

**XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION**

**XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN DE COSTOS EN EMPRESAS DEL  
SECTOR AGROALIMENTARIO VENEZOLANO**

**Tipificación:** Conclusiones o avances de proyectos de investigación

**Autores**

**Rosana Meleán Romero  
Guillermo Rodríguez Medina  
Rafael Moreno Quintero  
María Bonomie Sánchez**

Universidad del Zulia  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

**Trelew, Chubut – Patagonia, Argentina. Septiembre de 2009**

**XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION  
XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN DE COSTOS EN EMPRESAS DEL SECTOR  
AGROALIMENTARIO VENEZOLANO**

**Tipificación:** Conclusiones o avances de proyectos de investigación

**RESUMEN**

En Venezuela, en los últimos meses, se ha declarado una crisis en materia económica que podría conllevar a un período de recesión como consecuencia de la situación vivida en Estados Unidos y otros países del sistema capitalista que afecta la operatividad habitual de las organizaciones, especialmente las pertenecientes al sector agroalimentario, por la responsabilidad que implica abastecer de productos básicos a la población venezolana. Este sector, actualmente se encuentra amenazado por importaciones de productos similares y regulaciones en los precios de los mismos. Ante tal situación, en este trabajo, se plantea analizar las estrategias que actualmente están adoptando las empresas involucradas para hacer frente a los problemas planteados. La investigación es de tipo analítica, bajo un diseño no experimental, de campo; se basa en fuentes secundarias y primarias de recolección de información; estas últimas se obtienen con la aplicación de un cuestionario en forma de entrevistas a personas clave de empresas del sector agroalimentario adscritas a la Cámara de Industriales del estado Zulia. Los resultados indican que las empresas han asumido estrategias que han sido definidas en función de la problemática actual del sector y centradas básicamente en la reducción de costos, entre éstas: estrategias enfocadas a los procesos (reestructuración y subcontratación); productos (precios y reducción de tamaño) y; estrategias de colaboración entre empresas (asociaciones), con la finalidad de reducir sus costos de producción. Se concluye, que las empresas del sector trabajan en función del costo objetivo, a partir del cual revisan sus procesos internos así como los desarrollados con otras empresas para lograr ventajas competitivas representadas por costos.

**Palabras Clave:** Estrategias de reducción de costos, estrategias enfocadas a los procesos, estrategias enfocadas a los productos, estrategias de colaboración, empresas del sector agroalimentario.

## 1. Introducción

La crisis económica a nivel mundial, trae implícito grandes 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 en un futuro lleno de incertidumbre, riesgos y recesión económica producto de la crisis prevista para los próximos años con consecuencias en todos los sectores de la economía venezolana.

Venezuela, no escapa a tal situación, como país dependiente de la actividad petrolera, golpeada fuertemente en los últimos meses con la caída de los precios internacionales del barril de petróleo, sumado a los problemas existentes con el sector empresarial privado, en el que se han producido expropiaciones de empresas, en algunos casos por el incumplimiento de regulaciones gubernamentales, a los cuales los empresarios alegan elevados costos de producción; nacionalización de empresas y cierre de otras; intervenciones; transferencias de responsabilidades de instituciones administradas por estados y municipios al gobierno nacional, producto de reformas legales como la ley de descentralización, la ley de pesca, entre otras; promulgación de nuevas leyes; las medidas económicas anunciadas por el presidente de la República, entre otros aspectos fundamentales para el abordaje de las estrategias empresariales emprendidas por las organizaciones venezolanas, insertas en la realidad actual del país.

Bajo estos planteamientos, y considerando el panorama de empresas venezolanas ante la coyuntura económico-política actual y las incidencias directas en algunos casos e indirectas en otros de las decisiones tomadas por el ejecutivo nacional en las empresas, en esta investigación se plantea analizar las estrategias empresariales que actualmente están adoptando las empresas del sector agroalimentario adscritas a la Cámara de Industriales del estado Zulia para hacer frente a los problemas planteados, básicamente estrategias enfocadas a los procesos (reestructuración y subcontratación); productos (precios y reducción de tamaño) y; estrategias de colaboración entre empresas (asociaciones), con la finalidad de reducir sus costos de producción.

Es pertinente destacar que el sector agroalimentario, atraviesa una grave crisis interna a nivel de las empresas que lo integran, si bien es cierto, en nuestro país lejos de asumir el modelo de desarrollo endógeno delineado en años atrás por el gobierno bolivariano, se han incrementado considerablemente las importaciones de productos alimenticios para tratar de dar cumplimiento al artículo 305 de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999) aprobada en Asamblea Constituyente de ese mismo año, donde se plantea:

“El Estado promoverá la agricultura sustentable como base estratégica del desarrollo rural integral y en consecuencia garantizará 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. La seguridad alimentaria deberá alcanzarse desarrollando y privilegiando la producción agropecuaria interna, entendiéndose como tal la proveniente de las actividades agrícola, pecuaria, pesquera y acuícola. La producción de alimentos es de interés nacional y fundamental al desarrollo económico y social de la Nación. A

tales fines, el Estado dictará las medidas de orden financiera, comercial, transferencia tecnológica, tenencia de la tierra, infraestructura, capacitación de mano de obra y otras que fueran necesarias para alcanzar niveles estratégicos de autoabastecimiento...”.

Dicho artículo se enmarca en las disposiciones manejadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés) en lo que respecta a seguridad alimentaria (Marreno, Gil y Montero, 2004) y evidencia la responsabilidad que tiene el gobierno venezolano para formular estrategias o medidas de cualquier naturaleza destinadas a mantener los niveles de autoabastecimiento en materia alimenticia para la población.

Sin embargo, lejos de lograr las consideraciones establecidas en el citado artículo, el país depende en gran medida de las importaciones de este tipo de productos más que de la producción agrícola nacional, la cual es insuficiente para cubrir la demanda de productos básicos como por ejemplo: pollo, leche en polvo, carotas, aceite, sardinas, atún fresco, azúcar, arroz, pastas, entre otros; existiendo con esto, una brecha entre la demanda real de este tipo de productos y lo que efectivamente se produce a nivel interno (oferta).

El gobierno preocupado por la situación que comparece el sector, ha definido políticas y programas para dar respuesta a los problemas de abastecimiento, sin embargo, la problemática persiste y se acrecienta. Entre las políticas para contrarrestar tal situación, se creó la misión mercal, concebida como una red de abastecimiento (mercadeo y comercialización) al mayor y detal de productos alimenticios de la cesta básica, y otros de primera necesidad a precios bajos y sin intermediarios a la población de escasos recursos (Misión Mercal, 2007).

Por otra parte se crea la misión Zamora, cuyo objetivo es reorganizar la tenencia de tierras ociosas con vocación agrícola; cuyo impacto social redundaría en la seguridad y soberanía alimentaria revirtiendo progresivamente la crisis del campo (Minci, 2007); y más recientemente en el año 2008 nace la Productora y Distribuidora de Alimentos (Pdval) como un nuevo instrumento para alcanzar la plena soberanía alimentaria; sin embargo, los resultados obtenidos en materia de abastecimiento y soberanía alimentaria distan mucho de los objetivos esperados tanto por el gobierno como por la colectividad.

En tal sentido, en la presente investigación, se desglosarán las estrategias de reducción de costos aplicadas por las empresas del sector agroalimentario, insertas en un contexto de crisis económica; como consecuencia de la situación vivida en Estados Unidos y otros países del sistema capitalista, que afecta la operatividad habitual de las organizaciones (Venezuela es un país importador de productos alimenticios y depende en gran medida de otros países para garantizar la seguridad agroalimentaria de la población), las cuales deberán reducir sus costos de producción, supeditado a un costo objetivo, que producto de las regulaciones de precios existentes en el sector, deben asumir las empresas que lo integran. Solo de esta forma podrán cumplir con regulaciones gubernamentales impuestas y obtener márgenes de rentabilidad necesarios para permanecer en el mercado.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación es de tipo descriptiva de diseño no experimental, de campo y transeccional; describe situaciones reales específicas y

en ningún momento se llega a manipular las variables. Parte de una revisión documental de artículos electrónicos y otros materiales de interés para abordar la variable objeto de estudio, los cuales se emplean para analizar y contrastar la información empírica obtenida al aplicar instrumentos de recolección de información, básicamente cuestionarios aplicados en forma de entrevistas a informantes clave en las unidades de análisis seleccionadas, entre las cuales se pueden mencionar: Empresas pertenecientes al grupo Polar, en la división de alimentos; empresas del sector avícola, empresas fabricantes de pastas alimenticias pertenecientes a la Asociación Venezolana de pastas, entre otras un tanto más pequeñas, donde no se evidencia en gran medida o al menos de manera formal la aplicación de las estrategias mencionadas.

La investigación se inicia con las estrategias empresariales de reducción de costos: enfocadas a los procesos, productos y las de cooperación o colaboración entre empresa, discutiendo y contrastando con aspectos empíricos producto del análisis de las empresas seleccionadas, para por último plantear las conclusiones, como síntesis lógica del análisis realizado.

## **2. Estrategias de reducción de costos en empresas del sector agroalimentario venezolano.**

Las empresas trabajan incesantemente para ofrecer productos o servicios con calidad, a precios competitivos y 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.

Para lograr esto, en un contexto como el actual, lleno de incertidumbre, recesión económica, regulación de precios, controles cambiarios, grandes importaciones, entre otros aspectos, las empresas deben prepararse y asumir estrategias, que enmarcadas en el contexto planteado, se orienten fundamentalmente a la reducción de costos, puesto que bajo las situaciones expuestas, es difícil inducir el desarrollo de ventajas comparativas dinámicas que impliquen grandes desembolsos. Por el contrario, buscarán replantear las políticas empresariales e industriales definidas, con la idea de mantenerse y no desistir ante contracciones en la demanda.

Al respecto Horngren y col. (2007: 456), plantean que la estrategia guía las operaciones de una empresa y las decisiones a corto y largo plazo de los administradores, por lo que se consideran decisivas en las organizaciones. Las estrategias como tema en el ámbito gerencial es muy controvertido, y más aún al momento de plantear una definición que incluya los elementos e implicaciones que reviste el concepto. Al respecto muchos han sido los autores que tratan de definirlo, Villalba (1999), Frances 2007, Thompson y Strickland (2004), Porter (XXXX), Mintzberg 1991, Gamboa y col. (2001) entre otros, siendo estas últimas quienes presentan una definición integral del término, basadas en la revisión y discusión de autores entre ellos los mencionados centrando la definición en el ambiente donde se desarrollan: las empresas, como sigue: (Gamboa y col.; 2001,138):

“Las estrategias empresariales son los medios por los cuales se lograrán los objetivos de cambio a mediano y largo plazo para obtener ventajas comparativas u oponerse a actuaciones presentes o futuras de los competidores. Por consiguiente, a ellas subyacen principios, valores y fines que determinan la dirección de la empresa; además, la estrategia exige un conjunto de esfuerzos para coordinar e integrar en forma coherente, recursos y operaciones en función de alcanzar fines u objetivos generales. Dada su naturaleza, no es posible improvisar una estrategia, cuya complejidad demanda un riguroso trabajo de planificación y ejecución, así como ciertas condiciones: enormes presiones externas, descontento interno con el orden vigente, una estrategia alternativa coherente con la visión de cambio y evaluar la misión fundamental como inicio de la reconstrucción. La estrategia tiene mayor potencial cuando el análisis prospectivo permite prever el posible curso de los acontecimientos y anticipar su diseño en función de los escenarios futuros en los cuales podría conducirse la organización”.

Las autoras definen desde una perspectiva general el término estrategia, incluyendo incluso aspectos no considerados por otros autores. Al definir las, plantean que no es posible su improvisación por el riguroso trabajo de planificación y ejecución, aunado a condiciones externas e internas a las organizaciones, entre las cuales se puede mencionar: enormes presiones externas y descontento interno con el orden vigente.

Sobre las presiones externas, fueron mencionadas al plantear el contexto en el cual se enmarca la investigación; marcado por factores de diversas índole: políticos, económicos y sociales principalmente, que en algunos casos conlleva a que las empresa improvisen las estrategias que seguirán, trabajando en función de las circunstancias que delimitan el futuro inmediato de estas en el entorno externo que las rodea.

Por otra parte, en lo que respecta al descontento interno con el orden vigente, asumiendo esto como la no conformidad con las circunstancias que se suceden en el entorno, las empresas objeto de estudio en esta investigación, así lo han manifestado, la inexistencia de mesas de diálogo entre el gobierno y ellas como sujetos principales en el desarrollo del país se consideran insuficientes o nulas, lo que impide acuerdos entre las partes para beneficiar al colectivo.

En ambos casos la revisión de sus procesos internos, se convierte en un aspecto medular, donde la racionalización de recursos pasa a ser una necesidad inmediata para estas empresas, las cuales deben garantizar la calidad de los productos con ventajas representadas por costos; es decir, fabricar productos incurriendo únicamente en los costos necesarios. Con esto, podrán ofrecer precios competitivos que por una parte satisfagan la regulación de precios decretada por el gobierno, y por la otra permita cubrir sus costos de producción y obtener márgenes de rentabilidad aceptables.

Estos planteamientos son soportados por Thompson y Strickland (2004), quienes plantean que las estrategias definidas por las empresas deben dar respuestas a las

circunstancias del contexto y a las prioridades competitivas que hayan definido. Bajo el contexto actual, las empresas se valen de estrategias empresariales, las cuales mantienen un fin básico: reducir costos asociados a la producción de sus productos finales.

En tal sentido, en base a lo propuesto por Gamboa y col. (2001) y la revisión de los enfoques sobre estrategias planteado por los autores consultados, se propone una definición de las *estrategias de reducción de costos*:

“medios por los cuales las organizaciones industriales lograrán sus objetivos de producción a mediano y largo plazo, logrando obtener productos confiables y de calidad con costos competitivos, para ello deben asegurar procesos de trabajo eficientes, donde se coordinen esfuerzos de manera coherente para garantizar el uso racional de los factores productivos, buscando la creación y/o mantenimiento de ventajas competitivas relativas a costos difíciles de superar y sostenibles en el tiempo”.

Las estrategias empleadas para la reducción de costos, luego de revisar las clasificaciones existentes propuestas por autores como: Villalba (1999), Francés 2007, Thompson y Strickland (2004), Porter (XXXX), Mintzberg (1991), Gamboa y col. (2001 y 2003), a pesar de que la mayoría de las estrategias tienen como fin último la reducción de costos, en esta investigación se centrará la atención en las estrategias orientadas básicamente a los productos, procesos, y otras destinadas a colaborar o cooperar entre empresas, por lo cual se asumen esta clasificación para el desarrollo de este apartado en la investigación, citando casos puntuales de empresas pertenecientes al sector agroalimentario venezolano.

## **2.1. Estrategias enfocadas al proceso.**

En las organizaciones los procesos son fundamentales para la consecución de los objetivos y para la aplicación de las estrategias definidas; también, son necesarios para la elaboración de productos o la prestación de servicios, convirtiéndose las decisiones sobre procesos, estratégicas para competir en el largo plazo. Los procesos, sostienen toda actividad de trabajo y se presentan anidados unos dentro de otros a lo largo de la cadena de suministro o cadena de valor de las empresas (Krajewski y Ritzman: 2000).

Las decisiones sobre procesos afectan los logros de la empresa en lo referente a prioridades competitivas de calidad, flexibilidad, tiempo y fundamentalmente costos; la estrategia de proceso, debe estar encaminada como herramienta para transformar recursos en bienes y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente y las especificación del producto; así, las empresas deberán asumir la mejor forma de producir bienes que satisfagan ambos 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 acorde a las necesidades de la empresa dependerá básicamente de: 1) tipo de productos o servicio que se ofrece, si es nuevo o sustancialmente 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).*

Entre estas necesidades, se evidencian los cambios en costos, factor esencial, vinculado con el empleo eficiente de los recursos en el ambiente organizacional, básicamente en el área operativa. En tal sentido, las empresas deberán asumir estrategias que garanticen la eficiencia de los métodos empleados y de los factores productivos en aras de mantener una adecuada relación costos-beneficio, garantizando niveles de productividad aceptables.

Entre las estrategias básicas para garantizar la eficiencia de los procesos, se encuentran la *reestructuración productiva, que implica la automatización de operaciones, el rediseño de procesos, redistribución de las instalaciones (layout), subcontratación de procesos no medulares y benchmarking fundamentalmente.*

Al respecto, Gamboa y col. (2003:598), plantean que “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”.

La productividad en las operaciones se garantiza en la medida que empleen métodos de trabajos que conlleven a la eficiencia, razón por la cual, la revisión de procesos para su replanteamiento, en aras de una racionalización de recursos buscando mejoras sustanciales en rendimientos y costos, se hace necesario en las organizaciones.

En tal sentido, rediseños parciales o radicales (reingeniería), automatización de operaciones, redistribución de la planta entre otros aspectos; son esenciales gestionar para garantizar el desarrollo eficiente de los procesos operativos de las empresas. Al respecto, en el área operativa, donde existen factores productivos importantes y esenciales para la producción que impulsan costos de producción, se deben garantizar la creación de ventajas comparativas vinculadas con costos.

En el caso de las empresas venezolanas analizadas, en un período de recesión económica, inversiones en sus procesos productivos que implican grandes desembolsos se contraen, limitándose únicamente a mantener operativos sus procesos de trabajo, para lo cual ejecutan planes de mantenimientos periódicos para su tecnología, reduciendo inversiones relativas a la actualización tecnológica, que sin duda conllevaría a una reducción de costos en el mediano y largo plazo.

A pesar de esto, Meleán y Nava (2007), afirman que a principios de la década actual una de las grandes empresas del sector de pastas alimenticias venezolano, adquirió tecnología completamente automatizada para modernizar sus líneas de fabricación de pastas, lo que le permitió reducir el número de trabajadores dispuestos en la línea de 12 a 4 por turno de trabajo. Hoy en día es suficiente un supervisor por línea de producción, los



programadores u operarios de los equipos y el personal necesario para las funciones de mantenimiento; con esto se sustituye el trabajo humano poco calificado por líneas de producción completamente automatizadas. Esto se traduce en una reducción considerable de los costos de mano de obra y por ende de producción asociados al proceso automatizado de elaboración de pastas alimenticias.

Sin embargo, modificar los procesos básicos, no siempre implica grandes desembolsos, según Coriat (1995:57), para la modificación de proceso puede asumirse una distribuir adecuada hombres y máquinas (lay-out) para dar mayor fluidez al proceso productivo, facilitando que varios equipos o tareas sean atendidos por un trabajador polivalente (integración de funciones y tareas); además de asumir procesos productivos más flexibles que conllevan a la mejor utilización de los recursos productivos.

Otra estrategia enfocada a los procesos es la reingeniería, como herramienta de reestructuración de procesos de acuerdo con Hammer y Champy (1994:2), consiste en la “revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. La reingeniería significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar un trabajo; reinventar el negocio, no modificarlo ni mejorarlo.

Las empresas venezolanas, no son tan agresivas para asumir la reingeniería como estrategia para implementar cambios en sus procesos, por el contrario, asumen el rediseño parcial o reorganización de partes, etapas o fases de los procesos, acortando ciclos que se traducirán en ahorros en costos. Al respecto, las grandes empresas pertenecientes del sector de pastas alimenticias de la región zuliana, asumen reestructuraciones parciales de sus procesos productivos (líneas de producción de pastas), alegando que es difícil en el contexto actual, rediseñar radicalmente sus procesos, para comenzar nuevamente sin ningún preconcepto de patrones o formas de trabajo previas.

Bajo el contexto económico actual, personas clave del sector comentan que “...en una situación en la cual se encuentran preocupados por sobrevivir y alcanzar una posición que les permita liderar mercados, no se atreven a implantar cambios radicales en los procesos (reingeniería)... pero, si han realizado reorganizaciones importantes que le han conllevado a una reducción significativa en costos...” (Pernia, 2005).

Por otra parte, en el caso de empresas pertenecientes al sector avícola de la región zuliana, donde “la idea fundamental radica en hacer los procesos productivos más eficientes y competitivos, manteniendo un equilibrio entre la tecnología de producción y el conocimiento necesario para desarrollar procesos de trabajos con ventajas competitivas difíciles de superar...” (Meleán y col., 2008:183), es de destacar, que las empresas manejan una cadena productiva compuesta por siete fases productivas, que desarrollan proceso diferentes en cada una de ellas, apoyados en tecnología de igual forma diferente. Sin embargo, en cada una de sus fases productivas, básicamente incubación, engorde, y beneficio, se evalúan constantemente los procesos con la finalidad de acortar tiempos o ciclos de ejecución de las actividades en aras de reducir costos de producción. Es de resaltar

que en estas empresas, al igual que en las empresas de pastas, el precio de los productos finales se encuentra regulados, por lo que deben trabajar en función de lograr el costo objetivo establecido.

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 y la evaluación constante de sus procesos las ha llevado a la eficiencia en sus operaciones y con esto a elevar sus niveles de productividad, aunado al posicionamiento que mantienen en el mercado nacional, producto de la creación de ventajas comparativas, representada en la mayoría de los casos por costos (precios) y calidad en sus productos.

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, además de resistirse a la implementación de mejoras en sus procesos productivos, alegando que no cuentan con los 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).

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 se emplea la gerencia estratégica, donde se toman como referentes empresas líderes de cada industria como modelo. En este caso, se puede citar las empresas Cargill de Venezuela y Molinos Sagra, C.A, pertenecientes al sector alimenticio, específicamente en su división de pastas alimenticias. Esta estrategia emplea parámetro de comparación y punto de referencia (benchmark), para mejorar constantemente sus procesos internos.

En lo que respecta al justo a tiempo, es una filosofía empresarial que se concentra en eliminar el despilfarro en todas las actividades internas de la organización y en todas las actividades de intercambio externas. El Justo a Tiempo (JAT) proporciona la materia prima o la parte componente en el mismo día o incluso en la misma hora en que se necesita.

El JAT intenta eliminar la necesidad del inventario, modificando algunas de las condiciones básicas de manufactura. El JAT sigue tres pasos para desarrollar las relaciones con los proveedores: 1) comunicar los beneficios, tanto para los clientes como para los proveedores; 2) capacitar al proveedor en los conceptos del JAT; y 3) ayudar a los proveedores a encontrar maneras de simplificar su propio proceso de producción para hacer entregas frecuentes de manera más fácil (Donnelly, y col.,1994: 653).

No todas las organizaciones pueden aplicar el JAT con eficiencia; para lograrlo la gerencia debe salvar numerosos obstáculos. Una empresa con inventario cero no tiene forma de responder inmediatamente a oportunidades de vender productos adicionales.

En lo que respecta al manejo de los materiales necesarios para la producción, empresas pequeñas fabricantes de pastas (La comisana), dirige sus productos a los estratos D y E de la población. Trabaja con harina adquirida en el mercado nacional y por el

relativamente pequeño flujo de caja que mantiene, gestiona sus compras asumiendo la filosofía del Justo a tiempo, por dos razones principales: 1) Este sistema permite aprovechar el efectivo en otras inversiones y 2) ahorrar espacio físico, puesto que no cuenta con un espacio destinado para mantener el inventario de materia prima. Estas empresas establecen acuerdos con su principal (y único) proveedor: Molinos Nacionales, C.A. (Monaca), estableciendo cantidades y plazos de entrega de su insumo básico.

El JAT, como estrategia que permite ahorrar costos de manera significativa vinculados a los inventarios, ha sido poco explotada en nuestro país y básicamente en empresas del sector alimenticio, donde por el contrario, dada la dependencia de insumos provenientes de otros países y claves en el proceso productivo, las empresas se abastecen lo más que pueden para evitar pérdidas por la no existencia de materias primas básicas. Tal es el caso de las grandes empresas del sector de pastas alimenticias, que como trabajan con insumos importados, prevén grandes cantidades de inventarios de materia prima (trigo), alejándose de los beneficios derivados de la aplicación de esta estrategia, que una vez asumida y coordinada efectivamente permite la reducción de costos.

En síntesis, se puede asumir que las estrategias de reducción de costos enfocadas a los procesos, parten de una revisión exhaustiva de sus procesos internos en aras de adoptar nuevos patrones productivos, que implican nuevos métodos o formas de trabajo, cuyo objetivo principal es la creación de importantes 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).

## **2.2. Estrategias enfocadas al producto.**

Una vez analizados los procesos productivos, es necesario precisar que éstos se definen para lograr la concreción de los productos finales, dirigidos a satisfacer necesidades y deseos en el mercado. Al respecto Kotler (1997), plantea que un producto es algo que puede ofrecerse a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, se adquiera, utilice o consuma.

Sin embargo, en la actualidad va más allá de los aspectos tangibles que constituyen la esencia de dichos bienes o un productos, definiéndolo Fernández y col. (2006:108), como un conjunto complejo de satisfacciones de valor, formado por atributos que pueden ser tangibles (aspectos y elementos funcionales entre otros) o intangibles (prestigio, imagen, seguridad).

Las estrategias vinculadas 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.

Gamboa y col. (2003), plantean tres estrategias vinculadas a los productos, con fines específicos en cada caso:

- 1) **Desarrollo de productos:** esta estrategia acelera el desgaste del producto, evita la saturación del mercado y adquiere ventajas frente a los competidores.
- 2) **Diversificación productiva:** permiten evitar 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.

De las estrategias propuestas por Gamboa y col. (2003), solo la concentración productiva persigue la reducción de costos, siendo el resto, estrategias que requieren de una planificación estratégica detallada, la integración y el compromiso de áreas funcionales clave (mercadeo, ingeniería, costos, entre otros), además de requerir grandes inversiones.

Por su parte, Puente (2007) agrupa las estrategias de producto en tres categorías, que se aplican perfectamente en contextos recesivos, con el fin específico de reducir costos. Ellas son:

- 1) **Reestructuración del portafolio:** esta estrategia contempla el lanzamiento de nuevos productos (de menor calidad y menor costo), la reducción de extensiones de línea (se mantienen solo los productos de mayor volumen de ventas o rentabilidad) y la reducción de la calidad de los productos existentes.
- 2) **Cambios de empaque:** esta categoría se aplica en épocas de recesión, cuando las empresas deciden evaluar nuevas 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 y col. (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, según Puente (2007: 30), la aplicación de estas estrategias es catalogada de peligrosa; puesto que se corre el riesgo de perder credibilidad, prestigio y, por lo tanto, posicionamiento del producto en el mercado.

En tal sentido, las estrategias vinculadas a los productos que asuman las empresas dependerán de los fines perseguidos y de las situaciones presentes en el contexto en el que operan. Sin duda, las planteadas por Gamboa y col. (2003) son un tanto más genéricas que las planteadas por Puente (2007), aplicables específicamente en situaciones de contracción de la demanda.

En la clasificación planteada por Gamboa y col (2003), centrar la atención y los recursos en las actividades centrales de la organización o en un segmento particular del mercado hace a las organizaciones más competitivas. La eliminación de productos, la disminución del número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una empresa

para mejorar su productividad, las lleva a concentrar sus esfuerzos en un determinado producto o servicio (Serna, 1997); es decir, especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea de producto o servicio.

Esta estrategia es lo opuesto a la diferenciación y se establece cuando una empresa tiene que reducir costos que incluyen personal, materiales y mano de obra para poder mantenerse con eficiencia y eficacia dentro del mercado. Tal es el caso de la empresa Mosaca, en su área de pastificio. Esta empresa abandonó el negocio de la venta de harina de panadería a clientes externos por presentar márgenes de utilidad muy bajo, mientras su competencia eliminó una pasta universal (marca Rigoletto) dirigido a los estratos sociales (D y E) para centrarse en otros segmentos del mercado como son los estratos (A,B y C); la empresa alega que existen muchos pastificios pequeños que compiten con la calidad de una pasta popular, por lo cual ha decidido centrar sus esfuerzos en sus marcas más representativas dirigidas a mercados específicos. Además que este producto ofrecía márgenes de rentabilidad muy bajos, donde los costos de producción eran subsidiados por otros productos.

Igual situación ocurre en la empresa Condimentos Doña Aurora, una empresa pequeña de naturaleza familiar, con métodos de trabajos artesanales y manejada bajo la filosofía de empresa tradicional. Esta empresa elabora varios tipos de condimentos, existiendo algunos de ellos que no son rentables, pero que deben de mantenerse para ofrecer una amplia gama de productos a sus clientes. Si la empresa decidiera concentrar su producción en pocos productos rentables, tal vez perdería clientes por la reducción o reestructuración del portafolio de productos; también es difícil subir el precio por la regulación de los mismos por parte del gobierno. Bajo estas circunstancias deciden trabajar manteniendo la distribución de los costos totales de producción en la totalidad (unidades) de productos elaborados, sin existir distinciones entre ellos, es decir costean sus productos en función del costeo tradicional.

Estas estrategias, en algunos casos son implantadas asumiendo conductas poco éticas, donde no se considera la responsabilidad social que tienen las empresas ante la sociedad; en tal sentido, fabrican productos de baja calidad y bajo precio de venta, que presentan una tendencia preocupante en el caso de los alimentos por el escaso valor nutricional que contiene, desvirtuando la esencia misma de la estrategia.

Por otra parte, enmarcados en la clasificación de Puente (2007), se pueden citar casos puntuales de empresas pertenecientes al sector agroalimentario que han asumido estrategias dirigidas al cambio en el empaque de los productos, como ocurre en el 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 de Soda Puig), empacaban sus productos inicialmente en cajas de cartón, teniendo ahora un práctico empaque en bolsas plásticas; 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, trae implícito la reducción de costos que implica beneficios para la organización. Por su parte, Fernández y col. (2006) denomina esos productos mejorados, puesto que se obtiene añadiendo características funcionales al producto básico para hacerlo más atractivo para el cliente y así aprovechar oportunidades del mercado.

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, al igual que las margarinas, salsas, galletas con un menor número de unidades por paquete, entre otros como la nueva presentación de las galletas oreo y maría Puig, las cuales se expende 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.

### **2.3. Estrategias de colaboración y cooperación.**

Es de destacar que en un contexto como el descrito, las empresas pertenecientes al sector agroalimentario venezolano, además de orientar sus estrategias a la revisión de sus procesos internos y a los productos que elaboran, también asumen estrategias de colaboración (alianzas, fusiones y/o adquisiciones) y de cooperación (integración vertical), cuyo objetivo es la reducción de costos de producción y distribución principalmente.

Las estrategias de colaboración entre empresas, se materializan con el establecimiento de acuerdos para aprovechar la tecnología, reducir costos, compartir riesgos, diversificar la línea de productos o para aprovechar cualquier otra ventaja que brinda el trabajo conjunto; lo importante es lograr efectos sinérgicos utilizando las ventajas competitivas de empresas que anteriormente operaban por separado.

Al respecto, Badaracco (1992), plantea que las alianzas toman formas muy diversas y que pueden ir desde uniones breves e informales, hasta acuerdos en los que no se puede precisar con facilidad si las empresas están de hecho separadas. Como ejemplo de esta estrategia, la industria alimenticia Noel, S.A. de Colombia, ha ofrecido sus canales de distribución a Heinz de Venezuela, con el propósito de que Noel distribuya en Colombia sus productos. De igual forma lo hizo la empresa Noel, S.A. con Mavesa para la distribución de productos colombianos (chocolates, galletas y confites) en Venezuela y viceversa, entre otros acuerdos de similar naturaleza entre este tipo de empresas.

En lo que respecta a la estrategia de integración vertical, como estrategias de cooperación, estas se pueden evidenciar en el sector avícola zuliano, donde las empresas deben integrar cada una de las fases que componen la cadena de valor de la industria para poder tener un liderazgo en costos que le permita competir, cumplir con las regulaciones impuestas y sobrevivir en un sector amenazado por fuertes barreras de entrada.

Estas empresas buscan la integración total de su cadena productiva con la finalidad de mantener costos competitivos, que difícilmente se tendrían operando separadamente. En este tipo de estrategia, la coordinación entre los eslabones que conforman la cadena es fundamental, así como el establecimiento de redes de producción en el sector.

Para finalizar, se puede afirmar que las estrategias de reducción de costos, se basan fundamentalmente en el logro de ventajas competitivas relativas a costos, donde la racionalización de recursos se convierte en un factor esencial para la permanencia de las organizaciones en el mercado, más aún en este sector de la economía amenazado por regulaciones en los precios de los productos.

Es de resaltar que bajo el contexto actual, las empresas ven limitadas sus posibilidades de crecimiento, más aún en el caso de las pequeñas empresas, que se quedan rezagadas por no contar con la plataforma necesaria para afrontar los retos que impone el mercado y las cambiantes situaciones de la economía.

Ante tales situaciones, deben buscar la consolidación, fortalecimiento y vinculación de áreas clave de la empresa, promover vinculaciones efectivas con actores clave participantes en los procesos, entre ellos proveedores y clientes, integrar las actividades básicas de la cadena de suministro (integración vertical), aprovechar economías de escala y asumir estrategias empresariales dirigidas a la reducción de sus costos más representativos: los de producción.

Incrementar la productividad y la competitividad en los mercados actuales y futuros, con responsabilidad social, que dé respuestas a exigencias sociales, ambientales y éticas de la sociedad actual, caracterizada por una gran recesión económica y problemas en diferentes áreas y sectores de la economía; con gran incidencia en el sector agroalimentario por ser motor fundamental del desarrollo de nuestros pueblos, cuya responsabilidad es lograr la soberanía e independencia agroalimentaria tan anhelada por la población venezolana.

### **3. Conclusiones.**

El análisis de costos es fundamental en las organizaciones, por constituirse el indicadores claves para garantizar elevados niveles de productividad; razón por la cual, se deben gestionar adecuadamente, para basar en ellos decisiones gerenciales.

Los costos, básicamente los de producción, se asocian a la fabricación de productos, que requieren de procesos para su elaboración, así como también de acuerdos entre empresas que permitirán el manejo adecuado de los mismos, buscando su racionalización o reducción.

En tal sentido, las empresas definen estrategias de reducción de costos entendidas como los medios por los cuales las organizaciones industriales lograrán sus objetivos de producción a mediano y largo plazo, logrando obtener productos confiables y de calidad con

costos competitivos. Para ello, aseguran procesos de trabajo eficientes, coordinando esfuerzos de manera coherente para garantizar el uso racional de los factores productivos.

Estas estrategias se enfocan tanto a los procesos como a los productos, las primeras asumidas para reestructurar las operaciones productivas, automatizándolas o rediseñándolas, mientras que las segundas para promover cambios en los productos finales. En ambos casos, el fin último de la estrategia adoptada es la reducción de costos, en algunos casos será de manera inmediata, y en otros en un periodo de tiempo mayor.

Otras estrategias dirigidas a la reducción de costos, son las que permiten a las empresas aprovechar sinergias, en función del aprovechamiento de aspectos clave o complementarios en cada una de ellas. Existen de igual forma, estrategias que buscan el aseguramiento de los insumos necesarios para operar y la salida de los productos finales a los mercados, estas son denominadas estrategias de integración vertical hacia atrás y hacia delante. Las mencionadas estrategias buscan garantizar el aprovisionamiento de insumos y la colocación de productos en el mercado al menor costo, requiriendo para ello beneficios y coordinación entre las partes.

En un contexto de crisis económica mundial, las empresas se valen de estas herramientas, entre otras para mantener un control y gestión adecuada de costos; trabajan en función del costo objetivo, a partir del cual revisan sus procesos internos así como los desarrollados con otras empresas para lograr ventajas competitivas representadas por costos, esto sin descuidar la calidad de los productos que elaboran. En síntesis, se puede afirmar que la reducción de costos es el fin último de un gran número de estrategia adoptadas por las empresas; básicamente las enfocadas a los procesos, productos y las de colaboración y cooperación; la meta, es aprender a gerenciarlos adecuadamente con el propósito de convertirlos en una ventaja comparativa que le permita a la empresa lograr posiciones de dominio en los mercados globales.

#### 4. Referencias Bibliográficas

- Champy, James (1996). **Reingeniería en la Gerencia**. Como modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). <http://www.georgetown.edu/pdba/constitutions/Venezuela/ven1999.html>. Consulta: Febrero 2009
- Coriat, Benjamin. (1995). **Pensar al Revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa**. Siglo Veintiuno Editores. 2da Edición. México.
- Donnelly, Gibson e Ivancevich (1994) **Dirección y Administración de Empresas**. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana
- Fernández, Esteban; Avella, Lucia y Fernández, Marta (2006) **Estrategia de Producción**. McGraw-Hill. Madrid, España.
- Francés, Antonio (2006) **Estrategia y planes para la empresa**. Cuadro de mando integral. Prentice Hall
- 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. Universidad del Zulia. Páginas 592-606. Maracaibo, Venezuela
- 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. Universidad de los Andes. Páginas 28-39. Mérida, Venezuela
- Heizer, Jay y Render, Barry (2001). **Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas.** Sexta Edición. Editorial Prentice-Hall Iberia. Madrid, España. Pág.576
- Heizer, Jay y Render Barry (2001) **Dirección de la producción y de Operaciones. Decisiones tácticas.** Editorial Pearson. Sexta Edición.
- Kotler, Philip (1996) **Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control.** Octava Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México
- Krajewsky, Lee J., Ritzman, Larry P. y Malhotra, Manoj (2008) **Administración de Operaciones.** Octava Edición. Prentice Hall.
- Marreno Fernando, Gil Leonardo y Montero Mónica (2004) **Propuesta de Estrategia e Instrumentos para mejorar la Seguridad Alimentaria en Venezuela.** Fuente: [www.comunidadandina.gov](http://www.comunidadandina.gov) Consulta: 22/05/07
- Meleán, Rosana y Nava Yuneska (2007). **Estrategias empresariales aplicadas en el proceso productivo de las industrias de pastas alimenticias del estado Zulia.** En revista Venezolana de Gerencia. Año 12 No. 39. Julio- Septiembre. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Zulia Maracaibo-Venezuela.
- 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. Universidad del Zulia, Maracaibo-Venezuela.
- Ministerio de Comunicación e Información (2007) **Misión Zamora**
- Ministerio de Comunicación e Información (2009) **Misión Mercal. Garantía de Seguridad Alimentaria.** Fuente: [http://www.gobiernoenlinea.ve/misc-view/sharedfiles/Folleto\\_Mercal.pdf](http://www.gobiernoenlinea.ve/misc-view/sharedfiles/Folleto_Mercal.pdf)
- Ministerio de Comunicación e Información (2009) **Nace Pdval como instrumento para la batalla por la soberanía alimentaria.** Fuente: [http://www.minci.gob.ve/noticias\\_-\\_prensa/28/17277/nace\\_pdval\\_como.html](http://www.minci.gob.ve/noticias_-_prensa/28/17277/nace_pdval_como.html). Consulta: Marzo 2009
- Pernia, Johnni (2005). **Entrevista realizada.** Gerente de calidad Cargill de Venezuela.
- Puente Raquel (2007) **¡Crisis! ¿Qué hacer cuando disminuyen la ventas?.** En Antología. Mercadeo, Gerencia y estrategias. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela
- Serna Gómez, Humberto (1997) **Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión Estratégica: Teoría y Metodología.** 3R Editores. Quinta Edición. Santafé de Bogotá, Colombia
- Thompson, Arthur A. y Strickland III, A. J. (1999). **Administración Estratégica. Conceptos y casos.** Undécima Edición. Mc Graw Hill. México
- Villalba Julián (1996) **Menú Estratégico. El arte de la guerra competitiva.** Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.