación como actor principal de la investigación.

1.4.2. Recursos Financiero

Serán cubiertos por el investigador

1.5. Validación de instrumento

Datos generales

Cuadro 3
Datos generales

1.1. Apellidos y Nombres (experto)	Dr. Luis Ernesto Vera Ballón
1.2. Grado Académico	Magister en Ciencias Humanas: Administración de Empresas
1.3. Cargo e institución donde labora	Universidad Católica de Santa María
1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación	Instrumento 1 (dueños), Encuesta
1.5. Investigadores	Jairzinho Juan Paz Tohalino.

1.5.1. Cuadro de evaluación General

Cuadro 4
Evaluación general

INDICADORES	CRITERIOS
1. CLARIDAD Y REDACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Está redactado utilizando un lenguaje técnico y específico, propio de la especialidad
2. ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> La organización para recolectar información sigue una estructura lógica que asegura que los datos sean obtenidos de manera eficiente.
3. SUFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> La recolección de información considera cuidadosamente los aspectos cuantitativos necesarios para garantizar que los datos obtenidos sean representativos.
4. COHERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> En el planteamiento existe una coherencia clara entre los índices, indicadores y dimensiones utilizados.
5. METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> El instrumento está diseñado específicamente para responder al propósito del diagnóstico o investigación.

Nota: Garate Urday, (2024)

Cuestionario de preguntas de investigación

El presente cuestionario debe ser planteados a los productores ganaderos de Arequipa, (La Joya, Pedregal y Santa Rita de Sigwas) a fin de conocer la problemática que presenta su sector y las necesidades administrativas y de gestión que presentan.

Gracias por su apoyo Atentamente, Jairzinho Paz Tohalino

Estimado señor Ganadero nuestra investigación busca formar una idea más clara sobre la Administración que usted realiza y los métodos que utiliza para llevar a cabo su Gestión en su estable por lo que agradecemos vuestra información:

- ¿Usted sabe lo que es la administración de empresas
- ¿Me podría dar su Concepto de lo que es Administración para usted?
- ¿Hace cuanto tiempo que administra su estable?
- ¿Cree usted que Planificar y Organizar es lo mismo?
- ¿Usted cree que dirigir y controlar son lo mismo?
- ¿Usted realiza algún tipo de planificación?
- ¿Sabe usted cual es el punto de equilibrio en su estable?
- ¿Su empresa Ganadera establece un cronograma de actividades?
- ¿Su empresa Ganadera elabora presupuestos?
- ¿Su empresa ganadera paga impuestos?
- ¿Su empresa ganadera esta formalizada es decir está inscrita en Registros públicos?
- ¿Su empresa ganadera cuenta con personal en planilla?
- ¿Conoce usted su mercado?
- ¿De la totalidad del mercado en Arequipa usted cree tener el %?
- ¿Los planes de producción y de desarrollo empresarial se cumplen? ¿qué %?
- ¿Mantiene formas de controlar el cumplimiento de metas?

- ¿Cómo controla el cumplimiento de los objetivos de su estable?
- ¿Sabe lo que es un plan estratégico, lo ha probado? Explique
- ¿Cuáles son las estrategias que aplica su empresa?
- ¿Cuenta usted con clientes específicos para cada tipo de producción?
- ¿Su producción abastece algún mercado en específico?
- ¿Usted beneficia a sus animales por su cuenta o lo deriva a terceros?
- ¿Cree usted que el pago que le hacen por sus animales es un precio justo?
- ¿Cuenta usted con el apoyo de una entidad gubernamental que apoye a su estable?
- ¿Forma parte de una Asociación, grupo o cooperativa que le brinde algún tipo de ayuda a su estable?
- ¿Tiene usted personal capacitado laborando en su estable?
- ¿Tiene una alta rotación de personal? ¿Qué porcentaje?
- ¿Nos quisiera comentar algo en específico de su estable que lo diferencia de los otros establos?

1.6. Formulario para validez de contenido

Tema: “LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTION DE UN ESTABLO GANADERO, CASO FUNDO LA ORQUETA LA JOYA, AREQUIPA 2023”

Autor: - Jairzinho Juan Paz Tohalino

Cuadro 5
Formulario para validez de contenido

Dimensiones	Indicadores	Reactivo	Claridad			Organización			Suficiencia			Coherencia			Metodología		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Evaluación y Control	Conocimiento sobre Administración	1. ¿Usted sabe lo que es la administración de empresas ¿Me podría dar su Concepto de lo que es Administración para usted?															
Formulación de Estrategias		2. ¿Hace cuanto tiempo que administra su estable?															
Análisis Ambiental y Sectorial		3. ¿Cree usted que Planificar y Organizar es lo mismo?															
Análisis Ambiental y Sectorial		4. ¿Usted cree que dirigir y controlar son lo mismo?															
Formulación de Estrategias		5. ¿Usted realiza algún tipo de planificación?															
Formulación de Estrategias	Conocimiento sobre Organización	7. ¿Su empresa Ganadera establece un cronograma de actividades?															
Formulación de Estrategias		10. ¿Su empresa ganadera esta formalizada es decir está inscrita en Registros públicos?															
Diferenciación		8. ¿Su empresa Ganadera elabora presupuestos?															
Diferenciación		9. ¿Su empresa ganadera paga impuestos?															
Satisfacción Laboral		11. ¿Su empresa ganadera cuenta con personal en planilla?															
rentabilidad	Conocimiento del Mercado	6. ¿Sabe usted cual es el punto de equilibrio en su estable?															
Análisis Ambiental y Sectorial		12. ¿Conoce usted su mercado?															
Evaluación y Control		13. ¿De la totalidad del mercado en Arequipa usted cree tener el %?															
Evaluación y Control		14. ¿Los planes de producción y de desarrollo empresarial se cumplen? En que porcentaje %															
Formulación de Estrategias		Planeación Estratégica	19. ¿Cuenta usted con clientes específicos para cada tipo de producción?														
Implementación de Estrategias	20. ¿Su producción abastece algún mercado en específico?																
Crecimiento Empresarial	21. ¿Usted beneficia a sus animales por su cuenta o lo deriva a terceros?																
Crecimiento Empresarial	22. ¿Cree usted que el pago que le hacen por sus animales es un precio justo? ¿Por qué?																
Evaluación y Control	Control y Cumplimiento	15. ¿Mantiene formas de controlar el cumplimiento de metas?															
Evaluación y Control		16. ¿Cómo controla el cumplimiento de los objetivos de su estable?															
Implementación de Estrategias		17. ¿Sabe lo que es un plan estratégico, lo ha probado? Explique															
Implementación de Estrategias		18. ¿Cuáles son las estrategias que aplica su empresa?															
Análisis Ambiental y Sectorial	Apoyo Externo	23. ¿Cuenta usted con el apoyo de una entidad gubernamental que apoye a su estable?															
Análisis Ambiental y Sectorial		24. ¿Forma parte de una Asociación, grupo o cooperativa que le brinde algún tipo de ayuda a su estable?															
Diferenciación	Diferenciación	27. ¿Nos quisiera comentar algo en específico de su estable que lo diferencia de los otros establos?															

(Aprueba = 3, No aprueba ni desaprueba = 2, Desaprueba = 1)

1.6.1. Coeficiente de valoración porcentual

Cuadro 6

Coeficientes de valoración porcentual

$R = \frac{(\sum Cla + \sum Org + \sum Suf + \sum Coh + \sum Met) * 100}{n * 27}$	<p>Donde:</p> <p><i>R</i> = Coeficiente de valoración Porcentual</p> <p><i>Cla</i> = Claridad</p> <p><i>Org</i> = Organización</p> <p><i>Suf</i> = Suficiencia</p> <p><i>Coh</i> = Coherencia</p> <p><i>Met</i> = Metodología</p> <p><i>n</i> = número de preguntas</p>
---	--

RESOLUCIÓN

Aprobado _____ (R ≥ 80%)

Desaprobado _____ (R < 80%)



**CAPÍTULO III:
RESULTADOS**

1. Planteamiento de los resultados encontrados

La presente investigación se hizo realizando la consulta a los principales criadores de ganado y que cuentan con fundos que van desde 50 cabezas a 1500 cabezas de ganado y que cubren el 90% del mercado de carne en Arequipa y parte del sur del Perú a fin de contar con su colaboración, se publicará las respuestas que nos dieron, pero por seguridad no indicaremos la cantidad de ganado ni el tamaño del Establo que poseen cada uno de ellos. Solo podemos indicar que, al ser los más reconocidos Ganadero de las Zonas de la Joya, Pedregal y Santa Rita, son referentes para mi investigación, y su aporte a mi investigación es inmejorable muy enriquecedora, y gracias a ellos he podido obtener la información necesaria, por lo que solo los nombraré agregando su apellido sin indicar que numero de ganadero es, así mismo agradezco su tiempo a y poyo en esta investigación:

- Sr. Ballón
- Sr. Begazo
- Sr. Luna
- Sr. Diaz
- Sra. Azocar de Ch
- Sr. Concha
- Sr. Paz

Cuadro 7

Respuestas de los ganaderos a la encuesta hecha

PREGUNTA	Ganadero 1	Ganadero 2	Ganadero3	Ganadero 4	Ganadero 5	Ganadero 6	Fundo La Orqueta
1. ¿Usted sabe lo que es la administración de empresas ¿Me podría dar su Concepto de lo que es Administración para usted?	La administracion es llevar o conducir un negocio. Para mi es una actividad necesaria en toda empresa	No desconozco, a mi hablame de ganado ahí esta mi fuerte	No Yo solo me dedico a Llevar el establo y lo he hecho por 13 años	Es el administrar una empresa para que funcione correctamente	Es trabajar con su gente para que el establo este bien los animales comidos y sanos y el crecimiento en la produccion de leche y carne se de	No ese no es mi rubro mi rubro es el ganado yo te puedo hablar sobre ganado	Es una serie de pasos que lleva al éxito a una empresa
2. ¿Hace cuanto tiempo que administra su establo?	Desde hace 22 años	Desde hace 36 años	Desde hace 13 años	Desde hace 15 años	Desde Hace 10 años	Desde hace 19 años	23 años
3. ¿Cree usted que Planificar y Organizar es lo mismo?	Si es lo mismo o es similar, al final terminan haciendo lo que se planifica.	Si es lo mismo en mi trabajo yo organizo y también planifico	tiene similtud pero aquí nosotros planificamos el trabajo y organizamos las actividades	No ambos son diferentes uno es organizar algo y el otro es planificar como lo vas a hacer osea son diferentes	Si son diferentes organizar es distribuir funciones y Planificar es pensar a futuro las actividades que se van a realizar.	No ambos son diferentes, uno es pensar que hacer y lo otro ya esta hecho	son cosas diferentes pero se relaciona entre si Uno planifica las actividades y la otra es organizar como se llevaran acabo dichas actividades
4. ¿Usted cree que dirigir y controlar son lo mismo?	No, esos si no son parecidos, Dirigir es llevar algo a cabo hasta el final y controlar es hacer cumplir con lo programado	Si es lo mismo ya que si diriges en ese momento ya estas controlando	son diferentes el control esta por encima de todo	parecidos	Son parecidos el que dirige controla, si no como sabe que loq ue esta haciendo esta bien	NO, es lo mismo son cosas diferentes	son parecidos el dirigir hace que se lleven acabo las cosas de forma ordenada, y el controlar plantea el control con un check list
5. ¿Usted realiza algún tipo de planificación?	si de forma semanal se programan las actividades y diaria por el proceso de leche	si todo el trabajo esat planificado	Si, Nacimientos , cosechas etc.	no ya el trabajo esta establecido	no yo programo activiades	no se hace planificacion, aquí todos saben lo que tienen que hacer	no solo se hacen programas semanales
7. ¿Su empresa Ganadera establece un cronograma de actividades?	si claro, inceminaciones, cosechas, alimentacione animales, vacunas, tratamientos etc	si para la cria y para la venta de ganado	No, es tan planificado solo s se sigue el ciclo natural del ganado	Es un plan que se maneja por años con mucho éxito	no yo programo las fechas	no los cronogramas ya estan estblecidos de inicio de año	no se maneja de forma general
10. ¿Su empresa ganadera esta formalizada es decir está inscrita en Registros públicos?	Si esta inscrita en Registros Públicos	Si esta inscrita en Registros Públicos	Si esta inscrita en Arequipa	Si esta inscrita	Si esta inscrita pero no recuerdo el Asiento de inscripción	si esta registrado	si esta registrado en RRRP
8. ¿Su empresa Ganadera elabora presupuestos?	si elaboro presupuestos, ya que cada establo maneja un costo diferente, unos tienen erales, otros vaquillonas, y otros terneros, los costos de las vacas tambien varian y se tienen animales de engorde	Si se elaborán	Si se cuenta con presupuestos	Si elabora presupuestos	no se cuenta se administra el gasto	Si ya se cuenta con un presupuesto	no se elabora
9. ¿Su empresa ganadera paga impuestos?	si claro que si paga impuestos	Si se pagan impuestos	estamos en un proceso con la Sunat sobre los pagos	si paga	si por la ventas que realicen	si paga impuestos	si se pagan impuestos
11. ¿Su empresa ganadera cuenta con personal en planilla?	Si 6 personas 4 obreros un vaquero y un Veterinario, el veterinario esta con RH	si	no	si el necesario	no los trabajadores trabajan a destajo	no trabajan con RH y en otros casos por contratos internos	no todos son RH
6. ¿Sabe usted cual es el punto de equilibrio en su establo?	Ese dato lo teien el contador , pero si lo tenemos , eso ayuda a mantener el establo	si	no	no	no todo se hace por cuadre	no se trabaja a la antigua	no, solo se realiza un analisis de los gastos y se reducen los gastos
12. ¿Conoce usted su mercado?	Si mi mercado principalmente es en Arequipa, y luego a mandar a Lima carne para beneficio	si	si	si es muy selecto	si yo lo he armado	siConopzco mi mercado	si lo conozco
13. ¿De la totalidad del mercado en Arequipa usted cree tener el %?	Yo creo que tengo el 6%	Tengo el 10%	tengo el 15%	creo que tengo el 27%	tenemos el 20%	tenemos el 8%	Yo creo que tengo el 4%

PREGUNTA	Ganadero 1	Ganadero 2	Ganadero3	Ganadero 4	Ganadero 5	Ganadero 6	Fundo La Orqueta
13. ¿De la totalidad del mercado en Arequipa usted cree tener el %?	Yo creo que tengo el 6%	Tengo el 10%	tengo el 15%	creo que tengo el 27%	tenemos el 20%	tenemos el 8%	Yo creo que tengo el 4%
14. ¿Los planes de producción y de desarrollo empresarial se cumplen? En que porcentaje %	Se cumplen en su totalidad en algunos casos llegamos a un 90%	no desconozco	se cumplen en su totalidad	se cumplen en un 95%	no desconozco	se cumplen según lo previsto	Se cumplen según lo previsto
19. ¿Cuenta usted con clientes específicos para cada tipo de producción?	si tengo una cartera de clientes	Tenemos un intermediario	Si manejamos una cartera de clientes	Contamos con compradores de años	si trabajamos con una cartera de clientes	Tenemos compradores selectos con los ya trabajamos por años	Trabajamos con cartera de clientes
20. ¿Su producción abastece algún mercado en específico?	Abastecemos el departamento de Arequipa con leche y como les comente abastecemos en carne Arequipa, y Lima.	Abastecemos el mercado de Arequipa y de Cuzco	Abastezco en Arequipa y en Juliaca	Abastezco el mercado arequipeño y de puno con carne	Abastezco el 20% del mercado arequipeño y el 30% del mercado tacneño	Abastezco el mercado arequipeño de carne y de leche	Abastezco el mercado arequipeño y de lima
21. ¿Usted beneficia a sus animales por su cuenta o lo deriva a terceros?	No lo derivamos a terceros ya que para beneficiar necesitas permisos	a terceros	a terceros	a terceros	a terceros	a terceros	a terceros
22. ¿Cree usted que el pago que le hacen por sus animales es un precio justo? ¿Por qué?	El precio es bajo, por la competencia y por que existen intermediarios	los costos han subido el pago apenas cubre el costo de los animales y u na leve ganancia	es bajo	el precio es poco competitivo pero el volumen incrementa nuestra rentabilidad	el precio es muy bajo	El precio es bajo	el pago es muy bajo
15. ¿Mantiene formas de controlar el cumplimiento de metas?	Claro que si ya que tenemos que cumplir con metas ya establecidas	si con cuadernos de control	no se maneja	Tenemos un sistema	Si no tengo metas no necesito su control	No ninguno	no no se tiene
16. ¿Cómo controla el cumplimiento de los objetivos de su establo?	el administrador encargado tiene como funcion el cumplimiento de los objetivos	el encargado del establo	el administrador	el personal encargado	Gerente	el personal encargado	yo preparo un cuaderno con los datos de los animales
17. ¿Sabe lo que es un plan estratégico, lo ha probado? Explique	si , es un plan de varios años con el que desees lograr tus metas	si , es un con el que llegas a cumplir tus metas	si pero no dio resultado	no se ni lo he probado	No se lo que es?	No se lo que es mi	no desconozco
18. ¿Cuáles son las estrategias que aplica su empresa?	seguimiento de metas	seguimiento de metas	seguimineto de metas	maximizar recursos	maximizar recursos	maximizar recursos	maximizar recursos
23. ¿Cuenta usted con el apoyo de una entidad gubernamental que apoye a su establo?	no , nadie nos presta ayuda ni tecnica ni economica, aunque debemos indicar que algunas veces viene senasa para fumigar pero eso es muy rara vez	no de ninguno	no no existe	no con ninguno	no hay apoyo	no no existe	no existe apoyo por parte de estado
24. ¿Forma parte de una Asociación, grupo o cooperativa que le brinde algún tipo de ayuda a su establo?	No de ninguno	No formamos parte de Asociación alguna	no no tenemos asociacion	No de ninguno	No de ninguna Asociación	No no hay	No no hay ninguna asociación
27. ¿Nos quisiera comentar algo en específico de su establo que lo diferencia de los otros establos?	Aquí tenemos un control sobre la calidad de alimentación de los animales, y el cuidado de las vacas en periodo de parto eso es importante y sumado a la administracion ydel establo la calidad de animales y productos	la administracion y la calidad de producto	la calidad de animales	la calidad de animales	la calidad de producto	el cuidado en la calidad de producto	la calidad del tipo de carne

1.1. Análisis de las entrevistas realizadas

A continuación, se interpreta la información obtenida del levantamiento que se hizo a los principales ganaderos de los valles de Arequipa:

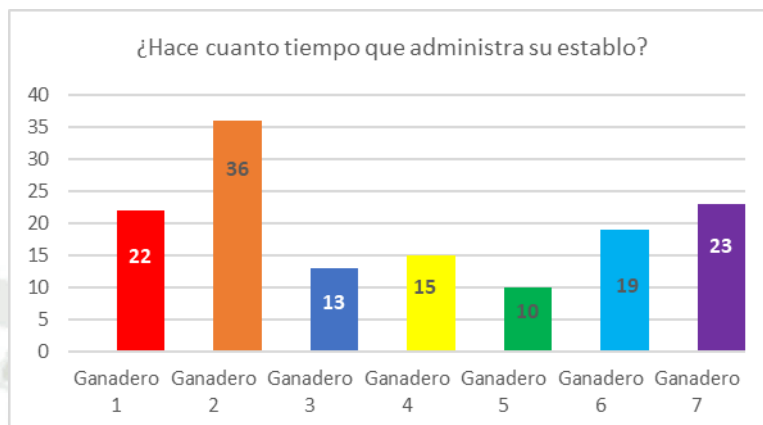
Gráfico 1
Conocimiento de la administración



Muchos de los entrevistados piensan que la administración es llevar o conducir un negocio. Otros piensan que “Es trabajar con su gente para que el establecimiento esté bien, los animales comidos y sanos y el crecimiento en la producción de leche y carne se dé como toda una actividad necesaria en todo establecimiento. Pero hay otro alto porcentaje que desconoce sobre el concepto, él dice, a mí háblame de ganado ahí está mi fuerte, como se ve el 57% tiene un concepto y el otro 43% desconoce su significado.

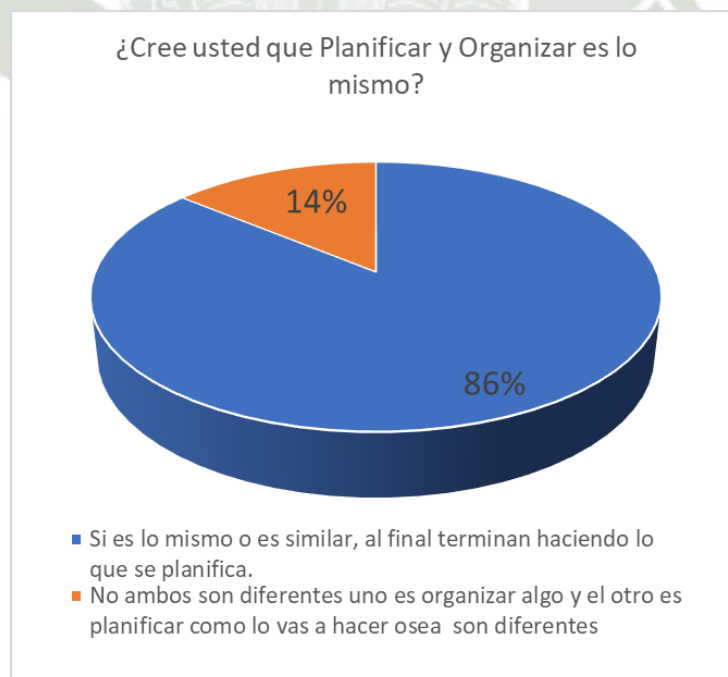
Con esta respuesta se aprecia que muchos creen que la administración es una forma de conducir un negocio, y que puede ser exitosa o no, ellos llaman experiencia en conducción, al éxito de su labor, otros con conceptos más claros lo definen como gestión o administración.

Gráfico 2
Tiempo de administracion



Como se puede apreciar hay ganaderos que tienen muchos años conduciendo sus establos, pero todos están por encima de los 10 años en la conducción, es por eso que se puede llevar una idea de que su Know How. O expertise es mejora que la administración.

Gráfico 3
Planificación y Organización



En esta pregunta el 86% de los encuestados piensa que Planear y organizar es lo mismo ya que según ellos todo lo que se planifica se termina por hacer, y la organización es el cumplir con lo planeado de manera ordenada, en otros casos

diferenciaron ambos conceptos más no pudieron dar una respuesta correcta sobre la diferencia que existe entre los dos conceptos, pero si definen lo que es una meta o un objetivo.

Gráfico 4
Dirección y Control



Al responder esta pregunta el 90% indicó que dirigir es igual que controlar porque a criterio de varios el hecho de dirigir presencialmente implica un control por parte del director o del que dirige el trabajo, solo uno de los entrevistados indicó que la dirección difiere del control puesto que en uno se guía y en el otro se corrige.

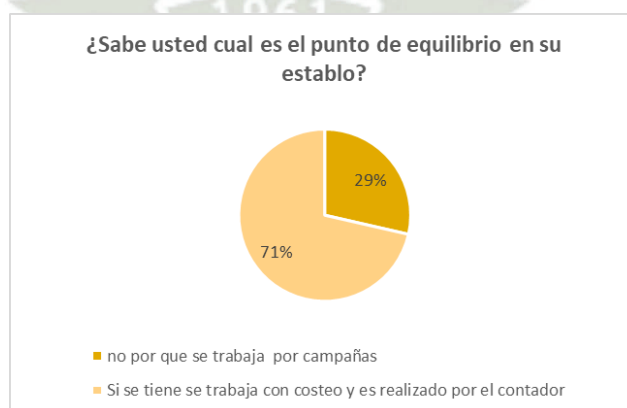
Gráfico 5
Planificación



Todos indicaron que conocen lo que es planificar, pero más de la mitad indico que los trabajadores conocen cada una de sus funciones por ser estar inmersas en ellas día tras día es algo natural dicen porque todos saben lo que tienen que hacer.

A diferencia que otros indicaron que existe programación de actividades y que ellos establecen dichas actividades semana a semana.

Gráfico 6
Punto de equilibrio



Ante esta pregunta la mayoría de las personas indicó que sí se trabaja con costeo y que ésta es realizada por su contador ellos pueden identificar dónde están los mayores costos y dónde se encuentran los mayores ingresos lo que les permite sacar el punto

de equilibrio. Otros de los entrevistados dicen que es difícil sacar el punto de equilibrio ya que se trabaja por campañas y cada una tiene un punto de equilibrio diferente.

Gráfico 7

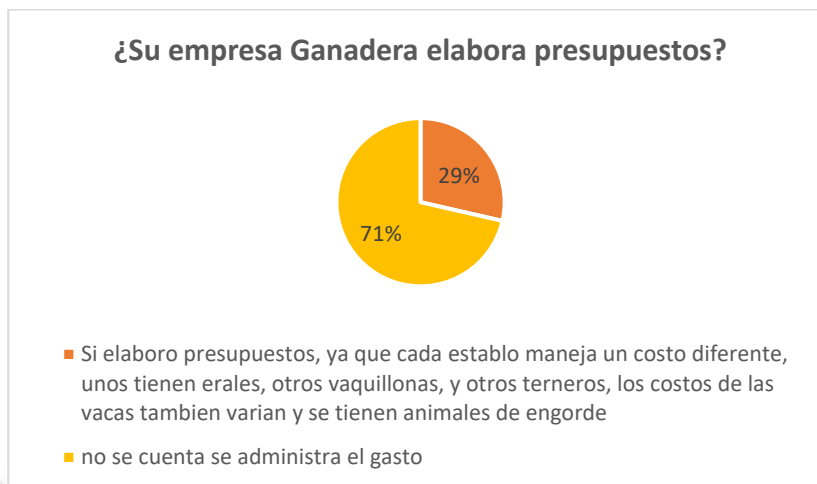
Cronograma de actividades



Entre los entrevistados el 29% indicó que se realiza un trabajo de forma natural ya que la alimentación del ganado es un ciclo natural sin necesidad de realizar ninguna planificación por qué es entendido que el animal puede comer entre 2 a 3 veces por día según la necesidad del peso y el engorde. En el caso del otro 71% indicó que se tiene Claro el cronograma de los procesos en las actividades del establo se planifican las inseminaciones los partos las cosechas la forma de alimentación de los animales las vacunas y si fuese necesario tratamientos veterinarios adicionales.

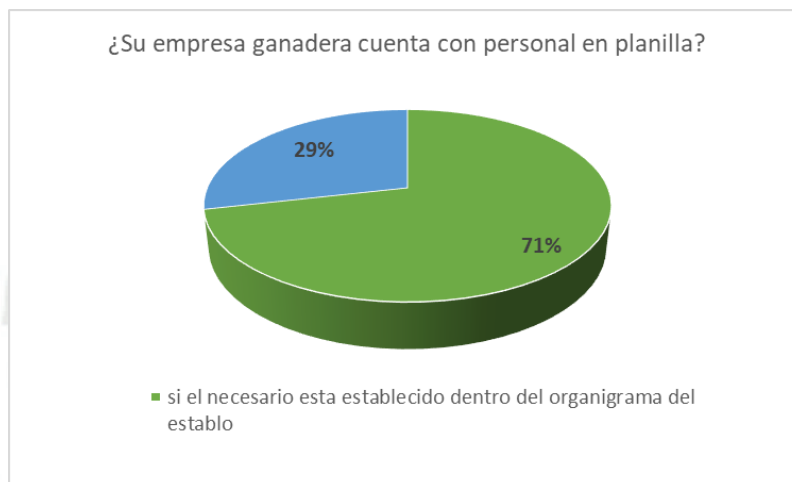
Gráfico 8

Elaboración de presupuestos



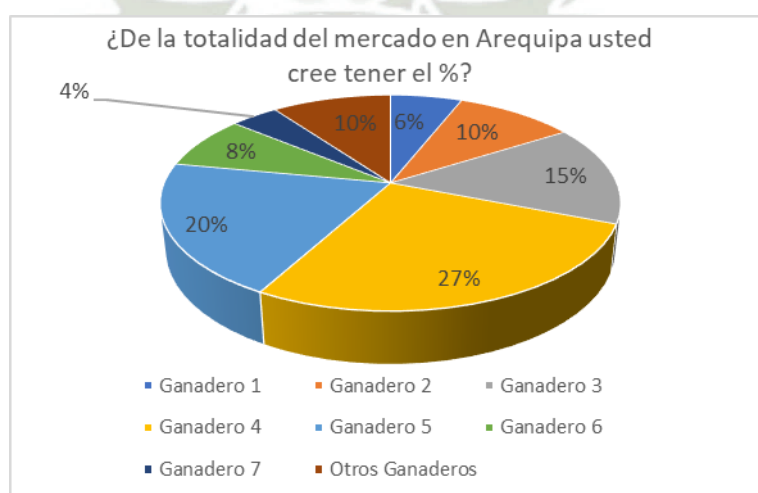
En esta pregunta el 29% indicó que si elabora presupuestos ya que cada establecimiento maneja un costo diferente por el tipo de animal con el que cuentan y según el tiempo de vida de dicho animal se procede al engorde sólo una de las empresas tiene digitalizado todo el proceso de alimentación de los animales distribuyéndola por sexo raza edad y peso lo que permite realizar un presupuesto diferenciado en cada uno de ellos que sumado a un presupuesto general se cuenta con él presupuesto por establecimiento el otro 71% indicó que no tiene el costo directo por animal más si tiene un promedio por lo que el presupuesto varía pudiendo ganar en la venta de un lote como mantener el precio de costo en otro, pero nunca la venta se realiza por debajo del costo.

Gráfico 9
Personal en planilla



En esta pregunta sólo uno de los establos se maneja como una empresa en sí cuenta con una organización establecida dentro de un organigrama y su personal se encuentra en planilla incluido el veterinario en cambio el 71% indica que tiene personal en planilla de acuerdo a su organigrama y sólo el necesario para la producción el resto de los trabajadores se encuentra con contratos a destajo y con pago por recibo por honorarios.

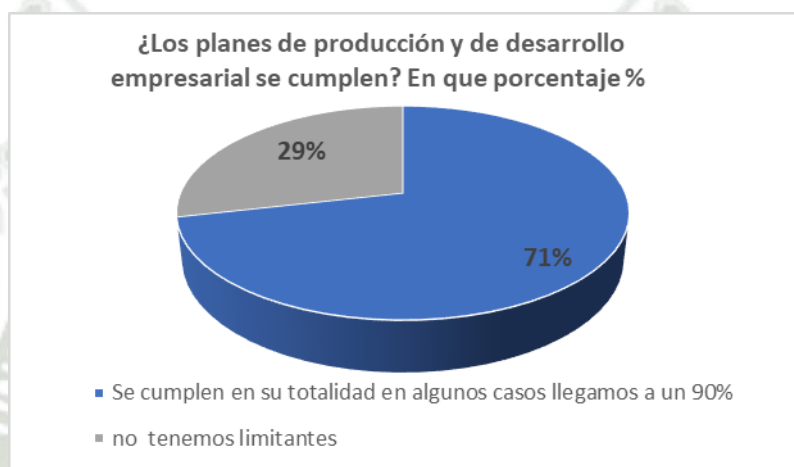
Gráfico 10
Totalidad del mercado



En Arequipa se benefician un total de 1200 a 1500 reses por semana de acuerdo al nivel de demanda y por fechas calendario, así mismo existen tres camales autorizados

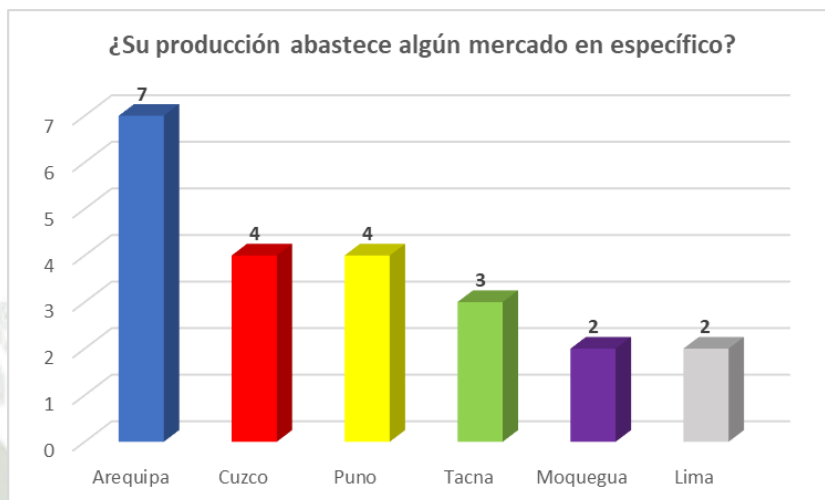
para el beneficio de animales, el camal metropolitano de Arequipa 800 reses por semana , el Camal Don Goyo 400 reses x semana, y el Camal Don Victor 150 a 200 reses por semana, así mismo existen camales en cada provincia como Mollendo , Camaná,, Majes entre otros. En Arequipa se puede llegar a beneficiar hasta 7 mil reses por mes.

Gráfico 11
Producción y desarrollo



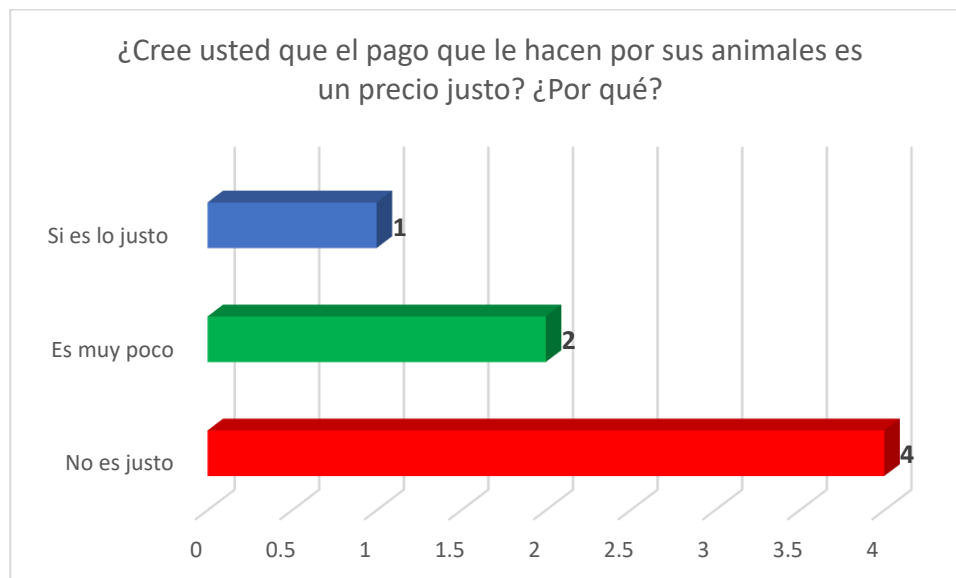
Todos remiten producto a Arequipa, también atienden pedidos de cuzco Puno y Tacna y en menor medida atienden mercados de Moquegua y de Lima solo carne selecta al camal de Don Goyo.

Gráfico 12
Abastecimiento de mercados



Todos afirman que el pago que se les realiza es muy bajo sólo uno de los entrevistados indicó que si bien el precio es bajo quizás sea justo por la calidad de las reses que hay en el mercado otros indican que el pago es muy poco para la calidad de producto que existe ya que es que puede ir de primera hasta tercera el resto de los entrevistados indicó que el pago no es justo por todo el trabajo que se hace para realizar el engorde del animal hasta el día de su beneficio.

Gráfico 13
Percepción de precio



Así mismo hay preguntas en las que todos contestaron lo mismo siendo el 100% en el caso de las siguientes preguntas:

Todos indicaron que no existe ningún tipo de ayuda ni técnica ni económica ni operativa por parte de la región sólo viene Senasa fumigar de vez en cuando OA revisar por enfermedades de los animales reiterando que no existe ningún tipo de apoyo por parte del estado.

Ellos no forman parte de ninguna asociación no trabajan con cooperativa alguno o se hayan querido agrupar en un clúster.

Todos indican que cuentan con personal capacitado y que el nivel de rotación es mínimo porque tienen gente de confianza el hecho de tratar al personal y capacitarlo y pagarle lo justo hace que ellos no quieran irse.

Todos indican que lo que diferencia de la carne que viene los establos de Arequipa es que buscan dar alimentos de calidad a los animales un cuidado excepcional a fin de evitar cualquier tipo de enfermedades que puedan perjudicar a los consumidores para ellos es importante la calidad del producto.

1.2. Factores para lograr rentabilidad ganadera

Para aumentar la rentabilidad en la actividad ganadera, los expertos destacan la importancia de gestionar de manera estratégica cada etapa productiva. Esto implica identificar y optimizar las fases de la actividad, mantener información actualizada sobre los procesos, analizar las amenazas y oportunidades del entorno, modelar escenarios para anticiparse a los cambios y establecer parámetros claros que permitan medir la eficiencia. Entre los factores clave para mejorar la rentabilidad se encuentra el aumento de la carga, que consiste en maximizar la capacidad productiva ajustándola al equilibrio entre el número de animales y los recursos disponibles. La suplementación, por su parte, se centra en mejorar la alimentación del ganado con estrategias específicas que potencien el rendimiento, especialmente en momentos críticos como épocas de baja disponibilidad de pasturas. Además, es esencial considerar el biotipo animal, seleccionando razas y características genéticas que sean más productivas y adecuadas al entorno. El mercado también juega un rol crucial, ya que orienta la producción hacia las demandas específicas y tendencias de consumo puede generar mayores ingresos. Finalmente, el recurso humano es determinante, ya que la capacitación y motivación del personal que maneja las actividades ganaderas aseguran prácticas más eficaces y alineadas con los objetivos económicos. Algunos comentarios importantes a tomar en cuenta:

- “Es muy frecuente que los productores utilicen el concepto de rentabilidad, pero realmente no lo conocen y no lo manejan”... Sr. Díaz.
- “Es importante y de una trascendencia incalculable que cada aspecto o proceso que se adelante en una unidad productiva ganadera se haga con enfoque regenerativo. Cada detalle y factor, debe tener esa orientación”... Sr. Concha
- La carga en nutrición animal recomienda, “prestarle mucha atención al aumento de la carga proteica en los establos productores, no exceder la capacidad de animales, tener los bovinos de acuerdo al área dedicada a las pasturas, así como, reforzar la nutrición animal mediante la suplementación alimenticia, son mis recomendaciones”... Sr, Paz
- “Uno como ganadero debe tener muy presente el tipo de animal, qué raza es, qué genética tiene, hasta dónde es capaz de desarrollar esa característica del animal y explotarla comercialmente”...Sr. Begazo. (Contexto Ganadero, 2018)

Otro aspecto relevante es evaluar cómo se posiciona la ganadería local en comparación con otras que operan en condiciones productivas similares y analizar qué valor agregado puede ofrecer al mercado para destacar frente a la competencia. Este enfoque permite identificar las fortalezas y debilidades propias en relación con el entorno competitivo y, a su vez, explorar oportunidades para diferenciarse y capturar mayor participación en el mercado. Además, es esencial disponer de información actualizada sobre el comportamiento del negocio tanto en la región como a nivel nacional e internacional. Este análisis de mercados permite entender las dinámicas de oferta y demanda, las tendencias de consumo, los precios y las políticas comerciales, lo cual es clave para diseñar estrategias que permitan intervenir de manera efectiva en esos escenarios. (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego MIDAGRI, 2023)

1.2.1. Asesoría en temas ganaderos

Con respecto a la gestión de los expertos ganaderos estos recomiendan siempre acudir o consultar a un experto en el ámbito del manejo del ganado. Cualquier lineamiento que se vaya a gestionar hay que planearlo cuidadosamente antes de aplicarlo dice la mayoría. Por ejemplo, en el caso de ganado lechero un buen consejo es: “Una de las maneras de reducir costos es con animales eficientes frente a factores de volumen y de calidad de leche”, indican los conocedores del tema, mas según lo recogido habría que agregarle el tema de la Calidad de comida. (Ministerio de Agricultura y Riego MIDAGRI, 2020)

Es fundamental diseñar un esquema de mejoramiento gradual que permita a la organización avanzar hacia sus objetivos de manera planificada y sostenida. Este esquema debe complementarse con la definición de metas claras, estableciendo fechas y plazos específicos que sirvan como puntos de referencia para medir el progreso y evaluar el impacto de las acciones emprendidas. Como administradores, se nos enseña a realizar un análisis detallado del estado inicial y final del negocio, lo que hace imprescindible el uso de herramientas estratégicas. En este sentido, la matriz FODA resulta esencial, ya que permite identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, facilitando la formulación de estrategias adaptativas y efectivas. Además, la implementación del método ordinal, que prioriza y

clasifica los factores según su relevancia, asegura un enfoque más estructurado para la toma de decisiones estratégicas. (Contexto Ganadero, 2018)

Es crucial recordar que la información y la evaluación económica son pilares fundamentales en la gestión empresarial (E. Vera Ballón). Entonces, a adecuada administración de costos, el manejo eficiente del personal y el uso óptimo de los recursos son elementos esenciales para el desarrollo sostenible de cualquier empresa. En el sector ganadero, esto implica determinar de manera precisa el costo de producción, ya sea por litro de leche o por kilo de carne, como base para evaluar la viabilidad económica de las operaciones. (Ministerio de Agricultura y Riego MIDAGRI, 2020)

Además, es indispensable calcular los márgenes económicos para entender la rentabilidad real del negocio y establecer estrategias que permitan maximizar los beneficios. La modelación de escenarios posibles a corto, mediano y largo plazo complementa este análisis, ayudando a prever cambios en el entorno y a planificar respuestas adaptativas. Finalmente, la evaluación de parámetros de eficiencia asegura que los recursos sean utilizados de la mejor manera posible, optimizando el rendimiento de la empresa en cada etapa de su desarrollo. (Contexto Ganadero, 2018)

1.2.2. Cómo debemos administrar las fincas ganaderas

La actividad ganadera es, en esencia, un proceso gerencial que requiere la planificación, organización, dirección y control de todas las labores involucradas para alcanzar los resultados esperados, promoviendo a su vez un crecimiento sostenido y sustentable en el tiempo. Este enfoque implica abordar la administración de la finca ganadera de manera integral, cubriendo diversos aspectos que son clave para optimizar el desempeño del negocio. Dado que la ganadería representa un modo de vida para una gran parte de la población del país, resulta indispensable fortalecer esta actividad mediante políticas adecuadas que fomenten la innovación tecnológica, el acceso al financiamiento, y la mejora en los procesos de comercialización. Además, es crucial capacitar a los productores en aspectos gerenciales, dotándolos de herramientas que les permitan utilizar los recursos de manera eficiente y desarrollar un proceso de toma de decisiones más estratégico.

Estas acciones no solo contribuirán a un mejor manejo de los recursos disponibles, sino que también impulsarán la competencia y la competitividad del sector ganadero, garantizando su sostenibilidad y adaptabilidad ante los desafíos económicos y ambientales que enfrenta. (Contexto Ganadero, 2018)

La capacidad del productor para gestionar eficazmente su negocio y adaptarse a los cambios en el entorno donde se lleva a cabo la producción es un factor determinante para la sostenibilidad y éxito de su empresa. Esta habilidad no solo implica tomar decisiones estratégicas basadas en información confiable, sino también anticiparse a las dinámicas del mercado, la tecnología y las regulaciones que pueden influir en su actividad. Un productor con competencias gerenciales sólidas y visión estratégica está mejor preparado para optimizar recursos, mejorar la productividad y minimizar riesgos, lo que le permite posicionarse en el grupo de empresas que no solo sobreviven, sino que también logran crecer y prosperar en un entorno competitivo y cambiante. (Ministerio de Agricultura y Riego MIDAGRI, 2020)

El riesgo inherente a la inversión en el sector agropecuario exige la aplicación de criterios rigurosos de administración. Estos criterios, combinados con los procedimientos técnicos habituales en la operación del negocio, son esenciales para garantizar un manejo eficiente de los recursos disponibles. Una gestión adecuada no solo permite mitigar los riesgos asociados a la actividad agropecuaria, sino que también contribuye a maximizar la productividad y la rentabilidad del negocio. (Contexto Ganadero, 2018)

Es fundamental destacar que el administrador o gerente de una empresa ganadera debe enfocarse en mejorar continuamente su desempeño, buscando ser más eficiente en la gestión de los recursos y operaciones. Esto implica no solo adquirir experiencia, sino también capacitarse constantemente en aspectos técnicos, financieros y estratégicos que le permitan tomar decisiones más efectivas y fundamentadas. La capacidad para tomar decisiones acertadas es clave para asegurar el éxito de la empresa, fomentar su crecimiento y garantizar su sostenibilidad a largo plazo en un entorno cambiante y competitivo. Un administrador bien preparado no solo impulsa la rentabilidad, sino que también fortalece la resiliencia del negocio agropecuario, asegurando su permanencia en

el tiempo y su adaptación a los desafíos del sector.(Ministerio de Agricultura y Riego MIDAGRI, 2020)

1.2.3. La necesidad de gerenciar en el sector ganadero

El acto de gerenciar se ha convertido en una necesidad imperativa para instituciones, empresas, gobiernos y cualquier tipo de organización en el mundo actual. El sector ganadero no es la excepción, ya que requiere de una gestión eficiente y estratégica para enfrentar los desafíos que lo afectan de manera similar a los que enfrenta la agricultura. En la actualidad, tanto la agricultura como la ganadería enfrentan desafíos comunes que requieren una gestión eficiente:

- Altas tasas de interés que limitan el acceso al financiamiento.
- Incremento constante en los costos de producción.
- Necesidad de optimizar el uso de insumos tecnológicos y energéticos.
- Consecuencias de cambios en las políticas estatales relacionadas con subsidios, protección y fiscalidad.
- Urgencia de mejorar la productividad por unidad.
- Bajos índices de rentabilidad que afectan la sostenibilidad.
- Encrucijada entre incrementar la eficiencia o desaparecer.(Bermúdez B. A., 2005)

1.2.4. Los retos del mercado nacional

Los retos del mercado nacional plantean una mayor relación entre los ganaderos, la agricultura, el mercado e incluso el estado. Por ejemplo, en nuestra agricultura, se presentan muchos frentes a los que los agricultores deben de hacer frente esto se expresa en hechos tales como:

- La apertura de mercados a productos e insumos del extranjero (TLC).
- Mayor necesidad de llevar los productos locales a los mercados externos y competir con otros países.
- Presiones externas para incrementar, regularizar y dar una apertura real al intercambio comercial.

- La agro-gerencia como herramienta esencial para enfrentar los retos del mercado nacional e internacional con mejores resultados. (Ministerio de Agricultura y Riego MIDAGRI, 2020)

1.2.5. Retos de las empresas Agrícolas y Ganaderas en Arequipa

La empresa agrícola y ganadera en zonas como Pedregal, Santa Rita, La Joya El Arenal, o el valle Majes presenta una forma de organización agrícola, como agronegocio, es una empresa pero orientada a generar ingreso con la comercialización de carne y leche, y de cultivar el alimento de los animales como forraje y alfalfa. Gerenciar una finca es gerenciar un negocio especial, con características propias, entre las cuales se destaca:

- Depende en alto grado de factores de difícil control (biológicos, climáticos, etc.).
- Producción estacional con oferta concentrada en períodos específicos.
- Producción de difícil conservación que requiere consumo o procesamiento rápido.
- Estrecha vinculación con la familia como unidad de trabajo.
- Gran dificultad para que uno o pocos agronegocios dominen una significativa porción del mercado.
- Contexto socio-cultural influenciado por tradiciones y costumbres arraigadas.
- Requiere un buen conocimiento del medio para manejar sus características y variables. (Contexto Ganadero, 2018)

Entonces, "no se puede poner a producir la tierra a cualquier costo". Para que una finca o establo sea considerado un negocio viable, el valor de todo lo producido debe superar los costos totales. De lo contrario, no hay negocio. Este principio básico se resume en una sola palabra: "**Ganancia**", ya que es el indicador definitivo que determina la sostenibilidad y éxito económico de cualquier actividad productiva. (Ministerio de Agricultura y Riego MIDAGRI, 2020)

Este principio económico es fundamental para las empresas, ya que establece que toda actividad económica debe tener como objetivo generar utilidad o beneficio. En el caso de una finca o establo, la utilidad representa el retorno que obtiene el propietario por su inversión y esfuerzo. Aunque el beneficio más evidente es el dinero, no se deben ignorar otros beneficios no monetarios que también son importantes, como la satisfacción personal, el impacto positivo en la comunidad, la sostenibilidad ambiental y el legado cultural que se transmite.

Después de consultar con diversos propietarios de empresas ganaderas sobre la utilidad que obtienen de sus fincas o establos, es evidente que las respuestas son tan variadas como las personas entrevistadas. Cada propietario tiene su propia perspectiva y prioridades, lo que influye en cómo perciben y valoran los beneficios de su actividad ganadera, ya sea en términos económicos, personales, o sociales. Algunas de ellas podrían decirnos que el fin de su trabajo es:

- Generar ingresos que permitan disfrutar de comodidades, mejorar la calidad de vida y cubrir las necesidades familiares.
- Sentir orgullo por el rol de ganadero o productor.
- Experimentar la satisfacción personal al estar conectado con el campo y dedicarse a una actividad que aman profundamente.
- Obtener prestigio social como líderes locales y personas exitosas en la comunidad.
- Disfrutar del establo como un espacio de recreación y esparcimiento para ellos y sus familias.
- Diversificar e invertir recursos provenientes de otros negocios, especialmente urbanos. (Contexto Ganadero, 2018)

Cada persona tiene motivos que reflejan sus gustos, preferencias y necesidades, y en el caso de los propietarios de establos, estos motivos suelen combinarse para dar sentido a lo que esperan lograr con su actividad. Históricamente, los productores agropecuarios han gerenciado sus negocios de manera intuitiva y, en términos generales, han logrado buenos resultados. El simple hecho de mantenerse en la actividad es, por sí mismo, un indicador de éxito. Sin embargo, los retos actuales exigen una evolución en la manera de gerenciar. Para mejorar

su desempeño y alcanzar mayores niveles de eficiencia, es imprescindible que el productor se adapte a los cambios en el entorno y las exigencias del mercado. En este contexto, la capacitación para desarrollar una gerencia más efectiva ya no es solo una opción, sino una necesidad urgente tanto para el agricultor como para el ganadero, garantizando su sostenibilidad y competitividad en el tiempo. (Ministerio de Agricultura y Riego MIDAGRI, 2020)

En los últimos años, la tecnología ha adquirido un papel crucial en los mercados europeos, especialmente en el sector agropecuario. Factores como la crisis económica, el desempleo, las estrictas regulaciones y la intensa competencia han creado un entorno de negocios complejo y desafiante. Este panorama puede convertirse en un terreno inestable, similar a arenas movedizas, para aquellas empresas agropecuarias que no cuenten con una gestión automatizada y tecnológicamente avanzada. (Contexto Ganadero, 2018)

La ventaja de gestionar empresas del sector agropecuario con tecnología radica en la precisión con la que se pueden medir los esfuerzos realizados. La tecnología no solo facilita la recopilación de datos, sino que también los presenta de manera clara y comprensible, lo que permite al empresario interpretar fácilmente la información clave para su negocio. Esta simplificación es esencial, ya que la verdadera esencia de la gestión empresarial no está en dedicar tiempo a descifrar datos, sino en utilizarlos como base para pensar y diseñar estrategias que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. (Ministerio de Agricultura y Riego MIDAGRI, 2020)

1.3. Fundo la orqueta

En 1972 el Señor Raul Paz Mosco, compra una propiedad de 17 hectáreas de la familia fajardo en la Joya y que en los años sucesivos al adquirir lotes de otros vecinos llega a tener 40 hectáreas, es aquí donde comienza el fundo La Orqueta destinado principalmente para la cría, cruce y engorde de ganado vacuno y ovino, dividido de tal forma que los animales tengan espacio para su desarrollo y parte para el cultivo de forraje y alfalfa para la alimentación de los animales.

Al inicio se contaba con dos establos donde se engordaban toros para carne y beneficio, los cuales eran enviados a lima por ser un mercado con mejores precios para la venta de carne de beneficio. El envío de toros era un aproximado de 250 toros

trimestrales. En ese tiempo se comenzó a criar corderos, se pensaba criar para carne lana y cueros ya que existía demanda por esos productos, llegando a tener 500 corderos para cría y engorde.

Durante 28 años el Señor Raul Paz administraba el Fundo, hasta que en el año 2000 en esta época el fundo sufre una disminución del número de ganado que criaba por el alto costo de los alimentos para el ganado, en esas circunstancias, el fundo pasa a manos de su hijo el Sr. Juan Paz quien lo administra de la misma forma que su padre y adicionalmente empieza con la crianza de ganado lechero, con 10 cabezas de ganado, que en el transcurso de 10 años llegaron a 50 cabezas de ganado lechero, pero empezó la subida del precio de la soya y/o derivados de comida de ganado vacuno y este incremento hizo que ya no sea rentable su crianza por los precios de la leche y el costo de la producción.

1.3.1. Ganado Vacuno

La Crianza del ganado lechero se dio por 10 años más, pero con pérdidas significativas mes a mes, pero que se mantenían por necesidad del establo, así que la pérdida fue asumida por otro negocio que, si era más rentable y que permitía cubrir el déficit del ganado lechero, este era el ensilaje de alcachofa para ganado.

En el año 2020 se decide vender las vacas lecheras para camal y con el capital obtenido comprar ganado de invierno o engorde, esa si que ingresa en abril de ese año el primer lote de toros de invernada, 18 toros que fueron beneficiados en Julio (treses aproximadamente) con un incremento de peso de 90 kilos por animal, Teniendo en ese momento una ganancia neta de 250 soles por animal, este proceso se viene llevando en el establo por lotes los que constan de 45 a 50 animales de invernada, que ganan peso y son vendidos para beneficio, logrando una ganancia de 550 soles por cada animal vendido cada tres meses, lo ideal es contar con la continuidad de los lotes y lograr vender más de 1 o 2 lotes por mes. Ahora tenemos 45 cabezas de ganado que serán beneficiadas en 35 días calendario.

1.3.2. Ganado Ovino

El fundo a la fecha cuenta con 100 cabezas de cordero de las cuales son 60 madres 3 padrillos y 37 borregos; 17 hembras de recría y 20 machos para ser beneficiados. Contamos con 3 razas de corderos Corridal que tienen la característica de piel de color blanco; Los Hampshire Down piel de color blanco y cabeza negra y los Dorper esta última con un pelaje corto y de cabeza y cuello negra

Los Dorper es la raza más solicitada por los criadores y para beneficio, con un alto valor de precio por la conformación del animal en calidad, peso y sabor de la carne. Lo que hace más atractivo la crianza de este último ya que existe un mercado demandante.

El objetivo de la crianza de corderos es trabajar en conseguir una muy buena genética de corderos Dorper para poder así vender sementales a un buen precio hablamos de 4 mil soles promedio por cordero de 8 meses y los animales que no cumplan con las características de reproductor son beneficiados para la comercialización de la carne.

1.3.3. Personal

El fundo cuenta con una pareja de camayos, para la alimentación y el cuidado de los animales

También contamos con el servicio de un veterinario que revisa a los animales una vez por semana y en caso que alguno esté enfermo se empieza con el tratamiento y se lo separa del resto de los animales, en zonas de cuarentena.

1.3.4. La alimentación

Para el ganado de Inverna, se da en dos turnos el primero 8 de la mañana y el segundo 4 de la tarde, el objetivo es implantar un tercero, pero el presupuesto por ahora no puede cubrirlo, en el caso del ganado ovino los horarios son similares.

A todas las cabezas de ganado se les suministra vitaminas y minerales 2 veces en el trimestre a los toros de carne y 2 veces al año a la recría de corderos.

1.3.5. Ganado de Engorde

La ganadería de engorde tiene por finalidad la evaluación y comparación de las diferentes razas de toros que encontramos en la región Arequipa, a la vez tocaremos el proceso de evolución y el tiempo en que se demora desde el nacimiento hasta el sacrificio, veremos costos de alimentación, mantenimiento y personal a cargo de los animales.

A. Nacimiento

El proceso de gestación de una vaca es de 276 días desde la inseminación artificial o natural que se le hace a la vaca. En la concepción del ternero se tiene que evaluar las características, peso y la alimentación con calostros.

Imagen 1
Nacimiento del becerro



- **Lactación Con Calostro**

Para que un becerro sea fuerte y robusto es muy importante la ingesta de calostro apenas realizado el parto ya que es importante que tome el calostro , que no es más que los constituyentes de un suero sanguíneo tomado de la leche primera de la vaca que esta constituida por inmunoglobulinas y otras proteínas seríticas que se encuentran en la vaca madre y deben ser transmitidas al becerro entre las 2 y 6 horas de recién nacido, después de eso se le extrae a la madre el calostro y se le da dos veces por día un porcentaje del 10 % del peso corporal del becerro.

Imagen 2

Alimentación del becerro



- **Lactación Con Leche**

La lactación con leche inicia a partir de las 72 horas donde la madre pasa de producir el calostro a producir leche. El becerro es despegado de su madre a las dos horas de nacido y pasa a una cunera especial donde el personal encargado le brinda la leche por medio de biberones.

El becerro consume 4 litros promedio por día por un lapso de 60 días, compartido en dos tomas mañana y tarde.

Imagen 3

La lactancia del becerro



B. Inicio Alimenticio

A partir de los 15 días comienza el consumo de concentrado que se denomina inicio el cual contine Vitaminas, minerales y proteína; el inicio ayuda a una buena formación de rumen en el animal, este concentrado se da hasta los 6

meses de vida del becerro, también se acompaña con heno de alfalfa y silo de maíz.

Imagen 4

Alimentación del becerro



Tipo	Para animales
Tipo de Animal	Para terneros
Ingredientes	de minerales, de vitaminas, de proteínas
Formato	en gránulos
Aplicaciones	para el sistema inmunitario, de estimulación del apetito, para el tratamiento del stress, para el aumento de peso
Peso	50 kg
Precio por kilo	S/. 3.00

C. Crecimiento

- A partir del 7mo mes comenzamos a la ingesta del crecimiento, acompañado de silo de maíz y heno de alfalfa. Hasta los 12 meses de vida del animal con un peso aproximado de 240 kilos de peso vivo.
- A continuación, detallamos la formulación de concentrado de crecimiento.

Cuadro 8

Formula preparada para alimentar becerros

INGREDIENTES	ENGORDE CRECIMIENTO
	PROPUESTA 01
	%TCO
Maiz Amarillo Molido	40.00%
Torta de Soya	21.40%
Afrecho Trigo, SPT	25.00%
Harina Integral de Soya	7.00%
Polvillo Arroz	2.10%
Pasta Algodón	
Carbonato Calcio	2.32%
Sal	1.50%
Bicarbonato Sodio	
Premix Leche Prime 111 A	0.40%
Procreatin 7	0.08%
Quitaflix	0.20%
TOTAL	100.00%

Nota: Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego MIDAGRI, (2023)

Imagen 5

Alimentación con Crecimiento al becerro



D. Acabado o Engorde

- A partir del 11vo mes comenzamos a la ingesta del acabado, acompañado de silo de maíz y heno de alfalfa. Hasta los 24 meses de vida del animal con un peso aproximado de 600 kilos de peso vivo.
- A continuación, detallamos la formulación de concentrado de crecimiento.

Cuadro 9

Formulación de concentrado de crecimiento

INGREDIENTES	ENGORDE ACABADO
	PROPUESTA 01
	%TCO
Maíz Amarillo Molido	35.10%
Torta de Soya	7.22%
Afrecho Trigo, SPT	37.50%
Harina Integral de Soya	
Polvillo Arroz	10.00%
Pasta Algodón	5.00%
Carbonato Calcio	2.00%
Sal	2.00%
Bicarbonato Sodio	0.60%
Premix Leche Prime 111 A	0.30%
Procreatin 7	0.08%
Quitafax	0.20%
TOTAL	100.00%

Nota: Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego MIDAGRI, (2023)

Imagen 6





Toro con peso deseado



¿Cuántas razas de toros de engorde se crían en Arequipa?

Imagen 7

Razas de toros de engorde en Arequipa

HOLSTEIN	ANGUS	SIMMENTAL	BROWN
			
24 meses de desarrollo	18 meses de desarrollo	18 meses de desarrollo	20 meses de desarrollo
50% carne	65% carne	65% carne	60% carne
50% hueso	35% hueso	35% hueso	40% hueso

1.3.6. Análisis del fundo la orqueta

1.3.6.1. Objetivos generales de la empresa

Ser una empresa reconocida a nivel Regional en cuanto a la crianza de ganado, destacándose por la calidad de sus productos finales tanto en carne de res como en ovino, y por su excelente cuidado del ganado para sacar

producto A1, preocupándonos por el bienestar de quienes consumen nuestros productos y de sus trabajadores. (Fundo La Orqueta, 2024)

1.3.6.2. **Objetivos específicos de la empresa con sus clientes**

- Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes, brindando un servicio atento y confiable.
- Valorar a cada uno de nuestros trabajadores, reconociendo que su compromiso y desempeño son fundamentales para nuestro éxito.
- Brindar atención y cuidados a nuestro ganado por ser nuestra mejor carta de presentación.
- Dar los mejores alimentos y los más adecuados para nuestros productos finales.
- Innovar con el tratamiento del ganado para lograr sacar los productos de acuerdo con los estándares deseados. (Fundo La Orqueta, 2024)

1.3.6.3. **Misión**

Nuestro compromiso es criar y engordar ganado de la más alta calidad, utilizando prácticas éticas y sostenibles para garantizar el bienestar de los animales y la satisfacción de nuestros clientes. (Fundo La Orqueta, 2024)

1.3.6.4. **Visión**

Aspiramos a ser líderes en la industria de la ganadería, reconocidos por nuestra innovación, sostenibilidad y contribución al bienestar de los animales y de la comunidad. Buscamos hacer de la ganadería una actividad moderna, rentable, solidaria, ambientalmente sostenible y socialmente responsable, para el bienestar del ganadero y del país. (Fundo La Orqueta, 2024)

1.3.6.5. **Valores**

Los valores de un establo que se dedica al engorde de ganado pueden variar en función de la filosofía y los principios de cada negocio, pero aquí te dejo algunos ejemplos generales:

- **Responsabilidad:** Compromiso con el bienestar animal, el medio ambiente y la comunidad.

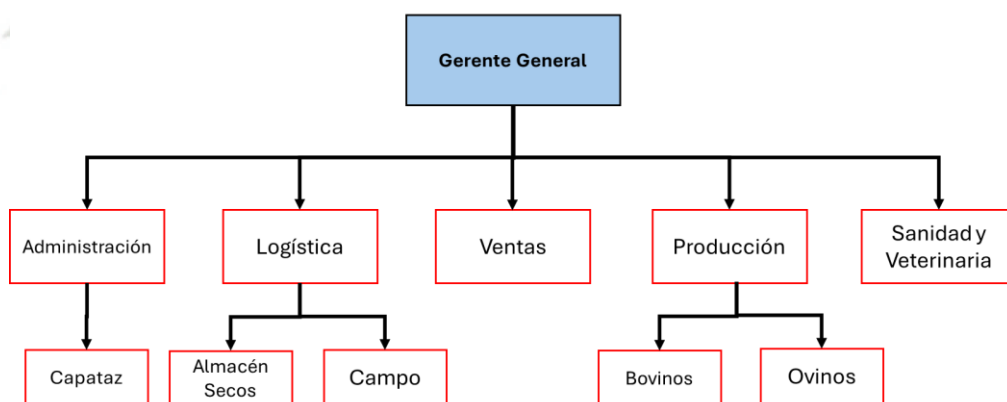
- **Integridad:** Honestidad y transparencia en todas las operaciones y relaciones comerciales.
- **Calidad:** Compromiso con la excelencia en la crianza y cuidado del ganado para producir carne de la más alta calidad.
- **Sostenibilidad:** Practicar la ganadería de manera que se pueda mantener a largo plazo, sin dañar el medio ambiente ni agotar los recursos naturales.
- **Innovación:** Búsqueda constante de nuevas técnicas y tecnologías para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de las operaciones.
- **Respeto:** Por el ganado, los empleados, los clientes y todas las partes interesadas. (Fundo La Orqueta, 2024)

1.3.6.6. Organigrama

Figura 3

Organigrama de la empresa “Fundo la orqueta”

Fundo Ganadero la Orqueta



Nota: Fundo La Orqueta, (2024)

1.4. Análisis externo

1.4.1. Análisis PESTEL

1.4.1.1. Factores Políticos (P)

- Regulaciones de salud y seguridad animal: El gobierno puede establecer normas y regulaciones para garantizar la salud y el bienestar de los animales en los establos de engorde. Estas regulaciones pueden incluir requisitos de higiene, manejo adecuado de los animales, prevención de enfermedades y prácticas de alimentación seguras.
- Políticas de importación y exportación de ganado: Las políticas relacionadas con la importación y exportación de ganado pueden afectar la disponibilidad y los costos de adquisición de animales para el establo. Las restricciones o aranceles a la importación o exportación de ganado pueden influir en la competitividad del negocio.
- Políticas de subsidios o apoyo agrícola: El gobierno puede implementar políticas de subsidios o programas de apoyo para la industria ganadera. Estos programas pueden incluir subsidios para la adquisición de animales, mejoras en la infraestructura del establo, capacitación o asistencia técnica. Estos incentivos pueden tener un impacto significativo en la viabilidad económica del establo.
- **Políticas ambientales:** Las políticas relacionadas con la protección del medio ambiente pueden tener un impacto en la operación de un establo de engorde de ganado. Por ejemplo, las regulaciones sobre la gestión de residuos, la conservación del agua y la protección del suelo pueden requerir inversiones adicionales en tecnologías y prácticas sostenibles.

1.4.1.2. Factores Económicos (E)

El factor económico en el contexto de un establo para el engorde de ganado se refiere a los aspectos financieros y económicos que pueden influir en la rentabilidad y viabilidad del negocio. Algunos posibles factores económicos que podrían afectar un establo de engorde de ganado en Arequipa son:

- **Precios de mercado:** Los precios de venta del ganado pueden variar según la oferta y la demanda en el mercado. Los cambios en los precios

pueden influir en los ingresos generados por la venta de los animales engordados. Es importante monitorear los precios del mercado y ajustar las estrategias de comercialización en consecuencia.

- **Costos de alimentación y cuidado de los animales:** Los costos relacionados con la alimentación y el cuidado de los animales representan un componente crucial en la estructura de gastos de un establo, influyendo directamente en su rentabilidad. El precio de los alimentos para el ganado, como el pasto, el heno o los piensos, puede fluctuar y afectar los costos de producción. Además, los costos asociados con el cuidado veterinario, medicamentos y otros suministros también deben ser considerados.
- **Inversiones en infraestructura y equipos:** El establecimiento y mantenimiento de un establo de engorde de ganado requiere inversiones iniciales en infraestructura y equipos. Estos costos incluyen la construcción de corrales, cercas, sistemas de agua, instalaciones de almacenamiento de alimentos y equipos para el manejo del ganado. Los costos de capital y mantenimiento deben ser considerados al evaluar la viabilidad económica del negocio.
- **Acceso a financiamiento:** El acceso a financiamiento puede ser un factor determinante en la capacidad de establecer y expandir un establo de engorde de ganado. Las tasas de interés, los términos de los préstamos y la disponibilidad de financiamiento pueden influir en la capacidad de obtener los recursos necesarios para invertir en el negocio.
- **Políticas de subsidios o apoyo ganadero:** Como mencioné anteriormente, las políticas de subsidios o programas de apoyo agrícola pueden tener un impacto económico en un establo de engorde de ganado. Estos programas pueden proporcionar incentivos financieros o asistencia técnica que reduzcan los costos de producción y mejoren la rentabilidad del negocio. (Fundo La Orqueta, 2024)

1.4.1.3. Factores Sociales (S)

- **Aceptación y apoyo de la comunidad:** La aceptación y el apoyo de la comunidad local son importantes para el éxito de un establo de engorde de ganado. Es importante establecer relaciones positivas con la

comunidad y asegurarse de que el negocio cumpla con las expectativas y regulaciones sociales. Esto puede incluir la implementación de prácticas de manejo del ganado que sean respetuosas con el medio ambiente y la comunidad, así como la participación en actividades comunitarias y la generación de empleo local.

- **Demandas y preferencias del consumidor:** Las demandas y preferencias del consumidor pueden influir en el tipo de ganado que se cría y en las prácticas de producción utilizadas en el establo. Por ejemplo, si existe una demanda creciente de carne orgánica o de animales criados en condiciones de bienestar animal, el establo puede necesitar ajustar sus prácticas para satisfacer estas demandas y mantener la competitividad en el mercado.
- **Conciencia y preocupación por el bienestar animal:** La sociedad cada vez está más preocupada por el bienestar animal y las condiciones en las que se crían los animales. Es importante tener en cuenta estas preocupaciones y asegurarse de que el establo cumpla con los estándares y regulaciones relacionados con el bienestar animal. Esto puede incluir proporcionar un espacio adecuado para el movimiento de los animales, acceso a agua y alimentación adecuada, y atención veterinaria regular.
- **Impacto ambiental:** La sociedad también está cada vez más preocupada por el impacto ambiental de las operaciones agrícolas, incluidos los establos de engorde de ganado. Es importante implementar prácticas sostenibles que minimicen el impacto ambiental, como la gestión adecuada de los residuos y la conservación del agua y la energía.
- **Empleo y desarrollo local:** Un establo de engorde de ganado puede tener un impacto significativo en la generación de empleo y el desarrollo económico local. Esto puede ser especialmente importante en áreas rurales donde la agricultura es una fuente importante de empleo. El establo puede contribuir a la creación de empleo y al desarrollo de habilidades locales, lo que puede tener un impacto positivo en la comunidad. (Fundo La Orqueta, 2024)

1.4.1.4. Factores Tecnológicos (T)

- **Automatización:** La incorporación de tecnología y maquinaria avanzada en la producción puede aumentar la eficiencia y reducir los costos laborales.
- **Automatización y monitoreo:** La tecnología puede desempeñar un papel importante en la automatización y el monitoreo de las operaciones del establo. Esto puede incluir el uso de sistemas automatizados de alimentación y suministro de agua, sensores para monitorear el bienestar de los animales, y sistemas de gestión de datos para recopilar y analizar información sobre el rendimiento del ganado.
- **Mejora genética:** La tecnología genética puede influir en la selección y mejora de las razas de ganado utilizadas en el establo. Esto puede incluir el uso de técnicas de reproducción asistida, como la inseminación artificial o la transferencia de embriones, para mejorar las características genéticas del ganado, como el crecimiento, la resistencia a enfermedades y la calidad de la carne.
- **Alimentación y nutrición:** La tecnología puede ayudar a mejorar la eficiencia de la alimentación y la nutrición del ganado. Esto puede incluir el uso de programas informáticos para formular dietas equilibradas y personalizadas para el ganado, el uso de suplementos alimenticios y aditivos para mejorar la salud y el rendimiento del ganado, y el uso de técnicas de alimentación automatizadas.
- **Gestión de datos y análisis:** La tecnología puede facilitar la gestión de datos y el análisis de información en el establo. Esto puede incluir el uso de sistemas de gestión de registros electrónicos para realizar un seguimiento de la salud, el rendimiento y otros datos importantes del ganado, así como el uso de herramientas de análisis de datos para identificar patrones y tendencias que puedan mejorar la toma de decisiones en la gestión del establo.
- **Energías renovables:** La tecnología también puede incluir el uso de energías renovables en el establo, como paneles solares o sistemas de

generación de energía a partir de residuos orgánicos, para reducir el impacto ambiental y los costos de energía. (Fundo La Orqueta, 2024)

1.4.1.5. Factores Ecológicos (E)

- **Gestión de residuos:** La gestión adecuada de los residuos generados por el establo es un factor importante desde el punto de vista ecológico. Esto incluye la implementación de sistemas de manejo de estiércol y otros desechos animales para reducir el impacto ambiental, como el uso de sistemas de compostaje, biodigestores u otras tecnologías para el tratamiento y la utilización de los residuos de manera sostenible.
- **Conservación del agua:** El uso responsable y la conservación del agua son aspectos ecológicos clave en un establo de engorde de ganado. Esto puede incluir la implementación de sistemas eficientes de riego y suministro de agua, la captación y reutilización del agua de lluvia, y la adopción de prácticas que minimicen el desperdicio de agua, como el uso de bebederos adecuados y la programación eficiente de los sistemas de riego.
- **Uso de recursos naturales:** El establo puede tomar medidas para minimizar el consumo de recursos naturales, como la tierra y la energía. Esto puede incluir la implementación de prácticas de pastoreo rotacional para optimizar el uso de la tierra y reducir la degradación del suelo, así como el uso de tecnologías de eficiencia energética y fuentes de energía renovable para reducir la huella de carbono del establo.
- **Conservación de la biodiversidad:** El establo puede tomar medidas para conservar la biodiversidad y proteger los ecosistemas locales. Esto puede incluir la preservación de áreas naturales dentro del establo, la implementación de prácticas agrícolas que minimicen el impacto en la fauna y flora silvestre, y la protección de los recursos naturales cercanos, como los cuerpos de agua y los bosques.
- **Prácticas de bienestar animal:** El bienestar animal es un factor ecológico importante, ya que está relacionado con la salud y el equilibrio de los ecosistemas. El establo puede implementar prácticas que promuevan el bienestar de los animales, como proporcionar un ambiente adecuado,

acceso a pastos naturales, atención veterinaria regular y evitar el uso de prácticas crueles o inhumanas. (Fundo La Orqueta, 2024)

1.4.1.6. Factores Legales (L)

- Regulaciones sanitarias y de bienestar animal: Existen regulaciones específicas relacionadas con la salud y el bienestar animal que deben cumplirse en un establo de engorde de ganado en Arequipa. Estas regulaciones pueden incluir requisitos de higiene, condiciones de alojamiento y manejo adecuado de los animales para garantizar su bienestar.
- Normas de seguridad y prevención de riesgos laborales: Las leyes y regulaciones de seguridad laboral deben cumplirse para garantizar un ambiente de trabajo seguro para los empleados del establo. Esto puede incluir la implementación de medidas de seguridad, capacitación en seguridad y cumplimiento de las normas de prevención de riesgos laborales.
- Regulaciones ambientales: Existen regulaciones ambientales que deben cumplirse para minimizar el impacto ambiental del establo. Esto puede incluir la gestión adecuada de los residuos, la conservación del agua y la prevención de la contaminación del suelo y las fuentes de agua.
- Normas de trazabilidad y etiquetado: Las regulaciones de trazabilidad y etiquetado pueden aplicarse a la venta y comercialización de productos ganaderos. Estas regulaciones pueden exigir la identificación y seguimiento de los animales, así como el etiquetado adecuado de los productos para garantizar la trazabilidad y la seguridad alimentaria.
- Normativas de comercialización y transporte: Existen regulaciones relacionadas con la comercialización y el transporte de ganado en Arequipa. Estas regulaciones pueden incluir requisitos de certificación, permisos de transporte y condiciones específicas para el transporte de animales vivos. (Fundo La Orqueta, 2024)

1.4.2. Las cinco fuerzas de Porter

1.4.2.1. Rivalidad entre competidores existentes

Esta fuerza se refiere a la intensidad de la competencia entre los establos de engorde de ganado en Arequipa. Se debe evaluar el número de competidores en el área, su tamaño, recursos, estrategias de precios y capacidad para satisfacer la demanda del mercado. Cuanto mayor sea la rivalidad entre los competidores, más difícil puede ser para un establo de engorde de ganado destacarse y obtener una ventaja competitiva. (Chiavenato, 2001)

1.4.2.2. Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza se refiere a la posibilidad de que nuevos establos de engorde de ganado entren en el mercado en Arequipa. Se deben considerar las barreras de entrada, como los requisitos de capital, las regulaciones y las economías de escala. Si las barreras son bajas y hay una amenaza significativa de nuevos competidores, esto podría aumentar la competencia y afectar la rentabilidad del establo existente. (Chiavenato, 2001)

1.4.2.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Esta fuerza hace referencia a la probabilidad de que los consumidores en Arequipa prefieran productos o servicios alternativos en lugar de la carne obtenida del ganado criado en establos. Se deben considerar los precios relativos, la disponibilidad y la calidad de los sustitutos, como la carne de pollo o cerdo. Si los sustitutos son fácilmente disponibles y atractivos para los consumidores, esto podría reducir la demanda y afectar la rentabilidad del establo. (Chiavenato, 2001)

1.4.2.4. Poder de negociación de los proveedores:

Esta fuerza se refiere a la capacidad de los proveedores de insumos, como alimentos para el ganado, medicamentos veterinarios y equipos, para influir en los precios y las condiciones de suministro. Se debe evaluar la disponibilidad de proveedores alternativos, la concentración del mercado y la importancia de los insumos para el establo. Si los proveedores tienen un alto poder de negociación, esto podría afectar los costos y la rentabilidad del establo. (Chiavenato, 2001)

1.4.2.5. Poder de negociación de los compradores:

Esta fuerza se refiere a la capacidad de los compradores, como los mataderos o los distribuidores de carne, para influir en los precios y las condiciones de compra. Se debe evaluar la concentración del mercado de compradores, su sensibilidad al precio y la disponibilidad de alternativas de compra. Si los compradores tienen un alto poder de negociación, esto podría limitar la capacidad del estable para establecer precios y afectar la rentabilidad. (Chiavenato, 2001)

1.4.3. Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

Para elaborar la Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) del Establo la Orqueta, primero identificamos los factores clave externos que pueden influir en su desempeño productivo. Luego asignaremos un peso a cada factor en función de su importancia y evaluaremos la calificación de la empresa en relación con cada uno. A continuación, presento la matriz MEFE simplificada obtenida del fundo la Orqueta:

Tabla 2
Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

Factores Clave Externos	Peso (1-5)	Calificación (1-4)	Ponderación
1. Clima y condiciones ambientales favorables en Arequipa	5	4	20
2. Acceso a mercados locales y regionales	4	3	12
3. Disponibilidad de mano de obra calificada	3	3	9
4. Infraestructura de transporte y comunicaciones adecuada	4	2	8
5. Regulaciones ambientales y sanitarias estrictas	5	4	20
6. Competencia en el sector ganadero	3	2	6

Factores Clave Externos	Peso (1-5)	Calificación (1-4)	Ponderación
7. Innovación tecnológica en la producción ganadera	4	3	12
8. Acceso a financiamiento para inversiones	3	4	12
9. Apoyo por parte del estado	3	2	6
10. Enfermedades y Virosis que afecten al ganado	4	3	12

Total, Ponderado: 117

Total, deseado: 200

En esta matriz, los factores clave externos se evalúan en función de su impacto en la empresa y se les asigna un peso según su importancia. Luego, se califica la empresa en relación con cada factor. La puntuación final ponderada es 117/200, lo que indica que el establecimiento ganadero en Arequipa está en una posición favorable para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos externos en el entorno empresarial. (Fundo La Orqueta, 2024)

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE puede tener un impacto significativo en la rentabilidad del establecimiento ganadero en Arequipa. Por ejemplo, la ampliación de la producción ganadera podría aumentar los ingresos al expandir la capacidad de producción y comercialización de productos ganaderos. Esto podría llevar a un aumento en la rentabilidad a largo plazo, aunque inicialmente implique costos de implementación más altos. (Contexto Ganadero, 2018)

Tabla 3

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	O1: Apertura de nuevos locales en los lugares	10%	4	0.4
2.	O2: Deficiencia de la competencia en la	10%	3	0.3
3.	O3: Posibilidad de crear nuevas necesidades a	10%	2	0.2
4.	O4: Distribución de productos terminados.	5%	3	0.15
5.	O5: Crecimiento de la demanda	15%	2	0.3
Amenazas				
1.	A1: Ingreso de supermercados	20%	2	0.4
2.	A2: Productos sustitutos	10%	4	0.4
3.	A3: Mercado saturado	5%	1	0.05
4.	A4: Exigencia de las instituciones públicas	5%	3	0.15
5.	A5: Variaciones en los costos de los insumos	10%	4	0.4
Total		100%		2.75

Balance Positivo

Por otro lado, la diversificación de productos ganaderos podría abrir nuevos mercados y reducir la dependencia de un solo producto, lo que podría aumentar la estabilidad y rentabilidad a largo plazo. La implementación de tecnología agrícola podría mejorar la eficiencia en la producción, reducir costos y aumentar la productividad, lo que tendría un impacto positivo en la rentabilidad. (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego MIDAGRI, 2023)

Asimismo, la mejora de la infraestructura ganadera podría optimizar las condiciones de crianza de los animales, aumentar la productividad y reducir las pérdidas, lo que también contribuiría a mejorar la rentabilidad del establecimiento. En resumen, la implementación de estrategias específicas en el establecimiento ganadero en Arequipa puede tener un impacto positivo en la rentabilidad al mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad del negocio. (Contexto Ganadero, 2018)

1.4.4. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta clave en el análisis estratégico que permite evaluar y comparar la posición competitiva de una empresa en relación con sus principales competidores. Para crear una MPC para el fundo la orqueta que es un establo de engorde de ganado en Arequipa. (Thompson, 2004)

Para esto se pueden seguir los siguientes pasos:

- **Identificar los competidores clave**

Identifica a los competidores directos en el área de Arequipa que también se dedican al engorde de ganado. Estos competidores pueden incluir otros establos de engorde de ganado que operan en la región.

Seleccionar los factores clave de éxito: Identifica los factores clave que son importantes para el éxito en la industria del engorde de ganado en Arequipa. Estos factores pueden incluir la calidad del ganado, la eficiencia en la alimentación y el manejo, la capacidad de producción, la reputación de la marca, la red de distribución, la relación con los proveedores, entre otros. Selecciona de 5 a 10 factores clave que sean relevantes para el negocio.

- **Evaluar la posición competitiva**

Evalúa la posición de tu establo de engorde de ganado en relación con cada uno de los factores clave de éxito. Asigna una calificación numérica del 1 al 10 a cada factor, donde 1 indica una posición débil y 10 indica una posición fuerte. Esta calificación debe reflejar la posición relativa de tu establo en comparación con los competidores clave.

Calcular la puntuación total: Suma las calificaciones asignadas a cada factor clave de éxito para obtener una puntuación total para tu establo de engorde de ganado. Esta puntuación reflejará la posición general de tu establo en relación con los competidores clave.

- **Análisis de la MPC**

Analiza los resultados de la MPC para identificar las fortalezas y debilidades de tu establo en comparación con los competidores. Identifica las áreas en las que tu establo se destaca y las áreas en las que necesita mejorar. Esto te proporcionará información valiosa para desarrollar estrategias competitivas y mejorar la posición de tu establo en el mercado.

- **Representar la MPC**

Crea una matriz con los competidores clave en las filas y los factores clave de éxito en las columnas. Luego, coloca las puntuaciones totales de cada

competidor en las celdas correspondientes. Esto permitirá visualizar la posición competitiva de tu estable en relación con los competidores en cada factor clave. (Contexto Ganadero, 2018)



Tabla 4
Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	Fundo la Orqueta		Ganadero 2		Ganadero 3		Ganadero 4		Ganadero 5		Ganadero 6	
		Valor	Ponderación	Valor	ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	ponderación	Valor	Ponderación
Reconocimiento	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Calidad de los productos	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Participación en el mercado	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Precios	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Posición financiera	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Lealtad de los clientes	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18
Amenazas estratégicas	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Uso de equipamiento y tecnología	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27
Servicio de calidad	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Seguridad alimentaria en la cadena de abastecimiento	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Conocimientos en las necesidades de los clientes	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27
Personal con experiencia	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21
TOTAL	1		2.79		2.91		2.73		3.09		2.75		2.92

Valor: 1 = Debilidad mayor 2 = Debilidad menor 3 = Fortaleza menor 4 = Fortaleza mayor

De acuerdo con lo que se observa en la matriz coloca en cuarto lugar a fundo la orqueta empresa que debe tener los objetivos claro y las estrategias necesarias para mejorar la distribución de sus productos en gran parte de Arequipa

1.5. Análisis Interno

1.5.1. Análisis Interno AMOFHIT

1.5.1.1. Administración y gerencia (A)

El manejo de la administración se encarga de plantear diferentes mejoras, teniendo como objetivo el aumento de la productividad, llevando a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. Por otro lado, se encarga de la gestión de la empresa, de la estructura organizacional entre otros aspectos más. El gerente se encarga de llevar a cabo todos los objetivos que se propongan, sin embargo, se ha visto ciertas debilidades internas, lo cual, a nivel administrativo, se debe implementar estrategias de mejora continua en su estructura organizativa, además capacitaciones motivacionales para el personal, u otros métodos que contribuyan a mejorar dicha estructura. (Certo, 1993)

1.5.1.2. Marketing y ventas (M)

Se realizan diferentes estrategias que cumplen el objetivo principal de generar un plan de marketing que promueva la marca y/o los productos, mediante varios canales de comunicación, que permitan llegar a captar gran cantidad de clientes. Actualmente se puede ver la existencia de un mercado dominado por establos conocidos los cuales tienen un gran renombre y ya tienen fidelizada a una gran parte del mercado. Para ello el establo deberá establecer buenas estrategias en el ámbito del marketing digital por ejemplo el uso de una página en Facebook donde normalmente suben fotos de la alimentación de los animales pudiendo también lanzar promociones y publicidad. Con esto se busca dinamizar la publicidad en la empresa, además de tener un buen posicionamiento y lograr alcanzar al público objetivo. (Contexto Ganadero, 2018)

1.5.1.3. Operaciones y logística (O)

Esta área se encarga de llevar un registro del stock de insumos, etc, registrando los movimientos que se realicen, esto sería mejor con el uso de un sistema o un software especial que sea capaz de almacenar y soportar el ingreso de inventarios y de igual forma hacer el seguimiento de todo el proceso de alimentación por animal lo que ayudaría al costeo. (Certo, 1993)

El estable “Fundo la Orqueta” cree firmemente en las actividades de inspección por parte de SENASA, pero les es difícil implementar ya que sus procesos son básicos y solo cuentan con la comunicación entre SENASA y el estable solo en la visita que es muy esporádicamente. Por lo que sería correcto la implementación de las actividades de inspección y así controlar y revisar, si los productos salen de una calidad uniforme junto con todos los productos ofrecidos por la empresa. (Fundo La Orqueta, 2024)

1.5.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Se cuenta con esta área que se encarga de las finanzas de la empresa, para ello el registro de pagos es una herramienta que el estable no posee este se deriva al contador, dependiendo de su registro lo que complica el funcionar del estable en lo que al control de gastos se refiere, esto quiere decir que la empresa no registra debidamente las fechas de sus pagos con sus diversas obligaciones con terceros. El estable tuvo algunos problemas financieros anteriormente, sin embargo, lo que se espera es que los ingresos suban para que el estable pueda cancelar sus deudas y así pueda evitar futuros problemas financieros, teniendo ofertas con sus proveedores para no comprar los materiales a un precio elevado y por último realizar una campaña masiva de marketing. (Nova, 2018)

1.5.1.5. Recursos Humanos (H)

El capital humano desempeña un papel crucial dentro de la empresa, ya que es un factor clave para alcanzar los objetivos establecidos. Por esta razón, la organización se enfoca en garantizar el buen desempeño de sus trabajadores, apoyándose en estrategias de distribución del trabajo impulsadas por la administración, las cuales han contribuido significativamente al éxito y rendimiento de la empresa. Esto ha llevado a considerar, hasta ahora, innecesaria la implementación de un manual de funciones. Sin embargo, se reconoce la importancia de contar con un manual de funciones como una herramienta para definir con precisión las responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo. Esto no solo optimiza el desempeño de los profesionales al alinearlos con las competencias de su área, sino que también

contribuye a mejorar la calidad de la estructura organizativa, fortaleciendo la eficiencia y eficacia de la empresa en su conjunto. (Chiavenato, 2001)

Por otro lado, algo que se debe tomar en cuenta son las capacitaciones que se realiza al personal explicándoles las funciones que realizarán, esto es algo que la empresa deberá considerar para lograr cumplir sus objetivos propuestos, y una vez que se implementen las capacitaciones estas no deben dejarse de lado, sino retroalimentando al personal permanente. (Sapiro, 2011)

1.5.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La administración de Fundo la Orqueta considera necesaria la inversión en la inspección de los trabajadores para una debida y buena coordinación en todas las actividades de cada área. Por lo que implementar un código de inspección para lograr mayor alcance y ver el rendimiento y principios que maneja la empresa, consiguiendo al mismo tiempo elevar sus estándares de calidad. La mayoría de los problemas en las organizaciones suelen tener su origen en una gestión inadecuada o deficiente de la comunicación formal. Causando pérdidas para la empresa. Por lo que sería correcto mejorar la comunicación, capacitando al personal haciéndoles ver la importancia de una comunicación fluida para resolver a tiempo cualquier situación que pueda producirse. (Fundo La Orqueta, 2024)

1.5.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El estable “Fundo la Orqueta” ve por conveniente la implementación de software, pero a futuro, ya que en la actualidad no cuenta con los recursos necesarios para poder implementarlo. De ser posible esto, se pondría en marcha un registro básico por medio de programas de OFFICE, para poder llevar mejor los registros y controles de la empresa como por ejemplo el ingreso de animales, el inicio del engorde, la comparación de pesos, las cantidades de consumo de alimentos, la variación del contenido de la comida entre secos proteicos y forraje, entre otros. (Fundo La Orqueta, 2024)

1.5.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 5

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

N°	FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1	F1: Capacidad instalada con infraestructura moderna	0.11	4	0.44
2	F2: Personal capacitado y veterinario residente	0.10	3	0.29
3	F3: Nuestra atención a los animales que engordamos	0.11	4	0.44
4	F4: Conocimientos en cuanto a modo de alimentación de los animales	0.11	4	0.44
5	F5: Variedad de productos para alimentación	0.10	3	0.29
6	D1: Mejorar la estructura organizacional	0.08	2	0.17
7	D2: Falta de un análisis adecuado para fidelizar al cliente	0.10	3	0.29
8	D3: Falta de reuniones constantes de trabajo con el personal que labora con el empleador	0.08	2	0.17
9	D4: Falta del impulso de la marca (marketing digital)	0.11	4	0.44
10	D5: Escasa publicidad en la oferta de productos y servicios	0.10	3	0.29
TOTAL		1.00	-	3.33

Valor 1 = Debilidad mayor 2 = Debilidad menor 3 = Fortaleza menor 4 = Fortaleza mayor

Interpretación

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) muestra que la organización tiene un puntaje ponderado total de 3.33, lo que indica que predominan las fortalezas sobre las debilidades. Las fortalezas clave incluyen la capacidad instalada con infraestructura moderna (0.44), la atención a los animales (0.44), y los conocimientos sobre alimentación de los animales (0.44), lo que resalta una sólida base técnica y operativa. Sin embargo, se identifican debilidades significativas como la necesidad de mejorar la estructura

organizacional (0.17) y la falta de reuniones constantes con el personal (0.17), lo que podría afectar la cohesión interna. Además, se observa la oportunidad de fortalecer el análisis de fidelización de clientes y el marketing digital, ambos con un puntaje de 0.29. Este balance sugiere que, aunque la empresa posee una base operativa robusta, necesita atender sus debilidades organizacionales y estratégicas para consolidar su posición en el mercado.



1.6. El proceso estratégico

1.6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Tabla 6

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

VISION - MISION - VALORES			
ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
			F1: Capacidad instalada con infraestructura moderna F2: Personal capacitado y veterinario residente F3: Nuestra atención a los animales que engordamos. F4: Conocimientos en cuanto a modo de alimentación de los animales F5: Variedad de productos para alimentación
OPORTUNIDAD: O		ESTRATEGIAS: FO - EXPLOTE	ESTRATEGIAS: DO - BUSQUE
O1: Apertura de nuevos locales en los lugares estratégicos (zonas periféricas) O2: Deficiencia de la competencia en la producción y/o distribución de sus productos. O3: Posibilidad de crear nuevas necesidades a través del cambio de la imagen tradicional de un establo seguro y sanitizado. O4: Distribución de productos terminados. O5: Crecimiento de la demanda		FO1: Fomentar la inversión en mejorar los establos (O1, O4, O5) FO2: Diseñar nuevos productos que permitan una amplia gama de productos, Ovinos Cuyes (F5, F4, F2, F1, O3, O5) FO3: Implementar un catálogo de los productos para complementar un servicio online (F4, F5, O4, O2) FO4: Establecer alianzas con las empresas que van acorde a nuestra empresa (Camales) (O1, O4, O5, F2, F3, F4, F5)	DO1: implementar procesos y procedimientos que mejoren las operaciones en la empresa (D3, D1, A4) DO2: impulsar la marca, implementando mejores estrategias y ampliando nuevos canales para llegar a los clientes (A4, A3, A1, D2, D4, D5) DO3: implementar capacitaciones y una mejor organización para que haya una mejor comunicación en la empresa (A3, A1, D1, D3)
AMENAZAS: A		ESTRATEGIAS: FA - CONFRONTE	ESTRATEGIAS: DA - EVITE
A1: Ingreso de supermercados A2: Productos sustitutos A3: Mercado saturado A4: Exigencia de las instituciones públicas A5: Variaciones en los costos de los insumos		AF1: Brindar los mejores productos y un servicio de calidad, siendo reconocida por tener reses de buena calidad y buen peso, (F1, F2, F4, F5, A5) AF2: Realizar diferentes estrategias que permitan permanecer en el mercado (A1, A2, A3, F1, F5, F4) AF3: Dar precios accesibles que permitan contrarrestar a los productos sustitutos (A1, A2, A3, F4, F5)	DA1: Fomentar mejoras en tecnológicas, logísticas y estandarizar los procesos de calidad (A4, A3, A2, D4, D5) DA2: implementar una mejor comunicación interna y realizar estrategias de marketing que permitan alcanzar las metas propuestas (A3, A2, D4, D1, D2)

Nota: Fundo La Orqueta, (2024)

1.6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Tabla 7
Matriz de estrategia Cuantitativa

Factores clave de éxito en la industria		Importancia Ponderación	Estrategias a Comparar, según el análisis FODA o SWOT					
			(D6, D3, D1, A4) implementar procesos y procedimientos que mejoren las operaciones en la empresa		(F1, F2, F4, F5, A5) Brindar los mejores productos y un servicio de calidad, siendo reconocida por tener reses de buena calidad y buen peso,		(F5, F6, F4, F2, F1, O3, O5) Diseñar nuevos productos que permitan una amplia gama de productos, Ovinos Cuyes	
Oportunidades			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1.	O1: Apertura de nuevos locales en los lugares estratégicos (zonas)	10%	4	0.4	4	0.4	1	0.1
2.	O2: Deficiencia de la competencia en la producción y/o	10%	4	0.4	4	0.4	2	0.2
3.	O3: Posibilidad de crear nuevas necesidades a través del cambio	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4.	O4: Distribución de productos terminados.	5%	0	0	0	0	0	0
5.	O5: Crecimiento de la demanda	15%	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Amenazas								
1.	A1: Ingreso de supermercados	20%	2	0.4	2	0.4	2	0.4
2.	A2: Productos sustitutos	10%	1	0.1	1	0.1	1	0.1
3.	A3: Mercado saturado	5%	2	0.1	2	0.1	2	0.1
4.	A4: Exigencia de las instituciones públicas	5%	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5.	A5: Variaciones en los costos de los insumos	10%	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Total		100%						
Fortalezas								
1.	F1: Capacidad instalada con infraestructura moderna	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3
2.	F2: Personal capacitado y veterinario residente	20%	4	0.8	4	0.8	4	0.8
3.	F3: Nuestra atención a los animales que engordamos.	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4.	F4: Conocimientos en cuanto a modo de alimentación de los animales	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15
5.	F5: Variedad de productos para alimentación	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Debilidades								
1.	D1: Mejorar la Estructura Organizacional	5%	1	0.05	4	0.2	1	0.05
2.	D2: Falta de un análisis adecuado para fidelizar al cliente	5%	1	0.05	4	0.2	1	0.05
3.	D3: Falta de reuniones constante de trabajo, con el personal que labora con el empleador.	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4.	D4: Falta del impulso miento de la marca (marketing digital)	10%	2	0.2	2	0.2	2	0.2
5.	D5: Escasa publicidad en la oferta de productos y servicios.	20%	1	0.2	1	0.2	1	0.2
Total		100%						
Suma del puntaje total del grado de atracción:			4.9		5.2		4.4	

1.6.3. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Tabla 8
Matriz de Posición Estratégica

	Factores Determinantes (EE) Estabilidad del Entorno									puntaje
		0	1	2	3	4	5	6		
1. cambios tecnológicos	muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	2
2. tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3
3. variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	pequeña	2
4. rango de precios de los productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	3
5. barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	4
6. rivalidad/ presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	1
7. elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	3
8. presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	2
promedio :										2.5

Nota: Fundo La Orqueta, (2024)

Tabla 9

Matriz de calificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)

factores determinantes (FI)										puntaje
1. potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4
2. potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	3
3. estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	2
4. conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	4
5. utilización de los recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	3
6. intensidad de capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	2
7. facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	2
8. productividad/ utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4
9. poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4
promedio:										3.11

Nota: Fundo La Orqueta, (2024)

“El parte externo muestra las variables Estabilidad del Entorno (EE) y Fortaleza de la Industria (FI) que tienen un puntaje de -2.50 y +3.11 también es importante analizar que no es el mejor entorno que se podría desear para poder controlar el óptimo desarrollo del sector por lo que es necesario aplicar las estrategias de diferenciación” (Fundo La Orqueta, 2024).

Tabla 10

Matriz de calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

factores determinantes (FF)										puntaje
1. retorno de la inversión	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4
2. apalancamiento	desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	balanceado	4
3. liquidez	desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	solida	5
4. capital requerido vs capital disponible	alto	0	1	2	3	4	5	6	bajo	2
5. flujo de caja	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	3
6. facilidad de salida del mercado	difícil	0	1	2	3	4	5	6	fácil	4
7. riesgo involucrado en el negocio	alto	0	1	2	3	4	5	6	bajo	3
8. rotación de inventarios	lento	0	1	2	3	4	5	6	rápido	2
9. economía de escala y de experiencia	bajas	0	1	2	3	4	5	6	altas	3
promedio:										3.33

Nota: Fondo La Orqueta, (2024)

Tabla 11

Matriz de calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)

factores determinantes (VC)										puntaje
1. participación de mercado	pequeña	0	1	2	3	4	5	6	grande	4
2. calidad del producto	inferior	0	1	2	3	4	5	6	superior	5
3. ciclo de vida del producto	avanzado	0	1	2	3	4	5	6	temprano	4
4. ciclo de remplazo del producto	variable	0	1	2	3	4	5	6	fijo	3
5. lealtad del consumidor	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3
6. utilización de la capacidad de los competidores	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	5
7. conocimiento tecnológico	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4
8. integración vertical	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3
9. velocidad de introducción de nuevos productos	lenta	0	1	2	3	4	5	6	rápida	2
promedio 6:										3.67

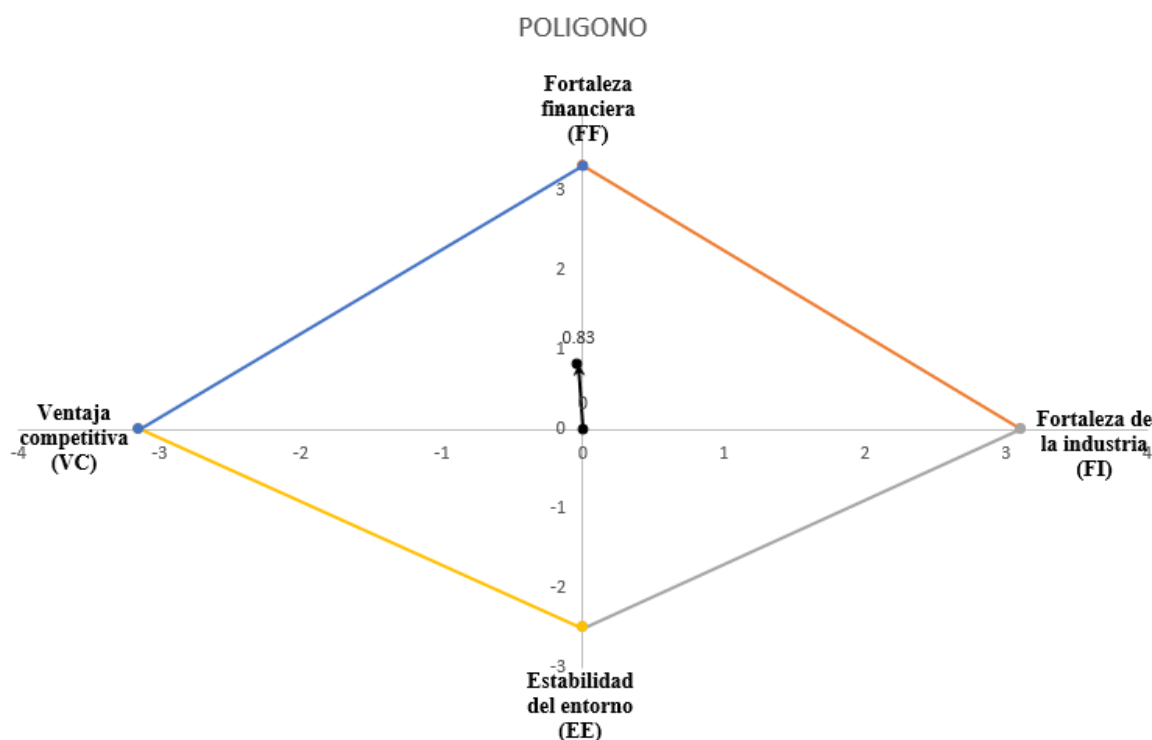
Nota: Fundo La Orqueta, (2024)

“De igual forma, el sector interno muestra las variables de fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) con los diferentes puntajes los cuales son +3.33 y -3.67; lo cual nos indica para asumir estrategias fusión concéntrica y fusión conglomerada” (Fundo La Orqueta, 2024).

De las siguientes variables se realizó el polígono resultante de la matriz PEYEA que en la cual se muestra las siguientes variables lo cual la empresa debería tomar una postura competitiva ya que presenta una ligera posición para agregar estrategias integración, de fusión concéntrica y control de costos, según el polígono PEYEA. (Fundo La Orqueta, 2024)

$X=FI+VC$	-
$Y=EE+FF$	0.03

Figura 4
Polígono de la matriz PEYEA



Nota: Fundo La Orqueta, (2024)

Después de presentar las estrategias en el análisis de la matriz FODA, se considera las siguientes estrategias en el análisis de la matriz, las cuales son las siguientes: FO1: Fomentar la inversión en nuevos locales en lugares estratégicos, FO2: Diseñar nuevos productos que permitan una amplia gama de

productos, FO3: Implementar un catálogo de los productos para complementar un servicio online, FO4: Establecer alianzas con las empresas que van acorde a nuestra empresa (eventos), AF1: brindar los mejores productos y un servicio de calidad, siendo reconocida por lo sabroso y variado de los productos, AF2: Realizar diferentes estrategias que permitan permanecer en el mercado, AF3: Dar precios accesibles que permitan contrarrestar a los productos sustitutos, DO1: implementar procesos y procedimientos que mejoren las operaciones en la empresa, DO2: impulsar la marca, implementando mejores estrategias y ampliando nuevos canales para llegar a los clientes. (Fundo La Orqueta, 2024)

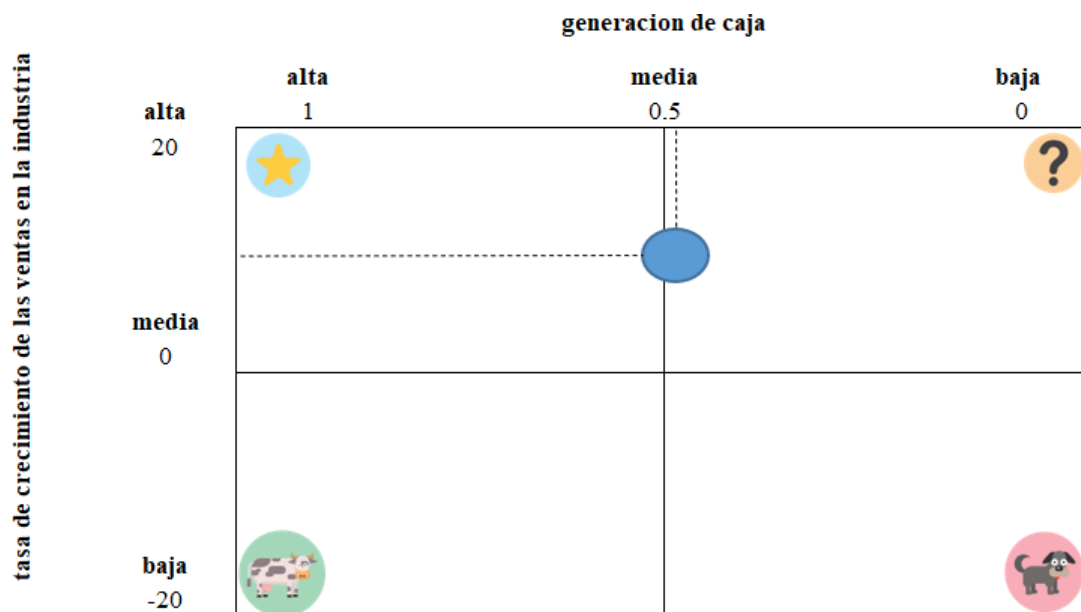
1.6.4. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz permite evaluar la posición competitiva de los productos en la industria, considerando la participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento de las ventas. Algunos productos, aunque se encuentran en el cuadrante de interrogación, muestran un crecimiento sostenido, mientras que otros están ingresando al cuadrante de estrellas, lo que exige estrategias para consolidar su posición. Además, se recomienda que el producto líder reinvierta en servicios tecnológicos para potenciar su capacidad de generar ingresos y fortalecer su competitividad. Después de haber realizado el siguiente análisis se considera las siguientes estrategias:

- FO1: Fomentar la inversión en mejorar los establos
- FO2: Diseñar nuevos productos que permitan una amplia gama de productos, Como Ovinos, Cuyes y otros
- FO3: Implementar un catálogo de los productos para complementar un servicio online, FO4: Establecer alianzas con las empresas que van acorde a nuestra empresa (Camales), A1: Brindar los mejores productos y un servicio de calidad, siendo reconocida por tener reses de buena calidad y buen peso,
- AF2: Realizar diferentes estrategias que permitan permanecer en el mercado. (Fundo La Orqueta, 2024)

Figura 5

Matriz Boston Consulting Group



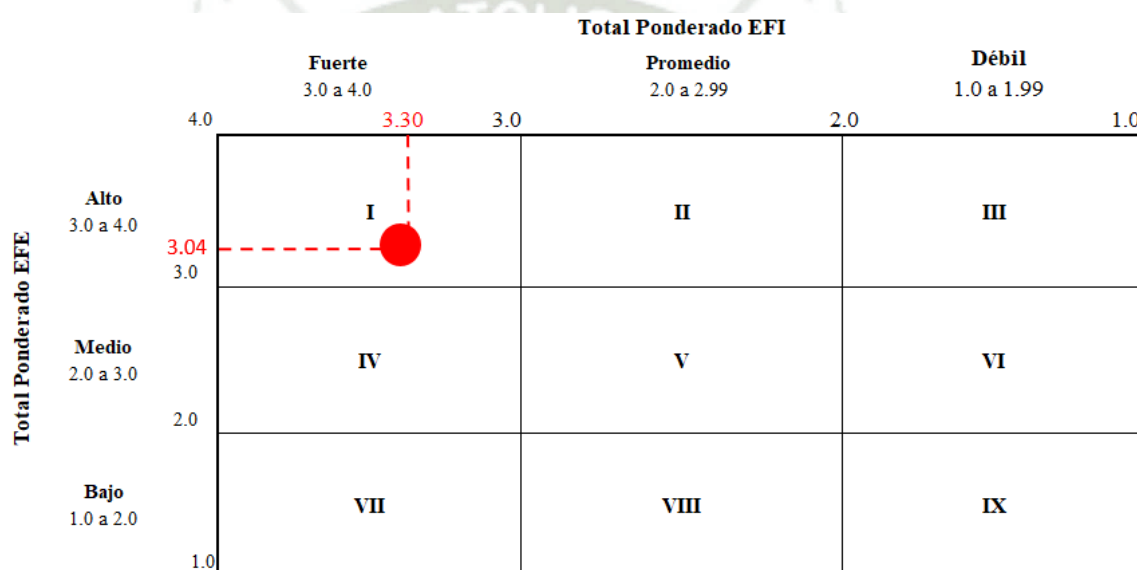
Nota: Fondo La Orqueta, (2024)

1.6.5. Matriz Interna Externa (MIE)

- En la matriz MIE la empresa obtuvo un puntaje de 3.04 en la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) y un puntaje de 3.30 en la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos). Estos resultados ubican el punto de intersección en el cuadrante I, lo que indica una prescripción estratégica de crecer y construir. Para ello, se recomienda implementar estrategias intensivas, como la penetración de mercado, el desarrollo de productos o mercados, y estrategias de integración vertical u horizontal, con el fin de fortalecer su posición y aprovechar las oportunidades del entorno.
- Lo cual las estrategias que se considerara son las siguientes: FO1: Fomentar la inversión en mejorar los establos, FO2: Diseñar nuevos productos que permitan una amplia gama de productos, FO3: Implementar un catálogo de los productos para complementar un servicio online, FO4: Establecer alianzas con las empresas que van acorde a nuestra empresa (eventos), A1: Brindar los mejores productos y un servicio de calidad, siendo reconocida por tener reses de buena calidad y buen peso, A2: Realizar diferentes estrategias que permitan permanecer en el mercado, A3: Dar precios

accesibles que permitan contrarrestar a los productos sustitutos, DO2: impulsar la marca, implementando mejores estrategias y ampliando nuevos canales para llegar a los clientes, DA1: Fomentar mejoras en tecnológicas, logísticas y estandarizar los procesos de calidad, DA2: implementar una mejor comunicación interna y realizar estrategias de marketing que permitan alcanzar las metas propuestas. (Fundo La Orqueta, 2024)

Figura 6
Matriz Interna Externa



Nota: Fundo La Orqueta, (2024)

Figura 7

Matriz de la gran estrategia



Nota: Fondo La Orqueta, (2024)

De acuerdo con las estrategias del FODA el análisis obtenido es:

- FO1: Fomentar la inversión en mejorar los establos, FO2: Diseñar nuevos productos que permitan una amplia gama de productos, FO3: Implementar un catálogo de los productos para complementar un servicio online, FO4: Establecer alianzas con las empresas que van acorde a nuestra empresa (Camales), A1: Brindar los mejores productos y un servicio de calidad, siendo reconocida por tener reses de buena calidad y buen peso,, A2: Realizar diferentes estrategias que permitan permanecer en el mercado, A3: Dar precios accesibles que permitan contrarrestar a los productos sustitutos, DO1: implementar procesos y procedimientos que mejoren las operaciones en la empresa, DO2: impulsar la marca, implementando mejores estrategias y ampliando nuevos canales para llegar a los clientes, DO3: implementar capacitaciones y una mejor organización para que haya una mejor comunicación en la empresa, DA1: Fomentar mejoras en tecnológicas, logísticas y estandarizar los procesos de calidad, DA2: implementar una mejor comunicación interna y realizar estrategias de marketing que permitan alcanzar las metas propuestas.

1.6.6. MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATEGICA (MDE)

Para elaborar una Matriz de Decisión Estratégica del Establo la Orqueta, utilizaremos los criterios de evaluación relevantes para la toma de decisiones estratégicas en el negocio ganadero:

Tabla 12
Matriz de la Decisión Estratégica

Opciones Estratégicas	Costo de Implementación	Impacto en la Rentabilidad	Nivel de Riesgo	Prioridad
Ampliación de la producción ganadera	Alto	Alto	Medio	Alta
Diversificación de productos ganaderos	Medio	Medio	Bajo	Media
Implementación de tecnología agrícola	Alto	Alto	Alto	Baja
Mejora de la infraestructura ganadera	Medio	Alto	Medio	Alta

Nota: Fundo La Orqueta, (2024)

En esta matriz, se presentan diferentes opciones estratégicas para el establo la orqueta, evaluando el costo de implementación, el impacto en la rentabilidad, el nivel de riesgo y la prioridad de cada opción. Nos basamos en esta matriz, para priorizar las acciones estratégicas que mejor se alineen con los objetivos y recursos disponibles del establo ganadero. La implementación de una matriz de decisión estratégica en la gestión del establo la Orqueta tendría varios impactos positivos. En primer lugar, ayudaría a los gerentes y propietarios a tomar decisiones más informadas y basadas en datos al considerar diferentes factores clave que afectan el negocio. Además, la matriz de decisión estratégica permitiría priorizar las acciones y estrategias que maximicen los resultados deseados, teniendo en cuenta las condiciones específicas del entorno ganadero en Arequipa. Esto ayudaría a optimizar el uso de recursos, como la tierra, el agua y el alimento, lo que a su vez podría mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del establecimiento. (Fundo La Orqueta, 2024)

Tabla 13
Matriz de Ética

ESTRATEGIAS	LA ESTRATEGIA IMPACTA EN:				
	DERECHOS	VIDA	JUSTICIA	UTILITARISMO	DEBIDO PROCESO
Fomentar la inversión en mejorar los establos (O1, O4, O5, F7)	SI	SI	SI	SI	SI
Diseñar nuevos productos que permitan una amplia gama de productos, Ovinos Cuyes (F5, F6, F4, F2, F1, O3, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar un catálogo de los productos para complementar un servicio online (F4, F5, F6, O4, O2)	SI	SI	SI	SI	SI
Establecer alianzas con las empresas que van acorde a nuestra empresa (Camales) (O1, O4, O5, F2, F3, F4, F5, F6, F7)	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar procesos y procedimientos que mejoren las operaciones en la empresa (D6, D3, D1, A4)	SI	SI	SI	SI	SI
Impulsar la marca, implementando mejores estrategias y ampliando nuevos canales para llegar a los clientes (A4, A3, A1, D2, D4, D5)	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar capacitaciones y una mejor organización para que haya una mejor comunicación en la empresa (A3, A1, D6, D1, D3)	SI	SI	SI	SI	SI
Brindar los mejores productos y un servicio de calidad, siendo reconocida por tener reses de buena calidad y buen peso, (F1, F2, F4, F5, A5)	SI	SI	SI	SI	SI
Realizar diferentes estrategias que permitan permanecer en el mercado (A1, A2, A3, F1, F5, F4)	SI	SI	SI	SI	SI
Dar precios accesibles que permitan contrarrestar a los productos sustitutos (A1, A2, A3, F4, F5)	SI	SI	SI	SI	SI
Afianzar la imagen y el posicionamiento de marca con un programa de comunicación institucional para fidelizar la base de clientes	SI	SI	SI	SI	SI
Fomentar mejoras en tecnológicas, logísticas y estandarizar los procesos de calidad (A4, A3, A2, D4, D5)	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar una mejor comunicación interna y realizar estrategias de marketing que permitan alcanzar las metas propuestas (A3, A2, D4, D1, D2, D6)	SI	SI	SI	SI	SI

Promueve	SI
Neutral	**
No impacta	NO

Nota: Fundo La Orqueta, (2024)

1.7. Validación de hipótesis e interrogantes

1.7.1. ¿Es la Administración Estratégica, una herramienta para lograr el éxito en la gestión de un Establo Ganadero?

Sí, la Administración Estratégica es una herramienta fundamental para lograr el éxito en la gestión de un establo ganadero. La Administración Estratégica implica la formulación, implementación y evaluación de estrategias a largo plazo para alcanzar los objetivos de la empresa de manera eficaz y sostenible. La Administración Estratégica es crucial para el éxito en la gestión de un establo ganadero. Gracias al levantamiento de los datos y las entrevistas se pueden realizar las siguientes acciones como:

- **Enfoque en los Objetivos a Largo Plazo:** La Administración Estratégica se centra en la planificación a largo plazo y en la definición de objetivos claros y alcanzables para la empresa ganadera, lo que proporciona una dirección clara y coherente para todas las actividades de la información obtenida todos los entrevistados concluyeron que el planificar es una opción clara para el éxito de sus establos.
- **Análisis del Entorno y Tendencias del Mercado:** La Administración Estratégica implica analizar el entorno externo e interno de la empresa, identificando oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades, lo que ayuda a tomar decisiones informadas y adaptarse a cambios en el mercado.
- **Identificación de Estrategias Competitivas:** La Administración Estratégica permite identificar estrategias competitivas para diferenciar la empresa ganadera de la competencia, destacando sus fortalezas y creando una ventaja competitiva sostenible.
- **Optimización de Recursos:** A través de la Administración Estratégica, se pueden optimizar los recursos disponibles, como alimentos, agua, instalaciones y mano de obra, maximizando su eficiencia y reduciendo costos innecesarios.
- **Innovación y Adopción de Tecnología:** La Administración Estratégica fomenta la innovación y la adopción de tecnología en la empresa ganadera,

lo que puede mejorar la eficiencia en la producción, la gestión de los animales y la calidad de los productos.

- **Evaluación y Ajuste Continuo:** La Administración Estratégica incluye la evaluación periódica de las estrategias y el desempeño de la empresa, permitiendo realizar ajustes y mejoras para adaptarse a cambios en el entorno y garantizar el logro de los objetivos. (Fundo La Orqueta, 2024)

En resumen, la Administración Estratégica es una herramienta poderosa para lograr el éxito en la gestión de un establo ganadero al establecer una dirección clara, optimizar recursos, identificar oportunidades de crecimiento y adaptarse a un entorno cambiante.

1.7.2. **¿Es posible identificar el tipo de gestión que se lleva a cabo en el sector ganadero arequipeño?**

En el sector ganadero arequipeño, se pueden observar diversos tipos de gestión que se llevan a cabo en las diferentes ganaderías de la región:

1.7.2.1. **Tipos de Gestión Encontrada**

A continuación, se presentan algunos de los tipos de gestión que son comunes en el sector ganadero de Arequipa:

– **Gestión Tradicional Familiar**

En muchas ganaderías de Arequipa, especialmente las de menor escala, se puede observar una gestión tradicional familiar.

Las decisiones y operaciones diarias suelen ser realizadas por miembros de la familia propietaria, manteniendo prácticas y métodos de manejo ganadero transmitidos de generación en generación.

– **Gestión Empresarial Moderna**

En ganaderías de mayor escala y con un enfoque más comercial, se puede encontrar una gestión empresarial moderna. Se implementan técnicas y tecnologías avanzadas de gestión, como sistemas de monitoreo remoto, software de gestión agrícola y automatización de procesos, para optimizar la producción y la rentabilidad.

– **Gestión Sostenible y Ecológica**

Algunas ganaderías en Arequipa han adoptado una gestión sostenible y ecológica, implementando prácticas agrícolas respetuosas con el medio ambiente.

Esto puede incluir el uso de energías renovables, la gestión eficiente de recursos hídricos y la conservación de la biodiversidad en las operaciones ganaderas.

– **Gestión Cooperativa y Asociativa**

Existen iniciativas de gestión cooperativa y asociativa en el sector ganadero de Arequipa, donde los productores se unen en cooperativas o asociaciones para compartir recursos, conocimientos y experiencias. Esta forma de gestión puede mejorar la colaboración entre los productores y promover el desarrollo conjunto del sector ganadero.

– **Gestión de Calidad y Certificaciones**

Algunas ganaderías en Arequipa siguen estándares de calidad y cuentan con certificaciones de buenas prácticas ganaderas.

Esto garantiza la producción de alimentos seguros y de alta calidad, cumpliendo con las regulaciones sanitarias y medioambientales.

En el sector ganadero, existen diferencias significativas entre la gestión tradicional familiar y la gestión empresarial. A continuación, se presentan algunas de las principales diferencias entre estos dos enfoques de gestión en el sector ganadero:

1.7.2.2. Estructura Organizacional según su Propiedad

- **En Gestión Tradicional Familiar**

En la gestión tradicional familiar, la propiedad y el control de la ganadería suelen estar en manos de la familia propietaria. Las decisiones se toman de manera centralizada y se basan en la experiencia y tradiciones familiares.

- **Gestión Empresarial**

En la gestión empresarial, la ganadería puede tener una estructura organizacional más formal, con roles y responsabilidades claramente definidos. Puede haber una separación entre la propiedad y la gestión, con la participación de gerentes y personal especializado. (Fundo La Orqueta, 2024)

1.7.2.3. Enfoque en la Eficiencia y la Rentabilidad en el Sector ganadero Arequipeño

- **Gestión Tradicional Familiar**

En la gestión tradicional familiar, el enfoque puede estar más orientado hacia la continuidad de las prácticas tradicionales y el mantenimiento de la herencia familiar, priorizando la estabilidad y la continuidad sobre la eficiencia y la rentabilidad.

- **Gestión Empresarial**

En la gestión empresarial, hay un enfoque más orientado hacia la eficiencia operativa, la rentabilidad y el crecimiento sostenible. Se utilizan prácticas de gestión modernas y tecnología para optimizar la producción y los resultados financieros.

1.7.2.4. Toma de Decisiones en el Sector ganadero Arequipeño

- **Gestión Tradicional Familiar**

En la gestión tradicional familiar, las decisiones suelen ser tomadas por los miembros de la familia propietaria, basadas en la experiencia, los valores familiares y las tradiciones. Puede haber una menor formalidad en el proceso de toma de decisiones.

- **Gestión Empresarial**

En la gestión empresarial, las decisiones suelen basarse en datos, análisis y planificación estratégica. Se utilizan métodos formales de toma de decisiones, considerando el impacto en la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

1.7.2.5. Innovación y Adopción de Tecnología

- **Gestión Tradicional Familiar**

La innovación y la adopción de tecnología pueden ser más lentas en la gestión tradicional familiar, ya que se pueden mantener prácticas y métodos tradicionales.

- **Gestión Empresarial**

En la gestión empresarial, se fomenta la innovación y la adopción de tecnología como herramientas para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad en el mercado.

Estas son algunas de las diferencias clave entre la gestión tradicional familiar y la gestión empresarial en el sector ganadero. Cada enfoque tiene sus propias ventajas y desafíos, y la elección del enfoque más adecuado dependerá de los objetivos, recursos y contexto específico de cada ganadería. (Torres, 2009)

1.7.3. ¿Las empresas ganaderas son estructuradas en su administración o simplemente informales?

En el sector ganadero, la estructura de administración de las empresas puede variar significativamente dependiendo de varios factores, como el tamaño de la empresa, la escala de la operación, la orientación comercial, entre otros. Algunas empresas ganaderas pueden tener una estructura de administración formal y bien definida, mientras que otras pueden operar de manera más informal. A continuación, se presentan algunas consideraciones sobre este tema:

- **Empresas Ganaderas Estructuradas**

En ganaderías de mayor escala y orientadas comercialmente, es más común encontrar una estructura de administración formal con roles y responsabilidades claramente definidos.

Pueden contar con un organigrama que establece la jerarquía organizacional, con diferentes niveles de supervisión y coordinación.

Suelen tener departamentos especializados, como administración, recursos humanos, operaciones, producción, ventas, entre otros.

La toma de decisiones puede seguir un proceso formal y estar respaldada por análisis de datos y proyecciones financieras. Pueden implementar sistemas de gestión y control internos para monitorear el desempeño y la eficiencia de la empresa.

- **Empresas Ganaderas Informales**

En ganaderías de menor escala o de carácter familiar, es posible que la administración sea más informal y descentralizada.

La toma de decisiones puede ser más flexible y basada en la experiencia y el conocimiento práctico de los propietarios o gerentes.

Pueden no tener una estructura organizacional claramente definida, con roles que se solapan y una comunicación más directa y fluida entre los miembros del equipo.

La gestión financiera y la planificación estratégica pueden ser menos formales y basarse en estimaciones y experiencias pasadas más que en análisis detallados.

En general, la estructura de administración de las empresas ganaderas puede variar ampliamente y no existe un enfoque único que se aplique a todas las situaciones. La decisión de adoptar una estructura más formal o informal dependerá de factores como el tamaño de la empresa, la complejidad de las operaciones, los objetivos de negocio y las preferencias de los propietarios o gerentes. (Contexto Ganadero, 2018)

1.7.4. ¿Cuál es el nivel de productividad que cumplen las empresas ganaderas para poder subsistir y permanecer en el mercado?

El nivel de productividad necesario para que las empresas ganaderas puedan subsistir y permanecer en el mercado puede variar dependiendo de diversos factores, como el tamaño de la empresa, el tipo de ganadería, los costos de producción, los precios del mercado, entre otros. Sin embargo, en general, las

empresas ganaderas deben lograr un nivel de productividad que les permita ser rentables y competitivas en el mercado. Algunos aspectos importantes a considerar en relación con la productividad en el sector ganadero son:

- **Eficiencia en la Producción**

Las empresas ganaderas deben ser eficientes en la producción de carne, leche u otros productos ganaderos, maximizando la cantidad de productos de alta calidad generados por cada unidad de recursos utilizados, como alimento, agua, espacio y mano de obra.

- **Gestión de Costos**

Es crucial para las empresas ganaderas gestionar eficazmente sus costos de producción, incluyendo costos de alimentación, sanidad, instalaciones, mano de obra y otros gastos operativos, asegurando que los costos no superen los ingresos generados por la venta de productos.

- **Calidad del Producto**

La calidad de los productos ganaderos, como la carne, leche o cuero, es un factor importante para la competitividad en el mercado. Las empresas ganaderas deben producir productos de alta calidad que cumplan con los estándares de los consumidores y satisfagan sus necesidades y expectativas.

- **Tecnología y Mejora Continua**

La adopción de tecnología y prácticas innovadoras en la operación ganadera puede mejorar la productividad y la eficiencia, permitiendo a las empresas ganaderas aumentar su producción, reducir costos y mejorar la calidad de sus productos.

- **Sostenibilidad y Bienestar Animal**

La sostenibilidad ambiental y el bienestar animal son aspectos cada vez más importantes en la industria ganadera. Las empresas ganaderas que adoptan prácticas sostenibles y que garantizan el bienestar de sus animales suelen tener una ventaja competitiva en el mercado actual.

En resumen, las empresas ganaderas deben lograr un equilibrio entre la eficiencia en la producción, la gestión de costos, la calidad del producto, la

tecnología, la sostenibilidad y el bienestar animal para ser productivas, rentables y competitivas en el mercado. El nivel de productividad requerido puede variar según las condiciones específicas de cada empresa y del mercado en el que operan. (Bermúdez B. A., 2005)

1.7.5. ¿Las empresas ganaderas cumplen con planes de trabajo establecidos o tienen otras formas de control?

En el sector ganadero arequipeño, algunas empresas cumplen con planes de trabajo establecidos, mientras que otras pueden tener otras formas de control para gestionar sus operaciones diarias. A continuación, se presentan algunas de las formas de control y planificación que pueden ser comunes en las empresas ganaderas de Arequipa:

- **Planes de Trabajo Establecidos**

Algunas empresas ganaderas en Arequipa elaboran planes de trabajo detallados que establecen objetivos, metas, estrategias y actividades específicas a realizar en un periodo determinado.

Estos planes pueden incluir cronogramas, asignación de tareas, presupuestos y métricas de rendimiento para evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- **Control de Gestión y Seguimiento**

Las empresas ganaderas suelen utilizar sistemas de control de gestión para monitorear el avance de las actividades, el cumplimiento de los objetivos y el desempeño de los empleados.

Este control puede incluir reuniones periódicas de seguimiento, revisiones de desempeño, informes de avance y análisis de datos para tomar decisiones informadas y ajustar los planes según sea necesario.

- **Indicadores de Rendimiento**

Las empresas ganaderas pueden establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el desempeño en áreas críticas, como la productividad, la rentabilidad, la eficiencia en la alimentación, el bienestar animal, entre otros.

Estos indicadores permiten evaluar el rendimiento de la empresa, identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos para optimizar la operación.

- **Gestión por Objetivos**

La gestión por objetivos es una metodología común en la que se establecen objetivos claros y medibles para cada área de la empresa, y se trabaja en función de alcanzar esos objetivos.

Esta forma de control se basa en la definición de objetivos específicos, la asignación de responsabilidades y la evaluación de los resultados obtenidos en función de los objetivos fijados.

- **Adaptación y Flexibilidad**

Aunque los planes de trabajo y el control son importantes, las empresas ganaderas también deben ser capaces de adaptarse a cambios inesperados en el entorno, como variaciones climáticas, fluctuaciones en los precios de mercado o emergencias sanitarias, y ajustar sus operaciones en consecuencia.

Estas son algunas de las formas de control y planificación que pueden ser comunes en las empresas ganaderas arequipeñas. (Contexto Ganadero, 2018)

1.7.6. ¿Será viable estructurar un plan de estratégico que mejore su productividad y manejo eficiente de recursos?

Sí, es perfectamente viable y recomendable estructurar un plan estratégico para mejorar la productividad y el manejo eficiente de recursos en una empresa ganadera. Un plan estratégico bien elaborado puede ser una herramienta poderosa para guiar el crecimiento, la eficiencia y la rentabilidad de la empresa. Aquí hay algunas razones por las que estructurar un plan estratégico puede ser beneficioso para una empresa ganadera:

- **Establecimiento de Objetivos Claros**

Un plan estratégico permite establecer objetivos claros y medibles para la empresa, lo que ayuda a enfocar los esfuerzos y recursos en áreas clave que impulsen la productividad y el crecimiento.

- **Identificación de Estrategias**

Ayuda a identificar las estrategias y acciones necesarias para lograr los objetivos establecidos, incluyendo mejoras en la gestión de recursos, la implementación de tecnología, la optimización de procesos y la capacitación del personal.

- **Gestión Eficiente de Recursos**

Permite una gestión más eficiente de los recursos disponibles, como alimentos, agua, instalaciones y mano de obra, optimizando su uso y reduciendo costos innecesarios.

- **Mejora en la Productividad:**

Al establecer metas específicas y estrategias concretas, un plan estratégico puede ayudar a mejorar la productividad de la empresa ganadera, aumentando la eficiencia en la producción y el uso de recursos.

- **Adaptación a Cambios del Entorno:**

Un plan estratégico bien diseñado incluye la capacidad de adaptarse a cambios del entorno, como variaciones en los precios de mercado, condiciones climáticas adversas o nuevas regulaciones, lo que permite a la empresa mantenerse competitiva y sostenible a largo plazo.

- **Enfoque en la Innovación:**

La planificación estratégica fomenta la innovación y la adopción de nuevas tecnologías y prácticas agrícolas que pueden impulsar la eficiencia y la productividad en la empresa ganadera.

- **Seguimiento y Evaluación:**

Un plan estratégico establece indicadores de rendimiento y mecanismos de seguimiento para evaluar el progreso y hacer ajustes en la estrategia según sea necesario, lo que permite una gestión más efectiva y una mejora continua. (Bermúdez B. A., 2005)

1.8. Planes de acción sobre objetivos de largo plazo

1.8.1. Objetivos de largo plazo

Para un establecimiento ganadero en Arequipa, los objetivos de largo plazo podrían incluir:

- Mejorar la genética del ganado para aumentar la productividad y la calidad de la carne.
- Implementar prácticas sostenibles para preservar los recursos naturales y reducir el impacto ambiental.
- Diversificar la producción para incluir productos lácteos u otros derivados ganaderos.
- Expandir el mercado a nivel nacional o incluso internacional para aumentar las oportunidades de venta.
- Mejorar la infraestructura y las instalaciones del establecimiento para garantizar el bienestar animal y la eficiencia operativa. (Ministerio de Agricultura y Riego MIDAGRI, 2020)

1.8.2. Planes de Acción

En cuanto al plan de acción para alcanzar estos objetivos, podrían incluirse las siguientes estrategias:

- Realizar programas de cría selectiva para mejorar la genética del ganado.
- Implementar sistemas de rotación de pastoreo y uso eficiente del agua.
- Capacitar al personal en buenas prácticas ganaderas y en la diversificación de productos.
- Desarrollar alianzas con distribuidores locales o exportadores para ampliar el alcance del mercado.
- Invertir en la mejora de corrales, sistemas de riego y equipos para optimizar las operaciones.

Estas acciones combinadas con una planificación estratégica a largo plazo contribuirían al crecimiento sostenible y rentable del establecimiento ganadero en Arequipa. (Ministerio de Agricultura y Riego MIDAGRI, 2020)

CONCLUSIONES

- Primero.** La Administración Estratégica permite mejorar significativamente la eficiencia en la gestión de los establos ganaderos, facilitando el cumplimiento de objetivos organizacionales a través de un enfoque sistemático que optimiza los recursos disponibles y fomenta el desarrollo sostenible.
- Segundo.** En el sector ganadero arequipeño, la mayoría de las empresas presentan una gestión basada en prácticas tradicionales y empíricas, lo que demuestra la falta de adopción de herramientas modernas y técnicas administrativas formales.
- Tercero.** Las empresas ganaderas en su mayoría no cuentan con una estructura administrativa consolidada, operando de manera informal, lo que genera limitaciones en la planificación, organización y control de sus actividades productivas.
- Cuarto.** El nivel de productividad en las empresas ganaderas es suficiente para mantenerse en el mercado, aunque se identifican brechas importantes que pueden ser abordadas mediante una mejor gestión de los procesos y una administración más técnica.
- Quinto.** Una proporción considerable de las empresas ganaderas no utiliza planes de trabajo formales, sino que basa su gestión en métodos improvisados. Sin embargo, aquellas que implementan cronogramas y procesos establecidos logran mayor eficiencia y mejor organización.
- Sexto.** La implementación de un plan estratégico contribuye a mejorar la productividad y el manejo de recursos en las empresas ganaderas, permitiendo una gestión más eficiente y orientada a alcanzar la sostenibilidad en el tiempo.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Se recomienda preparar una capacitación entre los ganaderos de la zona sur , para demostrar la importancia de la Administración estrategia en la conducción de sus establos ganaderos, indicando el porque es beneficioso para ellos el hecho de planificar , organizar, dirigir y controlar sus establos de manera que puedan hacer más eficiente su gestión, planeando el trabajo y estableciendo planes de contingencia ante posibles problemas en el establo.
- SEGUNDA:** Se recomienda realizar reuniones con los señores ganaderos y los miembros de la Dirección Regional de Agricultura y Ganadera de la Región Arequipa para que se puedan realizar charlas sobre gestión ganadera, tratando de abarcar conceptos como planificación , organización , control y presupuesto, evitando así la aparición y extinción de estancias o establos .
- TERCERA:** Recomendamos la formación de un frente de ganaderos a fin de mejorar la posición en precio y oferta de productos de manera que los productores puedan ofertar sus productos con un mejor margen y apertura a nuevos mercados, resolviendo el problema administrativo que tuvieron las CALES en su formación y que no ayuda a los productores de leche.
- CUARTA:** Es fundamental que estas empresas ganaderas comiencen a adoptar un enfoque más estructurado y estratégico en su gestión. Esto podría implicar la contratación de un administrador con experiencia o la formación en habilidades de gestión para el propietario actual. Además, la creación de un plan estratégico sólido puede ayudar a estas empresas a navegar mejor en el mercado y a tomar decisiones más informadas. Este plan debe incluir objetivos claros, estrategias para alcanzar estos objetivos, y un análisis de los factores externos que podrían afectar a la empresa.
- QUINTA:** Finalmente, es importante que estas empresas implementen sistemas de control de producción más efectivos. Esto no sólo les permitirá monitorizar su productividad de forma más precisa, sino que también les ayudará a gestionar sus recursos de manera más eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahlstrand, B. L. (2001). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic mangament.* Simon and Schuster. Retrieved from [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=07yENdb8KrUC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Lampel,+Joseph.+\(2001\)+Strategy+Safari:+A+Guided+Tour+Through+The+Wilds+of+Strategic+Mangament.+The+free+press.+USA.&ots=_fe-657jSu&sig=tOnSBRAdncdEbhMLi_x2RjpR2QQ#v=onepage&q=Lampel](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=07yENdb8KrUC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Lampel,+Joseph.+(2001)+Strategy+Safari:+A+Guided+Tour+Through+The+Wilds+of+Strategic+Mangament.+The+free+press.+USA.&ots=_fe-657jSu&sig=tOnSBRAdncdEbhMLi_x2RjpR2QQ#v=onepage&q=Lampel)
- Artieta, I. &. (1998). *La toma de decisiones. Introducción a la Psicología del pensamiento.* España: Editorial Trotta.
- Azpilcueta Andrade, P. J. (2021). *Propuesta de implementación de un centro de información y gestión empresarial para mejorar la toma de decisiones en la gestión de la producción de leche del pequeño ganadero de la cuenca lechera de Arequipa, Perú.* Retrieved from <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/b6a68d9e-79af-4a3a-9f3d-1c2ddd350b5d>
- Bermúdez, B. A. (2005). *Manual de Ganadería Doble Propósito. Gerencia de fincas agropecuarias.* Retrieved from http://www.avpa.ula.ve/docuPDFs/libros_online/manual-ganaderia/seccion1/articulo1-s1.pdf
- Bermúdez, L. T. (2013). *Investigación en la gestión empresarial.* Perú: Ecoe Ediciones. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DMC4DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Lilia+Berm%C3%BAdez+Investigaci%C3%B3n+en+la+Gesti%C3%B3n+Empresarial+2015+Ed+Macro+Lima+Per%C3%BA+P%C3%A1g+297+&ots=Os_b8ggkbbg&sig=1lZjyCr83y-bbpvBFhiP4Rapdhg#v=onepage&q&f=false

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. PEARSON EDUCACIÓN. Colombia ISBN.
- Betancourt, J. R. (2002). *Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma*. México: TG Red Ediciones. Retrieved from <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica,%20Navegando%20Hacia%20el%20Cuarto%20Paradigma.pdf>
- Carolina, G. P. (2010). Pensamiento Estratégico: herramienta de competitividad para una orientación Gerencial del nuevo milenio. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 2(4), 95-104. <https://doi.org/https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/1775>
- Certo, S. C. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica*. In *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica*. Retrieved from <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1235399>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo. Teoría-proceso-practica. Tercera edición*. Colombia: McGraw Hill. Retrieved from <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial McGraw Hill. Retrieved from <https://esmirnasite.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Contexto Ganadero. (2018). *Como administrar fincas ganaderas*. Retrieved from <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/como-administrar-fincas-ganaderas>

- D'alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Pearson. México: Prentice Hall. Retrieved from <https://www.sidalc.net/search/Record/KOHA-OAI-UAAAN:32565/Description>
- David, D. F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (14 ed., Vol. 14). Mexico, Mexico, Mexico: Mc Pearson. Retrieved from <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/01.pdf>
- Dess, G. y. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. España: McGraw Hill. Retrieved from <https://www.marcialpons.es/libros/direccion-estrategica/9788448139162/>
- Elvia, E. (2017). *Elaboración de un análisis FODA como herramienta de planeación estratégica en salud*. Retrieved from <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/elaboracion-analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica-en-salud/>
- Francés, A. (2006). *Estrategia para la empresa en América latina. Segunda edición*. Venezuela: Ediciones IESA.
- Fundo La Orqueta. (2024). *Misión, Visión, Objetivos de la empresa*.
- Gaignard, R. &. (1989). *La Pampa argentina: ocupación, poblamiento, explotación: de la conquista a la crisis mundial*. Buenos Aires. Retrieved from <https://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=11885455>
- Garate Urday, T. H. (2024). *La cultura financiera y su relación con el bienestar financiero de los egresados de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa al 2024*. Arequipa. Retrieved from <https://apps.ucsm.edu.pe/UCSMERP/Docs/Tesis/011961.pdf>
- Gerencia Regional de Agricultura. (2020). *Estadística mensual en centros de beneficio de ganado*.

- Gobierno de México. (2018). *La ganadería: símbolo de fortaleza del campo mexicano*. Retrieved from <https://www.gob.mx/siap/articulos/la-ganaderia-simbolo-de-fortaleza-del-campo-mexicano>
- González, J. S. (2005). Administración estratégica: evolución y tendencias. *Revista Economía y Administración*, 61-75.
- González, J. S. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Guevara, G. V. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*, 4(3), 163-173. Retrieved from <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/download/860/1560?inline=1#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20descriptiva%20se%20efect%C3%BAa,precisar%20las%20causas%20del%20mismo.>
- Gutiérrez Romero, H. C. (2010). *Plan estratégico del sector ganadero bovino en el Perú*. Retrieved from <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1749>
- Hernández, R. F. (2014). *Metodología de la Investigación*. España: McGraw-Hill. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/METODOLOG%C3%8DA-DE-LA-INVESTIGACI%C3%93N-Fundamentales-M%C3%A9todo/3e42246ee04eeab4fce7b4bd80c13c59bc21292?p2df>
- Hernández-Sampieri, R. &. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n._Rutas_cuantitativa__cualitativa_y_mixta-libre.pdf?1601784484=&response-content-

disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTA.pdf&Expires=

Hitt, M., & Duane Ireland y Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. México: Quinta edición. Editorial Thomson. Retrieved from <https://es.scribd.com/document/664985337/2-Michael-Fl-Hitt-Administracion-EstrategicaCapitulo2>

Hunger, D. &. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Mexico: Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, SA. Retrieved from https://www.bibliotecainstituto.com/admin/_uploads/archivos/07112023094740-administracion-y-estrategia-politica-en-negocios.pdf

Lana, R. A. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica " Visión de Futuro"*, 9(1). Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>

Laudon, K. C. (2012). *Sistemas de información gerencial* (Vol. 12). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/92114770/LAUDON_Kenneth_C._y_LAUDON_Jane_P._Sistemas_de_informacion_gerencia._14va_Edicion-libre.pdf?1665163847=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSistemas_de_informacion_gerencia_Decimo.pdf&Expires=

Martínez, L. F. (2021). Diseño e implementación del FODA y el plan estratégico para los caprinocultores sociales de la comarca lagunera. *Revista Mexicana de agronegocios*, 48, 724-737. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/141/14167610013/html/>

- Ministerio de Agricultura y Riego MIDAGRI. (2020). *Guía para la implementación de Buenas Prácticas Pecuarias (BPP) producción de bovinos de carne*. Retrieved from <https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2020/07/Guia-BP-BOVINO.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego MIDAGRI. (2023). *Análisis comparativo de iniciativas para la promoción de la Ganadería Sostenible*. Retrieved from <https://repositorio.midagri.gob.pe/bitstream/20.500.13036/1614/1/An%C3%A1lisis%20comparativo%20de%20iniciativas%20para%20la%20promoci%C3%B3n%20de%20la%20Ganader%C3%ADa%20Sostenible.pdf>
- Mintzberg, H. (1990). *Strategy formation: Schools of thought*. Perspectives on strategic management.
- Narciso, J. E. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3). Retrieved from <https://www.regent.edu/journal/real-revista-de-estudios-avanzados-de-liderazgo/estrategia-organizacional/>
- Nova, V. (2018). *Administración estratégica y financiera*. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/326424062.pdf>
- Philip, K., & Gary, y. A. (2001). *Fundamentos de marketing*. Pearson Education: Mexico. Retrieved from <https://webooks.co/images/team/academicos/administraciondeempresas/35.Fundamentos-de-marketingkottler-phillip-armstrong-gary-.pdf>
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva. Primera edición*. España: Líderes del Management. Retrieved from <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/56858>
- Riveros, P. (2007). *Sistema de gestión de la calidad del servicio. Sea líder en mercados altamente competitivos. 3ra Edición*. Colombia: ECOE Ediciones. Retrieved from

<https://bibliotecaduitama.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/06/sistema-de-gestion-de-la-calidad-del-servicio.pdf>

Sampieri, R. H. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

Sapiro, I. C. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: McGrawHill. Retrieved from <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Senge, P. (2009). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Editorial Profit. Retrieved from https://www.institutocastaneda.com.ar/ingreso/archivo_ispi4031_ingreso_La-quinta-disciplina-Peter-Sange.pdf

Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. *Pensamiento & gestión*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. Retrieved from <https://www.sidalc.net/search/Record/KOHA-OAI-UAAAN:31747/Description>

Susana, C. P. (2013). *Métodos de investigación*. México : Editorial Limusa .

Thompson, A. y. (2004). *Administración Estratégica. Undécima edición*. México: McGraw-Hill.

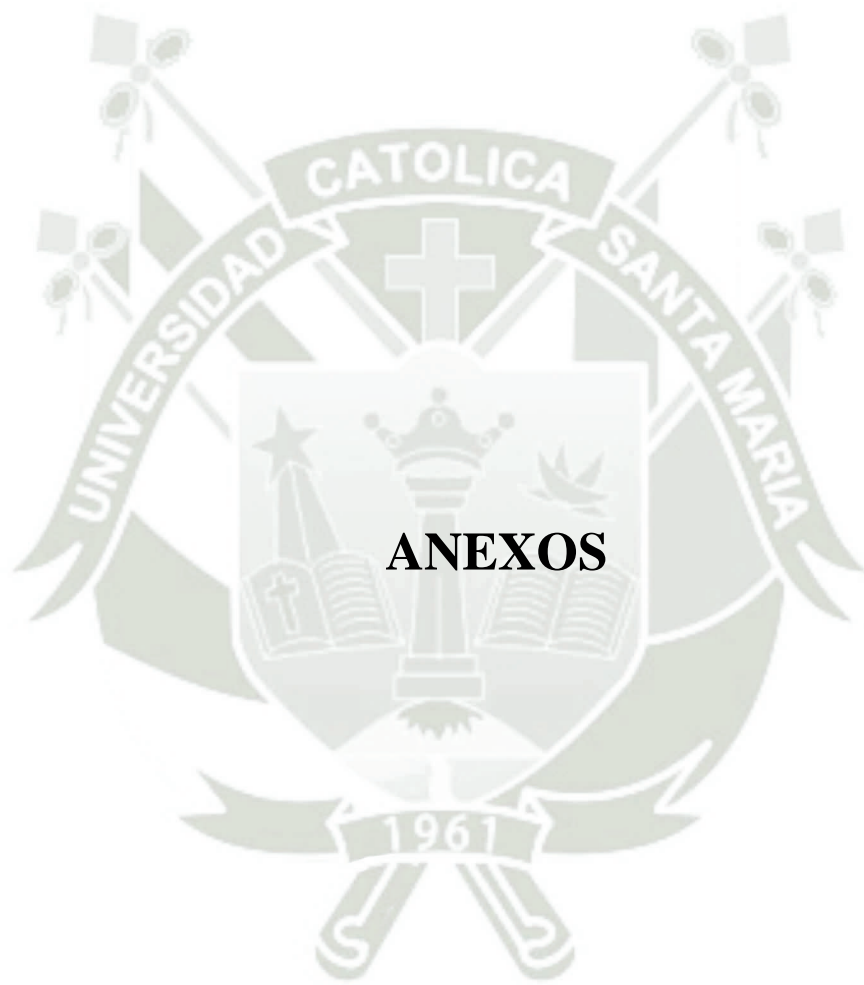
Torres, M. R. (2009). *La gestión integrada, estratégica, por competencias y procesos. Enfoques contemporáneos en la gestión de los recursos humanos*. Contribuciones a la Economía, (2009-07). Retrieved from <https://www.eumed.net/ce/2009b/rtvz2.htm>

Universidad Tecnológica Latinoamericana UTEL. (2020). *¿Cuáles son los pasos de la administración estratégica?* Retrieved from <https://talento-humano.utel.edu.mx/dia-a-dia/retos-profesionales/cuales-son-los-pasos-de-la-administracion-estrategica/>

Universidad Veracruzana. (2018). *Tipos de investigación.* Retrieved from <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html>

WordPress. (2020). *¿Qué debemos entender por estrategia en las organizaciones?* Retrieved from <https://sobrelasconductas.wordpress.com/%C2%BFque-debemos-entender-por-estrategia-en-las-organizaciones/>





ANEXO 1: CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACION

El presente cuestionario debe ser planteados a los productores ganaderos de Arequipa, (La Joya, Pedregal y Santa Rita de Sigwas) a fin de conocer la problemática que presenta su sector y las necesidades administrativas y de gestión que presentan.

Gracias por su apoyo Atentamente, **Jair Paz Tohalino**

Estimado señor Ganadero nuestra investigación busca formar una idea más clara sobre la Administración que usted realiza y los métodos que utiliza para llevar a cabo su Gestión en su establo por lo que agradecemos vuestra información:

1. ¿Usted sabe lo que es la administración de empresas ¿Me podría dar su Concepto de lo que es Administración para usted?
2. ¿Hace cuanto tiempo que administra su establo?
3. ¿Cree usted que Planificar y Organizar es lo mismo?
4. ¿Usted cree que dirigir y controlar son lo mismo?
5. ¿Usted realiza algún tipo de planificación?
6. ¿Sabe usted cual es el punto de equilibrio en su establo?
7. ¿Su empresa Ganadera establece un cronograma de actividades?
8. ¿Su empresa Ganadera elabora presupuestos?
9. ¿Su empresa ganadera paga impuestos?
10. ¿Su empresa ganadera esta formalizada es decir está inscrita en Registros públicos?
11. ¿Su empresa ganadera cuenta con personal en planilla?
12. ¿Conoce usted su mercado?
13. ¿De la totalidad del mercado en Arequipa usted cree tener el %?
14. ¿Los planes de producción y de desarrollo empresarial se cumplen? En que porcentaje %
15. ¿Mantiene formas de controlar el cumplimiento de metas?
16. ¿Cómo controla el cumplimiento de los objetivos de su establo?
17. ¿Sabe lo que es un plan estratégico, lo ha probado? Explique
18. ¿Cuáles son las estrategias que aplica su empresa?
19. ¿Cuenta usted con clientes específicos para cada tipo de producción?
20. ¿Su producción abastece algún mercado en específico?
21. ¿Usted beneficia a sus animales por su cuenta o lo deriva a terceros?
22. ¿Cree usted que el pago que le hacen por sus animales es un precio justo? ¿Por qué?
23. ¿Cuenta usted con el apoyo de una entidad gubernamental que apoye a su establo?
24. ¿Forma parte de una Asociación, grupo o cooperativa que le brinde algún tipo de ayuda a su establo?
25. ¿Tiene usted personal capacitado laborando en su establo?
26. ¿Tiene una alta rotación de personal? ¿Qué porcentaje?
27. ¿Nos quisiera comentar algo en específico de su establo que lo diferencia de los otros establos?

ANEXO 2:

FORMULARIO PARA VALIDEZ DE CONTENIDO

Tema: ““LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA GESTION DE UN ESTABLO GANADERO, CASO FUNDO LA ORQUETA LA JOYA, AREQUIPA 2023”

Autor: - Jairzinho Juan Paz Tohalino

Dimensiones	Indicadores	Reactivo	Claridad			Organización			Suficiencia			Coherencia			Metodología		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Evaluación y Control	Conocimiento sobre Administración	1. ¿Usted sabe lo que es la administración de empresas ¿Me podría dar su Concepto de lo que es Administración para usted?															
Formulación de Estrategias		2. ¿Hace cuanto tiempo que administra su establo?															
Análisis Ambiental y Sectorial		3. ¿Cree usted que Planificar y Organizar es lo mismo?															
Análisis Ambiental y Sectorial		4. ¿Usted cree que dirigir y controlar son lo mismo?															
Formulación de Estrategias		5. ¿Usted realiza algún tipo de planificación?															
Formulación de Estrategias	Conocimiento sobre Organización	7. ¿Su empresa Ganadera establece un cronograma de actividades?															
Formulación de Estrategias		10. ¿Su empresa ganadera esta formalizada es decir está inscrita en Registros públicos?															
Diferenciación		8. ¿Su empresa Ganadera elabora presupuestos?															
Diferenciación		9. ¿Su empresa ganadera paga impuestos?															
Satisfacción Laboral		11. ¿Su empresa ganadera cuenta con personal en planilla?															
rentabilidad		6. ¿Sabe usted cual es el punto de equilibrio en su establo?															
Análisis Ambiental y Sectorial	Conocimiento del Mercado	12. ¿Conoce usted su mercado?															
Evaluación y Control		13. ¿De la totalidad del mercado en Arequipa usted cree tener el %?															
Evaluación y Control		14. ¿Los planes de producción y de desarrollo empresarial se cumplen? En que porcentaje %															
Formulación de Estrategias	Planeación Estratégica	19. ¿Cuenta usted con clientes específicos para cada tipo de producción?															
Implementación de Estrategias		20. ¿Su producción abastece algún mercado en específico?															
Crecimiento Empresarial		21. ¿Usted beneficia a sus animales por su cuenta o lo deriva a terceros?															
Crecimiento Empresarial		22. ¿Cree usted que el pago que le hacen por sus animales es un precio justo? ¿Por qué?															
Evaluación y Control	Control y Cumplimiento	15. ¿Mantiene formas de controlar el cumplimiento de metas?															
Evaluación y Control		16. ¿Cómo controla el cumplimiento de los objetivos de su establo?															
Implementación de Estrategias		17. ¿Sabe lo que es un plan estratégico, lo ha probado? Explique															
Implementación de Estrategias		18. ¿Cuáles son las estrategias que aplica su empresa?															
Análisis Ambiental y Sectorial	Apoyo Externo	23. ¿Cuenta usted con el apoyo de una entidad gubernamental que apoye a su establo?															
Análisis Ambiental y Sectorial		24. ¿Forma parte de una Asociación, grupo o cooperativa que le brinde algún tipo de ayuda a su establo?															
Diferenciación	Diferenciación	27. ¿Nos quisiera comentar algo en específico de su establo que lo diferencia de los otros establos?															

(Aprueba = 3, No aprueba ni desaprueba = 2, Desaprueba = 1)

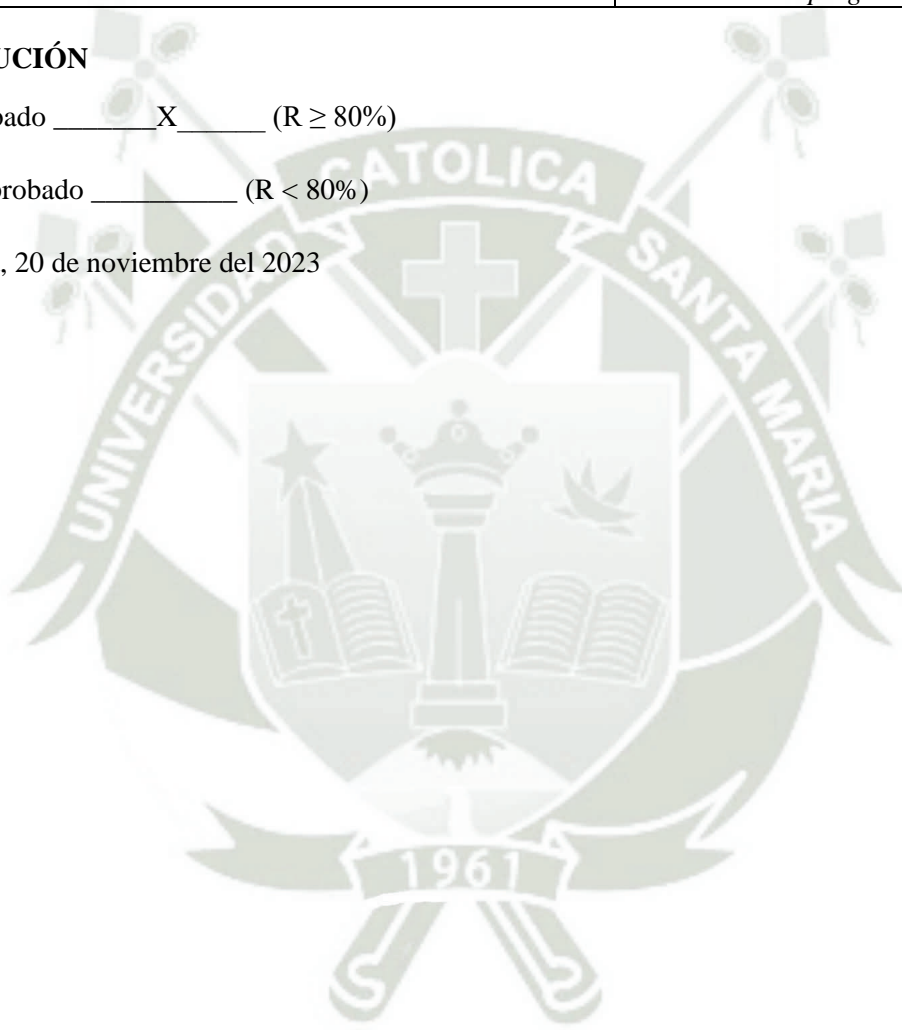
Coefficiente de valoración Porcentual

$R = \frac{(\sum Cla + \sum Org + \sum Suf + \sum Coh + \sum Met) * 100}{n * 27}$	Donde: <i>R</i> = Coeficiente de valoración Porcentual <i>Cla</i> = Claridad <i>Org</i> = Organización <i>Suf</i> = Suficiencia <i>Coh</i> = Coherencia <i>Met</i> = Metodología <i>n</i> = número de preguntas
---	---

RESOLUCIÓN

1. Aprobado (R ≥ 80%)
2. Desaprobado (R < 80%)

Arequipa, 20 de noviembre del 2023



ANEXO 3:

ENTREVISTA A GANADEROS SOBRE SUS PUNTOS FUERTES DE GESTIÓN

Ganadero 1 In su opinión cual debe ser el proceso general para alimentar ganado diario:

1. **Planificación de la alimentación:** Es importante tener un plan de alimentación equilibrado y adaptado a las necesidades nutricionales de cada tipo de ganado.
2. **Preparación de los alimentos:** Se deben preparar los alimentos de acuerdo con la dieta planificada, que puede incluir heno, concentrados, forraje, suplementos minerales, entre otros.
3. **Distribución de alimentos:** Los alimentos preparados deben ser distribuidos en los comederos de manera que todos los animales tengan acceso adecuado a la alimentación.
4. **Control de la cantidad:** Es fundamental controlar la cantidad de alimento que se les da a los animales para evitar tanto la sobrealimentación como la desnutrición.
5. **Agua fresca y limpia:** Además de la comida, es esencial asegurarse de que los animales tengan acceso a agua fresca y limpia en todo momento.
6. **Supervisión y monitoreo:** Es importante supervisar el consumo de alimentos por parte de los animales y estar atento a cualquier señal de que puedan tener problemas de salud relacionados con la alimentación.
7. **Ajustes en la dieta:** Dependiendo de las condiciones y necesidades de los animales, es posible que sea necesario ajustar la dieta periódicamente para garantizar su salud y bienestar.
8. **Monitoreo de la condición corporal:** Es importante observar regularmente la condición corporal de los animales para asegurarse de que están recibiendo la cantidad adecuada de alimentos y que se encuentran en buen estado de salud.
9. **Rotación de pastos:** En el caso de ganado que se alimenta principalmente de pasto, es recomendable realizar una rotación de pastos para permitir la regeneración de la vegetación y mantener la calidad nutricional de la dieta.
10. **Suplementación según necesidades:** En algunos casos, puede ser necesario suplementar la dieta con vitaminas, minerales u otros nutrientes específicos para cubrir deficiencias nutricionales o necesidades particulares de los animales.
11. **Registro y seguimiento:** Llevar un registro detallado de la alimentación diaria, el consumo de alimentos por parte de los animales y cualquier observación relevante puede ser útil para evaluar la efectividad de la dieta y realizar ajustes necesarios.
12. **Consultar a un profesional:** En caso de dudas sobre la alimentación del ganado o si se presentan problemas de salud relacionados con la dieta, es recomendable consultar a un veterinario o a un especialista en nutrición animal para obtener orientación específica.

Al seguir estos pasos y mantener una alimentación balanceada y adecuada, se puede contribuir al bienestar y rendimiento óptimo del ganado en la actividad ganadera.

Ganadero 2

Según usted ¿Cuál debe ser el proceso para examinar al ganado de engorde por parte de los veterinarios de forma diaria?

Este proceso de examen diario por parte de los veterinarios es fundamental para garantizar la salud y el bienestar del ganado de engorde, detectar cualquier problema de salud a tiempo y tomar las medidas necesarias para su tratamiento y cuidado adecuado, el cuidado de la salud de mis animales es muy importante ya que si se me enferma un animal puede afectar a todos y eso es muy peligroso.

1. **Observación general:** Los veterinarios comienzan observando el comportamiento general del ganado, su postura, apetito y nivel de actividad para detectar signos de enfermedad o malestar.
2. **Inspección visual:** Se realiza una inspección visual de cada animal para buscar signos externos de enfermedad, lesiones, cojeras u otros problemas de salud evidentes.
3. **Control de peso:** Se puede realizar un control de peso regular para monitorear el crecimiento y desarrollo de los animales, lo que puede indicar problemas de salud o alimentación.
4. **Revisión de la condición corporal:** Los veterinarios evalúan la condición corporal de los animales, incluyendo la presencia de signos de desnutrición o sobrealimentación, y ajustan la dieta según sea necesario.
5. **Examen de la piel y pelaje:** Se examina la piel y el pelaje en busca de parásitos, lesiones, erupciones cutáneas u otros problemas dermatológicos que puedan afectar la salud del ganado.
6. **Control de la temperatura:** Se puede medir la temperatura corporal de los animales para detectar posibles infecciones o enfermedades que puedan estar presentes.
7. **Examen de las heces:** Se pueden analizar las heces de los animales para detectar signos de problemas digestivos, parásitos intestinales u otras afecciones gastrointestinales.
8. **Evaluación de la condición respiratoria:** Los veterinarios pueden escuchar los pulmones y evaluar la respiración de los animales para detectar posibles problemas respiratorios.
9. **Revisión de la boca y dientes:** Se examina la boca y los dientes de los animales para verificar su salud dental y asegurarse de que puedan alimentarse adecuadamente.
10. **Registro de observaciones:** Es importante llevar un registro detallado de las observaciones realizadas en cada examen para realizar un seguimiento de la salud y el bienestar de cada animal a lo largo del tiempo.
11. **Control de la condición de las pezuñas:** Se verifica el estado de las pezuñas de los animales para detectar posibles problemas de cojera, lesiones o enfermedades podales que puedan afectar su movilidad y salud.
12. **Examen de los ojos y mucosas:** Se revisan los ojos y las mucosas para detectar signos de infecciones, irritaciones o enfermedades oculares que puedan afectar la salud general del ganado.
13. **Control de la ingesta de agua:** Se verifica que los animales tengan acceso a agua limpia y suficiente para prevenir la deshidratación y garantizar su bienestar.
14. **Revisión de la vacunación y desparasitación:** Se verifica que los animales estén al día con su programa de vacunación y desparasitación para prevenir enfermedades y mantener su salud óptima.

15. **Evaluación de la marcha y movilidad:** Se observa la marcha y la movilidad de los animales para detectar problemas de cojera, rigidez o dificultades para caminar que puedan indicar problemas de salud.
16. **Análisis de muestras:** En caso de sospecha de enfermedades específicas, se pueden tomar muestras de sangre, heces, orina u otros fluidos para realizar análisis de laboratorio y confirmar diagnósticos.
17. **Comunicación con el personal:** Los veterinarios pueden comunicar cualquier hallazgo relevante al personal encargado del cuidado y manejo del ganado para implementar las medidas correctivas necesarias.
18. **Asesoramiento y recomendaciones:** Los veterinarios pueden proporcionar asesoramiento y recomendaciones sobre la nutrición, manejo, cuidados y medidas preventivas para mantener la salud del ganado de engorde.

Es esencial que este proceso de examen diario sea realizado de manera cuidadosa y sistemática para garantizar la salud y el bienestar de los animales y prevenir cualquier problema de salud que pueda surgir.

Ganadero 3

¿Qué medidas adicionales se pueden tomar para garantizar la salud y bienestar de los animales?

Además de los exámenes diarios realizados por los veterinarios, existen medidas adicionales que se pueden tomar para garantizar la salud y bienestar de los animales de engorde.

1. **Ambiente adecuado:** Proporcionar un ambiente limpio, seguro y bien ventilado para los animales, evitando hacinamientos y asegurando condiciones óptimas de alojamiento.
2. **Alimentación balanceada:** Ofrecer una dieta equilibrada y adecuada a las necesidades nutricionales de cada etapa de crecimiento de los animales, asegurando un suministro constante de alimentos de calidad.
3. **Agua limpia y fresca:** Garantizar un acceso continuo a agua limpia y fresca para prevenir la deshidratación y mantener la salud de los animales.
4. **Manejo adecuado:** Implementar buenas prácticas de manejo animal, incluyendo la manipulación suave, el cuidado de la higiene y el seguimiento de los protocolos de bienestar animal.
5. **Programa de vacunación y desparasitación:** Establecer un programa de vacunación y desparasitación regular para prevenir enfermedades y mantener la salud de los animales.
6. **Monitoreo constante:** Realizar un monitoreo continuo de la salud y el comportamiento de los animales para detectar cualquier signo de enfermedad o malestar tempranamente.
7. **Control de plagas:** Implementar medidas de control de plagas para prevenir infestaciones que puedan afectar la salud de los animales.

8. **Programa de bienestar animal:** Cumplir con los estándares y regulaciones de bienestar animal para garantizar condiciones de vida adecuadas para los animales de engorde.
9. **Capacitación del personal:** Proporcionar capacitación al personal encargado del cuidado de los animales para garantizar un manejo adecuado y respetuoso de los mismos.
10. **Registro y documentación:** Mantener registros detallados de la salud, alimentación y manejo de los animales para llevar un seguimiento y tomar decisiones informadas sobre su cuidado.

Al implementar estas medidas adicionales, se puede contribuir a asegurar la salud, el bienestar y el rendimiento óptimo de los animales de engorde en la actividad ganadera.



Ganadero 4

Como se debe de distribuir al ganado para engordarlo de manera eficiente

Para distribuir y alimentar al ganado de manera eficiente con el objetivo de engordarlo adecuadamente, se deben seguir algunas pautas y consideraciones importantes:

1. **Planificación de la dieta:** Es fundamental contar con un plan de alimentación balanceado y adaptado a las necesidades nutricionales de cada etapa de engorde del ganado.
2. **División por grupos:** Dependiendo de la cantidad de ganado y sus necesidades específicas, se puede dividir en grupos para facilitar la administración de alimentos y el seguimiento individualizado.
3. **Acceso equitativo a alimentos:** Es importante asegurarse de que todos los animales tengan acceso equitativo a los alimentos, evitando la competencia excesiva y garantizando una alimentación adecuada para cada uno.
4. **Rotación de pastos:** Si se utiliza pastoreo, se puede implementar una rotación de pastos para permitir la regeneración de la vegetación y optimizar la calidad nutricional de la dieta del ganado.
5. **Suplementación estratégica:** Se pueden utilizar suplementos nutricionales según las necesidades específicas de cada animal y para optimizar el crecimiento y desarrollo durante el proceso de engorde.
6. **Control de la cantidad de alimentación:** Es esencial controlar la cantidad de alimento suministrado para evitar tanto la sobrealimentación como la desnutrición, ajustando la cantidad según el peso y las necesidades individuales de cada animal.
7. **Suministro constante de agua:** Asegurar un suministro constante de agua fresca y limpia para todos los animales, ya que el agua es esencial para la digestión y el metabolismo adecuado.
8. **Monitoreo de peso y condición corporal:** Realizar un seguimiento regular del peso y la condición corporal de los animales para ajustar la alimentación según el rendimiento de cada uno y asegurar un engorde eficiente.
9. **Control de enfermedades:** Implementar medidas de prevención de enfermedades y parásitos para evitar problemas de salud que puedan afectar el crecimiento y el rendimiento del ganado.
10. **Programa de manejo y cuidado:** Establecer un programa de manejo y cuidado adecuado que incluya revisiones veterinarias periódicas, vacunaciones y desparasitaciones, así como un monitoreo constante de la salud y el bienestar de los animales.

Al seguir estas pautas y consideraciones, se puede distribuir y alimentar al ganado de manera eficiente para lograr un engorde óptimo y garantizar su salud y bienestar durante el proceso de producción.

Ganadero 5

¿Cual crees tu que debe ser lo mas importante para el manejo correcto de un establo ganadero?

Yo creo que si aplicas estas medidas como la distribución de alimentos para el ganado de engorde, el control de los pesos, seguimiento a la salud de los animales, se puede optimizar el proceso de alimentación y contribuir al crecimiento saludable y eficiente de los animales

1. **Alimentación balanceada:** Proporcionar una dieta equilibrada que contenga los nutrientes necesarios para el crecimiento y desarrollo del ganado de engorde, incluyendo proteínas, carbohidratos, vitaminas y minerales en las cantidades adecuadas.
2. **Horarios regulares de alimentación:** Establecer horarios regulares de alimentación para los animales, lo que ayuda a mantener un ritmo metabólico constante y favorece una mejor asimilación de los nutrientes.
3. **Supervisión cercana:** Realizar un seguimiento cercano del consumo de alimentos por parte de cada animal para garantizar que estén recibiendo la cantidad adecuada de alimento y ajustar la dieta si es necesario.
4. **Control de peso:** Monitorear el peso de los animales de forma regular para evaluar el progreso de engorde y realizar ajustes en la alimentación según sea necesario para alcanzar los objetivos de peso.
5. **Considerar el estado de salud:** Tomar en cuenta el estado de salud de cada animal al distribuir la alimentación, prestando atención a posibles problemas de salud que puedan influir en su capacidad de alimentarse adecuadamente.
6. **Evitar el estrés:** Procurar un ambiente tranquilo y libre de estrés para los animales durante la alimentación, ya que el estrés puede afectar la digestión y el metabolismo, disminuyendo la eficiencia del engorde.
7. **Aprovechar recursos locales:** Utilizar recursos locales y disponibles en la región para la alimentación del ganado, como pastos, forraje fresco y cultivos locales que sean nutritivos y económicos.
8. **Capacitación del personal:** Brindar capacitación al personal encargado de la alimentación y cuidado del ganado para garantizar que se sigan las mejores prácticas en la distribución de alimentos y el manejo de los animales.
9. **Registro y seguimiento:** Llevar un registro detallado de la alimentación diaria de cada animal, incluyendo la cantidad y tipo de alimentos suministrados, el consumo real y cualquier observación relevante sobre la salud y comportamiento.

Ganadero 6

¿Cómo se puede mejorar el proceso de engorde del ganado vacuno utilizando la tecnología?

La tecnología puede desempeñar un papel fundamental en la mejora del proceso de engorde del ganado vacuno al proporcionar herramientas y soluciones innovadoras que optimicen la producción y la gestión. Aquí hay algunas formas en las que la tecnología puede mejorar el proceso de engorde del ganado vacuno:

1. **Sistemas de Monitoreo:** Utilizar dispositivos de monitoreo remoto, como collares con sensores, para seguir de cerca la salud y el comportamiento de cada animal, lo que permite detectar tempranamente problemas de salud y optimizar la alimentación.
2. **Alimentación Automatizada:** Implementar sistemas de alimentación automatizada que suministren la cantidad precisa de alimentos a cada animal según sus necesidades individuales, lo que garantiza una alimentación equilibrada y oportuna.
3. **Gestión de Datos:** Utilizar software de gestión agrícola que permita llevar un registro detallado de la alimentación, el peso, la salud y otros indicadores clave de cada animal, facilitando la toma de decisiones informadas y la optimización de la producción.
4. **Detección de Enfermedades:** Emplear tecnologías de detección temprana de enfermedades, como sistemas de imagenología y análisis de datos, para identificar signos de enfermedades o problemas de salud de manera precoz y brindar tratamientos efectivos.
5. **Control Ambiental:** Implementar sistemas de gestión ambiental que monitoreen y controlen la temperatura, humedad y ventilación en los corrales o establos para crear un ambiente óptimo para el bienestar y el crecimiento del ganado.
6. **Genética y Mejora de Razas:** Aplicar técnicas de reproducción asistida y selección genética utilizando tecnología de análisis genómico para mejorar las características de las razas de ganado, como la eficiencia en la conversión de alimento y la ganancia de peso.
7. **Nutrición Personalizada:** Utilizar sistemas de nutrición personalizada basados en análisis de datos y modelos predictivos para ajustar la dieta de cada animal de acuerdo con sus necesidades específicas, maximizando la eficiencia de la alimentación.
8. **Automatización de Tareas:** Implementar robots y sistemas automatizados para tareas como la limpieza, alimentación y manejo de los animales, lo que reduce la carga de trabajo manual y optimiza la eficiencia operativa.
9. **Control de Plagas y Parasitismo:** Emplear tecnología de control de plagas y parasitismo, como sistemas de rociado automatizado y monitoreo electrónico, para prevenir infestaciones y enfermedades que puedan afectar la salud del ganado.
10. **Seguimiento en Tiempo Real:** Utilizar tecnología de seguimiento en tiempo real, como GPS y RFID, para monitorear la ubicación y el movimiento del ganado, lo que facilita la gestión del pastoreo y la seguridad de los animales.

Al integrar estas tecnologías en el proceso de engorde del ganado vacuno, se puede mejorar la eficiencia, la productividad y el bienestar de los animales, contribuyendo a una producción ganadera más sostenible y rentable.

Ganadero 7 (la Orqueta)

¿Qué tengo que hacer para administrar correctamente un establo ganadero?

Para administrar correctamente un establo ganadero de manera eficiente y efectiva, es importante seguir algunas pautas clave y consideraciones fundamentales.

1. **Planificación y Organización:** Establece un plan detallado que incluya objetivos, estrategias y procedimientos para la gestión del establo ganadero, y organiza las tareas de manera eficiente para optimizar la producción y el cuidado de los animales.
2. **Recursos Humanos:** Contrata personal capacitado y comprometido para el manejo y cuidado de los animales, y proporciona capacitación continua para garantizar un manejo adecuado y respetuoso de los mismos.
3. **Control de Inventarios:** Lleva un registro detallado de los inventarios de alimentos, medicamentos, equipos y otros suministros necesarios para la operación del establo, y realiza un seguimiento de los costos y consumos para una gestión eficiente.
4. **Gestión de la Salud Animal:** Establece un programa de salud animal que incluya vacunaciones, desparasitaciones y revisiones veterinarias regulares para prevenir enfermedades y garantizar el bienestar de los animales.
5. **Alimentación y Nutrición:** Diseña un plan de alimentación balanceado y adecuado a las necesidades nutricionales de cada tipo de ganado, asegurando un suministro constante de alimentos de calidad y agua fresca y limpia.
6. **Instalaciones y Ambiente:** Mantén las instalaciones limpias, seguras y bien ventiladas, y crea un ambiente confortable y saludable para los animales, teniendo en cuenta aspectos como la temperatura, humedad y ventilación.
7. **Monitoreo y Registro:** Realiza un seguimiento regular de la salud, el peso y el comportamiento de los animales, y lleva un registro detallado de las actividades diarias y de cualquier observación relevante para tomar decisiones informadas.
8. **Gestión Ambiental:** Implementa prácticas de gestión ambiental sostenibles para minimizar el impacto ambiental de la operación del establo, como la gestión de residuos, el control de olores y la conservación de recursos naturales.
9. **Gestión Financiera:** Lleva un registro detallado de los costos y beneficios de la operación del establo, realiza análisis financieros periódicos y establece un presupuesto para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.
10. **Innovación y Mejora Continua:** Busca oportunidades de mejora e innovación en la gestión del establo, mantente actualizado sobre las tendencias y tecnologías en la industria ganadera y busca siempre optimizar los procesos y resultados.

Al seguir estas acciones y consideraciones, podrás administrar correctamente un establo ganadero y asegurar una gestión eficiente, productiva y sostenible.

**ANEXO 4:
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo: Bernardo Luis Vera Ballón con DNI: 29254686
 de profesión Doc en Administración ejerciendo actualmente
 como Director Institución Universidad Católica Santa María

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación del instrumento de la investigación:

LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DE
 EXITO EN LA GESTION DE UN ESTABLE GANADERO
 CASO : FUNDO LA ORQUETA LA JOYA - 2023

El mismo que nos permitirá aplicar a la muestra de estudio correspondiente.

I. APRECIACIÓN DEL EXPERTO

CARACTERÍSTICAS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
El instrumento responde al planteamiento y objetivo del problema.	X			
Presentación del instrumento.	X			
Congruencia de ítems.	X			
Relevancia del contenido.	X			
Calidad de redacción de los ítems.	X			
Claridad y precisión de los ítems.	X			
Pertinencia.	X			

II. DECISIÓN DE EXPERTO

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO () Aportes y sugerencias:

.....
Ac. g. e. i. p. a de Junio del 2023



 FIRMA