



## **CAPITULO II**

---

---

# ANALISIS DE LOS COMPONENTES DEL DIAMANTE DE PORTER PARA EL SECTOR AGRONEGOCIOS EN EL ESTADO MERIDA



## FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD (EL DIAMANTE DE PORTER)

**E**n su estudio sobre las ventajas competitivas de las naciones Porter (1990) concluyó que:

- Las empresas obtienen y sostienen sus ventajas competitivas a través del mejoramiento y la incorporación permanente de innovaciones. Esto debe ser un proceso que exige acciones e inversiones continuas. Los países triunfarán si sus circunstancias nacionales proporcionan un ambiente que estimule el mejoramiento y la innovación.
- Existen factores determinantes generales de la ventaja competitiva (competitividad), los cuales estimulan o limitan a las empresas nacionales. Estos factores determinantes conforman un ‘diamante nacional’ que se relaciona y refuerza internamente entre sus componentes.

Los componentes del “diamante de Porter” son los siguientes:

1. **Condiciones de los factores.**
2. **Condiciones de la demanda.**
3. **Industrias relacionadas y de apoyo.**
4. **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.**
5. **El gobierno y los hechos fortuitos.**

### 1.- CONDICIONES DE LOS FACTORES

Se refiere a la posición de la nación (o región) en factores de producción (tierra, recursos naturales en general, condiciones agroclimáticas, recursos humanos, infraestructura, servicios básicos, universidades, centros (programas) de investigación, capacitación y transferencia de tecnología, recursos de capital, etc.). Los factores pueden clasificarse en:

**Factores Básicos:** son aquellos previamente heredados o creados con inversiones moderadas (recursos naturales, condiciones agroclimáticas, paisaje, mano de obra no calificada y semicalificada).

**Factores Avanzados:** son aquellos desarrollados a partir de la inversión permanente y continua en capital humano y físico (recursos humanos altamente calificados, centros (programas) de investigación, capacitación y transferencia de tecnología, infraestructura de alto nivel (telecomunicaciones, vialidad, servicios en general).



## OTRA FORMA DE CLASIFICAR LOS FACTORES:

**Factores Generalizados:** son aquellos que son útiles para varias o la totalidad de actividades productivas y sectores económicos (autopistas, universidades, servicios públicos, etc.).

**Factores Especializados:** son los que resultan importantes o vitales para una determinada industria o sector (centros de investigación, capacitación y transferencia de tecnología altamente especializados; producción de un insumo o materia prima no común, infraestructura especializada, sistemas de información o investigación de mercados, etc.)

- Las ventajas competitivas requieren de factores de todo tipo que son necesarios, pero las industrias, sectores y actividades productivas que se sustentan en factores básicos y generalizados pueden ser fácilmente duplicadas y desplazadas del mercado por los nuevos competidores.
- Los factores básicos y generalizados pueden ser importantes en ramas de actividad que requieren poca tecnología (sector agrícola).
- Muchas veces la abundancia de factores básicos se confunde con riqueza y desestimula la creación de factores avanzados y especializados que son la fuente más importante de ventajas competitivas.
- Los factores creados (avanzados y especializados) son en la actualidad la principal fuente de ventaja competitiva, de allí que las naciones que invierten en la creación de estos factores son aquellas que mayor competitividad alcanzan.

## 2.- CONDICIONES DE LA DEMANDA

Se refiere a la naturaleza y características de la demanda doméstica. Las naciones (regiones) pueden ganar ventajas competitivas derivadas del tamaño del mercado, las tendencias de la demanda y por sobre todo de la forma como las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los consumidores. Los elementos más importantes a tener en consideración sobre las condiciones de la demanda son los siguientes:

**Composición y Segmentos de la Demanda:** las empresas tienen mayor probabilidad de lograr ventajas en aquellos segmentos de la demanda que representan una importante porción de la demanda en el mercado nacional (regional) pero que también representan una participación menor en otras naciones.

**Anticipación a las Necesidades de los Consumidores:** capacidad de las empresas locales para anticiparse a la demanda, lo cual le da a las empresas una idea clara de las necesidades emergentes de los consumidores nacionales y posiblemente en el extranjero.



**Consumidores Exigentes:** también las empresas pueden ganar en competitividad porque tienen clientes exigentes que le obligan a mejorar su desempeño y los productos a ofrecer en el mercado.

**Tamaño y Crecimiento de la Demanda Doméstica:** una demanda creciente y de gran tamaño podría estimular la obtención de economías de escala en el mercado doméstico y perfeccionar sus productos. Contradictoriamente este factor podría servir de desestímulo en algunos casos para incursionar en otros mercados más exigentes. La saturación temprana del mercado nacional podría servir también de estímulo para exportar hacia otras regiones o países. Así mismo, un rápido crecimiento de la demanda doméstica podría estimular las inversiones en bienes de capital y la adopción de nuevas tecnologías.

### 3.- EXISTENCIA DE INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

La disponibilidad de eficientes proveedores de insumos, tecnología, servicios de asistencia técnica, compradores para los productos, eficientes servicios de transporte y comercialización, etc. genera sinergías e interacciones que potencian la competitividad de las empresas. Es por ello que el estímulo a la conformación de conglomerados o agrupamientos industriales (*clusters*) es importante.

### 4.- ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS

Se refiere al entorno legal que facilita o desestimula creación de empresas y la competencia, las actitudes hacia la innovación y la competencia, la existencia de rivales que impulsen la creatividad, las inversiones y la innovación para posesionarse del mercado.

### 5.- EL ROL DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO

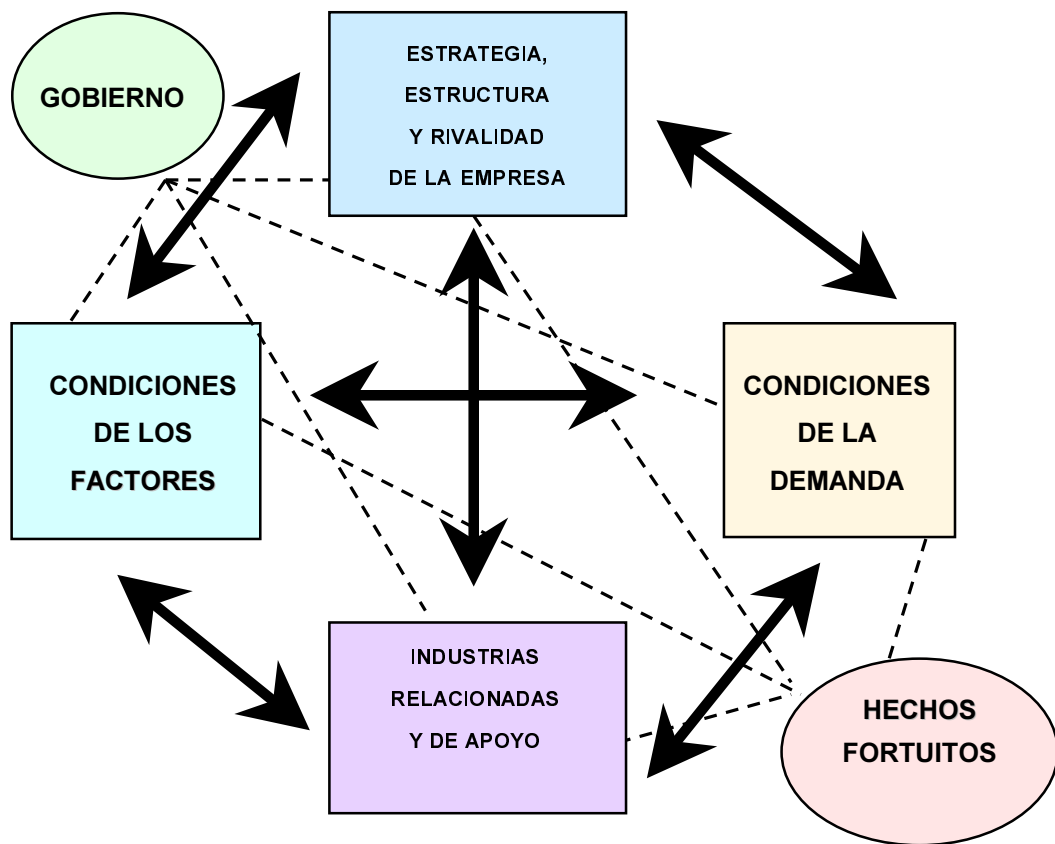
Crear las condiciones de estabilidad macroeconómica, las economías externas positivas y en general tratar de potenciar los elementos positivos del diamante nacional de la competitividad (diamante de Porter).

### 6.- LOS HECHOS FORTUITOS:

Se desarrollan fuera del control de las empresas y generalmente también de los gobiernos nacionales. Un hecho fortuito favorable a la competitividad son los descubrimientos científicos por obra de la casualidad. Hechos fortuitos en contra de la competitividad son las guerras, los desastres naturales, las plagas y enfermedades.



**FIGURA N° II-1**  
**DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA**



Fuente: Porter (1990)



# ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DEL DIAMANTE DE PORTER PARA EL SECTOR AGRONEGOCIOS DEL EDO. MÉRIDA

## 1.- CONDICIONES DE LOS FACTORES

FACTOR	COMENTARIOS SOBRE LA CONDICIÓN
TIERRAS Y CONDICIONES AGROCLIMÁTICAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• El Estado dispone de tierras fértiles y de gran diversidad agroclimática. Se dispone de abundantes recursos hídricos. Existe mal manejo del recurso agua y las cuencas deben ser protegidas.</li><li>• La inseguridad jurídica sobre la tenencia de la tierra es un problema, sobre todo en la zona baja del Estado (Sur del Lago de Maracaibo).</li><li>• Se distinguen tres unidades fisiográficas: montaña y valles intermontanos, pie de monte andino y lacustre-planicie lacustrina.</li><li>• En síntesis existe una heterogeneidad de ecosistemas naturales que posibilita el desarrollo de una producción agropecuaria altamente diversificada.</li></ul>
MANO DE OBRA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe una población laboriosa, fuertemente arraigada a la producción agropecuaria.</li><li>• Las tasas de analfabetismo en las áreas rurales es alta.</li><li>• La capacidad gerencial de los propietarios y operarios de las unidades de producción es baja.</li><li>• Alta dependencia de la mano de obra extranjera (de origen colombiano).</li><li>• La mano de obra agrícola, aunque con experiencia en las labores del campo requiere de capacitación y transferencia de tecnología para mejorar la competitividad de la producción.</li><li>• Existe poca calificación del recurso humano para el desarrollo de la agroindustria.</li></ul>



## CONDICIONES DE LOS FACTORES

FACTOR	COMENTARIOS SOBRE LA CONDICIÓN
<b>CENTROS DE INVESTIGACIÓN, PROGRAMAS DE ASISTENCIA TÉCNICA Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El principal centro de investigación agrícola es el Centro Regional del FONAIAP (Investigación en papa, hortalizas, cacao, truchicultura y otros rubros).</li><li>• Diez Municipios (Alberto Adriani, Rivas Davila, Rangel, Pueblo Llano, Cardenal Quintero, Miranda, Andrés Bello, Pinto Salinas, Sucre y Obispo Ramos de Lora) están incorporados al programa de extensión agrícola (CIARA-Banco Mundial-Gobierno Regional-Alcaldías).</li><li>• La Universidad de Los Andes tiene varias unidades académicas dedicadas a la investigación en materia agropecuaria y de tecnología de alimentos, pero sus actividades extramuros, de capacitación y transferencia de conocimientos a la comunidad es muy débil.</li></ul>
<b>INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A pesar de los avances existen fuertes deficiencias en materia de vialidad agrícola. La red vial principal tiene condiciones aceptables.</li><li>• Los servicios públicos de agua, electricidad y telecomunicaciones son insuficientes y deficientes en las áreas donde existen.</li><li>• El Estado cuenta con una importante cantidad de sistemas de riego (267 públicos) en proceso de transferencia a los usuarios para su administración. Es necesario un programa para la rehabilitación, consolidación, mantenimiento y construcción de nuevos sistemas de riego en áreas con potencialidad (Pueblos del Sur).</li><li>• Se observan deficiencias e insuficiencias en otros servicios públicos vitales para el bienestar de la población (educación, salud).</li></ul>
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El financiamiento público y subsidiado se otorga a través del Instituto de Crédito Agrícola y Pecuario (ICAP) y del Instituto de Acción Agropecuaria (IAGRO). La agroindustria es financiada básicamente a través de CORPOINDUSTRIA y el FONFIMER. La oferta de fondos prestables es insuficiente.</li><li>• La banca comercial otorga financiamiento a productores y agroindustriales que cumplan con las garantías exigidas.</li><li>• Existe un mercado financiero informal bastante extendido que otorga financiamiento a elevadas tasas de interés, con fuertes impactos negativos sobre la rentabilidad del negocio agrícola.</li></ul>



## CONDICIONES DE LOS FACTORES

### ORGANISMOS PÚBLICOS

- En el Estado el representante del Gobierno Nacional-Ministerio de Agricultura y Cría es la Unidad Estatal de Desarrollo Agrícola (UEDA). El gobierno regional ejecuta sus políticas a través del IAGRO y del Fondo para el financiamiento de la pequeña y mediana industria (FONFIMER).
- En general se observa poca coordinación entre los organismos públicos del gobierno nacional y del regional.

## 2.- CONDICIONES DE LA DEMANDA

Diversos estudios muestran que desde finales de la década de los setenta el poder de compra de los consumidores se ha venido deteriorando incesantemente. Así mismo los niveles de pobreza han crecido. El deterioro del poder de compra alimentario tiene efectos negativos sobre el consumo de bienes agroalimentarios. La baja del poder de compra alimentario está relacionada con las elevadas tasas de inflación alimentaria y el rezago de los ingresos de los hogares con respecto al crecimiento de los precios. La consecuencia de este proceso ha sido la tendencia declinante del consumo de alimentos per cápita. Las hojas de Balance de alimentos muestran que durante entre 1988 y 1997 la disponibilidad para consumo humano (DCH) de energía alimentaria pasó de 2.586 a 2163 (calorías/ persona/ día). Las cifras muestran que el nivel de la ingesta calórica para el habitante promedio ha declinado y se encuentra por debajo de los requerimientos del Instituto Nacional de Nutrición. Para 1997 la DCH calórica apenas aportaba el 93,9% de los requerimientos (INN-ULA. Hoja de Balance de Alimentos. 1996-1997).

La tendencia declinante del consumo de alimentos al nivel nacional ha estado acompañada por cambios en la estructura de precios relativos de los alimentos. Esto es, el precio de algunos bienes ha crecido más que el de otros. Paralelamente las estrategias de mercadeo han innovado tratando de mantener o aumentar participaciones en los mercados nacionales e internacionales, segmentando mercados, modificando presentaciones y estrategias publicitarias. Todo ello en un contexto de baja en los ingresos reales de los consumidores y cambios en sus gustos y estrategias para maximizar su consumo con las restricciones de ingreso y precios. En este marco se ha dado sustitución de rubros agroalimentarios, es decir modificaciones en la estructura del consumo de alimentos.

En el cuadro II-1 se muestra la tendencia que ha mostrado el consumo interno y las exportaciones de bienes agroalimentarios que son de interés para el sector agronegocios del estado Mérida, en tanto que concentran la mayor parte de la producción agroalimentaria. Algunas conclusiones relacionadas con las tendencias actuales de la demanda y sus perspectivas para el futuro son las siguientes:





**CUADRO N° II-1**  
**EVOLUCIÓN DEL CONSUMO NACIONAL DE RUBROS**  
**AGROALIMENTARIOS DE INTERÉS PARA EL EDO. MÉRIDA**

Rubro/Alimento	1990			1997		
	CT (t)	CPC (kg.hab.)	EXPORT. (t)	CT (t)	CPC (kg./hab.)	EXPORT. (t)
Papa	119.771	6,1	921	318.857	14,0	236
Apio	18.234	0,9	7	23.503	2,1	4
Plátano	415.920	21,3	16.209	337.358	14,8	95.933
Papelón	8.845	0,5	3	7.969	0,4	1.376
Hortalizas	274.976	14,1	13.117	662.815	29,1	20.098
Zanahoria	25.945	1,3	569	185.014	8,1	310
Repollo	28.126	1,4	0	49.509	2,2	0
Lechuga	8.008	0,4	589	8.427	0,4	425
Otras Hortalizas	28.188	1,4	3.112	74.472	3,3	3.728
Frutas Y Pulpa	1.694.711	86,9	58.892	1.986.168	87,2	127.836
Cambur	974.364	50	20.352	894.894	39,3	68.252
Otras Frutas	90.427	5	10.201	150.268	6,6	12.452
Pulpa Y Conservas	52.746	2,7	12.986	85.528	3,8	10.211
Café Tostado	49.823	2,6	16721(1)	46.219	2,0	4519(1)
Cacao Y Derivados	7.106	0,4	8.429	12.574	0,6	9.933
Carne De Bovino	289.884	14,9	505***	367.797	16,1	7.333***
Leche Y Derivados	1.647.906*	84,5**	331*	1.838.116*	80,7**	37.031*

Fuente: INN-Universidad de Los Andes. Hojas de Balance de alimentos Varios años.

\*= Cifras en t. ; \*\*= lts./hab.

\*\*\*= también se exportaron 1.399 y 3.736 animales vivos en 1990 y 1990 respectivamente.

(1) Se refiere a exportaciones de café verde y una pequeña porción de café tostado.

CT= consumo interno total; CPC= consumo per cápita; EXPORT= exportaciones.

### LA PAPA Y EL APIO

La Papa y el apio han incrementado el consumo nacional en términos absolutos y per cápita entre 1990 y 1997. Papa es el rubro más importante de la agricultura vegetal del estado y con una estrategia destinada a mejorar la competitividad puede continuar sustituyendo importaciones y penetrar en algunos nichos de mercado (Islas del caribe, Norte de Brasil). Tanto en papa como en apio parte de la estrategia de desarrollo y de mejoramiento de la competitividad debe estar dirigida a la industrialización de la producción, mejoras en los sistemas de comercialización y producción de nuevas variedades para segmentos del mercado en expansión (por ejemplo.papa industrial para las cadenas de comida rápida). Ante la competencia de las importaciones provenientes de Colombia y Canadá se justifica la puesta en



marcha de un programa de reconversión del circuito de papa en el Edo. Mérida para así mantener o aumentar la presencia en los mercados nacionales y preservar la condición de primer estado productor del tubérculo.

### **EL PLÁTANO**

El plátano es uno de los rubros que ha visto declinar su mercado interno. Sin embargo, la industrialización del mismo y la producción de derivados del plátano (chips-tostones y conservas) pueden ayudar a la recuperación del mercado interno. Se observa un creciente desarrollo de la agroindustria y de las empresas exportadoras en el Municipio Alberto Adriani. Las posibilidades para la exportación son amplias. De hecho las exportaciones han aumentado de manera importante. El mercado de EE.UU y algunas regiones de Colombia, Brasil y las Islas del caribe ofrecen amplias posibilidades.

### **EL PAPELÓN**

El papelón un derivado agroindustrial de la caña de azúcar, es un rubro que todavía se siembra en los Municipios Campo Elías y Sucre. Aunque el consumo per cápita y total ha declinado en el país, el papelón puede aumentar su presencia en los mercados nacionales si se modifica su presentación (papelón granulado o en polvo). Esta modalidad de venta del papelón puede dirigirse a ciertos segmentos del mercado de alto poder adquisitivo, dispuestos a pagar por un producto más sano que el azúcar refinado.

El consumo per cápita de **HORTALIZAS** se ha incrementado de manera sustancial. Entre 1990 y 1997 el consumo por habitante de hortalizas se duplicó. Mérida es un estado con probadas ventajas comparativas y competitivas en los mercados nacionales, dado que ocupa el primer lugar como productor de zanahorias, ajo, lechuga, y otras hortalizas. La estrategia para aprovechar al máximo las ventajas competitivas regionales debe darle prioridad al desarrollo de la agroindustria, mejorar la calidad y el cumplimiento de normas y fomentar la diversificación de mercados enfatizando en la exportación hacia las Islas del Caribe y el norte de Brasil.

Debido a la diversidad agroclimática, Mérida es un estado con amplias posibilidades para la producción de **FRUTALES DE PISO ALTO Y BAJO**. La demanda de frutas y pulpa ha aumentado tanto en términos absolutos como per cápita. Igualmente esta tendencia se da para las exportaciones. Mérida tiene ventajas comparativas y competitivas para la producción de cambur, lechoza, parchita (maracuyá), guanábana, patilla, naranja, lechoza, fresa, fresa-mora, curuba, higo y otros frutales. Una estrategia destinada a aprovechar las ventajas competitivas regionales en materia de frutales debe estar fundamentada en la industrialización, el aprovechamiento del mercado nacional y en el crecimiento de las exportaciones. Todo indica que la demanda futura de frutas seguirá aumentando tanto en el mercado interno como en el externo.



Tradicionalmente Mérida ha sido uno de los principales estados productores de **café**. La demanda de este rubro ha venido declinando en el mercado nacional en valores absolutos y per cápita. La posibilidad de aprovechar las ventajas comparativas y convertirlas en ventajas competitivas dependerá en el futuro de la producción de café de calidad, nuevas formas de presentación (lo que de hecho ya se está haciendo con la producción de café aromatizado) y la penetración de mercados en el exterior, pues el interno cada vez es más estrecho. Basándose en algunas experiencias exitosas (Municipio. Andres Bello), Mérida puede aumentar la exportación de café orgánico y promover sus exportaciones de café de buena calidad.

Mérida tiene extraordinarias ventajas comparativas para la producción de **CACAO en la zona baja (Sur del Lago de Maracaibo)**. En el territorio merideño están operando empresas productoras de cacao para la exportación y se observa un incipiente desarrollo agroindustrial y proliferación de empresas comercializadoras. El futuro del cacao dependerá de la producción de variedades aromáticas (cacao de primera calidad), el cual cuenta con amplias posibilidades en los mercados foráneos.

Aunque el consumo de **CARNE BOVINA** ha mostrado una ligera tendencia creciente entre 1990 y 1997, las posibilidades de un mayor crecimiento del mercado están limitadas por la condición de Venezuela como zona no libre de la fiebre aftosa. Es decir, la expansión de la producción de carne depende básicamente del crecimiento del mercado nacional ya que por razones sanitarias las exportaciones apenas se realizan ocasionalmente hacia mercados poco exigentes en materia de sanidad. La existencia de sustitutos, la tendencia declinante de los ingresos del consumidor y la posibilidad de importar libremente desde Colombia hacen que el mercado de la carne sea bastante competido. De hecho el Estado Mérida ha venido perdiendo importancia relativa como productor de carne de bovino en el mercado nacional. Igualmente la producción de carne de bovino en el estado ha declinado en los últimos años, lo cual refleja problemas para mantener participación en el mercado nacional. Las posibilidades futuras del desarrollo de este rubro dependerán de fuertes mejoras en la productividad que permita estimular a través de menores precios relativos el consumo de carne. Si Venezuela fuera declarada zona libre de aftosa, las perspectivas del mercado de la carne cambiarían drásticamente y las zonas bajas del estado Mérida podrían incrementar su competitividad.

La demanda de **LECHE Y DERIVADOS LÁCTEOS** ha declinado drásticamente si se compara con los niveles existentes en 1988 cuando el consumo per cápita era de 137 lts./hab.. En la década de los noventa el consumo per cápita ha continuado declinando hasta ubicarse en 80,7 lts./hab. El Estado Mérida ha venido perdiendo importancia relativa como productor de leche, lo cual es un reflejo de los problemas de competitividad que enfrenta y de las dificultades para mantener participación en los mercados. A pesar de esta tendencia, las unidades de producción de leche y la agroindustria láctea tiene posibilidades en algunos nichos de mercado para productos lácteos como son: quesos frescos, yogures y otros derivados lácteos.



Mérida cuenta con dos importantes agroindustrias lácteas como son la fábrica de INDULAC perteneciente a la empresa transnacional PARMALAT y Lácteos Los Andes en Nueva Bolivia. Además existen otras pequeñas y medianas agroindustrias que mediante una adecuada estrategia de mercadeo podrían mantenerse en los mercados locales y nacionales. Esta estrategia de mercadeo incluye la diversificación de la producción (leche y derivados lácteos, jugos pasteurizados), segmentación de mercados, las ventas de producción a instituciones públicas (cuarteles, hospitales, programas del vaso de leche escolar, comedores universitarios y públicos). El sector productor primario debe considerar también la posibilidad de la producción artesanal de quesos de buena calidad y denominación de origen regional (por ejemplo, queso andino). La posibilidad de exportar quesos hacia Colombia es una posibilidad, dada la tendencia creciente de las importaciones de este renglón desde Venezuela hacia ese país. De todos modos como conclusión importante debe tenerse en cuenta que la competitividad de la producción de leche y derivados lácteos en el Edo. Mérida dependerá de mejoras sustanciales en la productividad a lo largo del circuito y cambios en la estrategia de mercadeo, todo ello en el contexto de un mercado competido, abierto a las importaciones y con pérdida de poder de compra por parte de los consumidores.

En el campo de **LA PISCICULTURA** Mérida tiene ventajas comparativas y competitivas debido a la abundancia de sus recursos hídricos y a la experiencia acumulada. En la producción de trucha arco iris Mérida ocupa el primer lugar. La demanda de este alimento ha venido creciendo hasta llegar a identificarse como producto típico de la región. Existen posibilidades para aumentar la presencia en el mercado nacional e internacional (Islas del Caribe) con una adecuada estrategia de mercadeo y diversificando los productos a través de la industrialización. En las zonas bajas del estado también existen condiciones para la producción de Tilapia y Cachama, aunque su estado es incipiente.

### **3.- EXISTENCIA DE INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO**

La existencia en ciertas áreas geográficas de industrias relacionadas y de apoyo (empresas productoras y proveedoras de materias primas, insumos y de bienes de capital, mantenimiento de equipos, empresa de transporte, agroindustrias procesadoras de materia prima, empresas de comercialización, de asistencia técnica, asesorías, servicios financieros y de seguro, fábricas de empaques, etc.) es un factor que coadyuva a la competitividad, en tanto que su existencia crea sinergías e interacciones dinámicas que permiten disminuir costos de producción, mejorar la eficiencia productiva, transmitir conocimientos y tecnologías, construir alianzas estratégicas y en fin mejorar la cadena de valor para los agronegocios. Desde el punto de vista de las estrategias para mejorar la competitividad es deseable el estímulo para la conformación de estos conglomerados, agrupaciones o **“clusters”**.

El sector de agronegocios del Estado Mérida tiene a lo largo de su geografía un número importante de servicios, empresas relacionadas y de apoyo, dedicadas a:



- Alquiler, venta y mantenimiento de maquinarias y equipos agrícolas.
- Fumigación y control de plagas.
- Venta de insumos (fertilizantes, biocidas, semillas, etc.).
- Transporte.
- Procesamiento agroindustrial.
- Almacenamiento.
- Distribución mayorista, comercialización interna e internacional.
- Servicios públicos (agua de riego, electricidad, comunicaciones, etc.).
- Servicios financieros y de seguro agrícola.
- Asistencia técnica, investigación y transferencia de tecnología.
- Otras empresas relacionadas

Para que la concentración y existencia de estas empresas relacionadas y de apoyo ejerzan su efecto positivo sobre la competitividad es necesario que los bienes y servicios que generan sean de calidad óptima y con precios resultado de altos niveles de eficiencia productiva. Una de las debilidades del sector se encuentra precisamente en la inexistencia de empresas productoras de semilla certificada para algunos rubros cuya producción es importante en el estado (como papa y hortalizas). En el caso de la papa, debido al aumento del precio de la semilla certificada importada y a la casi inexistente producción nacional (regional) de semilla certificada los productores utilizan básicamente semilla no certificada, seleccionada por ellos mismos. En cuanto a las hortalizas, en los principales rubros se utiliza semilla importada.

Otro elemento que impide que los conglomerados puedan ejercer efectos directos e indirectos que estimulen la generación de empleo es la inexistencia o apenas desarrollo incipiente de la agroindustria, lo cual se hace evidente en rubros importantes como la papa, las hortalizas y las frutas.

En el territorio del estado se destacan como conglomerados importantes: papa, hortalizas, café y cambur, plátano, frutas, ganadería bovina (carne, leche y derivados lácteos). Geográficamente, atendiendo al criterio de zonas se destacan los siguientes conglomerados:

### **ZONA ALTA**

Comprende los Municipios: Miranda, Pueblo Llano, Cardenal Quintero, Rangel, Santos Marquina, Rivas Davila, Guaraque, Libertador y parte de Arzobispo Chacón, Andrés Bello, Campo Elías y Justo Briceño.

### **CONGLOMERADOS**

Hortalizas, papa, ajo y frutales de piso alto. Además, debe señalarse que existe un elevado potencial para el desarrollo del cultivo de flores. También ha habido un importante desarrollo de la ganadería intensiva y especializada de altura, basada en la utilización de razas Holstein, Gersey y otras adaptadas a la zona. Existen



potencialidades para el desarrollo de una pequeña agroindustria de derivados lácteos y del cultivo de flores para el mercado nacional y de exportación.

### **ZONA MEDIA**

Comprende los Municipios : Sucre, Tovar, Pinto Salinas y parte de Arzobispo Chacón, Andrés Bello, Campo Elías y Justo Briceño. Se destaca en esta zona el desarrollo de una agricultura basada en el café, cambur, frutales, la caña de azúcar y hortalizas como el tomate, pimentón y la cebolla. El desarrollo pecuario que existe corresponde al del tipo de ganadería de altura en sus aspectos básicos.

### **CONGLOMERADOS**

En esta zona se destaca el conglomerado alrededor del café que comprende la producción primaria, las empresas proveedoras de insumos, las actividades vinculadas a la comercialización y a la industrialización del café. Asociado al café se ha desarrollado la producción de cambur, con alto potencial para su industrialización. Todavía persiste una importante actividad alrededor de la caña de azúcar (caña panelera), sobre todo en los Municipios Campo Elías y Sucre.

### **ZONA BAJA**

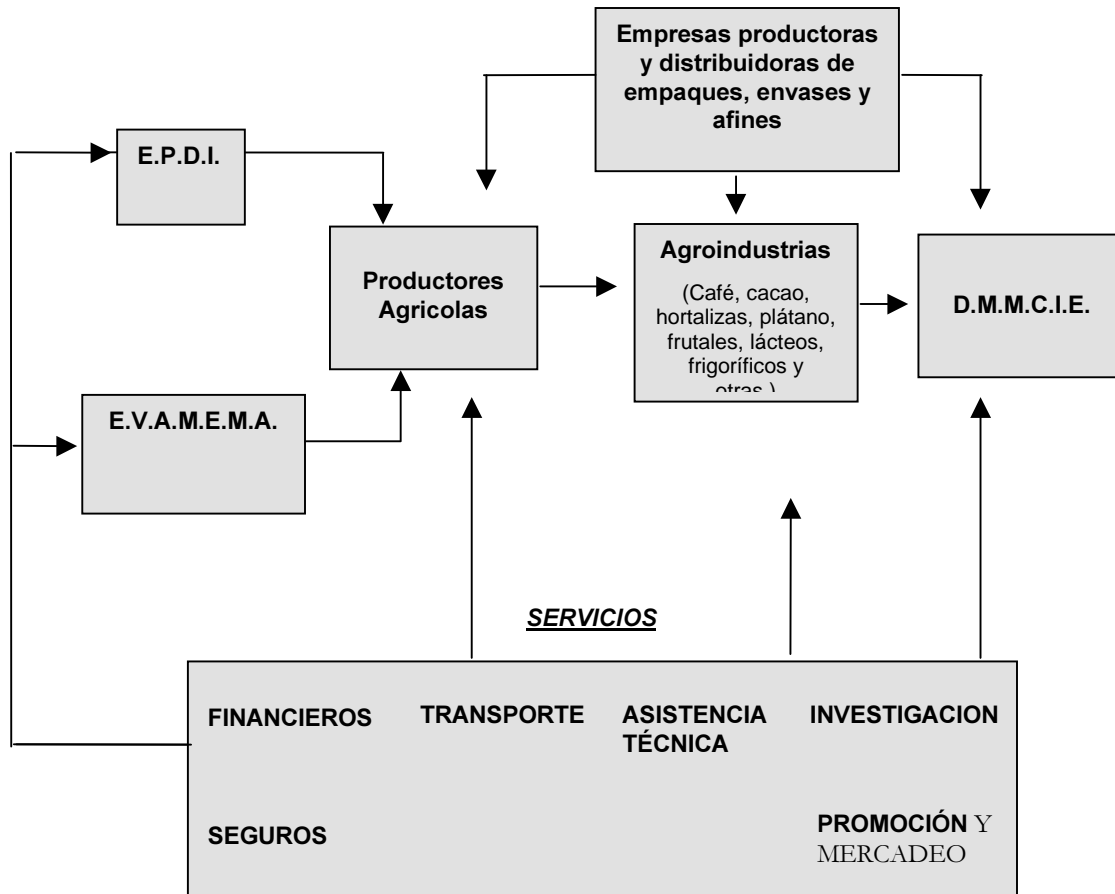
Comprende los Municipios : Alberto Adriani, Caracciolo Parra, Tulio Febres Cordero, Ramos de Lora y Julio Cesar Salas.

### **CONGLOMERADOS**

Plátano, frutales (cambur, lechoza, parchita maracuyá, guanábana, piña, cítricos y otras), cacao y ganadería de doble propósito (leche y carne). El potencial agrícola de la zona está subutilizado, sobre todo en lo que se refiere a las posibilidades de desarrollar plantaciones de cacao e intensificar la producción de frutas tropicales y el desarrollo de la agroindustria para la exportación. Debe señalarse que la zona tiene en la actualidad un fuerte potencial para el crecimiento de la agroindustria, con posibilidades para exportar que no se está aprovechando. En esta área existen importantes conglomerados alrededor de la producción de plátano, frutales, de leche y la producción de carne bovina. Uno de los principales frigoríficos de carne del país se encuentra en la zona (Frigorífico Industrial Los Andes C.A FILACA, cuarto en tamaño al nivel nacional). Igualmente se encuentran importantes plantas procesadoras de leche y productoras de derivados lácteos y jugos pasteurizados (INDULAC-PARMALAT; Lácteos Los Andes).



**FIGURA II-2**  
**INDUSTRIAS Y EMPRESAS DE APOYO AL SECTOR AGRONEGOCIOS DEL**  
**ESTADO MÉRIDA**



#### **4.- ESTRATEGIA, ESTRUCTURA DEL MERCADO Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS**

La estructura de los mercados, las estrategias de las empresas y los productores agrícolas en el Edo. Mérida tiene entre sus características relevantes las siguientes:

- En términos generales el sector de agronegocios del estado Mérida puede caracterizarse como uno constituido mayoritariamente por pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales, con un muy bajo nivel de organización, orientado fundamentalmente hacia el mercado interno. Con ello no se quiere negar la existencia de unidades de producción de gran tamaño en el



territorio del estado, como es el caso de INDULAC (PARMALAT), Frigorífico Industrial Los Andes (FILACA), Lácteos los Andes y algunas empresas exportadoras (Tropical Fruit Company, SOCAOVEN y otras).

- Es frecuente observar los conflictos entre los productores de leche y carne y la agroindustria, entre los productores de papa y ajo y los importadores de estos rubros.
- En general puede afirmarse que, aún en los casos en que existe un relativo buen nivel de la organización de los productores (ejemplo de los ganaderos) su poder para enfrentar a la agroindustria (láctea o de la carne) o a los intermediarios-comercializadores es débil.
- A raíz de la aplicación del programa de reformas económicas emprendido en 1989 y su prolongación hasta el presente los productores han modificado sus estrategias. La disminución del apoyo gubernamental y de los subsidios, el sometimiento a una mayor competencia con las importaciones, la disminución de las restricciones para exportar y otros factores han modificado el comportamiento de los productores y sus estrategias. Entre los cambios más importante se observan los siguientes: modificaciones en los paquetes tecnológicos, procurando la sustitución de insumos caros por insumos baratos; más conciencia de la necesidad de la asistencia técnica y de agregar valor a la producción; cambios en el uso de la tierra y en rubros de producción para aprovechar las oportunidades de los cambios en los mercados (mayor preferencia por frutales, hortalizas y nuevos rubros que se asoman: flores, cultivos hidropónicos); mayor disposición por la organización gremial para gestionar protección ante el aumento de importaciones, obtener insumos y servicios más baratos, etc.; conciencia de la necesidad de exportar cuando existen las condiciones de competitividad; gestión ante el gobierno central y regional para la solución de problemas derivados de las importaciones, vialidad agrícola, enfermedades y plagas (broca del café, sigatoka negra, etc.).

En síntesis, los cambios en las estrategias ante modificaciones del entorno nacional e internacional se refleja en los resultados y en la estructura de la producción. Como ya se mencionó se observa una declinación en la producción de rubros de la ganadería (leche y carne) y un incremento de la producción de papas y hortalizas. De otro lado, se observa también un mayor interés por la producción de frutales, flores, cultivos hidróponicos y la industrialización de la producción. La exportación comienza asomarse como un alternativa válida.

## **5.- EL ROL DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO REGIONAL**

Algunos elementos del entorno macroeconómico y legal que afectan directamente al sector de agronegocios en el Edo Mérida.





## **POLÍTICA DE PRECIOS**

Con la excepción de las medicinas y los servicios públicos, existe libertad para la fijación de precios de los bienes y servicios en la economía. Las normas relativas a la libertad para fijar precios y las Leyes de protección al consumidor, la aún vigente Ley de mercadeo agrícola, la Ley sobre la libre competencia y la Ley sobre prácticas desleales del comercio internacional se convierten en el marco jurídico más importante que regula la determinación de los precios en el mercado.

## **POLÍTICA CAMBIARIA**

Desde el 22 de abril de 1996 Venezuela restableció la libre convertibilidad de la moneda y abandonó el régimen de control del tipo de cambio, el cual había entrado en vigencia desde el mes de junio de 1994. En las semanas siguientes al restablecimiento de la libertad cambiaria se permitió la libre flotación del precio del dólar hasta que éste se estabilizó alrededor de 470 Bs./US\$. Posteriormente, el Banco Central de Venezuela definió una política cambiaria basada en un esquema de bandas, el cual permitía la flotación del tipo de cambio en el orden del 15% (hacia arriba o hacia abajo) alrededor de la paridad de 470 Bs./US\$. Se trataba de mantener un tipo de cambio que dado el diferencial de la tasa de inflación de Venezuela con sus principales socios comerciales, no afectara negativamente la competitividad de la economía no petrolera productora de bienes transables. Sin embargo, este objetivo no se ha podido alcanzar.

Algunos analistas económicos tienen la percepción de que el gobierno en combinación con el Banco Central de Venezuela está utilizando el anclaje del tipo de cambio para contrarrestar las presiones inflacionarias. Es decir, se trata de usar la apreciación real del tipo de cambio, como un instrumento que permita compensar, al menos parcialmente, las fuerzas que aún existen y que presionan sobre el crecimiento de los precios. Esta política se encuentra respaldada por las aún elevadas reservas monetarias internacionales brutas, las cuales se encontraban en el orden de los US\$ 14.000 millones para finales de mayo de 1999.

También coinciden algunos expertos en materia cambiaria, que la apreciación del tipo de cambio real no será mayor problema entre tanto se mantenga en niveles tolerables. Sin embargo, de prolongarse la tendencia a sobrevaluar durante largo tiempo se afectará negativamente la competitividad de la producción de bienes transables diferentes al petróleo, entre ellos el arroz. Y esto se reflejará en un abaratamiento de las importaciones, con el consecuente crecimiento de las mismas y en un encarecimiento de las exportaciones no petroleras, lo cual se traducirá en un decrecimiento de las mismas. En síntesis, mantener indefinidamente la sobrevaluación del bolívar ocasionará una caída de las reservas monetarias internacionales y obligará en cualquier momento a un nuevo ajuste para alcanzar el equilibrio en las cuentas externas. Sin embargo, los efectos que la política cambiaria tenga sobre la competitividad de un producto en particular, como el



arroz, dependerá de la relación entre los tipos de cambio real de Venezuela con el mercado de exportación (o importación)<sup>1</sup>.

## **POLÍTICA COMERCIAL**

En 1989 Venezuela inició una profunda reforma de su política comercial. Esta que en el pasado se había caracterizado por la existencia de restricciones cuantitativas a las importaciones y a las exportaciones, altas tasas arancelarias a las importaciones, dispersión de las tarifas aplicadas y otros obstáculos al libre intercambio fue modificada sustancialmente. En primer lugar, el arancel máximo fue disminuido desde 135% a 35% (sólo aplicado al sector automotriz). En segundo término, Venezuela ha reducido su arancel promedio desde 35% en 1989 a apenas un 11,8% en 1996. Para las importaciones agrícolas el arancel promedio se redujo desde 36 % en 1989 a 14,9% en 1995. En el caso de las importaciones agroalimentarias, esta reducción se dio desde un arancel promedio de 58% en 1989 a apenas el 17,1% en 1995 (World Bank, 1992; BID, información en Internet). Con el inicio de la unión aduanera en el marco del Grupo Andino, desde febrero de 1995, se adoptó un arancel externo común de cinco tramos 0, 5, 10, 15 y 20%, de acuerdo con el valor agregado. Simultáneamente, en 1995 se adhirió al sistema andino de franjas de precios el cual regula lo concerniente a los aranceles a aplicar a las importaciones de rubros considerados sensibles. Los productos marcadores, cuyos precios sirven de base para el cálculo de las franjas son trece (arroz blanco, cebada, maíz blanco, trigo, maíz amarillo trozos de pollo, carne de cerdo, azúcar blanco, azúcar crudo, leche entera, soya en grano, aceite crudo de palma y aceite crudo de soya). Se incluyen además 125 productos derivados y sustitutos de los marcadores. En total entre productos marcadores y vinculados, el SAFP incluye 138 (138 subpartidas de la estructura arancelaria NANDINA). Los mercados de referencia varían de acuerdo con el producto.

Desde 1990, Venezuela se adhirió al GATT y más recientemente, en 1995 suscribió los acuerdos de la ronda Uruguay y se convirtió en uno de los miembros fundadores del organismo sustituto del GATT, la Organización Mundial de Comercio (OMC). Esto da una señal clara de la voluntad de Venezuela, a pesar de los inconvenientes que ha impuesto la crisis por la cual atraviesa, de mantener políticas propiciatorias del libre comercio.

La reforma de la política comercial también afectó al sector agrícola. La denominada reforma comercial agrícola se inició a mediados de 1990. Para 1991, los aranceles promedios de los bienes agrícolas y agroindustriales habían sido reducidos desde 36 y 58% en 1989 a 12% y 23% respectivamente en 1991. Para finales de 1992 todas las restricciones cuantitativas a las importaciones y a las

---

<sup>1</sup> Según la empresa consultora METROECONOMICA para el mes de febrero de 1999 el tipo de cambio real efectivo de Venezuela se encontraba sobrevaluado con relación a Colombia en 24,6% y con EE.UU en 47,9%. Al margen de la discusión existente sobre el nivel de la sobrevaluación del tipo de cambio es evidente que éste ha mostrado una fuerte tendencia a apreciarse en términos reales, desde 1997, debido a la diferencia de las tasas de inflación de Venezuela con respecto a la de sus principales socios comerciales (EE.UU, Colombia, Unión Europea, Japón, México, Brasil, Chile). Para más detalles véase METROECONOMICA, Vol. XVIII, No 3, marzo 1999.



exportaciones habían sido eliminadas, mientras que para un grupo de circuitos agroalimentarios considerados sensibles se adoptó un esquema de banda de precios (trigo, arroz, maíz, alimentos balanceados para animales, azúcar y leche). Para 1995, después de un ajuste de tarifas inducido por la necesaria armonización a que obligaba la instauración del arancel externo común, en el marco de la unión aduanera del grupo andino, el promedio de los aranceles aplicados a productos agrícolas y agroindustriales se ubicó finalmente en 14,9 y 17,1% respectivamente. Algunos productos agroalimentarios, entre los cuales se encuentra el arroz, han sido incluidos en el sistema de banda de precios de la comunidad andina. A partir de 1994, la instauración del control de cambios y la posterior tendencia a la sobrevaluación estimuló la existencia de situaciones y prácticas tendentes a retroceder en materia de apertura y liberación del comercio exterior. Desde junio de 1994 fue común la negativa disimulada para otorgar permisos fitosanitarios o a retener la entrega de divisas para la importación de ciertos bienes agroalimentarios. Igualmente, las exportaciones también se vieron perjudicadas por la obligatoriedad de los exportadores a entregar las divisas obtenidas y cambiarlas al tipo de cambio oficial (sobrevaluado). Esto originó distorsiones y tendencias a violar las restricciones gubernamentales derivadas de los excesivos controles. Sin embargo, a partir de abril de 1996 con la puesta en marcha del nuevo programa de ajustes negociado con el Fondo Monetario Internacional (Agenda Venezuela), se ha tratado de corregir y retomar las normas de libre comercio, ya previamente establecidas por la reforma de la política comercial y en los acuerdos de integración económica.

### **ACUERDOS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA**

La participación de Venezuela en acuerdos de integración económica se ha visto fortalecida como consecuencia del proceso de apertura y liberación unilateral del comercio exterior. En la actualidad Venezuela es socio de la unión aduanera Andina (Comunidad Andina de Naciones) y ha adoptado, como ya se mencionó, el arancel externo común. En este acuerdo de integración el comercio dirigido hacia sus socios, particularmente con Colombia ha crecido sustancialmente, convirtiéndose en el principal destino de las exportaciones no tradicionales. Igualmente, Venezuela participa del acuerdo de libre comercio Grupo de los Tres (G-3) junto a Colombia y México. Existe un acuerdo de libre comercio con Chile a través del cual para finales de 1997 más del 95% del universo arancelario está libre del pago de aranceles. Venezuela ha fortalecido sus relaciones con los países del área del Caribe (CARICOM) y es miembro de la Asociación de Estados del Caribe. Con Centroamérica mantiene un acuerdo de libre comercio y en la actualidad firmó un acuerdo de complementación económica con Brasil.

En el área de integración económica el gran objetivo de Venezuela en la actualidad es convertirse en socio del MERCOSUR, para ello, junto con los demás miembros de la Comunidad Andina ha iniciado conversaciones de bloque a bloque con la finalidad de firmar un acuerdo de libre comercio. Uno de los miembros de la Comunidad Andina (Bolivia) ya ha firmado acuerdos de libre comercio con



MERCOSUR. En materia de comercio exterior agroalimentario y de bienes no tradicionales Colombia se ha convertido en el principal destino de las exportaciones venezolanas desde 1993. La producción agroalimentaria del estado Mérida ha incursionado en el mercado colombiano con algunos rubros como son plátano y otras frutas, cacao, ganado en pie. La reforma comercial y los proceso de integración económica abren posibilidades para que la producción agroalimentaria del estado Mérida explore e incursione hacia los mercados de las Islas del caribe y el norte de Brasil.

### **POLÍTICA MONETARIA Y DE CRÉDITO AGRÍCOLA**

En materia de financiamiento agrícola se eliminó en 1997 la obligatoriedad de la banca de dedicar el 17,5% de la cartera crediticia al sector agrícola. Las tasas de interés activas para los créditos agrícolas se fijaron en un 85% de la tasa de interés activa del mercado bancario, en 1998. El Instituto de Crédito Agrícola y Pecuario (ICAP), aunque con recursos disminuidos e insuficientes para atender la demanda de créditos, continúa otorgando financiamiento para pequeños productores y sujetos de reforma agraria a la baja tasa de interés nominal del 3% anual. No debe dejar de señalarse, que como consecuencia del proceso de descentralización que vive el país, algunos gobiernos regionales, entre ellos el del Edo. Mérida, han creado programas de financiamiento para la pequeña y mediana agroindustria y para pequeños productores agrícolas (IAGRO y FONFIMER), en mejores condiciones de tasas de interés que aquellas que cobra la banca comercial.

### **EL ROL DEL GOBIERNO REGIONAL**

Con la puesta en marcha del proceso de descentralización, desde 1990, el gobierno regional ha creado organismos para apoyar la sector de agronegocios. Actualmente, el IAGRO (antiguamente llamado Instituto de Desarrollo Agropecuario-IDA-Mérida) y FONFIMER ejecutan programas de financiamiento subsidiado para el sector de pequeños productores agrícolas y para la pequeña y mediana agroindustria (incluida la artesanía). A pesar de los esfuerzos los recursos que manejan estos organismos son insuficientes. Al IAGRO además se le han otorgado otras funciones (educación rural, construcción de infraestructura, y otras) que es muy difícil que cumpla eficientemente. Otro elemento negativo que se observa es la poca coordinación para la ejecución de los programas entre ellos y con los entes de la Administración Central y organismos autónomos (UEDA-MAC, ICAP, CORPOINDUSTRIA, Banco Industrial de Venezuela, FONCREI, Fondo de Crédito Agropecuario). En general la morosidad es elevada y conductas clientelares y populistas impiden que estos organismos cumplan cabalmente con los fines para los cuales fueron creados.

Un elemento positivo en la ejecución de políticas regionales ha sido la puesta en marcha del programa de extensión agrícola en diez municipios del estado. Este es un programa que recibe financiamiento del Banco Mundial y es coordinado por la Fundación CIARA. A su financiamiento también contribuyen el gobierno nacional, el gobierno regional y las Alcaldías. El mantenimiento del programa de extensión



agrícola y la incorporación del resto de los Municipio del Edo. debería ser una de las metas a alcanzar en el mediano plazo.

## **6.- FACTORES FORTUITOS**

Entre los factores fortuitos más importantes que afectan a los agronegocios en el estado Mérida, los cuales además constituyen una amenaza para lograr un buen desempeño se encuentran los siguientes:

- La existencia de plagas y enfermedades que inciden en la producción primaria.
- Los factores climáticos y ambientales (sequías, vientos, exceso de lluvias, etc). Las lluvias causan daños frecuentes a la vialidad agrícola e impiden la comercialización de los productos, ya de por si difícil por las condiciones topográficas del Estado.
- La inestabilidad del mercado internacional (fluctuaciones violentas de los precios con tendencia a la baja en términos reales, caso del café y del cacao).

Una estrategia destinada a mejorar la competitividad deberá considerar acciones para enfrentar estos factores, de manera tal que mejore el desempeño del sector agronegocios estatal.



**FIGURA II-3**  
**DIAMANTE DE PORTER PARA EL SECTOR AGRONEGOCIOS DEL ESTADO MÉRIDA.**

