

# **ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN EL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LOS MUNICIPIOS LIBERTADOR Y CAMPO ELÍAS DEL ESTADO MÉRIDA, VENEZUELA**

**Morillo Moreno, Marysela Coromoto<sup>1</sup>  
Márquez Gavidia, Albert Martín<sup>2</sup>**

Recibido: 15-11-2012    Revisado: 24-05-2013    Aceptado: 20-07-2013

## **RESUMEN**

Las Pymis dedicadas a la elaboración de alimentos y bebidas son relevantes por su vinculación a la seguridad alimentaria de los países; paradójicamente no están exentas de limitaciones y deficiencias en detrimento de su competitividad. Por ello, se diseñó una investigación documental y de campo, de tipo analítica basada en un muestreo aleatorio, con el objeto de analizar la cadena de valor de dichas unidades empresariales de los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida. Entre sus principales resultados destacan que la totalidad de empresas estudiadas pueden ser consideradas como Pymis, una pequeña porción de ellas practican la integración horizontal, la gran mayoría poseen alianzas con proveedores, y distribuyen al consumidor final sus productos, son proclives a realizar acuerdos con proveedores y distribuidores, dado que son consientes de sus beneficios al considerar que éstos contribuyen a la reducción de costos y la diferenciación de sus productos. Para reducir costos y diferenciarse rediseñan sus actividades, previenen errores, idean actividades más eficientes y atractivas, comparándolas con la competencia, diseñan nuevos productos y ofrecen precios bajos. Para el alcance de ventajas competitivas, se recomienda la detección de vínculos internos y la reconfiguración de la cadena de valor agregado con ayuda del Benchmarking, la identificación de las causales de costos que regulan cada actividad de valor, continuar practicando la integración vertical y enfatizar en la integración horizontal, para optimizar y coordinar actividades a través de la cuasi-integración basados en la ética del ahorro de los costos de integración formal.

**Palabras clave:** Pymis, cadena de valor, costos, alimentos y bebidas, municipio, Libertador, Campo Elías, Mérida, Venezuela

## **ABSTRACT**

This article includes documental and field research, based on random sampling, in order to analyze the value chains in the food and beverages sector of the Libertador and Campo Elias municipalities, Merida State (Venezuela). Their results highlight that the entirety of companies can be considered as SMI (Pymis, in Spanish); a small portion of them practices horizontal combination; most of them work through alliances with suppliers, and distribute their products to the final consumers; they carry out agreements with suppliers and distributors, because their owners and managers know that these agreements contribute to cost

---

1 Licenciada en Administración y Licenciada en Contaduría Pública (Universidad de Los Andes –ULA–, Venezuela); Diploma de Estudios Avanzados en Economía Aplicada (Universidad de La Laguna –ULL–, España); M.Sc. en Administración (Venezuela); Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales (ULL, España). Profesora Asociada de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-ULA. **Dirección postal:** Edif. G, Núcleo Liria, 2º piso, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE)-Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes. Mérida 5101, Venezuela. **Teléfono:** +58-274-2401135 / 2401156; **e-mail:** morillom@ula.ve

2 Licenciado en Contaduría Pública (Universidad de Los Andes, –ULA–, Venezuela); M.Sc. Administración, mención Finanzas (ULA, Venezuela). Contador General de la Asamblea Legislativa del estado Mérida. **Dirección postal:** Edif. G, Núcleo Liria, 2º piso, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE)-Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes. Mérida 5101, Venezuela. **Teléfono:** +58-274-2401135 / 2401156; +58-416-3700695; **e-mail:** amarquezgavidia@yahoo.com

reduction and product differentiation. In order to develop competitive advantages, the authors propose the detection of internal bonds and the re-configuration of the added value chain, combined with benchmarking and identification of main causes of costs; the continuation of vertical integration practices and also the deepening of horizontal integration.

**Key words:** SMI, small and medium-sized industries, value chain, food and beverage sector, Merida State, Venezuela

## **RÉSUMÉ**

Les petites et moyennes entreprises (Pymes) dédiées à la transformation des aliments et des boissons sont pertinentes par leur rapport à la sécurité alimentaire des pays; Paradoxalement, ils ne sont pas exemptés des limites et des insuffisances au détriment de leur compétitivité. Pour étudier cela, on a élaboré une recherche de terrain, de type analytique basé sur un échantillonnage aléatoire, afin d'analyser la chaîne de valeur de ces unités dans les municipalités de Libertador et Campo Elías dans l'état de Mérida. Parmi ses principaux résultats sont que toutes les sociétés étudiées peuvent être considérées comme Pymes, une petite partie d'entre elles pratiquent l'intégration horizontale, la grande majorité ont des alliances avec les fournisseurs et distribue leurs produits au consommateur final. Elles sont susceptibles de faire des ententes avec les fournisseurs et distributeurs, dont elles connaissent les avantages, qui contribuent à la réduction des coûts et la différenciation de leurs produits. Afin de réduire les coûts et se différencier ils ont remanié leurs activités, pour éliminer les erreurs, concevoir des activités plus efficaces et plus attrayantes par rapport à la concurrence, proposer de nouveaux produits moins chers. Pour obtenir des avantages concurrentiels, il est recommandé de détecter des liens internes et la reconfiguration de la chaîne de valeur ajoutée à l'aide de *Benchmarking*, l'identification des causes des coûts qui régulent l'activité de chaque valeur, continuer à pratiquer l'intégration verticale et mettre l'accent sur l'intégration horizontale pour optimiser et coordonner les activités par le biais de la quasi-intégration fondée sur l'éthique de l'intégration formelle des économies de coûts.

**Mots-clé:** Pymes, chaîne de valeur, les coûts, les aliments et boissons, municipalité Libertador, Campo Elías, Mérida, Venezuela

## **RESUMO**

As Pymis envolvidas no processamento de alimentos e bebidas são relevantes para os países do ponto de vista da segurança alimentar. Paradoxalmente, elas não estão isentas de limitações e deficiências que reduzem sua competitividade. Este estudo se baseia em pesquisa documental e de campo, realizada por amostragem aleatória, a fim de analisar a cadeia de valor de tais unidades de negócio junto aos municípios Libertador e Campo Elías do estado de Mérida. Entre seus principais resultados destaca-se o fato de que todas as empresas estudadas podem ser consideradas como Pymis. Uma pequena parte delas pratica a integração horizontal, sendo que a grande maioria tem alianças com fornecedores, distribuindo seus produtos aos consumidores finais. São susceptíveis de fazer acordos com fornecedores e distribuidores, uma vez que eles estão cientes de seus benefícios, considerando que eles contribuem para a redução de custos e para a diferenciação do produto. Para reduzir custos e diferenciarem-se, elas redesenham suas atividades, corrigem erros e elaboram atividades mais eficientes e atraentes em comparação com a concorrência; criando novos produtos e oferecendo preços mais baixos. Para ampliar vantagens competitivas recomenda-se a detecção de links internos, a reconfiguração a cadeia de valor para apoiar o benchmarking, a identificação do custo causal de regulação de cada valor da atividade, manter a integração vertical, bem como a redução de custos de integração horizontal para otimizar e coordenar as atividades através de quase-integração baseados na ética do economia da integração formal.

**Palavras-chave:** Pymis, os custos da cadeia de valor, alimentos e bebidas, município Libertador, Mérida, Venezuela

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente es común en la evolución de las grandes unidades empresariales en el marco de la competitividad, la lucha por ofrecer un mejor producto o servicio y por alcanzar niveles de costos mínimos con la calidad requerida y un consumo adecuado de recursos, en correspondencia con el desarrollo de tecnologías existentes. Dentro de esta evolución, en las últimas décadas, la pequeña y mediana industria (Pymi), es de gran relevancia dada la cuantía que esta categoría representa en la mayor parte de países, en relación con sus productos finales (bienes y servicios) y con la generación de empleo.

En Venezuela, durante los últimos años el sector industrial –y en especial las Pymis–, presentan una amplia participación en la generación del Producto Interno Bruto (PIB), siendo estas últimas importantes generadoras de empleo y que contribuyen al crecimiento económico. Descendiendo al plano local, el estado Mérida se ubica dentro de una de las regiones económicas más importantes de Venezuela. Históricamente en el estado Mérida, el impulsor de la economía ha sido el sector servicios. Para Graterol (1999), la economía del estado se ha fundamentado en el sector servicios, en la agricultura y en el comercio, dentro de los cuales destacan las instituciones del Estado y las empresas dedicadas a la agricultura y al turismo. En contraste, el sector industrial está escasamente desarrollado. Sin embargo, para el año 2005 en el estado Mérida existían 106 empresas afiliadas a la Federación de Industrias (FEDEINDUSTRIA), categorizadas por Pymis en los rubros de la empresa textil, confección, químico, farmacéutico, comercialización, artes gráficas, tecnología, alimentos, muebles, cosméticos, productos naturistas, reciclaje, plásticos, construcción, orfebrería, madera, cueros, productos lácteos y turismo (FEDEINDUSTRIA, 2005).

Según Peñaloza (2003), el sector industrial merideño –formado en su mayoría por micro, pequeñas y medianas empresas– se halla en una hegemonía de empresas tradicionales de alimentos y bebidas, prendas de vestir y muebles, teñido de pieles, lácteos y bebidas espirituosas. Para Suárez (2006), dentro de la actividad industrial existe un predominio de empresarias elaboradoras de alimentos y bebidas (procesadoras de productos lácteos y bebidas espirituosas),

debido a que satisfacen necesidades de gran parte de la población reflejadas en una elevada demanda.

En este sentido, la industria de alimentos y bebidas presenta gran importancia para la seguridad alimentaria de los países, pues de la continuidad y eficiencia en sus operaciones depende el aprovisionamiento adecuado de los alimentos necesarios para humanos y animales de la actividad pecuaria. Adicionalmente, la industria del sector de los alimentos aparece como una pieza clave, por ser el agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de los factores de producción para obtener los bienes que se ofrecen en el mercado a la mayoría de la población (Suárez, 2006).

Paradójicamente y de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación, el índice de producción de alimentos ha crecido en toda la región, con excepción de Cuba, Haití y Venezuela. En el caso venezolano, esto es el resultado de políticas públicas, aunado a las constantes violaciones a la propiedad privada, con la intervención de agroindustrias que han debilitado el aparato productivo, reflejadas en importaciones en exceso de alimentos. Ciertamente en la actualidad las empresas dedicadas a la producción de alimentos y bebidas han estado sometidas a diversas presiones para obtener materias primas y cubrir la totalidad de sus costos; de hecho la producción agrícola registraba una caída del 9% al cierre del año 2009, al tiempo que se presenta el fenómeno del desabastecimiento de productos alimenticios en el mercado desde finales del año 2007 hasta la actualidad (Últimas Noticias, 2009; BCV, 2013).

Adicionalmente, las empresas merideñas –incluyendo las fabricantes de alimentos y bebidas–, presentan escaso capital, poca tecnología, casi ninguna especialización y un bajo nivel organizativo y gerencial, característico de las Pymis (Peñaloza, 2003). Sin embargo, las mismas se enfrentan a cambios a nivel local y a nivel mundial para lograr ser competitivas, producto de los efectos de la globalización económica (Peña & Bastidas, 2004). En este contexto de presión competitiva, la descomposición de actividades de las Pymis productoras de alimentos y su vinculación con sus proveedores, competidores y distribuidores constituyen temáticas relevantes para contribuir a su supervivencia y

competitividad. Por ello es pertinente realizar un estudio en las mencionadas Pymis con un enfoque de la administración estratégica, basado en el análisis de la cadena de valor; se trata de desarrollar, a partir de un diagnóstico adecuado, el desarrollo de ciertas recomendaciones que les permita ser más competitivas. Todo ello a propósito del escaso grado de conocimiento que poseen los empresarios, propietarios o gerentes de esas entidades sobre la cadena de valor; conocimiento que puede servirles como una opción para rentabilizar sus ahorros, para el mejoramiento continuo, la reducción de costos y la competitividad frente a los retos del mercado en constante evolución.

## 2. MARCO TEÓRICO: CADENA DE VALOR

Según Porter (1998), la cadena de valor se fundamenta en la noción de que cada unidad de negocio debe desarrollar una ventaja competitiva continua, basándose en el costo, en la diferenciación o en ambas cosas; es decir, en el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocios es una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto. Al analizar cada actividad de valor separadamente, los administradores y responsables de las decisiones empresariales pueden juzgar el valor que tiene cada actividad, con el fin de hallar una ventaja competitiva sostenible. Las actividades se dividen en: principales logística interna, operaciones, logística externa, marketing, y el servicio) y de apoyo (compras, recursos humanos, el desarrollo tecnológico y la infraestructura.

Por otro lado la ventaja competitiva no puede ser analizada dentro de una empresa como un todo, sino que debe basarse en la descomposición de la cadena de valor en sus diferentes actividades estratégicas, ya que cada una incurre en costos, genera ingresos y está ligada a activos. Por ello, el análisis de la cadena de valor tiene por objetivo identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema de valor, conformado por la cadena de valor de proveedores, otras unidades del negocio, distribuidores y clientes (Shank & Govindarajan, 1998).

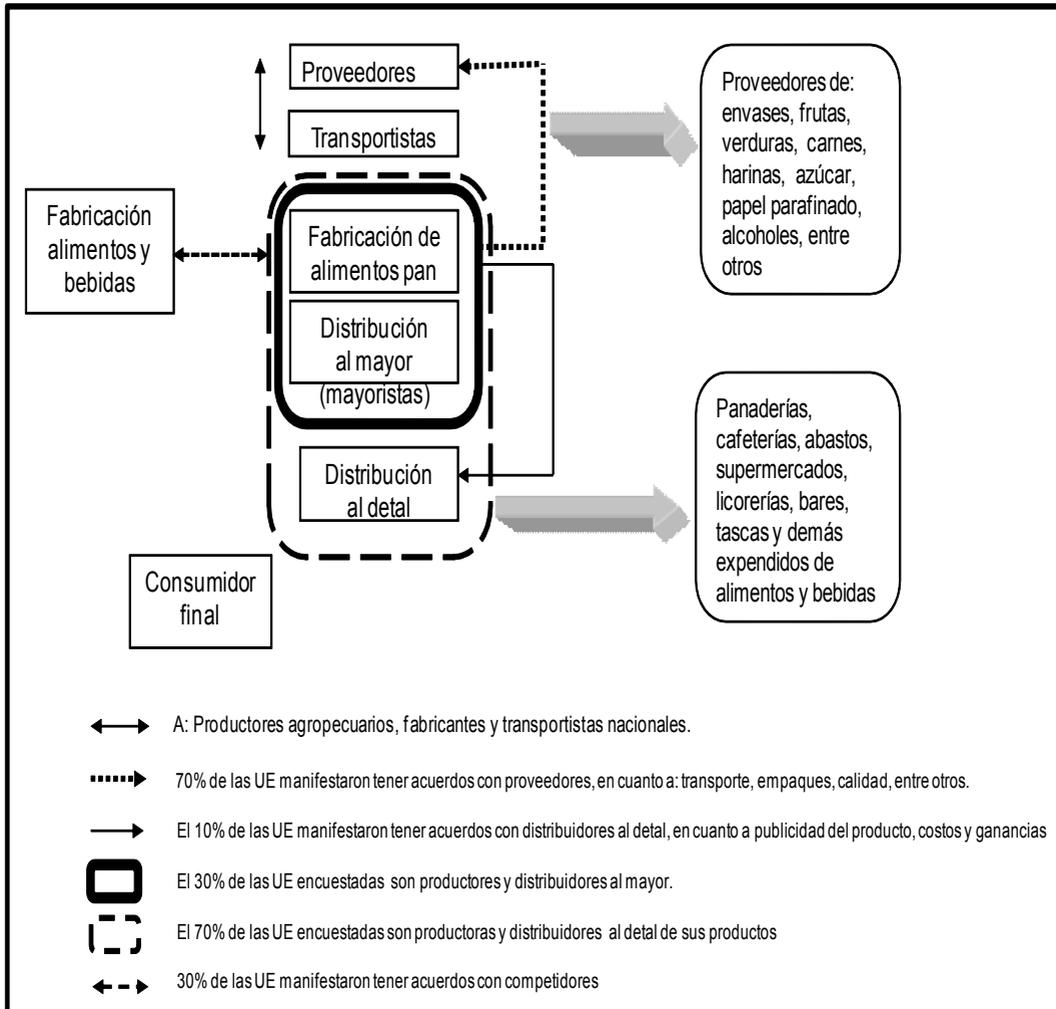
Por lo anterior, la cadena de valor se divide en dos partes: la *cadena de valor agregado* y la *cadena de valor industrial*. La primera se define como el conjunto de actividades que lleva a cabo la empresa en distintas áreas funcionales. El análisis de la cadena de valor agregado es un método utilizado para descomponer la cadena de cada una de las actividades que la conforman desde la entrada de la materia prima hasta el cliente final, con el principal objetivo de entender los costos y la diferenciación del producto (bien o servicio), tratar de maximizar las ventas, para crear valor agregado, maximizar los beneficios y ser más competitivo en el mercado (Porter, 1998).

Luego Porter complementa su concepto de cadena de valor con la noción de sistemas de valor, ampliando así la idea a los eslabones interindustriales, compuestos por un conjunto de cadenas que conforman una red productiva conectada en varias dimensiones. Es así como la *cadena de valor industriales* concebida como el conjunto de actividades interconectadas, creadoras de valor, que van desde la obtención de materias primas hasta que el producto es terminado y llega al consumidor final. Cualquier empresa presenta y se ubica en una cadena de valor industrial, puesto que no es autosuficiente; así, todas las organizaciones pertenecen a un eslabón que va desde la obtención de materias primas hasta que el producto final es entregado al consumidor final (Shank & Govindarajan, 1998).

Por lo anterior, la cadena de valor industrial –según Porter (1998)– puede resumirse en el conjunto de actividades creadoras de valor desde las materias primas básicas hasta la eliminación del producto terminado por los consumidores finales (Figura N° 1).

Se considera que el estudio de la cadena de valor, como herramienta de la contabilidad de gestión, es de extrema utilidad en dichas empresas al permitir descomponer sus actividades más importantes, desde el proveedor hasta el cliente, así como descomponer su vinculación con sus proveedores, competidores y distribuidores de su producto, para obtener y mantener la competitividad. Por ejemplo, cada actividad dentro de la cadena del valor agregado emplea insumos, tecnología para su funcionamiento; a su vez este proceso crea información del comprador, de las maquinarias, de la mano de obra y de las fallas del producto. Esta información ge-

**Figura 1**  
**Participante de la cadena de valor industrial de las manufactureras de alimentos y bebidas**



Fuente: elaboración propia, con base en datos recolectados por los investigadores y datos tomados de Morillo (2005) y Shank y Govindarajan (1998)

nerada por la cadena del valor agregado es utilizada para realizar correcciones hacia la mejora continua. Por ello los gerentes –a través del análisis de la cadena de valor agregado– pueden conocer lo que falla en el proceso productivo y tomar decisiones correctivas.

Es así como el análisis de la cadena de valor agregado puede fortalecer el control de las operaciones rutinarias, especialmente de aquellos casos donde no se genere valor, para lograr un mejor uso de los recursos hacia el desarrollo de su capacidad productiva y tecnológica, hacia la

preservación y desarrollo competitivo (Morillo, 2003). Adicionalmente, el análisis de la cadena de valor presenta una perspectiva estratégica externa, conocida como cadena de valor industrial en la cual es imprescindible conocer la información sobre los competidores, proveedores, distribuidores y la posición de la empresa frente a estos para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Morillo, 2005). Por lo anterior, a través del análisis de la cadena de valor (agregado e industrial), se podrían formular lineamientos de diferenciación y control de cos-

tos para la supervivencia y desarrollo sostenible de las Pymis —en este caso, las pertenecientes al ramo alimentos y bebidas del estado Mérida—, frente a sus innumerables limitaciones.

### **3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

El propósito de la presente investigación es analizar la cadena de valor para la toma de decisiones de las empresas dedicadas a la elaboración de productos alimenticios y de bebidas, ubicadas en los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida (Venezuela). La intención es determinar y fundamentar estrategias de diferenciación y control de costos que le permitan a su vez ampliar el grado de acción y participación de estas entidades en el desarrollo económico en beneficio de la sociedad dada la importancia de los bienes producidos por estas empresas.

Es importante destacar que, según antecedentes consultados, las empresas procesadoras de alimentos y bebidas del estado Mérida son consideradas como Pymis, por lo que en la presente investigación se hace énfasis especial en la definición, caracterización, importancia, limitaciones y contextualización de las Pymis, como basamento para enmarcar las variables de la investigación. Igualmente se conoció que, de acuerdo con el directorio de FEDEINDUSTRIA (2005), estas empresas procesadoras de alimentos y bebidas del estado Mérida están concentradas en los municipios Libertador y Campo Elías de esa entidad federal, por lo que ambos municipios fueron tomados para la ubicación de la población objeto de estudio.

### **4. METODOLOGÍA**

En cuanto a los aspectos metodológicos, la investigación se llevó a cabo en las empresas denominadas por el Código Industrial Internacional Uniforme, CIIU (UNSD, 2008) como empresas manufactureras dedicadas a la elaboración de productos alimenticios y de bebidas ubicadas de los municipios Libertador y Campo Elías del Estado Mérida, agrupadas o registradas en la Cámara de Comercio e Industria del Estado Mérida y consideradas en su totalidad como Pymis, en atención al número de trabajadores y al nivel de ventas reportado por las mismas. Por esta razón sus resultados se consideran válidos y aplicables para la realidad específica de dichas empresas.

El tamaño de la muestra se calculó mediante la técnica de muestreo probabilística no estratificado, ya que la población no fue susceptible de ser dividida en grupos de elementos con características homogéneas entre ellas y heterogéneas entre sí. En este sentido, a través del criterio de la varianza máxima con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permisible 1,5% de los resultados, se determinó un tamaño de muestra de 12 Pymis, seleccionadas mediante un muestreo aleatorio sin reposición. No obstante, durante la recogida de datos los investigadores sólo contactaron y estudió a 10 empresas, dadas las limitaciones de contactar y ubicar a las demás empresas para conformar el tamaño de muestra seleccionado. Esto se tradujo así en una tasa de respuesta en la recogida de datos del 83,3%, lo cual se considera apropiado para investigaciones de las ciencias sociales y poder así realizar análisis estadístico.

De acuerdo con el objetivo planteado se utilizaron un conjunto de técnicas e instrumentos de recolección de datos. Como fuente de información primaria se utilizó la técnica de la encuesta, apoyada en un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas como escalas de likert. Para consultar las fuentes secundarias —en la investigación documental—, se acudió a informes de investigaciones publicadas en revistas científicas u otros tipos de obras originales.

El cuestionario utilizado fue sometido a la validez de contenido, como un examen sistemático de cada ítem cuanto al abordaje del contenido y la claridad de sus enunciados. Para ello, un grupo de expertos de diversas áreas (gerencia estratégica de costos y gerencia) emitió su opinión sobre el abordaje del contenido de la investigación en el instrumento construido, para posteriormente calcular el coeficiente de proporción de rangos. Dicho coeficiente indicó el grado de concordancia de la opinión de los expertos sobre el ajuste del instrumento con los contenidos estudiados fue alto, es decir, superior al 0,80, razón por la cual el instrumento construido se considera válido (Sierra Bravo, 2003). También el instrumento fue aplicado previamente (prueba piloto), donde se verificó si las instrucciones y los ítems fueron entendidos o viables para los sujetos objetos de estudio (gerentes y administradores) y si funcionaban adecuadamente. Con base en los resultados de estas pruebas el instru-

mento preliminar se ajustó y perfeccionó antes de su aplicación final.

## 5. RESULTADOS

Sobre las características más resaltantes de las unidades empresariales dedicadas a la elaboración de productos alimenticios y bebidas (IAB) de los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida, se pudo conocer que el 90% de las unidades empresariales poseen menos de 25 trabajadores (Cuadro N° 1). De acuerdo con este parámetro, se puede afirmar que las unidades empresariales estudiadas y dedicadas a la elaboración de alimentos y bebidas pueden ser consideradas como micro, pequeñas y medianas industrias (Pymis). También se conoció que el 100% de unidades empresariales estudiadas no elaboran los insumos necesarios para su proceso productivo porque no tienen la disponibilidad técnica de realizarlo, por lo que se apoyan en proveedores nacionales y regionales.

Considerando que la cadena de valor industrial es utilizada por Pymis con aspiraciones de convertirse en gran industria por ubicar a la empresa frente a sus clientes, proveedores y competidores, mediante el establecimiento de vínculos externos y decidir sobre integraciones hacia adelante y hacia atrás, la actuación de las Pymis del sector alimentos de los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida se puede considerar satisfactoria; ello pese a que sólo el 30% de las Pymis manifestaron tener acuerdos con competidores, pero la gran mayoría (70%) manifestaron poseer acuerdos o alianzas con proveedores, sobre la forma de transportar, de empacar, en los costos y en la calidad de los insumos. Un porcentaje menor (10%) de las Pymis manifestó tener acuerdos con distri-

buidores al detal en cuanto a publicidad del producto, costos y ganancias. No obstante es importante destacar que el 70% de estas ejercen funciones de distribuidores al detal, al venderle sus productos directamente al consumidor final en sus mismos establecimientos, dado que se trata en su mayoría de panaderías. Otro 30% de las Pymis encuestadas corresponde a productores y distribuidores al mayor, por fabricar productos como café molido y bebidas alcohólicas. Los principales distribuidores al detal son supermercados, abastos, ventas de comida rápida, licorerías, tascas y bares.

El 50% y 40% de los gerentes encuestados son proclives a realizar acuerdos con sus proveedores y distribuidores respectivamente, dado que son consientes de sus beneficios; también el 50% de éstos son conscientes y consideran que el establecimiento de vínculos y acuerdos con proveedores y distribuidos contribuye a la reducción de costos y la diferenciación de sus productos, las cuales según Porter (1982) son formas o estrategias genéricas para el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas.

Desde el punto de vista interno, del análisis de la cadena de valor agregado, como estrategia para la diferenciación las Pymis del sector alimentos de los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida, destacan la invención de formas más eficientes, atractivas y de difícil imitación para realizar actividades (60% de las Pymis), la comparación de sus actividades con la competencia (20% de las Pymis), la elaboración de productos a bajos precios (50% de las Pymis) y el diseño de nuevos productos (70% de las Pymis); esto último, a pesar de que la oferta de productos se presenta como altamente estandarizada (Cuadro N° 2).

**Cuadro 1**

**Cantidad de trabajadores en la IAB de los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida**

Cantidad	N° de Pymis	Porcentaje (%)
De 1 hasta 5 trabajadores	2	20
Más de 5 trabajadores, hasta diez (10)	2	20
Más de diez (10) trabajadores, hasta veinticinco (25)	5	50
Más de veinticinco (25), hasta treinta (30)	1	10
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos recolectados por los investigadores

**Cuadro 2**

<b>IAB municipios Libertador y Campo Elías: nivel de actividad o volumen de producción: formas de lograr ventajas competitivas, según los gerentes de las Pymis</b>		
<b>Formas de lograr ventajas competitivas</b>	<b>Cantidad de Pymis</b>	<b>Porcentaje (%) de Pymis</b>
Creatividad	6	60%
Organización en las operaciones	4	40%
Eficiencia en las operaciones	5	50%
Variedad de productos	7	70%
Productos a bajos costos	5	50%
Productos distintos	3	30%
Productos para segmentos	1	10%

Fuente: elaboración propia, con base en datos recolectados por los investigadores

Como estrategias para la reducción de costos las Pymis del sector de los municipios estudiados señalaron en su mayoría (80%) a la medición adecuada de costos como primer paso para su control, seguidas por la detección de actividades que no agregan valor (70% de las Pymis), el rediseño de actividades para la eficiencia y la economía (60% de las Pymis) y la prevención de errores (en 50% de los casos). Además 50% de las Pymis son proclives a usar las alianzas o vínculos con los proveedores, distribuidores y clientes para lograr tal reducción de costos.

Otras estrategias específicas para la reducción de costos y la diferenciación de productos manifestadas por los gerentes de las Pymis estudiadas fueron el rediseño de los productos –en 70% de los casos–, con lo que han logrado diferenciación del producto ofrecido y la atención a segmentos específicos, con nuevas recetas y con cambio de ingredientes, mientras que un 10% de estas Pymis solo han logrado la reducción de costos. La reorganización de actividades dentro del proceso productivo es utilizada en el 60% de los casos para la reducción de costos, mientras que lo es en el 10% para la diferenciación del producto; el 30% restante no contestó, por cuanto no lo practica. En relación con la automatización del proceso productivo como estrategia, en el 20% de los casos han alcanzado con ella la diferenciación del producto, mientras que el 20% lo hace para la reducción de costos; el otro 60% no contestó, dado que lo practica. La renovación de tecnología es practicada en 40% de las Pymis para la reducción de costos, mientras que el 60% no contestó, porque no lo hace (Cuadro N° 3).

También un 50% de las Pymis adoptan la prevención de errores o fallas para la reducción de costos y el 20% para la diferenciación del producto; los cambios de materiales son realizados por un 20% de las Pymis con fines de reducción de costos, en tanto que 30% de ellas lo hacen para la diferenciación del producto y el 50% restante no contestó, porque no las realizan; comprar en lugar de elaborar cierto insumo es una práctica en apenas 10% de las Pymis para reducir costos, mientras que otro 10% de ellas lo hace para diferenciar su producto y el 80% restante no contestó; elaborar en lugar comprar cierto insumo es practicado por el 10% de las Pymis con el objeto de reducir costos, aunque el 90% no contestó –dado que no es practicado por la mayoría de las Pymis, lo que se corresponde con la indisponibilidad o incapacidad de la empresa de fabricar sus propios insumos– (Cuadro N° 3).

Otras estrategias más delicadas son las de desinvertir en algún eslabón de la cadena industrial (proveedor o distribuidor), que sólo es realizada por el 10% de las Pymis para la reducción de costos; el 50% de las Pymis optan por invertir en algún eslabón de la cadena industrial (proveedor o distribuidor) como estrategia para la reducción de costos, mientras que otro 10% de ellas lo hace para la diferenciación del producto (Cuadro N° 3).

En la misma temática, dado que el análisis de la cadena de valor agregado está vinculado con el análisis de causal de costos –pues este último es una manera de entender el comportamiento del costo en cada una de las actividades de la cadena de valor agregado (Morillo, 2005)–, empleado

Cuadro 3

**IAB municipios Libertador y Campo Elías: estrategias practicadas por las Pymis en los últimos cinco (5) años, y sus resultados**

Estrategias y/o acciones para reducir costos y diferenciar el producto	Resultados concretos alcanzados		
	Reducción de costos:	Diferenciación del producto	No Contestó
	10%	50%	40%
Rediseño de los productos existentes	10%	70%	20%
Reorganización de actividades dentro del proceso productivo	60%	10%	30%
Automatización del proceso productivo	20%	20%	60%
Renovación de la tecnología	40%		
Actividades de prevención de errores o fallas	50%	20%	30%
Actividades de verificación de errores o fallas	30%	10%	60%
Cambios de materiales e insumos usados	20%	30%	50%
Comprar en lugar de elaborar cierto insumo	10%	10%	80%
Elaborar en lugar de comprar cierto insumo	10%	--	90%
Desinvertir en algún eslabón de la cadena	10%	--	90%
Invertir en algún eslabón de la cadena industrial	50%	10%	40%

Fuente: elaboración propia, con base en datos recolectados por los investigadores

para el control de costos y la creación de diferenciación debe partir de la identificación de las causales de costos y los generadores de valor. Por ello, a los industriales se les interrogó sobre las causales de costos y su manejo o manipulación, así como sobre las actividades que generan valor para sus clientes y propietarios. De acuerdo con la información procesada, los principales causales de costos a criterio de los gerentes entrevistados, son: el nivel de actividad y el de inversiones, seguidos por la calidad de procesos y productos, los vínculos o alianzas con proveedores, distribuidores y clientes, así como la utilización de la capacidad de la planta (Cuadro N° 4).

Sobre las causales que pueden ser manipuladas, según las gerencias de las Pymis estudiadas, encabezan la lista el nivel de actividad y el de inversiones. En detalle, 80% de los gerentes encuentran que las causales de costos expresados por el nivel de actividad pueden ser manejadas, mientras que el restante 20% no contestó, porque los gerentes no los consideran como causales de costos. Igualmente 60% de los gerentes encuentran que las causales de costos como el nivel de inversiones pueden ser manejadas, mientras el 40% no contestó, al no considerarlo como causal de costos (Gráfico N° 1).

También se observó que 30% de los industriales encuestados encuentran que causales de costos como el uso de tecnologías pueden ser manejadas, mientras que 10% de ellos considera que dicho causal no puede ser manejado por la empresa. La mayoría (60%) no contestó, por cuanto no lo consideran como causales de costos.

Así mismo, 40% de los industriales encuestados manifiestan que la amplitud o variedad de líneas de productos, las alianzas o integraciones verticales con proveedores y distribuidores y la distribución de la planta son causales de costos que pueden ser manejadas o manipuladas, mientras el 60% no contestó, por cuanto no consideran que dicha variable sea un causal de costos (Gráfico N° 2). También el 10% de los industriales encuestados señalaron que las alianzas o integraciones horizontales con competidores no pueden ser manejadas, mientras el 90% no contestó, por cuanto no son considerados como causales de costos.

También 40% de los industriales encuestados encuentran que las causales de costos como los compromisos de grupo pueden ser manejados; mientras el 60% no, porque no son consideradas como causal de costos. De igual forma, el

**Cuadro 4**

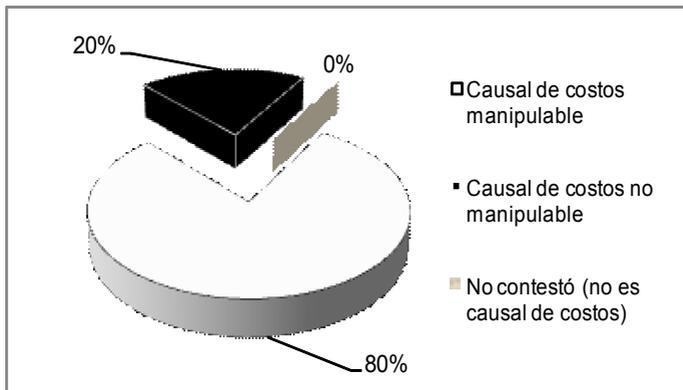
**IAB municipios Libertador y Campo Elías: causales costos, según los gerentes de las Pymis**

Causales de costos	Cantidad de Pymis	Porcentaje (%) de Pymis
Nivel de actividad o volumen de producción	8	80
Nivel de inversiones	6	60
Uso de tecnología	4	40
Amplitud o variedad de líneas de productos	4	40
Alianzas o integraciones verticales (con proveedores y	4	40
Alianzas o integraciones horizontales (con competidores)	1	10
Compromiso del grupo	4	40
Gestión o esfuerzos para la calidad de procesos y/o productos	5	50
Diseño del producto	2	20
Vínculos o alianzas con proveedores, distribuidores y clientes	5	50
Distribución de la planta	4	40

Fuente: elaboración propia, con base en datos recolectados por los investigadores

**Gráfico 1**

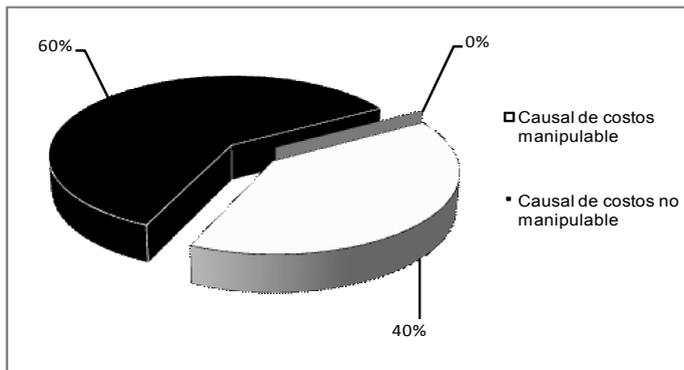
**IAB municipios Libertador y Campo Elías: Nivel de actividad o volumen de producción**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 2**

**IAB municipios Libertador y Campo Elías: amplitud de líneas de productos, alianzas o integraciones verticales (con proveedores y distribuidores) y distribución de planta**



Fuente: elaboración propia

50% de los industriales encuestados indican que la gestión o esfuerzos para la calidad de procesos y productos, junto con los vínculos o alianzas con proveedores, distribuidores y clientes pueden ser manejadas o manipuladas, mientras el 50% no contestó porque consideran que esta variable no es un causal de costos. El 20% de los industriales encuestados señalaron que las causales de costos asociadas al diseño del producto, pueden ser manejadas por la empresa, mientras el 80% no considera dicha variable como causal de costos.

Igualmente, 40% de los industriales encuestados encuentran que las causales de costos como la utilización de la planta pueden ser manipulables, frente a 10% que afirman lo contrario, pese a que son consientes de que son causales. La restante mitad no contestó, porque no los considera como causal de costos.

Con respecto a los generadores de valor, los mismos se clasifican en generadores de valor para la empresa y generadores de valor para el consumidor. Según la opinión de los gerentes encuestados, los principales generadores o impulsores de valor para sus clientes y por los que están dispuestos a pagar –en orden de importancia– son: la naturalidad y frescura de los productos, el cumplimiento de las especificaciones y la reducción de los tiempos de espera. En menor proporción se ubicaron la innovación, la calidad, la variedad y los precios asequibles (Cuadro N° 5).

Los generadores de valor para los propietarios en la actividad industrial, de acuerdo con el criterio de los gerentes encuestados, son –atendiendo al orden de importancia– el incremento de capacidad instalada, la penetración de mer-

cado e introducción de nuevos productos. Por su parte, los impulsores o generadores menos considerados fueron las integraciones verticales y horizontales, y las alianzas estratégicas.

## 6. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En los municipios estudiados, la escasa posibilidad de fabricar o abastecerse de sus propios insumos y de obtener crédito de sus proveedores, así como el escaso nivel de integración y de acuerdos con distribuidores y competidores de las Pymis, probablemente son producto de su escaso poder de negociación, propio de su caracterización como Pymis.

Sobre las estrategias de diferencias practicadas por las Pymis estudiadas, las mismas pueden ser caracterizadas como esfuerzos de diferenciación de corto plazo, de fácil transferencia a los competidores (precios). Las prácticas de diferenciación y de reducción de costos (tales como prevención de errores, reorganización de actividades, cambio de materiales, entre otras) desarrolladas por las Pymis estudiadas, son reflejo de una combinación de creatividad e innovación para incrementar o mantener la rentabilidad, gracias a un menor costo y un desempeño superior frente a sus competidores.

Con respecto a las causales de costos más comunes para la gerencia de las Pymis (nivel de actividad o volumen de producción y el nivel de inversiones), los mismos corresponden a causales tradicionales y no a causales estratégicos con mayor amplitud de acción para controlar costos. Entre las causales menos consideradas destacan la integración vertical y horizontal, así

**Cuadro 5**

**IAB municipios Libertador y Campo Elías: generadores de valor para los clientes, según los gerentes**

	Cantidad de Pymis	Porcentaje (%) de Pymis
Productos frescos, sanos y naturales	10	100
Cumplimiento de las especificaciones	7	70
Reducción de los tiempos de espera	6	60
Innovación	4	40
Calidad	6	60
Variedad	4	40
Precios asequibles	7	70

Fuente: elaboración propia, con base en datos recolectados por los investigadores

como las alianzas estratégicas. Considerar al volumen de producción como único motivo del nivel de costos es poco prudente, dado que hay muchos casos en los cuales el costo total medio no disminuye al aumentar el volumen de producción; es decir, no necesariamente los costos varían principalmente a razón del nivel de actividad. Es por ello que sería de mayor provecho considerar a todos los costos como variables, cuyos cambios –no necesariamente proporcionales– dependan de múltiples factores. En el caso de las Pymis con aspiraciones de ser medianas o grandes y que diversifican su producción para elevar o captar mayor participación en el mercado, se requieren procesos más flexibles, automatizados y sofisticados al aumentar la complejidad de las líneas de productos con ciclos de vida cortos; ello obviamente aumentaría sus costos de producción y operación. Tal circunstancia es ejemplo de las limitaciones que presenta el nivel de actividad como causal de costos (linealidad perfecta de los costos variables totales y perfecta discriminación entre costos fijos y variables).

Si los industriales no reconocen las causales de costos, con frecuencia sus esfuerzos por controlarlos suele resultar infructuosos, tal vez porque se atacan los síntomas y no las verdaderas causas. Desconocer las verdaderas causas conduce a tomar decisiones y controlar costos de manera inadecuada, mediante reducciones arbitrarias en detrimento de la calidad y/u operatividad de la empresa.

Se ha señalado que la mayoría los industriales del sector de alimentos y bebidas de los municipios estudiados consideran que el volumen o nivel de actividad es una causal de costos manipulable. Es probable que ello se deba a que es el criterio más importantes de clasificación de

costos difundido y utilizado especialmente por las Pymis para la clasificación de costos (costos fijos, variables y mixtos), la planeación y el control; igualmente puede deberse a su facilidad para ser identificados en las operaciones diarias, aunado a los deficientes conocimientos que presenta el personal administrativo en cuanto a herramientas de la gerencia estratégica de costos.

Sobre las actividades generadoras de valor, es importante destacar que ninguno de los gerentes encuestados mencionó la introducción de nuevos productos, lo que refuerza lo señalado por los mismos industriales sobre la homogeneidad de su producción (bebidas, jugos naturales, arepas, panes y productos de repostería), aunada a la escasa iniciativa innovadora para la creación de nuevos productos (Cuadro N° 6).

Dado que –de acuerdo con los resultados expuestos– las gerencias de las Pymis manifestaron que uno de los principales generadores de valor para el cliente es la calidad de los productos (60%), la innovación (40%) y el cumplimiento de las especificaciones (70%), es importante que las Pymis –en su afán de reducir costos– no atenten contra la calidad del producto. Así, que antes de iniciar cualquier proceso de reducción de costos, es menester recordar el principio de racionalidad, que no consiste en cortar sino en aplicar el principio de la «necesidad» y de la sistematización (Cagliolo, Lissarrague & Metilli, 1997).

A continuación, a partir de los resultados y conclusiones expuestas, se formulan algunas recomendaciones de cara al desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas, a través de la reducción de costos y la diferenciación en el marco de la cadena de valor.

Cuadro 6

IAB municipios Libertador y Campo Elías: generadores de valor para la empresa		
	Cantidad de Pymis	Porcentaje (%) de Pymis
Incremento de capacidad instalada	7	70
Penetración de mercado	6	60
Integraciones verticales	3	30
Integraciones horizontales	2	20
Alianzas estratégicas	2	20

Fuente: elaboración propia, con base en datos recolectados por los investigadores

### 6.1. RECOMENDACIONES EN EL MARCO DE LA CADENA DE VALOR INDUSTRIAL

Se sugiere a las Pymis del sector de alimentos y bebidas de los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida continuar estableciendo vínculos o acuerdos con proveedores y distribuidores; es decir, practicando la integración vertical (aguas arriba y aguas abajo). Ello se fundamenta en que los eslabones brindan simultáneamente optimización y coordinación (Romeo, 1998), reflejados en el precio y las características del producto, los cuales dependen de los costos incurridos por cada uno de los integrantes de la cadena, de las actividades ejecutadas por cada uno y de los mecanismos de entrega. A su vez, la aceptación y la satisfacción de los consumidores finales dependen también de los esfuerzos de los integrantes de la cadena de valor. Igualmente, el establecimiento de vínculos externos se constituye en una excelente oportunidad para mejorar la utilidad, al idearse mejores formas de trabajar en conjunto; por ejemplo, cuando se trata de buscar eficientes y atractivas formas para transportar, inspeccionar, procesar entregas, empacar y desempacar los materiales utilizados, diseñar productos, de planificar servicios, entre otros.

Se considera razonable esta recomendación de cooperación como una alternativa para las Pymis con bajo nivel de negociación, aquellas que no pueden fabricar sus propios insumos (tal como ocurrió en el 100% de Pymis encuestadas), ya sea adquirir su propio proveedor o adquirir su propia cadena de tiendas, para trabajar en mejores condiciones. También —en un todo de acuerdo con lo señalado por Porter (1982)— es recomendable integrarse verticalmente, dadas las economías que reporta por relaciones estables con proveedores al poderse crear procedimientos más eficientes, descuentos, ahorro de promociones, fuerzas de ventas, costos de manipulación, de entrega, entre otros beneficios; también por las economías de información, al permitir el acceso a información sobre el mercado (gustos y preferencias de clientes), especialmente cuando se trata de integraciones hacia delante y de conocimientos exclusivos (componentes y materias primas adecuadas) y diferenciación, cuando se trata de integraciones hacia atrás.

Igualmente, dado el escaso poder de negociación y de inversión de las Pymis, el apoyo entre los componentes de la cadena de valor es

imprescindible para mejorar fallas y fabricar productos y servicios con ciertas especificaciones ante el mercado. Ello porque, si uno de los componentes de la cadena fracasa en cuanto a costos o a especificaciones del producto, también coloca en peligro a las demás empresas como consumidor o proveedor, que dependen de aquel por tratarse de Pymis (Morillo, 2005).

En el marco específico de la cadena de valor industrial, se recomiendan dos tipos de vínculos externos con proveedores y distribuidores. El primero se materializaría en la reducción de costos de la Pymi y su proveedor, de acuerdo con la forma como los proveedores lleven a cabo una actividad en coordinación con la Pymi; por ejemplo, entre cómo los proveedores empacan sus productos y el costo de manejo de los materiales comprados. El segundo vínculo podría darse en el aumento de costos del proveedor y la reducción de costos de la empresa (cliente); por ejemplo, cuando se compran insumos de mayor calidad o revisados previamente, se evitan reprocesamientos e inspecciones exhaustivas en la Pymi; de esta forma no se duplican esfuerzos a lo largo de la cadena de valor de la industria y con ello se incurre en un menor costo para el consumidor final.

Con respecto a las integraciones horizontales, dado que sólo 30% de las Pymis encuestadas manifestó poseer vínculos con sus competidores y que sólo 20% de ellas se manifestó estar moderadamente de acuerdo con que dichos vínculos son favorables para la empresa, es recomendable que ellas no subestimen dicha alternativa de integración. Según Mocciano (1997), existen costos de desarrollo que resultan demasiado altos para ser absorbidos por una sola organización considerada como Pymi. Por lo tanto, las alianzas estratégicas entre competidores de un mismo eslabón de la cadena de valor les permitirían unirse para exigir a sus proveedores y distribuidores descuentos, calidad (frescura, condiciones sanitarias, etc.) y procedimientos. Esto sería especialmente importante aguas arriba dentro de la cadena de valor industrial, donde los industriales manifestaron no poder proveerse de sus propios insumos.

Por su puesto, estos vínculos —materializados tanto en acuerdos de integración vertical como en horizontal— deben ser acuerdos éticos. Tal y como señalan Shank & Govindarajan (1998), los vínculos deben funcionar como una

relación en la cual se benefician los integrantes de la cadena –incluyendo los competidores– y no como una explotación del poder de unos sobre otros; más aún si se considera el bajo poder de negociación que presentan las Pymis.

Al reflexionar sobre los señalamientos de Hansen & Mowen (1996) de que solo las grandes empresas pueden elegir en qué etapa de la cadena ubicarse y pueden tomar decisiones entre hacer o comprar, invertir o desinvertir, las unidades empresariales del sector alimentos y bebidas de los municipios Libertador y Campo Elías consideradas como Pymis presentan serias limitaciones para consolidar integraciones verticales y horizontales (alianzas y acuerdos con proveedores, distribuidores y competidores) perfectas. Esto es debido a su escaso poder de negociación y capital exiguo, por lo que es recomendable lo que Porter (1982) denomina como las «cuasi-integraciones»; esto es, una integración vertical de contactos frecuentes informales entre miembros de cadena de valor con intereses comunes, como arreglos de buena voluntad para compartir información y otros beneficios, que podrían ser el primer paso para el establecimiento de acuerdos de integración formales, más accesibles para las Pymis y sin los altos costos de la integración formal (requisitos administrativos y de inversión de capital, barreras de movilidad, aumento de costos fijos, de riesgo comercial y apalancamiento operativo).

## **5.2. RECOMENDACIONES EN EL MARCO DE LA CADENA DE VALOR AGREGADO**

En las Pymis no se pueden crear ventajas competitivas sólo a partir de vínculos externos, contenidos en el análisis de la cadena de valor industrial, por su escaso poder de negociación para cristalizar los eslabones o vínculos externos a lo largo de dicha cadena. Ello genera –a su vez– decisiones incontrolables, como la de influir sobre los proveedores para que disminuyan sus costos o para que manejen sus procesos productivos (Morillo, 2005). Debido a esto, las Pymis deben complementar ese análisis externo con un análisis interno a través de la cadena de valor agregado, sin perder de vista a sus competidores, proveedores y clientes.

Dicho análisis interno es recomendado, al igual que el anterior, cuando se trata de reducir costos y de crear diferenciación de los productos. A pesar de que constantemente se idean

formas eficientes, económicas y atractivas para realizar sus actividades, para el cliente, y de la difícil imitación para la competencia –según lo manifestado por 60% de los empresarios encuestados– es importante que las Pymis estudiadas enfatizen también en los vínculos internos; desde las actividades de diseño, hasta el empaque del producto, puesto que un cambio de la primera etapa de cadena de valor (diseño), en el costeo del ciclo de vida del producto, suele incidir en la manipulación, el uso de materiales y envases materiales, las inspecciones y la distribución del producto. Lo anterior es sobre todo importante porque 70% de las Pymis estudiadas manifestaron distribuir al detal sus productos, al tratarse panaderías y pastelerías. En este caso un vínculo interno de gran importancia es el asociado entre las actividades de selección y entrenamiento del personal y las de atención al cliente, donde la optimización y coordinación de la primera actividad dependerá de que la empresa alcance diferenciación ante sus clientes, a partir de una expedita atención al cliente.

Para establecer vínculos internos se deben reconocer las actividades interdependientes, para lo cual las Pymis deben identificar las actividades que pueden tener un impacto en el costo, ejecución y resultados de otra actividad, para así aflorar las necesidades de coordinación halladas entre las actividades primarias y secundarias o entre sí mismas. También, puede tratarse del mejoramiento indirecto de actividades a través de las mejoras de otras de alto impacto.

Luego de la detección de vínculos internos, se recomienda en las Pymis la reconfiguración de la cadena de valor, la cual brinda la oportunidad de diseñar formas más eficientes de ejecutar las actividades primarias y de apoyo (tales como mejores diseños de productos, de actividades de producción de distribución y entrega, identificar excesos, retrasos, irregularidades, despilfarros, movimientos innecesarios), así como otros pequeños e importantes detalles. Una de las ventajas es la eliminación de las actividades que no agregan valor a los productos (no apreciadas por los clientes o no esenciales para la marcha de la Pymi), pero que consumen costos en la operatividad de las Pymis (tiempos de espera, tiempos de preparación, limpieza, mantenimientos correctivos y, algunas veces, manejo y manipulación de materiales, entre otros).

Considerando que 60% de los industriales encuestados manifestó de forma general que reorganizan sus actividades como estrategia para la reducción de costos, además de que existe otro elevado porcentaje de encuestados (40%) que no respondió u opinó sobre las formas de reducir costos y de crear diferenciación, a continuación se mencionan algunas ideas básicas que pueden ser puestas en práctica por las Pymis estudiadas: i) identificar retrasos, excesos, irregularidades o errores en las actividades y efectuar un seguimiento de las verdaderas causas de los indicadores del despilfarro; y, ii) diseñar un flujo de las actividades, que permita establecer una lista de las causas que motivan la aparición de retrasos, excesos e irregularidades en las actividades (tiempos intermedios de espera, movimientos innecesarios, entre otros). La eliminación de los mismos permitirá reducir el despilfarro.

El seguimiento de los despilfarros en las actividades puede hacer necesario el uso de indicadores, tales como desfases temporales, distancia de desplazamientos, espacio ocupado por las actividades, tiempos de espera, entre otros. Estos indicadores ayudarán a lograr objetivos de mejora continua, para lo cual se aconseja también involucrar a los empleados, ya que son ellos quienes ejecutan las actividades y quienes son capaces de reportar el comportamiento de dichos indicadores; e, incluso, de suprimir dichas ineficiencias.

Dado que sólo 20% de las gerencias de las Pymis encuestadas comparan las actividades realizadas con las realizadas por sus competidores, es recomendable el uso de la técnica del *Benchmarking*, como forma fácil de realizar esta eliminación de actividades que no agregan valor y realizar una coordinación de las actividades (reconfigurar la cadena de valor). Esta técnica consiste en identificar la cadena de valor de los competidores y determinar las diferencias frente a la empresa; es decir, se trata de comparar las actividades realizadas en la cadena de valor con las de los competidores, de forma constante, para ajustar y mejorar las actividades, como una reacción frente a los movimientos de los competidores. De esta manera se analizan las actividades realizadas (generadoras de costos) y el valor entregado al cliente de la competencia, de manera tal que se mantienen las ventajas sobre el competidor.

Dado que las gerencias de las Pymis consideran que la principal causal manipulable de costos es el volumen de producción –como causal tradicional–, es importante que en cada caso la gerencia se informe acerca de todos los factores que pudieran causar un costo.

También se recomienda que –paralelamente a la reconfiguración de la cadena de valor, con miras a la reducción de costos y a la diferenciación–, se realice un diagnóstico de los generadores de valor para el cliente y de las causales de costos que regulan cada actividad de valor. En relación con la identificación de las causales de costos, según Romero (1998) cada Pymi debe examinar cada actividad para identificar las causales de costos y así las oportunidades de reducir costos. Estratégicamente es conveniente explicar los costos desde variables que impliquen la posición competitiva de la empresa, ya que al tener presente y manejar mayor cantidad de causales de costos (calidad, diseño, tecnología), se tendrán más posibilidades de competir, controlando costos o creando diferenciación.

En este sentido la gerencia debe conocer que los costos se comportan en función de las opciones estructurales y operacionales o habilidades de la empresa, como vía para controlarlos. Los primeros abarcan determinantes de la estructura de costos de largo plazo, en tanto que los segundos son circunstancias o factores coyunturales; por ejemplo, de los lazos con proveedores y clientes (causal operacional) dependen el nivel de créditos, las comisiones, los descuentos y los precios negociados con los mismos, así como los mecanismos y trabajos de entrega y desembarques y embarques. Las causales operacionales presentan especial relevancia para las Pymis dado que generalmente son las únicas sobre las cuales se pueden ejercer influencia, porque las causales estructurales dependen enormemente del nivel de inversión y de poder de negociación, lo cual es escaso en las Pymis.

Luego del reconocimiento de las causales de costos, los industriales deben cuantificarlos mediante la adopción de indicadores no financieros. Cuantificar las variables que miden los distintos causales de costos y tratar de recolectarlos para medir el comportamiento de los costos en función de estos resulta de gran utilidad para la toma de decisiones, ya que en el marco de la cadena de valor agregado y la existencia de vínculos entre actividades internas, usualmente las

causales trabajan en intercambio (Morillo, 2003). Por ejemplo, cuando se toma la decisión de ampliar las líneas de productos (causal estructural de complejidad), se tiene que evaluar el comportamiento de los costos dado que estos tienden a incrementarse al deprimirse la experiencia (causal de estructural). También el seguimiento de estos indicadores, advierte a la gerencia cómo su maximización no necesariamente es beneficiosa para las empresas, pues algunas veces las ventajas reflejadas en algunos de estos indicadores representan desventajas en otros. Por ejemplo, si una empresa trata de reducir costos acortando el tiempo que tardan los empleados en atender al cliente, ello puede volver a los clientes insatisfechos por la baja atención prestada, expresada en un mayor número de quejas y devoluciones.

Así mismo, para el control de costos es recomendable identificar el inductor o impulsor de costos en cada actividad de la cadena de valor de las Pymis. Al causante de determinado nivel de actividad que –a su vez– demanda costos se le llama –en la teoría del costeo basado en actividades, ABC–, inductor o impulsor de costos. Este inductor es un elemento del que depende el consumo de costos, pues determina la cantidad o volumen de actividades a realizar y representa la verdadera causa y no simples síntomas (Álvarez *et al.*, 1997). Estos inductores deberán ser identificados y controlados, pues si se disminuye el número o volumen de actividad se estaría parcializando la visión de las causas de costos a solo motivos de volumen y no de escala, experiencia, complejidad, motivación y otras. Pero, además, se estarían tomando decisiones poco acertadas y las causas generadoras de los costos continuarían latentes. Por ejemplo, la razón por la cual la actividad de mezclado en una fábrica consume recursos como electricidad y salarios (tiempo de los trabajadores) depende del número de ingredientes, según el diseño de los productos, independientemente de la cantidad de productos a fabricar o la cantidad de mezclas efectuadas.

También es importante sugerir que el análisis de la cadena de valor debe ser continuo, porque los valores, gustos y preferencias de los consumidores cambian y los generadores de costos también, producto de los cambios en el proceso productivo y de las características o especificaciones de los productos elaborados. Ello es aún

más evidente en el sector alimentos y bebidas, donde los consumidores prefieren productos cada vez más prácticos, naturales, frescos y nutritivos, gracias a la gran cantidad de información que manejan.

Finalmente es aconsejable la fusión del análisis de la cadena de valor industrial y agregado para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, a partir del control de causales de costos; el incremento de valor para el cliente a través de la reconfiguración en la cadena de valor agregado y –a la vez– tratando de crear vínculos externos (integración vertical y horizontal) en la cadena de valor industrial. Esto se traduce en que a partir de ambas cadenas se pueden identificar mejores formas de hacer las cosas, que pudieran reducir costos y agregar mayor valor a los clientes y empresa.

### 5.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de la necesidad de un estudio en las Pymis del sector de alimentos y bebidas de los municipios mencionados, orientada a la detección de los generadores de costos y de valor en cada una de las actividades para la mejora de productos y procesos, se propone como estudio adicional al presente el diseño de un sistema de administración de costos basada en actividades (ABM); una herramienta de la Contabilidad de Gestión y de estrecha vinculación con la Gerencia Estratégica de Costos (GEC). Este sistema implica la comprensión profunda de las actividades desarrolladas en las empresas, capaces de generar el mayor valor a los clientes. Constituyen un sistema de información que permite identificar las actividades que agregan mayor valor, las actividades que no agregan valor pero que sí consumen costos y en qué lugar/procesos de la empresa se pueden reducir costos. Por todo lo anterior, las ideas del ABM –al identificar actividades y clasificarlas entre actividades que agregan y actividades que no agregan valor, e impulsores de costos y de actividades–, profundizan parte del trabajo realizado por el análisis interno de la cadena de valor agregado.

Otro ámbito investigativo que se podría continuar profundizando es el costeo del ciclo de vida del producto, de interés para el productor por cuanto durante dicho ciclo se crea la diferenciación, que puede servir de herramienta competitiva. Este estudio incluiría la determinación de los costos de propiedad del producto

comparados por el cliente, así la satisfacción causada por el uso de los mismos (entre lo que recibe y sacrifica el consumidor final), como elemento clave para aprovechar los vínculos externos –integración hacia adelante– de la cadena de valor industrial. También incluye la determinación de costos del producto, desde antes de que sea fabricado hasta que el mismo es eliminado (costos de diseño, fabricación, instalación y de funcionamiento en la postventa), considerando que los costos asociados en las etapas posteriores o la interdependencia de actividades dependen de las fases previas (ingenierías de diseño), como una forma de ubicar vínculos internos en la cadena de valor agregado y atacar de forma eficaz las causales de costos.

## REFERENCIAS

- Álvarez, J., Amat, J., Amat, O., Balada, T., Blanco, F., Castello, E., Lizcano, J. & Ripoll, V. (1997). *Contabilidad de Gestión Avanzada*. Madrid: McGraw Hill.
- Banco Central de Venezuela, BCV (2013) *El Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) cierra el año 2012 dentro de la meta prevista*. Caracas: BCV. Recuperado de <http://www.bcv.org.ve/ipcnac/2012/dic/inpcdic2012.doc>
- Cagliolo, M., Lissarrague, M. A. & Metilli, G. A. (1997). Gestión de reducción de costos aplicada a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). *Costos y Gestión*, 7(25), 35-47.
- FEDEINDUSTRIA (2005). *Base de Datos Afiliados FEDEINDUSTRIA-Mérida*. (Documento no publicado). Mérida (Venezuela): Cámara de Industria y Comercio del Estado Mérida.
- Graterol, A. (1999). Estructura económica del estado Mérida. Capítulo IV. En Graterol, A. (Coord.), *Mérida Estado Competitivo 2020*. Mérida (Venezuela): Universidad de Los Andes-Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA).
- Hansen, D. & Mowen, M. (1996). *Administración de costos. Contabilidad y control*. México: International Thomson Editores, S.A.
- Mocciaro, O. (1997). Gestión estratégica y dinámica de costos-cadena de valor y alianzas estratégicas. En *V Congreso Internacional de Costos, Productividad y Rentabilidad*, México.
- Morillo, M. (2003). Factores determinantes del nivel de costos en las PyMES. *Visión Gerencial*, 1(2), 20-27.
- Morillo, M. (2005). Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado. *Actualidad Contable*, 10(8), 53-70.
- Peña, A. & Bastidas, M. C. (2004). La pequeña y mediana empresa ante el fenómeno inminente de la globalización. *Actualidad Contable*, 9(7), 52-60.
- Peñalosa, M. (2003). La pequeña y mediana industria en el ámbito del estado Mérida-Análisis de indicadores económicos. Periodo 1993-1998. *Visión Gerencial*, 1(2), 40-52.
- Porter, M. (1982). *Estrategias competitivas: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.
- Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Continental.
- Romero, A. (1998). *Nuevos métodos de costeo*. Bogotá: Norma.
- Shank, P. & Govindarajan, R. (1998). *Gerencia estratégica de costos. La nueva herramienta para desarrollar ventajas competitivas*. Bogotá: Norma.
- Sierra Bravo, R. (2003). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios* (14ª edición). Madrid.
- Suárez, J. (2006). *Impacto del régimen de control de cambio en la actividad operativa de las industrias del ramo alimentos, bebidas y tabacos*. (Tesis inédita de Maestría). Universidad de Los Andes, Mérida (Venezuela).

Últimas Noticias (2009, enero 27).  
*Incertidumbre en industria de alimentos*  
(versión electrónica). Recuperado de <http://www.minuto59.com/economia/incertidumbre-en-industria-de-alimentos>

United Nations Statistics Division, UNSD  
(2008). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)*.  
Recuperado de <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/isic-4.asp>