

## **La competitividad del sector industrial del estado Mérida, Venezuela**

*Competitiveness in the industrial sector of Mérida State, Venezuela*

**Carlos Enrique Bustos Flores\***

Códigos JEL: D21, D24, L23

Recibido: 06/10/2014 Revisado: 08/10/2014 Aceptado: 09/12/2014

### **Resumen**

La competitividad es un tema clave en las empresas de manufactura y puede significar el florecimiento, la supervivencia o la extinción de una organización. El objetivo de este trabajo de investigación es describir la problemática de la competitividad del sector industrial del estado Mérida, Venezuela, que dificulta la colocación de sus productos a nivel nacional e internacional. El análisis trata sobre los principales aspectos de la competitividad. Los hallazgos arrojan que las industrias del estado Mérida presentan dificultades a nivel de la cadena de suministro, barreras para los potenciales competidores y capital para incursionar en el sector. Todo ello traería como consecuencia una menor competitividad por parte de la industria merideña.

**Palabras clave:** Competitividad, sector industrial, cadena de suministro, competidores, capital.

### **Abstract**

Competitiveness is a key issue in manufacturing businesses and can mean the blossoming, survival or extinction of an organization. The aim of this research is to describe the problems of competitiveness from industry in Merida state, Venezuela, which hinders the placement of their products nationally and internationally. The analysis is about the main issues of competitiveness. The findings shed industries have difficulties Merida state in terms of supply chain, barriers to potential rivals and penetrate capital in the sector. This would result in lower competitiveness by the Merida industry.

**Key words:** Competitiveness, industrial sector, supply chain, rivals, capital.

---

\* Grupo de Investigación sobre Agricultura, Gerencia y Ambiente (GISAGA). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Los Andes, Mérida. Correo electrónico: carlosbu@ula.ve.

## 1. Introducción

A partir de 1945 los países industrializados produjeron una gran cantidad de artículos en variedades limitadas: vehículos, ropa, calzado, juguetería, alimentos, electrodomésticos, entre otros. Posteriormente la demanda siguió creciendo pero en forma desagregada, es decir, las necesidades de los consumidores se individualizaron y refinaron. Hoy en día la competencia por capturar los mercados, gracias entre otras cosas a la globalización<sup>1</sup>, se ha tornado muchas veces feroz para las empresas que se disputan estos mercados. Anteriormente como lo señala Castañón (2005), se suponía que los países y sus entes económicos asignaban sus recursos a la producción de bienes y servicios en los que poseían ventajas en recursos naturales, es decir, ventajas comparativas. Este modelo quedó en el pasado por ser estático y no tener la capacidad de generar valor. En la actualidad los países, las regiones y las empresas que estén mejor preparadas serán más competitivas, desarrollarán mayores ventajas competitivas, y por tanto, dominarán los mercados.

La competitividad desde el punto de vista empresarial puede definirse “como la capacidad que tienen las empresas para situarse en una situación ventajosa con respecto a sus rivales” (Buesa y Zubiaurre, 1999, p. 223). Según Prokopenko (citado por Fernández *et al.*, 2006, p. 571) el Foro de las Empresas Europeas especifica la competitividad industrial como:

La capacidad inmediata y futura y las posibilidades de los empresarios de diseñar, producir y vender bienes dentro de sus medios ambientes respectivos, cuyos precios y cualidades distintas del precio formen un conjunto más atractivo que los de los competidores extranjeros o en los mercados internos.

Para Bathric (citado por Gutiérrez, 1999, p. 5) los países propiciarán las políticas apropiadas para que se manifiesten sus ventajas comparativas y competitivas, se impulse el desarrollo de la infraestructura, se formen interrelaciones entre los actores y empresas, y de los servicios de mercado y financiamiento, se aumente el capital humano, la transferencia de tecnología y la anexión inmanente de las innovaciones. La competitividad se puede medir y analizar desde diferentes puntos de vista, en

el presente trabajo se analizará la problemática de la competitividad del sector industrial del estado Mérida, Venezuela, desde el punto de vista de la producción industrial.

## 2. La empresa industrial frente a los competidores

La competencia es considerada “como un conjunto de formas alternativas en las que los clientes obtienen el valor que desean, en lugar de estar limitada a los competidores directos” (Hitt *et al.*, 1999, p. 62). Existen cinco fuerzas que ayudan a determinar la posición de una empresa industrial frente a los competidores (Hitt *et al.*, 1999; Daft y Marcic, 2006): los competidores potenciales, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. Los competidores potenciales pueden amenazar a los existentes porque la capacidad adicional disponible reduce los costos para los clientes, lo cual disminuye las ganancias en las ventas para todas las empresas, esto inevitablemente ocurrirá a menos que la demanda se incremente. El riesgo de esta amenaza depende de las barreras existentes y de la reacción de los actuales competidores. Entre las barreras que pueden obstaculizar la incursión de nuevos competidores se tiene (Porter, 1982): las necesidades de capital que supone la inversión de un gran volumen de recursos financieros para el financiamiento de gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo, además del financiamiento para activos, inventarios, fondo de maniobra (capital de trabajo), crédito a los clientes, entre otros; las desventajas en costos independientemente de la dimensión y las economías de escala debido a la curva de experiencia<sup>2</sup>, la tecnología, el abastecimiento de materias primas, las compras anticipadas, los subsidios gubernamentales, una localización favorable y las patentes o derechos de autor; el acceso a los canales de distribución para el potencial competidor, específicamente en lo que se refiere a mayoristas y minoristas, llegando incluso algunas veces a tener que crear sus propios canales de distribución; las políticas oficiales en cuanto a permisología, normas de seguridad e higiene, acceso limitado a la energía, entre otras. La reacción de los actuales competi-

dores se puede manifestar en: hostigamiento pertinaz hacia los que han pretendido entrar en el sector, abundante liquidez, capacidad productiva y de endeudamiento adicional, posesión de canales de distribución y clientes importantes, reducción de precios para mantener su posición en el mercado o para emplear su excedente de capacidad productiva.

El poder de negociación de los compradores se manifiesta cuando ellos compran gran parte de la producción, lo que compran representa una parte importante de sus costos y pueden cambiar a otro producto a un costo muy bajo. Debido a estas circunstancias los clientes pueden forzar a menores precios, con la consecuencia de una mayor lucha entre los competidores y la disminución de las utilidades en el sector a nivel global. El poder de negociación de un grupo de proveedores se evidencia cuando el grupo está dominado por algunas compañías grandes, las empresas a las que les venden no tienen a su alcance productos sustitutos satisfactorios, éstas no son clientes importantes para el grupo de proveedores y cuando los proveedores representan un peligro para la integración hacia delante de los compradores. Este poder se puede manifestar a través de la subida de los precios o una disminución de la calidad en los productos y servicios ofertados. La amenaza de productos sustitutos se refiere a la capacidad que tienen bienes o servicios diferentes a los principales de llevar a cabo las mismas funciones o similares pero a un menor precio y con calidad y desempeño iguales o superiores. Los productos o servicios sustitutos establecen un techo a los precios de venta en un determinado sector y si no se mejora la calidad o se establece alguna diferenciación los beneficios y quizás el crecimiento del sector se verán afectados. La rivalidad entre competidores se intensifica cuando las empresas sienten la presión competitiva o reconocen una oportunidad de mejorar su posición en el mercado. La competencia entre rivales por lo general se basa en el precio, la innovación del producto, servicio postventa y otras acciones. La presencia de una serie de factores acrecienta la rivalidad entre los competidores: la cantidad de competidores es numerosa o aproximadamente igual en tamaño y poder, el flemático desarrollo del sector, la reducción de los precios debido a costos fijos elevados o caducidad del producto, la gran envergadura de los incrementos de capacidad, entre otras (Porter, 1982).

### **3. Estrategias de la empresa para consolidar una ventaja competitiva**

Una vez descubierta su ventaja competitiva<sup>3</sup> dentro de las fuerzas señaladas en el apartado anterior, las empresas pueden seguir una o varias estrategias. Porter (1982) propone tres estrategias: liderazgo en costos, diferenciación del producto o servicio ofrecido y enfoque o alta segmentación. El liderazgo en costos requiere de un empeño vigoroso en la reducción de costos mediante la producción en grandes volúmenes, rígidos controles de los gastos y minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, publicidad, ventas, entre otras. La estrategia de diferenciación ofrece valor a los clientes mediante los atributos y características únicos del producto (aparte del costo) que satisfacen las necesidades únicas de los clientes, por tanto, la empresa cobra precios muy por encima de sus competidores. El enfoque o alta segmentación se fundamenta en focalizarse en un grupo de compradores en específico, un segmento de la línea del producto o un mercado geográfico determinado. Hambrick y Fredrickson (2001) plantean cinco componentes que se deben examinar para concebir la estrategia para un producto: el primer aspecto es el ámbito dónde será activada la estrategia y con qué énfasis, allí se resalta la categoría del producto, el segmento del mercado y el área geográfica al cual se dirigirá. El segundo es la puesta en marcha, involucra la velocidad de expansión y secuencia de las iniciativas a llevar a cabo por la empresa. El tercer aspecto es la diferenciación para ser competitivos, abarca la imagen, personalización, precio, estilo, confiabilidad del producto. El cuarto es la forma de lograr esta competitividad, en base a desarrollo interno, alianzas estratégicas, licencia, franquicia, adquisiciones. El quinto aspecto es el retorno de la inversión, comprende aspectos como bajos costos por las economías de escala y de alcance (variedad), precios especiales (altos) debido a las propiedades y características del producto y la prestación de un inmejorable servicio.

Miles y Snow (1978) definen cuatro tipos de organizaciones o arquetipos organizativos: las prospectivas, las defensoras, las analizadoras y las reactivas. Las prospectivas o exploradoras realizan cambios en los productos, servicios y mercados frecuentemente. Están muy compro-

metidas en innovaciones de productos y servicios, lo cual implica generalmente, una disminución en la eficiencia. Se caracteriza por una baja división del trabajo, reducida formalización, alta descentralización en la toma de decisiones, tecnologías flexibles, bajo grado de rutina. Las defensoras ocupan un segmento relativamente estable de productos y servicios y se concentran en hacer su trabajo lo mejor posible en las condiciones actuales. Poseen un alto grado de formalización, tecnologías eficientes en costos y tendencia hacia la integración vertical. Las analizadoras son una combinación entre los dos tipos anteriores, en condiciones estables trabajan eficiente y rutinariamente, y en condiciones turbulentas son capaces de innovar productos y servicios. Tienen un grado moderado de descentralización y eficiencia técnica, tecnología estable pero flexible. Las reactivas no responden eficazmente a las variaciones e incertidumbres del entorno debido a que no poseen estrategia definida. Responden a los cambios en forma temporal y disímil.

#### **4. Las actividades de valor y la cadena de suministro**

La cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que un productor les proporciona es lo que se conoce como valor agregado<sup>4</sup> en términos competitivos. El valor total está compuesto por las actividades de valor, es decir, las actividades físicas y tecnológicas que agregan valor a un producto o servicio; y el margen, que es la diferencia entre el costo de las actividades de valor y el ingreso por la venta del producto o servicio ofertado (Fernández *et al.*, 2006).

Entre las actividades de valor se destacan las primarias y las de apoyo. Las primarias incluyen la logística externa e interna, producción, comercialización y servicio postventa del producto. La logística externa se relaciona con la distribución del producto. La logística interna abarca la distribución de planta, la gestión de inventarios y el flujo interno de materiales. Las actividades auxiliares ofrecen el apoyo necesario a las actividades fundamentales y comprenden áreas como administración, contabilidad, finanzas, tecnología, adquisición (compras) y recursos humanos (Porter, 1991).

Las interrelaciones entre las diversas actividades no sólo existen dentro de la empresa, sino entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y las cadenas de los canales de distribución, es decir, en la cadena de suministro o cadena de abastecimiento. Hoy más que nunca la cadena de suministro se ha hecho necesaria debido a la competencia creciente por la compra de materiales cada día más escasos y sujetos a un suministro incierto. Una cadena de suministro o cadena de abastecimiento se refiere a la forma en que los materiales fluyen a través de diferentes organizaciones, empezando desde las materias primas y finalizando con los productos terminados que se entregan al consumidor final (Gaither y Frazier, 2000). Entonces, el valor que un productor logre obtener dependerá, en cierta forma, de las relaciones que mantenga con sus clientes y proveedores (Porter, 1991). La cadena de abastecimiento o de suministro se debe diseñar para respaldar la estrategia de producción de la empresa, y el proceso logístico que está inmerso en la administración de la cadena de abastecimiento es un factor imprescindible en la definición de la estrategia empresarial.

Las unidades de producción disponen de diferentes opciones para integrar su cadena de suministro (proveedores-productores-consumidores), entre ellas se tiene: la integración vertical, la subcontratación y las alianzas estratégicas.

La integración vertical plantea ampliar la función de aprovisionamiento mediante la habilidad de producir bienes y servicios que antes se adquirirían externamente, o incluso, se puede plantear la compra del proveedor o distribuidor externo. La integración vertical puede ser hacia delante o hacia atrás. En la integración hacia atrás (aguas arriba) la empresa incorpora el aprovisionamiento de los materiales y componentes, y en la integración hacia delante (aguas abajo) la empresa interioriza las actividades de distribución. Al realizar la integración hacia atrás se eliminan los proveedores, por tanto, los gastos de aprovisionamiento decrecen, y puede llegar a ser primordial para garantizar el suministro de insumos escasos. La integración vertical parece funcionar mejor cuando la empresa tiene amplia proporción del mercado, o posee una dirección exitosa para comprar y gestionar proveedores (Buzzell, 1983). La integración vertical puede reducir los costos, aumentar la calidad y mejorar

el tiempo de entrega; adicionalmente, evita la competencia excesiva y aporta estabilidad a la cadena de abastecimiento. Por otro lado, la integración vertical necesita una considerable inversión de capital, hay menor eficiencia en la compra de insumos y puede encontrar dificultades para su implementación (Hitt *et al.*, 1999).

La investigación de Puig-Junoy y Pérez (2003) analiza los factores que intervienen en las decisiones de integración vertical/contratación externa de cuatro servicios generales (limpieza, lavandería, alimentación, y seguridad y mantenimiento) en setecientos noventa hospitales de España. Los autores encontraron que las economías de escala favorecen una mayor integración vertical, mientras que la especialización y el carácter remunerativo favorecen la decisión de contratación externa. El servicio de lavandería tiene un comportamiento diferenciado de los demás con una menor posibilidad de contratación externa asociada a características que únicamente dependen del propio servicio, y que indican la posible presencia de activos específicos.

El estudio de MacInnes *et al.* (2004) analiza la integración vertical entre los autores y publicadores de libros y *software*, y el sistema de distribución digital de los mismos. Los autores manifiestan que la industria del *software* (autoría y publicación) es más susceptible de ser integrada verticalmente que la industria de los libros. Entre las ventajas de la industria del *software* sobre la de los libros para una integración vertical se tienen: mayores estándares de compatibilidad; mayor complejidad del producto; mayor atención en el servicio postventa; mayores riesgos de comercialización y fondos para investigación y desarrollo; mayor productividad de la marca en el *software*; la propiedad intelectual aunque se puede proteger para ambas industrias las versiones posteriores son más valoradas en el *software* que en los libros.

En algunas condiciones los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas se presentan como una alternativa más eficiente que la integración vertical. Una alianza estratégica es un acuerdo entre dos o más empresas independientes que sin llegar a fusionarse pero compartiendo o uniendo esfuerzos, capacidades y recursos establecen una interrelación de determinado nivel para llevar a cabo actividades que coadyuven a mejorar sus ventajas competitivas. En las actividades que no son parte

del convenio de cooperación las organizaciones mantienen absoluta autonomía, llegando incluso a competir en estas actividades. Las alianzas en producción buscan fundamentalmente economías de escala y de alcance, compartir riesgos, conseguir ventajas competitivas de las condiciones locales o acceder a un nuevo mercado (Fernández *et al.*, 2006).

Las alianzas se pueden materializar en la creación de empresas conjuntas (*joint ventures*), intercambio de acciones, contratos detallados o acuerdos informales. Entre los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas con miembros de la cadena de suministro, se tienen: con distribuidores, con la finalidad de reducir costos de distribución o aumentar las ventas para ampliar la cuota de mercado frente a la competencia<sup>5</sup>; con otros productores para la creación de centrales de compra, producción de alguna pieza/componente, localización en un determinado lugar (formación de polígonos industriales) (Fernández *et al.*, 2006). Las alianzas para que tengan éxito deben centrarse menos en definir el plan de negocios y más en establecer la colaboración necesaria para trabajar en conjunto; establecer indicadores vinculados no solo con los objetivos de la alianza sino también con los medios para alcanzarlos; apalancar las diferencias naturales entre las organizaciones con la finalidad de crear valor (innovación, coordinación, integración); facilitar la conducta cooperativa mediante el fomento de la colaboración entre las personas que forman la alianza; gestionar, con la misma intensidad, la relación con los socios de la empresa y con los socios en la alianza (Hughes y Weiss, 2008).

El trabajo de Marco *et al.* (2003) analiza los factores de éxito y fracaso de las alianzas mediante el estudio de las variables que conforman la relación entre las partes que influyen en la estabilidad y rendimiento de la alianza (enfoque organizativo), donde los datos señalan que las alianzas creadas entre más de dos socios y las realizadas con empresas extranjeras o de igual tamaño son más proclives al fracaso; ahora bien, si se utiliza un enfoque estratégico donde la variable independiente sea, por ejemplo, “la razón para cooperar” y se buscan economías de escala, la probabilidad de éxito es mayor que si se busca el acceso a un nuevo mercado. La razón de ello es que, en el primer caso los socios o cooperantes realizan grandes inversiones, en cambio, en el segundo caso suelen reducirse las inversiones y los gastos operativos. En conclusión,

donde las barreras de salida para abandonar la alianza no son tan elevadas la probabilidad de fracasar es mayor y viceversa.

La subcontratación o tercerización (*outsourcing*) consiste en encarar la realización de determinadas actividades, incluida la fabricación de piezas y la prestación de algunos servicios, a una empresa denominada subcontratista, vendedor o proveedor. Generalmente, las empresas concurren a la externalización o subcontratación por los siguientes motivos (Fernández *et al.*, 2006): reducción de costos, la empresa subcontratada tiene un menor costo de producción porque está especializada en la producción de bienes y servicios que oferta a varias contratistas; capacidad productiva insuficiente a corto plazo, tiene lugar cuando una empresa que tiene su capacidad de producción saturada decide encomendar temporalmente a una subcontratista la realización de una actividad específica para cubrir aumentos de la demanda; escasez de recursos, en este caso la contratista no dispone temporalmente de los recursos económicos necesarios o de la tecnología requerida; razones estratégicas, la subcontratación estratégica (Venkatesan, 1992) concentra en la empresa el desarrollo de competencias fundamentales, con la finalidad de aportar, por encima de la competencia un valor único y superior a sus clientes; y, subcontratar externamente el resto de actividades no esenciales ni estratégicas, en las cuales la empresa no posee capacidades que le permitan realizarlas en forma sobresaliente. La subcontratación ha pasado de ser una actividad reactiva a una actividad proactiva mediante la búsqueda de potenciales proveedores, su evaluación, celebración de contratos y relaciones a largo plazo (Ponce y Prida, 2004).

El estudio de Belso y Rovira (2006) analiza la realización de actividades de subcontratación en alguna de las fases del proceso productivo en una muestra compuesta por 132 empresas del sector calzado en España. Los resultados reflejan la importancia estratégica de relaciones con proveedores y clientes, es notablemente superior a la concedida a los competidores o instituciones. Se encontraron relaciones de elevada complementariedad entre proveedor-cliente, sin embargo, se reconocen algunas insuficiencias en la colaboración entre empresas en aspectos fundamentales como formación, financiación, distribución/logística o *marketing*. La actuación de los organismos públicos se puede concentrar

en aquellos apartados donde el apoyo inter-empresas no alcanza niveles satisfactorios, por ejemplo en el caso de la formación.

La investigación de González *et al.* (1997) analiza los principales factores que afectan el grado de subcontratación en las empresas constructoras españolas. Para ello, se tomó una muestra de 444 empresas y los resultados señalan que el grado de subcontratación se reduce a medida que los trabajos son más específicos y aumenta con los problemas de control interno que se desprenden de la disgregación geográfica de las actividades y la variedad de las operaciones. Los resultados ratifican la importancia de los costos de control y coordinación en las decisiones de integración, así como, la ventaja de centrarse en las competencias nucleares o actividades esenciales de la empresa.

## 5. Metodología del estudio

La unidad de análisis del presente estudio es la industria, es decir, el lugar donde se transforman materias primas en productos adecuados para satisfacer las necesidades del ser humano. La población se limitó a las industrias del estado Mérida, Venezuela, que según el directorio de establecimientos de manufactura 2007 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) asciende a 128 firmas. En el cuadro 1 se observa la muestra de empresas seleccionadas en los municipios con mayor peso industrial en el estado Mérida.

**Cuadro 1.** Número de empresas seleccionadas por municipio.

Municipio	Número de Industrias
Libertador	24
Campo Elías	8
Alberto Adriani	7
Sucre	3
Santos Marquina	1
Andrés Bello	1
Tulio Febres Cordero	1
Total	45

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra en el cuadro 2 la ficha técnica del trabajo empírico.

**Cuadro 2.** Ficha técnica del trabajo empírico.

<b>Población</b>	<b>128 industrias del estado Mérida, Venezuela</b>
Tamaño de la muestra	45 empresas
Nivel de confianza	95% (p=q=50%)
Probabilidad de error en la muestra	±6%
Entrevista	Mediante cuestionario estructurado
Perfil del encuestado	Director de Producción, Operaciones u Otro Cargo Directivo
Fecha	Marzo-Julio 2014

Fuente: Elaboración propia.

Esta investigación está destinada a puntualizar la problemática de la competitividad del sector industrial del estado Mérida y se considera exploratoria-descriptiva (Hernández *et al.*, 2007). En el cuadro 3 se muestra la confiabilidad obtenida para el instrumento de medición, el valor resultante (0,606) es considerado como aceptable para este tipo de estudio (Hair *et al.*, 2009). Se utilizó una escala actitudinal Likert de 5 puntos para cada ítem del cuestionario. El cuadro 4 muestra los diferentes aspectos considerados y el número de ítems en la investigación.

**Cuadro 3.** Confiabilidad del instrumento.

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de elementos</b>
0,606	48

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 4.** Aspectos considerados en la investigación.

<b>Aspectos Considerados</b>	<b>Número de ítems</b>
Diferenciación de la Competencia	6
Barreras para Potenciales Competidores	6
Capital para Incursionar en el Sector	10
Costos para Incursionar en el Sector	7
Compra de Materiales	5
Cadena de Suministro	6
Planificación de la Capacidad	8

Fuente: Elaboración propia.

## 6. Resultados de la investigación

Se observa en el cuadro 5 los aspectos que diferencian el producto de la competencia y las barreras con que se encuentran los potenciales competidores para incursionar en el sector al cual pertenecen. El promedio de las puntuaciones medias es igual a 3,44, es decir, las industrias toman algunas veces (3) y regularmente (4) estos aspectos para diferenciar sus productos de la competencia. Por otra parte, el promedio de las puntuaciones medias (3,92) indica que el sector industrial del estado Mérida toma con mayor cuidado lo referido a las barreras para potenciales competidores. En variables como acceso a canales de distribución para mayoreo, normas de seguridad e higiene industrial y acceso a la energía se observan puntuaciones medias a partir de 4,00 hacia arriba en la escala Likert de 5 puntos, por tanto, las empresas industriales creen entre regularmente (4) y siempre (5) que los potenciales competidores se encuentran con estas barreras para incursionar en el sector al cual pertenecen sus productos.

**Cuadro 5.** Diferencias con la competencia y barreras para potenciales competidores.

Diferenciación de la competencia	Media	Barreras para potenciales competidores	Media
Diseño	3,49	Necesidades de Capital	3,89
Presentación	3,18	Acceso Canales de Distribución para Mayoreo	4,00
Tecnología	3,62	Acceso Canales de Distribución para Menudeo	3,84
Servicio	3,76	Permisología Oficial	3,53
Precio	3,40	Normas Seguridad e Higiene Industrial	4,13
Calidad	3,20	Acceso a Energía	4,11
Promedio de las Medias	3,44	Promedio de las Medias	3,92

Escala Likert: Siempre: 5; Regularmente: 4; Algunas Veces: 3; Casi Nunca: 2; Nunca: 1

Fuente: Elaboración propia.

En los resultados para los costos y el capital necesario para incursionar en el sector al cual pertenecen sus productos, se observa en el cuadro 6 que el promedio de las puntuaciones medias para los costos son 3,62, lo cual indica que las industrias consideran entre algunas veces (3) y regularmente (4) estos costos se generan para incursionar en el sector. Se indican puntuaciones medias entre 2,98 y 3,80, es decir, por un lado las industrias toman casi nunca (2) y algunas veces (3), y por el otro lado algunas veces (3) y regularmente (4), estos costos como necesarios para incursionar en el sector. Excepción a estos resultados lo constituye el costo de patentes o derechos de autor, el cual indica que este costo regularmente (4) es necesario para incursionar en el sector. Con respecto al capital para invertir, el sector industrial merideño indica una alta preferencia (4,04), por tanto, las empresas industriales consideran que se necesita capital para inversión en estos aspectos entre regularmente (4) y siempre (5) para poder incursionar en el sector.

**Cuadro 6.** Costos y capital para incursionar en el sector

Costos para incursionar en el sector	Media	Capital para incursionar en el sector	Media
Aprendizaje y experiencia	3,80	Maquinaria y Equipo	4,02
Tecnología necesaria	3,76	Galpones o edificaciones	3,98
Abastecimiento en las materias primas	3,58	Acabados internos	4,11
Compras anticipadas de materiales	3,40	Inventario de materias primas	3,89
Subsidios del Estado	2,98	Inventario de productos en proceso	4,07
Localización favorable	3,80	Inventarios de productos terminados	4,18
Patentes o derechos de autor	4,00	Capital de trabajo	3,93
		Financiamiento a los clientes	4,04
		Publicidad	4,20
		Investigación y desarrollo	3,98
Promedio de las Medias	3,62	Promedio de las Medias	4,04

Escala Likert: Siempre: 5; Regularmente: 4; Algunas Veces: 3; Casi Nunca: 2; Nunca: 1

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 7.** Compra de materiales cadena de suministro y planificación de la capacidad.

<b>Compra de materiales</b>	<b>Media</b>	<b>Cadena de suministro</b>	<b>Media</b>	<b>Planificación de la capacidad</b>	<b>Media</b>
Volumen de las compras	3,60	La producción de materia prima e insumos	2,02	Ampliar instalaciones	2,91
Los costos	4,02	La adquisición de proveedores de materia prima e insumos	2,07	Subcontratar la Producción	3,44
El material o insumo puede ser sustituido	3,64	La adquisición de distribuidores de los productos	1,93	Aumentar turnos	3,24
El precio	3,58	La subcontratación de la producción	1,64	Aumentar personal	2,98
Localización favorable	3,80	Acuerdos de cooperación para producir grandes volúmenes	1,84	Utilizar el inventario	3,24
		Acuerdos de cooperación para producir otros productos	1,76	Reasignar maquinaria y/o equipos	3,27
		Acuerdos de cooperación para crear centrales de compras	2,16		
		Acuerdos de cooperación para ubicarse en un lugar determinado	1,53		
Promedio de las Medias	3,73	Promedio de las Medias	1,87	Promedio de las Medias	3,18

Escala Likert Compra de Materiales: Indispensable: 5; Muy Importante: 4; Medianamente Importante: 3; Poco Importante: 2; Nada Importante: 1

Escala Likert Cadena de Suministro y Planificación de la Capacidad: Siempre: 5; Regularmente: 4; Algunas Veces: 3; Casi Nunca: 2; Nunca: 1

Fuente: Elaboración propia.

Para la compra de materiales, cadena de suministro y planificación de la capacidad, se observa en el cuadro 7 que el promedio de las puntuaciones medias son: 3,73; 1,87 y 3,18 respectivamente. Para la compra de materiales se visualiza que las puntuaciones medias oscilan entre 3,58 y 3,80, indicando que estos aspectos son considerados como medianamente importantes (3) y muy importantes (4); una excepción significativa son los costos con una puntuación media de 4,02, lo que indica que este aspecto es considerado por una parte de la industria merideña como indispensable (5) y otra parte, la mayoría en este caso, lo considera como muy importante (4) para la compra de materiales. En cuanto a la cadena

de suministro las puntuaciones están comprendidas entre 1,53 y 2,16 revelando que el sector industrial merideño por un lado casi nunca (2) y nunca (1), y por otro lado algunas veces (3) y casi nunca (2) ha implementado estos aspectos para la integración de su cadena de suministro. La planificación de la capacidad muestra puntuaciones medias que fluctúan entre 2,91 y 3,44, señalando algunos aspectos entre casi nunca (2) y algunas veces (3) y otros que algunas veces (3) y regularmente (4) han sido implementados en la producción por las industrias merideñas para la planificación de la capacidad.

## 7. Conclusiones

Este trabajo fue realizado para describir la problemática de la competitividad del sector industrial del estado Mérida. En los aspectos que diferencian a sus productos de la competencia (Porter, 1982; Hambrick y Fredrickson, 2001) la industria merideña no presenta una definición clara al respecto, pero si en lo que respecta a algunas barreras para potenciales competidores como por ejemplo, acceso a canales de distribución para mayoreo, normas de seguridad e higiene industrial y acceso a la energía. Por otro lado, dicha industria está muy consciente del capital necesario para invertir en su sector, específicamente en lo referente a maquinaria y equipo, inventarios y financiamiento a los clientes. Todo lo descrito anteriormente evitaría la incursión de nuevos competidores (Porter, 1982) y por consiguiente perjudicaría la competitividad. Adicionalmente, las industrias conceden elevada importancia a los costos destinados a las patentes o derechos de autor, lo que fomentaría la innovación y por ende la competitividad de este sector. Según la clasificación de Miles y Snow (1978) la industria merideña podría ser definida como analizadora, es decir, en condiciones estables trabaja eficiente y rutinariamente y en condiciones turbulentas es capaz de innovar productos y servicios. La evidencia sugiere que la industria merideña muestra indudables problemas a nivel de la cadena de suministro o cadena de abastecimiento (Porter, 1991; Hambrick y Fredrickson, 2001), es decir, en la relación proveedor-productor-consumidor, lo que pondría

en entredicho su capacidad para competir en los mercados nacionales e internacionales. Concretamente, estas dificultades se manifiestan en la falta de iniciativa para realizar una integración vertical hacia adelante y hacia atrás, subcontratación (*outsourcing*) y alianzas estratégicas (acuerdos de cooperación) con consecuencias casi inmediatas para las compras de materiales o insumos (centrales de compras) y la ubicación en polígonos industriales. En definitiva, el sector industrial del estado Mérida presenta dificultades a nivel de la cadena de suministro o cadena de abastecimiento, barreras para los potenciales competidores y capital para incursionar en el sector.

Debido al carácter exploratorio-descriptivo del presente estudio, las conclusiones obtenidas solo son válidas para la población de empresas industriales localizadas en el estado Mérida y no son extrapolables a todas las empresas del país. Se recomienda replicar el presente estudio a los demás estados de Venezuela para contrastar los resultados.

## 8. Notas

1. La globalización se define como una interdependencia de redes de transporte, distribución, comunicación y productos a través de fronteras internacionales. Es un proceso histórico que se activa a fines del siglo XX como consecuencia del incremento de las relaciones internacionales entre los países y, que actualmente, se desarrolla con muchas desigualdades geográficas, sociales, culturales, económicas, ambientales y políticas. Su forma más visible es la globalización económica que se manifiesta por la mundialización de los mercados y la imposición a escala global de la producción del valor (Galván y Martínez, 2004). Lodge (citado por Gutiérrez, 1999, p. 1) concibe la globalización como un “proceso por medio del cual los habitantes del mundo tienen una mayor interrelación en todas las facetas de la vida: culturales, económicas, políticas, tecnológicas y del entorno”.
2. “El efecto experiencia es una generalización del efecto aprendizaje. [...] Así pues, mientras el efecto aprendizaje sólo incluye el número de horas trabajadas (o el coste de la mano de obra), el efecto experiencia abarca el coste unitario de los productos” (Fernández *et al.*, 2006, pp. 243-244).

3. Tradicionalmente, para lograr una ventaja competitiva las empresas establecen programas de mejora de la productividad (Chase y Aquilano, 1995). La productividad puede ser definida como “el cociente entre la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo o el capital)” (Heizer y Render, 2007, p. 16).
4. Browerson *et al.* (2007) señalan que los clientes valoran los productos/servicios ofertados al menos desde tres puntos de vista: valor económico, representado por el costo total más bajo y la calidad más alta, a lo cual la empresa responde con eficiencias en las economías de escala; valor de mercado, representado por la disposición de una amplia gama de productos/servicios en el momento y lugares correctos, a lo cual la empresa responde creando eficacia de las economías de alcance y opciones diversas de presentación y adquisición del producto/servicio; y valor de relevancia, representado por la exclusividad, a lo cual la empresa responde ofreciendo productos/servicios correctos (valor de mercado), al precio correcto (valor económico) y con una personalización del valor agregado más allá del producto y del posicionamiento, para crear una diversidad de productos/servicios de versión única en los diferentes segmentos de consumo.
5. En 1994 la empresa norteamericana Nike estableció una alianza con la empresa española de distribución El Corte Inglés para ofrecer vales de descuento para adquirir productos Nike a cambio de zapatillas deportivas usadas (Casado citado por Fernández *et al.*, 2006, p. 338).

## 9. Referencias

- Belso, José y Rovira, José. (2006). “¿Qué grado de intensidad y estabilidad tienen las relaciones entre PYMEs que desarrollan actividades de subcontratación en la manufactura?”. *Boletín económico de ICE* N° 2887.
- Bowersox, Donald., Closs, David. y Cooper, Bixby. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Buesa, Mikel y Zubiaurre, Arantza (1999). “Patrones Tecnológicos y Competitividad: un análisis de las empresas innovadores en el País Vasco”. *Ekonomiaz*, 44, pp. 208-237.

- Buzzell, Robert (1983). "Is vertical integration profitable?" *Harvard Business Review*, pp. 92-102.
- Castañón, Rosario (2005). *La política industrial como eje conductor de la competitividad de las PyME*. México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, Fondo de Cultura Económica, 213 pp. ISBN: 968-16-7810-9.
- Chase, Richard y Aquilano, Nicholas (1995). *Dirección y administración de la producción y de las operaciones*. México: McGraw Hill.
- Daft, Richard y Marcic, Dorothy (2006). *Introducción a la administración*. Cuarta edición. México: International Thomson.
- Fernández, Esteban, Avella, Lucía y Fernández, Marta (2006). *Estrategia de producción*. Segunda edición. Madrid: McGraw Hill.
- Gaither, Norman y Frazier, Greg (2000). *Administración de producción y operaciones*. México: International Thomson.
- Galván, Francisco y Martínez, Luis (2004): "Repensando la Globalización y el Desarrollo", en Calvo A., Coord. *Economía Mundial y Globalización*, Madrid, España, p. 87.
- González, Manuel; Arruñada, Benito y Fernández, Alberto (1997). "La decisión de subcontratar: el caso de las empresas constructoras". *Investigaciones económicas*, XXI (3), pp. 501-521.
- Gutiérrez, Alejandro (1999). "Análisis de la competitividad del sector agronegocios del estado Mérida". *Centro de Investigaciones Agroalimentarias, Universidad de Los Andes. Proyecto ULA-PDVSA*.
- Hair, Joseph; Anderson, Rolph; Tatham, Ronald; Babin, Barry y Black, William (2009). *Análisis Multivariante*. Sexta edición. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hambrick, Donald and Fredrickson, James (2001). "Are you sure you have a strategy?" *Academy of Management Executive*, 15, 4. DOI:10.5465/ame.2001.5897655.
- Heizer, Jay y Render, Barry (2008). *Dirección de la Producción y de Operaciones. Decisiones Tácticas*. Pearson Educación: Madrid.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2007). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hitt, Michael, Ireland, Duane y Hoskisson, Robert (1999). *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. Tercera edición. México: International Thomson.

- Hughes, Jonathan y Weiss, Jeff. (2008). “Reglas simples para lograr que funcionen las alianzas”. *Harvard Business Review*, 86, 8.
- MacInnes, Ian; Kongsamak, Kasama and Heckman, Robert (2004). “Vertical integration and the relationship between publishers and creators”. *Journal of Electronic Commerce Research*, 5, 1.
- Marco, Bartolomé; García, Francisco y Quer, Diego (2003). “Factores de éxito y fracaso de la cooperación entre empresas: un enfoque organizativo y estratégico”. *Dirección y organización: revista de dirección, organización y administración de empresas*, SIN 1132-175X, N° 29.
- Miles, Raymond and Snow, Charles (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill. DOI: 10.5465/ame.2003.11851865.
- Ponce, Eva y Prida, Bernardo (2004). *La logística de aprovisionamientos para la integración de la cadena de suministro*. Madrid: Pearson Educación.
- Porter, Michael. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: Continental.
- Porter, Michael. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor. DOI: 10.1007/978-1-349-11336-1
- Puig-Junoy, Jaume y Pérez, Pol (2003). “Integración vertical y contratación externa en los servicios generales de los hospitales españoles”. *Departamento editorial de la fundación BBVA*. DOI: 10.1016/s0213-9111(02)71646-4
- Venkatesan, Ravi (1992). “Strategic sourcing: to make or not to make”. *Harvard Business Review*, 11 pages. Publication Date: nov 01, 1992, pp. 98-107.