

# Estrategias competitivas. Un aporte a la búsqueda del crecimiento y consolidación del sector metalúrgico y metalmecánico de la región zuliana

Ferrer Soto, Juliana\*  
Clemenza, Caterina\*\*  
Vazquez, José L. \*\*\*

## Resumen

Este artículo intenta describir desde una perspectiva de estrategia de mercado, las características estructurales del sector Metalúrgico y Metalmecánico de la Región Zuliana para el período 1997-1998, a fin de presentar propuestas que estimulen el crecimiento y consolidación del mismo, en beneficio del desarrollo autosostenido de la Región. Para realizar el estudio, se aplicó el análisis estructural de los sectores industriales, desarrollando una investigación descriptiva. Se aplicó una entrevista estructurada a cuarenta y siete (47) gerentes de las diferentes empresas ubicadas en los Municipios Maracaibo, San Francisco, Cabimas y Lagunillas del Estado Zulia, utilizándose Muestreo Estratificado. Los resultados de la investigación muestran que el principal cliente del sector lo constituye el sector petrolero, evidenciando un alto poder negociador del cliente; existe una posición débil ante los proveedores reflejado en su número y tipo de producto que ofrecen; altas barreras de ingresos para penetrar al mercado justificadas por bajas economías de

Recibido: 99-09-20 . Aceptado: 99-11-15

\* Economista, Maestría en Gerencia de Empresas. Investigadora del Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de La Universidad del Zulia. E-mail: juferrer@luz.ve.

\*\* Economista, Maestría en Gerencia de Empresas. Investigadora del Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de La Universidad del Zulia. E-mail: cclemenz@luz.ve.

\*\*\* Economista, Maestría en Estadística e Investigación de Operaciones. Centro de Estadística e Investigación de Operaciones, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de La Universidad del Zulia.

escala y alto requisito de capital; escasez de personal calificado, altos niveles de capacidad ociosa, gerencia ejercida en la mayoría de los casos por recurso humano con experiencia exclusiva en el negocio, utilizan estrategias convencionales de mercado para el desarrollo de sus productos, bajo apalancamiento financiero y alto apalancamiento operativo. Se concluye que el sector estudiado, desde el punto de vista de sus características estructurales es un sector fragmentado, para el cual se formulan estrategias de crecimiento y consolidación..

**Palabras clave:** Sector metalmecánico y metalúrgico, características estructurales, mercado fragmentado, desarrollo regional.

## *Competitive Strategies. An Advance in the Search for Growth and Consolidation in the Metallurgical and Machinist Industry Sectors in the Zulia Region*

### **Abstract**

This article attempts to describe, from a market strategy perspective, the structural characteristics of the Metallurgical and Machinist Industry in the Zulia Region over the 1997-1998 period, with the objective of presenting proposals to stimulate the growth and consolidation of the same and to benefit in the sustained self-development of the region. To carry out the study, a structural analysis of the industrial sectors was made through the application of a descriptive research methodology. A structured interview was applied to 47 managers of different industrial firms in the Maracaibo, San Francisco, Cabimas, and Lagunillas Municipalities, using a stratified sample. The results of the research indicate that the principal client of this sector is the petroleum industry, indicating a powerful negotiating advantage for the client; the supply sector is in a weak position, reflected in the number and type of products offered; there are difficult barriers to entry in the market, justified by the low economies of scale and heavy capital investment required; there is a lack of qualified personnel; high levels of idle capacity; management is run by human resources with experience only in this field; conventional market strategies are used to develop the products; there is low financial leverage and high operating leverage. The conclusion is that, from the point of view of the structural characteristics studied, this is a fragmented sector, for which development and growth strategies should be formulated.

**Key words:** Metallurgical and machinist industry sector, structural characteristics, fragmented market, regional development.

## Introducción

La carencia de información que distingue a las empresas venezolanas representa hoy día una gran limitación para competir en un mercado expuesto a un proceso de transformación, producto de un cambio radical originado por la apertura de los mercados internacionales, que ha provocado un deterioro en el comportamiento tradicional de los mercados internos. La desaparición de subsidios y protección arancelaria dejaron a las empresas venezolanas, expuestas a una competencia no conocida hasta el momento, al no prever la necesidad de estudiar las ventajas y limitaciones de los sectores en su conjunto. Tal realidad exige de dichos sectores capacidad para competir, de allí que cualquier investigación dentro de este contexto se convierte en una oferta concertada para los sectores productivos del país.

En el marco de la política económica, sustentada en la operatividad del proceso de apertura de los mercados petroleros en el período 1997-1998, el Zulia resulta favorecido, dado que su situación geográfica, potencialidades y ventajas comparativas, lo ubican como un mercado potencial en el proceso de globalización. A fin de alcanzar la incorporación al mercado nacional e internacional se hace necesario delinear estrategias específicas para sectores, que como el metalúrgico y el metalmeccánico, constituyen soporte técnico, material y operativo de toda la industria, especialmente la petrolera.

Tomando en cuenta esta perspectiva de desarrollo, el presente trabajo ofrece un aporte en cuanto al conocimiento de las características estructurales del sector metalúrgico y metalmeccánico, desarrollando, a partir del análisis de los resultados, propuestas que pretenden convertir la dimensión estratégica de mercado en un elemento dinamizador de los componentes del sector y por ende de su crecimiento y consolidación.

Para desarrollar esta investigación se tomó un universo compuesto por todas las empresas metalúrgicas y metalmeccánicas ubicadas en los municipios de mayor concentración industrial del Estado Zulia. En relación con la unidad de observación, fue escogido algún miembro del personal de la Junta Directiva o propietario que estuviese en la posibilidad de suministrar la información requerida, preferiblemente el Presidente de la empresa, Gerente General, Gerente de Producción o accionistas. Con el fin de recolectar la información necesaria, se utilizó muestreo estratificado, para lo cual fueron divididas las empresas según su tamaño, atendiendo a la definición de la Oficina Central de Información (OCEI). Para distribuir la muestra según su concentración, entre los municipios se utilizó la afijación proporcional al número de empresas existentes en ellos y para distribuir entre los tamaños, se aplicó afijación igual, en razón de que las empresas del sector en su mayoría resultaron ser pequeñas y para el interés del estudio se debía contar con información abundante para los tres estratos.

Por otra parte, se realizaron entrevistas no estructuradas a funcionarios claves de organismos como la Corporación para el Desarrollo de la Industria (CORPOINDUSTRIA), el Fondo de Crédito Industrial (FONCREI) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos y Metalmeccánicos, Capítulo Zulia (AIMM-Zulia); a fin de contrastar resultados claves.

## 1. Características estructurales de los sectores industriales y sus estrategias competitivas

La previsión del futuro de la industria ayuda a los agentes involucrados en el proceso a tener una visión estratégica de los beneficios, la competencia y la relación con los clientes. Estos tres elementos se convierten entonces, en impulsores de la industria para

prever un futuro con cierta actividad (Hamel y Prahalad, 1995).

Para otros, como Porter (1990), la anticipación al futuro de la industria está basada en el estudio de los sectores industriales caracterizados en función de su nivel de concentración, grado de madurez y posibilidades de incorporación a la competencia internacional; para ello propone estrategias genéricas que enfrenten el contexto general de competencia, tales como el liderazgo en costos, la diferenciación o en todo caso, la alta segmentación, esta última con el objeto de atender en forma restringida un grupo particular de demandantes, un segmento o mercado geográfico.

Es importante anotar, que la definición de estrategias competitivas permite desarrollar una amplia fórmula de cómo las empresas van a competir y cuáles son los objetivos y políticas necesarias para alcanzar el desarrollo y crecimiento de los sectores industriales.

Las estrategias competitivas, pueden ser de disuasión o destinadas a atenuar los conflictos con los competidores, ofensivas orientadas a debilitarlos, defensivas dirigidas a evitar el ataque o de alianzas estratégicas caracterizadas por combinar esfuerzos para competir; entre ellas es posible encontrar acciones para enfrentar el contexto general de competencia (Villalba, 1997).

Atendiendo al tipo de sector o rama de actividad sujeta a estudio, dichas estrategias se combinan para brindar a las empresas un conjunto de opciones viables y adecuadas a las características estructurales de cada tipo de sector industrial o rama de actividad.

Para Bueno (1996) la estrategia se explica como la relación entre la empresa, sus objetivos y valores. Su estructura y el entorno de la misma. Se justifica como la función que permite relacionar las fuerzas competitivas entre el entorno y la organización; relación que definirá la clase de negocios (sector) en los que debería intervenir la empresa y la relación a establecer con los agentes del medio en que comparte (clientes, proveedores y

competidores). Para autores como Etkin (1996) y Feo (1995) el análisis competitivo es visto desde la concepción particular de la empresa. Para el primero, las bases del discurso competitivo, se fundamentan en una concepción cualitativa que se enfatiza en la lucha para crecer y la exigencia de la mejora continuada, sin importar el doble discurso institucional; para éste la lógica y la estructura de la competencia es más importante que la fuerza, dado que la lucha tiene que ver con la supervivencia y no con el crecimiento, la creatividad o la calidad de los servicios. Para el segundo, el nivel de competitividad de la empresa está siempre definido por su intrínseca manera de ser dentro de un determinado contexto socioeconómico, por su capacidad estructural de generar beneficios sin soluciones de continuidad, donde el mercado determina solamente el nivel temporal de su capacidad competitiva.

Partiendo de ese nivel de temporalidad, Porter (1985, 1990) clasifica a los sectores industriales, según la forma de competencia en que un sector o rama de actividad determinada, enfrenta el contexto del ambiente interno y externo de mercadeo; para lo cual, además de las estrategias genéricas antes citadas, ubica opciones estratégicas para la siguiente clasificación de sectores:

- **Sectores Fragmentados:** caracteriza-dos por la existencia de un número significativo de competidores, formado en su mayoría por empresas pequeñas y medianas de propiedad privada; éstas no poseen una participación importante de mercado, por lo que ninguna de ellas tiene una influencia determinante en los resultados del sector. Los clientes poseen un alto poder negociador en el sector y existe un grupo de proveedores dominado por pocas empresas. No hay presión de productos sustitutos, ni amenaza de nuevos ingresos.

- **Sectores Nacientes:** caracterizados por núcleos industriales nuevos o reformados que surgen por innovaciones tecnológicas, por cambios en los costos relativos, por la aparición de nuevas necesidades del consumidor o por cambios tecnológicos o económicos que llevan al nuevo producto o servicio a nivel de oportunidad comercial potencialmente viable. Este tipo de sector se caracteriza fundamentalmente por la ausencia de bases establecidas por la competencia, por un número pequeño de empresas establecidas y por la novedad industrial.
- **Sectores en Transición a la Madurez:** los sectores que se encuentran en esta situación se enfrentan a cambios en el ambiente competitivo, formado en muchos casos por un aumento de la rivalidad de las empresas, concentración de clientes experimentados; competencia que se desarrolla con mayor énfasis en costos y servicios; métodos de fabricación y mezcla de mercadeo que cambian por aumento de la competencia; incremento de la competencia internacional y disminución temporal o permanente de las utilidades del sector.
- **Sectores Industriales en Declinación:** surgen con la sustitución del producto como resultado de la rápida inflación en costos y continuos cambios tecnológicos. Estos sectores se enfrentan a una disminución del margen de ganancias, eliminación de líneas de productos, restricción de actividades de investigación y desarrollo y disminución del número de competidores.

- **Sectores Industriales Globales:** se caracterizan por la presencia de competidores que operan globalmente desde empresas instaladas en diferentes países, afectando las posiciones de los competidores nacionales en el mercado local.

La clasificación expuesta por Porter (1990), enmarca por separado una serie de estrategias para transitar con éxito en un mercado competitivo, dependiendo de la ubicación transitoria que cada sector industrial posea en un contexto y tiempo determinado. La búsqueda de una posición competitiva favorable, se logrará estableciendo mecanismos signados por estrategias que estimulen una posición provechosa en el mercado y que en muchos casos permitan superar la situación estructural en la cual está inmerso el sector.

## **2. Características del sector metalúrgico y metalmeccánico en la región zuliana**

El sector en estudio ha tenido desde sus inicios gran influencia por parte de la actividad petrolera, comportamiento que se ha reflejado en que su oferta esté dirigida hacia la producción de equipos, maquinarias y partes para satisfacer la demanda de este ramo.

A continuación se detallan algunas características del sector Metalúrgico y Metalmeccánico atendiendo al poder negociador de clientes y proveedores, amenaza de nuevos ingresos y productos sustitutos, así como las características de las empresas establecidas, en cuanto a su estructura productiva, gestión tecnológica y financiera y su capacidad organizacional.

### **2.1. Los Clientes y su poder negociador**

Porter (1985) y Bueno (1997) plantean que un grupo de compradores es poderoso si: sus compras son de un gran volumen en com-

paración con las ventas del proveedor; los productos que se compran son poco diferenciados; enfrentan bajos costos por cambiar de proveedor, o el comprador tiene información total sobre el mercado.

Del análisis del Sector Metalúrgico y Metalmeccánico de la Región Zuliana, se observa que el principal cliente lo constituye el Sector Petrolero con un 68.9% de la demanda, mientras que el resto lo ocupa la industria eléctrica, la de construcción, la de alimentos y la naval. Adicionalmente, del total correspondiente al Sector Petrolero, el 71% lo concentra PDVSA (Gráfico 1). Todo esto, unido a la escasa diferenciación del producto, determinan un alto poder negociador de los clientes, en detrimento del sector estudiado.

El número de clientes podría aumentar con la Apertura Petrolera, sin embargo el 52.4% de las empresas no lo considera así (Gráfico 2), situación que se ve empeorada con el hecho de que el 83% de las empresas consideran que la Apertura Petrolera no influye en una mejoría en su participación de mercado.

## 2.2. Los proveedores y su poder negociador

Según Porter (1985,1990), los proveedores tienen un alto poder negociador cuando: el grupo de proveedores está dominado por

pocas empresas, no están obligados a competir con productos sustitutos, o venden un insumo importante para las empresas del sector.

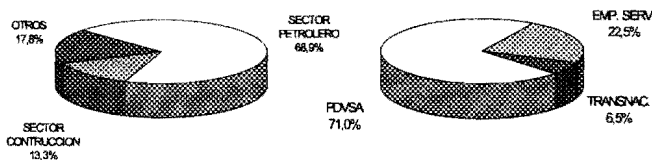
En las empresas del Sector Metalmeccánico y Metalúrgico se presenta una alta preferencia (53%) por un número pequeño de proveedores. Esto, unido al hecho que el insumo provisto por los vendedores es importante para las actividades de estas empresas, caracteriza una posición débil ante los proveedores; el criterio de compra mas frecuente es la búsqueda de mejores precios (38%), aunque no dejan de tener importancia las especificaciones técnicas (27%) y el menor plazo de entrega (23%) (Gráfico 3).

En cuanto a los problemas con los proveedores, el 41.9% de las empresas señalan no tener dificultades, sin embargo, se observa que el resto (58,1%), otorga especial atención al retardo en las entregas, precios altos , baja calidad y escasez. Esta situación tiende a mantenerse si se observa que el 65.5% de las empresas no piensa que la Apertura Petrolera vaya a provocar una mejoría en sus proveedores. (Gráfico 4).

## 2.3. Amenaza de nuevos ingresos y presión de productos sustitutos

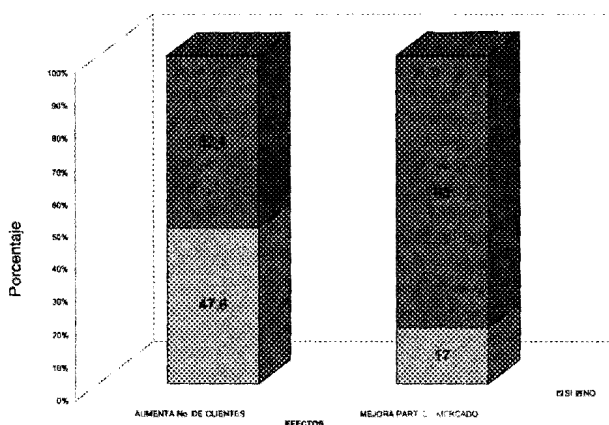
La amenaza de nuevos ingresos está directamente relacionada con las barreras de

Gráfico 1  
Venezuela: región zuliana. Clientes principales del sector metalúrgico y metalmeccánico



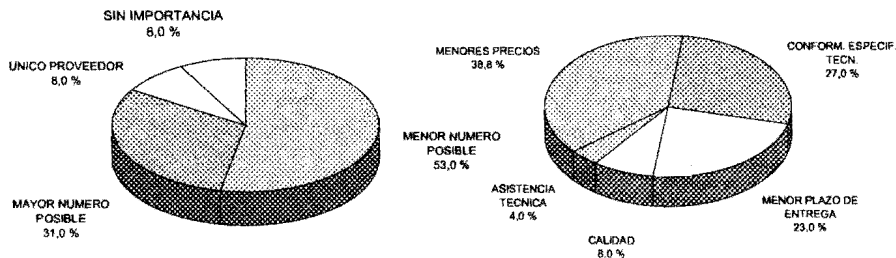
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación

Gráfico 2  
Venezuela. región zuliana. Efectos esperados de la apertura petrolera del sector metalúrgico y metalmecánico



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación

Gráfico 3  
Venezuela: región zuliana. Criterio de compra de las empresas del sector metalúrgico y metalmecánico Año 1998

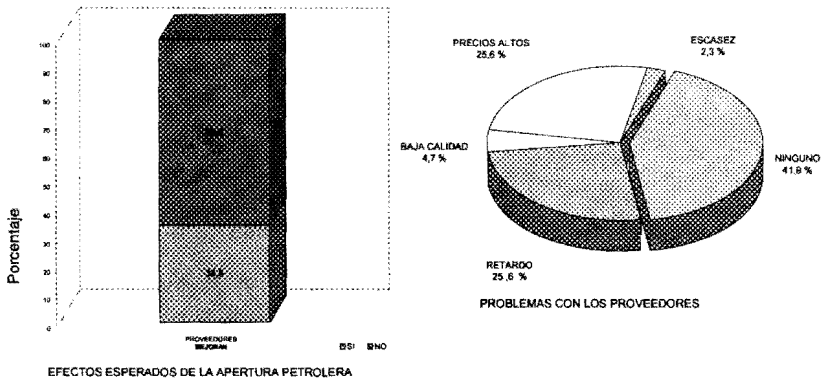


Preferencia en cuanto al número de proveedores

Problemas con los proveedores

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación

Gráfico 4  
 Venezuela: región zuliana. Proveedores del sector metalúrgico y metalmecánico  
 Año 1998



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

entrada<sup>1</sup> al negocio; a este respecto Porter (1990) refiere que estas suelen ser:

- Economías de Escala.
- Diferenciación del Producto.
- Requisitos de Capital
- Acceso a los canales de distribución.
- Acceso a las materias primas
- Ubicaciones favorables
- Política Gubernamental.
- La curva de Experiencia

La Apertura Petrolera y la incorporación a mercados globalizados, se muestran como la amenaza más importante en cuanto a nuevos ingresos, debido a que la presencia extranjera dificulta la competencia en estos mercados;

sin embargo, el 57.8% de las empresas considera que dicho proceso no se ha cristalizado y por tanto no hay evidencia de que tal situación se materializará. Adicionalmente, los elevados requisitos de inversión necesarios en el sector, la existencia de una elevada capacidad ociosa, la cual alcanza en promedio a un 74% en la pequeña empresa, 41% en la mediana y un 40% en la gran empresa (Gráfico 5) y el hecho de que un 88.4% de las empresas son propietarias de su tecnología (Gráfico 6), conforman un cuadro que dificulta en grado sumo el acceso de nuevas empresas. Todo ello sin contar la ventaja comparativa que tienen las empresas del sector en cuanto al acceso de las materias primas y a los canales de distribución.

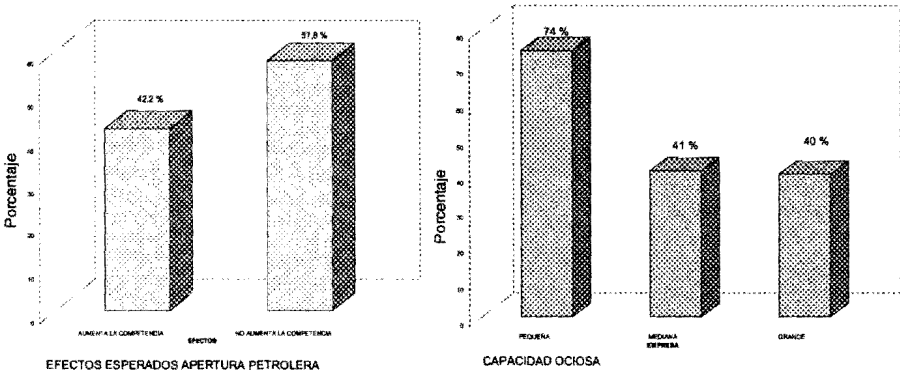
En cuanto a los productos sustitutos, se observó en las entrevistas realizadas la inexistencia

1 Concepto que se utiliza para denotar las características de un mercado determinado que hace muy costosa la entrada de nuevos competidores (Villalba, 1997:15).



Gráfico 5

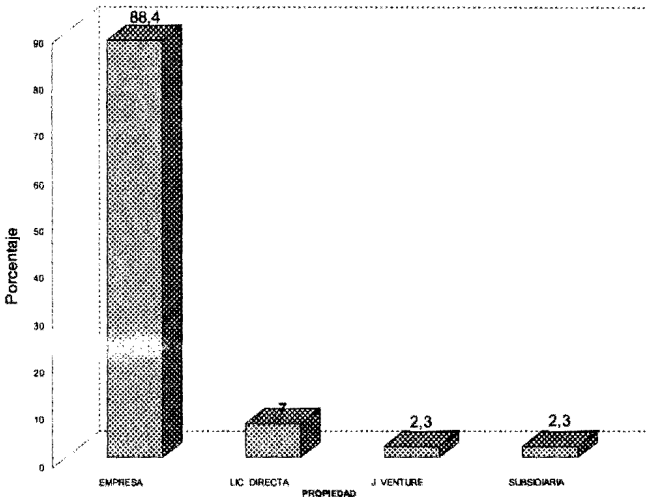
Venezuela: Región zuliana. Barreras de entrada del sector metalúrgico y metalmecánico  
Año 1998



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

Gráfico 6

Venezuela: Región zuliana. Propiedad de la tecnología del sector metalúrgico y metalmecánico  
Año 1998



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

tencia de éstos en el sector, ya que sólo el 22.2 % refirió tener productos sustitutos de su producto principal. (Gráfico 7)

## **2.4. Estructura Productiva**

De acuerdo a la Clasificación por Actividad Económica (CAE) el 42.2% de las empresas del sector se agrupan dentro de la categoría de Productos Metálicos, mientras que el 26.7% son empresas de servicios y el 20% se dedican a la construcción de Maquinaria no Eléctrica. El resto se distribuyen entre la construcción de Maquinaria y Equipo Eléctrico (4.4%), Material de Transporte (4.4%) e Industria Básica de Hierro y Acero (2.2%), tal como se puede observar en el Gráfico 8.

Por otro lado, sólo el 58% de las empresas son especializadas en el sentido de que planifican y producen una sola línea de productos, (Gráfico 9) el resto de ellas, brindan una producción amplia y diversificada, lo que evidencia una debilidad en cuanto a barreras de ingreso, medida en términos de la inexistencia de nichos de mercado y economías de escala (Davis, 1988).

## **2.5. Gestión tecnológica**

La gestión tecnológica son todos aquellos esfuerzos que realiza la empresa a fin de adquirir, transformar y desarrollar conocimientos asociados con los recursos (maquinaria, equipos, procedimientos y demás instalaciones) que usa para producir los bienes y servicios que forman su mezcla de productos (Ferrer y Malaver, 1990).

Tal como puede observarse en el Gráfico 10, el sistema de producción característico es el sistema por pedidos (80%), lo cual se explica, entre otros rasgos por la ausencia de un sistema de información de mercadeo y de mercado en la mayoría de las empresas, y el tipo de bien o servicio que es ofrecido por las empresas del sector. Esta afirmación es compartida por Parisca (1991) quien plantea que las pequeñas y medianas empresas del sector sujeto

a estudio enfrentan problemas para obtener información sobre el mercado y la tecnología, en relación a qué producir, la propiedad intelectual, estándares y regulaciones.

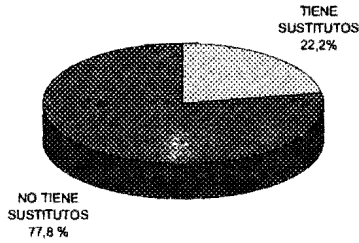
Adicionalmente, aunque el 52.3% de las empresas no realizan actividades formales de desarrollo tecnológico, la mayor parte de ellas ha realizado cambios en la maquinaria y equipos y en sus métodos de producción (tecnología blanda), destacándose que las razones más frecuentes en ambos casos las constituyeron la satisfacción de los clientes y el aumento de la productividad. (Gráfico 11). Esta situación permite inferir que en el sector se está generando algún aporte importante en el campo de las mutaciones tecnológicas y la integración estratégica de la empresa con la búsqueda del desarrollo tecnológico nacional (Briceño, 1994). También es de resaltar que el 69.9% de las empresas poseen métodos de producción nacionales, pero su maquinaria es usualmente de origen extranjero, lo cual se explica a partir de todas las adaptaciones realizadas por las empresas del sector en sus procesos productivos.

Dadas las condiciones de exigencia que presenta su cliente principal (Sector Petrolero), el 98.7% de las empresas refiere tener algún tipo de sistema de control de calidad, destacándose como los más frecuentes el visual, el dimensional y el mecánico, sin embargo, estos sistemas no garantizan una estandarización adecuada para los bienes y servicios ofrecidos por el sector. No obstante, la mayoría de las empresas refirió al menos estar en proceso de certificación ISO 9000 y otros similares, con lo cual la situación antes descrita tendería a mejorar.

## **2.6. Gestión financiera**

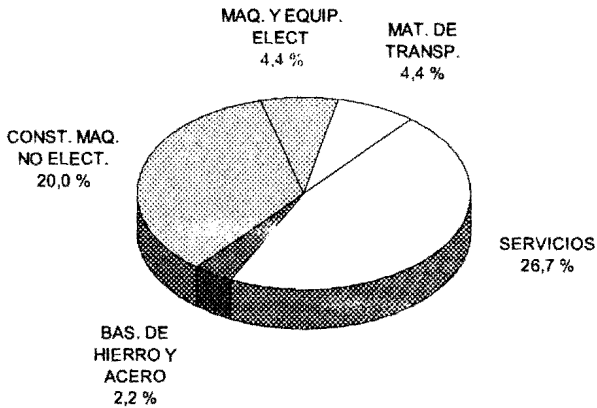
La mayor parte de las empresas del sector (79.5%) cuentan con capital de origen totalmente nacional, mientras que en un 11.4% de ellas es de origen mixto y sólo un 9.1% cuentan con un capital de origen extranjero. (Gráfico 12)

Gráfico 7  
Venezuela: Región zuliana. Producto principal del sector metalúrgico y metalmeccánico  
Año 1998



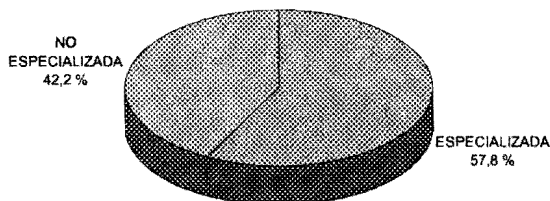
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

Gráfico 8  
Venezuela: Región zuliana. Clasificación por actividad económica del sector metalúrgico y metalmeccánico  
Año 1998



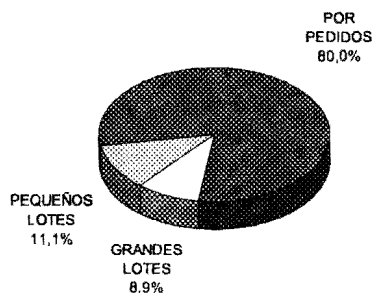
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

Gráfico 9  
Venezuela: Región zuliana. Nivel de especialización del sector metalúrgico y metalmecánico  
Año 1998



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

Gráfico 10  
Venezuela: Región zuliana. Tecnología para el producto del sector metalúrgico y metalmecánico  
Año 1998



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

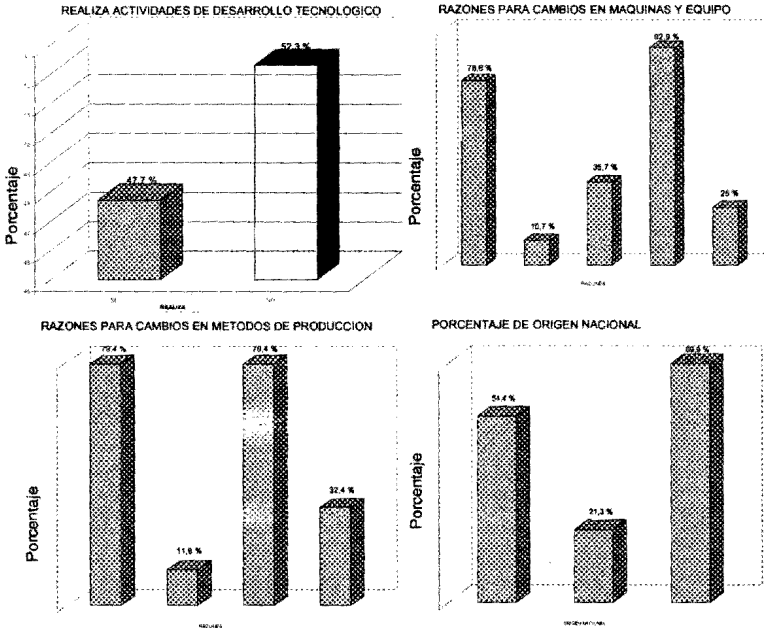
Sólo el 56.8% de las empresas realizaron inversiones en 1998, mientras que, para 1999 el 65.9% de las empresas revelaron tener en sus planes realizar nuevas inversiones (Gráfico 13), primordialmente en capital de trabajo, lo cual podría provocar un aumento de la capacidad utilizada, al generar nuevos productos y servicios. Esto indicaba una expectativa optimista por parte de los gerentes

de las empresas del sector, acerca del dinamismo que se pronosticaba en el futuro, particularmente influida por los efectos esperados de la Apertura Petrolera, contexto que para el momento de la investigación había sido totalmente revertido.

El 80% de las empresas financian ellas mismas sus inversiones fijas, y sólo el 15.6% utilizan el financiamiento de terceros, tal como

Gráfico 11

Venezuela: Región zuliana. Cambios tecnológicos del sector metalúrgico y metalmeccánico Año 1998



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

se refleja en los resultados de la encuesta realizada en las entrevistas efectuadas a funcionarios de CORPOINDUSTRIA y FONCREI, principales organismos financiadores de este sector. Esto conduce a que en promedio, las empresas del sector presenten un bajo componente fijo en su estructura de costos (Gráfico 14). Todo esto redundará en un bajo punto de equilibrio que favorece la permanencia en el mercado de las empresas en época inflacionaria, dado el bajo apalancamiento financiero y el alto apalancamiento operativo con el que trabajan (Duarte, 1997).

## 2.7. Gestión de mercadeo

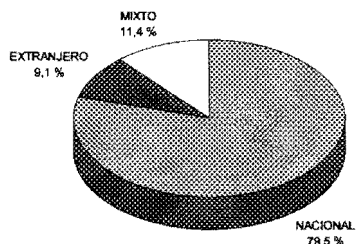
En este punto se tratará la forma como las empresas manejan tres de las variables

fundamentales de mercadotecnia, a saber, los precios, los canales de distribución y la promoción de sus productos.

En cuanto a la política de precios, lo más frecuente es fijarlos de acuerdo al costo más beneficioso (61.4%), sin embargo, un 27.3% los fijan orientados hacia la competencia y el resto fijan el precio de acuerdo a convenio entre empresas (9,1%) y por regulaciones oficiales (2,3%). Así se puede concluir que el objetivo principal para la fijación de precios es la obtención de utilidades y enfrentar el incremento de costos ocasionados por los crecientes precios de la materia prima, principal componente de su estructura de costo.

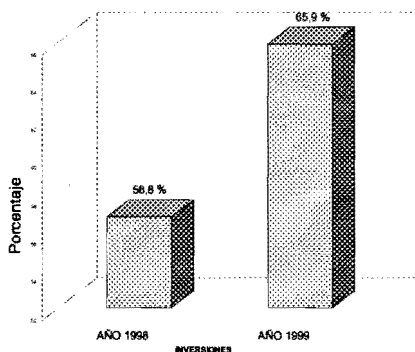
Por otro lado, hay un uso predominante de los canales de distribución cortos (Cravens, 1991). Puede observarse que el 88,9% de las

Gráfico 12  
Venezuela: Región zuliana. Origen del capital del sector metalúrgico y metalmeccánico  
Año 1998



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

Gráfico 13  
Venezuela: Región zuliana. Inversiones año 1998-1999 del sector metalúrgico y metalmeccánico  
Año 1998



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

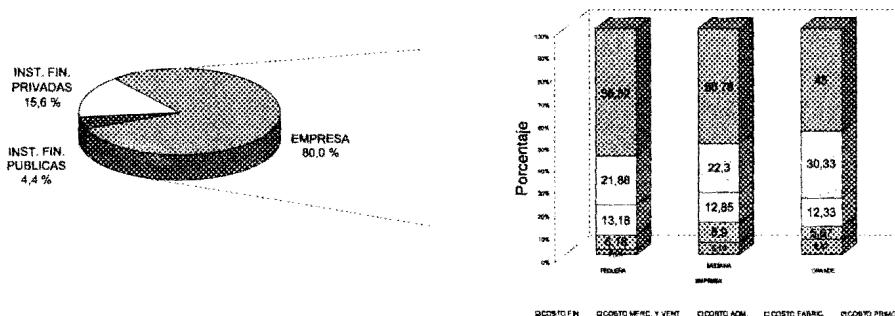
empresas utilizan como canal para sus productos Productor-Cliente. Esta situación concuerda con el hecho que la política de promoción mas utilizada (73%) son las ventas personales, quedando en un segundo lugar los Catálogos, Revistas especializadas, y relaciones públicas con un 27%. La estrategia de utilizar

las ventas personales es con el fin de llevar información a los clientes sobre las características del producto y sus innovaciones.

Por último, debido a la dinámica que gobierna la negociación de las ventas, las políticas comerciales mas utilizadas son el descuento por volumen (60%), el Financiamiento

Gráfico 14

Venezuela: Región zuliana. Financiamiento y estructura de costos del sector metalúrgico y metalmeccánico.



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

a 30 y 60 días (25,7%) y, en una menor cuantía, el descuento por pronto pago con un 14.3% (Gráfico 15). La política de descuento por volumen se realiza para reducir los gastos de ventas, los de transporte y el inventario, además de constituirse en un estímulo importante de la demanda (Kotler y Armstrong, 1994).

## 2.8. Capacidad organizacional

Esta dimensión de análisis tiene por objetivo *ver* a conocer los recursos organizativos que tienen las empresas para su gestión y gerencia, así como las políticas y criterios que guían su administración.

En cuanto a su estructura organizacional, la mayoría de las empresas poseen una escasa departamentalización, encontrándose que las funciones mercadeo, finanzas, mantenimiento, investigación y desarrollo y control de la calidad no están normalmente reflejadas en el organigrama.

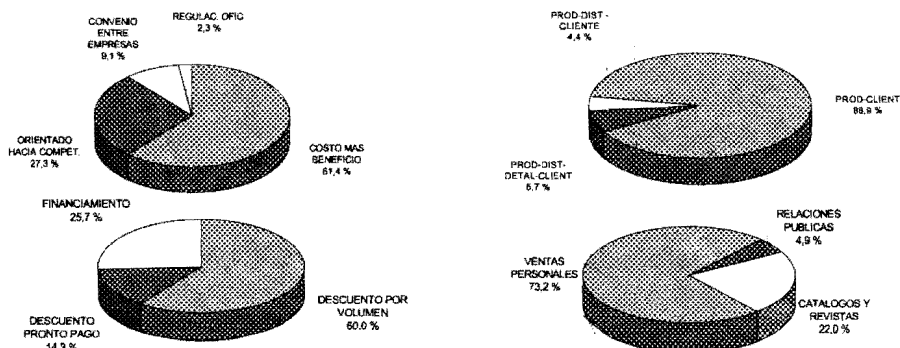
La gerencia es ejercida en la mayoría de los casos por el propietario o un familiar de

éste, con la sola excepción de las ubicadas como Gran Empresa, donde el 51% de las empresas contratan a una persona para tal función. Adicionalmente, en el estrato de la pequeña empresa, el 58.8% de los gerentes no son profesionales. Sin embargo, esta situación cambia dramáticamente en la medida que aumenta el tamaño de la empresa. (Gráfico 16)

El 91% de las empresas indicaron disponer de sistemas de información; la mayoría en el área financiera y contable (82.2%), notándose que sólo el 51.1% dispone de sistemas de información en el área de mercadeo y ventas y el 68,9% en planificación y control de la producción (Gráfico 17). Esto revela una gran dificultad para conocer las necesidades del cliente, lo cual incapacita operativamente a las empresas para adecuar oportunamente sus productos al cambio de expectativas que pudieran sufrir sus consumidores, limitándose de manera considerable la capacidad de respuesta (Pride y Ferrell, 1986).

En cuanto al personal, en promedio, el 32.8% de los empleados son obreros califica-

Gráfico 15  
Venezuela: Región zuliana. Canales de distribución y políticas del sector  
metalúrgico y metalmecánico  
Año 1998



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

dos y el 24.6% son obreros no calificados (Gráfico 18), lo que reafirma el bajo grado de capacitación del personal empleado, indicativo del bajo nivel de especialidad característico del sector.

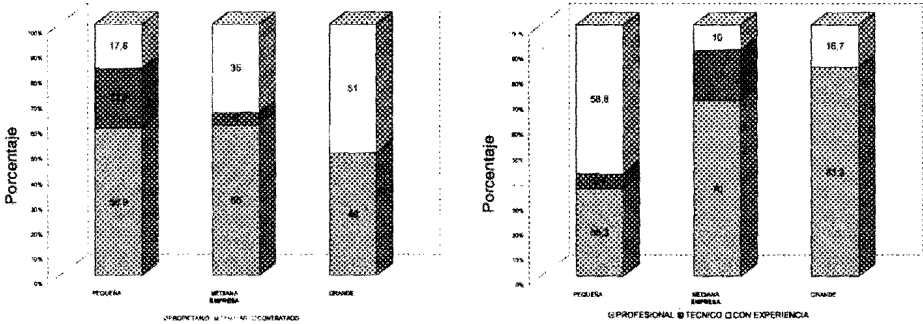
Respecto a la gestión de recursos humanos, el 85.7% de las empresas refirió tener escasez de personal capacitado, siendo este su principal problema, y el 89.5% indicó que enfrentaba tal problema capacitando a su personal, aunque una buena proporción (52.6%) indicó que además podrían aumentar la jornada de trabajo, con lo cual el insuficiente personal capacitado existente se utilizaría, de manera más intensiva (Gráfico 19).

### 3. Estrategias para el crecimiento y consolidación del sector metalúrgico y metalmecánico de la región zuliana

Una vez desarrollado el análisis anterior sobre las características del sector en estudio, puede considerarse, atendiendo a Porter (1990) y Bueno (1996), que el débil poder negociador frente a los proveedores, la baja amenaza de nuevos ingresos y la presencia de un número alto de competidores de baja rivalidad, demuestra que se está en presencia de un sector industrial, desde el punto de vista de sus ca-

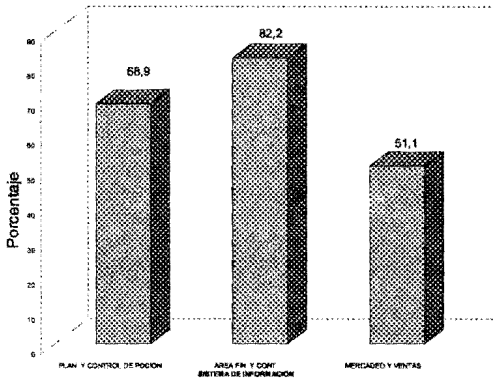


Gráfico 16  
 Venezuela. Región zuliana. Cargo gerencial y formación del gerente  
 del sector metalúrgico y metalmeccánico  
 Año 1998



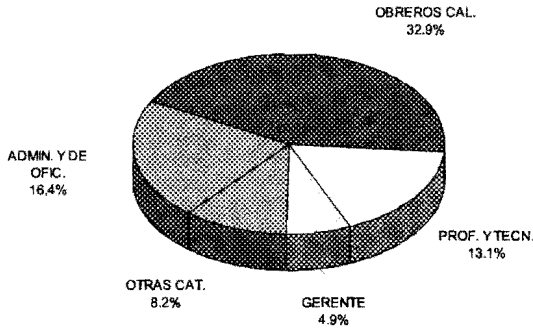
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

Gráfico 17  
 Venezuela: Región zuliana. Sistema de información del sector metalúrgico y metalmeccánico  
 Año 1998



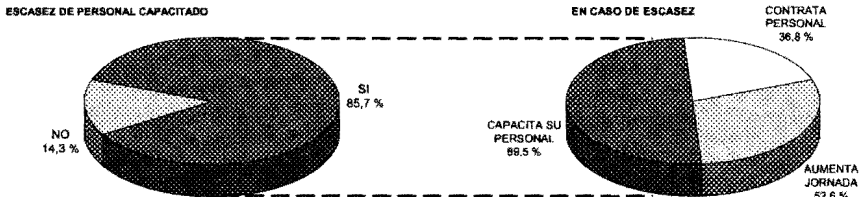
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

Gráfico 18  
 Venezuela: Región zuliana. Empleados por categoría ocupacional  
 del sector metalúrgico y metalmecánico  
 Año 1998



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

Gráfico 19  
 Venezuela: Región zuliana. Problemas con el personal del sector metalúrgico y metalmecánico  
 Año 1998



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

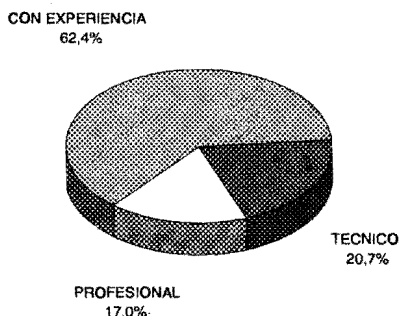
racterísticas estructurales, tipificable como fragmentado.

Porter (1985) reconoce que existen causas económicas que explican la fragmentación, entre las que se encuentran barrera de ingreso bajas, ausencia de economía de escala o de curva de experiencia, costos de

transporte elevados, costos de inventario elevados o fluctuación errática de las ventas, bajo poder negociador ante compradores o proveedores, antieconomías de escala en algún aspecto de importancia, barreras de salida, reglamentos locales y prohibición gubernamental, entre otros.

Gráfico 20

Venezuela: Región zuliana. Formación del gerente del sector metalúrgico y metalmeccánico  
Año 1998



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos en la encuesta realizada dentro de la investigación.

Del análisis de las fuerzas competitivas realizado al sector en cuestión, se evidencia que existen tanto causas económicas como causas atribuibles a las empresas del sector. En efecto, se revela del diagnóstico que la presencia de compradores muy poderosos, tales como Petróleos de Venezuela (PDVSA), sitúa a las empresas en una posición débil en la negociación; adicionalmente, se presentan importantes barreras de salida<sup>2</sup> explicadas en términos del capital invertido que por lo general necesitan las empresas del sector y de otras consideraciones emocionales que existen, ya que una gran parte de estas empresas son de índole familiar. Se observa también la propensión, en algunas áreas, a la existencia de ventajas que favorecen a las pequeñas en contra de las grandes, pudiéndose mencionar unas líneas de productos de poca magnitud y la existencia de una gran cantidad de empresas de servicio para las cuales la clave es la atención

personalizada de sus clientes, circunstancia que a su vez, es muy bien percibida por estos últimos.

Adicionalmente, el análisis realizado permitió reconocer que una gran cantidad de las empresas, pequeñas y medianas del sector, carecen de los recursos financieros necesarios para superar la fragmentación, situación que se agrava si se observa que la inexistencia de una gerencia profesional (Gráfico 20), provoca una falta de habilidad estratégica que impide la posibilidad de aprovechar las economías de escala potenciales o de mejorar la propia estructura de la empresa con miras a ampliar su participación en el mercado. Por último, la crisis de la industria petrolera ha traído como consecuencia una reducción importante del interés de las industrias tanto nacionales como extranjeras sobre el sector.

En este contexto, la fragmentación difícilmente puede ser superada por las empresas

2 Concepto que hace denotar condiciones de imposibilidad de abandonar el sector de empresas que operan en un sector industrial aun cuando estén devengando rendimiento sobre la inversión subnormales (Porter, 1990).

existentes. Sin embargo, existen dentro del ámbito analizado, alternativas de solución para lograr que en el mediano y largo plazo las empresas puedan crecer y consolidarse.

A tal efecto, se propone apoyándose en las características de las empresas:

- La generación de alianzas estratégicas en líneas de trabajo afines que conduzcan a mejorar las escalas de producción de las empresas existentes, diversificando la oferta de productos, servicios o ideas hacia otras ramas de actividad económica diferentes al sector petrolero; para lo cual se hace necesario desarrollar estudios de mercado que coadyuven al conocimiento real de las potencialidades de los sectores productivos nacionales e internacionales.
- En caso de que algunas empresas posean alta especialización que dificulte su incorporación a otras áreas de trabajo, puede ser acertada la especialización por tipo de cliente, en especial aquellos con bajo poder negociador.
- Las empresas de alta especialización también podrían adoptar la estrategia de integración hacia atrás, con el fin de disminuir costos; sin dejar de reconocer que esta última estrategia implica inversiones que pocas empresas en la actualidad están dispuestas a realizar.
- Para el caso de la pequeña y mediana empresa inferior, se plantea como propuesta satisfacer sólo pedidos de bajos lotes en diferentes ramas de actividad sobre la estrategia de la entrega inmediata, buscando especialización por pedido basada en la atención del demandante y en el servicio de postventa.

## Conclusiones

El estudio de las Estrategias Competitivas para un sector como el Metalmecánico y Metalúrgico de la Región Zuliana abre un reto enmarcado en la creación de un nuevo paradigma para la dirección estratégica. En esta línea de pensamiento, las ideas precursoras de Porter plantean un cambio trascendente en la teoría dinámica del concepto de estrategia, basada en las ventajas competitivas. Éste, junto con otros autores como Bueno y Etkin, generan un cuerpo teórico-metodológico que permite caracterizar estructuralmente los sectores industriales, y las empresas que las integran, con el objeto de fijar la forma óptima de desenvolvimiento en su relación con los agentes involucrados en su contexto competitivo.

Del análisis realizado se puede afirmar que, en cuanto a la estructura del sector estudiado, las empresas establecidas presentan en su conjunto un bajo poder negociador frente a sus clientes, además de no existir una marcada diferenciación del producto que contrarreste tal poder negociador. La materia prima fundamental para la transformación en el proceso es suministrada por un número pequeño de proveedores, lo que le otorga a las empresas una posición débil de negociación, agudizado por el retardo en las entregas, los precios altos y la baja calidad en el suministro.

Las bajas economías de escala, alto requisito de capital y presencia extranjera dificulta la competencia en estos mercados, evidenciado en:

- Una alta capacidad ociosa en empresas del estrato mediano inferior y pequeño.
- Altas inversiones por parte del estrato de la gran empresa para incorporarse al desarrollo tecnológico.
- Escasez de personal calificado.
- Bajo desarrollo gerencial en las empresas.

- Productos y servicios que en muchos casos son demandados en el exterior por empresas nacionales y extranjeras, dentro del proceso de apertura a mercados internacionales, a pesar de la política de compra a insumos venezolanos.

El contexto en que se desenvuelven las empresas del sector y atendiendo a la teoría tomada como sustento para el estudio lo enmarcan como un sector con características de fragmentado, caracterizado por la existencia de un número significativo de competidores que no poseen una participación relevante en el mercado, por lo que no ejercen ninguna influencia determinante en este.

La fragmentación a nivel de sectores industriales, es difícil de superar a corto plazo; a tal efecto, se proponen algunas estrategias atendiendo a las fortalezas de cada estrato en particular.

## Bibliografía citada

- Briceño, Miguel Angel (1994). **"Gestión Tecnológica. La investigación aplicada a la empresa"**. Editorial Kenesi. 1era Edición Venezuela.
- Bueno, Eduardo (1996). **Dirección Estratégica de las Empresas. Metodología, técnicas y casos**. Editorial Ediciones Pirámide. Primera Edición. España.
- Cravens, David y Woodruff, Edward (1991). **Mercadotecnia en Acción**. Addison-Wesley Iberoamericana, S.a. Wilmington, Delaware. USA
- Davis, Kenneth (1988). **Administración y Mercadotecnia**. Noriega Editores. Argentina .
- Duarte, Julio (1997). **Administración Financiera**. Colección Textos de Administración. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos Guatemala.
- Etkin, Jorge (1996). **"La empresa competitiva. Grandeza y decadencia. Un cambio hacia una organización viable"**. Mc Graw-hill. Chile.
- Feo, Ugo (1995). **"Competitividad es calidad total"**. Alfaomega. Ediciones Colombia.
- Ferrer, Juliana y Malaver, Tamara (1990). **Diagnóstico de la Competencia Industrial. (Sector Metalmecánico productor de bienes de capital. Región Zuliana)**. Tesis de Grado para optar al Título de Magister en Gerencia de Empresas. Mención Gerencia de Mercado. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Hamel, Gary y Prahalad C.K. (1995) **"Compiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear mercados del mañana"**. Ariel Sociedad Económica. Barcelona. España.
- Kotler, Philliphs y Armstrong, Gary (1994). **Mercadotecnia**. Sexta Edición. Prentice-Hall Hispano-americana, S.A. México
- Parisca, S (1991). **"Gestión Tecnológica y manejo de información: Un proyecto de asistencia a la PyMI"**. Revista Espacios. Vol. 12 N° 1. Caracas
- Porter, Michael (1990). **"Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior"** Compañía Editorial Continental. México.
- Porter, Michael (1985). **Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**. Tercera Edición. Compañía Editorial Continental, S.A. de CV. México.
- Pride, William y Ferrell, O.C. (1986). **Marketing. Decisiones y Conceptos Básicos**. Segunda Edición. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. México.
- Villalba, Julián (1997). **"Menú estratégico. El arte de la guerra competitiva"**. Ediciones IESA. Venezuela.