

# Estrategias de reorganización empresarial: algunas reflexiones de empresas del sector agroalimentario\*

## Business Reorganization Strategies: Some Reflections on Companies in the Food Farming Sector

*Rosana Meleán Romero\*\**, *María Elena Bonomie Sánchez\*\*\**  
*y Rafael Moreno Quintero\*\*\*\**

### Resumen

En este trabajo, se plantea analizar las estrategias que están adoptando las empresas del sector agroalimentario para hacer frente a los problemas económicos, políticos y sociales del contexto en el que se encuentran inmersas. La investigación es de tipo analítica, bajo un diseño no experimental, de campo; basada en autores como Gamboa et al. (2003a y 2003b), Puente (2007), Biasca (1991), entre otros; y en fuentes primarias de recolección de información necesarias para la

Recibido: Abril 2010 • Aceptado: Junio 2010

- \* Este artículo es resultado del proyecto de investigación titulado: Estrategias de reorganización en empresas del sector agroalimentario zuliano, adscrito al Programa Estrategias de Modernización Empresarial (III Etapa), financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES).
- \*\* Magister en Gerencia de Empresas. Mención Gerencia Industrial. Licenciada en Administración. Profesora agregada de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) de la Universidad del Zulia (LUZ). Investigadora adscrita al Centro de Estudios de la Empresa (CEE). Acreditada al Programa de Promoción al Investigador (PPI). Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: rosanamelean@gmail.com.
- \*\*\* Magister en Gerencia de Empresas. Mención Gerencia Industrial. Economista. Investigadora adscrita al Centro de Estudios de la Empresa (CEE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) de la Universidad del Zulia (LUZ). Investigadora Acreditada al Programa de Promoción al Investigador. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: mebonomie@yahoo.com.
- \*\*\*\* Licenciado de Contaduría Pública, Auxiliar de investigación del CEE de FCES. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: rafaelhuellas@hotmail.com.

aplicación de cuestionarios a personas clave pertenecientes a empresas del sector agroalimentario del estado Zulia. Se concluye que las estrategias de reorganización de procesos se limitan a mejoras graduales en los procesos de producción medulares, incorporando tecnología o simplemente etapas en las que adicionan valor a los productos finales; mientras que las dirigidas a los productos se emprenden con el fin de: 1) que los consumidores de más escasos recursos puedan acceder a los productos por el menor precio de los mismos dado su menor tamaño, manteniendo lealtad de marca y, 2) agregar valor a los productos finales, con la consecuencia implícita de costos adicionales.

**Palabras clave:** Estrategias de reorganización, reorganización de procesos, reestructuración de productos, sector agroalimentario.

## Abstract

This work proposes to analyze the strategies that companies in the food farming sector are adopting to face the economic, political and social problems of the context in which they are immersed. The research is of the analytic type, with a non-experimental, field design. It is based on authors such as Gamboa et al. (2003a and 2003b), Bridge (2007) and Biasca (1991), among others, and on primary data collection sources needed for applying questionnaires to key persons at food farming sector companies in the State of Zulia. Conclusions are that strategies for reorganizing processes are limited to gradual improvements in the fundamental production processes, incorporating technology or simply stages in which value is added to the final products; whereas those directed to products are undertaken so that: 1) consumers with scarcer resources can access the products at a lower price, given their smaller size, maintaining brand loyalty and, 2) value is added to the final products, with the implicit consequence of additional costs.

**Key words:** Reorganization strategies, reorganization processes, product restructuring, food farming sector.

## Introducción

La crisis económica a nivel mundial, trae implícito procesos de cambios para todos los sectores de la economía venezolana. Factores económicos, políticos, financieros y el impacto social de cada uno de ellos en la colectividad y en las organizaciones, serán los que definirán el rumbo de las empresas, considerando especialmente el presente inmediato y las acciones a tomar para un futuro lleno de incertidumbre, riesgos y recesión económica.

Este período de recesión, sin duda, afectará la operatividad habitual de las organizaciones, alterando en su planificación estratégica, los niveles de venta, aspectos vinculados con funciones medulares y de apoyo, entre otros aspectos que implican cambios en la gestión organizativa necesarios para afrontar de manera eficiente las situaciones actuales.

El sector agroalimentario, no escapa de ello, siendo su responsabilidad abastecer de productos básicos de primera necesidad a la población venezolana, debe valerse de estrategias para afrontar los problemas suscitados. Como muchos otros sectores; el agroalimentario, en los últimos años ha sido un sector importador de productos alimenticios terminados; los cuales, según cifras emitidas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2009), alcanzaron los 5.069 millones de dólares, representando el 16% del total de los bienes y servicios importados para los sectores agrícola, producción animal, alimentos y bebidas.

Gran cantidad de estos productos, se distribuyen en la red de alimentos del gobierno: Mercado de Alimentos (Mercal, C.A) y Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (Pdval), así como en redes de distribución privadas: establecimientos comerciales; sin embargo, lejos de estimular las importaciones, el gobierno debería promover alianzas estratégicas significativas con productores e industrias del sector productivo alimenticio para contrarrestar la dependencia externa de productos alimenticios; en tal sentido, fomentar el incremento del producto interno bruto, fortaleciendo el sector primario y secundario de la economía (agrícola y transformación), construyendo las bases para garantizar la seguridad y soberanía alimentaria del país.

Bajo estos planteamientos, y considerando el panorama de empresas agroalimentarias venezolanas, en esta investigación se plantea analizar las estrategias de reorganización que están adoptando dichas empresas. Desde el punto de vista metodológico, la investigación es de tipo analítica, de diseño no experimental, de campo y transeccional; describe situaciones reales específicas y en ningún momento se llega a manipular las variables. Para Hurtado (2000), este tipo de investigación implica detectar características fundamentales en un evento en estudio, reorganizar sinergias en base a patrones de relación implícitos menos evidentes, a fin de comprender profundamente un evento.

Se inicia con una revisión documental de artículos electrónicos y otros materiales de interés para abordar la variable objeto de estudio: estrategias de reorganización, las cuales se definen y clasifican; discutiendo y contrastando planteamientos teóricos con situaciones empíricas particulares de algunas empresas del sector agroalimentario analizado. Los datos empíricos se obtuvieron aplicando cuestionarios en forma de entrevistas a personas clave pertenecientes a empresas del sector agroalimentario, estos se emplean para comentar situaciones reales que permitirán posteriormente formular conclusiones y recomendaciones como síntesis lógica del análisis realizado.

## **Estrategias de reorganización en empresas del sector agroalimentario venezolano**

Las empresas trabajan incesantemente para ofrecer productos o servicios con calidad, a precios competitivos para lograr una posición de dominio en los mercados. El reconocimiento y liderazgo que obtengan sus productos (marcas), y

las preferencias de éstas por parte de los consumidores o clientes, se constituirán en una poderosa herramienta para competir.

Al respecto Francés (2006), plantea que las empresas venezolanas, especialmente las pertenecientes al sector privado, están sujetas a presiones sociales y gubernamentales, pues les ha tocado enfrentar retos más temprano y con mayor intensidad que a las de otros países latinoamericanos.

Tal situación se evidencia en el sector analizado, donde las empresas, especialmente las privadas, lejos de asumir los precios regulados (Chávez, 2008, *Gaceta oficial* N° 38.921); se disponen a fabricar productos con características o atributos adicionales (valor agregado) que dejan de ser básicos y por ende regulados. Esto hace que el gobierno implemente controles para garantizar el cumplimiento de la disposición establecida para garantizar la accesibilidad de los venezolanos a los alimentos básicos.

Al evadir las empresas privadas la política de regulación de precios, el gobierno ha buscado constituirse en actor principal de medios de producción medulares y fundamentales para dar cumplimiento al artículo 305 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)<sup>1</sup>, apostando a la erradicación del sistema capitalista, por un nuevo modelo económico basado en la producción social y cooperativa, que implica la constitución de nuevas organizaciones en la economía social<sup>2</sup>.

Tal es el caso de la empresa Palmeras Diana del Lago, Lácteos los Andes, Café imperial y Café Madrid, Centrales azucareros, Procesadoras de arroz, Monaca, entre otras (Jaua, 2009; Campos, 2010; El Universal, 2009). Algunos de estos procesos de adquisición atienden a negociaciones formales, mientras que en otros casos, son adquiridas por vía de expropiaciones la cual es considerada por Chávez (2010), como una iniciativa del gobierno para propiciar una nueva estructura económica y de relaciones de propiedad y de trabajo, según plantea el presidente de la república, las expropiaciones forman parte de una estrategia y po-

- 1 "El Estado promoverá la agricultura sustentable como base estratégica del desarrollo rural integral, a fin de garantizar la seguridad alimentaria de la población; entendida como la disponibilidad suficiente y estable de alimentos en el ámbito nacional y el acceso oportuno y permanente a éstos por parte del público consumidor. ... A tales fines, el Estado dictará las medidas de orden financiero, comercial, transferencia tecnológica, tenencia de la tierra, infraestructura, capacitación de mano de obra y otras que fueran necesarias para alcanzar niveles estratégicos de autoabastecimiento...".
- 2 "El nuevo modelo económico ... prevé, la consolidación de un nuevo modelo de cogestión entre el Estado y el pueblo...Es un paso estratégico en la política económica del Gobierno Bolivariano pues impulsa un modelo de producción que transforma al viejo sistema capitalista y alcanza un esquema más democrático donde el pueblo se organiza para alcanzar su desarrollo y asume un rol protagónico en la transformación social" ... (Chávez, 2005 citado por Barboza, 2008).

lítica, donde “el objetivo no es acumular capital en manos de las minorías y miserias para la mayoría”; luego del cual, se convierten en Empresas de Producción Social (EPS).

Dichas empresas, se consolidan como nuevas formas de organización, basadas en el beneficio social, en las cuales se asumen los lineamientos del Estado en materia política, económica, tecnológica y social; sustituyendo el modelo económico basado en el capitalismo por el modelo de producción socialista propuesto por el gobierno (Proyecto Nacional Simón Bolívar, República Bolivariana de Venezuela, 2007, p.20).

Las EPS a pesar de no tener personalidad jurídica propia, son definidas según decreto 3.895 (Asamblea Nacional, 2005), como unidades productivas comunitarias cuyo objetivo es generar bienes y servicios que satisfagan las necesidades básicas y esenciales de las comunidades y su entorno (alimentación, vestimenta, vivienda, educación y salud) a través del trabajo digno de hombres y mujeres. Su producción se dirige a: 1) proveer de insumos a los eslabones subsecuentes de la cadena productiva de los diferentes sub sectores de la agroindustria y/o, 2) abastecer las redes públicas de distribución de alimentos: Mercal y Pdval.

Por otra parte, en lo referente a las empresas privadas pertenecientes al sector agroalimentario, deberán asumir las disposiciones gubernamentales (políticas agroalimentarias), y como lo plantea Francés (2006) ser aliado del gobierno para el aprovechamiento de oportunidades, lejos de seguir evadiendo disposición gubernamentales (precios regulados).

Deberán reorientar sus estrategias hacia la reducción de costos, dado que el Estado como ente regulador, establece los precios de los productos de primera necesidad y, las empresas están en la obligación de acatar la regulación y trabajar en función del costo objetivo. Para alcanzar dicho costo, se deberá racionalizar al máximo los recursos empleados en los procesos productivos para obtener costos competitivos, cumplir con la regulación, a la vez que obtengan un margen de rentabilidad aceptable.

Estas decisiones implican grandes consecuencias, pues entra en juego el dominio o control que se tenga de las cadenas productivas por parte de los actores mencionados, convirtiéndose en decisiones que implican abstracción y audacia para su implementación.

Una vez establecido el contexto, se inicia el abordaje de las estrategias de reestructuración productiva, básicamente las enfocadas a los procesos y a los productos en las empresas agroalimentarias, se considera necesario definir las.

Para Gamboa et al. (2003<sup>a</sup>, p.598), la reestructuración organizativa

se fundamenta en la automatización de las operaciones a fin de reducir costos y tiempos de espera; consiste en primer lugar en deshacerse de algunos procesos no medulares, rediseñar los procesos básicos del negocio y efectuar cambios en la dirección y control de la producción.

Sin embargo, se considera que una reestructuración organizativa, a nivel del área productiva, no siempre implica la incorporación de tecnología para lograr la automatización de las operaciones, esto podría catalogarse de modernización tecnológica o automatización de procesos productivos.

Por su parte, Mintzberg (1997), en Mintzberg et al. (1997), describe la estrategia de “Reconsideración” de negocio pudiendo elegir las alternativas: “redefinir” y “recombinar” caracterizadas por volver a desarrollar la primera actividad principal desarrollada por la empresa de forma eficiente o la reducción de la actividad empresarial. Con esta definición también se expresa implícitamente la intención de rediseñar la actividad principal o proceso básico del negocio y deshacerse o transferir a terceros los procesos que no son realmente medulares (al reducir la actividad empresarial), sin embargo, no deja explícito la necesidad de realizar cambios en el control del personal, como lo plantea Gamboa et al. (2003a).

Por otro lado, Valdés (2000) explica que los cambios que generalmente experimentan las empresas en aras de obtener esquemas competitivos se pueden agrupar en tres niveles: 1) motivación y cambio de actitud, 2) mejora de los procesos productivos, 3) funciones o actividades actuales. Sobre estos aspectos, la organización se centra en modificar procesos, disminuir desperdicios de recursos, mejorar la cadena cliente-proveedor, aumentar la eficiencia de cada proceso clave y armonizar las etapas del proceso.

Valdés (2000) al contrario que Mintzberg et al. (1997) incluye la motivación y cambios en la dirección y control del personal como una estrategia de reorganización; sin embargo, no precisa sobre la tercerización, aun cuando ésta la deja implícita en la estrategia de rediseño de los procesos clave. Para Biasca (1991, p.24) la reorganización (o reestructuración) es una estrategia que “consiste en un cambio significativo de algunas o todas las variables estructurales que se realizan en un periodo de tiempo limitado para sanear la empresa”. Indica que ésta puede deberse a motivos externos, o a motivos internos. El autor coincide altamente con lo expresado por Gamboa et al. (2003) en lo concerniente a que reestructurar no es igual a eliminar gente; esto es sólo una de las decisiones que pueden tomarse de una reestructuración.

Por su parte, Thompson y Strickland (2001) destacan la importancia de enfocarse en los procesos medulares del negocio para mejorarlos o rediseñarlos, ceder a terceros los procesos o tareas de apoyo así como generar autocontrol en el personal, recurriendo a la aplicación de la reingeniería, la subcontratación, el empowerment, benchmarking, tecnología, entre otras estrategias.

Analizadas las distintas concepciones se construye y asume la siguiente definición sobre estrategias de reorganización productiva: medios por los cuales las organizaciones industriales implementan cambios graduales en los procesos productivos medulares en períodos de tiempo determinados, que pudieran ser impulsados por aspectos tanto internos como externos; con la finalidad de generar productos, garantizando el uso racional de los factores productivos y el mantenimiento o creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En tal sentido, se enfatizarán las estrategias de reestructuración enfocadas en los procesos y productos finales de las empresas del sector analizado, las cuales se han propiciado entre otros factores por presiones externas (consumidores, competencia, novedades tecnológicas, gobierno, entre otros actores).

## **Estrategias de reorganización productiva orientadas a los procesos**

Los procesos son fundamentales tanto para la consecución de los objetivos, como para la puesta en marcha de las estrategias organizacionales definidas; se consideran imprescindibles en la elaboración de productos o en la prestación de servicios; pues de ellos dependen los logros de la empresa en materia de calidad, flexibilidad, tiempo y fundamentalmente costos.

En las organizaciones, la estrategia de proceso, debe estar encaminada hacia la transformación de recursos en bienes y servicios, para asumir la mejor forma de producir bienes que satisfagan requerimientos a un costo concreto y bajo determinadas restricciones de gestión (Krajewski y Ritzman: 2000 y Heizer y Render: 2001).

Asumir una estrategia de procesos dependerá de: 1) tipo de productos o servicio que se ofrece (nuevo o modificado), 2) Intenciones de emprender mejoras en la calidad, 3) cambios en las prioridades competitivas, 4) modificación de la demanda de un producto o servicio, 5) inconformidades con el rendimiento actual de la empresa, 6) cambios en el costo o la disponibilidad de los insumos, y 7) incursión de nuevos competidores en el mercado por el uso de un nuevo proceso o tecnología (Krajewski y Ritzman, 2000).

En consecuencia, los procesos estarán orientados al bien que se ofrece, sus costos, calidad y demanda, razón por la cual se abordan en primera instancia las estrategias de reorganización de procesos y luego las orientadas a los productos (vinculadas ambas entre sí).

En lo concerniente a las estrategias enfocadas a los procesos, en las empresas privadas del sector analizado, se han restringido en los últimos meses la realización de inversiones significativas (que impliquen grandes desembolsos) para propiciar cambios significativos en sus procesos productivos, limitándose a mantenerlos operativos. Para ello, asumen políticas de mantenimiento y de mejora continua, reduciendo con esto inversiones para la actualización tecnológica, entre otras, es decir se valen de reorganizaciones o mejoras graduales, y poca modernización tecnológica, siendo pocas empresas la que están adoptando dichas estrategias.

Entre ellas se pueden mencionar en la empresa Mosaca, quien adquirió tecnología completamente automatizada para modernizar sus líneas de fabricación de pastas. Esta automatización conllevó a una reducción del número de trabajadores por línea de 12 a 4 por turno de trabajo; en este caso se está en presencia de

una estrategia de reorganización de procesos, producto de la incorporación de tecnología novedosa (Villalobos, 2005).

Al respecto, otras grandes empresas pertenecientes del sector de pastas alimenticias de la región zuliana, asumen reestructuraciones parciales o graduales de sus procesos productivos, que implican la reorganización de partes, etapas o fases de los procesos (líneas de producción de pastas), acortando ciclos que se traducirán en ahorros en costos, alegando que es difícil en el contexto actual, rediseñar radicalmente sus procesos, o asumir la reingeniería como estrategia para lograr reorganizaciones radicales.

Por otra parte, empresas pertenecientes al sector avícola de la región zuliana, que manejan una cadena productiva compuesta por siete fases productivas donde se desarrollan procesos diferentes, apoyados en tecnología con distintas características, se busca garantizar un equilibrio entre la tecnología de producción y el conocimiento (Meleán et al., 2008, p.183), razón por la cual, se evalúan los procesos con la finalidad de acortar tiempos o ciclos de ejecución de las actividades (proceso de incubación, engorde y beneficio) en aras de reducir costos de producción. En este caso al reestructurar parte del proceso, se está en presencia de una reestructuración productiva que simplifica procesos de trabajo, con el único fin de incrementar la eficiencia y elevar los indicadores de productividad.

Estos aspectos son contrarios en las pequeñas empresas que conforman el sector, quienes asumen tecnologías básicas, artesanales y obsoletas para la elaboración de sus productos; siendo difícil la incorporación de mejoras en sus procesos productivos, por no contar con recursos económicos necesarios para realizar inversiones; en este caso se limitan únicamente a fabricar productos destinados los estratos sociales de más bajos recursos de la población venezolana (D y E). Ejemplo de esto, es la empresa La Comisana que fabrica pastas empleando materia prima diferente a la de sus competidores, obteniendo con esto variaciones en la calidad final de sus productos, los cuales son dirigidos a segmentos particulares del mercado (estratos D y E). Se conjugan estrategias enfocadas a los procesos para obtener productos con características específicas, basadas en costos reducidos (D´Falco, 2005).

Esto es ratificado por Gamboa et al. (2003b, p.37) quienes expresan que para las pequeñas y medianas empresas, resulta un poco difícil aplicar estrategias de reorganización pues requieren una gran inversión y un alto riesgo. A pesar de ello, las autoras afirman que estas estrategias pueden ejecutarse con apoyo gubernamental y con creatividad para responder a las necesidades del sector.

En función de lo anterior, Empresas de producción social (EPS), específicamente del sector de palma aceitera, conjuntamente con el apoyo del gobierno, están realizando inversiones en tecnología de producción, pues la misma presenta obsolescencia, asumiendo la estrategia de modernización tecnológica, que implica la incorporación de nuevas tecnologías, que sin duda incrementarán la eficiencia de las operaciones, así como los rendimientos en la extracción de su producto

principal; es decir se ha asumido la mejora de procesos, partiendo de la actualización tecnológica.

Otras estrategias que permiten el mejoramiento de los procesos productivos son el benchmarking y el justo a tiempo. La primera, se refiere a un proceso continuo, que toman como referentes empresas líderes de cada industria, como modelo. En este caso, se pueden citar las empresas del sector de pastas alimenticias que emplean parámetros de comparación y puntos de referencia (benchmark), para mejorar constantemente sus procesos internos.

En lo que respecta al justo a tiempo, como filosofía empresarial que intenta eliminar la necesidad del inventario, modificando algunas de las condiciones básicas de manufactura, no todas las organizaciones lo aplican, y menos aún las venezolanas, por el carácter importador de insumos y materias primas para la fabricación de sus productos. Para lograrlo, se requiere salvar numerosos obstáculos, estando consciente que una empresa con inventario cero, no tiene forma de responder inmediatamente a oportunidades de vender productos adicionales.

Las estrategias de reestructuración productiva, entre ellas la automatización de operaciones y el rediseño de procesos, han permitido a las grandes empresas una mejora en los procesos de fabricación; la actualización de los medios de producción (tecnología) y la evaluación constante de sus procesos, para lograr la eficiencia en sus operaciones y con esto a elevar sus niveles de productividad.

En síntesis, se puede asumir que las estrategias de reestructuración productiva enfocadas a los procesos, parten de una revisión exhaustiva de los procesos internos de una compañía en aras de adoptar nuevos patrones productivos, que implican nuevos métodos o formas de trabajo, cuyo objetivo principal es la creación de ventajas competitivas; sin embargo, se requiere en muchos casos de grandes inversiones para la automatización o modernización tecnológica, y en otros casos de iniciativa, creatividad, coordinación, sistematicidad y organización para lograr objetivos fundamentales relativos a: calidad, flexibilidad, costos y tiempo de entrega (Heizer y Render, 2001).

## **Estrategias de reorganización productiva orientadas a los productos**

Una vez analizados los procesos productivos, es necesario precisar que éstos se definen para lograr la concreción de los productos finales; sin embargo, en la actualidad un producto va más allá de los aspectos tangibles que constituyen su esencia.

Las estrategias de reorganización productiva orientadas a los productos, de acuerdo con Kotler (1997), se emprenden cuándo: 1) existe una intensa competencia o se produce un aumento de la misma, 2) los productos actuales son vulnerables a modificaciones en las necesidades y gustos de los consumidores, 3) hay presencia de nuevas tecnologías, y/o 4) existe una reducción en el ciclo de vida de los productos.

Por su parte, Gamboa et al. (2003a), plantean tres estrategias vinculadas a los productos, con fines específicos en cada caso:

1. **Desarrollo de productos:** estrategia que acelera el desgaste del producto, evita la saturación del mercado y adquiere ventajas frente a los competidores.
2. **Diversificación productiva:** evitan la dependencia de un solo negocio y busca la ampliación del mercado.
3. **Concentración productiva:** fortalece líneas con mayor mercado potencial, reduce costos y satisface clientes en mejores condiciones.

Las estrategias definidas según Gamboa et al. (2003a), son clasificadas por David (2003) en: 1) intensivas: penetración en el mercado, desarrollo de mercados y *desarrollo de productos*; y 2) de diversificación: concéntrica, horizontal y por conglomerado, que a su vez Puente (2007) agrupa en tres categorías, que se aplican perfectamente en contextos recesivos, con el fin específico de promover reestructuraciones para la reducción de costos, ellas son:

1. **Reestructuración del portafolio:** contempla el lanzamiento de nuevos productos (de menor calidad y menor costo) y la reducción de extensiones de línea (se mantienen productos de mayor volumen de ventas o rentabilidad).
2. **Cambios de empaque:** se aplica en épocas de recesión, buscando formas más económicas, de presentar sus productos para minimizar costos.
3. **Reducción de tamaños y volúmenes:** permite al consumidor continuar adquiriendo el producto de su preferencia, a pesar de la reducción de su poder adquisitivo.

Estas estrategias se relacionan con lo que Fernández et al. (2006) denominan productos de costo minorado, que emplean la misma tecnología y diseño que el producto básico, pero incorpora: materiales menos costosos, diseños más simples, dirigidos a un mercado sensible al precio, o aplicables en períodos donde la demanda se contrae en función de aspectos macroeconómicos. Sin embargo, Puente (2007, p.30), asume que estas estrategias una vez aplicadas son peligrosas; puesto que la empresa corre el riesgo de perder credibilidad, prestigio y, por lo tanto, posicionamiento del producto en el mercado.

Las estrategias de reestructuración orientadas a los productos, que asuman las empresas dependerán de los fines perseguidos y de las situaciones presentes en el contexto en el que operan.

Estas estrategias, específicamente las de Puente (2007), se materializan en empresas del sector privado analizado, donde se está en presencia de estrategias dirigidas a promover cambios en los empaques de los productos; caso de empresas fabricantes de cereales, de productos lácteos, de galletas, pastas, harinas, entre otras. Estas empresas (Cargill de Venezuela, Polar (División de alimentos), Kellogs, Camprolac, Galletas Puig), empacaban sus productos inicialmente en cajas de cartón, teniendo ahora un práctico empaque en bolsas plásticas.

Tal es el caso de la empresa Kellogg's de Venezuela, que a partir del año 2007 asumió cambios en el empaque de su producto "Kellogg's Special K" que circula en el mercado desde el año 2001, variando su presentación de una caja de cartón, por un nuevo empaque en una bolsa plástica, que además de colorida y práctica, podía ser adquirida por los consumidores en diferentes tamaños.

Otras trabajaban con latas y ahora deciden empacar en bolsas, otras empleaban un material de papel que se ha ido perfeccionando con cierres herméticos y con otro tipo de material, entre muchos otros ejemplos que se podrían citar.

Sin duda, la finalidad de estas estrategias además de ofrecer practicidad y funcionalidad al consumidor, traen implícito la reducción de costos que implica beneficios para la organización y para los clientes quienes lo pueden adquirir a un menor precio, simplemente por la variación del empaque, ejemplo de ello, las latas para el envasado de leche en polvo, o de algunos cereales, así como reformas en la apariencia de los productos. Por su parte, Fernández et al. (2006) denominan a esos productos, mejorados, puesto que se obtiene añadiendo características funcionales al producto básico para hacerlo más atractivo al cliente y así aprovechar oportunidades del mercado. Dichos cambios se combinan con una adecuada estrategia de procesos que permite su concreción a nivel de los productos finales.

En lo que respecta a la estrategia de reducción de tamaños, se cita el ejemplo de empresas de bebidas carbonatadas no alcohólicas: refrescos, maltas y jugos, básicamente; estos se han elaborado en una presentación de tamaño y volúmenes reducidos destinados a un segmento de escasos recursos. De igual forma, ocurre en el caso de las margarinas, salsas, aceites, condimentos y galletas que se empaacan con un menor número de unidades por paquete u otras como la nueva presentación de las galletas oreo y maría Puig, las cuales se expenden en su tamaño normal y en un tamaño reducido (Puente, 2007). El objetivo de esta estrategia es mantener un segmento del mercado sensible al precio, y con cierta lealtad de marca, en períodos recesivos.

Por otra parte se pueden citar organizaciones del ramo avícola, las cuales según Bríñez (2009) en los últimos cinco años, han destinado gran cantidad (aproximadamente 70%) de su producto básico: pollo entero al procesamiento adicional en plantas de despresados y conformados, donde se agregan ingredientes (condimentos y harinas) adicionales para eludir la regulación de precios decretada por el gobierno para el pollo entero; esto genera desequilibrios en el mercado que ocasionan cambios en la estructura de compras del consumidor, quien al momento de buscar el producto básico, por su inexistencia en los mercados, se ve obligado a adquirir productos derivados de la carne de pollo (despresados y/o delicatesses) para satisfacer su necesidad básica, a un costo mayor.

Estas estrategias orientadas directamente a producir cambios en el producto final, requiere adicionar etapas en los procesos de producción para obtener productos con atributos superiores, o reducir, en algunos casos tiempos de procesamiento; como por ejemplo, los días necesarios para el engorde de pollos en el sector avícola, en ambos casos no se requieren inversiones significativas, pero se

alega que son necesarias para recuperar costos, afectando a la parte más débil en la negociación: el consumidor, sobre el cual se trata de reducir el impacto ofreciendo productos de menor tamaño (contenido en litros, kilos o unidades según los ejemplos citados).

Del mismo modo, se evidencia la aplicación de estrategias enfocadas al producto final en empresas del sector arrocero del país (específicamente Primor y Mary), y del sector de grasas o aceite (caso mazeite) quienes desde principios del año 2009, han agregado ingredientes adicionales al arroz blanco (producto básico) para obtener arroz saborizado en distintas presentaciones, con precios que duplicaban y hasta triplicaban el precio del producto base.

Esta polémica estrategia, sencilla en esencia, pero profunda en implicaciones, conllevó al gobierno a la intervención y expropiación de las plantas procesadoras del cereal, entre ellas la planta de arroz Primor en Calabozo y planta de arroz Mary ubicada en el estado Portuguesa (Jaua, 2009).

Por otra parte, empresas del sector de pastas alimenticias, igualmente mantienen productos como la pasta al huevo y pasta lista en 4 minutos; empresas del sector de enlatados de atún, agregan atributos que mejoran el producto y lo segmentan, pero que incrementa su costo de venta. Para lograr esto, muchas empresas se valen de la flexibilidad de sus procesos productivos para adicionar etapas que añadan valor a los productos que fabrican (descuidando la cuota de productos básicos regulados), y con esto recuperar sus costos de producción, garantizando un margen de ganancia mayor para la empresa, pero incumpliendo políticas de estado que regulan el precio final de sus productos básicos.

Ante lo planteado, el gobierno venezolano, asegura que dichas estrategias se asumen para “burlarse del control de precios” establecido para estos productos (Jaua, 2009), e implementan medidas para contrarrestar la situación, pues existe inconformidad para las partes involucradas: 1) el gobierno, espera ofrecer productos a precios regulados, mientras que, 2) los empresarios alegan que los precios fijados no cubren sus costos de producción. Se generan así discrepancias entre el sector empresarial agroalimentario privado venezolano y el estado como actor principal en el establecimiento de políticas en materia agroalimentaria.

Algunas empresas deciden cumplir las regulaciones impuestas por el Estado; mientras que otras son más agresivas y optan por definir estrategias para evitar el cumplimiento de las disposiciones emanadas para productos básicos regulados, siendo sujetos clave para la expropiación<sup>3</sup>.

3 El gobierno nacional, ha expropiado empresas del sector agroalimentario, entre las cuales se pueden mencionar empresas arroceras: Primor y Mary (Jaua, 2009), Central azucarero Táchira, Ubicado en Ureña y el Central Azucarero Venezuela, en el estado Zulia, Empresas cafetaleras, Agrícola Torondoy (Campos, 2010), Hipermercados Éxito (El Universal, 2010), Lácteos los Andes, Monaca, entre otras.

Por otra parte en lo que respecta a la red de distribución del gobierno, es importante resaltar que la empresa Mercado de Alimentos, C.A (Mercal) como empresa vendedora de productos terminados (en este caso alimentos), debe estar relacionada con el sector productivo agroalimentario, sin embargo, no se dedica a producir los productos que distribuye, pues su objeto fundamental es la comercialización y el mercadeo al mayor y al detal de productos alimenticios de calidad y alto contenido nutricional, de consumo masivo y de primera necesidad, de origen nacional o internacional, así como la distribución y colocación de los mismos, en puntos estratégicos de venta.

Las empresas adquiridas recientemente por el gobierno (por medio de negociaciones y expropiaciones) se constituirán en eslabones de la cadena agroalimentaria del sector estudiado, suministrando los productos elaborados a las redes del gobierno antes mencionadas: Mercal y Pdval. Estas empresas, complementan los productos a distribuir con algunas importaciones de productos, tal y como lo indica el informe de memoria y cuenta del año 2008 del Ministerio de Alimentación, en el que se indica que se otorgaron permisos de importación para rubros como: maíz amarillo, azúcar cruda y refinada, oleaginosas, harina de soya, lácteos, quesos, grasa amarilla, carne, pollo, arvejas, caraotas, lentejas, manzanas pera, etc. (Galicia, 2010).

Sin embargo, es difícil determinar hasta que punto depende Mercal de estas importaciones, ya que son los proveedores, quienes en todo caso realizan dichas importaciones. Por otro lado, algunos productos como el pollo o carne distribuidos y comercializados por Mercal son importados y distribuidos por la Corporación de Abastecimiento y Servicios Agrícolas (CASA), desligándose la empresa de la tramitación de las importaciones, ya que estos rubros pertenecen a los productos nacionales adquiridos y distribuidos por CASA a la red Mercal.

En los ejemplos anteriores, se evidencia la adopción de estrategias de reestructuración de procesos internos de las organizaciones, que en algunos casos conllevan a reestructuraciones en los productos finales. Estas estrategias implican la racionalización de recursos como necesidad inmediata para garantizar bajos costos de producción, ajustarse a las regulaciones establecidas por el gobierno, sin descuidar la calidad de los productos finales; es decir, fabricar productos incurriendo únicamente en los costos necesarios. Con esto, se podrán ofrecer precios que, por una parte satisfagan la regulación gubernamental; y por la otra, permita cubrir sus costos de producción y obtener márgenes de rentabilidad aceptables.

Es de resaltar, que básicamente las estrategias encaminadas a la reestructuración de productos, en algunos casos son implantadas sin considerar la forma cómo serán percibidas por los consumidores, que afectados por la pérdida de su poder adquisitivo como consecuencia del incremento acelerado de los precios, están propensos a perder la fidelidad que por tiempo le han brindado a las marcas de su preferencia. Velar por la fabricación de productos de calidad y precios competitivos es fundamental para la competitividad el sector agroalimentario venezolano.

## Reflexiones finales

Las estrategias de reorganización han estado presentes en los últimos años en el sector agroalimentario venezolano, producto de las condiciones del contexto en el que se encuentran inmersas; estas estrategias están dirigidas hacia los procesos de producción y, a los productos finales que elaboran.

Las estrategias de reorganización de procesos asumidas por las empresas analizadas, requieren pocas inversiones y simplemente se limitan a mejoras graduales en los procesos de producción medulares, para ello incorporan tecnología o, en algunos casos simplemente etapas en las que adicionan o agregan valor a los productos; existiendo otras situaciones en las cuales se reorganizan procesos para acortar tiempos de procesamiento que puedan reducir costos, tratando de no alterar la calidad de los productos finales.

En lo que respecta a las estrategias orientadas a los productos, estas se evidencian en: cambios de empaque, reducción de tamaño y diversificación de productos (mejorando los actuales), las dos primeras estrategias con el fin de que los consumidores de más escasos recursos puedan tener acceso a los productos, manteniendo lealtad de marca, mientras que la tercera, se emprende para agregar valor a los productos, en etapas adicionales de los procesos productivos básicos.

Se debe evitar los conflictos presentes en el sector agroalimentario y propiciar el diálogo y la cooperación entre el sector privado y el Estado; con la finalidad de fomentar la eficiencia de las actividades agroindustriales (explotación de la tierra y la transformación de recursos), retomando la tesis del desarrollo endógeno, con el fin de propiciar un crecimiento desde adentro, lejos de mantener altos niveles de importaciones de productos alimenticios. Revisar la política agroalimentaria definida, por el Estado para lograr la seguridad alimentaria de la población y la soberanía agroalimentaria tan anhelada por todos los venezolanos.

## Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional (2005). Decreto 3.895: Desarrollo endógeno y empresas de producción social. Gaceta Oficial 38.271. Venezuela.
- Asamblea Nacional. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Gaceta Oficial 36.860. Venezuela.
- Barboza Pérez, Maribel (2008). Riesgos del proceso de (re)apropiación empresarial en el modelo del Socialismo del Siglo XXI. Revista Gaceta Laboral, Vol. 14, No. 3. Venezuela. (Pp. 351-369).
- Biasca, Rodolfo E. (1991). **Resizing. Reestructurando, replanteando y re-creando la empresa para lograr competitividad.** Cuarta edición. Ediciones Macchi. Argentina.
- Bríñez, Rafael. (2009). Entrevista. Gerente de Producción Avícola. Avícola La Rosita S.A. Fecha de la entrevista. Maracaibo, Venezuela.

- Campos, Freddy (2010). Presidente Chávez anuncia medidas económicas contra la crisis. Extraído de: [http://www.eluniversal.com/2009/03/21/eco\\_ava\\_presidente-chavez-an\\_21A2263251.shtml](http://www.eluniversal.com/2009/03/21/eco_ava_presidente-chavez-an_21A2263251.shtml) Fecha de consulta: 21/01/2010.
- Chávez, Hugo Rafael (2010). Gobierno Bolivariano lanza red de abastos Bicentenarios. Extraído de: [http://www.vive.gob.ve/inf\\_art.php?id\\_not=17656&cid\\_s=6&cid\\_ss=1&p=](http://www.vive.gob.ve/inf_art.php?id_not=17656&cid_s=6&cid_ss=1&p=) Fecha de consulta: 22/06/10.
- Chávez, Hugo. (2008). Decreto número 6.052. Gaceta Oficial 38.921. Venezuela.
- D´Falco, Erick. (2005). **Entrevista**. Gerente General de la empresa La Comisana. Maracaibo, Venezuela.
- David, Fred (2003) **Conceptos de Administración estratégica**. Novena Edición. Pearson Educación. México.
- El Universal (2009). Expropiación de Éxito abre camino a tiendas de Comercio. Extraído de: [http://www.eluniversal.com/2010/01/20/eco\\_art\\_expropiacion-de-exit\\_1730220.shtml](http://www.eluniversal.com/2010/01/20/eco_art_expropiacion-de-exit_1730220.shtml) Fecha de consulta: 21/01/2010.
- Fernández, Esteban; Avella, Lucia y Fernández, Marta (2006) **Estrategia de Producción**. McGraw-Hill. España.
- Francés, Antonio (2006) **Estrategia y planes para la empresa**. Cuadro de mando integral. Prentice Hall. México.
- Galicia, Jakeline. (2010). **Gestión de compras en la Empresa Mercado de Alimentos (MERCAL, C.A.)**. Trabajo especial de grado presentado para optar al título de especialista en Contaduría Pública, mención: Auditoría. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Gamboa Cáceres, Teresa; Arellano Rodríguez, Madelein y Nava Vásquez, Yuneska. (2003a). Estrategias de modernización empresarial: Procesos, productos y fuerza de trabajo. **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 8 No. 24. Venezuela. (Pp. 592-606).
- Gamboa Cáceres Teresa, Arellano Rodríguez Madelein y Nava Vásquez, Yuneska. (2003b). Actores y fines de las estrategias empresariales. Una reflexión desde las pequeñas y medianas empresas. **Revista Visión Gerencial** del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE). Año 2 No. 1. Vol. 1 Enero-Junio. Venezuela (Pp. 28-39).
- Heizer, Jay y Render, Barry. (2001). **Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas**. Sexta Edición. Editorial Prentice-Hall Iberia. España.
- Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2000). **Metodología de la Investigación Holística**. Instituto Universitario de Tecnología Caripito-Servicios y Proyecciones para América Latina. Venezuela
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2009). Coordinación de Estadísticas de Comercio Exterior. Extraído de: [www.ine.gov.ve/.../CuadroComer](http://www.ine.gov.ve/.../CuadroComer)

[cioImport.asp?...Importacion SectorEconomico](#) Fecha de consulta:  
21/01/2010.

- Jaua, Elías (2009). Jaua: Pretenden producir sólo arroz saborizado y cobrarle el doble al pueblo. Extraído de: <http://www.radiomundial.com.ve/yvke/noticia.php?20496> Fecha de consulta: 18/01/2010.
- Kotler, Philip (1997) **Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control.** Octava Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. y Malhotra, Manoj (2008). **Administración de Operaciones.** Octava Edición. Prentice Hall. México.
- Meleán, Rosana; Bonomie, María y Rodríguez, Guillermo (2008). Procesos productivos de la industria avícola zuliana: fases alimento, engorde y beneficio. En **Revista de la Facultad de Agronomía** Enero-Marzo N° 20:1. Venezuela. (Pp. 160-184).
- Mintzberg, Henry; Brian Quinn, James y Voyer, John (1997). **El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. Edición breve.** Primera edición. Prentice Hall hispanoamericana. México.
- Puente, Raquel (2007). **¡Crisis! ¿Qué hacer cuando disminuyen la ventas?.** En Antología. Mercadeo, Gerencia y estrategias. Ediciones IESA. Venezuela.
- República Bolivariana de Venezuela (2007). Proyecto Nacional Simón Bolívar. Primer Plan Socialista. Presidencia de la República. Venezuela.
- Thompson, Arthur A. y Strickland III, A. J. (2001). **Administración Estratégica. Conceptos y casos.** Undécima Edición. Mc Graw Hill. México.
- Valdés, Luigi (2000). **Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad.** Treceava edición. Editorial Centro para la Calidad Total y la Competitividad de CONCAMIN México.
- Villalobos, Jorge (2005). Entrevista. Gerente de planta de la empresa Molinos Sagra, C.A. San Francisco. Venezuela.