

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **TESIS:**

**GESTIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL POLLO Y LA  
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA SAN FERNANDO S.A.,  
BARRANCA – LIMA, 2023**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

Presentado por:

**JOE ALFREDO MEJIA DIAZ**

Asesora:

**Dra. ROSA BERTHA MENDOZA ESQUIVES**

Cajamarca, Perú

2025

### CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:  
Joe Alfredo Mejia Diaz  
DNI: 73064312  
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas,  
Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Dirección de  
Proyectos.
2. Asesor(a): Dra. Rosa Bertha Mendoza Esquivas
3. Grado académico o título profesional  
☐ Bachiller ☐ Título profesional ☐ Segunda especialidad  
☒ Maestro ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:  
☒ Tesis ☐ Trabajo de investigación ☐ Trabajo de suficiencia profesional  
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
Gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San  
Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023
6. Fecha de evaluación: **04/01/2026**
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN ☐ URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **9%**
9. Código Documento: **3117:543600729**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
☒ **APROBADO** ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **05/01/2026**

<small>Firma y/o Sello Emisor Constancia</small>
 <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <b>Dra. Rosa Bertha Mendoza Esquivas</b> DNI: 16596602

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by  
**JOE ALFREDO MEJIA DIAZ**  
Todos los derechos reservados



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 09:05 horas del día 03 de noviembre de dos mil veinticinco, reunidos en el Aula 1Q-206 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por *el Dr. HÉCTOR LEONARDO GAMARRA ORTIZ*, la *Dra. JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ*, el *Dr. OSCAR DAVID CARMONA ÁLVAREZ*, y en calidad de Asesor la *Dra. ROSA BERTHA MENDOZA ESQUIVES*. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"GESTIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL POLLO Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA SAN FERNANDO S.A., BARRANCA-LIMA, 2023"**; presentada por el Bachiller en Ingeniería Civil **JOE ALFREDO MEJIA DIAZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR.....con la calificación de 18 Dieciocho - (EXCELENTE).....la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Ingeniería Civil JOE ALFREDO MEJIA DIAZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **DIRECCIÓN DE PROYECTOS**.

Siendo las 10:15 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dra. Rosa Bertha Mendoza Esquivés**  
Asesor

.....  
**Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Oscar David Carmona Álvarez**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

Primero quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la culminación de mi tesis, este trabajo no habría sido posible sin su apoyo.

A mi esposa, Morelia, cuyo amor, apoyo incondicional y aliento constante fueron esenciales para la culminación de esta investigación. Su paciencia y comprensión me permitieron superar los desafíos y alcanzar esta meta.

Así mismo, a mis padres y mentores, cuyo apoyo constante me ha permitido llegar hasta aquí. Gracias por formar parte de este viaje.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por su infinita misericordia y bondad.

A mi asesora de tesis, Dra. Rosa Bertha Mendoza Esquivas; por su invaluable guía, paciencia y dedicación; su experiencia y conocimientos fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

A mi esposa, a mis padres y suegros, por su apoyo constante, comprensión y aliento durante todo el proceso. Su apoyo emocional fue fundamental para mantenerme motivado y superar los momentos difíciles.

A la empresa San Fernando S.A. por brindarme las herramientas y recursos necesarios para llevar a cabo mi investigación. A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.1.1. Contextualización.....	1
1.1.2. Descripción del problema.....	4
1.1.3. Formulación del problema .....	5
1.2. Justificación e importancia.....	6
1.2.1. Justificación científica.....	6
1.2.2. Justificación técnica – práctica.....	7
1.2.3. Justificación institucional y personal .....	8
1.2.4. Importancia de la investigación.....	8
1.3. Delimitación de la investigación .....	9
1.4. Limitaciones .....	9
1.5. Objetivos .....	10
1.5.1. Objetivo general .....	10
1.5.2. Objetivos específicos.....	10
CAPÍTULO II .....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedes de la investigación o marco referencial .....	11
a. A nivel internacional .....	11
b. A nivel nacional .....	15
c. A nivel local .....	19
2.2. Marco doctrinal de las teorías particulares en el campo de la ciencia en la que se ubica el objeto de estudio (Bases teóricas) .....	21
2.3. Marco conceptual .....	26
2.4. Definición de términos básicos .....	46

CAPÍTULO III .....	48
PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	48
3.1. Hipótesis.....	48
3.1.1. Hipótesis general .....	48
3.1.2. Hipótesis específicas .....	48
3.2. Variables .....	48
3.3. Operacionalización de los componentes de la investigación .....	49
CAPÍTULO IV .....	51
MARCO METODOLÓGICO .....	51
4.1. Ubicación geográfica.....	51
4.2. Diseño de la investigación.....	52
4.3. Métodos de investigación.....	53
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación.....	54
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	54
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	55
4.7. Matriz de consistencia metodológica .....	57
CAPÍTULO V .....	59
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	59
5.1. Presentación de resultados .....	59
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	59
5.2.1. Análisis estadístico – cadena productiva del pollo.....	59
5.2.2. Análisis estadístico - competitividad.....	66
5.3. Contrastación de hipótesis.....	77
CAPÍTULO VI.....	84
PROPUESTA.....	84
6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema .....	84
6.2. Costos de implementación de la propuesta .....	107
6.3. Beneficios que aporta la propuesta.....	108
CONCLUSIONES .....	109
RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS.....	111
REFERENCIAS .....	112
APÉNDICES.....	117



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización/categorización de los componentes de las hipótesis .....	49
<b>Tabla 2</b> Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	55
<b>Tabla 3</b> Matriz de consistencia metodológica .....	57
<b>Tabla 4</b> Variable cadena productiva del pollo .....	60
<b>Tabla 5</b> Planificación estratégica.....	61
<b>Tabla 6</b> Organización .....	62
<b>Tabla 7</b> Ejecución.....	64
<b>Tabla 8</b> Control.....	65
<b>Tabla 9</b> Variable competitividad.....	67
<b>Tabla 10</b> Nuevos competidores – 5 Fuerzas de Porter .....	68
<b>Tabla 11</b> Mercados rivales bien posicionados – 5 Fuerzas de Porter .....	69
<b>Tabla 12</b> Costos y cantidad de insumos – 5 Fuerzas de Porter .....	70
<b>Tabla 13</b> Producto diferenciado – 5 Fuerzas de Porter.....	72
<b>Tabla 14</b> Prueba de normalidad.....	77
<b>Tabla 15</b> Correlaciones de hipótesis general .....	78
<b>Tabla 16</b> Correlaciones de hipótesis específica 1 .....	79
<b>Tabla 17</b> Correlaciones de hipótesis específica 2.....	80
<b>Tabla 18</b> Correlaciones de hipótesis específica 3.....	81
<b>Tabla 19</b> Correlaciones de hipótesis específica 4.....	82
<b>Tabla 20</b> Etapas para la mejora del proceso estratégico.....	86
<b>Tabla 21</b> Matriz MEFE .....	87
<b>Tabla 22</b> Matriz MPC.....	89
<b>Tabla 23</b> Matriz MPR.....	90
<b>Tabla 24</b> Matriz MEFI.....	92
<b>Tabla 25</b> Matriz MIO .....	93
<b>Tabla 26</b> Matriz FODA .....	95
<b>Tabla 27</b> Factores de estabilidad del entorno EE .....	96

<b>Tabla 28</b> Factores de fortaleza de industria FI .....	97
<b>Tabla 29</b> Factores de fortaleza financiera FF .....	97
<b>Tabla 30</b> Factores de ventaja competitiva VC.....	98
<b>Tabla 31</b> Matriz BCG.....	100
<b>Tabla 32</b> Matriz MIE.....	100
<b>Tabla 33</b> Matriz decisión estratégica.....	103
<b>Tabla 34</b> Costos para implementar la propuesta.....	107
<b>Tabla 35</b> Escala valorativa para cuestionario 01 .....	118
<b>Tabla 36</b> Escala valorativa para cuestionario 02 .....	121

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Ubicación de la empresa San Fernando S.A.....	51
<b>Figura 2</b> Esquema del diseño de investigación .....	52
<b>Figura 3</b> Baremo de la variable cadena productiva del pollo .....	61
<b>Figura 4</b> Planificación estratégica .....	62
<b>Figura 5</b> Organización.....	63
<b>Figura 6</b> Ejecución .....	65
<b>Figura 7</b> Control .....	66
<b>Figura 8</b> Variable competitividad.....	68
<b>Figura 9</b> Nuevos competidores – 5 Fuerzas de Porter.....	69
<b>Figura 10</b> Mercados rivales bien posicionados – 5 Fuerzas de Porter .....	70
<b>Figura 11</b> Costos y cantidad de insumos – 5 Fuerzas de Porter .....	71
<b>Figura 12</b> Producto diferenciado – 5 Fuerzas de Porter .....	73
<b>Figura 13</b> Matriz PEYEA.....	99
<b>Figura 14</b> Matriz MIE .....	101
<b>Figura 15</b> Matriz GE .....	102

## **LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS**

BPM:	Buenas prácticas de manufactura
DOFA:	Debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas
ISO:	International Organization for Standardization
JIT:	Justo a tiempo
MEFE:	Matriz evaluación de factores externos
MPC:	Matriz perfil competitivo
MPR:	Matriz perfil referencial
SCM:	Gestión de la cadena de suministro
SAN:	Autoridad sanitaria nacional
TQM:	Gestión de la calidad total
PEYEA:	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción
BCG:	Matriz boston consulting group
MIE:	Matriz interna externa

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel descriptivo – correlacional, método de investigación hipotético – deductivo. La población y muestra estuvo conformada por 14 administradores de granjas de producción de pollos de la zona norte. Para la obtención de información se elaboró dos cuestionarios, de 20 ítems considerando escala de Likert. Como resultados se determinó que el 86% de los administradores indicaron que la gestión de la cadena de pollo es buena, enfatizando el plan estratégico en un 100%, control en un 79% considerados como bueno. No obstante, los aspectos organizacionales lo valoran como regular alcanzando 93% y 86% evidenciando deficiencias relacionadas con la coordinación e implementación de procedimientos. Asimismo, existe relación directa correlación muy alta Rho 0.849 con planificación estratégica, moderada Rho 0.551 para organización, alta Rho 0.638, Rho 0.645 para ejecución y control. En cuanto a las variables se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman 0.667; existiendo una correlación alta entre las variables de estudio. Concluyendo que a una óptima gestión de la cadena productiva va incrementar la competitividad de la empresa.

***Palabras clave.*** Gestión Productiva, Competitividad, Planificación Estratégica.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between the management of the chicken production chain and the competitiveness of the company San Fernando S.A., with a quantitative approach, non-experimental design, descriptive-correlational level, hypothetical-deductive research method. The population and sample consisted of 14 managers of chicken production farms in the northern area. To obtain information, two questionnaires were prepared, with 20 items considering a Likert scale. As a result, it was determined that 86% of the managers indicated that the management of the chicken chain as good, emphasizing the strategic plan at 100%, control at 79% considered as good. However, the organizational aspects were valued as regular reaching 93% and 86% showing deficiencies related to the coordination and implementation of procedures. There is also a direct relationship with a very high correlation of Rho 0.849 with strategic planning, moderate Rho 0.551 for organization, high Rho 0.638, Rho 0.645 for execution and control. Regarding the variables, a Spearman Rho coefficient of 0.667 was obtained; there is a high correlation between the study variables. It was concluded that an optimal management of the production chain will increase the competitiveness of the company.

***Keywords:*** Productive Management, Competitiveness, Strategic Planning

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Contextualización

La avicultura, que involucra la cría de aves de corral como pollos y pavos, tiene un impacto profundo en la sociedad global y desempeña un papel crucial en la producción de alimentos (Barroeta et al., 2011). Esta industria es vital para garantizar la seguridad alimentaria, ya que proporciona una fuente confiable y accesible de proteínas esenciales, como carne de pollo y huevos, para una gran parte de la población mundial. Además, la avicultura genera empleo en áreas urbanas y rurales, contribuye a la sostenibilidad mediante la adopción de prácticas más ecológicas, impulsa las exportaciones, ingresos nacionales, y lidera la innovación tecnológica, mejorando la eficiencia y la calidad de sus productos (Verduzco-Ríos; et al., 2015). Esta industria es una parte integral de la cadena alimentaria global desempeñando un papel importante en la vida cotidiana de las personas en todo el mundo.

Tal como se describe en el párrafo previo, la avicultura es, sin duda, un negocio importante a nivel mundial, pero enfrenta varios desafíos en cada etapa de su cadena productiva. En primera instancia se tiene la producción de alimentos balanceados para aves, los problemas comunes incluyen la volatilidad de los precios de los ingredientes, como los granos utilizados en la alimentación, lo que impacta directamente en los costos operativos de las granjas avícolas, además, la variabilidad en la calidad de los ingredientes puede resultar en diferencias en la nutrición proporcionada a las aves, afectando su salud y rendimiento y por ende, el crecimiento y desarrollo de las aves (Departamento Nacional de Planeación, 2008). Asimismo, la fluctuación de los precios

de los insumos puede generar inestabilidad económica para los productores (Lon-Wo, 2005).

A nivel mundial, un problema relevante es la baja eficiencia reproductiva de las aves y la calidad de los huevos, enfermedades como la salmonela y la coccidiosis pueden tener un impacto significativo en la producción de huevos (Álvarez Cano, 2019), pero también, factores como la genética, edad de las aves reproductoras y la gestión de la incubación influyen en la fertilidad y viabilidad de los embriones; esto puede afectar la tasa de producción de huevos fértiles y la calidad de los pollitos producidos. En la etapa de crianza, el control de enfermedades aviares y la bioseguridad son aspectos críticos, la propagación de enfermedades como la influenza aviar y la enfermedad de Newcastle puede ser devastadora si no se aplican rigurosas medidas de bioseguridad (Bermúdez, 2019); además, el bienestar animal se ha vuelto un tema central en la industria, lo que requiere la adaptación de prácticas de cría. Estas enfermedades pueden causar grandes pérdidas económicas y afectar la producción avícola de manera significativa.

El beneficio de los animales implica regulaciones sanitarias y ambientales que pueden ser complicadas de cumplir dependiendo del país, esto también requiere un manejo adecuado de subproductos y desechos que es esencial. La automatización y la eficiencia en el proceso de beneficio son vitales para reducir costos y garantizar la calidad del producto final, pero no siempre es accesible por los costos (Onainor, 2019). En la fase de comercialización, los desafíos incluyen el acceso a los mercados internacionales, donde las regulaciones comerciales, los aranceles y las barreras fitosanitarias pueden dificultar la exportación de productos avícolas, por otro lado, los cambios en las preferencias del consumidor, como la demanda de productos más sostenibles y el bienestar animal, afectan la comercialización y distribución de los productos avícolas (Benavides y Salazar, 2019).



En el contexto latinoamericano la situación es similar a la presentada en el contexto internacional, es por ello que en la cadena productiva se pueden identificar desafíos adicionales, así por ejemplo para el procesamiento de alimentos se pueden incluir la dependencia de la importación de ciertos ingredientes, lo que aumenta la vulnerabilidad ante fluctuaciones en los precios internacionales y las restricciones comerciales siendo notoria la falta de acceso a tecnologías avanzadas de procesamiento de alimentos que puede limitar la eficiencia y calidad de los alimentos balanceados (Itza Ortiz, 2020). En cuanto a la reproducción dependiendo del país se aprecia la falta de disponibilidad de genética mejorada y la limitada inversión en programas de mejora. Además, las condiciones ambientales, como la alta temperatura, humedad pueden afectar negativamente la incubación y la calidad de los pollitos (Begazo, 2015).

También es notoria la falta de acceso a programas de vacunación adecuados, la presencia de enfermedades endémicas, asimismo, la falta de capacitación y conocimiento técnico en prácticas de manejo avícola puede limitar la productividad y el bienestar de las aves (Bruzual y Marton, 2022); en muchas de las pequeñas empresas dedicadas a este rubro se observa la falta de infraestructura adecuada para el procesamiento y empaque de productos avícolas, lo que puede limitar la capacidad de los productores para cumplir con los estándares de calidad, seguridad exigidos en los mercados internacionales, además, la competencia desleal y los precios fluctuantes pueden afectar la rentabilidad de los productores a nivel nacional (Báez Quiñones y Oramas Oromas, 2018).

En la crianza, producción y distribución de pollos para el consumo en el Perú, se han identificado diversas problemáticas a lo largo de la cadena productiva, siendo la salud de las aves fundamental para la producción exitosa de pollos. La presencia de enfermedades como la influenza aviar y enfermedades respiratorias puede afectar

seriamente a las poblaciones de aves provocando pérdidas económicas, la implementación de programas de control y bioseguridad es esencial para mitigar estos riesgos, pero por falta de control o presupuesto son dejados de lado (Valladares G. et al., 2018).

Otros problemas presentes en el Perú limitan el acceso a los mercados internacionales puede ser complicado debido a regulaciones fitosanitarias y comerciales en constante cambio, por lo que la industria necesita adaptarse a estos requisitos para expandir sus exportaciones. Además, la infraestructura y logística en algunas regiones del Perú pueden ser deficientes, lo que dificulta el transporte y la distribución eficiente de los productos avícolas, especialmente en áreas rurales (Inoñán et al., 2022).

### ***1.1.2. Descripción del problema***

La empresa "San Fernando" S.A., con sede en Barranca – Lima; enfrenta una serie de desafíos cruciales para mantener y mejorar su competitividad en el mercado peruano de la producción avícola. En primer lugar, la eficiencia en la cadena productiva es una preocupación constante, desde la adquisición y procesamiento de alimentos balanceados para las aves hasta la comercialización en el mercado nacional. Optimizar cada etapa es esencial para reducir costos y ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos.

Además, la empresa se enfrenta a retos relacionados con la sanidad aviar, ya que cualquier brote de enfermedades puede resultar en pérdidas significativas y dañar la reputación de la marca, el control y la prevención de enfermedades son fundamentales; otro aspecto importante es la gestión responsable del uso de antibióticos en la cría de pollos, la presión para reducir o eliminar su uso excesivo es cada vez mayor, lo que

requiere la implementación de prácticas más sostenibles y saludables para las aves, al tiempo que se mantiene un alto nivel de productividad.

Para ello el bienestar animal es una consideración clave, ya que las preocupaciones de los consumidores sobre cómo se crían y tratan los pollos están en constante aumento; garantizar condiciones de crianza humanas y cumplir con los estándares de bienestar animal es esencial para mantener la confianza de los clientes. Finalmente, acceder y mantener presencia en los mercados nacionales e internacionales es un desafío que implica cumplir con las regulaciones locales y las exigencias de calidad, además de adaptarse a las fluctuaciones en la demanda del consumidor y las regulaciones comerciales internacionales.

Descrita la problemática descrita en diferentes contextos se pretende analizar el proceso productivo de la empresa en estudio y conocer si hay relación con la competitividad, es por ello que en el siguiente apartado se formula el problema.

### ***1.1.3. Formulación del problema***

#### **Pregunta general**

¿Qué relación existe entre la gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023?

#### **Preguntas auxiliares**

a. ¿Qué relación existe entre la planificación estratégica y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023?

b. ¿Qué relación existe entre la organización y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023?

c. ¿Qué relación existe entre la ejecución y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023?

d. ¿Qué relación existe entre el control y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023?

## **1.2. Justificación e importancia**

### ***1.2.1. Justificación científica***

La presente investigación adopta un diseño correlacional, cuyo objetivo es explorar la relación existente entre la gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A. Este enfoque es apropiado para esta investigación, ya que se busca identificar y analizar las posibles asociaciones, relaciones entre las variables de estudio, sin intervenir directamente en el ambiente de los participantes. La muestra está compuesta por una muestra representativa de administradores de las grandes empresas de producción de pollos de la empresa San Fernando S.A. seleccionados de manera adecuada para garantizar la validez externa de los resultados; asimismo, los datos se recopilarán de manera cuidadosa y sistemática, asegurando la confidencialidad, anonimato de los participantes.

La correlación obtenida a través del análisis estadístico permitirá determinar si existe una relación significativa entre ambas variables, los resultados obtenidos pueden ser utilizados para informar al personal de producción sobre la importancia de la gestión de la cadena productiva del pollo como una estrategia para mejorar la competitividad en la producción y comercialización de productos avícolas. Asimismo, los hallazgos podrían aportar a la literatura científica en el campo del desarrollo económico, al proporcionar nueva evidencia sobre la relación entre las variables de estudio con el proceso de crecimiento y desarrollo económico; además, de mejorar la calidad de los

bienes o servicios, optimizar los canales de distribución; adecuar los puntos de venta a las necesidades y expectativas de los clientes. Además, esta investigación se sustenta en conceptos clave como la gestión de la cadena productiva que consiste en administrar una actividad destinada a establecer los objetivos, medios y sistemas para su realización, con el fin de elaborar la estrategia de desarrollo y ejecución, que incluye la administración de los recursos organizacionales, desde lo humano hasta lo económico; por otro lado, la competitividad es la capacidad que tienen las empresas de generar, mejorar o mantener su crecimiento y desarrollo dentro de un entorno socioeconómico; además está relacionada con la productividad en el mercado y la aplicación eficiente de tecnologías innovadoras.

### ***1.2.2. Justificación técnica – práctica***

Desde una perspectiva práctica, la investigación pretende revelar la relación existente entre la gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., siendo la gestión de la cadena de suministro fundamental para la competitividad de una empresa dentro de un mundo global competitivo. Asimismo, al comprender esta relación, los directivos podrán tomar decisiones más informadas que favorecerá para un posicionamiento dentro de los mercados, asegurando las ventas y los ingresos.

La relevancia social de esta investigación también es significativa, ya que los resultados pueden contribuir a mejorar el nivel de competitividad en el rubro de producción, comercialización de productos avícolas, y, por ende, tener un impacto en el crecimiento y desarrollo económico de las empresas del sector avícola. Al identificar las posibles dificultades en la gestión de la cadena productiva del pollo y competitividad, la empresa San Fernando S.A. podrá implementar estrategias y mejorar las políticas de

competitividad comercial para atender las necesidades de la empresa, permitiéndoles alcanzar niveles más altos de competencia en el mercado.

### ***1.2.3. Justificación institucional y personal***

La investigación permite desarrollar habilidades para aplicar los conocimientos aprendidos sobre investigación científica; asimismo, se da a conocer a la comunidad estudiantil la gestión de la cadena productiva del pollo dentro de una empresa de la industria avícola, y la relación con la competitividad; además, servirá como línea base y guía en la ejecución de futuros proyectos; así como también material de consulta en la realización de futuras investigaciones.

### ***1.2.4. Importancia de la investigación***

La importancia de la investigación prevalece en la necesidad de determinar si existe relación entre la gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., dado que en la actualidad la gestión eficaz de la cadena productiva del pollo es muy importante para la competitividad del sector avícola; asimismo, la gestión apropiada permite reducir los costos, mejorar la calidad del producto, optimizar los procesos, adecuarnos a los requerimientos del mercado, implementación de prácticas sostenibles en la producción, implicando mayores ganancias y un desarrollo sostenible para la empresa San Fernando S.A.

Por ello, se busca conocer la realidad de la empresa respecto a la gestión productiva del pollo con el objetivo de tomar decisiones y acciones que permitan lograr ofrecer productos cumpliendo estándares de calidad a precios competitivos, realizando mejora continua de los procesos para garantizar la sostenibilidad, competitividad y seguridad alimentaria de la empresa San Fernando S.A.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

#### ***Delimitación espacial***

La investigación se realiza en la empresa San Fernando S.A. que se encuentra ubicado en Calle Socabaya 217 del Departamento: Lima, Provincia: Barranca, Distrito: Barranca contando con los siguientes límites.

Por el norte: Distrito de Pativilca

Por el este: Departamento de Ancash

Por el sur: Distritos de Supe y Supe Puerto

Por el oeste: Océano Pacífico

#### ***Delimitación Social***

La cultura empresarial de San Fernando se basa en los principios de la calidad total, bajo estos principios a lo largo de los años ha conseguido doce certificaciones internacionales y se encuentra actualmente en proceso de obtener la certificación ISO 14000.

#### ***Delimitación temporal***

La investigación comprende un período de 8 meses desde abril a noviembre de 2023.

### **1.4. Limitaciones**

Las investigaciones sobre este tema a nivel de doctorado e incluso de maestría son muy limitadas, este hecho ha limitado en la realización de la discusión de resultados y este aspecto ha sido superado al incluir referencias bibliográficas más antiguas, también se

incluyeron como información de antecedentes aquellas identificadas en investigaciones de posgrado que incluían cualquiera de las variables.

Para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, como cuestionarios los tiempos deben ser cortos para no afectar o suspender la labor de los trabajadores por tiempo extenso; ya que no siempre están disponibles para brindar dicha información.

## **1.5. Objetivos**

### ***1.5.1. Objetivo general***

Determinar la relación que existe entre la gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

Establecer la relación que existe entre la planificación estratégica y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

Determinar la relación que existe entre la organización y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

Establecer la relación que existe entre la ejecución y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

Establecer la relación que existe entre el control y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

Realizar una propuesta de gestión de la cadena productiva del pollo para incrementar la competitividad de la empresa San Fernando S.A.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedes de la investigación o marco referencial

En este apartado se presenta investigaciones relacionadas con las variables de estudio las mismas que presentan de manera general los resultados y conclusiones a las que llegaron, para ello se ha revisado investigaciones internacionales, nacionales, locales.

##### *a. A nivel internacional*

Huertas (2018) en su investigación “Evaluación cualitativa de riesgos en una cadena productiva de pollo y sus relaciones con el eje de inocuidad de la seguridad alimentaria y nutricional. Caso: Empresa avícola ubicada en el departamento de Cundinamarca” plantea como objetivo desarrollar una herramienta para la evaluación de riesgos en la cadena productiva de pollo, la cual fomentará la inocuidad y fortalecerá la relación con la Autoridad Sanitaria Nacional (SAN) en materia de seguridad alimentaria. El estudio adoptó un diseño no experimental con enfoque cualitativo, trabajando con una empresa avícola de Cundinamarca como población objeto. La metodología incluyó visitas directas a plantas productivas, observación sistemática y entrevistas con personal operativo, aplicando las metodologías HACCP para identificación de puntos críticos de control y los lineamientos FAO para evaluación de riesgos asociados al patógeno *Campylobacter* en toda la cadena alimentaria. Los resultados de la investigación revelaron la presencia de peligros biológicos, físicos y químicos en diversas etapas de la cadena alimentaria de la empresa avícola, incluyendo contaminación por microorganismos patógenos, residuos de medicamentos y exceso de aditivos. Se observaron prácticas deficientes de buenas prácticas de manufactura (BPM)

en la planta de incubación y sacrificio, aumentando los riesgos de tipo biológico. Las operaciones críticas identificadas fueron el preenfriamiento en la etapa de sacrificio y la preparación/cocción en la etapa de consumo, con límites críticos establecidos para reducir los recuentos de campylobacter en el producto final. Se propusieron medidas de control y correctivas, cuya implementación requiere validación y evaluación de viabilidad económica. En conclusión, se destacaron los factores que afectan la inocuidad de la carne de pollo y la seguridad alimentaria, resaltando la necesidad de mejorar la articulación de la cadena productiva, abordar la resistencia a antibióticos, fortalecer la normativa mejorando la vigilancia y control en todas las etapas de la cadena. Esta investigación ayuda a interpretar cada aspecto de buenas prácticas de manufactura para mejorar la cadena productiva del pollo.

Molina (2019) en su investigación “Ventajas competitivas a través de la cadena de suministro en las empresas de la industria de alimentos de Michoacán”, tuvo como objetivo determinar en qué medida la integración de la cadena de suministro incide en las ventajas competitivas de las empresas de la industria de alimentos de Michoacán. La investigación adoptó un diseño no experimental con enfoque cuantitativo, trabajando con una muestra de 93 empresas fabricantes de alimentos de Michoacán como población objeto. Los resultados obtenidos son una relación lineal estadísticamente significativa, alta positiva, directamente proporcional, correlación entre la variable dependiente ventajas competitivas y la variable independiente integración de la cadena de suministro es alta positiva con una correlación de 0.77; la correlación más alta hacia las ventajas competitivas es de .090, entrega, la cual es una correlación muy alta positiva; y la correlación mayor con integración de la cadena de suministro es innovación, con una correlación de 0.68, la cual es una correlación moderada positiva. La investigación concluye que la ventaja competitiva está establecida por la integración

de la cadena de suministro, lo que significa que existe una relación muy cercana entre la variable dependiente y la variable independiente de acuerdo a la prueba no paramétrica prueba de Wilcoxon de los rangos con signo para muestras relacionadas se obtuvo 0.000. Esta investigación desarrolla un modelo empírico de integración de la cadena de suministro para mejorar la competitividad de la industria alimentaria.

Herrera y Ruíz (2021) en su investigación “Propuesta de mejoramiento para la producción de pollo de engorde, en una empresa del sector avícola en Colombia, mediante el uso de herramientas estadísticas de control de calidad”, como objetivo propuso una metodología de mejora de procesos para la producción de pollo de engorde en una empresa del sector avícola en Colombia, empleando herramientas estadísticas de control de calidad inspiradas en la metodología Six Sigma. La investigación adoptó un diseño no experimental con enfoque cuantitativo, trabajando con una muestra de 93 empresas fabricantes de alimentos de Michoacán como población objetivo; su metodología incluyó la aplicación de un cuestionario con escala tipo Likert. Los resultados revelaron las principales lesiones en la cadena de producción, destacando la necesidad de mejorar la gestión de los costos y la calidad en diversas etapas del proceso. Se identificaron puntos críticos como la uniformidad en reproductoras, bioseguridad, control de enfermedades, y cumplimiento del peso en la planta de beneficio. Mediante análisis DOFA y encuestas Delphi se validó la información recolectada, y se implementaron cartas de control estadístico para monitorear la variabilidad en el peso de los pollos. La propuesta de estrategia se enfocó en la sistematización de datos, visualización de objetivos mediante indicadores en un tablero de control, y la creación de un perfil de analista de datos. Se establecieron pasos para la recolección de datos, definición de roles y métricas e indicadores para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia en la producción de pollo de engorde. Como conclusión sugiere que la

implementación de la estrategia propuesta, que incluye la sistematización de datos, la visualización de objetivos mediante indicadores en un tablero de control y la creación de un perfil de analista de datos, puede contribuir significativamente a mejorar la calidad y eficiencia en la producción de pollo de engorde en la industria avícola. Esta investigación es relevante para mejorar la calidad y eficiencia en la industria avícola, ofreciendo un marco metodológico sólido para abordar los desafíos identificados en el proceso de producción.

Servín (2022) en su investigación “Competitividad de las empresas exportadoras de mango en la región de tierra caliente, Michoacán”, propuso como objetivo determinar de qué manera impacta la innovación, capital humano y gestión financiera en la competitividad de las empresas exportadoras de mango en el estado de Michoacán durante el año 2021. El estudio adoptó un diseño no experimental transeccional con enfoque cuantitativo, empleando el método hipotético-deductivo, trabajo con una población censal de 20 empresas exportadoras de mango ubicadas en tierra caliente, Michoacán. El procesamiento estadístico para el análisis se logró en bases a los resultados que se obtuvieron después de la aplicación de cuestionarios a los gerentes de las empresas. Los resultados de la investigación muestran que la competitividad empresarial, innovación, capital humano, gestión financiera se consideran altamente competitivas obteniendo 49.5, 23.95, 18.90 y 17.15 respectivamente de acuerdo a la escala tipo Likert. Asimismo, en cuanto al coeficiente de correlación de Spearman entre la variable competitividad e innovación, gestión financiera es de 0.729 y 0.675 considerándose un grado fuerte de asociación y significativo; el capital humano es de 0.504 se considera grado moderado. Respecto a la prueba estadística Chi-cuadrada se obtuvo que la innovación ( $0.027 < 0.05$ ), capital humano ( $0.047 < 0.05$ ), y gestión financiera ( $0.044 < 0.05$ ) impactan de manera positiva en la competitividad de las

empresas exportadoras de mango. El autor concluye que para las empresas exportadoras es muy importante que la maquinaria y el equipo que se usan para controles de calidad y selección del mango se encuentren en constante mantenimiento para obtener eficacia y rapidez de los procesos que se llevan a cabo. La importancia de esta investigación radica en identificar los factores que aportan competitividad a las empresas exportadoras.

***b. A nivel nacional***

Navarro (2019) en su investigación “Análisis de la cadena de valor y ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo”, planteó como objetivo determinar la relación que existe entre el análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y Banda de Shilcayo. El estudio adopta un enfoque básico-correlacional con diseño no experimental de corte transversal, trabajando con una muestra estratificada de 14 empresas seleccionadas de una población de 34 registradas en DIGESA. La metodología cuantitativa emplea la técnica de encuesta mediante un cuestionario estructurado de 173 preguntas que evalúa actividades primarias y secundarias de la cadena de valor. Los resultados de la investigación muestran correlación entre los parámetros de cadena de valor (actividades primarias y actividades secundarias) con los parámetros de ventaja competitiva de liderazgo en costos; donde se obtuvo el coeficiente Rho de Spearman es de 0.312 entre la cadena de valor y la ventaja competitiva de liderazgo en costos, lo cual significa que existe una correlación positiva media; asimismo, la correlación con los parámetros de ventaja competitiva de diferenciación de productos se obtuvo un valor Rho de Spearman de 0.352, lo que indica la existencia de una correlación positiva media. La investigación concluye en el análisis de las actividades primarias de la cadena

de valor de las plantas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo, se obtuvieron que en logística de entrada y servicio como calificador muy bueno con 88.9% y 82.4% de puntuación promedia; respecto a las actividades secundarias de la cadena de valor en los eslabones de administración de recursos humanos e infraestructura se obtuvieron puntuaciones promedias de 72.3% y 76% respectivamente con calificador de bueno, esto debido a que se realiza capacitación periódica del personal. La importancia de esta investigación radica en realizar estrategias que permitirá a las empresas desarrollar sus actividades de manera competitiva.

Campos y Chávez (2021) en su investigación “Mejora de procesos en el área de producción de pollos para incrementar la productividad en la empresa avícola San Fernando Cajamarca E.I.R.L.”, presenta como objetivo mejorar los procesos en el área de producción de pollos para aumentar la productividad en la empresa Avícola San Fernando Cajamarca E.I.R.L. Este estudio de tipo aplicado adopta un diseño no experimental de corte transversal descriptivo, centrándose específicamente en el área de producción de la empresa avícola como muestra, seleccionada de todas las áreas organizacionales que constituyen la población. La metodología combina enfoques cualitativos y cuantitativos mediante técnicas de entrevista, observación directa y encuesta. Los resultados principales indican que los procesos de producción inadecuados afectan los indicadores de productividad, destacando problemas relacionados con la mano de obra, los materiales, la maquinaria y el medio ambiente. Se observa una inactividad del 39.6% en el proceso de producción, y se identifican actividades improductivas que representan el 38.46% del total. La eficiencia económica se evaluó mediante la fórmula de ventas totales entre costos totales, obteniendo un beneficio de 1.12 soles/mes por cada sol invertido. La investigación concluye que la

mejora de procesos en la producción de pollos es un factor clave para aumentar la productividad y la competitividad de la empresa avícola San Fernando Cajamarca E.I.R.L. Esta investigación es importante porque proporciona un marco para identificar y abordar los problemas de productividad en una empresa avícola, lo que puede conducir a mejoras significativas en la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

Vargas (2021) en su investigación "Gestión logística y competitividad de la cadena productiva del cacao en la cooperativa Oro Verde de Lamas, San Martín - 2021", propuso como objetivo establecer la relación entre la gestión logística y la competitividad en la cadena productiva del cacao en la cooperativa Oro Verde de Lamas, San Martín. El estudio adoptó un enfoque no experimental de naturaleza básica, empleando un diseño descriptivo correlacional desarrollado en un momento específico mediante corte transversal. La investigación trabajó con una muestra constituida por 98 miembros cooperativistas, utilizando la técnica de encuesta a través de cuestionarios como herramienta de recolección de información. Los resultados del estudio muestran que la competitividad promedio es 36.74, con poca dispersión de puntos homogéneos. Sin embargo, la gestión logística se califica como regular, deficiente o eficiente por el 37%, 33%, y 31% de los encuestados respectivamente, señalando áreas de mejora en proveedores, inventarios, almacenamiento, transporte y distribución. La competitividad en la cadena productiva del cacao se divide en baja (36%), media (35%), y alta (30%), con deficiencias en ventaja competitiva, ventaja comparativa y eficacia en el cumplimiento de metas. La relación entre el servicio de proveedores y la competitividad se califica como alta y positiva (0.904), demostrando su influencia directa en la competitividad. En conclusión, este estudio resalta la necesidad de mejorar la gestión logística y la competitividad en la cadena productiva del cacao en la cooperativa Oro

Verde. Finalmente se subraya la importancia de la relación entre la gestión logística y la ventaja competitiva.

En su estudio titulado "Cadena productiva y competitividad de la Tara (Caesalpinia spinosa) en la provincia de Huanta, Ayacucho", Gonzales (2022) tuvo como objetivo analizar cómo la capacitación, el nivel tecnológico, los aspectos organizacionales y el conocimiento del mercado influyen en la cadena productiva y la competitividad de la tara. Los resultados revelan una correlación positiva y directa (coeficiente de correlación de Pearson: 0.872) entre la capacitación y la competitividad, lo que sugiere que un mayor nivel de capacitación se traduce en una mayor competitividad en la cadena productiva de la tara. El estudio adopta un enfoque cualitativo orientado a analizar las condiciones competitivas desde la perspectiva de los productores, la metodología se centra en identificar los factores más determinantes del desempeño competitivo mediante la aplicación de cuestionarios estructurados con escala Likert. Los resultados revelan una correlación positiva y directa (coeficiente de correlación de Pearson: 0.872) entre la capacitación y la competitividad, lo que sugiere que un mayor nivel de capacitación se traduce en una mayor competitividad en la cadena productiva de la tara. Las conclusiones subrayan que la capacitación, el nivel tecnológico, los aspectos organizacionales y el conocimiento del mercado tienen una influencia directa en la competitividad de la cadena productiva de tara, con un coeficiente de determinación igual a 1.00, indicando que un aumento en estas variables precede a un aumento en la competitividad. La importancia de esta investigación radica en destacar los indicadores que facilitan la medición de la variable competitividad en la cadena productiva de la tara, proporcionando información valiosa para mejorar la competitividad en este sector.



***c. A nivel local***

Aguirre et al., (2019) en su investigación titulada "Nivel de cumplimiento de las fases de la cadena de suministro en la empresa avícola corporación de granjas del Perú S.A.C los Olivos, Lima – 2019" con el objetivo de evaluar el cumplimiento de los procedimientos en la cadena de suministro de la empresa avícola Corporación de Granjas del Perú S.A.C. Adopta un método cuantitativo con diseño no experimental, empleando como técnica la encuesta mediante cuestionario como instrumento de recolección. La muestra se constituye por las tres fases de la cadena de suministro (aprovisionamiento, procesamiento, almacenamiento y distribución) de la empresa estudiada, procesando los datos obtenidos a través del software estadístico SPSS. Los resultados obtenidos a través de encuestas y visitas indicaron que la fase de aprovisionamiento tenía un nivel de cumplimiento del 58%, la fase de procesamiento un 50% y la fase de almacén y distribución un 46%. En general, las tres fases de la cadena de suministro alcanzaron un nivel de cumplimiento del 51%, por debajo de los objetivos de la empresa. Las conclusiones revelaron que las fases no estaban cumpliendo adecuadamente con sus procesos establecidos, lo que requería un promedio porcentual acorde a los estándares de la empresa, entre el 90% y el 95%. Se identificaron problemas como retrasos en la compra de materia prima, falta de control en el procesamiento, y problemas de distribución que afectaban la atención al cliente. Esta investigación es importante porque no solo ofrece una evaluación detallada del desempeño de la cadena de suministro de la empresa avícola, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de medidas de mejora que pueden tener un impacto significativo en la eficiencia operativa y la competitividad a largo plazo.

Casas y Jacinto (2022) en su investigación “Cadena de suministro y su influencia en la rentabilidad de pollos y parrillas El Mesón, Lima, 2022” plantea como objetivo precisar la relación entre la cadena de suministros y la rentabilidad del restaurant pollos y parrillas el Mesón, Lima 2022. El estudio se caracterizó por ser de naturaleza aplicada, implementando un diseño correlacional causal no experimental desarrollado en un momento específico mediante corte transversal. Se trabajó con una muestra censal integrada por 22 registros contables, utilizando el análisis documental como técnica de investigación y empleando fichas de análisis documental como herramienta para la recolección de información. Como resultados se obtuvo que la empresa vendió 21.041 comidas en los primeros 7 meses del año y superó el uso de productos y recursos. Asimismo, el ROE alcanzó 111% y 276%, el ROA alcanzó 52% y 47%. De manera similar, Rho en 2021 – 2022 fue de 0.94 y 0.74. Finalmente, con la propuesta para la cadena de suministro, el ROE alcanzó el 283% en 2022, mientras que el ROA sobre los activos se mantiene en el 47%, alcanzando un Rho de 0.74. En conclusión, la investigación indica que existe una relación entre las variables de la cadena de suministro y la rentabilidad ya que el coeficiente de correlación de Pearson mantiene un resultado de 0.74, indicando un coeficiente de correlación moderadamente alto como el año anterior, sin embargo, muestra una variación en datos monetarios, con un ahorro de S/ 27 881.84 entre enero y agosto de este año. Esta investigación es importante porque permite realizar una proyección, considerando un mapa de abastecimiento de la cadena de suministro para reducir costos y mantener el control de productos.

## **2.2. Marco doctrinal (Bases teóricas)**

Para abordar el marco doctrinal y teórico de las variables "Gestión de la cadena productiva del pollo" y "Competitividad de la empresa San Fernando", es importante revisar las teorías y enfoques relevantes en el campo de la gestión de la cadena de suministro y la competitividad empresarial.

La teoría de la gestión de la cadena de suministro (SCM) es un enfoque integral que aborda la planificación, ejecución y supervisión de todas las actividades relacionadas con el flujo de productos, servicios, información y finanzas a lo largo de la cadena de suministro, desde los proveedores iniciales hasta los consumidores finales. El término "Supply Chain Management" apareció por primera vez en la literatura logística en 1982 como un enfoque de gestión de inventarios con énfasis en el suministro de materias primas, siendo acuñado por los consultores Oliver y Webber (Oliver, R.K., Webber, 1992) London citado en (Van der Vorst, 2004) la misma que se centra en la optimización del flujo de materias primas, componentes y productos terminados, garantizando su disponibilidad en el momento y lugar adecuados. La coordinación y colaboración efectiva entre todos los actores de la cadena de suministro, incluyendo proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas, es fundamental para evitar ineficiencias. La gestión eficaz de inventarios es un componente clave para evitar tanto la escasez como el exceso de existencias, optimizando así la disponibilidad de productos. Se busca minimizar los costos en toda la cadena, haciendo un uso eficiente de los recursos y reduciendo gastos de transporte (Silva Rodríguez, 2017). La tecnología desempeña un papel crucial, permitiendo la gestión de la cadena de suministro a través de sistemas avanzados de información (Ramírez Meneses, 2021). En la industria alimentaria, la SCM se enfoca en garantizar la calidad y seguridad de los productos, cumpliendo con los estándares de seguridad alimentaria y aplicando

prácticas de control de calidad en cada etapa de la cadena de suministro. la teoría de la SCM es esencial para mejorar la eficiencia de operaciones, reducir costos, garantizar calidad y mantener la competitividad en un mercado globalizado. Su aplicación efectiva implica la gestión de productos y la colaboración entre todos los actores de la cadena de suministro, siendo fundamental en diversas industrias (Rodríguez Guevara, 2018).

Otra teoría relacionada a la primera variable es el "Justo a Tiempo" (JIT), esta encuentra sus raíces conceptuales en las reflexiones de Kiichiro Toyoda hacia la década de 1930 (Womack et al., 1990), en un contexto en el que Toyota aún buscaba diferenciarse en un mercado emergente. No obstante, sería Taiichi Ohno quien, a partir de 1952, transformó estas ideas en un sistema productivo estructurado, tomando como inspiración la dinámica de reposición observada en los supermercados estadounidenses, donde los estantes se reabastecían de acuerdo con la demanda inmediata del consumidor. Con el paso del tiempo, este enfoque dejó de ser únicamente una técnica operativa para convertirse en un marco teórico robusto, piedra angular de lo que hoy conocemos como lean manufacturing. Su legitimidad académica y relevancia práctica se han fortalecido gracias a décadas de investigación empírica, contrastes interculturales y validación en distintos sectores industriales, consolidándose como uno de los paradigmas más influyentes en la gestión de la producción (D. Cousins & Lawson, 1990). JIT es una teoría de gestión de la cadena productiva que se enfoca en la producción y entrega de bienes o servicios justo en el momento en que se necesitan, eliminando la acumulación de inventarios innecesarios. Esta teoría busca minimizar el desperdicio de recursos, incluyendo tiempo, espacio y materiales, al producir solo lo necesario y en la cantidad adecuada para satisfacer la demanda del mercado, el JIT se basa en la eficiencia de procesos, la flexibilidad en la producción y la estandarización de tareas; al aplicar JIT, las organizaciones pueden reducir costos de almacenamiento,

mejorar la calidad, acortar los tiempos de producción y responder de manera ágil a cambios en la demanda, lo que resulta en una cadena de suministro y producción más eficiente y competitiva (José Chávez, 2023).

También se tiene a la gestión de la calidad total (TQM) que se origina en los métodos estadísticos de control de calidad de Walter Shewhart en la década de 1920, cuyo aporte con los gráficos de control sentó las bases de la disciplina (Economic Control Of Quality Of Manufactured Product, 1931). Tras la segunda guerra mundial, Japón se convirtió en el epicentro del desarrollo de estas ideas, gracias a la influencia de W. Edwards Deming, quien introdujo el ciclo de mejora continua, y de Joseph Juran, que destacó la importancia del liderazgo directivo en la gestión de la calidad (Deming, 1986) (Juran, 1993). A partir de los años 1980, el término Total Quality Management fue formalizado en Estados Unidos, inicialmente en el ámbito militar y luego en el sector privado, impulsando su expansión global (Feigenbaum, 1991). Su mayor auge se alcanzó en la década de 1990, cuando se consolidó como una metodología integral de gestión organizacional orientada a la mejora continua y a la satisfacción del cliente. No obstante, desde comienzos del siglo XXI, el interés institucional ha disminuido en favor de enfoques derivados como Lean Management y Six Sigma. TQM es un enfoque empresarial que busca mejorar la calidad de productos y servicios a lo largo de toda la organización. Se centra en satisfacer las necesidades del cliente, con un fuerte liderazgo y compromiso de la alta dirección. La participación activa de los empleados, la mejora continua de procesos, la medición y análisis de datos, la gestión de proveedores y la prevención de problemas son elementos clave. La calidad se mide en función de la satisfacción del cliente, y la TQM se aplica a través de sistemas de calidad y un compromiso constante con la excelencia en la calidad y la competitividad en el mercado (Casanova et al., 2023).

La competitividad es un concepto amplio y multidisciplinario que involucra diversas teorías y enfoques, ya que puede aplicarse a diferentes contextos, como empresas, sectores industriales o países. Algunas de las teorías y enfoques relacionados con la competitividad incluyen:

La teoría de ventaja comparativa de David Ricardo fue formulada a comienzos del siglo XIX en su obra *On the principles of Political Economy and Taxation* (1817). Su planteamiento surgió como una extensión crítica a las ideas de Adam Smith sobre la ventaja absoluta, proponiendo que incluso cuando un país es menos eficiente en la producción de todos los bienes, puede beneficiarse del comercio internacional si se especializa en aquellos donde su desventaja relativa es (Ricardo, 1817) El ejemplo clásico de Ricardo comparaba la producción de vino en Portugal y la de paños en Inglaterra, mostrando que ambos países podían obtener ganancias al concentrarse en el bien en el que poseían ventaja relativa, intercambiando después sus excedentes (Sraffa, 1951). Este principio se convirtió en uno de los fundamentos de la teoría moderna del comercio internacional, influyendo en gran parte de la economía política y en la formulación de políticas comerciales durante los siglos XIX y XX. Es así que la teoría de la ventaja competitiva establece que un país o empresa debe enfocarse en la producción de bienes o servicios en los que posee una ventaja comparativa, lo que significa que puede producirlos de manera más eficiente en términos de costos en relación con otros. La ventaja comparativa se basa en la premisa de que, al especializarse en áreas donde son más eficientes, los países pueden aumentar la eficiencia y la competitividad en el mercado internacional. Esto a menudo conduce al intercambio de productos con otros países, beneficiándose mutuamente. Esta teoría es fundamental en la economía y el comercio global, ya que destaca la importancia de

aprovechar las fortalezas individuales para lograr una mayor eficiencia y competitividad en un entorno económico global (Martínez Aragón et al., 2020).

La teoría de la ventaja competitiva, fue concebida por Michael Porter en la década de 1980 como respuesta a las limitaciones de la ventaja comparativa clásica. En *Competitive Advantage* (1985). Porter argumentó que la competitividad no depende solo de costos o recursos naturales, sino de la capacidad de las empresas para diferenciarse, innovar y sostener un rendimiento superior en el tiempo (Porter, 1985). Previamente, en *Competitive Strategy* (1980), había introducido el modelo de las cinco fuerzas, que analiza el poder de proveedores, clientes, productos sustitutos, nuevos entrantes y rivales existentes como determinantes de la rentabilidad de una (Porter, 1980). Posteriormente, en *The Competitive Advantage of Nations* (1990), presentó el diamante de Porter, que explica la competitividad nacional a partir de factores como condiciones de los recursos, demanda interna, industrias relacionadas y estrategia empresarial (Porter, 1990). En conjunto, sus aportes dieron origen a un marco dinámico que convirtió la innovación y la estrategia en ejes de la competitividad moderna; esta teoría se centra en la creación de ventajas competitivas sostenibles para las empresas en su industria. Porter identificó varios factores clave que influyen en la competitividad de una organización, incluyendo la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores y compradores, así como las amenazas de productos o servicios sustitutos (Chuquimarca Peña et al., 2019). Estos factores interactúan para determinar la posición de una empresa en su mercado y su capacidad para mantener una ventaja competitiva a largo plazo. En esencia, la teoría resalta la importancia de la estrategia y la diferenciación en un mercado competitivo, alentando a las empresas a buscar formas únicas de destacarse y mantener su éxito en el tiempo.

La teoría del ciclo de vida del producto (CVP) sostiene que los bienes y servicios atraviesan una secuencia predecible de etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. Su origen se atribuye a los trabajos de Theodore Levitt, quien en la década de 1960 popularizó este enfoque en el campo del marketing estratégico (Levitt, 1965). En la fase de introducción, el producto se lanza al mercado con altos costos de desarrollo y bajos niveles de venta. La etapa de crecimiento se caracteriza por la rápida expansión de la demanda y el incremento de la competencia. Posteriormente, en la madurez, las ventas alcanzan su punto máximo y las empresas buscan diferenciarse para mantener participación en un mercado cada vez más saturado. Finalmente, la fase de declive refleja la reducción del interés de los consumidores, ya sea por cambios tecnológicos, aparición de sustitutos o variación en las preferencias. El CVP ha servido como herramienta de planificación estratégica, pues permite a las empresas anticipar decisiones de inversión, innovación y reposicionamiento en función de la etapa del ciclo. No obstante, algunos autores advierten que su carácter lineal y generalista no siempre refleja la complejidad real de los mercados contemporáneos, donde factores como la disrupción tecnológica o la globalización pueden alterar la secuencia esperada (Dhalla & Yuspeh, 1976).

### **2.3. Marco conceptual**

#### **2.3.1. Gestión de la cadena productiva**

El sistema de producción de una empresa, se encarga de agregar valor a los productos o servicios que la empresa ofrece a sus clientes, generalmente a través del procesamiento de algún tipo de materia prima. El concepto de producción o manufactura dentro de una empresa se comprende de la siguiente manera: Producción se refiere a los diversos procesos, técnicas y estrategias aplicados de manera sistemática



con el propósito de obtener bienes y servicios específicos, aumentando su valor para satisfacer la demanda de los clientes (Quiroa, 2020).

Para organizar eficazmente su producción, una empresa debe comprender los procesos necesarios y sus requisitos técnicos asociados considerando la ubicación de las instalaciones, la distribución física, la gestión del tiempo, la utilización de materiales, la selección de métodos y la gestión del personal, entre otros aspectos.

La gestión de la cadena productiva es conocida por varios términos y conceptos similares en la literatura y la práctica empresarial. Algunos de estos términos relacionados incluyen: La gestión de la cadena de suministro (SCM); este término se usa ampliamente y se enfoca en la gestión de todos los procesos involucrados en la cadena productiva, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final al cliente y la gestión de la cadena de valor; concepto que se centra en la creación de valor en cada etapa de la cadena productiva y cómo cada proceso contribuye al valor total del producto o servicio (Lukman S, 2021).

La gestión de la cadena de suministro es tanto una mentalidad como una práctica implica mirar más allá de una organización e imaginar todas las entidades involucradas en la fabricación y envío de un producto o servicio, y luego vincular todas esas entidades para que puedan trabajar de manera eficiente y fluida como un equipo. Eso significa unir a clientes, proveedores, transportistas, más recientemente, competidores, en una red de suministro para el uso más eficiente del tiempo y los recursos (Rodriguez Guevara, 2018).

Hay varias funciones clave que conforman la cadena de suministro, todas las funciones tienen sus propios tiempos de ciclo, que deben abordarse para lograr la contención de costes (Lukman S, 2021):

- La adquisición de materias primas y materiales, así como de componentes, es un buen punto de partida.
- El aspecto de almacenamiento y envío de la cadena de suministro solía denominarse distribución y ahora comúnmente se denomina logística, a menudo “logística de terceros”, ya que gran parte de este trabajo ahora se subcontrata a contratistas independientes.
- Luego está el transporte y la entrega de bienes y servicios, tanto el producto terminado a los clientes y puntos de venta como el envío de materiales necesarios para respaldar a una empresa y fabricar un producto.

Una vez que pueda visualizar la interacción de todas estas partes y funciones, es posible pasar al objetivo principal de la gestión de la cadena de suministro: La contención de costos a través de tiempos de ciclo reducidos y una mejor gestión de inventario que hace posible el envío justo a tiempo. Sí, las tecnologías avanzadas han impulsado el desarrollo de las prácticas de la cadena de suministro y están estimulando el crecimiento de las redes de suministro que funcionan en un entorno en red habilitado por la web. Pero durante casi una década muchas empresas han practicado los rudimentos de la gestión de la cadena de suministro utilizando un teléfono, un fax y alguna forma de informatización y comunicación electrónica (Ramírez Meneses, 2021).

Específicamente, la gestión de la cadena productiva del pollo se refiere al conjunto de procesos y actividades involucrados en la producción y distribución de pollo y productos relacionados. Esto abarca desde la cría de aves, su alimentación y cuidado, la supervisión de su salud, el procesamiento de carne de pollo y la distribución de productos a los consumidores. La gestión eficaz de esta cadena implica coordinar y optimizar cada uno de estos procesos para garantizar la calidad, eficiencia y rentabilidad en cada etapa. También implica la consideración de factores como la seguridad

alimentaria, el bienestar de las aves, la sostenibilidad y la satisfacción del cliente (Nandan, 2015). La gestión de la cadena productiva del pollo es fundamental en la industria avícola para garantizar un suministro constante de productos avícolas a los consumidores y maximizar la competitividad en el mercado (Dittman, n.d.).

#### **2.3.1.1. Planificación estratégica**

Se refiere a las decisiones de alto nivel y a largo plazo que definen la estructura fundamental y las capacidades generales de la cadena de suministro de la empresa. Esta dimensión implica alinear la estrategia competitiva de la empresa con las capacidades de su cadena de suministro para lograr un equilibrio deseado entre capacidad de respuesta y eficiencia, considerando factores internos como los recursos, habilidades, y factores externos como las condiciones del mercado, la competencia y las dinámicas globales. La planificación estratégica establece la dirección general para todas las actividades subsiguientes de planificación táctica y operación, buscando optimizar los impulsores clave de la cadena de suministro (instalaciones, inventario, transporte, información, abastecimiento y precios) para maximizar la rentabilidad a largo plazo y la ventaja competitiva.

Shridbara (2023) indica que la gestión logística está involucrada en todos los niveles de planificación y ejecución estratégica, táctica y operativa. Además, la SCM se define como la integración sistemática y estratégica de las funciones empresariales tradicionales y las tácticas para mejorar el rendimiento a largo plazo. Decisiones como la de fabricar o comprar son consideradas una estrategia significativa con consecuencias de gran alcance en los costos, calidad y eficiencia, requiriendo un método de toma de decisiones minucioso y estratégico para mantener la competitividad. Dentro de los

indicadores que permiten evaluar esta dimensión se tiene (Shridbara (2023) (Majeed et al., 2025):

- **Planeamiento de la oferta y la demanda:** Constituye un indicador esencial dentro de la planificación estratégica, ya que permite anticipar con mayor precisión las necesidades del cliente y ajustar la capacidad de producción para responder a ellas de manera eficiente y rentable. Una gestión adecuada de este equilibrio no solo impacta en la programación de la producción, el inventario y el abastecimiento, sino que también ofrece insumos críticos para áreas como la gestión de recursos, la elaboración de presupuestos y la programación de la fabricación. La literatura sobre gestión de la cadena de suministro enfatiza que la planificación de la demanda es un pilar central del funcionamiento organizacional, en tanto posibilita prever tendencias de consumo, adaptarse a las condiciones económicas, responder a la competencia y ajustar estrategias de precios y marketing. Además, el diseño de un plan agregado que concilie oferta y demanda exige flexibilidad, pues toda previsión conlleva un grado de incertidumbre; en este sentido, la colaboración con clientes y proveedores resulta indispensable para disponer de información confiable que permita reducir riesgos y maximizar beneficios financieros.
- **Planeamiento de abastecimiento:** Constituye un indicador estratégico clave en la gestión de la cadena productiva del pollo, ya que involucra decisiones sobre la adquisición de materias primas e insumos críticos (como alimento balanceado, pollitos bebé o medicamentos veterinarios) así como de los servicios necesarios para garantizar la continuidad del proceso productivo. Su relevancia radica en la capacidad de la empresa para seleccionar proveedores adecuados, decidir entre producción interna o subcontratación y establecer relaciones de largo plazo que aseguren costos competitivos, calidad constante, disponibilidad oportuna y

fiabilidad del suministro, factores que repercuten directamente en la competitividad de San Fernando S.A. La literatura en gestión de cadenas de suministro señala que estas decisiones deben orientarse no solo al precio, sino al costo total de propiedad (TCO), que integra los costos de adquisición, operación y post-propiedad, permitiendo identificar proveedores que realmente aporten valor al sistema.

Asimismo, la clásica disyuntiva entre fabricar o comprar constituye una decisión estratégica que implica ponderar costo, calidad, capacidad instalada y experiencia técnica, mientras que, en el caso de insumos críticos, el objetivo prioritario no es reducir el gasto inmediato, sino garantizar la disponibilidad y continuidad del proceso productivo, aun frente a condiciones cambiantes del mercado.

- **Planeamiento de producción:** Se centra en decisiones estratégicas de largo plazo orientadas a definir la capacidad, el tipo y la localización de las instalaciones de producción (granjas y plantas de procesamiento de pollo en este caso), con el propósito de responder a la demanda de forma eficiente y flexible. Estas decisiones determinan en gran medida el rendimiento de la cadena de suministro, pues abarcan aspectos como el rol de cada instalación, su ubicación geográfica, la capacidad instalada y el grado de flexibilidad que se requiere frente a cambios en el mercado. La literatura especializada resalta que la planificación agregada cumple un papel crucial en este ámbito, ya que permite decidir, en horizontes de mediano plazo, sobre producción, subcontratación, niveles de inventario y pedidos pendientes, estableciendo la base para decisiones estratégicas de mayor alcance. Asimismo, resulta indispensable determinar si las instalaciones funcionarán con un enfoque flexible, especializado o mixto, y si estarán orientadas a productos específicos o a funciones particulares; estas definiciones inciden directamente en la capacidad de

respuesta de la empresa, en su eficiencia operativa y, en última instancia, en su competitividad dentro del sector avícola.

- **Planeamiento de distribución:** Comprende las decisiones estratégicas que definen cómo los productos avícolas llegan al cliente final, lo que implica diseñar la red de distribución (número y localización de almacenes y centros de distribución), seleccionar los modos de transporte más adecuados y establecer una estrategia que equilibre el nivel de servicio al cliente con los costos de operación. La literatura en gestión de la cadena de suministro sostiene que la estrategia de distribución constituye un componente crítico, pues determina no solo si el proceso se gestionará de forma interna o tercerizada, sino también el grado de respuesta que la empresa puede ofrecer frente a las demandas del mercado. El diseño de la red debe considerar factores como el tiempo de entrega, la disponibilidad del producto, la variedad ofrecida, la experiencia del cliente, la visibilidad del pedido y la capacidad de gestionar devoluciones, ya que todos estos elementos configuran la percepción de valor del consumidor. Asimismo, los análisis de red logística muestran que aumentar el número de instalaciones puede mejorar los tiempos de respuesta y reducir costos de transporte; sin embargo, esto también genera mayores gastos en inventarios y en mantenimiento de las propias instalaciones. En consecuencia, la distribución debe ser planificada como un sistema dinámico que equilibre eficiencia y calidad del servicio, asegurando competitividad en un sector donde la frescura y la rapidez en la entrega son determinantes.
- **Planeamiento de devoluciones:** Constituye un componente estratégico de la cadena de suministro, ya que permite gestionar de manera organizada los productos devueltos (por defectos, errores de pedido o vencimiento) y, al mismo tiempo, abordar el reciclaje o la disposición de subproductos propios de la cadena productiva

del pollo, como huesos, plumas o desechos de granja. Su finalidad no se limita a resolver contingencias operativas, sino que busca recapturar valor siempre que sea posible y, en los casos en que no lo sea, garantizar una eliminación segura, minimizando los costos, el impacto ambiental y los riesgos reputacionales. La literatura define la logística inversa como la planificación, implementación y control del flujo eficiente y rentable de materiales, productos terminados e información desde el punto de consumo hacia el punto de origen, con el objetivo de recuperar valor o asegurar una disposición adecuada (Ramírez Meneses, 2021). En este marco, la planificación de devoluciones adquiere relevancia al integrarse con las prácticas de gestión verde de la cadena de suministro (Green SCM), que combinan eficiencia económica y sostenibilidad ambiental mediante la reducción de residuos y el reciclaje de materiales. Además, la consideración de los llamados costos post-propiedad (garantías, costos ambientales, responsabilidad del producto y reputación) refuerza su importancia como decisión estratégica. Casos de éxito empresarial, como el de Dell, que logra reutilizar hasta un 94% de los activos devueltos, muestran que una planificación sólida de las devoluciones puede transformarse en una fuente de ventaja competitiva al reducir pérdidas y fortalecer la imagen de la empresa.

#### **2.3.1.2. Organización**

Indica al modo en que se estructura, coordina e integra el conjunto de actores, funciones y actividades que intervienen en la cadena de suministro, tanto a nivel interno (departamentos y procesos dentro de la empresa) como externo, en interacción con proveedores, distribuidores y clientes. Su propósito es garantizar que cada eslabón de la cadena actúe de manera articulada hacia un mismo objetivo: maximizar el rendimiento global y la eficiencia del sistema. Una organización efectiva no solo delimita roles y

responsabilidades, sino que también alinea incentivos, promueve el intercambio oportuno de información y reduce las distorsiones que suelen generar ineficiencias. En este sentido, la literatura sobre Supply Chain Management (SCM) enfatiza que organizar la cadena implica una integración sistemática y estratégica de funciones y procesos clave tanto al interior de la empresa como entre las empresas participantes, con el fin de asegurar mejoras sostenidas en el desempeño a largo plazo (Chopra & Meindl, 2016) (Martín, 2016). La evolución de los modelos organizativos ha dado lugar a estructuras más complejas, como alianzas estratégicas y redes de suministro, que actualmente se consideran unidades organizacionales fundamentales en distintos sectores productivos. No obstante, la falta de coordinación sigue siendo un obstáculo crítico, ya que incrementa la variabilidad y afecta negativamente el superávit de la cadena; de allí la importancia de una gestión organizativa que logre que todas las etapas cooperen bajo el principio de maximizar la rentabilidad total mediante información compartida y decisiones alineadas. Entre los indicadores que permiten evaluar a esta dimensión se tiene (Chopra & Meindl, 2016) (Martín, 2016):

- **Plan de cadena de suministro:** Constituye un indicador clave de la dimensión Organización, ya que representa el diseño estructural de la red productiva de la empresa, donde se articulan los flujos de productos, información y recursos financieros entre todos los actores involucrados. En términos prácticos, funciona como un “mapa” que define los roles y responsabilidades de cada etapa (desde los proveedores de insumos hasta los clientes finales) y establece cómo se interconectan para garantizar la coherencia del sistema. Su relevancia radica en que proporciona la base para la colaboración, la asignación eficiente de recursos y la integración organizacional. La literatura en gestión de cadenas de suministro señala que la estructura de una cadena define no solo la configuración de clientes, distribuidores,



fabricantes y proveedores, sino también la naturaleza de los flujos que los vinculan. Un diseño adecuado debe responder tanto a las necesidades del cliente como a los roles que asumen las distintas etapas, razón por la cual la visualización inicial de la red implica determinar cuántas fases intermedias se requieren y qué función cumplirá cada una de ellas. Cabe destacar que grandes corporaciones suelen gestionar múltiples cadenas de suministro paralelas, lo que evidencia la necesidad de contar con planes diferenciados y bien estructurados que permitan seguir de manera ordenada el recorrido de materiales e información desde el consumidor final hasta el origen de las materias primas. En este marco, un plan de cadena de suministro bien concebido no solo favorece la integración técnica y operativa, sino que también permite alinear incentivos y generar relaciones sólidas entre los participantes, incrementando así la eficiencia y la competitividad del sistema en su conjunto.

- **Programación de la demanda:** Constituye un indicador fundamental de la dimensión, pues traduce las previsiones estratégicas de consumo en planes de acción concretos que definen cuándo y en qué cantidades específicas debe ajustarse la capacidad de producción. No se trata únicamente de estimar cuánto pollo se venderá, sino de planificar con precisión el momento y volumen de cada entrega, asegurando que la empresa disponga de los recursos necesarios para satisfacer la demanda sin incurrir en sobrecostos ni generar desabastecimiento. Una programación efectiva resulta crítica para coordinar las áreas de ventas, marketing y operaciones, ya que permite asignar recursos de manera eficiente y minimizar los desequilibrios entre oferta y demanda. La literatura en gestión de operaciones resalta que la Planificación de Ventas y Operaciones constituye una herramienta central para enfrentar la variabilidad predecible de los mercados, integrando decisiones sobre capacidad, producción, subcontratación e inventario con el objetivo de

maximizar el beneficio empresarial. Además, la programación de demanda se fortalece mediante la colaboración entre los distintos eslabones de la cadena y el uso de información compartida, lo que permite que proveedores y fabricantes ajusten oportunamente sus procesos en sistemas tipo pull. En la actualidad, el desarrollo de plataformas digitales de gestión de la demanda facilita una coordinación más precisa, al posibilitar la planificación horizontal y vertical en tiempo real, con lo que se incrementa la capacidad de respuesta de la organización y se refuerza la competitividad en un mercado dinámico como el avícola.

- **Programación de las actividades:** En la producción organiza la secuencia y el calendario de las operaciones de crianza y procesamiento del pollo, definiendo qué, cuánto y cuándo producir en función de la demanda prevista. Este proceso busca optimizar el uso de recursos humanos, equipos e insumos, evitando cuellos de botella o inventarios excesivos. A partir de la planificación agregada, se elabora el programa maestro de producción (MPS), que distribuye los lotes entre las distintas familias de productos. Una programación eficiente favorece la integración interna, mejora la comunicación entre divisiones y reduce costos asociados al exceso de capacidad o de stock.
- **Programación de las actividades de distribución:** Comprende la organización temporal y espacial de los movimientos del pollo procesado desde las plantas de San Fernando S.A. hasta los puntos de venta o clientes finales. Implica planificar rutas de transporte, asignar vehículos, coordinar entregas y gestionar almacenes o centros de distribución, con el fin de asegurar que el producto llegue en condiciones óptimas de frescura y disponibilidad. Algunas herramientas permiten programar el reabastecimiento por periodos, integrando inventarios, transporte y almacenamiento. Una distribución bien programada optimiza costos, evita retrasos y mejora la

experiencia del cliente, como demuestran casos exitosos que combinan sistemas de transporte eficiente con entregas frecuentes y coordinadas.

### **2.3.1.3. Ejecución**

Se vincula con las decisiones operativas de corto plazo, que se llevan a cabo diariamente o en horizontes semanales para poner en práctica los planes estratégicos previamente establecidos. En esta fase, la configuración de la cadena y las políticas de planificación ya están definidas, por lo que el énfasis recae en administrar de manera eficiente los pedidos entrantes y los flujos de productos, información y recursos financieros, desde la adquisición de insumos hasta la entrega al cliente final. Ello implica coordinar actividades como la producción diaria, el transporte, el almacenamiento, el embalaje y la manipulación de materiales, procurando reducir costos y mejorar la eficiencia operativa. La literatura en Supply Chain Management señala que esta etapa se centra en responder a la demanda real de los clientes, asignando inventario o producción a pedidos específicos, estableciendo fechas de cumplimiento y programando entregas. De este modo, la ejecución constituye el espacio donde las decisiones estratégicas se traducen en resultados tangibles, y donde la gestión logística juega un papel crítico al asegurar que el flujo de materiales y productos se desarrolle de forma rentable y confiable; entre los indicadores que permiten evaluar a esta dimensión se tiene (Chopra & Meindl, 2016).

- **Costos de instalaciones:** Hace referencia a los gastos directos que surgen del funcionamiento y mantenimiento de las granjas, plantas de procesamiento, almacenes y centros de distribución durante la fase operativa. Aunque la determinación de su número y localización pertenece al ámbito estratégico, en la ejecución estos costos (alquileres, depreciación, servicios públicos, impuestos o seguros) se gestionan día a día y representan una de las categorías más relevantes en

la estructura de costos de la cadena de suministro. Una administración eficiente busca minimizar estos egresos sin comprometer la capacidad instalada ni la calidad del servicio, equilibrando los beneficios de contar con más instalaciones (menores tiempos de entrega y costos de transporte) frente al incremento en los gastos fijos y de inventario, constituyendo la optimización de los costos de instalaciones constituye un aspecto central para sostener la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa en el sector avícola.

- **Costos de producción:** Abarca los gastos directos que se asume en la cría y procesamiento de pollos, tales como mano de obra, alimento balanceado, pollitos de un día, energía y demás costos variables por unidad producida. En la fase de ejecución, la gestión adecuada de estos rubros es determinante para la rentabilidad, dado que representan una proporción significativa del costo total del producto. La literatura señala que la planificación agregada orienta decisiones sobre producción, subcontratación e inventario, aspectos que influyen en el beneficio empresarial. Asimismo, la flexibilidad de las instalaciones resulta decisiva, ya que limitaciones en este ámbito pueden elevar los costos variables al obligar a producir por encima de la demanda efectiva. Un plan de producción óptimo debe contemplar el uso de la mano de obra, las horas de trabajo y la eventual subcontratación como mecanismos para equilibrar capacidad y costos en un sector altamente competitivo como el avícola.
- **Costos de empaque:** Comprende los gastos asociados al material de embalaje y a la mano de obra destinada a preparar los productos avícolas (pollos enteros, trozados y embutidos) para su distribución. Se trata de un costo directo de la fase de ejecución que incide no solo en la protección del producto frente a golpes, vibraciones o cambios de temperatura, sino también en la eficiencia del manejo, el transporte y la

presentación de la marca. Estos costos incluyen materiales de empaque, mano de obra y, en algunos casos, procesos complementarios de control de calidad en el embalaje. Un diseño adecuado contribuye a la seguridad y a la manipulación eficiente, mientras que innovaciones como envases retornables o reutilizables, así como paquetes híbridos que combinan propiedades de distintos materiales, pueden mejorar el desempeño sin elevar significativamente el gasto, también un empaque eficaz, además de resguardar el producto, facilita la distribución y aporta valor a la experiencia del consumidor.

- **Costo de transporte:** Abarca los gastos generados por el traslado físico de insumos y productos avícolas a lo largo de la cadena, desde el envío de alimento a las granjas y el traslado de pollos vivos a las plantas de procesamiento, hasta la distribución de los productos terminados hacia almacenes y puntos de venta. Representa uno de los componentes más significativos de los costos logísticos totales y es determinante en la competitividad de la empresa, ya que impacta en la frescura del producto y en la puntualidad de las entregas. Se reconoce al transporte como un impulsor clave del desempeño logístico, con fuerte repercusión financiera, donde las decisiones sobre modos de transporte, rutas y consolidación de cargas son críticas. Estrategias como la optimización de rutas o el uso de sistemas combinados de transporte refrigerado, empleados en modelos de distribución, evidencian que una gestión eficiente del transporte puede reducir gastos, mejorar la capacidad de respuesta y sostener la calidad del producto en toda la cadena.

#### **2.3.1.4. Control**

Comprende las actividades sistemáticas de monitoreo, evaluación y ajuste de los procesos y operaciones, con el fin de garantizar que los resultados obtenidos correspondan a los objetivos de eficiencia, rentabilidad y servicio al cliente definidos en

las etapas de planificación y ejecución (Shridbara, 2023). Este control se ejerce a través de sistemas de medición del rendimiento, herramientas de seguimiento y mecanismos de retroalimentación que permiten identificar desviaciones y aplicar acciones correctivas oportunas. En un sector de productos perecederos como el avícola, resulta particularmente relevante para asegurar la calidad del producto, reducir riesgos, mantener costos bajo control y sostener la competitividad. Los indicadores considerados para esta dimensión son (Shridbara, 2023):

- **Distribución de productos:** Se orienta al monitoreo y verificación de la eficacia con que se entrega sus productos avícolas a los clientes, asegurando que lleguen en el tiempo previsto, en las cantidades correctas y bajo condiciones adecuadas de frescura, temperatura e inocuidad. Este control es especialmente crítico en el sector avícola, donde la cadena de frío constituye un requisito indispensable para mantener la calidad y la seguridad alimentaria; la medición del rendimiento en la distribución debe evaluar puntualidad en las entregas, costos de transporte y reducción de quejas relacionadas con el servicio. En este proceso, los sistemas de información logística cumplen un papel central, pues permiten controlar inventarios, flujos de entrada y salida, ubicaciones de almacenamiento y utilización de recursos, lo que facilita una gestión más eficiente (Shridhara Bhat, 2011). Asimismo, la noción de perfect order delivery (entregas con cero defectos a lo largo del ciclo del pedido) evidencia la importancia de mantener un control riguroso en todas las etapas de la distribución. Dado que el transporte es uno de los principales impulsores logísticos, su adecuada supervisión incide directamente en la eficiencia global de la cadena, en la ventaja competitiva y en la capacidad de respuesta frente a la demanda del mercado.
- **Devolución de productos:** Se centra en la gestión y seguimiento de los productos avícolas que retornan desde los puntos de venta o clientes, ya sea por excedentes,

daños o vencimiento. Su control busca minimizar pérdidas económicas, garantizar la disposición adecuada de productos perecederos y generar información útil para corregir fallas en la cadena; esta logística inversa comprende la planificación y control de estos flujos, con el doble objetivo de recapturar valor y asegurar un tratamiento responsable de los residuos.

- **Comercialización:** Orienta al seguimiento del desempeño de ventas y marketing en relación con la capacidad de la cadena de suministro de San Fernando S.A. para atender la demanda. Su control garantiza que las estrategias comerciales se mantengan realistas y que los procesos logísticos respalden lo prometido al cliente. Se destaca que la previsión de la demanda impacta en precios y marketing, y que su precisión influye en el crecimiento de ventas y cuota de mercado, reforzando la necesidad de integrar información comercial y logística.
- **Exportación:** Abarca el monitoreo de los procesos, regulaciones y costos relacionados con la venta y envío de productos avícolas de San Fernando S.A. a mercados internacionales. Su control es esencial para garantizar el cumplimiento aduanero, la correcta gestión documental y la optimización de los costos de transporte, además de mitigar riesgos asociados al tránsito global como huelgas, averías o deficiencias de infraestructura portuaria. La logística internacional exige planificar los flujos de inventario a gran escala y utilizar mecanismos como depósitos aduaneros, asegurando que los productos lleguen en condiciones óptimas y conforme a la normativa vigente.
- **Devoluciones de productos defectuosos y excesos de pedidos:** Se centra en dos flujos inversos críticos productos defectuosos y excedentes de inventario; en el primer caso, el control implica inspección, análisis de causas raíz y disposición segura, protegiendo la salud pública y la reputación de la marca. En el segundo,

busca reducir costos de manejo y transporte, además de optimizar la gestión de inventarios evitando sobre-stocks. La logística inversa y la información precisa son elementos centrales para asegurar que estas devoluciones se gestionen de manera eficiente y alineada a la sostenibilidad financiera y operativa de la empresa.

### **2.3.2. Competitividad**

Implica la habilidad de una entidad para producir bienes y servicios de alta calidad de manera eficiente y a costos competitivos en un mercado específico. La competitividad también se relaciona con la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado, innovar y mejorar constantemente (Ramírez et al., 2018).

El origen de la palabra "competitividad" proviene del término "competir", que a su vez se deriva del latín "competere", que significa "buscar juntos" o "concurrir". Originalmente, "competir" se utilizaba en el contexto de deportes o competencias en las que las personas o equipos luchaban por la victoria. Con el tiempo, el término se ha ampliado para abarcar la competencia en el mundo empresarial y económico (Suástegui Barrera, 2019).

En el contexto económico, la competitividad se refiere a la capacidad de una entidad para competir con éxito en los mercados globales, logrando un equilibrio entre la calidad de los productos o servicios y los costos de producción. La competitividad es esencial para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible, ya que permite a las empresas y a las naciones prosperar en un entorno comercial cada vez más desafiante y globalizado (Díaz Muñoz et al., 2021).

En el mundo empresarial, la competitividad se refiere a la capacidad de una empresa para sobresalir en su mercado y competir exitosamente contra otros participantes en la industria. Esto implica la eficiencia en costos, la entrega de productos



o servicios de alta calidad, la innovación constante, la flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado, un profundo conocimiento del mercado y la competencia, una gestión eficaz de recursos, el desarrollo de una marca sólida, estrategias de marketing efectivas, y en algunos casos, la colaboración con otros actores del mercado. La competitividad es un factor crítico para el éxito a largo plazo de las empresas, ya que les permite prosperar en un entorno empresarial altamente competitivo y en constante evolución (Martínez Aragón et al., 2020).

#### **2.3.2.1. 5 fuerzas de Porter**

Este modelo establece que la competencia dentro de una industria no solo se manifiesta a través de los rivales directamente establecidos, sino que está profundamente enraizada en los fundamentos económicos de la industria misma, involucrando fuerzas competitivas que van mucho más allá. La prominencia de cada actor varía según el mercado, pero clientes, proveedores, competidores potenciales y productos sustitutos son participantes clave. El estado de la competencia en una industria se basa en cinco fuerzas básicas: Amenaza de entrada (Nuevos competidores), poder de los proveedores, poder de los compradores, productos sustitutos y competidores existentes (Olivares et al., 2019); para evaluar esta dimensión se ha considerado los siguientes indicadores:

- **Nuevos competidores:** Identificados en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, representan una amenaza latente para cualquier industria, incluida la de San Fernando S.A. Su ingreso supone la aparición de actores con capacidades distintas y, con frecuencia, respaldados por recursos significativos orientados a captar cuota de mercado. La magnitud de esta amenaza depende, en gran medida, de la dificultad para superar las barreras de entrada y de la intensidad con que reaccionen los

competidores ya consolidados. Dichas barreras pueden adoptar formas diversas: economías de escala, elevados requerimientos de capital, diferenciación de productos o regulaciones gubernamentales que condicionan el acceso. Su solidez resulta decisiva para determinar si la competencia tenderá a intensificarse o a mantenerse estable (Olivares et al., 2019).

- **Mercados rivales bien posicionados:** Refleja la intensidad de la rivalidad entre los competidores ya establecidos en la industria, siendo considerada el estímulo más poderoso para la creación y persistencia de la ventaja competitiva. Estos rivales utilizan tácticas defensivas que pueden incluir estrategias de precios, introducción de productos y peleas publicitarias. Esta competencia se vuelve intensa cuando la cantidad de competidores es numerosa o son iguales en tamaño y poder; si el crecimiento de la industria es lento; si el producto o servicio carece de diferenciación; si las barreras de salida son altas; o si los costos fijos son elevados. A diferencia de las rivalidades con competidores extranjeros, las rivalidades domésticas (locales) suelen ser más personales e intensas, impulsando a las empresas a innovar y mejorar constantemente. La presencia de rivales locales fuertes es crucial, ya que automáticamente anula las ventajas simples que provienen solo de la ubicación (como costos de factores o acceso preferencial al mercado) y obliga a las empresas a desarrollar ventajas más sostenibles (Cho & Moon, 2000).
- **Costos y cantidad de insumos:** Vinculado a la fuerza de poder de los proveedores en el modelo de Porter, resulta especialmente relevante para la empresa, ya que los proveedores pueden afectar directamente la rentabilidad al incrementar precios o disminuir la calidad de los insumos. Este poder de negociación se intensifica cuando el mercado de suministro está concentrado en pocos actores, cuando los productos carecen de sustitutos viables o cuando la industria avícola no representa un cliente

prioritario para ellos. En términos de competitividad, los costos constituyen un factor decisivo: elevados precios de insumos pueden obstaculizar la inserción en mercados internacionales, mientras que una ventaja en costos se construye a partir de la eficiencia en actividades internas. En un sector como el avícola, donde la diferenciación del producto es limitada, la gestión rigurosa de los costos se convierte en condición esencial para mantener participación de mercado. Además, desde la perspectiva financiera, controlar los gastos de materias primas y operaciones es vital, dado que los ingresos por ventas suelen dejar márgenes de utilidad reducidos tras cubrir estos compromisos (Nallari y Griffith, 2013).

- **Producto diferenciado:** Capacidad de una empresa para crear o mejorar un producto o servicio de manera tal que se distinga claramente de la oferta de sus competidores, lo cual es clave para el éxito en el mercado. Esta diferenciación es tan importante que su sola existencia funciona como una de las seis barreras de entrada principales que desalientan a nuevos competidores a incursionar en una industria. Si la empresa logra tener bienes o servicios únicos, el consumidor no tiene más opción que comprarlos a esa firma, minimizando la amenaza de nuevos actores que busquen ganar cuota de mercado. Asimismo, la falta de diferenciación en un producto es un factor que intensifica la rivalidad entre los competidores existentes en una industria. Por lo tanto, para una empresa como San Fernando que maneja bienes diferenciados, tanto el precio como el costo son relevantes para asegurar y mantener su participación en el mercado. En esencia, la ventaja competitiva de una compañía surge de realizar actividades específicas, como el diseño y la fabricación, que fundamentan su posición en costos y establecen las bases de la diferenciación (Magaña Sanchez & Naranjo Gonzales, 2019).

## 2.4. Definición de términos básicos

- **Calidad:** Se refiere a la capacidad de la empresa para garantizar que la producción de pollo cumpla consistentemente con los estándares sanitarios, nutricionales y de frescura exigidos por el mercado, superando las expectativas de los consumidores en cuanto a seguridad alimentaria y valor percibido.
- **Eficiencia:** Capacidad de la empresa para producir pollos en gran volumen y con calidad estable, optimizando el uso de insumos, instalaciones y mano de obra, de manera que se reduzcan costos sin comprometer el bienestar animal ni la satisfacción del consumidor.
- **Estrategia de negocio:** Conjunto de planes y decisiones orientadas a fortalecer la competitividad de la empresa avícola, incluyendo el diseño de políticas de abastecimiento, producción, comercialización y distribución que permitan responder de manera ágil a la demanda del mercado.
- **Innovación:** Implementación de mejoras tecnológicas, procesos productivos avanzados y nuevas prácticas de gestión en la producción y comercialización de pollos. Esto incluye innovaciones en alimentación animal, bioseguridad, procesamiento, empaques sostenibles y apertura de nuevos canales de venta.
- **Ventaja competitiva:** Son los factores que permiten a la empresa diferenciarse y liderar en el mercado avícola, tales como su capacidad de producir a gran escala con eficiencia, garantizar calidad superior en sus productos y adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda y en la competencia.
- **Gestión de inventarios:** Proceso de planificación, control y monitoreo de los niveles de stock de pollo en almacenes y centros de distribución, buscando equilibrio entre disponibilidad para atender la demanda y reducción de costos por sobre almacenamiento o pérdidas.

- **Logística:** Gestión integral del flujo de pollos a lo largo de la cadena productiva, desde el aprovisionamiento de insumos, procesamiento y almacenamiento, hasta el transporte y entrega final, asegurando eficiencia, inocuidad y trazabilidad.

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. *Hipótesis general*

Existe una relación directa entre la gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

##### 3.1.2. *Hipótesis específicas*

- a. Existe una relación positiva entre la planificación estratégica y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.
- b. Existe una relación positiva entre la organización y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.
- c. Existe una relación positiva entre la ejecución y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.
- d. Existe una relación positiva entre el control y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

#### 3.2. Variables

Por su naturaleza: Variables cuantitativas continua.

Por su nivel de medición: Escala ordinal.

- **Variable 1:** Gestión de la cadena productiva del pollo
- **Variable 2:** Competitividad

### 3.3. Operacionalización de los componentes de la investigación

**Tabla 1**

*Operacionalización/categorización de los componentes de las hipótesis*

Gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023					
Hipótesis	Definición conceptual de las variables / categorías	Variables / categorías	Definición operacional de las variables / categorías		Instrumento de recolección de datos
			Dimensiones / factores	Indicadores / cualidades	
<b>Hipótesis General</b>  Existe una relación positiva entre la gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.	Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinada a establecer los objetivos, medios y sistemas para su realización, con el fin de elaborar la planificación estratégica, organización, ejecución y control, incluyendo la administración de los recursos organizacionales (López, 2008).	<b>Variable 1</b>  Gestión de la cadena productiva del pollo	Planificación Estratégica	➤ Planeamiento de la oferta y demanda	Encuesta / Cuestionario
				➤ Planeamiento de abastecimiento	
				➤ Planeamiento de producción	
				➤ Planeamiento de distribución	
				➤ Planeamiento de devolución	
			Organización	➤ Plan cadena de suministro	Encuesta / Cuestionario
				➤ Programación de demanda	
				➤ Programación de las actividades de producción	
			Ejecución	➤ Programación de las actividades de distribución	Encuesta / Cuestionario
				➤ Costos de Instalaciones	
				➤ Costos de Producción	
				➤ Costos de Empaque	
				➤ Costo de Transporte	
			Control	➤ Distribución de productos	Encuesta / Cuestionario
				➤ Devolución de productos	
				➤ Comercialización	
				➤ Exportación	
				➤ Devoluciones de productos defectuosos y excesos de pedidos	

**Gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023**

Hipótesis	Definición conceptual de las variables / categorías	Variables / categorías	Definición operacional de las variables / categorías		Instrumento de recolección de datos
			Dimensiones / factores	Indicadores / cualidades	
<b>Hipótesis Específicas</b>	Capacidad que tienen las empresas de generar, mejorar o mantener su crecimiento y desarrollo dentro de un entorno socioeconómico; además está relacionada con la productividad en el mercado y la aplicación eficiente de tecnologías innovadoras considerando las 5 fuerzas de Porter.	<b>Variable 2</b>  Competitividad	Las 5 Fuerzas de Porter	➤ Nuevos competidores	Encuesta / Cuestionario
a. Existe una relación positiva entre la planificación estratégica y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.				➤ Mercados rivales bien posicionados	
b. Existe una relación positiva entre la organización y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.				➤ Costos y cantidad de insumos	
c. Existe una relación positiva entre la ejecución y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.				➤ Producto diferenciado	
d. Existe una relación positiva entre el control y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.					



## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación geográfica

La empresa San Fernando S.A. se ubica en el distrito de Barranca, provincia de Barranca, departamento de Lima; cuenta con una población de 68324 habitantes con una densidad de 444,35 hab/km<sup>2</sup> según censo del 2017. Además, se encuentra dentro de la circunscripción del Gobierno Regional de Lima – Provincias.

**Figura 1**

*Ubicación de la empresa San Fernando S.A.*



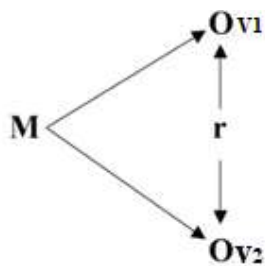
*Nota.* El gráfico muestra la ubicación de la empresa San Fernando S.A, obtenida desde Google Maps.

## 4.2. Diseño de la investigación

Dicha investigación es no experimental en el sentido de que se realiza sin manipulación intencional de las variables: correlaciones descriptivas transversales, el investigador observa las variables que desea relacionar, recopila, obtiene valores para las variables de estudio y determina las relaciones entre dos o más categorías y analizados solo en un determinado momento para comparar, teniendo en cuenta las estadísticas de correlación (Sampieri et al., 2014).

**Figura 2**

*Esquema del diseño de investigación*



Donde:

**M:** Muestra (14 administradores de granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A.)

**Ov1:** Observación de la variable 1 (Gestión de la cadena productiva del pollo)

**r:** Relación entre variables

**Ov2:** Observación de la variable 2 (Competitividad)

### **4.3. Métodos de investigación**

El método de investigación es hipotético-deductivo, evaluativo-racional permite explicar los objetos de estudio a partir de una hipótesis formulada considerando la observación y el razonamiento para después realizar la contrastación mediante la recolección y análisis de datos; es por ello, que se identificó los desafíos que enfrenta la empresa San Fernando S.A en la gestión de la cadena productiva del pollo los cuales inciden en el nivel competitividad en el sector avícola (Sánchez, 2019).

Cuantitativo, se realiza procedimiento de procesamiento de datos estadísticos para comparar hipótesis mediante análisis estadístico.

De tipo aplicada, tiene como objetivo resolver un problema específico basado en hechos orientándose en la búsqueda y consolidación de conocimiento para su desarrollo.

Sintético – analítico, proceso de investigación que descompone el objeto de estudio en sus partes para examinarlas de manera independiente y luego recopilarlos para analizarlos de manera integral; es por ello, que en la investigación permite comprender la relación entre las variables de estudio. Luego, se analizó los eslabones de cadena productiva subdividiéndose en producción, procesamiento, distribución, marketing para determinar las características, procesos principales y el impacto en la toda la cadena productiva para aumentar la competitividad de San Fernando S.A, teniendo en cuenta factores como el costo, la calidad, la estabilidad y el posicionamiento en el mercado.

#### **4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación**

##### ***Población***

En la investigación, la población de estudio estuvo conformada por 14 administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A.

##### ***Muestra***

La muestra para el objeto de estudio es la población muestral (14 administradores de granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A.).

##### ***Unidad de análisis***

Administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A. (muestreo no probabilístico por conveniencia).

##### ***Unidades de observación***

Cada administrador de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta con su instrumento cuestionario de forma anónima dirigida para cada administrador de la granja de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A. en relación a las dimensiones de variable de estudio.

**Tabla 2***Técnicas e instrumentos de recopilación de información*

<b>Técnicas</b>	<b>Justificación</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Aplicado en</b>
Encuesta	Obtener información de las variables en estudio.	Cuestionario	14 administradores de granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A.

**a. Cuestionario**

Se elaboró dos cuestionarios (Apéndice A), de 20 ítems cada uno para determinar la relación entre la gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad en la empresa San Fernando S.A. para luego correlacionarla y asociarla; los cuestionarios fueron elaborados en escala de Likert considerando la escala valorativa del 1 al 5 (1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Ni en acuerdo, ni en desacuerdo; 4: De acuerdo; 5: Muy de acuerdo).

**4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento de los datos, se tiene en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas, se utilizar Microsoft Excel 2019 para realizar gráficos y tablas estadísticas correspondientes a la información ingresada.

De igual forma, para determinar intervalos de confianza y comparar hipótesis propuestas, se considera una prueba estadística que tenga en cuenta el nivel de aprendizaje (relacional); número de grupos (2 variables y 1 grupo); variables cuantitativas; y hacer suposiciones sobre la normalidad, para ello se considera:

➤ **Prueba de normalidad**

- Shapiro – Wik :  $N \leq 50$

- Kolmogorov – Smirnov :  $N > 50$

Con base en los resultados de la prueba de normalidad se selecciona una prueba estadística, dividida en dos conjuntos: paramétrica (coeficiente de correlación de Pearson) y no paramétrica (coeficiente de correlación de Spearman). Sin embargo, los datos estadísticos se procesan utilizando el software estadístico IBM SPSS.

### **Validez y confiabilidad**

Los instrumentos de recopilación de datos serán evaluados por un juicio de expertos (Apéndice C); para comprobar la coherencia entre variables, dimensión, indicadores, ítems, escala valorativa con el objetivo de obtener instrumentos válidos. Asimismo, para evaluar cuán consistentes y relacionadas entre sí son los ítems del cuestionario se utiliza el software estadístico IBM SPSS versión 27, el cual garantiza la fiabilidad y el análisis de los datos del instrumento, obteniéndose un Alfa de Cronbach (Apéndice B) de 0.83 y 0.81 respectivamente para cada cuestionario, considerándose “Bueno” de fiabilidad y existiendo consistencia entre los ítems de los cuestionarios.

## 4.7. Matriz de consistencia metodológica

**Tabla 3**

*Matriz de consistencia metodológica*

Gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables / categorías	Dimensiones / factores	Indicadores/ cualidades	Fuente o instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planeamiento de la oferta y demanda</li> <li>➤ Planeamiento de abastecimiento</li> <li>➤ Planeamiento de producción</li> <li>➤ Planeamiento de distribución</li> <li>➤ Planeamiento de devolución</li> <li>➤ Plan de cadena de suministro</li> <li>➤ Programación de demanda</li> </ul>		<b>Método de investigación:</b> Hipotético-deductivo  <b>Tipo de investigación:</b> Aplicada	<b>Población:</b> 14 Administradores de granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A.
¿Qué relación existe entre la gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023?	Determinar la relación que existe entre la gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.	Existe una relación positiva entre la gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.	<b>Variable 1</b>	Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planeamiento de distribución</li> <li>➤ Planeamiento de devolución</li> <li>➤ Plan de cadena de suministro</li> <li>➤ Programación de demanda</li> </ul>	Encuesta / Cuestionario	<b>Nivel de investigación:</b> Correlacional  <b>Diseño:</b> Descriptivo correlacional	<b>Muestra:</b> Población muestral (14 Administradores de granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A.)
<b>Problema Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>	Gestión de la cadena productiva del pollo	Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programación de las actividades de producción</li> <li>➤ Programación de las actividades de distribución</li> <li>➤ Costos de Instalaciones</li> <li>➤ Costos de Producción</li> <li>➤ Costos de Empaque</li> <li>➤ Costo de Transporte</li> </ul>			<b>Unidad de análisis:</b> Administradores de granjas de producción de pollos.
a. ¿Qué relación existe entre la planificación estratégica y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.	a. Establecer la relación que existe entre la planificación estratégica y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.	a. Existe una relación positiva entre la planificación estratégica y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.						
b. Determinar la relación que existe entre la organización y las	b. Determinar la relación que existe entre la organización y las			Ejecución				

**Gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023**

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables / categorías	Dimensiones / factores	Indicadores/ cualidades	Fuente o instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
Barranca – Lima, 2023? b. ¿Qué relación existe entre la organización y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023? c. ¿Qué relación existe entre la ejecución y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023? d. ¿Qué relación existe entre el control y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023?	cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023. c. Establecer la relación que existe entre la ejecución y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023. d. Establecer la relación que existe entre el control y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023. e. Realizar una propuesta de gestión de la cadena productiva del pollo para incrementar la competitividad de la empresa San Fernando S.A.	b. Existe una relación positiva entre la organización y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023. c. Existe una relación positiva entre la ejecución y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023. d. Existe una relación positiva entre el control y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.		Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Distribución de productos</li> <li>➤ Devolución de productos</li> <li>➤ Comercialización</li> <li>➤ Exportación</li> <li>➤ Devoluciones de productos defectuosos y excesos de pedidos</li> </ul>			
			<b>Variable 2</b> Competitividad	Las 5 Fuerzas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuevos competidores</li> <li>➤ Mercados rivales bien posicionados</li> <li>➤ Costos y cantidad de insumos</li> <li>➤ Producto diferenciado</li> </ul>	Encuesta / Cuestionario		



## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **5.1. Presentación de resultados**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos luego de realizar la investigación en una muestra de 14 administradores de granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A. Barranca, Lima. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios de 20 ítems cada uno, considerando escala valorativa de Likert; asimismo, se determinó la confiabilidad de los instrumentos mediante el coeficiente del Alfa de Cronbach para el cuestionario de la variable gestión de la cadena productiva del pollo y competitividad, un coeficiente de 0.83 y 0.81 respectivamente.

Luego de recolectar información de la muestra, la información es procesada para realizar análisis de datos, presentados en tablas donde tenemos valores absolutos y porcentuales, luego se presentan los valores en gráficos, también se presentan descripciones. Asimismo, se estableció baremos, para las variables de estudio en base a los 20 ítems de cada instrumento aplicado, mediante una escala de valoración de Likert.

#### **5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

##### ***5.2.1. Análisis estadístico – cadena productiva del pollo***

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la encuesta para la variable cadena productiva del pollo; asimismo, esta variable consta de cuatro dimensiones como plantificación estratégica, organización, ejecución y control.

**Tabla 4***Variable cadena productiva del pollo*

	<b>D1.</b>		<b>D2.</b>		<b>D3.</b>		<b>D4.</b>		<b>V. Cadena</b>	
	<b>Planificación E.</b>		<b>Organización</b>		<b>Ejecución</b>		<b>Control</b>		<b>productiva del pollo</b>	
<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Mala	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Regular	0	0.0%	13	93.0%	12	86.0%	3	21.0%	2	14.0%
Buena	14	100.0%	1	7.0%	2	14.0%	11	79.0%	12	86.0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.*Análisis:*

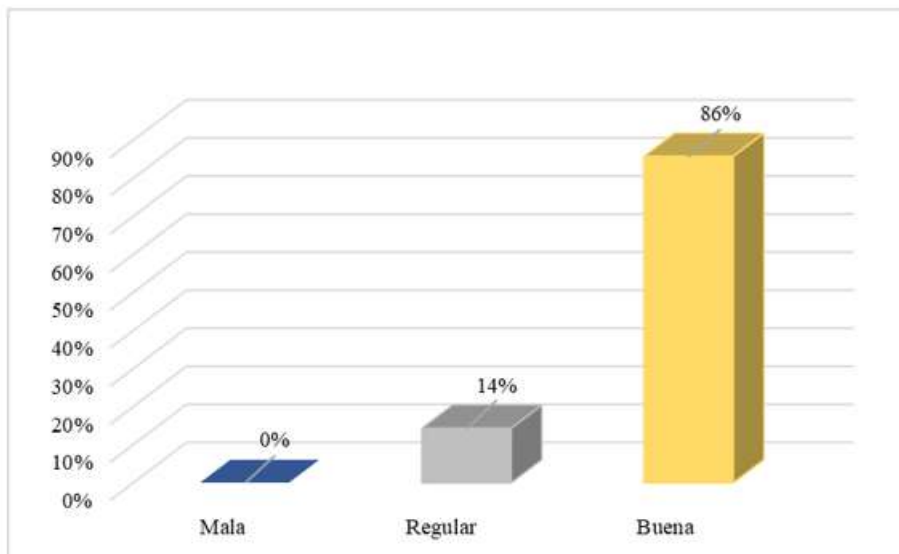
El 86.0% de los administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A. consideran que existe una buena cadena productiva del pollo; sin embargo, solamente el 14% manifiesta que es regular.

*Interpretación:*

Se observa que la percepción de los administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A. en cuanto a la cadena productiva del pollo es buena, respecto al control y planificación estratégica sobre todo porque la empresa cuenta con un plan de devoluciones para insumos defectuosos y/o exceso de pedidos, cuenta con un plan de producción, existe políticas y/o plan de actividades para las devoluciones de productos defectuosos y exceso de pedidos; sin embargo, aún es regular en cuanto a organización y ejecución porque el personal de producción aún desconoce sobre los procedimientos de empaque de los productos, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 3**

*Baremo de la variable cadena productiva del pollo*



### **Análisis estadístico – dimensiones de la cadena productiva del pollo**

#### **a. Dimensión – planificación estratégica**

**Tabla 5**

*Planificación estratégica*

Niveles	f	%
Mala	0	0.0%
Regular	0	0.0%
Buena	14	100.0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0%</b>

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.

*Análisis:*

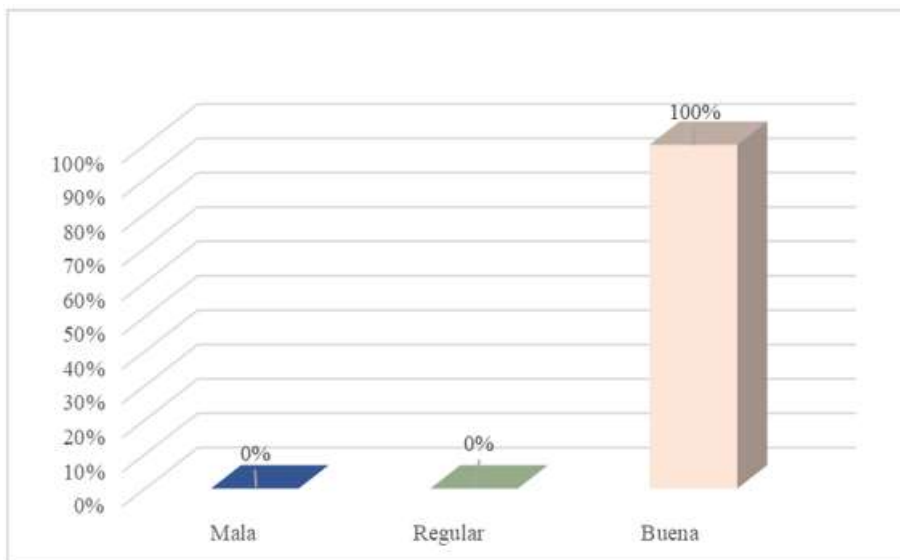
Se observa que un 100% los administradores encuestados de las granjas de producción de pollos consideran que hay una buena planificación estratégica.

### *Interpretación:*

Los administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A. están de acuerdo con la planificación porque cuentan con un plan de producción adecuado y herramientas de pronóstico que permite realizar análisis de oferta y demanda; sin embargo, la empresa aún no tiene proyectado su oferta para cada periodo anual, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 4**

### *Planificación estratégica*



### **b. Dimensión – organización**

**Tabla 6**

### *Organización*

Niveles	f	%
Mala	0	0.0%
Regular	13	93.0%
Buena	1	7.0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0%</b>

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.

### *Análisis:*

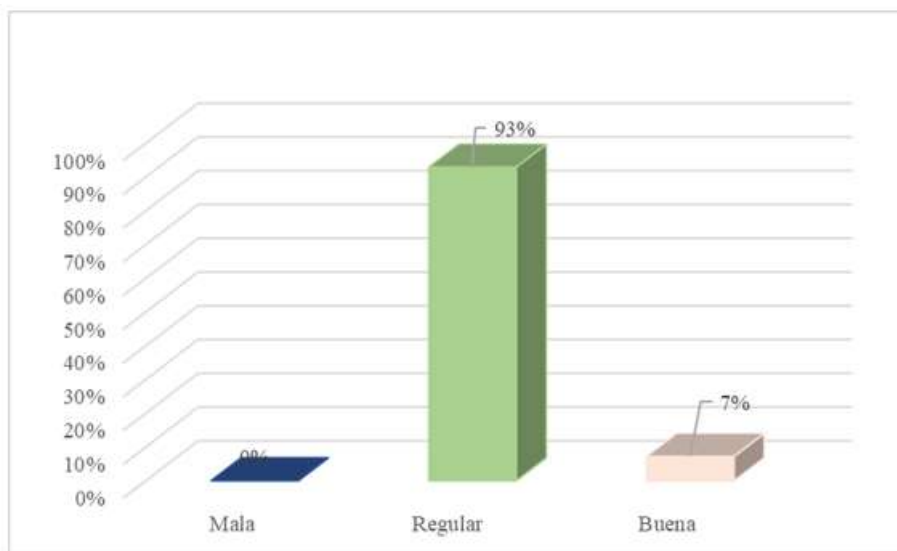
Se observa que el 93.0% de los administradores de las granjas de producción de pollos consideran una regular organización de la cadena productiva del pollo, el 7.0% manifiesta que existe una buena organización.

### *Interpretación:*

Los administradores consideran que la empresa sí tiene programada las actividades de distribución adecuadas, además, dispone de actividades para el desarrollo de la cadena de suministros, tiene programada las actividades para el proceso de preparación de la demanda de productos, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 5**

*Organización*



### c. Dimensión - ejecución

**Tabla 7**

*Ejecución*

<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Mala	0	0.0%
Regular	12	86.0%
Buena	2	14.0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0%</b>

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.

*Análisis:*

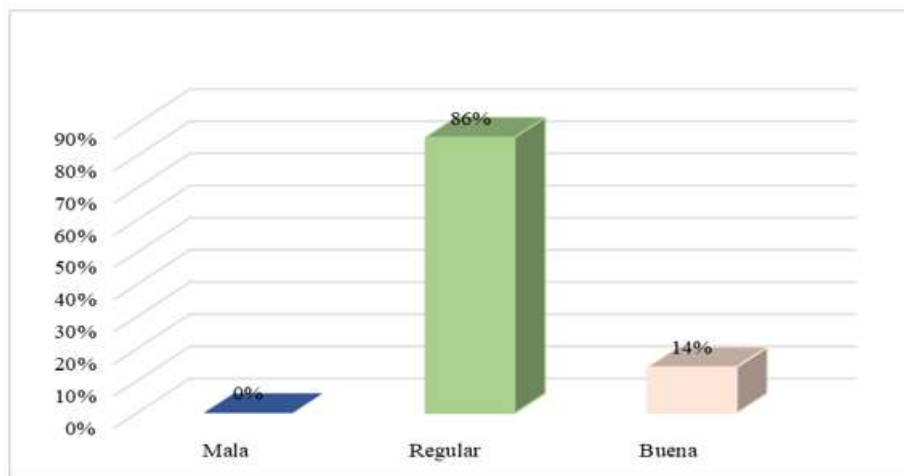
Se observa que el 86.0% de los administradores de las granjas de producción de pollos considera regular la ejecución de la cadena productiva del pollo, y solamente el 14.0% manifiesta que la ejecución es buena.

*Interpretación:*

Los administradores manifiestan que la empresa cuenta con equipos necesarios (climatizado) para el traslado de productos, la producción cuenta con una programación de acuerdo con los equipos, máquinas; sin embargo, aún el personal de producción desconoce algunos procedimientos de empaque de productos, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 6**

*Ejecución*



**d. Dimensión – control**

**Tabla 8**

*Control*

Niveles	f	%
Mala	0	0.0%
Regular	3	21.0%
Buena	11	79.0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0%</b>

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.

*Análisis:*

Se observa que el 79.00% de los administradores de las granjas de producción de pollos manifiesta que existe un buen control de la cadena productiva del pollo; el 21.0% considera que el control es regular.

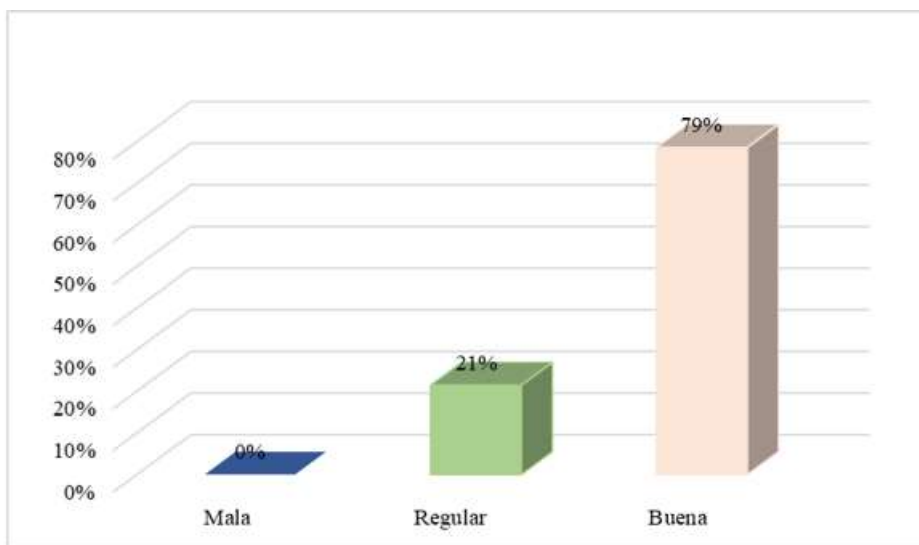
*Interpretación:*

Los administradores manifiestan que en la empresa existen estándares de control para cada uno de los procesos de distribución, devolución, comercialización y

exportación de productos, porque se dispone de programas que permiten reducir los desechos en el medio ambiente y certificaciones de los productos exportados; sin embargo, indican que aún no hay conocimiento completo por parte del personal en cuanto a los procesos de distribución, devolución, comercialización y exportación de productos, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 7**

*Control*



### **5.2.2. *Análisis estadístico - competitividad***

La variable competitividad consta de una dimensión como las 5 fuerzas de Porter; a continuación, se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.



**Tabla 9***Variable competitividad*

	<b>Nuevos</b>		<b>Mercados</b>		<b>Costos y</b>		<b>Producto</b>		<b>V2.</b>	
	<b>competidores</b>		<b>rivales</b>		<b>cantidad</b>		<b>diferenciado</b>		<b>Competitividad</b>	
<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Mala	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Regular	0	0.0%	10	71.0%	7	50.0%	1	7.0%	1	7.0%
Buena	14	100.0%	4	29.0%	7	50.0%	13	93.0%	13	93.0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.*Análisis:*

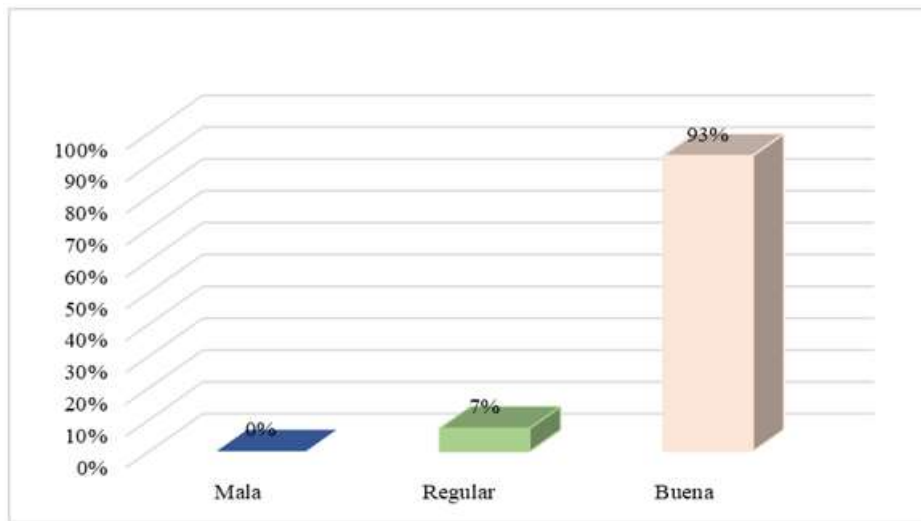
El 93.0% de los administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A. consideran que existe una buena competitividad; sin embargo, solamente el 7% manifiesta que es regular.

*Interpretación:*

Se observa que la percepción de los administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A. en cuanto a la competitividad es buena, porque la empresa siempre busca implementar estrategias competitivas para mantenerse en el mercado de manera sostenible y estar al nivel de sus competidores, ofreciendo productos diferenciados de calidad; sin embargo, siempre está en guerra de precios con sus competidores directos, además, existe un grado alto de disponibilidad actual de los principales suministros utilizados en la producción , tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 8**

*Variable competitividad*



**a. Dimensión – 5 Fuerzas de Porter**

**Tabla 10**

*Nuevos competidores – 5 Fuerzas de Porter*

Niveles	f	%
Mala	0	0.0%
Regular	0	0.0%
Buena	14	100.0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0%</b>

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.

*Análisis:*

El 100.0% de los administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A. consideran que existe una buena cantidad del ingreso de nuevos competidores.

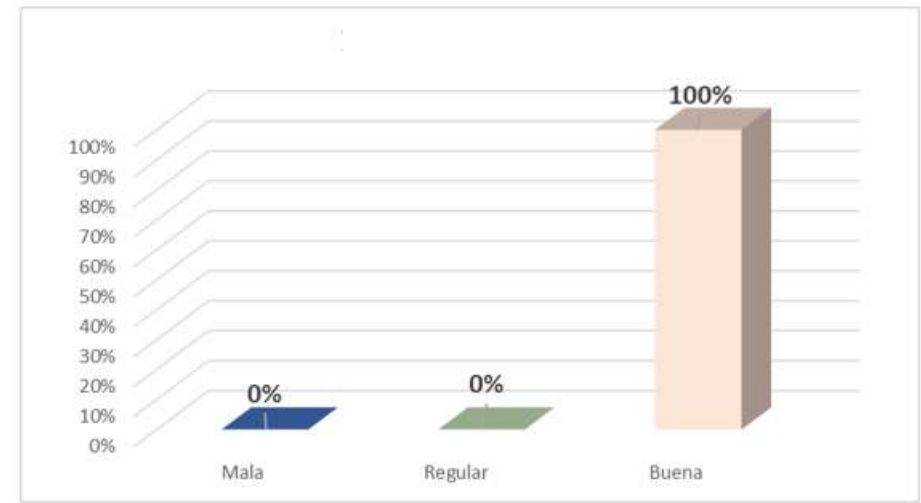
*Interpretación:*

Se observa que la percepción de los administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A. en cuanto al ingreso de nuevos competidores, ya que con frecuencia aparecen con productos

similares a los que ofrece la empresa San Fernando S.A; sin embargo, las barreras de entradas son de alto costo en cuanto a inversión de equipos y herramientas. Es por ello por lo que la empresa frecuentemente usa nuevas tecnologías para el proceso de producción, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 9**

*Nuevos competidores – 5 Fuerzas de Porter*



**Tabla 11**

*Mercados rivales bien posicionados – 5 Fuerzas de Porter*

Niveles	f	%
Mala	0	0.0%
Regular	10	71.0%
Buena	4	29.0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0%</b>

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.

*Análisis:*

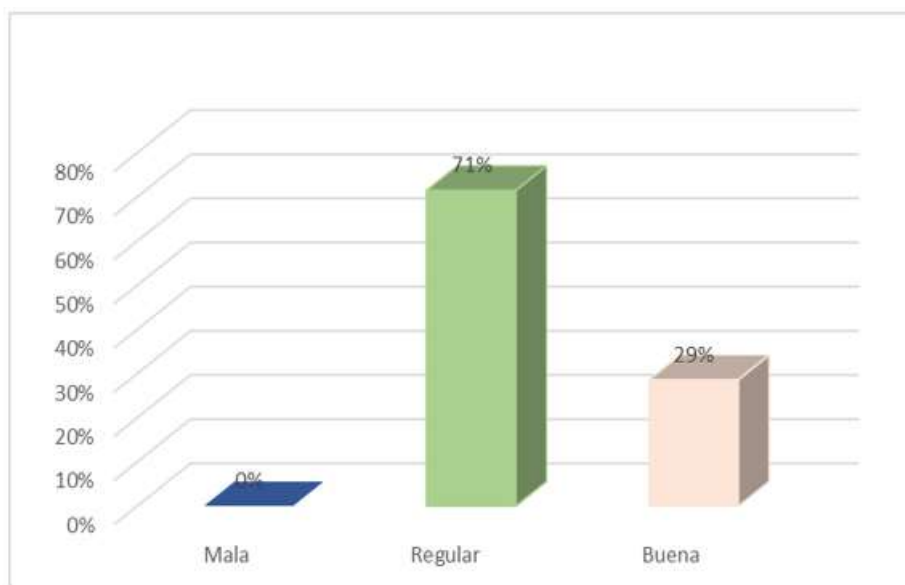
El 71.0% y 29% de los administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A. consideran que existe un regular y buen mercado rival bien posicionado respectivamente.

### *Interpretación:*

Se observa que la percepción de los administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A. en cuanto a los mercados rivales posicionales porque existe variedad de competidores en el sector, ocasionando guerras de precios entre la empresa San Fernando S.A. y sus competidores directos; además, la empresa tiene diseñado planes de contingencia ante variaciones importantes en las decisiones de los principales competidores, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 10**

*Mercados rivales bien posicionados – 5 Fuerzas de Porter*



**Tabla 12**

*Costos y cantidad de insumos – 5 Fuerzas de Porter*

Niveles	f	%
Mala	0	0.0%
Regular	7	50.0%
Buena	7	50.0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0%</b>

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.

### *Análisis:*

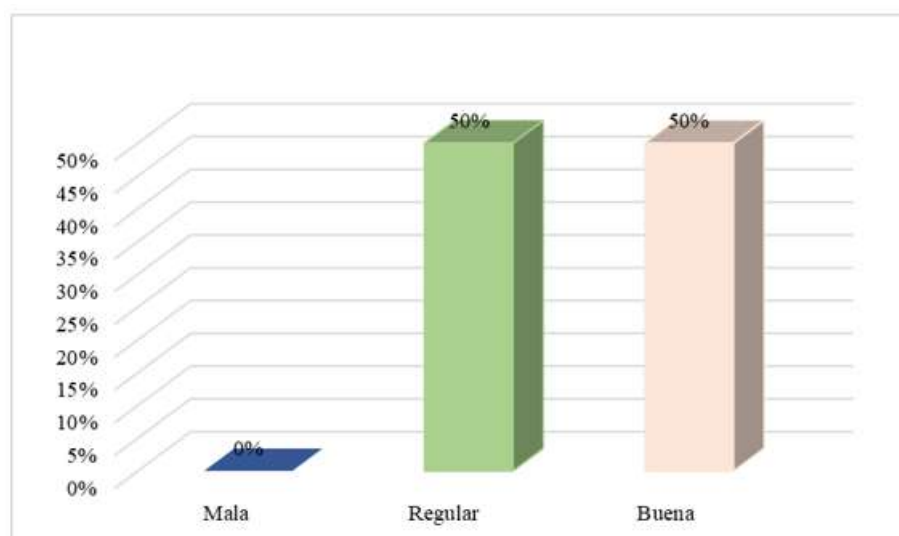
El 50.0% de los administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A. manifiestan que los costos y cantidad de insumos es buena; sin embargo, el 50% indican que aún les falta mejorar; por lo tanto, es regular.

### *Interpretación*

Se observa que la percepción de los administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A. en cuanto a los costos y cantidad de insumos, manejan una cartera de proveedores para todas las áreas de la empresa, Se mantiene al día en cuanto a precios y ofertas de sus principales necesidades, busca continuamente alianzas y colaboraciones con sus proveedores fomentando relaciones sólidas y a largo plazo; sin embargo, en ocasiones no existe un grado alto de disponibilidad de principales suministros, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 11**

*Costos y cantidad de insumos – 5 Fuerzas de Porter*



**Tabla 13***Producto diferenciado – 5 Fuerzas de Porter*

<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Mala	0	0.0%
Regular	1	7.0%
Buena	13	93.0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0%</b>

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.

### *Análisis*

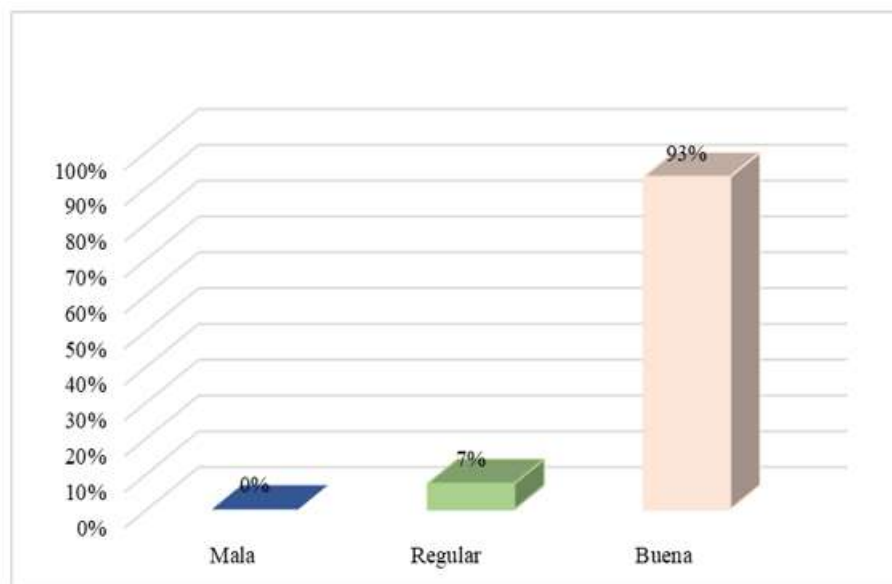
El 93.0% de los administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A. consideran el bueno en cuanto al producto diferenciado que ofrece; sin embargo, el 7.0% manifiesta que se debe mejorar, por lo tanto, es regular.

### *Interpretación*

Se observa que la percepción de los administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte; en cuanto al producto diferenciado que ofrecen existe diferenciadores entre los productos que ofrece San Fernando S.A. y los productos de la competencia, mantiene un precio estándar de acuerdo con el mercado nacional, hace uso del logotipo para la venta de todos sus productos; por lo tanto, influye en la elección y decisión de compra de los clientes; sin embargo, hay una variedad de productos sustitutos disponibles en el mercado, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 12**

*Producto diferenciado – 5 Fuerzas de Porter*



## **Discusión de resultados**

En relación a las buenas prácticas de manufactura (BPM), Huertas (2018) identificó deficiencias en etapas críticas como la incubación y el sacrificio, aumentando los riesgos biológicos y químicos. Estas limitaciones coinciden con las observadas en esta investigación en la dimensión de ejecución obteniendo que el 14% del personal carece de conocimiento en procedimientos clave, como el empaque. Aunque ambos estudios resaltan la importancia de optimizar procesos, Huertas pone un énfasis mayor en la inocuidad del producto, mientras que esta investigación prioriza la mejora de la gestión interna y logística obteniendo un 86% de efectividad mediante la aplicación de mejoras en la planificación y control operativo.

Por otra parte, Molina (2019) destacó una correlación positiva alta ( $r = 0.7777$ ) entre la integración de la cadena de suministro y las ventajas competitivas, señalando la importancia de coordinar actividades como entrega e innovación. Este enfoque se alinea con los hallazgos de esta investigación, donde las deficiencias en organización y ejecución impactan la competitividad, pese a las fortalezas en planificación estratégica y control obteniendo un Rho de Spearman de 0.638 determinando que existe relación directa (signo positivo). Mientras Molina subraya el papel de la innovación como motor principal, en esta investigación se enfatiza la necesidad de capacitar al personal y mejorar la programación de actividades para lograr una mayor eficiencia.

Asimismo, Herrera y Ruiz (2021) propusieron estrategias basadas en herramientas de control estadístico y tableros de indicadores para mejorar costos y calidad en la producción de pollos. Estos resultados están en consonancia con la correlación alta entre control y las 5 Fuerzas de Porter ( $Rho = 0.645$ ,  $p < 0.01$ ) observada en este estudio, que sugiere que el fortalecimiento del control en procesos clave, como distribución y



comercialización, es una estrategia efectiva para mejorar la competitividad. Sin embargo, Herrera y Ruiz enfatizan aspectos como la bioseguridad y el control de enfermedades, mientras que aquí se resalta la capacitación en procedimientos operativos.

En un enfoque complementario, Servín (2022) señaló que la innovación, el capital humano y la gestión financiera son determinantes de la competitividad. Este hallazgo se relaciona directamente con la correlación alta entre planificación estratégica y las 5 fuerzas de Porter ( $Rho = 0.849$ ,  $p < 0.001$ ) encontrada en esta investigación. Además, la calificación regular de la ejecución refuerza la importancia de fortalecer las competencias del personal para optimizar el desempeño operativo. Del mismo modo, la gestión financiera mencionada por Servín guarda relación con los resultados positivos en control, donde la existencia de estándares efectivos para la distribución y comercialización respalda la competitividad de San Fernando.

En relación con las ventajas competitivas, Navarro (2019) identificó una correlación positiva entre la cadena de valor y actividades como logística y capacitación del personal. Esto coincide con la correlación alta entre planificación estratégica y las 5 Fuerzas de Porter ( $Rho = 0.849$ ,  $p < 0.001$ ) observada en este estudio. Además, la correlación moderada entre organización y las 5 Fuerzas de Porter ( $Rho = 0.551$ ,  $p < 0.05$ ) refuerza que mejorar la organización puede potenciar la competitividad, especialmente si se abordan las limitaciones en la programación y capacitación del personal.

En términos de productividad, Campos y Chávez (2021) concluyeron que procesos inadecuados afectan indicadores clave como la eficiencia operativa. Esto se relaciona directamente con las limitaciones en ejecución y organización identificadas en este

estudio, donde problemas como la falta de programación y la escasa capacitación del personal impactan negativamente la competitividad. Además, la correlación alta entre ejecución y las 5 Fuerzas de Porter ( $Rho = 0.638$ ,  $p < 0.01$ ) demuestra la importancia de optimizar los procesos para mejorar el desempeño general, permitiendo reducir tiempos, minimizar costos facilitando la toma de decisiones.

Aguirre et al. (2019) identificaron problemas en la adquisición de materias primas y el procesamiento que impactaron directamente la atención al cliente, lo cual guarda relación con los resultados regulares en ejecución en este estudio. Por último, Casas y Jacinto (2022) destacaron que la optimización de la cadena de suministro incrementa la rentabilidad, en consonancia con la correlación alta entre planificación estratégica y las 5 Fuerzas de Porter ( $Rho = 0.849$ ,  $p < 0.001$ ) observada en esta investigación. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de una gestión estratégica sólida, complementada con mejoras operativas para consolidar la competitividad.

Finalmente, Vargas (2021) resaltó que la gestión logística eficiente tiene un impacto directo en la competitividad, destacando áreas como almacenamiento y transporte. De manera similar, esta investigación encontró una correlación alta entre control y las 5 Fuerzas de Porter ( $Rho = 0.645$ ,  $p < 0.01$ ), lo que evidencia que un control efectivo en distribución y comercialización puede contribuir significativamente al éxito competitivo. Además, las deficiencias en organización y ejecución detectadas aquí reflejan problemas logísticos similares a los reportados por Vargas (2021), reforzando la necesidad de integrar y optimizar estas dimensiones.

### 5.3. Contrastación de hipótesis

#### Análisis inferencial

La prueba de normalidad se realizó mediante el método Shapiro-Wilk ( $n \leq 50$ ), considerando que la muestra estuvo compuesta por 14 administradores de las granjas de producción de pollos de la zona norte de la empresa San Fernando S.A.; Además, se utilizó el software estadístico con 95% de confianza y 5% de margen de error, teniendo en cuenta que si valor de  $p \geq 0.05$ , los datos se distribuyen normalmente (paramétricos); sin embargo, si el valor de  $p$  es  $< 0.05$ , los datos no se distribuyen normalmente (no paramétricos).

**Tabla 14**

*Prueba de normalidad*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cadena_productiva_del _pollo	,534	14	,000	,297	14	,000
Competitividad	,390	14	<.001	,180	14	<.000
a. Corrección de significación de Lilliefors						

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.

Como se observa en la tabla anterior, los valores de significancia de la prueba Shapiro-Wilk de las variables gestión de cadena productiva del pollo y competitividad son menores a 0.05 ( $.000 < 0.05$ ;  $.000 < 0.05$ ) por lo tanto, los datos no presentan distribución normal. Y para realizar la validación, procesamiento, análisis de datos estadísticamente se aplica el coeficiente de Rho Spearman.

## Contrastación de hipótesis general

$H_a$ : Existe una relación positiva entre la gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

$H_0$ : No existe una relación positiva entre la gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

## Nivel de significación

$$\alpha = 0.05$$

## Valor estadístico (bilateral)

Los resultados del procesamiento del coeficiente de Rho Spearman, se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 15**

*Correlaciones de hipótesis general*

Correlaciones				
			Gestión_Cadena_Productiva_del_Pollo	Competitividad
Rho de Spearman	Gestión_Cadena_Productiva_del_Pollo	Coeficiente de correlación	1,000	,667
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	14	14
	Competitividad	Coeficiente de correlación	,667	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	14	14

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.

El p-valor calculado es de .000 ( $0.000 < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir, obteniendo como coeficiente de Rho de Spearman 0.667 lo que determina que existe relación directa entre las variables (signo positivo) correlación alta; es decir, a medida que existe mejora en la gestión de la cadena productiva del pollo, referente a la planificación, control, organización,

ejecución aumenta la competitividad en San Fernando S.A. fortalecimiento su posicionamiento en el mercado del sector avícola.

### Contrastación de hipótesis específica 1

$H_a$ : Existe una relación positiva entre la planificación estratégica y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

$H_0$ : No existe una relación positiva entre la planificación estratégica y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

### Nivel de significación

$$\alpha = 0.05$$

### Valor estadístico (bilateral)

Los resultados del procesamiento del coeficiente de Rho Spearman, se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 16**

*Correlaciones de hipótesis específica 1*

Correlaciones				
			CP_Planificación Estratégica	Competitividad
Rho de Spearman	CP_Planificación_ Estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	,849**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	14	14
	Competitividad	Coeficiente de correlación	,849**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	14	14

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.

El p-valor calculado es de .000 ( $0.001 < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir, el coeficiente de Rho de Spearman es igual a 0.849 relación directa (signo positivo) correlación muy alta; lo que determina que existe

evidencia estadísticamente significativa, y al mejorar la planificación estratégica se fortalecen los factores competitivos de las cinco fuerzas de Porter, es por ello, que al existir una planificación estratégica solidificada permite la gestión óptima de recursos, además de responder de manera competitiva ante la presencia de nuevos competidores en el mercado.

### Contrastación de hipótesis específica 2

H<sub>a</sub>: Existe una relación positiva entre la organización y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

H<sub>0</sub>: No existe una relación positiva entre la organización y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

### Nivel de significación

$$\alpha = 0.05$$

### Valor estadístico (bilateral)

Los resultados del procesamiento del coeficiente de Rho Spearman, se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 17**

*Correlaciones de hipótesis específica 2*

Correlaciones				
			CP_Organización	Cinco_Fuerzas_Porter
Rho de Spearman	CP_Organización	Coefficiente de correlación	1,000	,551*
		Sig. (bilateral)	.	,041
		N	14	14
	Cinco_Fuerzas_Porter	Coefficiente de correlación	,551*	1,000
		Sig. (bilateral)	,041	.
		N	14	14

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.

El p-valor calculado es de .000 ( $0.041 < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir, el coeficiente de Rho de Spearman es igual a 0.551 lo que determina que existe relación directa (signo positivo) correlación moderada; es decir, cuando la organización interna mejora se fortifican los componentes que determinan la competitividad contribuyendo de manera significativa el fortalecimiento de San Fernando S.A.

### Contrastación de hipótesis específica 3

H<sub>a</sub>: Existe una relación positiva entre la ejecución y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

H<sub>0</sub>: No existe una relación positiva entre la ejecución y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

### Nivel de significación

$$\alpha = 0.05$$

### Valor estadístico (bilateral)

Los resultados del procesamiento del coeficiente de Rho Spearman, se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 18**

*Correlaciones de hipótesis específica 3*

Correlaciones				
			CP_Ejecución	Cinco_Fuerzas_Porter
Rho de Spearman	CP_Ejecución	Coeficiente de correlación	1,000	,638*
		Sig. (bilateral)	.	,014
		N	14	14
	Cinco_Fuerzas_Porter	Coeficiente de correlación	,638*	1,000
		Sig. (bilateral)	,014	.
		N	14	14

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.

El p-valor calculado es de .000 ( $0.01 < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir, el coeficiente de Rho de Spearman es igual a 0.638 lo que determina que existe relación directa (signo positivo) correlación alta en la ejecución de las actividades operativas y la competitividad considerando las cinco fuerzas de Porter, contribuyendo directamente en mejorar la posición frente a los clientes, proveedores, innovación de productos sustitutos.

#### Contrastación de hipótesis específica 4

$H_a$ : Existe una relación positiva entre el control y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

$H_0$ : No existe una relación positiva entre el control y las cinco fuerzas de Porter de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023.

#### Nivel de significación

$$\alpha = 0.05$$

#### Valor estadístico (bilateral)

Los resultados del procesamiento del coeficiente de Rho Spearman, se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 19**

*Correlaciones de hipótesis específica 4*

Correlaciones				
			CP_Control	Cinco_Fuerzas_Porter
Rho de Spearman	CP_Control	Coeficiente de correlación	1,000	,645*
		Sig. (bilateral)	.	,013
		N	14	14
	Cinco_Fuerzas_Porter	Coeficiente de correlación	,645*	1,000
		Sig. (bilateral)	,013	.
		N	14	14

*Nota.* Obtenido del software IBM SPSS versión 27.



El p-valor calculado es de .000 ( $0.01 < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; obteniendo un coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.645 lo que determina que existe relación directa (signo positivo) correlación alta entre el control y las cinco fuerzas de Porter en San Fernando S.A. Asimismo, a medida que se fortalecen los componentes de control interno aumenta de manera progresiva la competitividad reduciendo las vulnerabilidades ante nuevos competidores.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema**

##### **Introducción**

La finalidad de la propuesta que se ha planteado pretende mejorar la gestión de la cadena productiva del pollo (planificación estratégica, organización, ejecución y control) y por ende elevar la competitividad de la empresa San Fernando S.A.; asimismo, dicha propuesta exhibe las actividades que comprende el proceso estratégico, objetivos, responsables y diagrama de Gantt para su ejecución.

##### **Objetivos**

- Rediseñar más del 40% el proceso estratégico mediante la elaboración de la matriz evaluación de factores externos (MEFE), matriz perfil competitivo (MPC), matriz perfil referencial (MPR), evaluación de factores internos (MEFI), Matriz de interés (MIO).
- Realizar la implementación estratégica de negocio para incrementar la rentabilidad mediante la diversificación de nuevas líneas de negocio con valor agregado del plan estratégico de San Fernando S.A.
- Realizar el análisis competitivo San Fernando S.A.

## **Desarrollo de la propuesta**

San Fernando S.A. es una compañía que se centra en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, además de comprometerse con el desarrollo, buen apoyo para sus empleados y la sociedad. Para mantener su liderazgo en el mercado peruano y convertirse en referencia global, San Fernando S.A. debe tomar medidas y decisiones estratégicas prescritas por sus valores y código de ética. Es por ello que, San Fernando S.A. debe actualizar su plan estratégico al 2025, lo que le permitirá desarrollar los mejores productos para la alimentación.

Conociendo la situación actual de San Fernando, la naturaleza de sus actividades y la realidad del mercado avícola, creemos que su futura estabilidad y crecimiento están amenazados. Por esta razón, se proporciona un plan estratégico basado en el beneficio principal de San Fernando y determinamos el nuevo horizonte de crecimiento. Aunque San Fernando diversifica la categoría de sus productos cárnicos, sus ingresos aún dependen del mercado de pollo vivo (commodity), sus ganancias aún no son las óptimas y aún dependen del cambio de los precios del pollo e insumos. Por lo tanto, San Fernando tiene un alto costo de ventas y, aunque hay volumen alto de ventas, no lo refleja en las mismas acciones en sus ganancias. Es por ello que se analizará cómo las fuerzas de Porter influenciaron y se han preservado en el mercado de aves para lograr mayores ganancias de manera efectiva.

Para realizar la mejora de la gestión de la cadena productiva del pollo, se considera las siguientes actividades, como se muestra en la Tabla 20.

**Tabla 20**

*Etapas para la mejora del proceso estratégico*

Etapas	Actividades	Objetivo	Responsable	Cronograma				
				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sensibilización de los colaboradores acerca de los beneficios de la implementación.</li> <li>➤ Conformación del equipo de trabajo.</li> <li>➤ Elaboración de un diagnóstico inicial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar las actividades más relevantes del proceso estratégico.</li> <li>➤ Lograr la sensibilización al 95% de colaboradores.</li> </ul>	Comité de implementación	X	X			
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración de un plan de trabajo</li> <li>➤ Realizar un diagnóstico de las herramientas y equipos que se cuenta.</li> <li>➤ Realizar un diagnóstico de la infraestructura.</li> <li>➤ Bosquejo de las capacidades de los colaboradores.</li> <li>➤ Analizar las políticas internas y normativas del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lograr el diagnóstico al 95% en cuanto a las herramientas, equipos, infraestructura de San Fernando S.A.</li> </ul>				X		
Rediseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar el rediseño más del 40% el proceso estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lograr el rediseño más del 40% del proceso estratégico de San Fernando S.A.</li> </ul>				X	X	
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentación de la propuesta a cada administrador de las granjas de producción de la zona norte.</li> <li>➤ Realizar la implementación estratégica de negocio para incrementar la rentabilidad mediante la diversificación de nuevas líneas de negocio con valor agregado del plan estratégico de San Fernando S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lograr implementar más del 95% acciones contempladas en la implementación estratégica de negocio de San Fernando S.A.</li> </ul>					X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adecuación de ambientes, infraestructura.</li> <li>➤ Difusión de la implementación estratégica de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lograr la aprobación de más del 95% de administradores de las granjas de producción de la zona norte.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dar el seguimiento de cada etapa, identificando los efectos que ha tenido en la competitividad de San Fernando S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar el seguimiento del 95% de las etapas y actividades que involucren la implementación estratégica de negocio.</li> </ul>		X	X	X	X	X
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar capacitación a los colaboradores.</li> </ul>							
Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar oportunidades de mejora continua en cada actividad de la implementación estratégica de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Efectuar la mejora continua al 95% en cada actividad de la implementación estratégica de negocio.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verificar continuamente el impacto en la competitividad en el tiempo de la implementación estratégica de negocio.</li> </ul>			X	X	X	X	X

➤ Matriz evaluación de factores externos (MEFE)

En la Tabla 21, se presenta una matriz de factores externos (MEFE), que contiene oportunidades y amenazas, a las cuales se asignó una ponderación. San Fernando tiene la capacidad de reaccionar de manera oportuna y adecuada las oportunidades: (a) Una economía abierta facilita las inversiones privadas, (b) en todo el mundo tiende a consumir más pollo y (c) del mercado interno; por el contrario, ha demostrado que San Fernando no reacciona adecuadamente ante una amenaza: (a) un cambio en el hábito del consumo sin carne y (b) no hay área de reproducción, falta de espacios y agua. Estas amenazas no están bajo el control de San Fernando. Por la amenaza de participar en competidores externos, la empresa, diversifica sus productos, apoyan la mayor participación de mercado. Del mismo modo, esto contribuye a los hábitos de los consumidores del país, a quienes les gusta el pollo fresco en lugar del pollo congelado.

**Tabla 21**

*Matriz MEFE*

N°	Factores externos	Ponderación	Valor	Puntaje
Oportunidades				
1	Expansión por crecimiento económico	0.09	3	0.27
2	Avances tecnológicos para producción de alimentos	0.06	2	0.12
3	Mayor inversión privada	0.09	4	0.36
4	Incremento del poder adquisitivo de clase media	0.08	2	0.16
5	Incremento mundial a mayor consumo de pollo	0.08	4	0.32

N°	Factores externos	Ponderación	Valor	Puntaje
6	Mayor decisión de consumo familiar	0.08	2	0.16
7	Crecimiento del mercado interno nacional	0.09	3	0.27
8	Precio diferenciado entre carne de aves, vacuno y porcino	0.10	3	0.30
<b>Sub total</b>		<b>0.67</b>		<b>1.84</b>
Amenazas				
1	Hábitos de consumo sin carne	0.08	1	0.07
2	Escasez de zonas para crianza de pollo	0.08	2	0.16
3	Ingreso de competidores extornos	0.09	3	0.27
4	Imprevisibilidad del tipo de cambio	0.08	3	0.18
Sub total		0.33		0.68
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.88</b>

➤ Matriz perfil competitivo (MPC)

Para llevar a cabo la matriz de perfil competitivo (MPC), se han determinado y categorizado ocho factores principales para la industria avícola. En la Tabla 22, se selecciona a las empresas más representativas del sector avícola como San Fernando, redondos y food markes (Rico pollo), lo que permite a la empresa comparar y realizar el mejor análisis. Se ha demostrado que San Fernando superó con un puntaje de 3.56, porque está en una mejor posición que sus competidores por valor de 4 en posicionamiento de marca y experiencia laboral en el mercado avícola.

**Tabla 22**

*Matriz MPC*

Nº	Factores	Ponderación	Redondos		Food Markets		San Fernando S.A.	
			Valor	Ptje.	Valor	Ptje.	Valor	Ptje.
1	Posicionamiento de marca	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
2	Automatización de procesos	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.48
3	Canales y red de distribución	0.13	3	0.39	2	0.26	4	0.39
4	Previsión de macro insumos	0.12	2	0.24	3	0.24	3	0.36
5	Investigación, inversión y desarrollo	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33
6	Internacionalización	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36
7	Modernización en infraestructura	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.48
8	Experiencia en el sector avícola 3	0.14	3	0.24	2	0.28	4	0.56
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2.56</b>		<b>2.17</b>		<b>3.56</b>	

➤ Matriz perfil referencial (MPR)

En la Tabla 23, se presenta la matriz perfil referencial (MPR), en la cual se compara a San Fernando con el grupo Bachoco, empresa multinacional mexicana; asimismo, es el tercer fabricante más grande del mercado aves de América Latina y América del Norte, sexto en el mundo. Además, se ha observado que San Fernando debería mejorar la internacionalización, actualmente exporta sus productos como Bolivia, Colombia, Ecuador y Panamá; y la implementación de infraestructura más moderna cuenta con plantas de incubación, beneficio, alimentos balanceados, granjas de pollos, cerdos, gallinas ponedoras de huevos.

**Tabla 23**

*Matriz MPR*

Nº	Factores	Ponderación	San Fernando S.A.		Grupo Bachoco	
			Valor	Ptje.	Valor	Ptje.
1	Posicionamiento de marca	0.15	4	0.60	5	0.75
2	Automatización de procesos	0.12	4	0.48	4	0.48
3	Canales y red de distribución	0.13	3	0.39	4	0.52
4	Previsión de macro insumos	0.12	3	0.36	4	0.48
5	Investigación, inversión y desarrollo	0.11	3	0.33	4	0.44
6	Internacionalización	0.12	3	0.36	4	0.36
7	Modernización en infraestructura	0.12	4	0.48	5	0.60
8	Experiencia en el sector avícola 3	0.14	4	0.56	4	0.56
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>3.56</b>		<b>4.19</b>	

Por lo tanto, San Fernando debería ser el líder con productos diferenciados, usando sus fortalezas para ofrecer productos con valor agregado, pero no debe aumentar la cantidad de producción. Además, San Fernando está en un entorno favorable para el desarrollo y la competencia en los nuevos mercados a nivel nacional e internacional gracias a la nueva tendencia de consumo; asimismo, debe mejorar e invertir en infraestructura para usar mejor y, sobre todo, para mejorar la presencia del mercado interno y la internacionalización.

➤ Evaluación de factores internos (MEFI)

San Fernando debe mejorar sus deficiencias sobre la dependencia de la importación de macro insumos, esta es una alta tasa de costos de venta; para que las bajas ganancias confíen en los bienes.



Cabe señalar que en San Fernando S.A. no solo tiene estrategias de marketing que les permitan establecer sus marcas e imágenes, sino también estrategias diversificadas en su cartera de productos. Además, San Fernando tiene una buena solvencia financiera, lo que le permite enfrentar sus obligaciones a corto plazo; ya que va experimentando un aumento continuo en las ventas en todo el país y aumentó las ganancias.

En la Tabla 24 se muestra la MEFI que se ha realizado teniendo en cuenta el análisis documental de la evaluación interna (administración y gerencia, marketing - ventas, operaciones y logística, infraestructura, finanzas - contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y tecnología e investigación).

Asimismo, se ha identificado y seleccionado los factores determinantes más sobresalientes, es por ello; que se realizó una ponderación obteniendo un puntaje de 2.88; concluyendo que se encuentra en un valor intermedio y se identifica que deben mejorar sus debilidades en cuanto al control de inventarios en las granjas de producción para tener una competitividad optima.

**Tabla 24**

*Matriz MEFI*

Nº	Factores determinantes	Ponderación	Valor	Puntaje
Fortalezas				
1	Procesos automatizados	0.11	3	0.33
2	Posicionamiento de marca	0.10	4	0.40
3	Inversión en investigación y desarrollo	0.08	3	0.24
4	Administración de red de distribución	0.08	3	0.24
5	Experiencia en el mercado avícola	0.12	4	0.48
6	Plan de previsión de insumos a gran escala	0.11	4	0.44
<b>Sub total</b>		<b>0.60</b>		<b>2.13</b>
Debilidades				
1	Estructura organizacional diversificada	0.09	2	0.18
2	Deficiente visión estratégica	0.09	2	0.18
3	Débil control de inventarios	0.06	3	0.18
4	Débil internacionalización	0.05	1	0.05
5	Poca modernización de infraestructura	0.05	2	0.10
6	Recurso humano faltante	0.06	1	0.06
<b>Sub total</b>		<b>0.40</b>		<b>0.75</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.88</b>

➤ Matriz de interés (MIO)

Teniendo en cuenta el desarrollo económico que se ha registrado en los últimos años desde un gobierno macroeconómico razonable y luego la estabilidad, San Fernando está en la condición de expandir aún más los mercados nacionales e internacionales, proporcionando nuevos productos diferenciados en la nueva tendencia en el campo de los consumidores y alimentos saludables. San Fernando podría crear alianzas con organizaciones comerciales y compañías de alimentos en el extranjero. Estas relaciones favorables pueden ayudar a San Fernando a diversificar sus productos, mejorar los productos que ha proporcionado expandirse a otras áreas. Para hacer esto, debe explorar nuevos segmentos de consumo, tendencias de alimentos o mejorar sus productos de alta calidad para mantener una ventaja competitiva y aún liderar en el sector avícola. En la Tabla 25, se aprecia los intereses organizacionales en relación a las terceras partes como incremento en el volumen de ventas, rentabilidad, flujo de efectivo; los cuales, pueden afectar positivamente o negativamente.

**Tabla 25**

*Matriz MIO*

Nº	Interés	Vital	Importante	A distancia
1	Incrementar volumen de ventas		+Redondo +Food markets	
2	Incrementar rentabilidad	+Redondo +Food markets		
3	Incrementar flujos de efectivo			+Redondo +Food markets

- Implementación estratégica de negocio para incrementar la rentabilidad mediante la diversificación de nuevas líneas de negocio con valor agregado del plan estratégico de San Fernando S.A.

Para comprender el proceso estratégico de San Fernando se va elaborar las siguientes matrices:

- FODA
- PEYEA
- BCG
- IE
- GE
- Decisión estratégica

**Tabla 26**

*Matriz FODA*

<b>VISIÓN – MISIÓN – VALORES</b>		
<div> <div>Análisis Interno</div> <div>Análisis Externo</div> </div>	<b>FORTALEZAS F</b> <b>F1.</b> Procesos automatizados <b>F2.</b> Posicionamiento de marca <b>F3.</b> Inversión en investigación y desarrollo <b>F4.</b> Administración de red de distribución <b>F5.</b> Experiencia en el mercado avícola <b>F6.</b> Plan de previsión de insumos a gran escala	<b>DEBILIDADES D</b> <b>D1.</b> Estructura organizacional diversificada <b>D2.</b> Deficiente visión estratégica <b>D3.</b> Débil control de inventarios <b>D4.</b> Débil internacionalización <b>D5.</b> Poca modernización de infraestructura <b>D6.</b> Recurso humano faltante
	<b>OPORTUNIDADES O</b> <b>O1.</b> Expansión por crecimiento económico <b>O2.</b> Avances tecnológicos para producción de alimentos <b>O3.</b> Mayor inversión privada <b>O4.</b> Incremento del poder adquisitivo de clase media <b>O5.</b> Incremento mundial a mayor consumo de pollo <b>O6.</b> Mayor decisión de consumo familiar <b>O7.</b> Crecimiento del mercado interno nacional <b>O8.</b> Precio diferenciado entre carne de aves, vacuno y porcino	<b>ESTRATEGIAS FO</b> <b>FO1.</b> Desarrollar productos diferenciados para un consumidor exigente y moderno. (F1, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9) <b>FO2.</b> Crear nueva línea de negocio (alimentos frescos) (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, O9) <b>FO3.</b> Desarrollar alianzas estratégicas de sostenibilidad (F1, F3, F5, O1, O2, O3, O8, O9) <b>FO4.</b> Distribuir el negocio de la línea de pollos, pavos, pavita hacia provincia (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2, O3, O4, O9)
	<b>AMENAZAS A</b> <b>A1.</b> Hábitos de consumo sin carne <b>A2.</b> Escasez de zonas para crianza de pollo <b>A3.</b> Ingreso de competidores extornos <b>A4.</b> Imprevisibilidad del tipo de cambio	<b>ESTRATEGIAS DA</b> <b>DA1.</b> Establecer nueva línea de negocios (D2, D4, A1, A3) <b>DA2.</b> Reducir merma (D1, D3, D4, A3, A4) <b>DA3.</b> Implementar nueva línea de negocios (D1, D3, D4, A3, A4)

Matriz PEYEA, ayuda a determinar si las estrategias son adecuadas para San Fernando; cuenta con cuatro cuadrantes que ubican a una estrategia como defensivo, conservador, agresivo y competitivo; para realizar dicha matriz se determina y pondera una calificación a factores de estabilidad del entorno (EE), fortaleza de industria (FI), fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) como se muestra desde la Tabla 27 a la Tabla 30.

**Tabla 27**

*Factores de estabilidad del entorno EE*

N°	Factores	Ponderación		
1	Cambios tecnológicos	Muchos	2	Pocos
2	Tasa de inflación	Alta	3	Baja
3	Demanda variable	Grande	5	Pequeña
4	Precios de productos competitivos	Amplio	5	Estrecho
5	Barreras para ingresar al mercado	Pocos	3	Muchas
6	Rivalidad	Alta	4	Baja
7	Elasticidad de precios	Elástica	3	Inelástica
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	5	Baja
Promedio (-6)		-2.25		

**Tabla 28***Factores de fortaleza de industria FI*

<b>Nº</b>	<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>		
1	Potencial de crecimiento	Bajo	6	Alto
2	Potencial de utilidades	Bajo	4	Alto
3	Financiera estable	Bajo	5	Alto
4	Conocimiento tecnológico	Simple	6	Complejo
5	Uso de recursos	Ineficiente	4	Eficiente
6	Intensidad de capital	Bajo	5	Alto
7	Facilidad en entrada al mercado	Fácil	3	Difícil
8	Productividad	Bajo	5	Alto
9	Poder de negociación	Bajo	4	Alto
<b>Promedio</b>			<b>4.66</b>	

**Tabla 29***Factores de fortaleza financiera FF*

<b>Nº</b>	<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>		
1	Retorno de inversión	Bajo	4	Alto
2	Apalancamiento	Desbalanceado	5	Balanceado
3	Liquidez	Desbalanceado	5	Sólido
4	Capital necesario vs disponible	Alto	4	Bajo
5	Flujo de caja	Bajo	6	Alto
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	4	Fácil
7	Riesgo en el negocio	Alto	5	Bajo
8	Rotación de inventarios	lento	4	Rápido
<b>Promedio</b>			<b>4.62</b>	

**Tabla 30***Factores de ventaja competitiva VC*

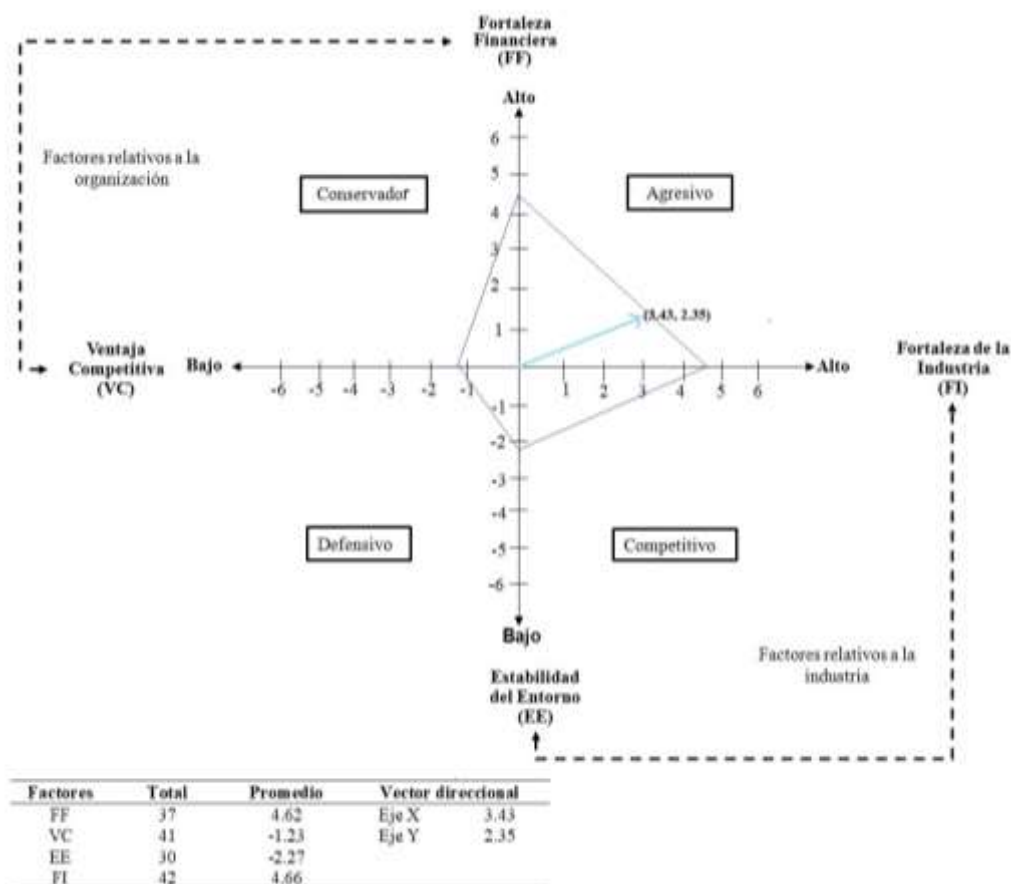
<b>Nº</b>	<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>		
1	Mercado participativo	Pequeño	6	Grande
2	Calidad de producto	Inferior	5	Superior
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	3	Retrasado
4	Ciclo de sustituto del producto	Variable	4	Fijo
5	Lealtad del consumidor	Bajo	5	Alto
6	Uso de la capacidad de competidores	Bajo	3	Alto
7	Conocimientos tecnológicos	Bajo	5	Alto
8	Integración vertical	Bajo	5	Alto
9	Velocidad de ingreso de nuevos productos	Lento	5	Rápido
<b>Promedio (-6)</b>		<b>-1.23</b>		

Luego, de asociar un valor numérico del 1 al 6, se realiza el trazo de línea de origen de la matriz por el nuevo punto XY; la cual nos indica cuál de las estrategias es más óptima para San Fernando, como se detalla en la Matriz PEYEA (Figura 13); asimismo, nos permite determinar la ubicación estratégica de San Fernando a partir del análisis de cuatro aspectos como solidez financiera, ventaja competitiva, sostenibilidad ambiental, fortaleza de la industria; además, los resultados sitúan a la empresa en el cuadrante positivo agresivo mostrando una fuerte posición tanto externa como interna; por lo tanto, se recomienda estrategias de crecimiento e innovación para fortalecer la cadena de la gestión productiva del pollo para incrementar su competitividad.



**Figura 13**

*Matriz PEYEA*



BCG, matriz de portafolio que demuestra la relación existente de la participación del mercado y generación de efectivo; considerando la tasa de crecimiento y uso del efectivo; permite establecer la posición de productos mediante cuatro cuadrantes como producto estrella, interrogante, perro y vaca. Es por ello, que la cuadrante estrella se ubica el pollo, pavo, congelados y genética; vaca lechera a los embutidos; interrogante a línea de cerdos; perro productos variantes del cerdo; como se muestra en la Tabla 31.

**Tabla 31***Matriz BCG*

<b>Productos</b>	<b>Participación en el mercado</b>	<b>Participación del líder</b>	<b>Tasa de crecimiento</b>	<b>Posición relativa</b>
Pollo	42%	42%	6.05%	100%
Pavo	85%	85%	12.00%	100%
Embutidos	48%	48%	2.00%	100%
Genética	58%	58%	5.00%	100%
Congelados	52%	52%	22.00%	100%
Cerdo	6%	33%	2.00%	25%

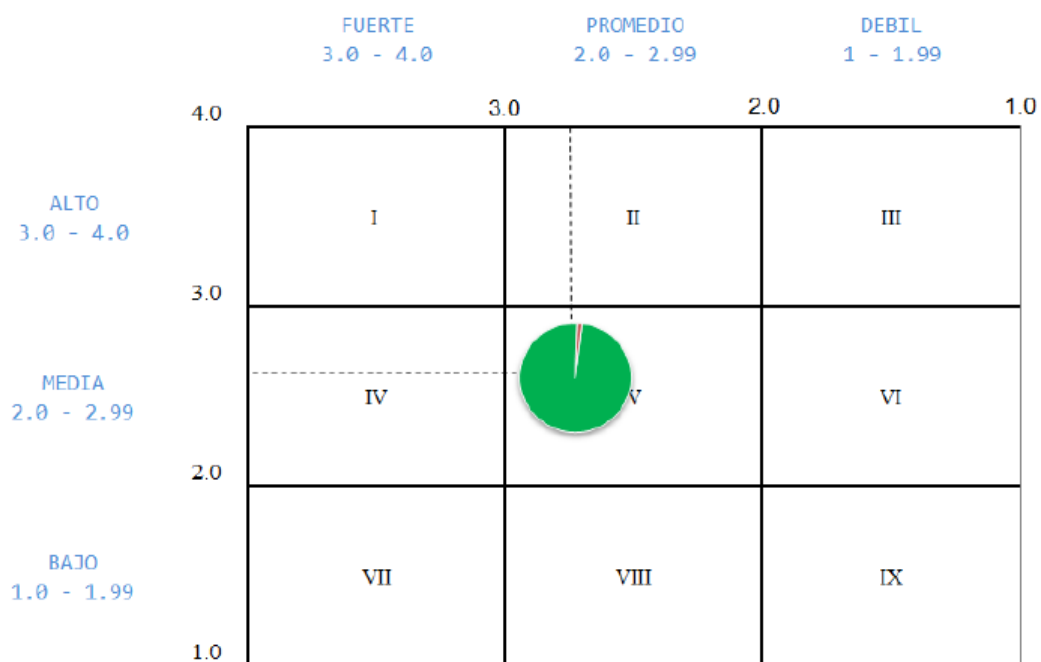
MIE, resulta de los puntajes de la matriz EFE y EFI después se realiza el gráfico de uno de los productos de San Fernando situándolos en una de las nueve celdas de la matriz; según los resultados obtenidos se aprecia que se ubica en la celda V como se observa en la Figura 14 y está valorada como “retener y mantener” que pertenecen a las estrategias intensivas de penetración al mercado y desarrollo de productos.

**Tabla 32***Matriz MIE*

<b>División</b>	<b>Categorización</b>	<b>Ventas</b>	<b>Utilidades</b>	<b>% Ventas</b>
1	Línea avícola y			
	productos	4,458.5	39.10%	100%
	derivados			
<b>División</b>	<b>Categorización</b>	<b>% Utilidad</b>	<b>EFE</b>	<b>EFI</b>
1	Línea avícola y			
	productos	2.36%	3.43	2.35
	derivados			

**Figura 14**

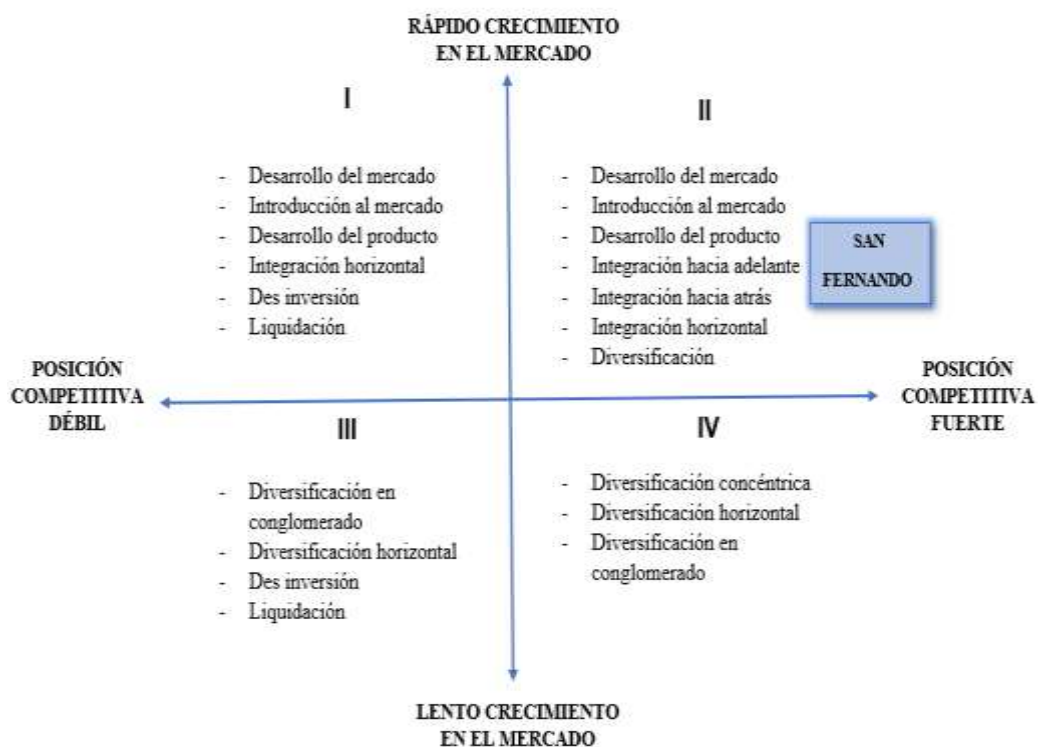
*Matriz MIE*



GE, matriz gran estrategia valora la situación de San Fernando referente a la prontitud de crecimiento de mercado y posición competitiva; según los resultados obtenidos San Fernando se ubica en el cuadrante I como indica la Figura 15 por su dinámica competitividad y crecimiento en el sector avícola. Sin embargo, fortifica la idea que se debe existir productos diversificados y crear nuevas líneas de productos.

**Figura 15**

*Matriz GE*



Decisión estratégica, es la agrupación y el número de veces que repite las estrategias indicadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE; como se observa en la Tabla 33, que son 08 estrategias más repetidas las cuales deben ser utilizadas en la elaboración de la Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE).

**Tabla 33**

*Matriz decisión estratégica*

Nº	ESTRATEGIAS	MATRIZ					TOTAL
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
1	Desarrollar productos diferenciados para un consumidor exigente y moderno.	X	X		X	X	4
2	Crear nueva línea de negocio (alimentos frescos)	X	X	X	X		4
3	Desarrollar alianzas estratégicas de sostenibilidad	X	X		X	X	4
4	Distribuir el negocio de la línea de pollos, pavos, pavita hacia provincia	X	X	X	X	X	5
5	Ampliar a un nuevo mercado con las alianzas estratégicas con la nueva línea de negocio	X	X			X	3
6	Implantar infraestructura moderna para una nueva línea de negocio	X			X	X	3
7	Aumentar difusión de los valores nutritivos de carne de pollo y derivados	X		X		X	3
8	Desarrollar líneas de negocios con productos alternativos	X	X		X	X	4
9	Establecer nueva línea de negocios	X		X	X	X	4
10	Reducir merma	X	X		X	X	4
11	Implementar nueva línea de negocios	X	X		X	X	4

En el plan estratégico de San Fernando, se ha desarrollado utilizando cinco matrices para establecer estrategias que logren los objetivos establecidos en una perspectiva a largo plazo y, por lo tanto, lograr la visión deseada de San Fernando. La matriz FODA ha dado los resultados de once estrategias relacionadas principalmente con las estrategias diversificando en profundidad con el desarrollo del mercado, creando nuevas líneas de negocio junto con la expansión de pollos para el mercado nacional en las provincias.

➤ **Análisis competitivo San Fernando S.A.**

La competitividad es el factor principal de la compañía, reflejado en su visión: "Ser competitivos a nivel mundial, suministrando productos de valor agregado para la alimentación humana". Mediante la implementación de nuevas estrategias se mejorará la calidad y los productos de la producción, así como desarrollar y desarrollar nuevos productos y negocios. Desde el punto de vista del mercado, gracias a la gestión comercial, la marca y la imagen de la compañía se fortalecerán para ubicarse en nuevos mercados y negocios, creando alianzas estratégicas, un trabajo común o fusionar las empresas. San Fernando aumenta su eficiencia para aumentar la competitividad en el sector avícola interno y externo.

- Identificación de ventajas competitivas de San Fernando, son:
  1. La experiencia se ha reunido durante más de 70 años en el mercado peruano.
  2. Los consumidores determinan los productos cárnicos de alta calidad.
  3. Integración vertical confiable desde los procesos de producción hasta la comercialización de sus productos cárnicos.
  4. Estandarizar procesos y optimizar el trabajo técnico.

5. Poderosa inversión en el uso de la tecnología utilizada para elevar las aves para aumentar la eficiencia.
  6. La fuerte presencia de su marca e imagen en otros mercados y negocios.
  7. Buena solvencia económica, lo que le permite detener sus obligaciones financieras.
- Identificación, análisis de potenciales clústeres de San Fernando

Para desarrollar la competitividad, es importante que los grupos en desarrollo se puedan clasificar como parte de diferentes actividades económicas que ayudarán a producir productos agrícolas y alimenticios de alta calidad, así como intensificar de la industria de aves y comida en Perú.

Los más importantes agentes en el clúster del sector avícola, son:

1. Proveedores de materias primas, bienes y equipos.
  2. Proveedores de servicios auxiliares.
  3. Granjas, camales, procesador, aves integradas.
  4. Mercados nacionales y extranjeros.
  5. Centro de conocimiento, asociaciones.
- Identificación de aspectos estratégicos de los potenciales clústeres

Cabe señalar que el hecho de formar parte del clúster contribuirá al desarrollo de la industria de las aves, esto mejorará la posición competitiva de San Fernando gracias a su capacidad y relación característica con las empresas. Aunque es cierto que el clúster de carne intenta aumentar la competitividad de las diferentes empresas y organizaciones para crear valor para sus clientes, es necesario superar algunos problemas para aumentar la competitividad.

1. Aumente el número de empresas oficiales en la cadena para generar valor.
2. Promover los principios de los problemas de salud es parte de la cadena productiva de pollo.
3. Expandir el mercado internacional.
4. Mejore la ventaja competitiva del clúster debido a la eficiencia de los procesos y los procesos.

En Lima hay un clúster de carne, asociaciones, empresas y organizaciones deben promover y desarrollar el clúster de carne nacional para aumentar el rendimiento y el equipo de las empresas, consolidar la industria avícola. El desarrollo de este clúster a nivel nacional favorecerá a San Fernando S.A., porque tiene algunos beneficios competitivos para posicionarse en nuevos mercados y negocios a través de alianzas estratégicas o métodos estratégicos. La posición competitiva de San Fernando S.A. le permitirá enfrentar nuevos problemas en este entorno internacional y, por lo tanto, tener nuevas habilidades lo ayudará a mejorar esta posición.

### **Conclusiones de la propuesta**

- San Fernando S.A. tiene características de experiencia, infraestructura y un pronóstico financiero razonable el cual facilitará la visión propuesta y el mejor posicionamiento gradualmente en el sector avícola.
- San Fernando S.A. aumentará sus ganancias y tendrá un mayor incremento en la industria alimentaria, ayuda a aumentar el desarrollo económico del país.
- Asimismo, tendrá una coalición estratégica con importantes empresas en el sector de los alimentos y servicios permitiendo su desarrollo. Su imagen será



una empresa moderna en satisfacer las necesidades de los consumidores; con infraestructura y tecnología de apoyo de alta calidad de sus productos siendo reconocidos a nivel local, nacional e internacional.

## 6.2. Costos de implementación de la propuesta

Los costos de realizar la propuesta, se describe en la Tabla 34:

**Tabla 34**

*Costos para implementar la propuesta*

<b>Rubro</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario S/</b>	<b>Costo Total S/</b>
<b>Bienes</b>	Laptop	1	3000.00	3000.00
	Impresora	1	650.00	650.00
<b>Materiales</b>	Útiles de escritorio	-	80.00	80.00
	Alquiler de muebles	5	500.00	2500.00
<b>Servicios</b>	Transporte	-	100.00	100.00
	Fotocopias	100	0.05	10.00
	Impresiones	500	0.10	50.00
	Capacitación a colaboradores	100	60	6000.00
<b>Software</b>	Sistema de información	1	5000.00	5000.00
	Software estadístico	1	300.00	300.00
	Ofimática	1	300.00	300.00
<b>Imprevistos (5%)</b>	-	-	-	899.50
<b>TOTAL, S/</b>				<b>18 889.50</b>

En la Tabla 34 se muestra el presupuesto de la implementación de la propuesta, equivalente a S/ 18 889.50.

### **6.3. Beneficios que aporta la propuesta**

La propuesta implementada mejora la competitividad (variable dependiente) de San Fernando S.A.

- Realizar un plan estratégico integral permitirá administrar, actualizar, relacionar y controlar en general, los aspectos principales del proceso estratégico que seguirá San Fernando como una visión, beneficios organizativos, objetivos a corto y largo plazo, principios políticos, ética, estrategias, control, recursos y estructura organizacional. Se puede estimar que San Fernando afrontará como retos para consolidarse líder de todas sus líneas de negocio, a nivel nacional e internacional, al monitorear y dar seguimiento a sus los objetivos establecidos (a corto y largo plazo), así como estrategias de la diversificación para el desarrollo del mercado avícola. De esta manera, San Fernando logrará la visión estable, incremento de rentabilidad, objetivos propuestos.
- La planificación estratégica también juega un papel básico en el aumento de la competitividad de San Fernando, ya que permite a la empresa predecir, adaptarse a los cambios en el medio ambiente, aumentar la eficiencia de las Tics, generando la capacidad de innovar en la producción.
- La propuesta permitirá a la empresa tener la capacidad de administrar los recursos humanos y materiales de forma más eficiente, lo que lleva a la mejora de producción y brindar mejor calidad de productos. Asimismo, ayuda a aumentar el nivel de rentabilidad, y permite optimizar las activades de los flujos de trabajo en cada proceso de las granjas de producción.

## CONCLUSIONES

En relación con el objetivo general, se determinó que la gestión de la cadena productiva del pollo guarda una relación positiva con la competitividad de la empresa San Fernando S.A. Además, se obtuvo que el 86% de los administradores evaluaron la gestión de la cadena productiva del pollo como buena, destacando la planificación estratégica (100% buena) y el control (79% bueno). No obstante, las dimensiones de organización (93% regular) y ejecución (86% regular) evidencian deficiencias relacionadas con la coordinación y la implementación de procedimientos; y al fortalecer la gestión de la cadena productiva se incrementa la competitividad, consolidando el crecimiento sostenible de San Fernando S.A.

Respecto al primer objetivo específico, se encontró una relación positiva y muy alta entre la planificación estratégica y las cinco fuerzas de Porter, este hallazgo evidencia que, al optimizar la planificación, San Fernando S.A. puede analizar de manera más específica su entorno competitivo, formular estrategias más alineadas con sus oportunidades y fortalezas, lo que repercute directamente en el incremento de la competitividad.

En cuanto a la organización, se identificó una relación positiva y moderada con las cinco fuerzas de Porter, reafirmando que un diseño organizativo adecuado que articule procesos y recursos, contribuye al incremento de la rentabilidad y al fortalecimiento de la competitividad optimizando la organización interna, fortaleciendo la comunicación existente, la distribución de funciones entre el recurso humano y la toma de decisiones adecuadas.

El análisis también mostró una relación positiva y alta entre la ejecución y las cinco fuerzas de Porter, evidenciando la eficiencia en la gestión operativa, junto con el fortalecimiento de las competencias del recurso humano, impacta de manera decisiva en el desempeño competitivo de la empresa, reduciendo tiempos en ejecución de las actividades del proceso operativo, optimizando gradualmente el uso de los recursos en coordinación con el recurso humano.

Finalmente, se comprobó que el control mantiene una relación positiva y alta con las cinco fuerzas de Porter, dicho resultado respalda la importancia de seguir implementando estándares de control efectivos en procesos clave como distribución, comercialización y marketing que, al aplicarse de manera sistemática, refuerzan y sostienen las ventajas competitivas en el sector avícola. Además, el control efectivo conlleva a la supervisión del cumplimiento de normas asegurando la calidad de las operaciones de San Fernando S.A.

La propuesta planteada busca mejorar la gestión de la cadena productiva del pollo considerando la implementación de estrategias optimizando los flujos de trabajo de los procesos de producción, distribución, comercialización; para aumentar y garantizar la calidad de los productos que ofrece San Fernando S.A para el aumento de la competitividad en el sector avícola. Asimismo, se describe las actividades que comprende el proceso estratégico, objetivos, responsables y diagrama de Gantt para su ejecución.

## **RECOMENDACIONES**

La gerencia corporativa de operaciones debe implementar la propuesta realizada en la presente investigación ya que al expandirse a nuevos mercados y realizar la implementación de nuevas líneas de negocio San Fernando para que incremente su rentabilidad y nivel de competitividad en el sector avícola.

Se recomienda al gerente general revisar periódicamente la visión, misión para garantizar su continuidad; además, de analizar el nivel de cumplimiento.

La gerencia corporativa de administración y finanzas, específicamente el área de recursos humanos debe implementar un plan de capacitación más continuo alineados a la gestión de la cadena productiva del pollo (ejecución) considerando al personal de producción sobre los procedimientos de empaque de productos en las de granjas de producción de pollos de la zona norte.

## REFERENCIAS

- Aguirre Alcedo, S., Ayala López, J., Solís Jiménez, I., & Rodríguez Onque, J. (2019). *Nivel de cumplimiento de las fases de la cadena de suministro en la empresa avícola corporación de granjas del Perú S.A.C Los Olivos - Lima - 2019*. Universidad Cesar Vallejo.
- Álvarez Cano, E. (2019). Fibra: base de la alimentación a libre pastoreo. *Avicultura Mx*.
- Báez Quiñones, N., & Oramas Oromas, O. (2018). El enfoque de cadenas de valor: una necesidad en el sector avícola cubano. In *159. Número* (Vol. 1).
- Barroeta, A. C., Izquierdo, D., & Pérez, J. F. (2011). Manual de avicultura. In *Departamento de Ciencia Animal*.
- Begazo, N. (2015). Manejo Del Huevo Fértil: Efectos Sobre La Calidad Del Pollo Bb. *Asociación de Médicos Veterinarios Especialistas En Avicultura Del Ecuador*.
- Benavides, J., & Salazar, M. (2019). ANÁLISIS DEL ALMACENAJE EN LA COMERCIALIZACIÓN DEL POLLO EN CANAL, MANTENIENDO LOS ESTÁNDARES DE LA CADENA DE FRIO. *Gastronomía Ecuatoriana y Turismo Local*, 1(69).
- Bermúdez, L. (2019). Elaboración de un plan de bioseguridad en planteles avícolas contra enfermedades víricas y bacterianas de la provincia de El Oro. *Unidad Técnica de Machala, Unidad Académica de Ciencias Agropecuarias*.
- Bruzual, J. J., & Marton, Z. (2022). Control de la coccidiosis con vacunas en pollos de engorde. *Aviagen Brief*.
- Campos Pérez, V. J. P., & Chávez Quiroz, D. J. (2021). *Mejora de procesos en el área de producción de pollos para incrementar la productividad en la empresa avícola San Fernando Cajamarca E.I.R.L.* Universidad Privada del Norte.
- Casanova, O. L., Hernández, C. A. L., & Mora, B. B. D. Á. (2023). Modelo de gestión de calidad total en la estrategia corporativa y las operaciones. *Brazilian Journal of Business*, 5(1). <https://doi.org/10.34140/bjbv5n1-031>
- Casas Ticlia, E. F., & Jacinto Reyes, J. E. (2022). *Cadena de suministro y su influencia en la rentabilidad de pollos y parrillas El Mesón, Lima, 2022*. Universidad César Vallejo.
- Cho, D. S., & Moon, H. C. (2000). *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of competitiveness theory* (Extended). World Scientific.
- Chopra, & Meindl. (2016). *pply Chain Management Strategy, Planning, and Operation* (Global).
- Chuquimarca Peña, C., Lincango Ñacata, J., & Taco Gualotuña, J. (2019). ESTUDIO DE LA IMPORTANCIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES. *Tambara*, 52(9).

- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. (Vol. 1). MA: MIT Press.  
[https://books.google.com.pe/books/about/Out\\_of\\_the\\_Crisis.html?hl=es&id=LA15eDIOPgoC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Out_of_the_Crisis.html?hl=es&id=LA15eDIOPgoC&redir_esc=y)
- Departamento Nacional de Planeación. (2008). Alimentos concentrados o balanceados. *Análisis Cadenas Productivas*.
- Dhalla, N., & Yuspeh, S. (1976). Forget the product life cycle concept. *Harvard Business*, 54, 102–112. <https://hbr.org/1976/01/forget-the-product-life-cycle-concept>
- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosquera, D. G. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Dittman, J. (n.d.). *Poultry Farming from Full Guides Profitable Chickens Ducks Guinea Fowl Quail*.
- Economic Control Of Quality Of Manufactured Product (1931).  
<https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.150272>
- Fabio Anselmo Flores Sánchez. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 13(I), 100–108.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control* (Tercera). McGraw-Hill.  
[https://archive.org/details/totalqualitycont00feig\\_0](https://archive.org/details/totalqualitycont00feig_0)
- Gonzales Quispe, I. (2022). *Cadena productiva y competitividad de la Tara (Caesalpinia spinosa) en la provincia de Huanta, Ayacucho* [Universidad Nacional Agraria La Molina]. <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/20.500.12996/5291>
- Herrera Pinzón, M. C., & Ruíz Duque, T. (2021). *Propuesta de mejoramiento para la producción de pollo de engorde, en una empresa del sector avícola en Colombia, engorde, en una empresa del sector avícola en Colombia, mediante el uso de herramientas estadísticas de control de mediante el uso de herramientas estadísticas de control de calidad* [Maestría]. Universidad de La Salle.
- Huertas Moreno, A. P. (2018). *Evaluación cualitativa de riesgos en una cadena productiva de pollo y sus relaciones con el eje de inocuidad de la Seguridad Alimentaria y Nutricional. Caso: Empresa avícola ubicada en el departamento de Cundinamarca* [Maestría]. Universidad Nacional de Colombia.
- Inoñán, H., César, O., Hinostroza, L., Castro, E., Editado, B., Rimsky, A., & Calderón, A. (2022). MIDAGRI/DGESEP-DEIA 2 Responsables de la publicación. *Boletín Estadística Mensual de Producción y Comercialización de Productos Avícola*, 4.
- Itza Ortiz, M. (2020). Parámetros productivos en la avicultura. *BM Editores*.
- José Chávez. (2023). Método Justo a Tiempo (JIT). *Método Justo a Tiempo (JIT)*.
- Juran, J. M. (1993). *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. Free Press.

[https://books.google.com.pe/books/about/Juran\\_on\\_Leadership\\_for\\_Quality.html?id=9bjbAAAAMAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Juran_on_Leadership_for_Quality.html?id=9bjbAAAAMAAJ&redir_esc=y)

- Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. *Harvard Business*, 6, 81–94.  
<https://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2019/02/Levitt-1965-Exploit-the-product-life-cycle.pdf>
- Lon-Wo, E. (2005). Retos y perspectivas del uso de fuentes proteicas alternativas para la alimentación de las aves. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 39.
- López Ruiz Víctor Raúl. (2008). *Gestión eficaz de los procesos productivos* (Primera). WoltersKluwer Company.
- Lukman S, S. S. S. Psi. ,SE. , MM. (2021). *Supply Chain Management*.
- Magaña Sanchez, P. A., & Naranjo Gonzales, M. (2019). Factor Infraestructura: subfactores y variables que inciden en la competitividad de las PyMes de servicios navieros en Manzanillo. In *Competitividad Organizacional: Estudio de factores* (pp. 47–56). Qartuppi, S de R.L. de C.V.
- Majeed, M., Rasheed, A. A., Akeji - Seidu, A., & Sekar, S. A. (2025). *Essentials of Supply Chain Management Strategy, Planning and Operations* (1ra ed.).
- Martín, C. (2016). *Logistics and Supply Chain Management* (5ta ed.).
- Martínez Aragón, C. L., Arellano González, A., & Carballo Mendívil, B. (2020). La creación de la ventaja competitiva desde la perspectiva de las teorías administrativas. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1).  
<https://doi.org/10.30972/rfce.2414362>
- Molina Quintana, B. (2019). *Ventajas competitivas a través de la cadena de suministro en las empresas de la industria de alimentos de Michoacán* [Tesis Doctoral]. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Nallari, R., & Griffith, B. (2013). *Clusters of Competitiveness*. World Bank.
- Nandan, R. (2015). *Handbook of Poultry Farming and feed formulation*.
- Navarro Ramírez, E. (2019). *Análisis de la cadena de valor y ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo* [Tesis Doctoral]. Universidad Nacional de San Martín.
- Olivares Leal, A., Castro Cota, E. P., Peralta Miranda, P., Espinoza Morales, F., & Suástegui Barrea, C. (2019). *Competitividad Organizacional: Estudio de factores* (1era ed.). Qartuppi. S. de R.L de C.V.
- Onainor, E. R. (2019). Plan De Negocio Para La Implementacion De Una Planta De Beneficio De Aves En El Departamento De Caqueta. *Universidad Santo Tomas*, 1.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. <https://archive.org/details/competitivestrat00port>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. <https://archive.org/details/competitiveadvan00port>



- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 2–21. [https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf)
- Quiroa, M. (2020). Producción - Qué es, definición y concepto | 2022 | Economipedia. In *Economipedia*.
- Ramírez, B. I., Suastegui Barrera, C., Vázquez Rueda, L., Oleta Luna, M. S., & Cañedo Raygoza, L. A. (2018). Competitividad en las Organizaciones. In *Competitividad en las Organizaciones*. Qartuppi. <https://doi.org/10.29410/qtp.18.06>
- Ramírez Meneses, C. (2021). Evolución de la gestión de la cadena de suministro y la logística, desde una visión tecnológica y sostenible. *Reto*, 8(1). <https://doi.org/10.23850/reto.v8i1.2863>
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation* (M.H. Dobb, Ed.). Indianapolis. <https://competitionandappropriation.econ.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/95/1970/01/Principles-of-Political-Economy-and-Taxation-1817.pdf>
- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, & Pilar Baptista Lucio. (2014). Diseños no experimentales. In *Metodología de la investigación* (Sexta, pp. 152–160). McGraw Hill Interamericana.
- Rodríguez Guevara, E. G. (2018). La gestión de la cadena de suministro sostenible en la industria alimenticia. *AD-Minister*, 33. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.33.6>
- Servin Magaña, I. J. (2022). *Competitividad de las empresas exportadoras de mango en la región de tierra caliente, Michoacán*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Shridbara Bhat, K. (2023). *Logistics and Supply Chain Management* (2da ed.). Himalaya Publishing House.
- Silva Rodríguez, J. D. (2017). Gestión de la cadena de suministro: una revisión desde la logística y el medio ambiente. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 11(22). <https://doi.org/10.31908/19098367.3549>
- Sraffa, P. (1951). *Volumen I: On the Principles of Political Economy and Taxation: Vol. I* (pp. 1–54). Cambridge University Press. <http://digamo.free.fr/sraffa51.pdf>
- Suastegui Barrera, C. (2019). *Competitividad Organizacional: Estudio de Factores* (A. Olivares Leal, E. P. Castro Cota, P. Peralta Miranda, & F. Espinoza Morales, Eds.). Qartuppi. <https://doi.org/10.29410/QTP.19.01>
- Valladares G., J., Icochea D., E., González V., R., & Silva I., M. (2018). Vigilancia del virus de Influenza Aviar tipo A en patos de crianza familiar de las provincias de Huaral y Huaura (Lima, Perú). *Revista de Investigaciones Veterinarias Del Perú*, 29(4). <https://doi.org/10.15381/rivep.v29i4.15179>
- Vargas Córdova, A. (2021). Gestión logística y competitividad de la cadena productiva del cacao en la cooperativa Oro Verde de Lamas, San Martín - 2021 [Universidad

César Vallejo]. In *Repositorio Institucional - UCV*.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/68230>

Verduzco-Ríos; C., Martínez-González, E. G., Muñoz-Rodríguez, M., Santoyo-Cortés, V. H., & Aguilar-Ávila, J. (2015). Estrategia de gestión de la innovación para la avicultura de traspatio en zonas rurales marginadas. *TRANSITARE*, 2(2).

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). Supply chain management: Theory and practice - The emergence of an academic discipline? *The Machine That Changed the World*, 1–6. <https://doi.org/10.1108/01443570610672194>

## **APÉNDICES**

## Apéndice A

### Instrumento de recolección de datos



ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CAJAMARCA



### CUESTIONARIO PARA ADMINISTRADORES DE LAS GRANJAS DE PRODUCCIÓN DE LA ZONA NORTE DE LA EMPRESA SAN FERNANDO S.A.

1. **Lugar:** Barranca
2. **Empresa:** San Fernando S.A.
3. **Objetivo:**

Recopilar información para determinar la relación entre la gestión de la cadena productiva del pollo con la competitividad en la empresa San Fernando S.A., Barranca, Lima; con fines de investigación. El cuestionario es totalmente anónimo y contribuirá a entender la realidad de la empresa desde una perspectiva científica.

#### 4. Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y sea honesto en sus respuestas.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. Marque con un aspa (X) su respuesta en los recuadros según la alternativa que considere más adecuada, teniendo en cuenta la escala valorativa como se muestra en la Tabla 35.

#### 5. Escala valorativa para cuestionario 01

**Tabla 35**

*Escala valorativa para cuestionario 01*

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

#### 6. Cuestionario 01

Variable 1: Gestión de la cadena productiva del pollo						
Nº	Dimensiones / Ítems	Escala valorativa				
		1	2	3	4	5
Planificación estratégica						
01	¿La empresa San Fernando S.A. tiene planeado y proyectado su oferta para cada periodo anual?					
02	¿La empresa San Fernando S.A. posee herramientas de pronósticos que permitan analizar la oferta y demanda de sus productos?					

Variable 1: Gestión de la cadena productiva del pollo						
Nº	Dimensiones / Ítems	Escala valorativa				
		1	2	3	4	5
03	¿La empresa San Fernando S.A. cuenta con un plan de abastecimiento para los insumos?					
04	¿La empresa San Fernando S.A. cuenta con un plan de producción?					
05	¿La empresa San Fernando S.A. cuenta con un plan para distribuir sus productos?					
06	¿La empresa San Fernando S.A. cuenta con un plan de devoluciones para insumos defectuosos y/o exceso de pedidos?					
07	¿La empresa San Fernando S.A. cuenta con herramientas de pronósticos que permitan analizar la oferta y demanda de sus productos?					
Organización						
08	¿La empresa San Fernando S.A. dispone actividades para el desarrollo de la cadena de suministros?					
09	¿La empresa San Fernando S.A. tiene programada las actividades para el proceso de preparación de la demanda de productos?					
10	¿La empresa San Fernando S.A. tiene programada las actividades para cada proceso de producción?					
11	¿La empresa San Fernando S.A. tiene programada las actividades de distribución?					
Ejecución						
12	¿La distribución adecuadamente para los diferentes procesos están en las instalaciones de la empresa San Fernando S.A.?					
13	¿La producción cuenta con una programación de acuerdo con los equipos y máquinas?					
14	El personal de producción conoce sobre los procedimientos de empaque de los productos.					
15	¿Para el traslado de los productos, la empresa San Fernando S.A. cuenta con los equipos necesarios (climatizado)?					
Control						
16	¿En la empresa San Fernando S.A. existen estándares (normas) de control de cada uno de los procesos de distribución, devolución, comercialización y exportación de productos?					
17	¿La empresa San Fernando S.A. dispone de programas que permiten reducir la emisión de desechos en el medio ambiente?					
18	¿La información y estándares de calidad se comparten en toda la cadena de producción que integra la empresa San Fernando S.A.?					

Variable 1: Gestión de la cadena productiva del pollo						
N°	Dimensiones / Ítems	Escala valorativa				
		1	2	3	4	5
19	¿Existe conocimiento del volumen y las certificaciones de los productos que exporta anualmente la empresa San Fernando S.A.?					
20	¿Existe políticas y/o plan de actividades para las devoluciones de productos defectuosos y exceso de pedidos?					

Gracias



ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CAJAMARCA



CUESTIONARIO PARA ADMINISTRADORES DE LAS GRANJAS DE PRODUCCIÓN DE LA  
ZONA NORTE DE LA EMPRESA SAN FERNANDO S.A.

1. **Lugar:** Barranca
2. **Empresa:** San Fernando S.A.
3. **Objetivo:**

Recopilar información para determinar la relación entre la gestión de la cadena productiva del pollo con la competitividad en la empresa San Fernando S.A., Barranca, Lima; con fines de investigación. El cuestionario es totalmente anónimo y contribuirá a entender la realidad de la empresa desde una perspectiva científica.

4. **Instrucciones:**

1. Lea cuidadosamente y sea honesto en sus respuestas.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. Marque con un aspa (X) su respuesta en los recuadros según la alternativa que considere más adecuada, teniendo en cuenta la escala valorativa como se muestra en la Tabla 36.

5. **Escala valorativa para cuestionario 02**

Tabla 36

*Escala valorativa para cuestionario 02*

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

6. **Cuestionario 02**

Variable 2: Competitividad						
Nº	Dimensiones / Ítems	Escala valorativa				
		1	2	3	4	5
Las 5 fuerzas de Porter						
Indicador: Nuevos competidores						
01	¿Aparecen nuevos competidores con productos similares a lo que ofrece San Fernando S.A.?					
02	¿San Fernando S.A. cuenta con patentes o una diferenciación de productos / canal de venta que garantice la competitividad a largo plazo?					
03	¿La empresa San Fernando S.A. ofrece algún servicio diferenciador o añade valor agregado a sus productos?					

<b>Variable 2: Competitividad</b>						
<b>N°</b>	<b>Dimensiones / Ítems</b>	<b>Escala valorativa</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>04</b>	¿Busca información sobre la entrada de nuevas tecnologías para el beneficio de la empresa San Fernando S.A.?					
<b>05</b>	¿Las barreras de entrada en el sector para nuevos competidores son de costo alto?					
<b>Indicador: Mercados rivales bien posicionados</b>						
<b>06</b>	¿Conocen sus principales competidores del entorno, cuota de mercado y ventaja competitiva?					
<b>07</b>	¿Existe variedad de competidores en el mercado?					
<b>08</b>	¿San Fernando S.A. utiliza herramientas de marketing para el reconocimiento de la marca, frente a sus competidores?					
<b>09</b>	¿Son frecuentes las guerras de precios entre la empresa San Fernando S.A. y sus competidores?					
<b>10</b>	¿San Fernando S.A. tiene diseñado planes de contingencia ante variaciones importantes en las decisiones de los principales competidores?					
<b>Indicador: Costos y cantidad de insumos</b>						
<b>11</b>	¿Posee buen manejo de negociación con sus principales proveedores?					
<b>12</b>	¿Maneja una cartera de proveedores para todas las áreas de la empresa San Fernando S.A.?					
<b>13</b>	¿Se mantiene al día en cuanto a precios y ofertas de sus principales necesidades?					
<b>14</b>	¿Existe un grado alto de disponibilidad actual de los principales suministros utilizados en la producción?					
<b>15</b>	¿San Fernando S.A. busca continuamente alianzas y colaboraciones con sus proveedores fomentando relaciones sólidas y a largo plazo?					
<b>Indicador: Producto diferenciado</b>						
<b>16</b>	¿Existe diferenciadores entre los productos que ofrece San Fernando S.A. y los productos de la competencia?					
<b>17</b>	¿Existe variedad de productos sustitutos disponibles en el mercado?					
<b>18</b>	¿Mantiene un precio estándar de acuerdo con el mercado nacional?					
<b>19</b>	¿Es importante que la empresa San Fernando S.A. haga uso del logotipo en todos sus productos?					
<b>20</b>	¿La marca influye en la elección y decisión de compra de los clientes?					

Gracias



## Apéndice B

### Alfa de Cronbach de los instrumentos de recolección de datos

#### Cuestionario 01

Escala de Likert (Para evaluar la Gestión de la cadena productiva del pollo)																				
Cuestionario																				
Administradores Encuestados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	5	3	5	4
3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	3	5	4	4	3	4	5	4	3	3	4
4	5	4	4	3	4	4	5	3	5	3	5	3	4	3	5	3	4	4	5	4
5	5	4	5	5	3	4	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
6	5	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	3	3
7	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	3	4	5	5	3	3	3	4	3	4
8	4	4	4	5	5	3	4	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5
9	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	3	5	4	4	3	5	5	5	4	5
10	3	5	3	5	5	5	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4	3	5	3	4
11	4	3	5	5	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	3	4	3	3	5	4
12	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	3	5	5	3	4	4	4	3	5	5
13	4	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	3
14	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4
Var. Individual	0.555	0.615	0.440	0.709	0.841	0.440	0.593	0.797	0.593	0.643	0.687	0.593	0.643	0.615	0.643	0.687	0.615	0.841	0.747	0.440

#### Escala de Likert

Nivel de Satisfacción	Valoración
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni en acuerdo, ni en desacu	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Rangos	Magnitudes
0.81-1.00	Muy alta
0.61-0.80	Alta
0.41-0.60	Moderada
0.21-0.40	Baja
0.10-0.20	Muy Baja

**Fuente:** Ruiz Bolívar, Carlos (2002)

Número de Item	20
Sumatoria de las varianzas de los itms	12.74
Var. De la suma de los items	58.99

**Alfa de Cronbach= 0.83**

Alfa de Cronbach = 0.83, la consistencia de este instrumento es “muy alta”; es un instrumento muy confiable. Por lo tanto, puede ser tomado en cuenta el resultado obtenido.

## Cuestionario 02

Escala de Likert (Para evaluar la Competitividad)																				
Cuestionario																				
Administradores Encuestados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
2	4	5	5	4	3	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
4	2	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
5	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5
6	2	3	4	4	2	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5
7	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	5	4	5	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	3	3	2	5	4
10	3	5	5	5	3	5	5	5	3	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5
11	5	5	5	2	3	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
12	3	4	5	5	3	5	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
13	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5
14	4	2	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5
Var, Individual	0.731	1.077	0.418	0.643	1.033	0.181	0.593	0.247	0.901	0.643	0.709	0.418	0.374	0.418	0.555	0.593	0.401	0.681	0.071	0.132

### Escala de Likert

Nivel de Satisfacción	Valoración
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni en acuerdo, ni en desacu	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Rangos	Magnitudes
0.81-1.00	Muy alta
0.61-0.80	Alta
0.41-0.60	Moderada
0.21-0.40	Baja
0.10-0.20	Muy Baja

**Fuente:** Ruiz Bolívar, Carlos (2002)

Número de Item	20
Sumatoria de las varianzas de los itms	10.82
Var. De la suma de los items	46.49

**Alfa de Cronbach= 0.81**

Alfa de Cronbach = 0.81, la consistencia de este instrumento es “muy alta”; por lo tanto, es un instrumento muy confiable para su aplicación.

## Apéndice C

### Validación de instrumentos

#### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Oscar David Carmona Alvarez
Grado Académico Profesional	Doctor
Profesión o especialidad	Economista
Cargo Actual	Docente Asociado - Departamento Académico de Economía
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	Cuestionario 01
Autor del instrumento	Joe Alfredo Mejía Díaz
Lugar y fecha	Cajamarca, 28 de Octubre de 2024
<b>TÍTULO:</b> Gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023	

#### FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		4			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.	5				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.		4			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	5				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado		4			
SUBTOTALES			20	24	0	0	0

Coeficiente de valoración porcentual $c =$	Valoración global
<b>0.88</b>	Muy bueno

#### Observaciones:

---



---



---

**OPINIÓN:** Apto para su aplicación ( X ) No apto para su aplicación ( )

Firma:



DNI: 26697495

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

<b>Nombre del Juez</b>	Oscar David Carmona Alvarez
<b>Grado Académico Profesional</b>	Doctor
<b>Profesión o especialidad</b>	Economista
<b>Cargo Actual</b>	Docente Asociado - Departamento Académico de Economía
<b>Institución donde labora</b>	Universidad Nacional de Cajamarca
<b>Tipo de instrumento</b>	Cuestionario 02
<b>Autor del instrumento</b>	Joe Alfredo Mejía Díaz
<b>Lugar y fecha</b>	Cajamarca, 28 de Octubre de 2024
<b>TÍTULO:</b> Gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023	

### FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		4			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.		4			
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.		4			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	5				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado		4			
SUBTOTALES			10	32	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
<b>0.84</b>	Bueno

### Observaciones:

---

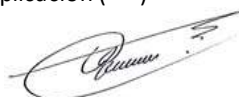


---



---

**OPINIÓN:** Apto para su aplicación ( X ) No apto para su aplicación ( )

Firma:   
DNI: 26697495

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Edwin Horacio Fernández Rodríguez
Grado Académico Profesional	Doctor
Profesión o especialidad	Economista
Cargo Actual	Docente Asociado - Departamento Académico de Economía
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	Cuestionario 01
Autor del instrumento	Joe Alfredo Mejía Díaz
Lugar y fecha	Cajamarca, 28 de Octubre de 2024
<b>TÍTULO:</b> Gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023	

### FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	5				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.		4			
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.		4			
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.		4			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	5				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado			3		
SUBTOTALES			15	24	3	0	0

Coeficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
<b>0.84</b>	Bueno

### Observaciones:

---



---



---

**OPINIÓN:** Apto para su aplicación ( X ) No apto para su aplicación ( )

Firma:

DNI: 26719396

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Edwin Horacio Fernández Rodríguez
Grado Académico Profesional	Doctor
Profesión o especialidad	Economista
Cargo Actual	Docente Asociado - Departamento Académico de Economía
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	Cuestionario 02
Autor del instrumento	Joe Alfredo Mejía Díaz
Lugar y fecha	Cajamarca, 28 de Octubre de 2024
TÍTULO: Gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023	

### FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.		4			
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.		4			
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.		4			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	5				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado			3		
SUBTOTALES			10	28	3	0	0

Coeficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.82	Bueno

### Observaciones:

---



---



---

OPINIÓN: Apto para su aplicación ( X ) No apto para su aplicación ( )

Firma:

DNI: 26719396

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Manuel Enrique Malpica Rodríguez
Grado Académico Profesional	Doctor
Profesión o especialidad	Ingeniero de Sistemas
Cargo Actual	Docente
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	Cuestionario 01
Autor del instrumento	Joe Alfredo Mejía Díaz
Lugar y fecha	Cajamarca, 28 de Octubre de 2024
TÍTULO: Gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023	

### FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	x				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	x				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	x				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		x			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	x				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	x				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	x				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		x			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	x				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	x				
SUBTOTALES			40	8	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.96	Muy bueno

### Observaciones:

Considere incluir aspectos éticos dentro del encabezado de su cuestionario

OPINIÓN: Apto para su aplicación ( x ) No apto para su aplicación ( )

Firma:

DNI:

  
26707158



### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Manuel Malpica Rodríguez
Grado Académico Profesional	Doctor
Profesión o especialidad	Ingeniero de Sistemas
Cargo Actual	Docente
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	Cuestionario 02
Autor del instrumento	Joe Alfredo Mejía Díaz
Lugar y fecha	Cajamarca, 28 de Octubre de 2024
TÍTULO: Gestión de la cadena productiva del pollo y la competitividad de la empresa San Fernando S.A., Barranca – Lima, 2023	

### FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	x				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	x				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	x				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		x			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	x				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	x				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	x				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		x			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	x				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	x				
SUBTOTALES			40	8	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual $c =$	Valoración global
0.96	Muy bueno

### Observaciones:

Considere incluir aspectos éticos dentro del encabezado de su cuestionario

OPINIÓN: Apto para su aplicación ( x ) No apto para su aplicación ( )

Firma:  
DNI:

  
26707358