



# Estrategias Competitivas dirigidas al Sector Industrial Lácteo en la Parroquia Santa Bárbara de Zulia, Según la teoría de Michael Porter

Elizabeth Bohórquez\*<sup>1</sup>  
María Marín<sup>1</sup>  
Stefanni Dugarte<sup>1</sup>

*Competitive Strategies guided to Milky Industrial Sector in Santa Barbara Parish, Zulia State, according to Michael Porter Theory*

## RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación consistió en analizar las estrategias competitivas del sector industrial lácteo según la teoría de Michael Porter en la parroquia Santa Bárbara Municipio Colón, en el segundo semestre del año 2014. La metodología aplicada fue de carácter descriptiva, con un diseño de campo no experimental. La población en esta investigación estuvo conformada por cuatro (4) industrias lácteas que se encargan de la producción y transformación de productos lácteos en la Parroquia Santa Bárbara del municipio Colón estado Zulia, utilizando como unidad de análisis al gerente general y de producción de este relevante sector. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y se aplicó un instrumento con preguntas estructuradas y dicotómicas. Se concluye que en este sector económico existen ventajas comparativas producto de la ubicación geográfica privilegiada con factores productivos tales como materias primas y recursos humanos abundantes y formados a nivel universitario en el área agropecuaria y agroindustrial. No obstante, se puede afirmar que no existen ventajas competitivas selectivas debido a una serie de factores como son la existencia de recursos humanos especializados, pero que presentan una baja productividad laboral debido a las condiciones laborales presentes en el sector. Igualmente, no existen compradores exigentes que generen con sus demandas productos de avanzada con las innovaciones necesarias para ser competitivos. Por otro lado, no hay rivalidad entre las empresas lácteas de la zona, lo cual limita la competitividad, porque ella promueve mejoras en todos los demás determinantes.

## PALABRAS CLAVES

Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estructura y rivalidad, sectores afines y auxiliares.

## ABSTRACT

The main objective of this research was based on analysing the competitive strategies of milky industrial sector according to Michael Porter theory in Santa Barbara parish, Colon municipality, in the secon semester of 2014. It was applied a descriptive methodology with a nonexperimental desing. The population was compared by four (4) milk industries which produce and processing dairy products in Santa Barbara parish, Colon municipality, Zulia state using the general manager and production as a unit of analysis of this relevant sector. Besides, it was used a survey as technique to collect the data and it was applied an instrument composed by some dichotomic and structured questions. It was concluded that there are some comparative advantages in this economic sector because of its privileged geographic location as well as productive factors such as raw material and human resources educated in university level in agriculture industry. However, it could say that there not any selectives competitives advantages because of a series of factors such as the low labour productivity of the human resources caused by some labour conditions which affect this sector. Furthermore, there are not demanding buyers who generate the production of better products and improving the necessary innovations and quality. There is not a real competition between the milky factories located in this area. This characteristic reduces the competition.

## KEY WORDS

factor conditions: rival, structure, and demand conditions: auxiliaries and similar sectors.

<sup>1</sup>Perteneiente al Grupo GEMAS del Centro de investigaciones administrativas, contables y económicas CIACE. Profesora del Programa de Formación de Grado de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum". Programa de estímulo a la innovación e investigación PEII categoría A. Artículo producto del proyecto de Investigación código. 045-A-2013, Competitividad de la industria láctea en la región Zuliana. Aprobado por la Dirección General de Creación, Producción, Promoción y Divulgación de Saberes de la UNESUR, Venezuela Correo electrónico: bohorqueze@unesur.edu.ve

<sup>1</sup>Docente de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum". Programa de formación de grado de Ingeniería de la Producción Agropecuaria y Administración de Empresas Agropecuarias, respectivamente.

## INTRODUCCIÓN

El sector industrial lácteo es una actividad económica que utiliza como materia prima la leche procedente de animales vacunos. Para producir una amplia y diversa gama de alimentos destinadas a un mercado. Dentro del sector existen muchas variables que influyen permanentemente en el éxito de las empresas, entre las cuales se destaca la competitividad o las posibles ventajas competitivas que esta o su competencia tengan o puedan obtener.

Según Porter (1999), la competitividad de las unidades productivas depende de su capacidad para identificar y evaluar las fuerzas de la competencia, con el fin de formular una estrategia que le permita lograr un desempeño superior y sostenible. En este sentido, esta capacidad de la empresa para crear y sostener una ventaja competitiva depende de su capacidad de innovación, que comprende tanto nuevas tecnologías como nuevos modos de hacer las cosas, puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso de producción, en un nuevo método comercial, en un nuevo modo de llevar a cabo la formación y capacitación del personal.

Frente a este escenario competitivo, los países de menor desarrollo industrial, entre ellos Venezuela, confrontan un gran desafío que les impone reordenar su estructura productiva de acuerdo con los patrones de competitividad establecidos en los mercados internacionales, en donde las innovaciones que proporcionan ventaja competitiva son las que se anticipan a las necesidades tanto nacionales como internacionales (Romero, et al, 1997).

En este sentido, Porter (1999) plantea, en su teoría de la ventaja competitiva nacional, que para alcanzar la competitividad en un sector económico se requieren cuatro atributos como son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Estos determinantes crean el ambiente nacional en donde las empresas nacen y aprenden a competir.

Por otra parte, dentro de las principales transformaciones que se han llevado a cabo en el mundo actual ha adquirido importancia el desarrollo de sectores particulares dentro de cada país. Se afirma, que las regiones o sectores son ideales para implementar la competitividad, más que la nación, puesto que el análisis de la competitividad en el ámbito nacional,

está comprendido por diferencias regionales como mano de obra, condiciones naturales o clima, tecnología e infraestructura, así como en la estructura de la demanda y la competitividad entre las empresas Instituto de Estudios Superiores de Administración IESA (1997).

En este aspecto, El IESA en su estudio titulado: "Zulia competitividad para el desarrollo", analiza a través del modelo de Porter los sectores motores o potenciales para desarrollar la competitividad en el estado Zulia. Entre ellos se encuentran aquellos sectores que se destacan por su tamaño, crecimiento, dinamismo, generación de empleo y capacidad exportadora. Uno de los sectores seleccionados por el IESA como clave para el desarrollo regional, se encuentra la industria láctea.

Dentro de este contexto, el circuito lácteo está llamado a jugar un papel protagónico en la conformación de una nueva estructura económica diversificada y competitiva. La producción láctea venezolana se concentra en la Cuenca del lago de Maracaibo (estados Zulia, Falcón, Mérida y Táchira), donde se obtiene el setenta y cinco (75) por ciento de la producción nacional. Esta concentración espacial alrededor del Zulia ha determinado tanto los esquemas de producción (ganado de doble propósito) como los de consumo (leche en polvo) (IESA, 1997)

El estado Zulia, y especialmente el Municipio Colón, posee ventajas comparativas derivadas de la existencia de tierras fértiles, condiciones climatológicas e hidrográficas. A pesar de ello, la industria láctea no ha alcanzado las ventajas competitivas que permitan elevar su capacidad para suministrar productos con mayor valor agregado que sus competidores en el ámbito nacional o internacional. Lo antes expuesto, obedece a que la industria láctea en esta zona presenta severas limitaciones, entre las cuales destacan: instrumentación de políticas económicas inadecuadas para el sector, baja calificación del recurso humano, bajo nivel de eficiencia y productividad, exceso de demanda, contrabando de materias primas, inseguridad jurídica, informalidad para el manejo de sus finanzas, entre otros problemas.

En cuanto a las condiciones de los factores productivos requeridos en el sector lácteo colonés, se puede destacar que el recurso humano empleado se caracteriza por presentar un bajo nivel de calificación, incluso a nivel gerencial, constituyendo un freno para el desarrollo agroalimentario. Lo anterior puede obedecer a que los salarios recibidos por los trabajadores de estas unidades productivas se encuentran por debajo del promedio general de la agroindustria en otras

regiones del país, transformándose en un desincentivo para que este sector industrial logre captar profesionales con un elevado perfil para los cargos, pues las condiciones laborales ofrecidas son poco atractivas.

Del mismo modo, se tiene que la agroindustria láctea colonesa, presenta fallas en sus procesos organizacionales. Lo anterior obedece al hecho que en la mayoría de estas no se aplican los procesos administrativos, necesarios e indispensables para ejecutar de manera eficaz y eficiente cada una de las actividades desempeñadas, lo que ocasiona con ello el incumplimiento de las metas y objetivos planteados por la industria láctea.

En lo referente a las condiciones de la demanda de productos lácteos en la zona, se puede observar que la demanda excede la oferta de productos lácteos, lo cual se evidencia en las faltas de estos productos en los anaqueles de los expendios principales. Esta situación ha conllevado que el consumidor se vea en la obligación de dejar a un lado sus exigencias y optar por comprar el producto que encuentra sin importar las características y el precio del mismo. Al respecto Porter, (1999) afirma que los compradores presionan a las empresas a adaptarse a las necesidades del mercado, las obligan a alcanzar elevados niveles de calidad, a innovar y a entrar a segmentos más avanzados. Igual que las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda proporcionan ventajas obligando a las empresas a responder a retos difíciles de afrontar.

Por otra parte, la rivalidad entre las empresas lácteas existentes en la localidad objeto de estudio, da origen a manipular su posición en el mercado para sobrevivir a la crisis económica que atraviesa el sector, utilizando tácticas como la introducción de nuevos productos derivados de la leche que no sean regulados e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. Se puede afirmar que la industria láctea colonesa es cada vez más madura, con una organización que manifiesta pocas barreras a la entrada y a la salida, aunque actualmente la mayor barrera a la entrada es el acceso a la materia prima, elevados niveles de inversión y dificultades para la obtención de divisas. No obstante, esto origina la necesidad de que las empresas apliquen estrategias de diferenciación de sus productos y segmentación de mercados, pues al dejar de hacerlo las posibilidades de obtener niveles elevados de rentabilidad son escasas. Debido a ello, es conveniente destacar lo planteado por Porter (1999), quien señala que la presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo para la creación y persistencia de la ventaja competitiva. Así ocurre en países pequeños como Suiza, donde la rivalidad entre sus empresas de productos farmacéuticos, HoffmannLa

Roche, Ciba-Geigy y Sandoz, contribuye a granjearle una posición de liderazgo mundial. También sucede así en los Estados Unidos en los sectores de hardware y software.

Aunado a lo antes expuesto, se encuentra la inseguridad jurídica de la propiedad privada en Venezuela, pues la política de expropiaciones de empresas privadas crea un clima de inestabilidad en el entorno empresarial y contrae el volumen de inversiones nacionales y extranjeras requeridas en este importante sector alimentario, lo que se traduce en desabastecimiento en el mercado nacional, pues la demanda productos lácteos excede la oferta nacional.

De continuar esta situación las consecuencias para el mercado serían devastadoras puesto que las empresas lácteas se verían en la obligación de seguir disminuyendo sus volúmenes de producción de leche en polvo y fluida, perjudicando al consumidor nacional puesto que se agudizaría aún más el desabastecimiento en el mercado de estos productos básicos. Por lo antes expuesto, esta investigación pretende analizar las estrategias competitivas dirigidas al sector industrial lácteo según la teoría de Michael Porter en la parroquia Santa Bárbara, municipio Colón en el segundo semestre del año 2014. Para ello se determinaron las condiciones de los factores de producción en la industria láctea, se identificaron las condiciones de la demanda de los productos lácteos y los mecanismos de competencia, así como también se determinaron los sectores afines y auxiliares de la industria láctea en la zona geográfica de investigación.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### Competitividad

La Competitividad se refiere a la capacidad de las unidades productivas (empresas, sectores, regiones o naciones, para hacer frente a sus competidores en los mercados nacionales e internacionales. En lo referido a indicador de desempeño revela aspectos de gestión, fuente de fortalezas y debilidades, que otros indicadores de desempeño económico (productividad), financiero (retorno por acción) o social (bienestar) no permiten identificar o analizar fácilmente.

En este orden de ideas, la competitividad de la empresa depende de su capacidad para identificar y evaluar las fuerzas de la competencia, con el fin de formular una estrategia que le permita lograr un desempeño superior y sostenible. La capacidad de la empresa para lograr y mantener una ventaja competitiva depende de la combinación compleja, singular e ini-

mitable de actividades creadoras de valor en diseño, logística, manufactura o distribución: la cadena de valor (IESA, 1997).

### El modelo competitivo de Michael Porter

Michael Porter profesor de la cátedra administración de empresas en la Harvard Business School, establece un modelo denominado el rombo de la competitividad nacional o “el modelo del diamante competitivo”, en el cual plantea cuatro atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja competitiva nacional, el cual considera como el entorno que cada nación establece para sus sectores. Estos atributos son:

1. Condiciones de los factores: situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.

2. Condiciones de la demanda: naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior.

3. Sectores afines y auxiliares: presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna. (Porter, 1999).

Para Porter estos atributos crean el ambiente nacional en el que las empresas inician y desarrollan su competitividad, cada uno de estos afectan a los ingredientes esenciales para lograr el éxito competitividad internacional: la disponibilidad de los recursos y destrezas para tener ventaja competitiva en un sector; la información que da forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en las que despliegan sus recursos y destrezas; los objetivos de los propietarios, de los directivos y del personal de las empresas; y lo que considera más importante las presiones sobre las empresas para invertir e innovar.

### Condiciones de los Factores

Los factores más importantes de la producción son los que implican una grande y continua inversión y están especializados en las necesidades particulares de un sector. La ventaja competitiva resulta de la presencia de unidades productivas que crean por primera vez factores especializados y luego trabajan continuamente para mejorarlos, lo que crea valor a sus productos o servicios, difícil de igualar por sus competidores.

Lo que no están evidente, sin embargo, es que las desventajas selectivas en los factores más elementales pueden impulsar a una empresa para innovar y mejorar: lo que es una desventaja en un modelo estático de competencia puede llegar a ser una ventaja en el modelo dinámico. Cuando se cuenta con un amplio suministro de materias primas baratas o con una mano de obra abundante, las empresas pueden simplemente descansar en estas ventajas, y con frecuencia las utilizan ineficazmente. Pero cuando las empresas se enfrentan con una desventaja selectiva, como un suelo muy caro, una mano de obra escasa o una falta de materias primas locales, tienen que innovar y mejorar para competir (Porter, 1999).

Las desventajas sólo se pueden convertir en ventajas si se alerta a la producción nacional acerca de mejoras competitivas que se van a dar en determinados sectores de otras naciones, preparándolas por tanto para innovar antes que los competidores extranjeros. Otra condición previa consiste en que haya circunstancias favorables en otros determinantes de la competitividad.

Para innovar las empresas requieren contar con un personal altamente especializado y poseer una demanda nacional que garantice el consumo de la producción. También deben poseer competidores nacionales activos que las impulsen a innovar, y un aspecto importante es lograr que los objetivos de la empresa se comprometan permanentemente con el sector al que pertenece.

### Condiciones de la Demanda

Este atributo se refiere a la estructura y composición de la demanda en cada sector, se relaciona con los niveles de exigencia relativos a características y estándares de calidad que los clientes, usuarios industriales o consumidores finales establecen como parámetros a los productos y servicios que demandan.

Los compradores informados y exigentes presionan a las empresas a adaptarse a las necesidades del mercado, las obligan a alcanzar elevados niveles de calidad; las estimulan a mejorar, a innovar y a entrar a segmentos más avanzados. Igual que las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda proporcionan ventajas obligando a las empresas a responder a retos difíciles de afrontar.

Los compradores nacionales pueden ayudar a las empresas de su país a lograr ventajas si sus necesidades prefiguran o incluso configuran la de otras naciones, es decir, si sus necesidades dan una indicación sobre las tendencias de las necesidades mundiales, esta situación es aprovechada por las empresas



del país para responder con sus procesos productivos a los requerimientos tanto de los consumidores nacionales como de los extranjeros.

En forma general, las empresas mundiales pueden prever las tendencias de la demanda mundial, si los valores de la nación se difunden, es decir, si el país tiene la capacidad para exportar sus valores y gustos a través de los medios de comunicación (Porter, 1999)

### Sectores Afines y Auxiliares

El tercer determinante de la ventaja nacional se refiere a la presencia en la nación de sectores conexos y auxiliares que sean internacionalmente reconocidos. Los proveedores internacionalmente competitivos radicados en un país crean ventajas en varios aspectos para los sectores pertenecientes a la última fase del proceso productivo, pues estos proveedores pueden suministrar los recursos más económicos y lo hacen de un modo eficaz, rápido y oportuno.

El hecho de ser los proveedores establecidos en un país reconocidos mundialmente, son una garantía de que poseen métodos y tecnologías avanzadas que son transmitidos a las empresas, las cuales perfeccionan sus propias ventaja fabricando productos de mejor calidad.

La presencia de sectores competitivos que guarden relación entre sí frecuentemente llevan a la conformación de clúster o agrupaciones industriales, los cuales desempeñan un importante papel en el proceso de desarrollo económico, por cuanto brindan la oportunidad de intercambios técnicos y de información e inclusive de alianzas estratégicas en actividades que son consideradas críticas.

### Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas

Este aspecto se refiere a las condiciones prevalentes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas. Asimismo, se refiere a la competencia de las empresas si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

Las condiciones propias de cada país afectan el desenvolvimiento de sus compañías; la filosofía empresarial, la estructura organizativa y gerencial son típicas de cada país, pero constituyen una ventaja competitiva cuando estas sean apropiadas para el entorno en el cual se desempeñan. De igual manera, la actitud de la gerencia para adaptarse a los cambios que ocurren en su entorno, y su capacidad para asumir riesgos generando iniciativas de creatividad e innovación que impulsen la competitividad internacional, lo cual influye en la forma de organizar y gestionar las empresas.

Por otro lado, Porter plantea que la rivalidad existente en el sector es otro aspecto que debe ser considerado como determinante de ventajas competitivas, porque estimula a las empresas a mejorar sus procesos productivos innovando en la creación de nuevos productos y servicios que satisfagan las condiciones de la demanda, lo que les facilita la competencia en el ámbito internacional.

## METODOLOGÍA

En este estudio relacionado con el análisis de estrategias competitivas dirigidas al sector industrial lácteo según la teoría del Michael Porter en la parroquia Santa Bárbara de Zulia, municipio Colón en el segundo semestre del año 2014, se realizaron los diversos procedimientos técnicos operacionales con la finalidad de cumplir con el propósito general. El tipo de investigación utilizado fue de carácter descriptiva, se define un diseño de investigación no experimental, debido a que en ningún momento se manipulo la variable para ver sus cambios, sino que se tomó la misma tal y como se da en la realidad.

Por otra parte, el diseño de investigación aplicado es de campo, debido a que se aplicó un cuestionario para detectar las opiniones de los gerentes generales de las industrias lácteas en la parroquia Santa Bárbara con respecto al área objeto de estudio.

La población estuvo conformada por cuatro (4) industrias lácteas que se encargan de la producción y transformación de productos lácteos en el municipio Colón estado Zulia, como son Industria Socialista Láctea del Sur C.A, Lácteos Porlamar C.A, Lácteos Santa Bárbara C.A y Colonesa Agroalimentaria, C.A, utilizando como unidad de análisis al gerente general y de producción de este relevante sector. Es importante resaltar que debido a que el universo de estudio es limitado, no se consideró necesario la realización de técnicas muestrales. Se seleccionó como técnica de recolección de datos la encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario estructurado con preguntas cerradas bajo una escala de evaluación sumativa tipo Likert, con preguntas de selección múltiple, y dicotómicas, los cuales estuvieron dirigidos en función de los objetivos del estudio y a la obtención de los datos pertinentes, validado por docentes expertos en el área.

Los resultados se procesaron a través de métodos estadísticos descriptivos, utilizando la organización por promedio, siguiendo la metodología de la escala de Likert, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), en esta escala se establecen cinco categorías de respuesta para cada pregunta, y a cada

una de ellas se le asigna un valor numérico para ser procesados los datos, los cuales son los siguientes: (5) Muy bueno, (4) Bueno, (3) Regular, (2) Malo y (1) Muy malo, con el fin de caracterizar y condensar los datos recolectados en el cuestionario aplicado a los gerentes de las industrias lácteas colonesas, referentes a la competitividad industrial láctea.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Según los datos reflejados en la tabla 1, los gerentes encuestados de las empresas objeto de estudio, con el fin de analizar los factores de producción arrojaron como resultado que los factores que poseen mayor fortalezas son los estándares de calidad de los productos (4,92), productividad de la maquinaria (4,33) y el nivel de especialización del recurso humano (4,13), seguidos en orden de importancia por la obtención de los factores productivos (4,04). En el mismo orden de importancia se encuentran cantidades requeridas, investigación y desarrollo y eficiencia técnica (4,00).

De acuerdo a los datos anteriores se puede afirmar que las empresas lácteas de la zona poseen ventajas comparativas en cuanto a la existencia de abundante materia prima y mano de obra para llevar a cabo sus procesos productivos, debido a su ubicación geográfica en el Municipio Colón caracterizado por poseer tierras fértiles para la agricultura y la ganadería, así como la sede principal de una Universidad dedicada a formar profesionales en el área agropecuaria y agroindustrial. Sin embargo, el especialista en competitividad Porter (1999) afirma que “en los sectores de alto nivel que for-

man parte del espinazo de cualquier economía avanzada, una nación no hereda, sino que crea los factores más importantes de la producción, como unos recursos humanos especializados o una base científica...” (p.180).

Según este autor los factores más importantes de la producción son los que implican una cuantiosa y continua inversión y están especializados. Factores importantes como son la disponibilidad de mano de obra o materias primas no constituyen una ventaja competitiva para los sectores que hacen un uso intensivo de los conocimientos, como es el caso del sector lácteo... (ob. cit.)

Según lo descrito por Porter en su teoría, estas posibles ventajas comparativas que pudiera poseer el sector lácteo no son suficientes para ser competitivos, pues también se debe contar con una mano de obra especializada y comprometida con los procesos de producción y de innovación, que le permitan utilizar de manera eficiente los factores productivos, trayendo como resultados la eficiencia técnica y económica; sin dejar de lado la productividad laboral. No obstante, según las opiniones de los encuestados la productividad laboral es baja constituyendo una debilidad para las empresas lácteas (3,33).

Lo anterior se puede sustentar en la teoría de Porter (1999) quien manifiesta “cuando se cuenta con un amplio suministro de materia prima baratas o con una mano de obra abundante, las empresas pueden simplemente descansar en estas ventajas, y con frecuencia las utilizan ineficazmente...” (pp. 180 – 181).

Tabla 1. Condiciones de los factores de producción en la industria láctea en la Parroquia Santa Bárbara

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FACTORES DE PRODUCCIÓN
	Cantidades requeridas	4,00
	Obtención de factores productivos	4,04
	Nivel de especialización del recurso humano.	4,13
	Estándares de calidad.	4,92
	Investigación y Desarrollo (capacidad de innovación)	4,00
	Eficiencia Técnica	4,00
	Eficiencia Económica	4,00
	Productividad Laboral	3,33
	Productividad de la Maquinaria	4,33
	<b>TOTAL</b>	<b>4,08</b>

Fuente: Cálculos propios con base en la encuesta

En este sentido, se puede inferir que las empresas lácteas están descuidando la motivación del recurso humano empleado, lo que se traduce en una baja productividad laboral, que por ende afecta la competitividad empresarial. Por ello se requiere la implementación de estudios que permitan detectar las posibles causas de la baja productividad laboral y aplicar los correctivos necesarios. remuneración al personal capacitado y especializado

En este orden de ideas, la industria láctea de la zona se caracteriza por ofrecer una baja en este sector, lo que trae como resultado la emigración de este personal a otras empresas lácteas ubicadas en las principales ciudades del país en donde puedan obtener mejores beneficios y remuneración.

La tabla 2, permite observar las condiciones de la demanda de productos lácteos. Según la información recabada a través de la encuesta los gerentes expresaron que las empresas lácteas poseen excelentes ventajas en la demanda de los productos elaborados (5,00), igualmente manifiestan que la demanda de los productos permite crear ventajas competitivas (4,67). Por otra parte manifiestan la insatisfacción de los demandantes de productos lácteos, por la insuficiente oferta de estos bienes en el mercado (3,67).

De acuerdo a lo expresado por los gerentes encuestados la demanda de productos lácteos excede la oferta, es decir, existe una demanda excesiva. Según la teoría económica del equilibrio del mercado la constante interacción entre la oferta, la demanda y los precios representa la esencia de un mecanismo auto ajustable a través del cual el mercado no solo tiende a fijar el precio de equilibrio sino que también fija las cantidades a producir. De acuerdo a esta teoría un excedente de demanda sobre la oferta se origina por un precio inferior al del equilibrio, con el cual los

compradores reaccionen demandando mayores cantidades del bien y los oferentes reducen el volumen de productos ofertados, incidiendo en un desequilibrio del mercado (Toro Hardy, 2005).

Aplicando este enfoque teórico a la situación actual del mercado de productos lácteos en Venezuela, se puede afirmar que las regulaciones de precios establecidas a algunos productos lácteos, como la leche fluida y pasteurizada, encarecen la oferta de estos bienes de consumo básico en la dieta diaria del venezolano. Lo anterior obedece al argumento expresado por los representantes de la Cámara Venezolana de Industrias Lácteas (CAVILAC), quienes manifiestan que los costos de producción superan a los precios establecidos en la regulación gubernamental, hecho que encarece la oferta de bienes lácteos, aunado a otros factores económicos y sociales presentes en la realidad del país.

En este sentido, debido a las políticas implementadas por el gobierno nacional para regular los productos básicos lácteos, las empresas de este relevante sector han optado por producir mayores cantidades de productos lácteos no regulados para poder obtener ganancias que le permitan mantenerse en el mercado. Esa situación ha traído como consecuencia la escasez de los productos regulados y una demanda insatisfecha y poco exigente, en la cual los clientes se ven en la obligación de comprar cualquiera de estos productos sin importar la marca o los precios, dejando a un lado sus requerimientos.

Según Porter, (1999) “una demanda interna exigente e informada abre los ojos de las empresas a las necesidades nuevas del mercado presionándolas a que alcancen altos niveles de calidad, estimulándolas a mejorar, a innovar y entrar en segmentos más avanzados...” (pp. 182-183).

**Tabla 2.** Condiciones de la Demanda en la Industria Láctea de la Parroquia Santa Bárbara

ITEMS	PRODUCTOS ELABORADOS	VENTAJAS COMPETITIVA	SATISFACCIÓN DE CLIENTES	PROMEDIO CONDICIONES DEMANDA
	5	5	5	5
	5	5	3	4,33
	5	4	3	4
TOTAL	5	4,67	3,67	4,45

Fuente: Cálculos propios con base en la encuesta

Según los datos recabados en la tabla 3 respecto a la estructura y rivalidad de las empresas lácteas en la Parroquia Santa Bárbara, se observa que poseen debilidad. En este sentido, se puede afirmar que existe poca competencia de productos nacionales (3,67) y de productos importados (3,00). Lo anterior afecta negativamente la competitividad del sector lácteo. En este sentido, Porter (1999) expresa que “Las circunstancias y el contexto influyen fuertemente en el modo como se crean, organizan y gestionan las empresas, así como en la naturaleza de la demanda interior...” (p.188). Por otra, la rivalidad interior, como cualquier rivalidad, obliga a las empresas a innovar y mejorar.

Además cabe acotar, que los gerentes encuestados manifestaron que existe poca competencia desleal (3,33) en la industria láctea, lo cual es un aspecto

que favorece la instalación de nuevas empresas lácteas en la zona.

En relación con las asociaciones estratégicas con empresas multinacionales, los encuestados manifestaron que son débiles las relaciones de intercambio y cooperación con empresas extranjeras. Lo cual desfavorece las ventajas competitivas, debido a que estas empresas poseen elevados niveles tecnológicos y grandes volúmenes de capital para realizar inversiones en sectores productivos estratégicos.

Por otra parte, con respecto al nivel de integración vertical y horizontal, los gerentes manifestaron que existen debilidades en este tipo de relaciones. Esta situación desfavorece la competitividad sectorial.

**Tabla 3.** Estructura y rivalidad de las empresas lácteas en la Parroquia Santa Bárbara

DESCRIPCIÓN	ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS
Competencia de productos nacionales	3,67
Competencia de productos importados	3,00
Competencia desleal.	3,33
Asociaciones estratégicas con empresas extranjeras.	1,67
Nivel de integración vertical y/o horizontal.	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>3,00</b>

**Fuente:** Cálculos propios con base en la encuesta

En cuanto a los Sectores Afines y Auxiliares de la industria láctea, la tabla 4 permite afirmar que los encuestados manifestaron que existen ventajas en la relación comercial (4,27), en cuanto a la presencia en la zona de sectores afines y auxiliares. Sin embargo, se observa que los sectores con mejores relaciones son el sector agropecuario, el sector agroindustrial y el sector de proveedores de equipos y programas informáticos (4,67), mientras que las relaciones comerciales con las empresas proveedoras de envases constituyen una desventaja para el sector (3,33).

Porter (1999) expresa que es más importante que el acceso a los componentes y la maquinaria la ventaja que proporcionan los sectores afines y auxiliares del interior del país para una innovación y mejora basada en unas estrechas relaciones de trabajo. También considera que los proveedores y usuarios situados cerca uno de otro pueden sacar provecho de unas líneas de comunicación cortas, de un flujo de información rápido y constante y de un intercambio permanente de ideas e innovaciones.

**Tabla 4.** Sectores Afines y Auxiliares de las Empresas Lácteas en la Parroquia Santa Bárbara

ITEMS	Sector Agropecuario	Sector Agroindustrial	Prov. de Envases	Prov. Maq, y Equipo	Equipos ,Prog Informáticos	Relación Comercial
	5	4	4	5	4	4,4
	4	5	3	3	5	4
	5	5	3	4	5	4,4
<b>TOTAL</b>	<b>4,67</b>	<b>4,67</b>	<b>3,33</b>	<b>4</b>	<b>4,67</b>	<b>4,27</b>

**Fuente:** Cálculos propios con base en la encuesta



Según la teoría de Porter para que exista competitividad en un sector económico deben existir ventajas selectivas en todos los determinantes del rombo competitivo, como son las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, la estructura y rivalidad de las empresas y la presencia de sectores auxiliares y afines competitivos. A estos factores los denomina vértices del rombo y explica que el efecto de un vértice suele depender de la situación de los otros. Pero los vértices del rombo también se refuerzan unos a otros y constituyen un sistema, en donde las debilidades en cualquier determinante limitarían las posibilidades de progreso y mejora de un sector.

Considerando esta teoría en el sector agroindustrial lácteo y tomando como base las opiniones de los gerentes lácteos expresadas en la tabla 5 y el gráfico 1, se puede afirmar que en este sector económico existen ventajas comparativas producto de la ubicación geográfica privilegiada con factores productivos tales como materias primas y recursos humanos abundantes y formados a nivel universitario en el área agropecuaria y agroindustrial.

**Tabla 5.** Los determinantes de la ventaja competitiva del sector industrial lácteo de la Parroquia Santa Bárbara

Nº DIMENSIÓN	COMPETITIVIDAD
Factores de producción	4,08
Condiciones de la demanda	4,45
Estructura y rivalidad de las empresas	3,00
Sectores afines y auxiliares.	4,27

**Fuente:** Cálculos propios con base en la encuesta

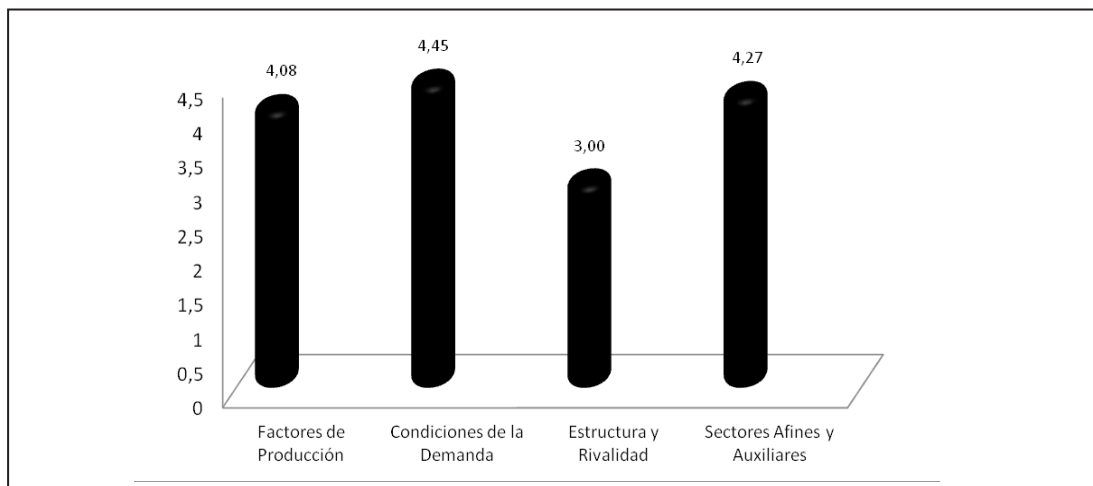
No obstante, se puede afirmar que no existen ventajas competitivas selectivas debido a una serie de factores como son la existencia de recursos humanos especializados, pero que presentan una baja productividad laboral debido a las condiciones laborales presentes en el sector. Igualmente, no existen compradores exigentes que generen con sus demandas productos de avanzada con las innovaciones necesarias para ser competitivos.

Por otro lado, no hay rivalidad entre las empresas lácteas de la zona, lo cual limita la competitividad,

porque ella promueve mejoras en todos los demás determinantes. Según Porter (1999) “el papel de la rivalidad interior ilustra cómo opera el autorrefuerzo del sistema. Una vigorosa rivalidad interior estimula el desarrollo de una reserva de factores especializados, particularmente si los rivales se hallan situados en una misma ciudad o región” (p. 190)

Los rivales activos promueven la demanda interna y la formación de sectores afines y auxiliares. Pueden producir efectos en todos los componentes del rombo competitivo.

**Gráfico 1.** Representación de Competitividad del Sector Industrial Lácteo Parroquia Santa Bárbara.



## CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio sobre las estrategias competitivas dirigidas al sector lácteo según la teoría de Michael Porter, se puede concluir que en las condiciones de los factores de producción que poseen mayor fortaleza son los estándares de calidad de los productos, productividad de la maquinaria, el nivel de especialización del recurso humano y la obtención de los recursos productivos. De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que las empresas lácteas de la zona poseen ventajas comparativas en cuanto a la existencia de abundante materia prima y mano de obra para llevar a cabo sus procesos productivos, debido a su ubicación geográfica en el Municipio Colón caracterizado por poseer tierras fértiles para la agricultura y la ganadería, así como la sede principal de una Universidad dedicada a formar profesionales en el área agropecuaria y agroindustrial.

Aunque los encuestados manifestaron que existe un satisfactorio nivel de especialización del recurso humano, igualmente expresaron que el nivel de productividad es bajo.

En cuanto a las condiciones de la demanda se puede aseverar que las empresas lácteas poseen excelentes ventajas en la demanda de los productos elaborados, lo que permite crear ventajas competitivas. Por otra parte, los gerentes encuestados manifiestan la insatisfacción de los demandantes de productos lácteos por la insuficiente oferta de estos bienes en el mercado. Aplicando el enfoque teórico del equilibrio del mercado a la situación actual del mercado de productos lácteos en Venezuela, se puede afirmar que las regulaciones de precios establecidas a algunos productos lácteos, como la leche fluida y pasteurizada, encarecen la oferta de estos bienes de consumo básico en la dieta diaria del venezolano. Esta situación también incide en la existencia de compradores poco exigentes debido a la escasez de estos bienes básicos en el mercado local, regional y nacional.

En relación con el determinante de la estructura y rivalidad de las empresas lácteas en la Parroquia Santa Bárbara se puede decir que existe debilidad en este determinante de la competitividad, debido a la poca competencia de productos nacionales y de productos importados, lo que afecta negativamente la competitividad del sector lácteo.

Con respecto a los sectores afines y auxiliares de las empresas lácteas en la Parroquia Santa Bárbara, los encuestados manifestaron que existen ventajas en este ámbito, debido a la presencia en la zona de empresas afines y auxiliares. Sin embargo, se observa que los sectores con mejores relaciones son el sector agropecuario, el sector agroindustrial y el sector de proveedores

de equipos y programas informáticos, mientras que las relaciones comerciales con las empresas proveedoras de envases constituyen una desventaja para el sector.

En cuanto al análisis de la ventaja competitiva del sector industrial lácteo en la Parroquia Santa Bárbara según la teoría de Michael Porter en el sector agroindustrial lácteo y tomando como base las opiniones de los gerentes lácteos se puede afirmar que en este sector económico existen ventajas comparativas producto de la ubicación geográfica privilegiada con factores productivos tales como materias primas y recursos humanos abundantes y formados a nivel universitario en el área agropecuaria y agroindustrial.

No obstante, se puede afirmar que no existen ventajas competitivas selectivas debido a una serie de factores como son la existencia de recursos humanos especializados, pero que presentan una baja productividad laboral debido a las condiciones laborales presentes en el sector. Por otro lado, no hay rivalidad entre las empresas lácteas de la zona, lo cual limita la competitividad, porque ella promueve mejoras en todos los demás determinantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Boscán M, Sandrea M, (2004) Análisis de los componentes del circuito lácteo venezolano Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. X, núm. 1, enero-abril, 2004, pp. 131-147, Universidad del Zulia Venezuela, Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28010110> (consultado el 15/05/2016).

Hardy, J. (2005). *Fundamentos de la teoría económica un análisis de la política económica venezolana*. Editorial Panapo Venezuela, C.A.

Hernández, J, Fernández C, y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Editorial MCGRAW-HILL. México.

Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA). (1997). *Zulia Competitividad para el Desarrollo*. Ediciones IESA. 1ª Edición. Caracas, Venezuela. Pp 481.

Porter, M. (1999). *Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones*, Ediciones Deusto S.A., España.

Romero, J.; Acosta A.; Morales, M.; Bohórquez, E.; García, M. (1997). *Situación y perspectiva de las pequeñas y medianas industrias (PYMIS) en la región zuliana*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Sáenz, V. y Soler J. (1994). Evaluación del impacto de la política industrial en el desarrollo de la industria láctea en la región zuliana. Facultad Experimental de Ciencias. División de Estudios para Graduados. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.