

# PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA

## METHODOLOGICAL PROPOSAL FOR THE ANALYSIS OF MANAGERIAL COMPETITIVENESS IN THE SMALL AND MEDIUM ALIMENTARY AGROINDUSTRY

*RAINER GIRÁN*<sup>1</sup>  
*HUMBERTO VARGAS*<sup>2</sup>  
*KARELYS OSTA*<sup>3</sup>

Escuela de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería,  
Universidad de Carabobo, Valencia – Venezuela

### RESUMEN

La competitividad ha estado en el centro de los debates de políticas económicas en los últimos años, debido al deseo de incrementarla y la necesidad de cuantificarla. El objetivo de esta investigación es diseñar una metodología para analizar la competitividad empresarial de la pequeña y mediana agroindustria alimentaria, sobre la base de los subsistemas organizacionales: gerencia, mercadeo, calidad, productividad y ambiente, a partir del estudio comparativo entre las capacidades de la empresa y el sector en el cual ésta participa. La investigación comprende un estudio documental y de campo de tipo descriptivo, en la cual participaron expertos y 15 empresas para su validación, lográndose identificar los factores que autores y expertos consideran claves para el éxito organizacional del sector agroalimentario. A ellos se les diseñó un conjunto de indicadores, a fin de cuantificar los índices de competitividad, que dieron lugar a la definición de la metodología propuesta, cuya aplicabilidad fue demostrada a través de una prueba piloto que permitió diagnosticar el nivel competitivo de un grupo de empresas.

**Palabras Claves:** agroindustria alimentaria, competitividad, diagnóstico competitivo, factor clave de éxito.

---

<sup>1</sup> Ingeniero Industrial. e-mail: rjgiran@uc.edu.ve

<sup>2</sup> Ingeniero Industrial. e-mail: hbvargas@uc.edu.ve

<sup>3</sup> M.Sc. Administración de Empresas. Departamento de Gerencia. Escuela de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela. Dirección de correo: Urb. El Morro II. Calle 144. Casa N° 1516. San Diego. Valencia. Edo. Carabobo. Venezuela. Teléfono (fax): 0058-241-8714030.  
e-mail: kosta@uc.edu.ve, karelys35@yahoo.com

## ABSTRACT

The competitiveness has been in the center of the debates of political economic in the last years, this caused for the desire to increase it and the need to quantify it. This research objective is designing a methodology to analyze the managerial competitiveness of the small and medium alimentary agroindustry, with base in the organizational subsystems: management, marketing, quality, productivity and environment, from the comparative study between the capacities of the company and the sector in which this one takes part. The research includes a documentary and field study of descriptive type in which the factors that authors and experts consider keys for the organizacional success of the agro-alimentary sector were identified. Experts and 15 enterprises shared in research. A set of indicators was designed with the intention to quantify the competitiveness indexes and; finally designing the methodological proposal. Once the methodology was constructed, it was realized a test in which the competitive level of a companies group was diagnosed.

**Key Words:** alimentary agroindustry, competitiveness, competitive diagnosis, success key factor.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el crecimiento y la consolidación económica de las naciones están fuertemente impactados por la globalización, la cual implica el intercambio de costumbres, información, conocimiento y capitales, entre más de 5.000 millones de seres humanos en casi 200 países (Lerma, 2000).

Una de las actividades más importantes en el proceso de apertura de las economías ha sido la agricultura, a tal punto que se ha convertido en uno de los ejes centrales y, sin duda, el más complejo en las negociaciones dentro y entre los integrantes de los bloques comerciales. Hoy en día, la agricultura involucra la solución a grandes y graves problemas sociales, además de cumplir la función de preservar el ambiente y generar trabajo, jugando un papel fundamental en la defensa de un país debido a la ocupación del territorio y la reducción de la dependencia alimentaria.

Desafortunadamente, en la mayoría de los casos el agro de América Latina dista de ser una fortaleza. El retraso del sector es para muchas sociedades latinoamericanas su más grave postergación, limitando de esta manera su desarrollo económico y social. Sin embargo, la región presenta ventajas comparativas excepcionales en el área de la agroindustria alimentaria, dadas por la dotación de sus recursos naturales. Es así como la globalización amplía las posibilidades de intercambio comercial internacional e interregional, para cuyo aprovechamiento se requiere mejorar la competitividad de los productos a partir de una modernización productiva que impone la transformación de prácticas y estructuras tradicionales (Cruces, 2002).

En este trabajo de investigación se propone una metodología diseñada con la finalidad de analizar la competitividad de pequeñas o medianas agroindustrias alimentarias venezolanas, a partir del estudio comparativo entre las capacidades de dicha empresa y el sector industrial en el cual participa.

## 2. MARCO TEÓRICO

Inicialmente se consideraba a la competitividad como una variable que permitía comparar países a través de ciertos indicadores macroeconómicos. Luego de diversos estudios, destacándose el de Porter (1991) de la Universidad de Harvard, se llegó a la conclusión de que ésta no es una cualidad propia de los estados; por el contrario, viene representada por las cualidades de sus organismos, empresas o productos al competir o compararse con sus semejantes en los mercados nacionales e internacionales. El problema radica en cómo llevar a cabo la cuantificación de un concepto definido a través de diversas variables, cada una con distintas formas de medición.

El concepto de competitividad ha sido abordado desde diversas perspectivas. Landau, citado por Piedra, Kennedy y Wharrison (2000), ha definido la competitividad como "La habilidad de proveer una tasa aceptable de crecimiento y un estándar de vida sostenido para sus ciudadanos, mientras que eficientemente se provee empleo sin reducir el crecimiento potencial y estándar de vida de las futuras generaciones" (p. 4). Esta definición está ligada al nivel de empleo del país y, consecuentemente, al estándar de vida de sus ciudadanos. Sin embargo, el nivel nacional de empleo, el crecimiento de éste y el estándar de vida en una economía dependen de la competitividad de las firmas dentro del país. Por lo tanto, al analizar el nivel de competitividad de un país se requiere que los factores fundamentales influyentes en el nivel competitivo individual de las firmas también sean examinados.

Porter (citado por Piedra et. al, 2000 ) introduce la noción de que son las firmas quienes compiten en los mercados internacionales y no los países como tales. En el enfoque *porteriano*, el énfasis no es puesto en la economía como un todo, sino en industrias específicas y segmentos de industrias, donde ser competitivo es el resultado de ofrecer precios más bajos a los de la competencia por beneficios equivalentes, o el proveer beneficios únicos para compensar un mayor precio.

Por otra parte, Lerma (2000) contempla un concepto de competitividad más general, definiéndola como "La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico" (p. 25).

La definición de la competitividad según Marcovitch y Silber, citado por Guevara (2004), entraña la consideración de tres categorías que se complementan entre sí:

- **Estructural:** describe la capacidad de una economía para incrementar o sustentar su participación en el mercado internacional de bienes y servicios, con un incremento simultáneo del nivel de vida de su población. Un país estructuralmente competitivo es un país donde los componentes del ambiente nacional incorporan crecientemente a amplios segmentos de la sociedad y los convierte en elementos de estímulo de la eficiencia empresarial.
- **Sectorial:** refleja la capacidad de los sectores económicos para generar bases de creación y desarrollo de ventajas competitivas. Representa la medida en que un sector económico ofrece, simultáneamente, potencial de crecimiento y de rendimiento.
- **Empresarial:** comprende las condiciones a nivel de empresa y producto, que pueden hacer a la mercancía exitosa en los mercados metas. También se define como la capacidad de ésta para mantener o incrementar de manera sostenida su cuota de participación en un determinado mercado.

A pesar de que se han desarrollado metodologías con la finalidad de evaluar la competitividad de los países y algunas para los sectores industriales, en ambos casos con cierto grado de aceptación académica e industrial, poco ha sido el avance en cuanto al estudio empresarial. Autores como Viana y Cervilla (1998); Piedra et. al. (2000) proponen guías para el diagnóstico competitivo de las empresas; sin embargo, reconocen la necesidad de aumentar el nivel de detalle, con el fin de analizar aquellas organizaciones con cierto grado de similitud de condiciones a la hora de competir.

Entre las organizaciones que se ven más afectadas por la competitividad se encuentran las pequeñas y medianas industrias del sector agroalimentario, sobre todo las de los países en vías de desarrollo, muchos de los cuales están inmersos en procesos de apertura económica y, en consecuencia, el rol del Estado ha disminuido en el resguardo de sus intereses, a diferencia por ejemplo de los países del primer mundo, donde éstos han puesto dedicado interés en consolidar las ventajas competitivas de la agroindustria por sus implicaciones sociales.

### 3. METODOLOGÍA

La investigación comprende un estudio documental y de campo de tipo descriptivo (Méndez, 1998, Arias, 2004), conformando la población las PyMIS agroalimentarias venezolanas, específicamente 24 empresas ubicadas en el estado Carabobo, de las cuales sólo 15 mostraron disposición a participar en el estudio. En el proceso de investigación se identificaron, a través de una exhaustiva revisión bibliográfica, los factores que diversos autores (Lerma, 2000; Porter, 1991 y 1995; Piedra et al., 2000; Viana y Cervilla, 1998; Andriani, 2003; Chidiak y Murmis, 2003; Coles, 1999; Ginocchio, 1996; Rosales, 1996 y Soriano, 1997) consideran claves para el éxito organizacional, los cuales se sometieron al juicio de expertos académicos (seleccionados en función a la experticia en el área de la competitividad y la agroindustria) y empresariales (conformados por las empresas participantes), con la finalidad de definir y establecer aquellos específicos del sector estudiado. A cada factor seleccionado se le diseñó un conjunto de indicadores validados posteriormente por medio de un juicio de expertos. Una vez estructurada la metodología se realizó una prueba piloto, a través de la cual se diagnosticó el nivel competitivo de un grupo de empresas, demostrándose la aplicabilidad de la propuesta.

### 4. RESULTADOS

La metodología propuesta comprende un conjunto de pasos diseñados con la finalidad de determinar el nivel de competitividad empresarial de una PyMI agroalimentaria y compararlo con el del sector industrial en el cual ésta participa, identificando sus debilidades, fortalezas, ventajas y desventajas, para así priorizar sus planes de acción a través de la formulación de estrategias que le permitan aumentar su competitividad en los subsistemas organizacionales: gerencia, mercadeo, calidad, productividad y ambiente.

Esta metodología comprende cuatro etapas denominadas: Diagnóstico Competitivo de la Empresa, Diagnóstico Competitivo del Sector, Estudio de Competitividad Empresa – Sector y Formulación de Estrategias de Competitividad. En términos generales, se puede describir a partir de las siguientes actividades:

- Evaluar los factores clave de éxito en la empresa y en el sector, lo cual se logra con la calificación de los indicadores previamente diseñados y validados.
- Procesar la información para asignarle a la empresa y al sector, al igual que a cada uno de sus factores y subsistemas, un número denominado *Indicador Promedio de Competitividad*, el cual representa su situación competitiva.
- Interpretar los indicadores con la finalidad de determinar el nivel de competitividad y la posición de la empresa respecto al sector, para lo cual se utilizan representaciones gráficas denominadas *perfiles de competitividad*.

#### **Etapas I: Diagnóstico Competitivo de la Empresa**

Su objetivo es determinar el indicador promedio y el nivel de competitividad de la empresa, a partir de la valoración de cada uno de los siguientes factores contemplados en el diagnóstico.

- **Gerencia:** este subsistema se analiza a través de cuatro factores claves de éxito, los cuales son: entrenamiento del personal, planificación de compra de materia prima, conocimiento de las funciones dentro de la organización y trabajar con base en estrategias de negocio.
- **Mercadeo:** el estudio de este subsistema contempla seis factores claves de éxito. A saber: rapidez para detectar nuevas tendencias en el mercado, reconocimiento de la marca, productos diferenciados, credibilidad en los despachos, alta participación en el mercado y fijar precios en función del costo.
- **Calidad:** comprende el análisis de cuatro factores: implantación de Norma ISO-9000, materia prima de primera, inspección continua de calidad del producto terminado y empaque adecuado para proteger calidad del producto.
- **Productividad:** éste comprende cuatro factores claves de éxito. A saber: tecnología de punta, reducción permanente de costos de operación, mejoras en productividad por trabajador y programa de mantenimiento preventivo.
- **Ambiente:** este subsistema abarca el estudio de cuatro factores: control de la seguridad sanitaria, capacidad de reducción de desperdicios, política interna de gestión ambiental y cumplimiento de la legislación ambiental vigente.

Evaluados cada uno de los indicadores a través de un formato de recolección de información, se procede a calcular los indicadores promedio de cada uno de los factores claves de éxito y de los subsistemas, transformando la evaluación cualitativa (acorde a cada indicador) a una escala numérica de 1 a 5, en donde 5 representa la máxima ponderación y 1 la menor. Estos valores son representados posteriormente en diagramas denominados "*Perfiles de Competitividad*", los cuales tienen la finalidad de visualizar gráficamente el nivel de competitividad alcanzado por los subsistemas y sus factores. Este nivel puede ser: Sobresaliente, Aceptable, Bajo o Muy bajo.

Analizando el perfil de competitividad, la empresa puede determinar sus fortalezas y debilidades, en función de los niveles de competitividad alcanzados por sus factores claves de éxito, y a través del *Indicador Global de Competitividad (IGC)* -el cual no es más que el promedio aritmético alcanzado por los indicadores de los subsistemas organizacionales- la empresa puede obtener una visión general de su situación competitiva.

## **Etapas II: Diagnóstico Competitivo del Sector**

El objetivo de esta etapa es determinar *el Índice Global de Competitividad* del sector al cual la empresa pertenece, lo que constituye un aporte de información para el proceso de análisis de competitividad de la empresa. Los pasos a seguir en esta etapa son los siguientes:

- Recopilación de información.
- Cálculo de los indicadores promedios de los factores y subsistemas del sector.
- Representación de perfiles de competitividad.

En la Figura N° 1 se puede visualizar un ejemplo de uno de los perfiles de competitividad, específicamente el relacionado con los factores claves de éxito. Este perfil corresponde a los

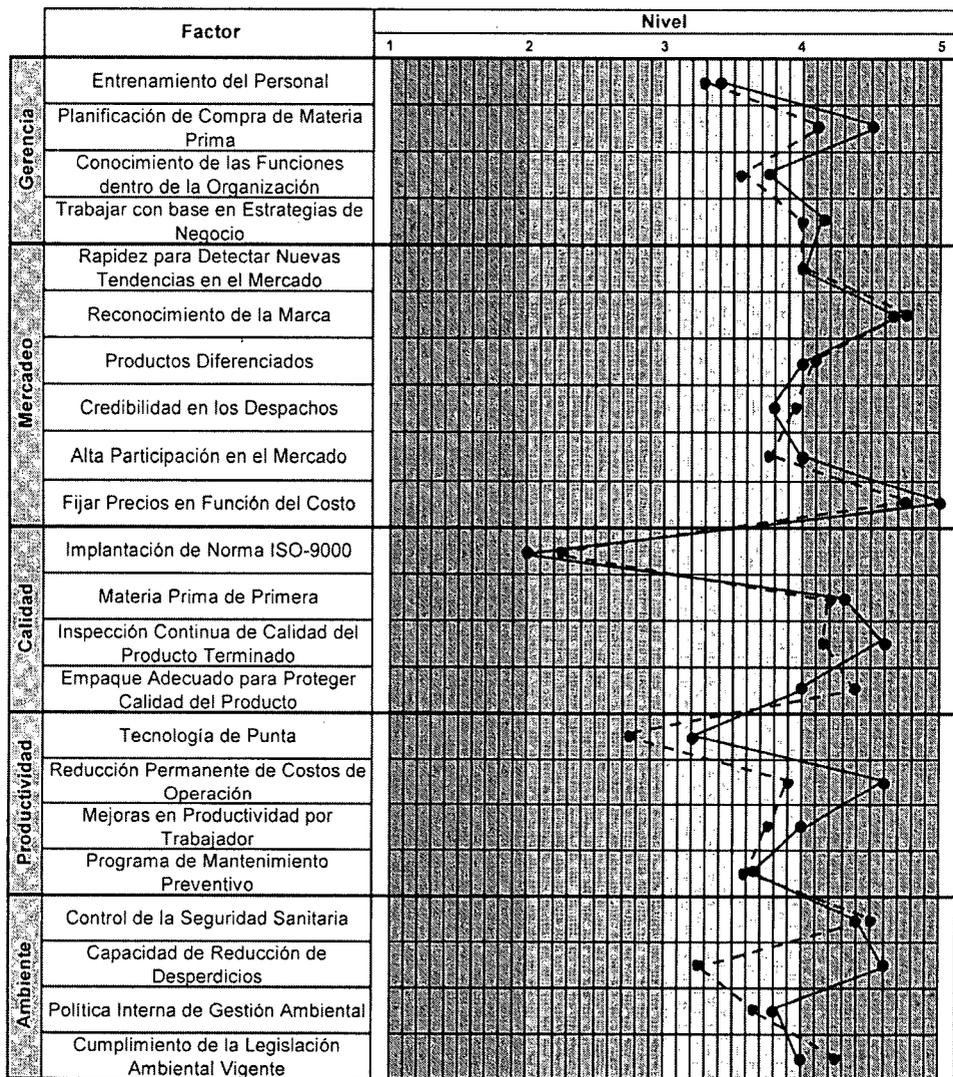
resultados de la prueba piloto, en donde se aplicó la metodología a un grupo reducido de cuatro empresas carabobeñas, con la finalidad de medir la aplicabilidad de la propuesta. De las empresas sometidas a estudio se seleccionó una de ellas en particular, representando en el perfil la línea continua, siendo la línea discontinua el resto de empresas, las cuales para efectos comparativos son denominadas sector.

### Etapa III: Estudio de Competitividad Empresa – Sector

En este estudio se realiza un análisis de la posición competitiva de la empresa respecto al sector, en donde se establecen sus ventajas y desventajas en los subsistemas organizacionales. Esta etapa consta de tres pasos:

- **Perfil Global de Competitividad Empresa-Sector:** con la finalidad de visualizar la situación global de la empresa respecto a la del sector, se grafican ambos IGC sobre un mismo gráfico de *Perfil de Competitividad*.
- **Comparación de los IGC:** esta comparación se realiza restando el IGC de la empresa y el IGC del sector (IGC empresa – IGC sector). Los resultados de esta ecuación se interpretan de la siguiente manera:
- **Mayor a Cero (>0):** la empresa posee un nivel de competitividad superior al del sector, que le permite destacarse en el mercado y ocupar posiciones de liderazgo.
- **Igual a Cero (=0):** el nivel de competitividad es similar al del sector, lo que le permite desenvolverse con estabilidad en el mismo; sin embargo, debe permanecer atenta a los cambios del entorno y desarrollar estrategias para posicionarse en el mercado con un mayor grado de competitividad. Se dice que el nivel de competitividad entre la empresa y el sector es similar porque, aún cuando los indicadores globales son iguales, ambos dependen de los indicadores de los subsistemas, los cuales no necesariamente se comportan de la misma forma.
- **Menor a Cero (<0):** la empresa posee un nivel de competitividad inferior al del sector, por lo que la misma tiene poco impacto en el mercado y requiere actuar de inmediato para hacer frente al nivel de sus competidores.
- **Comparación de Perfiles de Competitividad:** con la finalidad de visualizar la posición relativa de la empresa respecto al sector a nivel de los subsistemas organizacionales y factores claves de éxito, se grafican los indicadores de ambos sobre un mismo *Perfil de Competitividad*, como se observa en la Figura N° 1.

**Figura N° 1: Perfil de Competitividad por Factores Claves de Éxito**



**Resumen de las Ventajas y Desventajas de la Empresa Respecto al Sector:** consiste en esquematizar las ventajas y desventajas identificadas en el análisis del paso anterior, definiéndose éstas como:

- **Ventaja:** factor en el cual la empresa posee un indicador promedio mayor al del sector.
- **Desventaja:** factor en el cual la empresa posee un indicador promedio menor al del sector.

Sin embargo, la relevancia de la diferencia entre los indicadores de la empresa y el sector para la consideración de un factor clave de éxito como una ventaja o una desventaja, estará sujeta al criterio del investigador o analista de la empresa, de acuerdo con su experiencia y conocimiento sobre la empresa y su entorno. Para efecto de la prueba piloto se estableció como criterio el promedio del valor absoluto de las diferencias entre los índices de los factores

claves alcanzados por la empresa y su sector. De esta manera se llegó a una serie de conclusiones de las cuales, se pueden mencionar las siguientes:

- En un 68,18% de los casos la empresa mostró un índice a su favor.
- Se identificó como desventaja para la empresa el factor clave de éxito “Empaque Adecuado para Proteger Calidad del Producto”.
- Se determinaron como ventajas de la empresa respecto al sector el planificar la compra de la materia prima, inspeccionar continuamente la calidad del producto terminado, contar con tecnología de punta, reducir permanentemente los costos de operación y la capacidad para reducir los desperdicios generados.

**Formulación de Estrategias de Competitividad para la Empresa:** la formulación de estrategias constituye la etapa final del proceso de análisis de competitividad empresarial, y comprende el conjunto de acciones a desarrollarse con la finalidad de aprovechar ventajas y/o superar desventajas.

Las estrategias se formularán para cada uno de los subsistemas organizacionales que se consideren necesarios, y estarán en función de sus factores claves de éxito y de los indicadores respectivos.

## 5. CONCLUSIONES

El análisis de competitividad empresarial constituye un estudio complejo, que comprende métodos destinados a la comparación de los puntos fuertes y débiles de la empresa, con la finalidad de identificar oportunidades para mejorar su posición competitiva. Igualmente trasciende hasta el ámbito social al permitir, con el fortalecimiento de la industria, elevar los niveles de bienestar y de desarrollo del entorno de las organizaciones. Cada vez que una empresa mejora sus índices de competitividad, todo el sector se ve obligado a optimizar sus procesos para garantizar su permanencia en el mercado.

A través de la metodología, la empresa puede compararse con su sector industrial, con la competencia directa o cualquier empresa del ramo agroalimentario. En el caso de realizarse la comparación con el sector, éste debe estar compuesto por la totalidad o mayoría de las empresas que lo integran, garantizando así un estudio representativo del mismo.

Una vez aplicada la metodología y llegado a generar las estrategias para el fortalecimiento de las ventajas competitivas de la organización, es oportuno hacer un correcto seguimiento de las acciones correctivas y preventivas implantadas, lo cual puede hacerse perfectamente con el estudio constante de los perfiles de competitividad; esto permitirá no sólo medir el avance de la empresa, sino también sensibilizar la organización a los cambios del mercado.

## 6. REFERENCIAS

- Andriani, C. (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. México: Editorial Norma.
- Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
- Chidiak, M. & Murmis, M. (2003). *Gestión ambiental en la agroindustria, competitividad y sustentabilidad*. Argentina: Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina.
- Coles, J. (1999). La Agroindustria en Venezuela: tendencias y retos estratégicos. *Revista IESA*, 4(3), 3-7.
- Cruces, J. (2002). Crisis y nuevas tecnologías: los desafíos de la formación. En C. Machado (Comp.), *Agronegocios en Venezuela*. Caracas: IESA.
- Ginocchio, L. (1996). *Agroindustria y globalización*. México: Panorama.
- Guevara, E. (2004). Competitividad y desarrollo, construyendo ventajas competitivas (II). En: *Tiempo Universitario*, Venezuela, p. 4.
- Lerma, A. (2000). *Comercio internacional*. México, Ecafsa.
- Méndez, C. (1998). *Metodología*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Piedra, M., Kennedy, P. & Wharrison, J. (2000). *Hacia un marco conceptual para evaluar la competitividad de la pequeña y mediana agroindustria*. Costa Rica: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.
- Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara Editor S.A.
- Rosales, R. (1996). *Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa*. Caracas: IESA.
- Soriano, C. (1997). *La Ventaja Competitiva*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Viana, H. & Cervilla, M. (1998). *Estudio Carabobo: competitividad para el desarrollo*. Caracas: IESA.

Copyright of Revista Ingeniería Industrial is the property of Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad del Bío-Bío and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.