

---

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LA ESTACIÓN EXPERIMENTAL LA  
CUMACA “DR. ALI BENAVIDES ZAPATA”

---

Ahyzquel Gavidia Mendoza  
ahyzkel@hotmail.com  
Universidad de Carabobo, Venezuela

### RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito proponer un modelo de planificación estratégica aplicado a la Estación Experimental La Cumaca “Dr. Ali Benavides Zapata. El fin de ello es proponer estrategias que permitan que la unidad objeto de estudio, sea vista como una unidad estratégica de negocios. La investigación fue de campo y se realizó el diagnóstico en la Estación Experimental La Cumaca, en San Felipe, Estado Yaracuy, Venezuela, bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por 18 personas. A través de la aplicación del instrumento se determinó, que en la Estación Experimental La Cumaca “Dr. Ali Benavides Zapata”, se permite el diseño de un modelo de planificación estratégica. Ello hace posible revisar, organizar, planificar, ejecutar y controlar las funciones administrativas y gerenciales de la unidad de producción, en virtud, de encaminarla hacia una unidad estratégica de negocios que permita auto gestionarse y crear alianzas estratégicas para su mejor funcionamiento.

**Palabras clave:** Planificación Estratégica, Unidad Estratégica de Negocios, Visión.

Recibido: 26/02/2019    Aceptado: 15/05/2019

---

MODEL OF STRATEGIC PLANNING APPLIED TO THE EXPERIMENTAL STATION  
LA CUMACA "DR. ALI BENAVIDES ZAPATA"

---

Ahyzquel Gavidia Mendoza  
ahyzkel@hotmail.com  
Universidad de Carabobo, Venezuela

### SUMMARY

The purpose of this research was to propose a strategic planning model applied to La Cumaca Experimental Station "Dr. Ali Benavides Zapata". The purpose is to propose strategies that allow the unit under study to be seen as a strategic business unit. The research was field research and the diagnosis was carried out at La Cumaca Experimental Station, in San Felipe, Yaracuy State, Venezuela, under the feasible project modality. Through the application of the instrument it was determined that in the Experimental Station La Cumaca "Dr. Ali Benavides Zapata", it allows the design of a strategic planning model. This makes it possible to review, organize, plan, execute and control the administrative and managerial functions of the production unit, in order to direct it towards a strategic business unit that allows self-management and the creation of strategic alliances for its better operation.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Business Unit, Vision.

Received: 26/02/2019    Accepted: 15/05/2019

## **Introducción**

La mayoría de las grandes empresas en el mundo han ido adaptándose a los cambios a medida que se manifiestan, el deseo de ser competitivas y mantenerse en un mercado globalizado, en donde cada segundo surge una nueva interrogante y los actores se hacen cada vez más exigentes, hace necesario adoptar herramientas gerenciales capaces de mantener su papel, su razón de ser, sin olvidar cual es el rumbo que desean seguir.

La globalización y los grandes cambios han permitido que las grandes empresas se reinventen y para ello han empleado una herramienta gerencial que se hizo sentir en el mundo empresarial en la década de los 80' y hoy se mantiene, y esta es conocida como Planificación Estratégica

Para el autor (Serna, 2001:51) destaca: “La Planificación Estratégica, es un proceso mediante el cual, una organización define su visión de largo plazo, y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxitos, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”.

En este sentido, la planificación estratégica, se convierte en un elemento de apoyo al proceso de toma de decisiones en todas las áreas y niveles de la organización, contribuyendo a redefinir constantemente los objetivos institucionales y la misión de la organización.

De esta forma, a través de la planificación Estratégica las organizaciones pueden tomar las decisiones más acertadas en función de los que pretenden alcanzar y garantizar en gran medida el éxito de las mismas. De allí, la importancia que tiene la planificación como

herramienta gerencial en ésta era de cambios, que atraviesa el país. La PE, expone la conjunción de actividades en función a una visión y objetivos previamente establecidos con el fin de garantizar el desarrollo sostenido de una organización.

Todo ente productivo orienta sus logros a la satisfacción y optimización de los elementos que la conforman, en función a la adecuada sincronización de los factores tanto internos como externos: clientes o consumidores, proveedores y medio ambiente y a la aplicación de estrategias derivadas de una visión planificadora, de una gerencia con capacidad innovadora que pretenda elevar y mantener los niveles de competitividad.

En este sentido, surge la Gerencia Estratégica, como parte del proceso como un enfoque sistémico y objetivo para la toma de decisiones dentro de cualquier organización. En esencia, es un intento para erigir un cúmulo de información cualitativa y cuantitativa a objeto de realizar este proceso de forma efectiva. Como lo plantea (Drucker, 1985:42) “La tarea fundamental de la gerencia estratégica, consiste en pensar en la misión del negocio: o sea formularse la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y cuál deberá ser?; esto conduce a la fijación de objetivos, al desarrollo de estrategias, planes y a la toma de decisiones de hoy, para los resultados del mañana”

La premisa fundamental de la Gerencia Estratégica, consiste en el hecho de que la organización debe tratar de llevar a cabo estrategias dirigidas a maximizar los beneficios de las fortalezas así como las oportunidades a objeto de contrarrestar sus debilidades y amenazas. La planificación estratégica se convierte en el instrumento de la gerencia moderna con altísima utilidad en un mundo cada vez más dinámica y complejo que circunda a las organizaciones.

Tal es el caso de Japón, país pionero en desarrollar y aplicar estrategias de planificación como “mejoramiento continuo” y la “calidad total” dentro de sus empresas para adaptar y posicionar sus productos en un lugar privilegiado dentro del mercado nacional y regional, y donde importantes personalidades del mundos de los negocios entre los que destaca (Ohmae,

1996: 157), descrito como “Señor de la estrategia”, “ha señalado que el éxito de las organizaciones proviene de mentes brillantes, visionarias, audaces y creativas que unen esfuerzos para crear planes con un extraordinario impacto competitivo.”

En la actualidad, existen organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro, que se alinean al proceso de planificación estratégica para reconvertir su negocio, en ellas se plantea la necesidad de analizar a fondo sus debilidades y transformarlas en oportunidades, y trabajar concatenadas con la misión y visión de la organización, en fin, a buscar una posición adecuada y obtener una ventaja competitiva con sus posibles competidores. Los pasos y procedimientos básicos de la dirección estratégica son aplicables, tanto a empresas públicas o privadas con o sin fines de lucro,

Dentro de este marco de ideas, se encuentra la Universidad Central de Venezuela, institución de formación clave para el país, con excelencia académica y centro de formación en atención a los objetivos claves de la Universidad, Investigación, Extensión y Docencia.

Es por ello que siendo la Facultad de Ciencias Veterinarias, dependencia adscrita a la Universidad Central de Venezuela, la cual tiene dentro de sus objetivos y funciones la formación académica y la misma cuenta con un grupo de Estaciones Experimentales, las cuales desarrollan la investigación, extensión y docencia, y entre ellas destaca la Estación Experimental La Cumaca “Dr. Ali Benavides Zapata”, en donde se desenvuelven actividades claves para la formación, y a su vez es un centro genético de ganado Brahman, donde se destacan tareas, tales como venta de sementales, subasta anual de ganado Brahman y venta de semovientes a matadero.

Para la investigación, la Estación Experimental La Cumaca, “Dr. Ali Benavides Zapata”, se encuentra adscrita a la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad Central de Venezuela, ubicada en San Felipe, estado Yaracuy, en ella se desarrollan diversas actividades siendo la de mayor relevancia las propias de un centro genético, destinado a la reproducción de animales reproductores, cuyo fin es el mejoramiento de los rebaños

comerciales y su manejo debe estar orientado a maximizar la eficiencia reproductiva del propio rebaño y a la evaluación e identificación de los individuos con superioridad genética que pueda ser transmitida a su descendencia, y su base principal la constituye los criterios de los registros genealógicos.

En la actualidad, se observa que la Estación está funcionando administrativamente de una manera ineficiente, ya que no existe un aprovechamiento de sus ingresos propios, lo que hace que no posea recursos necesarios para su autofinanciamiento, de igual manera, no cumple con los objetivos esperados, por no contar con una adecuada planificación a nivel administrativo, no posee las herramientas necesarias para la consecución de los objetivos y metas de la organización, en ella se desprende que en la misma impera un clima de incertidumbre por los diversos cambios que atraviesa la Universidad, generando bajas en la productividad del personal y en muchos casos alta rotación, en cuanto a la realización de proyectos de investigación se desprende, que la carencia de recursos económicos impide la ejecución de los mismos, trayendo como consecuencias que la Estación labore bajo esquemas ortodoxos, de allí la importancia que reviste la investigación en relación al diagnóstico para el diseño de un modelo de Planificación Estratégica.

### **Aproximación teórica**

La administración estratégica está basada en la organización, la cual ejecuta de manera organizada y sistemática las tareas que la gerencia realiza para guiar a la organización hacia un futuro estable. Este proceso de anticiparse a los cambios, propicia una plataforma para que los mismos sucedan, a su vez, permite que las organizaciones conozcan mejor sus procesos, sus competidores y ante todo su ventaja competitiva, la cual es la mejor estrategia en el mundo de los negocios, de allí que la planificación es vista, como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. En donde el autor (Gooddstein, 2000:49), define la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su

futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento.

Sin embargo, para alcanzar un proceso confiable y exitoso, es indispensable definir las estrategias del negocio y de acuerdo a la opinión de (Francés, 2001:27) “... La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre”. Este es el caso, de la Universidad Central de Venezuela, específicamente la Estación Experimental La Cumaca “Dr Ali Benavides Zapata”, en donde el estado de incertidumbre se hace presente y no se planifica adecuadamente en función de las necesidades futuras, la EELC, solo cumple con los objetivos desde el punto de vista académico, y se ve imposibilitada por la ausencia de estrategias claras para la consecución de objetivos económicos, en función de lograr alianzas estratégicas e incrementar la productividad de la estación, pudiendo ser autofinanciada por las diferentes actividades que allí se realizan.

La Estación Experimental La Cumaca “Dr. Ali Benavides Zapata”, tiene como propósito cumplir y acatar los lineamientos propios de la Universidad, entre ellos los objetivos propios tales como Investigación, Extensión y Docencia. En la Docencia, la EELC realiza actividades propias relacionadas con las prácticas profesionales de diferentes asignaturas, trabajo de campo y pasantías profesionales, de los estudiantes de la UCV y otras universidades y centros educativos. Cabe destacar, que todas las actividades son gratuitas y no existe financiamiento por parte de la empresa privada para mantener los gastos de funcionamiento.

En cuanto a la investigación, la EELC, realiza programas y proyectos de investigación para estudiantes de pre-grado y post-grado, por investigadores de la Facultad de Ciencias Veterinarias y otras instituciones.

En relación a la extensión, ofrece asistencia técnica, dirigida a aquellos productores que la requieran, ya sea en materia de sanidad animal, reproducción, nutrición, genética entre

otras. También se da a conocer al público en general sobre los resultados de las diferentes investigaciones relacionadas mediante publicaciones, y exposiciones en congresos y otros eventos.

En cuanto a la producción, la EELC realiza la venta de semovientes de alto valor genético para el mejoramiento integral de la ganadería venezolana. Demostrando la eficiencia de la explotación ganadera, desarrollando y utilizando tecnologías de manejo productivo, registros computarizados, evaluación genética y estadísticas propias, específicamente en la producción de la raza brahmán.

En La Estación Experimental La Cumaca, se dedica al sistema de producción semi-intensivo de bovinos de carne, el inventario de los semovientes es el principal componente biológico de la estación, por representar el ingreso económico al sistema de bovinos y los equinos son utilizados en las diferentes labores en el manejo del rebaño.

Cabe destacar, que el éxito de cualquier unidad de producción agropecuaria, destacando que la EELC, es vista como una de ellas, depende del manejo racional y adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros, mediante la utilización de modernas técnicas administrativas, ya que es en ésta área donde se encuentran las causas de deficientes resultados técnicos, físicos y económicos. Estos resultados deficientes pueden evitarse con decisiones oportunas y concretas a nivel de la planificación de la producción, con la óptima utilización de la información.

De acuerdo a lo planteado, es necesario que los inversionistas asuman un rol gerencial, para que en el corto plazo obtengan resultados favorables, en atención con el incremento de la productividad, lo cual es vital para promover las políticas de financiamiento y desarrollar el potencial económico de la EELC.

En el campo específico de la gestión agropecuaria, un gerente eficiente debe encaminar su gestión considerando su finca como una empresa, o una unidad estratégica de negocios,



a la cual, debe aplicarle una serie de principios desde el punto de vista administrativo gerencial y empleando las herramientas propias de la planificación estratégica.

Es por ello, que el plantear un modelo de planificación estratégica es esencialmente útil y aplicable a todo tipo de organización y utilizarlo proporcionara una nueva dirección y energía a la EELC y por ende al resto de las estaciones de la Universidad Central de Venezuela, e incluso a los centros de reproducción genética bovina y de recría, y demás unidades de producción ganadera.

### **Metodología**

El tipo de investigación son las estrategias utilizadas por el investigador para abordar el problema en estudio, en este caso el tipo de investigación fue de campo, en virtud, que la información fue tomada directamente desde donde ocurrieron los acontecimientos y donde se apreció la realidad. La investigación de campo es la manera como se delimita el espacio donde se va a extender la investigación, de acuerdo a (Tamayo, 1999:56), expresa que es: “el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad por el propio estudiante, en este sentido, se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios”.

### **Población y Muestra**

La población es definida como el conjunto complejo de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables. Para los efectos de esta investigación, se tomaron en consideración 16 trabajadores y 2 autoridades de la Facultad de Ciencias Veterinarias. Arrojando un total de 18 personas. Sin embargo, dado que la población estudiada era pequeña y de fácil manejo, se decidió utilizar la totalidad de la población en estudio, por lo tanto la muestra utilizada será de tipo censal.

## **Resultados**

El análisis de los resultados fue producto del desarrollo de cada uno de los objetivos específicos, en este sentido, los resultados representan el cumulo de datos obtenidos por medio de la recolección de información hecha a través de técnicas e instrumentos que se formularon y aplicaron a la muestra.

Cabe destacar que todas las interrogantes planteadas, arrojaron como resultado, que el 100% de la población encuestada, considero que con la implementación de un modelo de planificación estratégica para la EELC, se obtendrían mayores y mejores resultados y beneficios para la estación, en función, que la misma podría generar mayor rendimiento y se incrementaría los volúmenes de producción en función de la actividad agropecuaria y ganadera. Representando además una posibilidad de autofinanciamiento para las actividades de investigación, extensión y docencia.

Así mismo, este estudio fue realizado en el año 2006, y hoy once (11) años más tarde, la Estación Experimental La Cumaca, ha implementado un Modelo de Planificación Estratégica, adaptado a sus propias necesidades, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado, ser competitiva y desarrollar cada vez más su ventaja de negocios, siendo ésta, el mantener y comercializar ganadería de alto valor genético, establecer alianzas estratégicas con la empresa privada para el subsidio y desarrollo de programas de investigación y extensión y alianzas con otras universidades nacionales e internacional para la extensión, investigación y docencia.

Dentro de este orden de ideas, para la formulación y diseño del modelo de planificación estratégica, y pasada la revisión, se plantearon diez pasos para la elaboración del plan, los cuales cumplieron a cabalidad:

- I. Definir el Horizonte de Tiempo: se plantearon diversos escenarios entre ellos 1 año, 5 años, 10 años y 15 años, y cuál era su misión y visión en cada etapa.
- II. Establecer los principios y valores de la organización: con relación a éste punto, se tomó en consideración la participación de los trabajadores, quienes hacen vida dentro

de la EELC, en virtud, que son ellos quienes determinan los principios y valores que conforman la estación.

- III. Definir la visión de la organización dentro del horizonte de tiempo: para ello fue necesario establecer con claridad donde quiere estar ubicada la Estación en un tiempo dado, o como se ve en el futuro.
- IV. Definir la misión de la Organización: este aspecto hace referencia, a la razón de ser del negocio, se debe conocer y establecer una definición de quienes son, cuáles son sus clientes, que se ofrece al mercado, y sí se reconocen e identifican podrán saber hacia dónde se dirigen.
- V. Establecer los objetivos estratégicos de la organización: estos son el vínculo entre la misión y la visión, son los que definen el camino a tomar para dar cumplimiento a la visión, que es donde queremos estar.
- VI. Determinar los factores claves de éxitos: están relacionados con las condiciones o factores claves del entorno, aquellos que pueden afectar directa o indirectamente el negocio. Este procedimiento se realiza de acuerdo a oportunidades y amenazas que se presentan.
- VII. Identificar las competencias básicas de la organización: este proceso se encuentra relacionado con las fortalezas y debilidades de la Estación, cual es el impacto que tienen y cuál es la ventaja competitiva, todo esto le permitirá el logro de sus objetivos.
- VIII. Realizar el análisis DOFA: con éste análisis se da respuesta a las siguientes interrogantes, ¿Cómo utilizar las fortalezas de la Estación, para aprovechar las oportunidades del entorno?, ¿Cómo emplear las fortalezas de la Estación, para anticipar el efecto de las amenazas?, ¿Cómo debe medir la Estación sus debilidades para aprovechar las oportunidades?, ¿Qué debe hacer la Estación para eliminar las debilidades de tal manera que pueda anticipar el efecto de las amenazas?

- IX. Realizar el Análisis Estratégico: de acuerdo a todos los datos obtenidos, en los pasos previos, se realiza el análisis competitivo, el cual consta en identificar las fuerzas competitivas presentes y futuras y su impacto en la Estación.
- X. Diseñar un sistema de seguimiento y medición de gestión: concluida la formulación estratégica se debe diseñar un programa de control y seguimiento. Este debe ejecutarse disciplinadamente para que se convierta en cultura, en una cultura estratégica, en donde cada uno de los actores participen con vocación y compromiso, en pro de las mejoras organizacionales.

### **Referencias Bibliográficas**

- Serna Gómez, Humberto (2003). Gerencia Estratégica. Global Ediciones, S.A. Caracas. Venezuela.
- Francés, Antonio. (2001). Estrategia. Para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.
- Goodstein, Leonard D; Nolan M. Timothy (2000). Planeación Estratégica Aplicada. Ediciones Mc Graw Hill. Caracas. Venezuela.
- Ohmae, Kenichi ( 2004). La Mente del Estratega. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. España.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 5453 Extraordinario. 2000. Caracas. Venezuela.
- Sabino Carlos (2002). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Bogotá. Colombia.
- Tamayo y Tamayo, Mario (1999). El Proceso de Investigación Científica. Editorial Limusa. Distrito Federal. México.