

Diagnóstico del sector agroalimentario venezolano: un análisis desde la perspectiva de la competitividad sistémica*

*Diagnosis of Venezuela Nagri-Food Sector: an Analysis
From the Perspective of Systemic Competitiveness*

Rosana Meleán Romero** y Guillermo Rodríguez Medina***

Resumen

Lograr la competitividad empresarial no es tarea sencilla, más aún cuando existen dificultades a nivel del macro ambiente que afectan el ambiente interno de las organizaciones. Ante tales situaciones, las empresas deberán prepararse para afrontar situaciones externas y fortalecerse en un contexto que depara incertidumbre y fuertes exigencias. En tal sentido, se plantea como objetivo diagnosticar el sector agroalimentario venezolano, con especial énfasis en el sub sector agrícola animal; se asume el modelo de competitividad sistémica propuesto por Esser *et al.* (1996) y asumido por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe –Cepal– (2001), Benavides (2002), Cabrera *et al.* (2011), Saavedra (2012),

Recibido: Enero 2013 • Aceptado: Julio 2013

* Este artículo forma parte de los resultados del proyecto de investigación: “Estrategias del sector alimentario venezolano” financiado por el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CONDES) y adscrito al Centro de Estudios de la Empresa (CEE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) de la Universidad del Zulia (LUZ).

** Investigadora adscrita al CEE de la FCES de LUZ. Profesora asociada de la FCES - LUZ, Licenciada en Administración, Magíster en Gerencia de Empresas, mención Gerencia Industrial. Acreditada en el Programa de Estímulo a la Investigación e Innovación (PEII), Nivel B. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: melean_rosana@fces.luz.edu.ve

*** Investigador adscrito al CEE de la FCES de LUZ. Profesor titular Emeritus de la FCES - LUZ, Licenciado en Contaduría Pública, Magíster en Gerencia de Empresas, mención Gerencia Industrial. Doctor en Ciencias, mención Gerencia. Acreditado en el Programa de Estímulo a la Investigación e Innovación (PEII), Nivel C. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: rodrigueguillermo@gmail.com

entre otros. La investigación es documental- analítica y no experimental. Los resultados permiten inferir que existen debilidades en el sector estudiado; concluyendo que no existe competitividad en los niveles meta, macro, meso y micro. En el nivel meta, existen alianzas y convenios con otras naciones, sin embargo, Venezuela en la mayoría de los casos es país receptor de tecnología; a nivel macro, existen regulaciones y controles que restringen los desarrollos en el sector analizado. En lo que respecta a la configuración del sector estudiado (nivel meso), así como en el nivel interno de las unidades estudiadas (nivel micro); se evidenció mayor nivel de organización y desarrollo en los rubros avícola y porcino, mas no en el rubro de ganadería bovina.

Palabras clave: Diagnóstico organizacional, competitividad sistémica, sector agroalimentario, sub-sector agrícola animal, rubros bovino, avícola y porcino.

Abstract

Achieving enterprise competitiveness is no easy task, especially when there are difficulties at the level of macro environment affecting the internal environment of organizations. In such situations, companies should be prepared to face external situations and strengthened in a context that holds uncertainty and high demands. In this sense, we propose to diagnose the food sector, with special emphasis on agricultural sub animal assumes the systemic competitiveness model proposed by Esser et al. (1996) and adopted by the Economic Commission for Latin America and the Caribbean, CEPAL (2001), Benavides (2002), Cabrera et al. (2011), Saavedra (2012), among others. The analytical research is documentary and experimental. The results infer that there are weaknesses in the sector studied, concluding that there is no competitiveness in target levels, macro, meso and micro. At the target level, there are alliances and agreements with other nations, no clutch, Venezuela in most cases is recipient of technology, at the macro level, there are regulations and controls that restrict the developments in the sector analyzed. With respect to the study area configuration (meso level), and in the internal level of the studied units (micro level) evidenced higher level of organization and development in the areas poultry and pigs, but not in the field of cattle.

Keywords: Organizational diagnosis, systemic competitiveness, food industry, agriculture sub-animal, bovine products, poultry and pigs.

Introducción

Desde finales del siglo XX y principios del siglo XXI, las organizaciones modernas han asumido importantes retos, como consecuencia de la dinamicidad del contexto en el que se desenvuelven; donde se hacen más fuertes las exigencias de los mercados, producto de la apertura que han tenido en los últimos años y la volatilidad de los mismos (Gutiérrez, 2011; Peña, 2011; Segovia y Albornoz, 2011).

Diagnóstico del sector agroalimentario venezolano: un análisis desde la perspectiva de la competitividad sistémica

Este contexto, impone asumir nuevos paradigmas para permanecer y liderar posiciones de dominio en los mercados, tanto nacionales como internacionales, pues en ellos, se miden las empresas no por su tamaño, ni su tecnología, sino por el conocimiento y las destrezas que posean para ofrecer productos y/o servicios de calidad. Sobre el particular, señalan Soñeiro y Castañon (2012) que el nuevo enfoque de competitividad se basa en la creación de ventajas competitivas, creadas dinámicamente por empresarios y Gobiernos mediante un conjunto de estrategias y acciones empresariales, políticas públicas y relaciones interinstitucionales que buscan la agregación de valor.

Así, la competitividad dependerá de la calidad de las interacciones que las organizaciones establecen con una serie de factores externos e internos; entre los cuales, se pueden mencionar: económicos, eficiencia de la cadena de valor, infraestructura física, capital humano e infraestructura para la provisión de servicios financieros, apoyo a las exportaciones, asistencia tecnológica y sistemas legales (Soñeiro y Castañon, 2012). Estos factores son compartidos por Porter (2003), Benavides (2002), Esser *et al.* (1996), Labarca (2007), entre otros autores.

Para lograr la competitividad las organizaciones deben considerar factores provenientes de entornos externos (mundial y nacional -macro ambiente-: legales, económicos, políticos, tecnológicos, ambientales, sociales, principalmente). Otros internos relacionados con el desempeño pleno de funciones medulares del negocio, así como, la consideración de actores que forman parte de su contexto inmediato (interactúan con el sistema productivo): proveedores, distribuidores, competidores y clientes. Todos fundamentales para el eficiente desenvolvimiento de las cadenas productivas de las empresas y la competitividad.

La existencia y reconocimiento de estos elementos, externos e internos al contexto organizacional, se abordan en la presente investigación, cuyo objetivo central es diagnosticar el sector agroalimentario venezolano, con especial énfasis en el sub sector agrícola animal desde la perspectiva de la competitividad sistémica.

Este sector particular de la economía venezolana, es fundamental en cualquier país del mundo. Provee los insumos básicos para la alimentación de la población, por lo que no se cuestiona su importancia estratégica dentro de la economía mundial; sin embargo, a pesar del carácter estratégico o preferencial (Mercado, Córdova y Testa, 2007) otorgado por diferentes gobiernos, no todas las naciones han logrado autoabastecerse por completo de productos alimenticios básicos para lograr una alimentación plena.

Tanto es así, que en el siglo XXI se está en presencia de una crisis alimentaria a escala planetaria, causada por condiciones estructurales (Carlin, 2004). Todo ello, justifica el estudio que se pretende; el cual inicia con una revisión de literatura y documentos científicos y oficiales, lo que cataloga la investigación como documental-analítica. Su diseño es no experimental, complementando en algunos casos, con entrevistas semi estructuradas aplicadas a informantes clave en los subsectores estudiados (bovino, avícola y porcino).

En el sub sector bovino, se seleccionaron productores de la región zuliana partiendo de un muestreo intencional a pequeños, medianos y grandes productores. En el sub sector avícola y porcino, se entablaron conversaciones con gerentes de operaciones de las principales empresas de la región zuliana (en fases clave de la integración vertical que caracteriza ambos sub sectores, entre ellos gerentes de plantas de alimentos, proceso de engorde y beneficio, principalmente), por ser quienes manejaban desde una perspectiva integral aspectos internos y externos a las realidades organizacionales en las que se encontraban inmersos. Todo ello reunió alrededor de quince gerentes con amplia visión del negocio por ellos gestionado.

El sector de ovinos y caprinos se excluye del estudio realizado, dada la limitada representatividad de su producción al compararla con el resto de los rubros citados.

Sector agroalimentario venezolano. Sub sector animal: rubros básicos

El sector agroalimentario venezolano, se divide en dos sectores: 1) vegetal y, 2) animal (Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria, 2008); este último conformado por cuatro rubros básicos: avícola, bovino, porcino y ovino y caprino, de los cuales, los tres primeros, resultan ser los más representativos considerando los niveles de producción y de consumo a nivel nacional e internacional.

Para efectos de esta investigación, se descarta el rubro de ovinos y caprinos, por: 1) la limitada representatividad de su producción al compararla con el resto de los rubros citados y, 2) la escasa estructura formal de las unidades que lo conforman. La cría de ovinos en Venezuela, ha tenido una importante evolución en los últimos años en relación al crecimiento poblacional; sin embargo, no existe información suficiente que permita evidenciar el uso eficiente de los recursos disponibles con el objetivo de incrementar la oferta de carne y, en consecuencia, de proteína animal (Martíña *et al.*, 2008).

Según estadísticas presentadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación –FAO– (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2013), en la (década 1990-2000, en Venezuela se evidencia un aumento gradual sostenido en la producción de carne de pollo, vacuna (bovino) y cerdo¹.

Sin embargo, se evidencia un descenso de la producción de los rubros estudiados en los años 2002-2004. Esto producto de los acontecimientos críticos vividos en el país (Morales, 2012) como consecuencia de pronunciamientos militares, golpe de estado, un paro empresarial y petrolero de dos meses, consecutivas

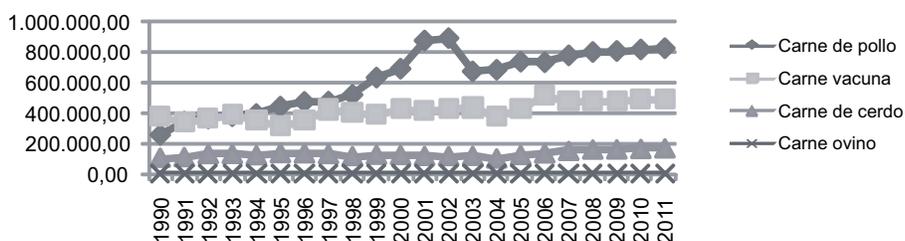
1 En este período, se experimentan en los rubros de carne bovina y de cerdo algunos descensos en los años 1994-1995 en relación al 1993 y 1998-1999 en relación con el 1997.

Diagnóstico del sector agroalimentario venezolano: un análisis desde la perspectiva de la competitividad sistémica

protestas y paros nacionales. Se estuvo en presencia de una paralización de casi el 100% de la actividad de pequeñas, medianas y grandes empresas del aparato productivo nacional, incluyendo las pertenecientes al sector agrícola animal.

El sector avícola recupera su crecimiento gradual a partir del año 2007, el rubro de carne vacuna, mantiene una mayor fluctuación (alzas y bajas), siendo el rubro de cerdo el que mantiene un crecimiento constante desde el año 2000 con excepción de los años (2000-2004) (Gráfico 1).

Gráfico 1. Producción nacional del sub sector animal venezolano



Fuente: Elaboración propia en base a cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2013).

A pesar de los incrementos de la producción de los rubros estudiados, Venezuela no logra satisfacer la demanda de la población (Segovia y Albornoz, 2011), produciéndose un desabastecimiento de rubros como el avícola y bovino (Bustillo, 2011, Machado, 2011), que es cubierto con importaciones (Loyo, 2013)². Esto se evidencia las cifras del consumo aparente diario per cápita, el cual presenta una variación interanual (2011-2012) negativa para los rubros de carne de pollo y de res (2.14 a 0.05 y 0.66 a -8.44 respectivamente). Para la carne de cerdo, se redujo de 14.02 a 7.73 (Instituto Nacional de Estadística, 2013).

El comportamiento del sector agrícola animal venezolano, está marcado por aspectos tanto externos como internos que se describen en párrafos subsiguientes desde la perspectiva de la competitividad sistémica. Por ser un sector estratégico a nivel nacional, el incremento de su producción para abastecer la población venezolana es imperante, y para ello es necesario reconocer las características particulares que denotan su complejidad e incrementar la producción y productividad de los sistemas que desarrollan. Trabajar por ser competitivos requiere armonizar factores externos e internos y el trabajo conjunto con los diferentes actores que conluyen en el sector (gobierno- proveedores-distribuidores-empresas).

2 Según Loyo (2013) el 30 % del consumo de la población venezolana es cubierto con importaciones. Básicamente se refiere a animales en pie y carnes empastadas, que vienen de los países aliados de Venezuela

Algunas reflexiones sobre competitividad

Competitividad, en el sentido genérico de la palabra, se refiere a la capacidad de competir, sin embargo, la pregunta radica en: ¿cómo competir?, ¿con qué atributos se compete?, ¿qué necesita una organización para competir?, ¿qué factores influyen en la competitividad de una empresa?, ¿por qué algunas empresas, y más aún sectores industriales o naciones son competitivos y otros no?, en fin, innumerables serían las interrogantes que surgirían al abordar el término, y las implicaciones que denota la definición de competitividad.

Porter (2003), al tratar de definir la competitividad nacional, aclara que a pesar de las discusiones sobre el término, no existe una teoría convincente que lo explique, ni siquiera, una definición aceptada de “competitividad” aplicada a la nación, y a pesar que el concepto de competitividad empresarial está claro el de competitividad nacional, no lo está.

Al respecto, Esser *et al.* (1996), la definen como aquella que se caracteriza y distingue por reconocer que un desarrollo industrial exitoso no se logra únicamente con una función de producción en el nivel micro, o de condiciones macroeconómicas estables en el nivel macro, sino también por la existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas (nivel meso). Además la capacidad para vincular las políticas meso y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización (nivel meta).

Con el transcurrir de los años, producto de los cambios experimentados en el panorama económico mundial, nacional, organizacional e individual, se evidencian modificaciones en la definición de la competitividad, y se comienza a definir desde una perspectiva sistémica.

En consecuencia, el Esser *et al.* (1996), comienza a asumirla desde una visión sistémica basada en la incorporación de progreso técnico y conocimiento, y no como en el pasado, en la ventaja comparativa (Benitez y Cruz, 2006, Solleiro y Castañón, 2012). Esta visión compartida por Benavides (2002) e incluso supera enfoques desarrollados posteriormente como los de Pérez-Escatel y Pérez (2009), quienes la conciben como la creación de ventajas competitivas dinámicas a través de procesos de aprendizaje y fortalecimiento de los sistemas de innovación.

Para Labarca (2007), el planteamiento teórico-metodológico de la competitividad ha evolucionado a lo largo de los cambios ocurridos en el escenario mundial, y a medida que se incrementa la complejidad de las nuevas formas de organización industrial, los principios teóricos de la competitividad adquieren más vigencia y mayor valor estratégico para la formulación de planes de desarrollo en países del tercer mundo.

Ávila y Guillezeau (2008) plantean que se debe desarrollar la habilidad para exportar e importar, movilizar recursos, emplear eficientemente los factores productivos y los recursos naturales e incrementar la productividad con la finalidad

Diagnóstico del sector agroalimentario venezolano: un análisis desde la perspectiva de la competitividad sistémica

de mejorar el estándar de vida de una nación, interrelacionando los siguientes factores: 1) ambiente macroeconómico; 2) habilidad para absorber, usar y desarrollar tecnologías para reducir costos de producción, mejorar la calidad de la producción e innovar nuevos productos; y 3) estrategias de mercadeo e instrumentos y mejoramiento de condiciones de comercio internacional, incluyendo, empaques, red de ventas y servicios post-ventas.

Ratificando lo anterior, Cabrera *et al* (2011) precisan que el tema de la competitividad no es un concepto aislado de los entornos macroeconómicos mundiales y regionales, ni de la toma de decisiones en cada una de las empresas. El supuesto analítico es un requisito para abordar los temas que se van encontrando en las organizaciones particulares, planteamientos respaldados por Saavedra (2012) quien asume la competitividad como un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo de las empresas, lo cual se deriva de las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización.

El autor precisa que la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional, aspectos compartidos por el Fondo Económico Mundial (2013), organismo que precisa requerimientos básicos (Instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica y salud y educación primaria); promotores de eficiencia y la innovación.

Según The Global Competitiveness Report (2012–2013), Venezuela se encuentra en un período de evolución (transición) que implica el fortalecimiento o consolidación de sus: Instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, para insertarse en indicadores potenciadores de eficiencia asociados a: educación superior y capacitación, mercados (laboral, financiero), eficiencia, tecnología.

Todo lo anterior conlleva a pasar de la ventaja comparativa a la ventaja competitiva, a la cadena productiva y la revisión del entorno, a la noción de competitividad sistémica, de regionalización, clusters y territorios competitivos; evolución que permite enfrentar nuevos retos: globalización, internacionalización y desregulación de mercados (Saavedra, 2012).

En síntesis, se asume la competitividad como un concepto multidimensional (Solleiro y Castañón, 2012; Ávila y Guillezeau, 2008) y complejo, que requiere de la interacción de factores en los niveles meta, macro y meso (factores externos y no controlables por las organizaciones), y otros propios del nivel interno (micro) de las organizaciones, donde se definen estrategias orientadas hacia los procesos (fortalecimiento de funciones esenciales, incrementar la eficiencia y la productividad); hacia los productos (bienes con costos competitivos y alta calidad); y hacia los mercados (ampliación, reconocimiento y liderazgo tanto en el contexto nacional como internacional) (Gamboa *et al.* 2003a, 2003b, 2001).

En consecuencia, a pesar de existir diversas formas para la medición de la competitividad (Solleiro y Castañón, 2012, Zarazúa-Escobar *et al.*, 2011), para

efectos de esta investigación se asumen los cuatro niveles de la perspectiva sistémica para diagnosticar el sector agrícola animal venezolano.

Dichos niveles analíticos (Esser *et al.*, 1996; Comisión Económica para América Latina y el Caribe –Cepal–, 2001; Labarca, 2007; Ávila y Guillezeau, 2008; Montoya *et al.*, 2008; Cabrera *et al.*, 2011; Saavedra, 2012; entre otros autores y organismos) son asumidos por diferentes autores, que a pesar, de no emplear terminología similar para su abordaje, consideran aspectos, en esencia similares:

- **Nivel Meta:** gobernabilidad y competitividad industrial, constituido por patrones de organización política y económica orientados al desarrollo y por la estructura competitiva de la economía en su conjunto.
- **Nivel Macro:** vinculación de la estabilización económica y la liberalización con la capacidad de transformación (condiciones macroeconómicas estables: política cambiaria, comercial, entre otros).
- **Nivel Meso:** apoyo a los esfuerzos de las empresas, conformado por políticas efectivas para la creación de ventajas competitivas por el entorno y las instituciones.
- **Nivel Micro:** requerimientos tecnológicos e institucionales constituidos por la capacidad individual de desarrollar procesos de mejora continua y asociaciones y redes de empresas con fuertes externalidades.

Los niveles meta, macro y meso son necesarios para lograr los objetivos a nivel micro (eficiencia, productividad, innovación, calidad, rentabilidad). En el contexto venezolano, donde la volatilidad de la economía (Vera, 2010), factores políticos y legales fundamentalmente, así como la dependencia en gran medida de las importaciones de insumos y productos, la pocas exportaciones de productos con valor agregado (Banco Central de Venezuela, 2013), obstaculizan lograr la competitividad de sus cadenas productivas, sectores, regiones y, en fin último la nación.

En la Figura 2, se establecen los niveles, determinantes y la interrelación de cada uno de ellos. En el Cuadro 1, se agrupan y detallan: determinantes planteados por Porter (1991), Esser *et al.* (1996), Cepal (2001), Benavides (2002), Cabrera *et al.* (2011), Montoya *et al.* (2008), Labarca (2007), Saavedra (2012), Rojas *et al.* (2000), Serna *et al.* (2013), Solleiro y Castañón (2012) y Zarazúa-Escobar *et al.* (2011) principalmente.

Competitividad en el sector agroalimentario: sub sector agrícola animal

En esta sección se precisan los niveles de análisis de la competitividad sistémica, haciendo alusión a los rubros estudiados: bovino, avícola y porcino.

Nivel meta:

En el año 2012, Venezuela, ingresa al Mercado Común del Sur (Mercosur), fortaleciendo con esto lazos existentes entre las naciones que lo integran. Las na-

Diagnóstico del sector agroalimentario venezolano: un análisis desde la perspectiva de la competitividad sistémica

Figura 2. Determinantes de la competitividad por niveles



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 1. Factores determinantes de la competitividad sistémica.

Niveles	Determinantes de la competitividad	Fin de la competitividad por niveles	Factores controlables por las organizaciones
Meta (Globalidad)	Pactos, convenios y créditos multilaterales entre naciones, alianzas institucionales, comerciales, investigativas, industriales entre naciones, factores socio culturales a nivel mundial, legislación internacional	Competitividad del país	Factores difícilmente controlables
Macro (Nación)	Factores económicos, socio-culturales, legales, políticos, política agrícola, condiciones de la demanda	Competitividad de las organizaciones en las regiones de cada país (para conformar competitividad de la nación)	Factores no controlables por la organización
Meso (Sector)	Industrias relacionadas y de apoyo y rivalidad entre empresas	Competitividad de las organizaciones en los sectores de la región	Factores no controlables, pero negociables por la organización
Micro (Empresas)	Estrategia y estructura, actores productivos, materiales o suministros, productos, costos, calidad, capacidad de innovación y tecnológica, productividad, costos, precios, mercadeo	Competitividad individual de las organizaciones	Factores controlables por la organización

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Hernández (2001), Porter (1991), Benavides (2002), Rojas *et al.* (2000), Cabrera *et al.* (2011), Montoya *et al.* (2008), Labarca (2007), Saavedra (2012), Serna *et al.* (2013), Solleiro y Castañón, 2012, Zarazúa-Escobar *et al.*, 2011).

ciones pertenecientes a este bloque con las cuales se han establecido alianzas estratégicas son Argentina y Brasil. Otros países son China, Cuba, Irán, Nicaragua y Belarus (Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras, 2013), dando apertura a la inversión de empresas agroproductivas, cooperativas o grupos de productores (Chirinos, 2013).

En el Cuadro 2, se precisan acuerdos entablados entre Venezuela y estas naciones para fortalecer los rubros: ganadería bovina, avícola y porcino. Entre ellos, destacan: 1) *acuerdos materializados con fines investigativo*, orientados fundamentalmente al fortalecimiento de la actividad ganadera (mejoramiento genético, sanidad animal); 2) *acuerdos de capacitación* para los diferentes rubros, en los que participa el Instituto Nacional de Tecnología Agrícola (INTA) y; 3) acuerdos para el fortalecimiento de los sectores industriales (incorporación de tecnología, construcción de nuevas plantas industriales y fortalecimiento de otras ya existentes).

Cuadro 2. Convenios Internacionales para fortalecer rubros estratégicos del sub sector animal

Rubros País	Rubros		
	Ganadería bovina	Avícola	Porcino
	Cooperación técnica en rubros estratégicos* y componentes transversales		
Argentina	-Suministro de maquinaria agrícola		
	-Rehabilitación de Fribarsa y Fricapeca y construcción de 4 nuevos frigoríficos.		
	-Creación de Núcleos Genéticos Bovinos (mejoramiento de la base genética)		
	-Creación de laboratorios de genética animal (biotecnología reproductiva ganadera)		
	-Suministro de plantas agroindustriales llave en mano, vehículos y equipos viales.		
	-Desarrollo Integral de la Producción Lechera.		
	-Desarrollo agroindustrial, capacitación y asistencia técnica para la producción de leche y cría de ganado lechero y para la producción de alimentos		
Brasil	-Mejoramiento genético en especies forrajeras locales, para la alimentación animal.		
	-Generación, validación y adopción de tecnologías para consolidar la Agricultura Familiar indígena, campesina, urbana y periurbana en distintas comunidades.		

Cuadro 2. (Continuación)
Cuadro 2. Convenios Internacionales para fortalecer rubros estratégicos del sub sector animal

Rubros País	Rubros		
	Ganadería bovina	Avícola	Porcino
	Cooperación técnica en rubros estratégicos* y componentes transversales		
Argentina	-Suministro de maquinaria agrícola		
	-Rehabilitación de Fribarsa y Fricapeca y construcción de 4 nuevos frigoríficos.		
	-Creación de Núcleos Genéticos Bovinos (mejoramiento de la base genética)		
	-Creación de laboratorios de genética animal (biotecnología reproductiva ganadera)		
	-Suministro de plantas agroindustriales llave en mano, vehículos y equipos viales.		
Brasil	-Desarrollo Integral de la Producción Lechera.		
	-Desarrollo agroindustrial, capacitación y asistencia técnica para la producción de leche y cría de ganado lechero y para la producción de alimentos		
	-Mejoramiento genético en especies forrajeras locales, para la alimentación animal.		
	-Generación, validación y adopción de tecnologías para consolidar la Agricultura Familiar indígena, campesina, urbana y periurbana en distintas comunidades.		
	-Estrategias para el diagnóstico y control de enfermedades que afectan la producción y reproducción de la ganadería		
China	-Incremento de la producción tecnificada de aves en unidades de producción socialistas.		
	-Suministro de maquinaria agrícola y plantas agroindustriales con COTIA-IAT.		
Cuba	-Granja Integral Isla de Guara.		
Cuba	-Construcción e Instalación de 15 Plantas Agroindustriales. Empresa Mixta Socialista (ALBA) para los rubros: Lácteos, Avícola y Porcino		

Cuadro 2. (Continuación)

Rubros País	Rubros		
	Ganadería bovina	Avícola	Porcino
	Cooperación técnica en rubros estratégicos* y componentes transversales		
	-Suministro de maquinaria agrícola		
Iran	-Plantas de leche		
	-Producción de arroz y ganadería doble propósito carne y leche		
	-Desarrollo de Polos Agrarios, específicamente en el fortalecimiento agroindustrial pecuario. (Mini plantas de leche y frigoríficos)		
Nicaragua	-Compra de ganado en pie.		
	-Proyecto compra de maquinaria agrícola de prueba.		
	-Suministro de Maquinaria Agrícola con fábrica de tractores de Minsk		
Belarus	-Adquisición de implementos Agrícolas (rastras y arados)		
	-Proyecto para el mejoramiento de la ganadería lechera		
	-Contrato de Servicio Técnico.		

*Los rubros en estudio son considerados estratégicos por el Estado venezolano
Fuente: Adaptado del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (2013).

Al analizar los convenios emprendidos entre los países, se evidencia una mayor inclinación al fortalecimiento del rubro ganadería bovina con los acuerdos establecidos con Argentina y Brasil, países líderes en la producción de carne a nivel latinoamericano.

Asimismo, se establecen acuerdos con Cuba para la construcción de empresas mixtas socialistas, sin embargo, los niveles de producción de esta nación se encuentra por debajo de los logrados por Venezuela en los rubros avícola y bovino, y según plantea Nova (2008), el sector agropecuario en Cuba muestra resultados poco alentadores, además de encontrarse urgido de reformas y transformaciones importantes.

Ante tal situación, cabe preguntarse si realmente estos acuerdos contribuirán al desarrollo de estos rubros estratégicos, y en qué medida se propiciará la internalización de los intercambios realizados propiciando el desarrollo y fortaleciendo realmente dichos sectores.

Con países como China, Iran y Belarus, los principales acuerdos son para el fortalecimiento de la infraestructura productiva (incorporación de maquinaria, equipos, plantas, herramientas varias, entre otros).

Diagnóstico del sector agroalimentario venezolano: un análisis desde la perspectiva de la competitividad sistémica

Es importante destacar que en la mayoría de los acuerdos establecidos entre naciones, Venezuela es el país receptor de cada uno de estos convenios, más no se evidencia que comparta sus fortalezas con otros países. Esto conlleva a inferir que desde la perspectiva de la competitividad a nivel meta, Venezuela no dispone de potencial en estos rubros para propiciar una competencia de sus prácticas, tecnología y conocimiento que le permita competir con otras naciones incluso con niveles de producción inferiores.

Al respecto Cabrera *et al.* (2011), plantean que el nivel meta tiene como premisa la integración social, es decir, la formación de estructuras en la sociedad para elevar la capacidad de los diferentes grupos de actores con el fin de articular sus intereses y satisfacer, entre todos, los requerimientos tecnológico-organizativos, sociales, ambientales y aquellos que plantea el mercado.

Nivel macro

Los determinantes de la competitividad en el nivel macro, consideran aspectos económicos, políticos, sociales y culturales principalmente. Desde la perspectiva legal, en Venezuela se establece en la Constitución Nacional Bolivariana (1999), específicamente en el artículo 305: "...la agricultura sustentable como base estratégica del desarrollo rural integral, a fin de garantizar la seguridad alimentaria de la población..." (Asamblea Nacional, 1999).

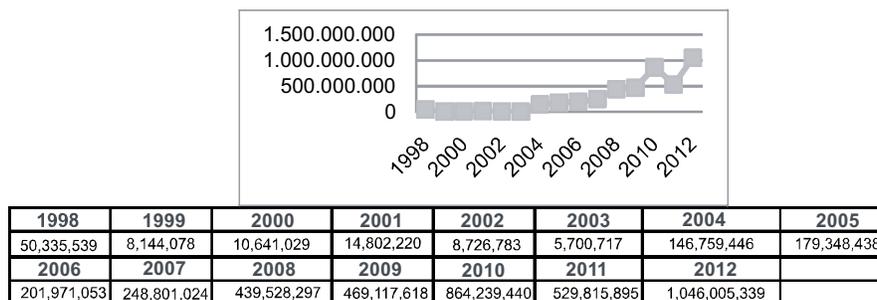
Asimismo, se han establecido políticas orientadas a "promover un desarrollo competitivo del sector agrícola nacional a fin de garantizar eficientemente la seguridad alimentaria, en el marco de un conjunto de estrategias que permitan adecuarnos a la globalización de los mercados prevaleciendo el interés nacional" (República Bolivariana de Venezuela, 2001; 2007).

Sin embargo, a pesar de estar definidos lineamientos estratégicos de Estado en dichos documentos, no se evidencia una ejecución de las políticas que propicie un desarrollo suficiente para solventar problemas que hoy día padece el sector agroalimentario.

Desde la perspectiva legal, se han emitido y aprobado leyes vinculadas al sub sector estudiado (Confederación de Asociaciones de Productores Agropecuarios, 2013), entre las que se pueden mencionar: 1) Ley orgánica de seguridad y soberanía agroalimentaria (2008); 2) Ley de reforma parcial de la Ley de tierras y desarrollo agrario (2010); 3) Ley para la promoción y desarrollo de la economía popular (2008); 4) Ley de beneficios y facilidades de pago para las deudas agrícolas y rubros estratégicos para la seguridad y soberanía agroalimentaria (2008); 4) Ley de créditos para el sector agrario (2008); 5) Ley de salud agrícola (2008), entre otras como la Ley de Costos y precios Justo (2011), la Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (2012), entre otras.

Las disposiciones en ellas contenidas, promueven el modelo de producción social-comunitario con nuevos sujetos organizativos de la economía agrícola, con inserción en la seguridad social; también regulan la tenencia y uso de la tierra, así como otros beneficios, deberes y derechos de los involucrados con el sector obje-

Gráfico 3. Importaciones de animales vivos (en FOB US\$)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central de Venezuela (2013).

Estas estadísticas se encuentran en sintonía con el informe de memoria y cuenta emitido por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (2012) correspondiente al año 2011, en este se indican los certificados de no producción o producción insuficiente para la importación de carne de bovino, unidades de huevos fértiles, pollitos bebes, bovino en pie para beneficio y carne de bovino en cortes deshuesada congelada, entre otros alimentos. Esto ratifica que no se dispone de producción suficiente, ni de la tecnología necesaria para garantizar el relevo de los animales destinados a la reproducción, cría y levante y engorde.

Adicionalmente en el sector avícola y porcino, se importa gran cantidad de insumos fundamentales para la elaboración del alimento concentrado para animales (sorgo, maíz y soya principalmente) (Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras, 2012), así como importaciones de medicinas y vacunas para las diferentes fases de la cadena agroproductivas. Tales insumos provienen de países como Estados Unidos, Colombia, Brasil, Bolivia, Argentina, China entre otros (Entrevista, 2012a).

De estas cifras, la carne de ganado y el ganado bovino, tuvo un porcentaje representativo, pues según estadísticas del BCV (2009) el incremento fue del 137,6% de las importaciones del año 2008 en relación con el año 2007, de las cuales se dedicaron parte al consumo final y, otra parte a ganado en pie (inversiones), cifras que se incrementan sostenidamente a partir del año 2004 al 2012 (Gráficos 1 y 2).

En lo que respecta a la *política cambiaria*, a pesar que existe prioridad para la adquisición de divisas y licencias de importación de alimentos; los empresarios y productores, alegan la rigurosidad y burocracia de los trámites establecidos por la Comisión de Administración de Divisas (Comisión de Administración de Divisas, 2012).

Todo esto conlleva a afirmar que en el país existen controles que establecen restricciones en el sub sector analizado, lo que limita la producción de los rubros estudiados (Entrevista; 2012a, 2012b, 2012c). Hernández (2001) y Benavides (2002) plantean que es fundamental para el logro de la competitividad que las condiciones macroeconómicas sean estables, las políticas cambiarias realistas, y la política comercial estimulante de la industria local. Sin embargo, en Venezuela, las regulaciones establecidas condicionan el desarrollo de la capacidad productiva del país, sus finanzas, sus procesos y finalmente su inserción en el mercado ampliado.

Para la Cepal (2001), en este nivel se ejercen mayores presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño a través de la coordinación de diferentes políticas económicas como la fiscal, la monetaria, la comercial, y la impositiva, entre otras.

Nivel meso

Los determinantes a nivel meso, consideran las industrias relacionadas y de apoyo; se desagregan en empresas productoras de bienes complementarios, proveedores y distribuidores. Se precisan en el Cuadro 3.

Es de destacar que dado que los sub sectores avícola y porcino, manejan una cadena agroproductiva con integración total o parcial de cada una de sus fases, presentan un sector industrial más estructurado que el bovino. Se aprovechan economías de escala, se negocia con proveedores y son mayores las barreras de entradas, bien sea por la integración exigida para operar, las altas inversiones requeridas para el desarrollo de la integración o el capital requerido para asumir los altos costos de alimentación por ejemplo (Orozco *et al.*, 2004; Rodríguez *et al.*, 2012). Por el contrario, los sistemas de producción ganaderos se manejan con concepciones tradicionales, sin integración de su cadena productiva, presenciándose menos formalidades y estructuraciones a nivel del sector industrial en el cual desarrollan su actividad.

Desde la perspectiva de la competitividad, no se evidencia un sector autosuficiente, integrado, capaz de ofertar productos suficientes para garantizar la satisfacción de demandas locales y nacionales. Además en el sector agroalimentario venezolano, se está configurando una nueva red de relaciones donde el estado se convierte en el principal actor en materia alimenticia.

Al respecto Porter plantea que existen dos grandes hipótesis: la primera, que el gobierno debe intervenir para sostener e incrementar la capacidad competitiva de las empresas, mientras que en el extremo opuesto se encuentra la tesis que sostiene de que la intervención del estado es nefasta para la competitividad de las organizaciones, sin duda nos encontramos en la segunda opción pues el Estado se ha convertido en importador, comercializador y distribuidor de bienes alimenticios, más no así productor a gran escala (satisfacción de la demanda) de productos alimenticios.

Cuadro 3. Industrias relacionadas y de apoyo por subsectores

Sub sector	Industrias relacionadas y de apoyo
Avícola	<ul style="list-style-type: none"> -Existen granjas asociadas o alquiladas para el engorde de aves. -Se materializan acuerdos entre empresas del sector para la elaboración de alimentos y el beneficio de las aves. -Existen proveedores nacionales y extranjeros para la adquisición de: insumos para la elaboración del alimento concentrado, medicamentos, vacunas, huevos fértiles (en algunos casos, cuando no se dispone de la fase de progenitoras), material de empaque, repuestos, entre otros. -Existe una red de distribución propia en algunos casos, en otros, se subcontrata el proceso de distribución. Se establecen acuerdos para la colocación de productos en mercados mayoristas, minoristas, existen puntos de venta, tiendas propias, además de tener algunas empresas servicio a domicilio y distribución in situ (venta de productos directamente de las plantas de beneficio)
Porcino	<ul style="list-style-type: none"> -Se establecen alianzas entre empresas del sector avícola y el porcino para la fabricación de alimento concentrado; existiendo apoyo mutuo entre los actores. -Los proveedores son muy similares a los del subsector avícola -Se maneja una red de distribución propia, con ciertas debilidades (retrasos en las entregas).
Bovino	<ul style="list-style-type: none"> -Dado que este sector no está integrado, los productores convienen entre ellos la transferencia de animales en las diferentes fases de su sistema de producción, considerando situaciones de infraestructura y manejo en función de la condición del animal y la intencionalidad del productor. -Se establecen acuerdos con las plantas de beneficio para coordinar los lotes de reses que iniciarán este proceso dentro de la cadena. -Los proveedores son muy similares a los del subsector avícola -Poseen algunas modalidades de distribución: propia, cuando algunos productores tienen sus propios vehículos para la movilización de los animales, y subcontratada, cuando no se dispone de los medios para distribuir el ganado. En esta situación, se alquila el transporte para la movilización del animal, estableciendo acuerdos con terceras personas, donde se establece si los fletes serán asumidos por el comprador o el vendedor.

Fuente: Elaboración propia a partir de Melean *et al.* (2008), Rodríguez *et al.* (2012), Entrevistas (2012a, 2012b, 2012c).

Nivel Micro:

Para caracterizar las actividades desarrolladas por las unidades que conforman el sub sector analizado; en los tres casos, bovino, avícola y porcino se obtienen productos básicos destinados a satisfacer necesidades primarias de la población; entre ellos: pollos enteros, huevos de consumo, pollos despresados, delicatessen derivadas de la carne de pollo, carne de cerdo, carne de res, y leche principalmente. Dichos productos mantienen precios regulados, por lo que deben gestio-

nar adecuadamente sus procesos internos para cumplir con la regulación y obtener márgenes de rentabilidad que garanticen la permanencia de la organización en el tiempo.

La oferta y la demanda de los rubros analizados, se presenta de la siguiente forma: 1) *porcino*: presenta una demanda estable, pues destina su producción en mayor proporción a la agroindustria; 2) *avícola*, su demanda es creciente, se distribuye a mayoristas y puntos de ventas (detallistas); y 3) *bovino*: mantiene una demanda creciente, en la línea de carne se vende a mayoristas (canal y ganado en pie), mientras que la leche se destina a la agroindustria (Entrevista; 2012a, 2012b, 2012c).

Es difícil diferenciar los *productos* obtenidos en cada rubro, es decir agregar valor, dada las características que presentan y la función básica que cumplen; sin embargo, esto puede realizarse en la agroindustria que procesa este tipo de alimentos. Desde la perspectiva de la *calidad*, se asumen estándares de calidad aceptables, pues se insertan en estrictos planes sanitarios, para garantizar normas básicas de higiene (Entrevista; 2012a, 2012b, 2012c).

Con respecto a la tecnología empleada, esta depende de las características de la empresa, sin embargo, estudios previos (Meleán *et al.*, 2008, Rodríguez *et al.*, 2012) indican que los sub sectores con mayor tecnificación son el avícola y el porcino, sin embargo su tecnología dependerá de la fase de la cadena agroproductiva, en algunas existe cierta automatización, en otras un grado de mecanización importante, mientras que en otras el trabajo requerido es manual (Meleán *et al.*, 2008). Algunas fincas ganaderas (grandes) emplean tecnologías de vanguardia para el desarrollo de sus procesos productivos a gran escala; sin embargo, en las pequeñas y medianas, las labores se realizan desde una perspectiva manual.

Es de destacar que en estas empresas, la tecnología empleada proviene de otros países, pues en Venezuela no desarrolla innovaciones de este tipo. Con respecto a los mercados, las empresas de los sub sectores estudiados, satisfacen mercados regionales y nacionales, manejan poca publicidad, pues atienden una alta demanda, y en algunos casos como el rubro de ganadería y el porcino, no tienen marcas registradas.

Es aquí donde la concepción sistémica de competitividad planteada por la Cepal (2001) cobra fuerza al plantear la interacción de todos los factores y actores en todos los niveles. Según Hernández (2001), se debe reconocer que un desarrollo industrial exitoso no se logra únicamente con una función de producción en el nivel micro, o de condiciones macroeconómicas estables en el nivel macro, sino también por la existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo, orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas (nivel meso).

Reflexiones finales

Se identificaron cuatro niveles: meta, macro, meso y micro y se analizaron los determinantes de cada uno en los subsectores bovino, avícola, porcino. A nivel meta (globalidad), se plantean acuerdos con otras naciones: Argentina, Brasil

Diagnóstico del sector agroalimentario venezolano: un análisis desde la perspectiva de la competitividad sistémica

y Nicaragua para el fortalecimiento del rubro ganadería principalmente (mejoramientos genéticos y productivos) y China, Irán y Belarus para propiciar desarrollos tecnológicos y de infraestructura, así como con Cuba para propiciar la creación de empresas mixtas socialistas en los tres sectores estudiados; en todos los casos, Venezuela en todos es país receptor en todos estos convenios.

A nivel macro, se analizaron los determinantes económicos, políticos, legales y sociales, se determinó que éstos influyen en los sectores analizados, en algunos casos de forma positiva, mientras que en otros casos la incidencia es negativa. Existen esfuerzos por parte del estado, para impulsar la economía agraria, sin embargo, no se han materializado del todo en los rubros analizados. Se importan grandes cantidades de insumos, productos terminados y ganado en pie para satisfacer la demanda de la población venezolana y garantizar la producción y continuidad de la actividad productiva (cría y levante) en el sub sector estudiado

En el nivel meso se identificaron industrias relacionadas y de apoyo, donde se encuentran actores importantes que forman parte de los sectores analizados. Existen entre ellos cooperación y fines comunes que han aprovechado para afrontar las situaciones de dificultad por las que transcurren. Con respecto a la demanda, en algunos sectores se considera estable, mientras que en otros se ha incrementado en los últimos meses, no se propician trabajos en redes productivas, no aprovechando los beneficios que pudieran derivarse de la misma.

A nivel micro, existen organizaciones que trabajan por hacer las cosas cada día mejor sin embargo, el sector en el que se encuentran inmersas ha atravesado situaciones difíciles, y más aún en los rubros estudiados. En este caso, deberán asumir lineamientos de estado (controles de precios, control cambiario, entre otras políticas) y buscar la forma de trabajar armónicamente con el Estado para aprovechar situaciones sinérgicas que se traduzcan en el fortalecimiento de las actividades y procesos desarrollados desde sus unidades productivas.

En síntesis, en cada uno de los niveles estudiados, existen aún muchas debilidades, pudiendo afirmar en función del análisis realizado, que como país Venezuela en los rubros estudiados y los aspectos analizados carece de ventajas competitivas y de la interacción de los aspectos considerados en los niveles meta, macro, meso y micro que le permitan propiciar una competitividad en el sector estudiado.

A nivel de los sectores, existe mucho aun por desarrollar y fomentar, se requiere que el crecimiento del número de empresas por rubro sea paralelo al crecimiento de la población, así como el fortalecimiento y desarrollo interno de las organizaciones existentes. Se requiere de sinergias importantes entre los principales actores para propiciar la competitividad de las empresa, sector, región y nación.

Referencias Bibliográficas

- Asamblea Nacional (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta oficial N°. 5.453, de fecha 24 de marzo de 2000 Venezuela.
- Ávila, Nelson y Guillezeau, Patricia (2008). Competitividad y productividad de las naciones. **Revista Negotium, Ciencias gerenciales**. Año 3 Numero 9, abril 2008. Venezuela. (Pp. 7-32).
- Banco Central de Venezuela (2009). Informe económico. Venezuela.
- Banco Central de Venezuela (2013). Estadísticas importaciones. Venezuela
- Benavides Espíndola, Olga (2002). **Competencias y competitividad**. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Mc Graw Hill. Colombia.
- Benitez Riech, José Guillermo y Cruz González, Víctor (2006). Un retorno reflexivo acerca de la competitividad de los productos de la industria alimenticia en Cuba. **Revista Agroalimentaria**. N°.23. Junio-Diciembre 2006. Venezuela (Pp. 43-56).
- Bustillos, Lissette (2011). **La articulación de la ganadería doble propósito como un agronegocio**. En **Innovación y Tecnología en la Ganadería de Doble Propósito**. Capítulo XII, sección I Ediciones Astro Data S.A. Venezuela.
- Cabrera Martínez, Alejandra María; López López, Paula Andrea, Ramírez Méndez, Claudia. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Documentos de investigación. Administración de Empresas. Universidad Central, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Departamento de Administración de Empresas. Primera edición, N° 4, Marzo 2011. Extraído de: [http://www.ucentral.edu.co/sites/publicaciones//images/storie/subportal_publicaciones/publicaciones/Documentos-Administracion 4.pdf](http://www.ucentral.edu.co/sites/publicaciones//images/storie/subportal_publicaciones/publicaciones/Documentos-Administracion%204.pdf). Consulta: 27/10/12.
- Carlin, Jhon (2004). Razones por las que hay hambre en el mundo. Diario el País. Edición digital. Extraído de: http://elpais.com/diari/2004/12/05/eps/1102231614_850215.html. Consulta: 10/06/2013.
- Chirinos, José (2013). Hemos logrado la seguridad agroalimentaria del país, combatiendo la pobreza". Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras. Extraído de: <http://www.fondas.gob.ve/index.php/noticias/noticias-nacionales/4369-hemos-logrado-la-seguridad-agroalimentaria-del-pais-combatiendo-la-pobreza>. Consulta: 04/05/2013.
- Comisión de Administración de Divisas (2012). Cadivi. Extraído de: <http://www.cadivi.gob.ve>. Consulta: 20/02/12.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del istmo centroamericano. CEPAL. Extraído de: <http://www.eclac.cl/publicaciones/Mexico/9/LCMEXL49/1499.pdf>. Consulta: 20/02/11.

Diagnóstico del sector agroalimentario venezolano: un análisis desde la perspectiva de la competitividad sistémica

- Confederación de Asociaciones de Productores Agropecuarios (Fedeaagro). (2013). Leyes. Extraído de: <http://www.fedeagro.org/leyes%2oAgricolas.asp>. Consulta: 04/06/13.
- Esser, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk; Meyer-Stamer, Jörg (1996). Competitividad sistémica. Nuevo desafío a las empresas y a la política. **Revista de la CEPAL**. N° (59). Chile. (Pp. 39-52).
- Foro Económico Mundial (2013). **The Global Competitiveness Report (2012–2013)**. Editores Klaus, Schwab; Xavier Sala-i-Martin y Børge Brende. Suiza.
- 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 N°. 24. Universidad del Zulia, 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 N° 1. Vol. 1 Enero-Junio. Universidad de los Andes, Venezuela. (Pp 28-39).
- Gamboa Cáceres, Teresa; Arellano Rodríguez, Madelein y Nava Vásquez, Yuneska (2001). Estrategias Empresariales: Aproximación a una Tipología. **Revista Venezolana de Ciencias Sociales**. Volumen 5 N°. 2. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Venezuela (Pp. 132-154).
- Gutiérrez Manstretta, Randolpho (2011). Pasado y presente del mercado de carnes en Venezuela ¿Futuro? En **Innovación y Tecnología en la Ganadería de Doble Propósito**. Capítulo LXXXVII, Ediciones Astro Data S.A. Venezuela.
- Hernández, Rene Antonio (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Istmo Centroamericano. **Serie de Estudios y perspectivas 5**. Sede sub regional de la CEPAL en México: unidad de desarrollo industrial. Chile.
- Instituto Nacional de Estadística-INE (2013). Encuesta de Seguimiento al Consumo de Alimentos. Extraído de: http://www.ine.gob.ve/index.php?option=com_content&cid=246&Itemid=38;tmpl=component. Consulta: 15/07/13.
- Labarca, Nelson (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. **Revista Omnia** Año/vol. 13, Numero 002. Universidad del Zulia, Venezuela. (Pp. 158-184).
- Loyo, Juan Carlos (2013). Venezuela alcanzó más de 70% de producción de alimentos en 2012. Extraído de: <http://www.avn.info.ve/contenido/vene->

zuela-alcanz%C3%B3-m%C3%A1s-70-producci%C3%B3n-alimentos-2012 . Consulta: 21/07/2013.

- Machado A., Carlos (2011). Derechos de propiedad y competitividad agroalimentaria en Venezuela. En **Innovación y Tecnología en la Ganadería de Doble Propósito**. Capítulo Introdutorio. Ediciones Astro Data S.A. Venezuela.
- Martiña Morantes, Zoraida Rondón, Omar Colmenares, Leyla Ríos de Álvarez y César Zambrano (2008). Análisis descriptivo de los sistemas de producción con ovinos en el municipio San Genaro de Boconoito (estado Portuguesa, Venezuela). **Revista Científica, FCV-LUZ / Vol. XVIII, N° 5**, Venezuela (Pp. 556-561).
- Meleán, Rosana, Bonomie, María y Rodríguez, Guillermo (2008). Procesos productivos de la industria avícola zuliana: Fases de alimento, engorde y beneficio. **Revista de la Facultad de Agronomía N° 25:1**. Enero-Marzo. Venezuela (Pp. 160-184).
- Mercado, Alexis; Córdova, Karenia y Testa, Pablo (2007). Tendencias organizativas y tecnológicas de la industria agroalimentaria global y su manifestación en Venezuela. **Agroalimentaria Vol. 12, N° 24**, Venezuela (Pp. 85-103).
- Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras - MAT- (2013). Convenios Internacionales. Extraído de: <http://www.mat.gob.ve/>. Consulta: 20/05/2013.
- Montoya R., Luz Alexandra; Montoya R., Ivan Alonso; Castellanos D. Oscar Fernando (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. **Revista Facultad de Ciencias Económicas**, Vol. XVI (1), Junio, Colombia (Pp59-70).
- Morales Espinoza, Agustín (2009). La cuestión agroalimentaria en Venezuela. **Revista Nueva Sociedad N° 223**, septiembre-octubre, Venezuela. (Pp. 128-145).
- Nova González, Armando (2008). El sector agropecuario en Cuba. **Revista Nueva Sociedad**. N° 216, julio-agosto, Venezuela (Pp. 77-89).
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura. (2012). Price volatility from a global perspective. Technical background document for the high-level event on: "Food price volatility and the role of speculation" FAO headquarters, Rome, 6 July 2012. Extraído de: http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/meetings/Price_volatility/Price_volatility_TechPaper_V3_clean.pdf. Consulta: 17/07/2013.
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura (2013). Situación Alimentaria Mundial. Índice de la FAO para los precios de los alimentos. Fuente: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/indice-de-la-fao-para-los-precios-de-los-alimentos/es/>. Consulta 17/07/13

Diagnóstico del sector agroalimentario venezolano: un análisis desde la perspectiva de la competitividad sistémica

- Orozco Campo, Rafael; Meleán Romero, Rosana y Rodríguez Medina, Guillermo (2004). Costos de producción en la cría de pollos de engorde. **Revista Venezolana de Gerencia**. Volumen 9, Número 28. Universidad del Zulia. Venezuela (Pp 1-27).
- Peña Marcano, María Elena (2011). Sistemas de gestión de la calidad en empresas ganaderas. En **Innovación y Tecnología en la Ganadería de Doble Propósito**. Ediciones Capítulo VII. Ediciones Astro Data S.A. Venezuela.
- Pérez-Escatel, Aldo A.; Pérez Veyna, Oscar (2009). Competitividad y acumulación de capacidades tecnológicas en la industria manufacturera mexicana. **Investigación Económica**, Vol. LXVIII, Núm. 268, abril-junio, Universidad Nacional Autónoma de México, México. (Pp. 159-187).
- Porter, Michael (1991). **La ventaja competitiva de las naciones**. Javier Vergara Editor. Grupo Zeta. Argentina.
- Porter, Michael (2003). **Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones**. Deusto. España.
- República Bolivariana de Venezuela (2001). Líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación 2001-2007. Venezuela.
- República Bolivariana de Venezuela (2007). Líneas generales del Plan de desarrollo económico y social de la Nación 2007-2013. Venezuela.
- Rodríguez Medina, Guillermo; Rodríguez Castro, Belkis y Villasmil Amaloo Karina (2012). Costos de producción en explotaciones porcinas de ciclo completo en el Municipio Mara, estado Zulia, Venezuela. **Revista Venezolana de Gerencia**. Volumen 17, Número 60, Venezuela (Pp. 709-729).
- Rojas, Patricia, Romero, Sergio y Sepúlveda (2000). Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad. **Serie de cuadernos técnicos del Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (IICA)**, N° 14. Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. San José, Costa Rica.
- Saavedra García, María Luisa (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. **Revista científica pensamiento y gestión**. N° 33, Julio- Diciembre 2012 (Pp.93-124)
- Segovia-López, Emma; y Albornoz-Gotera, Arlenis (2011). Alianzas estratégicas para la vinculación de productores a mercados dinámicos. En **Innovación y Tecnología en la Ganadería de Doble Propósito**. Capítulo XIII, Ediciones Astro Data S.A. Venezuela.
- Solleiro R., José L. y Castañón I., Rosario (2012). Competitividad, innovación y transferencia de tecnología en México. **Innovación y competitividad**. España. Noviembre-Diciembre 2012. N° 889, (Pp. 149-161).

Rosana Meleán Romero y Guillermo Rodríguez Medina
Telos Vol. 15, No. 3 (2013) 459 - 482

Vera, Leonardo (2010). Venezuela: anatomía de una recesión profunda y prolongada. **Revista Nueva Sociedad** N° 228, julio-agosto, Venezuela (Pp. 14-25).

Zarazúa-Escobar, José A.; Almaguer-Vargas, Gustavo; Márquez-Beber, Sergio (2011). Redes de innovación en el sistema productivo fresas en Zamora, Michoacán. **Revista Chapingo series horticultura** 17 (1), México (Pp. 51-60).

Entrevistas

_____ (2012a) Entrevista personal, productores del sub sector avícola. Estado Zulia, Venezuela.

_____ (2012b) Entrevista personal, productores del sub sector porcino. Estado Zulia, Venezuela.

_____ (2012c) Entrevista personal, productores del sub sector ganadero. Estado Zulia, Venezuela.