



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INSERCIÓN SOSTENIBLE EN LOS
MERCADOS GLOBALIZADOS DE LOS PRODUCTOS VENEZOLANOS
AGROINDUSTRIALES DE CEREALES**

**Autor:
Sánchez, Diego**

Bárbula, Octubre de 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INSERCIÓN SOSTENIBLE EN LOS
MERCADOS GLOBALIZADOS DE LOS PRODUCTOS VENEZOLANOS
AGROINDUSTRIALES DE CEREALES**

**Autor:
Sánchez, Diego**

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister
Scientiarum en Administración de Empresas, mención Gerencia**

Bárbula, Octubre de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INSERCIÓN SOSTENIBLE EN LOS
MERCADOS GLOBALIZADOS DE LOS PRODUCTOS VENEZOLANOS
AGROINDUSTRIALES DE CEREALES

Tutor:
Aurelio Rodríguez

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia
Por: M.Sc. Aurelio Rodríguez
C.I. 7.019.572

Bárbula, Octubre de 2014

DEDICATORIA

A mi eterna protectora... La Virgen de la Consolación
A mi mayor orgullo y razón de ser, mi madre....Mary Regina
A mis siempre compañeros de batalla, mi padre y hermana...Kike y Betania
A mi fuente de energía y de inspiración, Claudia y Juan Pablo

Diego

AGRADECIMIENTO

A la Virgen de la Consolación
Por iluminarme el camino y acompañarme en todo momento dándome
siempre su eterna bendición
A mi madre, Mary Regina,
Por todo su apoyo, orientación, compañía y sobretodo esa energía para
seguir adelante
Al Profesor Aurelio Rodríguez,
Por sus oportunas observaciones y sabios consejos
A Fundación Empresas Polar,
Por siempre tener las puertas abiertas para recibirme y compartir información
A la Universidad de Carabobo
En especial a la Facultad de FACES

Diego

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INSERCIÓN SOSTENIBLE EN LOS
MERCADOS GLOBALIZADOS DE LOS PRODUCTOS VENEZOLANOS
AGROINDUSTRIALES DE CEREALES**

Caso de estudio: Agroindustria del Maíz - Globalización- Plan - Estratégico

Autor: Sánchez, Diego
Tutor: M.Sc. Aurelio Rodríguez
Fecha: Junio, 2014

RESUMEN

La presente investigación vinculada con la comercialización de los derivados del maíz producidos en Venezuela para su inserción en los mercados globales, surgió de las grandes fortalezas que tiene esta agroindustria y las ventajas potenciales del país como para exportar estos productos, ello planteó la necesidad de evaluar este sector empresarial y sus entorno, todo ello fundamentado teóricamente en la herramientas gerenciales de la planificación estratégica y la globalización de negocios. Metodológicamente se trata de una investigación descriptiva, sin embargo al momento de inferir en el comportamiento futuro de la situación planteada, a través del manejo de variables claves se incursiona en campo explicativo y por la naturaleza de los datos es documental. Los resultados obtenidos a través del diagnóstico y análisis, especialmente el DOFA, fueron los lineamientos estratégicos tanto para los escenarios favorables como adversos al caso estudiado; de estos se seleccionó el más vinculante con el objetivo central propuesto; un proceso de transnacionalización de la industria del maíz. Ello implicó un cambio de enfoque que facilitó el resultado final, instrumentar un *Plan Estratégico para la Inserción Sostenible de la Agroindustria Venezolana del Maíz y sus Productos en los Mercados Globalizados*. Se concluye que el plan propuesto es producto de la justa evaluación realizada y de la perspectiva del problema que aportan los análisis estratégicos, lo cual proporcionó una solución creativa y viable al planteamiento inicial. Esta investigación se circunscribe en la línea de planificación estratégica.

Palabras Claves: Planificación estratégica. Globalización. Agroindustria. Mercados sostenibles. Transnacionalización.

**STRATEGIC PLAN FOR SUSTAINABLE INSERTION IN GLOBAL MARKETS OF
VENEZUELAN CEREAL PRODUCTS.**

Case of Study: Agribusiness of Corn - Globalization-Plan – Strategic

Writer: Sánchez Diego
Tutor: M. Sc. Aurelio Rodriguez
Date: June, 2014

SUMMARY

The following research is related with the marketing of corn products in Venezuela and its successful insertion in global markets which has emerged for the strong potential and the advantages of agribusiness in the country to export those products. Truly that propose the need of evaluate this business environment; all of this has been based in the management tools of strategic planning and global business, methodologically is about a descriptive investigation. However, at the moment of infer in the future behavior of the situation through the management of essential strategic variables, it penetrates the explanatory area and it is documentary because of the source of the data. The gotten results in the diagnostic and analysis, specifically in DOFA were the strategic guidelines in the favorable and adverse sceneries where one of those had selected as the most biding to the proposed objective, a process of trasnationalitation of corn industry which involved a change of focus that facilitated the final result “to instrument the strategic plan for the sustainable insertion of Venezuelan agribusiness in corn products to global marketing”. It concludes that the proposal is product of fair evaluation and the perspective of the problem which provides the strategic analysis and provided a creative solution to the initial approach, the investigation is confined in the line of strategic planning.

Keywords: Strategic planning, globalization, agribusiness, sustainable markets, trasnationalitation.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Summary	viii
Índice de Cuadros	x
Índice de Gráficos	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	15
Objetivos	19
Justificación	19
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	21
Bases Teóricas	23
Bases Legales	40
Definición de términos básicos	48
Hipótesis y Variables	54
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	57
Estrategia metodológica	58
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
Población y Muestra	60
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Influencia de la economía en la agroindustria. Síntesis histórica	61
Diagnóstico Estratégico, Auditoría Externa e Interna	69
Análisis Estratégicos, Vulnerabilidad y DOFA	127
CAPÍTULO V	
RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS ESTRATÉGICOS Y PLAN PARA LA INSERCIÓN SOSTENIBLE DE LA AGROINDUSTRIA VENEZOLANA DEL MAÍZ Y SUS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS GLOBALIZADOS	134
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	155
LISTA DE REFERENCIAS	158

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.	Pág.
1. Matriz Estratégica para Combatir la Volatilidad	36
2. Sistema de Variables	55
3. Estrategia Metodológica para la Investigación	58
4. Perfil de Oportunidades y Amenazas - Políticas (POAM) Para la Inserción Sostenible en los Mercados Globalizados de los Productos Venezolanos Agroindustriales de Cereales. Caso: Productos del Maíz	72
5. Perfil de Oportunidades y Amenazas - Económicas (POAM) Para la Inserción Sostenible en los Mercados Globalizados de los Productos Venezolanos Agroindustriales de Cereales. Caso: Productos del Maíz	78
6. Participación por Actividad Económica en el PIB. Ene _Sept. 2013	80
7. Principales Mecanismos Regulatorios Usados en Venezuela	82
8. Gestión Fiscal del Sector Público Consolidado en (%) PIB	86
9. Deuda Pública Consolidada en Millones de US\$	86
10. Exportaciones de los Capítulos Arancelarios 11 y 19 Años 1999-2012 en Millones US\$	92
11. Perfil de Oportunidades y Amenazas - Socio Geográfico (POAM) Para la Inserción Sostenible en los Mercados Globalizados de los Productos Venezolanos Agroindustriales de Cereales. Caso: Productos del Maíz	95

Cuadro No.	Pág.
12. Perfil de Oportunidades y Amenazas - Competitivos (POAM) Para la Inserción Sostenible en los Mercado Globalizados de los Productos Venezolanos Agroindustriales de Cereales. Caso: Productos del Maíz	98
13. Producción Nacional del Maíz años 1999 - 2012	101
14. Producción de Maíz en América Latina y el Caribe en Millones TM.	103
15. Demanda de Harinas Precocidas de Maíz en Latinoamérica	107
16. Perfil de Capacidad Interna – Capacidad Directiva (PCI) Sector Agroindustrial del Maíz	108
17. Total empleos generados en Plantas de Harinas de Maíz Precocidas en Venezuela	111
18. Total empleos generados en Plantas de Harinas de Maíz Precocidas en Venezuela	114
19. Perfil de Capacidad Interna – Capacidad del Talento Humano (PCI) Sector Agroindustrial del Maíz	116
20. Perfil de Capacidad Interna – Capacidad Competitiva Humano (PCI) Sector Agroindustrial del Maíz	118
21. Perfil de Capacidad Interna – Capacidad Financiera Humano (PCI) Sector Agroindustrial del Maíz	123
22. Matriz de Impactos Ponderados	127
23. Análisis de Vulnerabilidad	129
24. Análisis DOFA	130

Cuadro No.	Pág.
25. Análisis Comparativo para la Transnacionalización de la Industria Venezolana del Maíz_ País Objetivo: México	135
26. Análisis Comparativo para la Transnacionalización de la Industria Venezolana del Maíz_ País Objetivo: Colombia	139
27. Análisis Comparativo para la Transnacionalización de la Industria Venezolana del Maíz_ País Objetivo: Brasil	142
28. Plan Estratégico para la Inserción Sostenible de la Agroindustria Venezolana del Maíz en los Mercados Globalizados	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.	pp.
1. Proceso Estratégico	25
2. Opciones Estratégicas	26
3. Características Organizacionales de las Corporaciones Internacionales	33
4. Matriz de Globalización	34
5. Participación del Sector Productivo en el PIB. Comparativo años 2000 - 2012	80
6. Participación por Actividad económica en el PIB Ene – Sept 2013	81
7. Deuda Pública Consolidada 1999 - 2012	87
8. Exportaciones No Petroleras en Descenso	91
9. Exportaciones No Petroleras y Exportaciones Petroleras. Años 1999 - 2012 en Millones US\$	91
10. Importaciones Petroleras e Importaciones No Petroleras años 1999- 2012 en Millones de US\$	92
11. Situación del circuito agroalimentario del Maíz	100
12. Superficie cosechada por rubro agrícola en Venezuela en (Has.)	102
13. Producción de Maíz en América Latina y el Caribe- Millones de TM.	103

INTRODUCCIÓN

Esta investigación, cuyo propósito es el diseño de un plan estratégico para la inserción sostenible en los mercados globalizados de los productos venezolanos de la agroindustria de cereales; caso el maíz, se justifica plenamente por la creciente demanda de consumidores en América Latina representada por un total de 597.526.000 millones de habitantes. El consumo de estos productos alimenticios presenta grandes ventajas por su contenido calórico, de fibras y vitaminas como parte de la dieta cotidiana del latino además de la herencia cultural gastronómica; actualmente los derivados del maíz cobran su importancia al simplificar procesos en la preparación de platos tradicionales lo cual significa ahorro de tiempo. En otro sentido el maíz es uno de los cereales con gran ventaja para mercadeo mundial de hecho Brasil y Argentina son grandes productores (103 millones de Ton en 2013) FAO (2013). Por estos precedentes se requería plantear el estudio dentro del ámbito de la planificación estratégica y se abordó de la siguiente manera: El capítulo I; planteó la problemática, en este caso una idea de emprendimiento para la agroindustria del maíz. Se formulan los objetivos, cerrando con la justificación desde las ópticas de las ciencias administrativas y su aplicación práctica para casos similares. El capítulo II, sustenta la investigación con las teorías de la gerencia estratégica, la planificación y negocios en entornos globales. Luego el capítulo III, circunscribe el estudio en uno de naturaleza descriptiva y explicativa y por la naturaleza de los datos es documental. Seguidamente el capítulo IV, expone los resultados obtenidos por la descripción de la situación actual, el diagnóstico y los análisis estratégicos, para luego proponer el Plan Estratégico previsto. Finalmente las conclusiones y recomendaciones sintetizan los resultados y las reflexiones sobre el proceso investigativo realizado.

CAPÍTULO I

EI PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Afirmar hoy que la globalización es el fenómeno socio económico de este tiempo no es un atrevimiento, una observación panorámica de sus efectos, muestra como los países se están integrando a una dinámica económica mundial, que si bien tiene sus precedentes históricos en las zonas de libre comercio coloniales, hoy adquiere otro significado; sus interrelaciones se sustentan en la accesibilidad de todos y la velocidad de respuesta a las demandas globales de bienes y servicios. Así lo demuestra la historia reciente donde los países, más competentes en el manejo de sus factores productivos, como el caso de los países asiáticos, son los más exitosos en el ámbito global y están en vías del desarrollo sostenible de sus pueblos. En contraste los efectos negativos de la globalización también han sido percibidos, hoy más que nunca se ha comprometido el frágil equilibrio del globo, se están agotando los recursos y se ha agudizado la desigualdad y la pobreza en los países donde por sus condiciones socio políticas, ambientales y otros factores externos no han podido acceder a esta dinámica global como ocurre en las regiones de África y América latina.

Esta conciencia de un mundo global, de economías globales, conocimientos globales y problemas globales ha determinado con su dinámica, la necesidad de un mayor compromiso por parte de la comunidad internacional en el manejo de sus recursos naturales y culturales. Por primera vez se tiene la certeza que la supervivencia planetaria dependerá del manejo de los siguientes factores; uno el inmediato, satisfacer

equitativamente las necesidades de la población en el planeta y el otro garantizar la diversidad y sostenibilidad sus recursos. Ante esta situación, es perentorio el logro del desarrollo armónico en todas las naciones, ya la vieja relación de explotación y usufructo indiscriminado de los recursos de unos países hacia otros, más allá de lo ético es una cuestión supervivencia futura, por ello, no son casuales las alianzas políticas, económicas, sociales y ambientales dentro del marco de las relaciones internacionales. Este esbozo de la situación mundial permite inferir, como la globalización es un fenómeno de gran trascendencia económica, definido por el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2000)

La globalización económica es un proceso histórico, es el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo especialmente, a través del comercio exterior y los flujos financieros en algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de fronteras internacionales. La globalización abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales más amplios que no se analizan en esta nota. (p.1).

Por lo anteriormente expuesto, América Latina y en particular Venezuela están ante una oportunidad histórica de aperturarse económicamente si logra instrumentar las políticas necesarias para garantizar la seguridad y crecimiento de sus recursos a futuro. Por consiguiente, se requiere un compromiso gerencial que conlleve acertadamente las estrategias en este sentido, de otra forma, los efectos negativos de la globalización se agravarán en los próximos años a pesar de los programas sociales instrumentados por el Estado venezolano.

Dentro del espectro de temas dignos de abordar para su investigación se ha seleccionado, la inserción de los productos agroindustriales venezolanos del cereal en los mercados globalizados, el mismo, es un asunto donde se pueden evaluar los diversos factores incidentes en las exportaciones no tradicionales del sector agrícola, los cuales si se conjugan acertadamente podrían influir en forma definitiva en la independencia alimentaria y crecimiento económico del país o por lo menos del sector. El panorama positivo a grandes rasgos es el siguiente:

Venezuela presenta unas ventajas comparativas extraordinarias para instrumentar un desarrollo agroindustrial dentro del contexto global. Recursos naturales extraordinarios; diversidad de pisos climáticos, suelos cultivables, agua y una biodiversidad vegetal y animal para su aprovechamiento integral en función de la producción competitiva de alimentos que no solo garantice el consumo interno y seguridad alimentaria, sino incursionar exitosamente en los mercados internacionales

Dada las características de productor petrolero y la experiencia sostenida de mercadeo, en los ámbitos internacionales, ejemplo; la OPEP, y las alianzas estratégicas emprendidas por el Estado venezolano con el resto de países latinos y de otros hemisferios que pueden calificarse como nuevos socios, apertura un sinnúmero de posibilidades de intercambios donde pueden ser favorecidas las exportaciones no tradicionales, especialmente los alimentos cuya demanda es creciente a escala mundial.

Otro aspecto resaltante es; la mayor cantidad de superficie cultivada en el país corresponde a los cereales, específicamente, maíz, arroz y sorgo, con una cobertura en promedio durante los últimos cinco años de 1.169.146 Has.

Confederación de Asociaciones de Productores Agropecuarios. (FEDEAGRO, 2012) La experiencia histórica en el cultivo intensivo de estos rubros, aunado a la experiencia agroindustrial en la producción de alimentos manufacturados, tanto para el mercado interno como los internacionales, muestra la potencialidad del sector para su incursión en los mercados globalizados. Ante las perspectivas de Venezuela para insertarse en los mercados globalizados con exportaciones no tradicionales y en particular los productos generados por la agroindustria del cereal se plantean las siguientes interrogantes a resolver en esta investigación.

¿Cuál es la situación actual del sector agroindustrial del cereal para su globalización, potencialidades y restricciones?

Estratégicamente, ¿cuáles son las variables incidentes en la formulación de un plan para la producción y mercadeo a escala internacional de los productos de la agroindustria del cereal?

¿Es posible estructurar los lineamientos estratégicos que se requieren en la formulación del plan?

¿Se puede formular un plan estratégico para el sector agroindustrial de cereales con vista a la inserción de sus productos en los mercados globalizados y aplicarse a un caso particular como por ejemplo; los productos de la agroindustria del maíz?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan estratégico para la inserción sostenible en los mercados globalizados de los productos venezolanos agroindustriales de cereales. Caso; agroindustria del maíz.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en el sector agroindustrial de cereales con vista a la inserción de sus productos en los mercados internacionales.
- Analizar estratégicamente el comportamiento de las variables incidentes para el plan estratégico a proponer.
- Definir los lineamientos estratégicos que forman parte de la propuesta.
- Formular el plan estratégico para la inserción sostenible de los productos venezolanos agroindustriales de cereales en el ámbito global.

Justificación de la Investigación

Desde la óptica de las ciencias administrativas, esta investigación se propone demostrar para el escenario descrito, y dentro de la línea gestión estratégica y planificación competitiva, como al aplicar sus metodologías, se podría diseñar un plan estratégico sostenible en el cual se minimice la incertidumbre al incursionar en los mercados internacionales, ámbito donde

la oferta y la demanda tienden a la multipolaridad y la velocidad de respuesta ante las necesidades de los consumidores es la clave de éxito.

La posibilidad de instrumentar gerencialmente, la apertura hacia los mercados internacionales de importantes renglones productivos del país, especialmente los incluidos en el sector agrícola, contribuiría a su crecimiento económico y además le aportaría a la nación importantísimos beneficios sociales como; su soberanía alimentaria, diversificación y redistribución de la riqueza generada hasta hoy por el petróleo y mejor calidad de vida para la población ocupada en este sector.

Seleccionar al sector agroindustrial y en particular el de cereales; caso de estudio el maíz, viene dado por dos razones: la producción de estos renglones son los que históricamente han generado la mayor productividad y experiencia intensiva de cultivos lo cual garantiza la materia prima para la agroindustria y segundo; al insertar productos manufacturados en los mercados internacionales, se podría competir en forma ventajosa, además la agroindustria se fortalece, es decir, crecimiento y renovación de su capacidad instalada, la investigación, control de calidad, sistemas de producción y mercadeo lo cual significa incluir al contingente humano abocado al sector en todo su espectro.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

A continuación se expondrán estudios relacionados con la presente investigación cuyos ejes temáticos están orientados hacia la planeación estratégica e inserción en los mercados globalizados:

Inicialmente el tema planteado por Ugarte, R. (2011), titulado **“Estrategias de Negocios para la Agroindustria y Comercialización del Aceite de Ricino. Caso Práctico CENTA”** presentado como requisito para optar al grado de Maestría en Negocios Internacionales en la Universidad Dr. José Matías Delgado en el Antiguo Cuscatlán, El Salvador. Se propone a través de un enfoque estratégico gerencial, plantear un esquema de producción agroindustrial del Higuierillo (*Ricinus Cumunis*); producto con grandes aplicaciones en la industria de los biocombustibles y comercialización a escala internacional hacia Brasil. Así logró definir lineamientos estratégicos: para la fase agrícola, la industrial y la de comercialización; concluyendo en la viabilidad de la propuesta específicamente para la planta del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA). El aporte de esta investigación es la demostración de viabilidad de los negocios agroindustriales con vista a los mercados internacionales y como otras naciones latinoamericanas estimulan dichas iniciativas.

Seguidamente, Falconi y Zambrano (2010) con la investigación titulada,

“Estudio de Factibilidad para la Creación de la Empresa Molinera y Empacadora Cotopaxi ubicada en la ciudad de Latacunga” Presentada ante la Escuela Politécnica del Ejército, Extensión Latacunga, Provincia Cotopaxi, Ecuador para optar al título de Maestría en Gestión de Empresas, Mención Pequeñas y Medianas Empresas. El estudio tiene como objetivo central determinar la factibilidad; técnica, financiera, organizacional, ambiental y de mercados para la industria molinera y empacadora propuesta. El mismo se inicia con una investigación en campo sobre las características del mercado objetivo cuyos resultados luego sirvieron de soporte para la propuesta técnica del proyecto en términos de inversión y productividad estimada y luego las evaluaciones, ambiental y financiera demostrándose así su viabilidad.

Finalmente, Gómez, Luis (2012) con su investigación: **“Diseño y Validación de un Instrumento de Evaluación y Control de Riesgos Biológicos, Químicos y Físicos Basado en las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en una planta de Harina Integral Precocida”**; presentado ante La Universidad Central de Venezuela, para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencia y Tecnología de Alimentos. En función del objetivo central de la propuesta el autor se fundamentó conceptualmente en lo referente a las (BPA) identificando los factores de riesgos señalados, para luego otorgarles una valoración y así diseñar un instrumento que se validó en términos confiabilidad y probarlo tanto en el ensayo piloto como el final. El aporte al presente estudio viene dado por su aplicabilidad en los proceso de control de las materias primas provenientes de los diferentes proveedores, lo cual tiene gran inherencia cuando se trata de producciones a escala.

Bases Teóricas

Para el desarrollo de esta investigación, inicialmente, se consideraron los siguientes autores y teorías relacionadas con el objeto de estudio.

Planificación

Es una herramienta intelectual facilitadora de la toma de decisiones, consistente en la definición de objetivos, metas, estrategias y actividades para el logro de un propósito visionado previamente. Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996:11) planificación es el “Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas”. Cuando no existen objetivos los gerentes y sus organizaciones suelen encaminarse confundidos, sin rumbo claro de lo que desean lograr en realidad, sin planes no pueden saber cómo ordenar y distribuir su personal ni sus recursos debidamente.

Planificación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución a futuro. (p.55).

Esta definición de Serna (2008) explica, cómo la planificación estratégica constituye un instrumento para la toma de decisiones, por cuanto al analizar

los entornos de su competencia tanto externo como el interno se disminuyen los factores de incertidumbre.

Componentes de la Planeación Estratégica

Son los elementos integrantes del proceso estratégico el cual se visualiza en el gráfico 1 y comprenden:

Los Estrategas

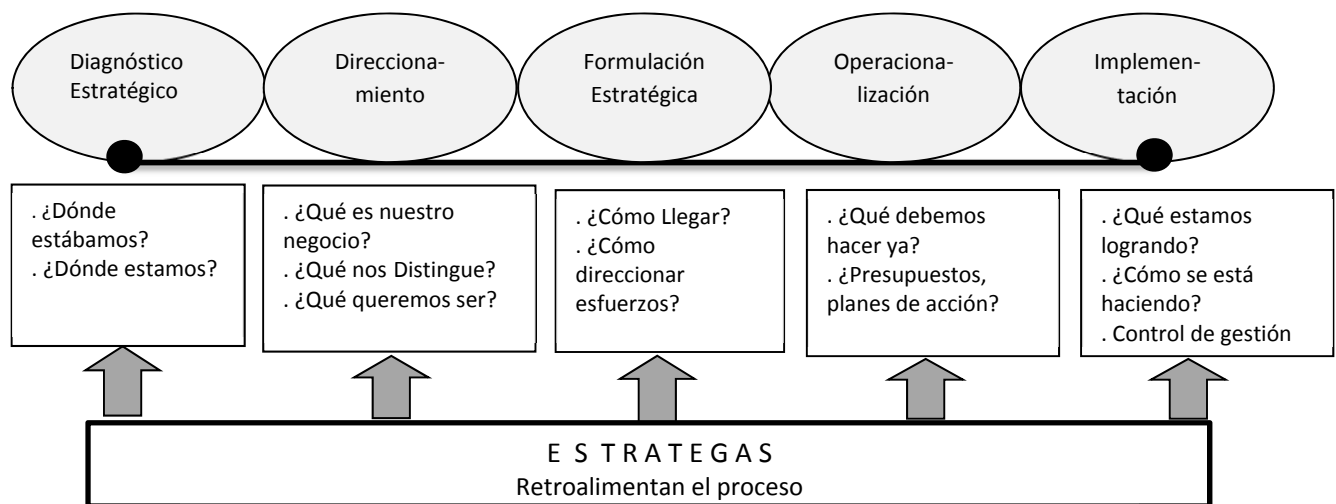
Las personas a quienes corresponde la definición de objetivos y políticas de la organización, es decir, toman las decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro, están comprometidos con los valores, la visión, la misión y objetivos de la empresa, negocio o institución constituyen el elemento neurálgico de la planificación estratégica para lo cual se requiere una visión macro de la organización y su entorno circunstancial.

El Diagnóstico Estratégico

Es la obtención y procesamiento de la información del entorno para identificar oportunidades, amenazas, a través de la auditoría externa; Perfil de Oportunidades y Amenazas, POAM, así como las condiciones internas de la organización, fortalezas y debilidades, por medio del Perfil de Capacidad Interna, PCI, luego viene un análisis de vulnerabilidad, DOFA, que integra las incidencias de ambos entornos en un proyecto dado o una organización y establece la primera aproximación de los lineamientos estratégicos a seguir como respuesta a las incidencias del medio y las capacidades de las

organizaciones. Estos medios contribuyen a precisar los factores incidentes en el comportamiento, de un sector productivo, empresas, instituciones u organizaciones, a los fines de su planificación y gerencia. Davis (1991).

Gráfico 1
Proceso Estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de Serna (2008)

Opciones Estratégicas

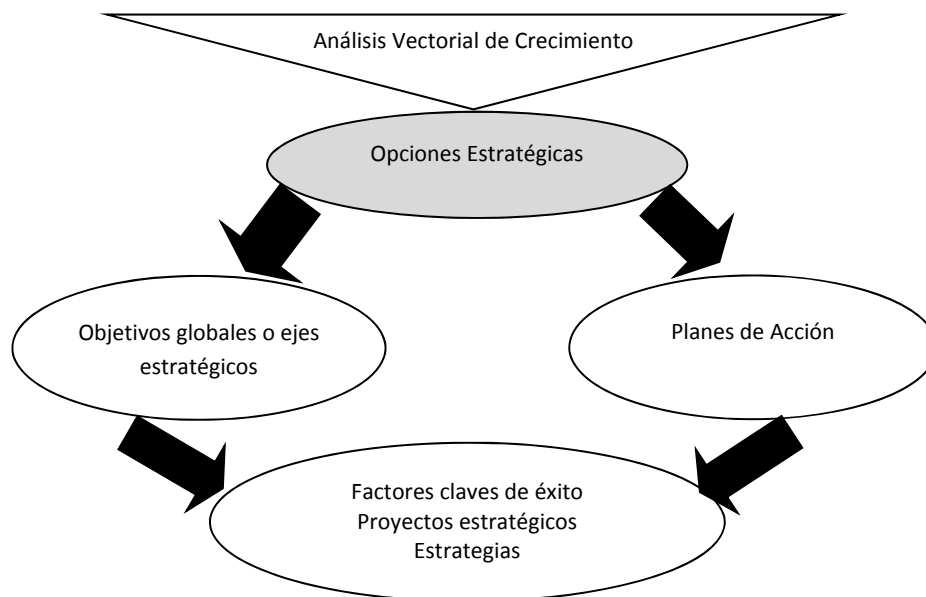
Permiten después de realizado el diagnóstico, establecer el futuro de la organización, en los mercados objetivos o ámbitos donde operará; para ello debe realizarse; un análisis vectorial de crecimiento del portafolio de productos y determinar las estrategias globales y proyectos estratégicos.

Formulación Estratégica

Es la concreción de las opciones estratégicas en planes concretos,

llegado a este punto, se definen los proyectos, los objetivos y estrategias de las unidades funcionales, responsables de los mismos y el presupuesto definido en términos de recursos y tiempo, dentro de este ámbito se denomina presupuesto estratégico.

Gráfico 2
Opciones Estratégicas



Fuente: Serna (2008)

La Concepción Estratégica

Derivado de los procesos de planificación en los negocios y en particular, los escenarios del mercadeo, el concepto de estrategia empezó a tener nuevos significados a mediados del siglo pasado, ello como respuesta a los cambios del entorno para reducir los riesgos y potenciar las oportunidades a futuro. Según Serna (2008) al compilar definiciones de los precursores del pensamiento estratégico, consiguió la siguiente de Porter (1980) quien explica:

La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. (p.20).

En este sentido el autor expone como las estrategias, no solo, pueden orientar los ámbitos de acción de las empresas en el largo plazo sino además contribuyen a operar los medios, es decir las acciones, los procesos y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y los clientes los objetivos empresariales.

Llegado a este punto Serna (2008) precisa el papel de las estrategias en las organizaciones:

- Definen el posicionamiento competitivo de la compañía.
- Alinean las actividades con la estrategia.
- Construyen una diferencia con su competencia.
- Aseguran la gestión de procesos.
- La sostenibilidad organizacional es el resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes.
- Eficiencia organizacional es un supuesto básico. Es un Commodity.
- El resultado de todo este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, duradera en el tiempo y rentable.

Paradigmas Estratégicos

La incursión en los mercados globalizados de productos alimenticios derivados de cereales, requiere precisar entre los aspectos más neurálgicos:

- Los nichos de mercados a donde se orientara la oferta, sus patrones de consumo.
- Las facilidades o barreras arancelarias y de controles de calidad y otros en los mercados objetivos y las de tipo legal y operativo en lo relativo a comercio exterior.
- La disponibilidad permanente de materia prima para asegurar una producción a escala de esos rubros agroindustriales, los costos, los proveedores, nacionales o internacionales.
- Las capacidades de la industria para operaciones a escala.

Lo anterior amerita ciertamente, seleccionar un enfoque estratégico orientador al plan propuesto, entre éstos se tiene. El paradigma de las estrategias competitivas de Porter (1980) este autor establece la existencia de niveles en la concepción estratégica.

Niveles de la Concepción Estratégica

Estrategias Genéricas

El nivel genérico referido a las modalidades estables asumidas por las empresas o negocios para competir. Las estrategias genéricas apuntan hacia el logro de:

- Liderazgo en costos; para lo cual se requiere el conocimiento de las variables inherentes a la producción del bien o servicio con óptima utilización de los recursos.
- Liderazgo por diferenciación: referido a las características del producto y su adecuación a los clientes, necesidades y expectativas o a la segmentación de mercados.

Estrategias Competitivas

Luego viene el nivel de las estrategias competitivas expuesto por Francés (2006) e interpretado por Serna (2008:32) como: “cursos de acción que puede seguir la empresa ante situaciones coyunturales” se identifican al momento de establecer el mercado donde operará el negocio estas se agrupan en:

- De disuasión: Su fin es evitar o atenuar la magnitud de los conflictos con los competidores.
- Ofensivas: destinadas a eliminar o debilitar la competencia.
- Defensivas: nacen como respuesta a los ataques de los competidores.
- De cooperación o alianzas: mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir más eficientemente y eficazmente.

Ambiente Empresarial en el Mundo de la Globalización

En el ámbito de las relaciones comerciales internacionales un autor interesante de citar es Bassi (2001) quien al explicar cómo se desenvuelve la competencia en los mercados globales señaló:

La competitividad global ya no depende de uno u otro modo de operar. Pasa a depender de ambos: la capacidad de la empresa de adaptarse a las necesidades particulares de cada mercado y, simultáneamente, a la de captar economías de escala y sinergias en sus operaciones internacionales.

Para aprovechar economías de escala y sinergias, las empresas multinacionales están adoptando estrategias de integración y expansión de sus actividades internacionales, o sea, globalizando el negocio. (p.48).

Tipos de Estrategias de Globalización de Empresas

Las estrategias sugeridas por Bassi (2001) para generar competitividad global por parte de las empresas son:

Integración de las Actividades Internacionales

Se trata de Integrar las actividades internacionales de las empresas para alcanzar economías de escala y sinergias en producción, compras, marketing, finanzas e investigación y desarrollo. Cuando las empresas actúan en el ámbito local pueden integrar sus actividades al comercio

internacional, pero en menor grado, por la importación de materias primas, componentes y productos finales con ventajas en costos y mejor calidad, esto es lo que ocurre en Venezuela en materia de la agroindustria en general, en donde alguna de estas actividades depende de las transacciones internacionales.

Expansión Internacional

Consistente en la ampliación de la participación en los mercados internacionales y se realiza a través de exportaciones, franchising internacional, implantación de unidades o adquisición de empresas en el exterior.

Alianzas Estratégicas Internacionales

Este tipo de estrategias procura las asociaciones formales o informales con los proveedores de productos tecnológicamente diferenciados, con clientes globales y con competidores internacionales. Sus objetivos pueden ser: mejora de la eficiencia operativa, actualización tecnológica, aumento de ventas en un mercado local a través de la complementación de la línea de productos o expansión de las ventas internacionales.

Factor Crítico de la Globalización

Bassi (2001) Para ser competitiva globalmente, la empresa precisa alcanzar un equilibrio dinámico entre uniformidad y diversidad. La armonización de esas tendencias conflictuantes se extiende desde la definición de las características de los productos hasta la configuración organizativa...para atender las demandas estratégicas de adaptabilidad y economía de escala. (p.50).

Es decir el lograr el aprovechamiento de las economías de escala y sinergias, integrando además, la capacidad de adaptabilidad a las necesidades locales y así lograr competitividad. En este ámbito global desde inicios del milenio las organizaciones están cambiando sus características de corporaciones multinacionales a transnacionales cuyos atributos se muestran en el gráfico 3

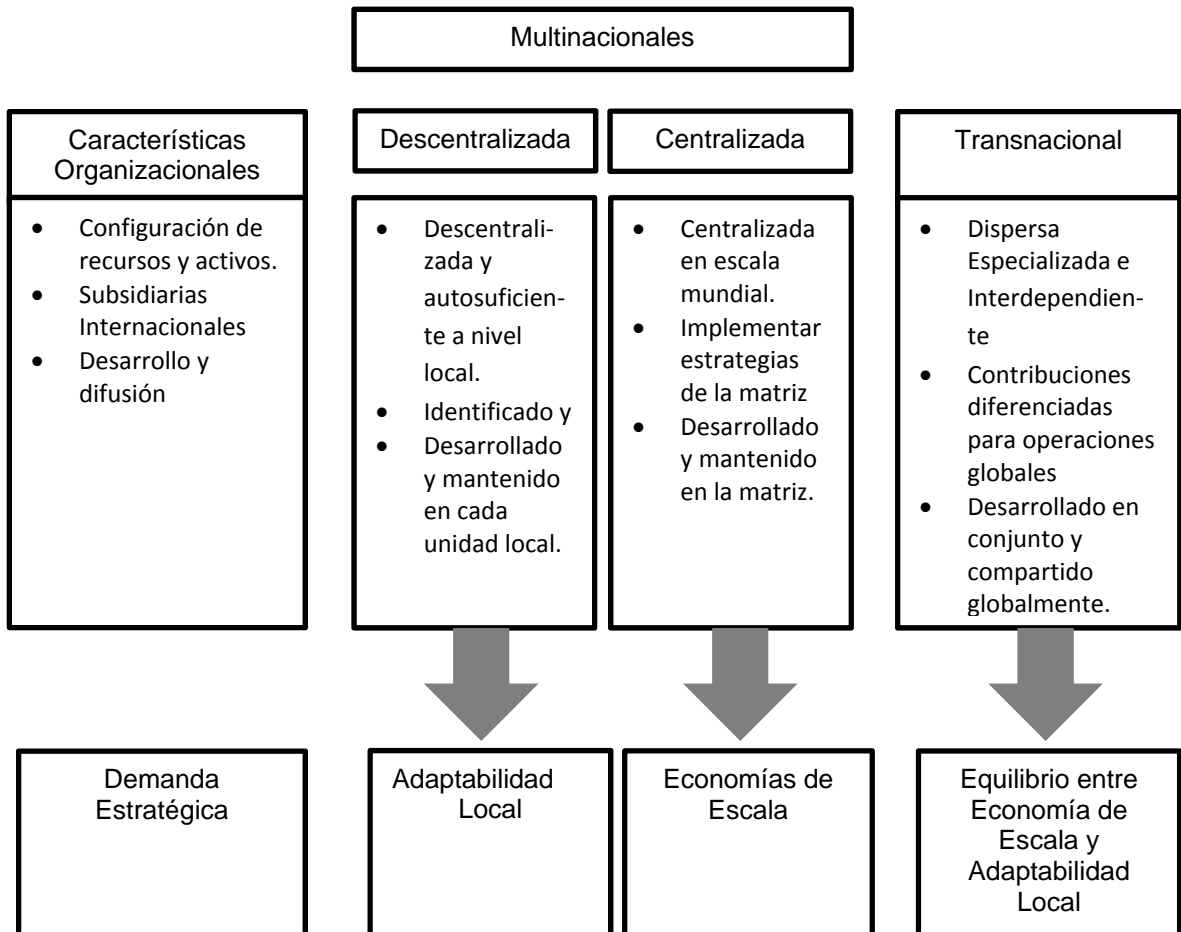
Producto Global

Entre los desafíos para alcanzar competitividad global, está solucionar un dilema fundamental; hasta donde homogeneizar sus productos, para captar las economías de escala y sinergias, sin perder en el proceso las características que atiendan a las necesidades de los mercados particulares en que actúa. De allí Bassi (2001: 55) propone un nuevo concepto el:

“Producto Glocal _ es global y local al mismo tiempo” Se trata de aquellos productos que conservando una estructura común pueden sufrir pequeñas variaciones para atender las necesidades específicas de los diferentes mercados.

Gráfico 3

Características Organizacionales de las Corporaciones Internacionales



Fuente: Bassi (2001)

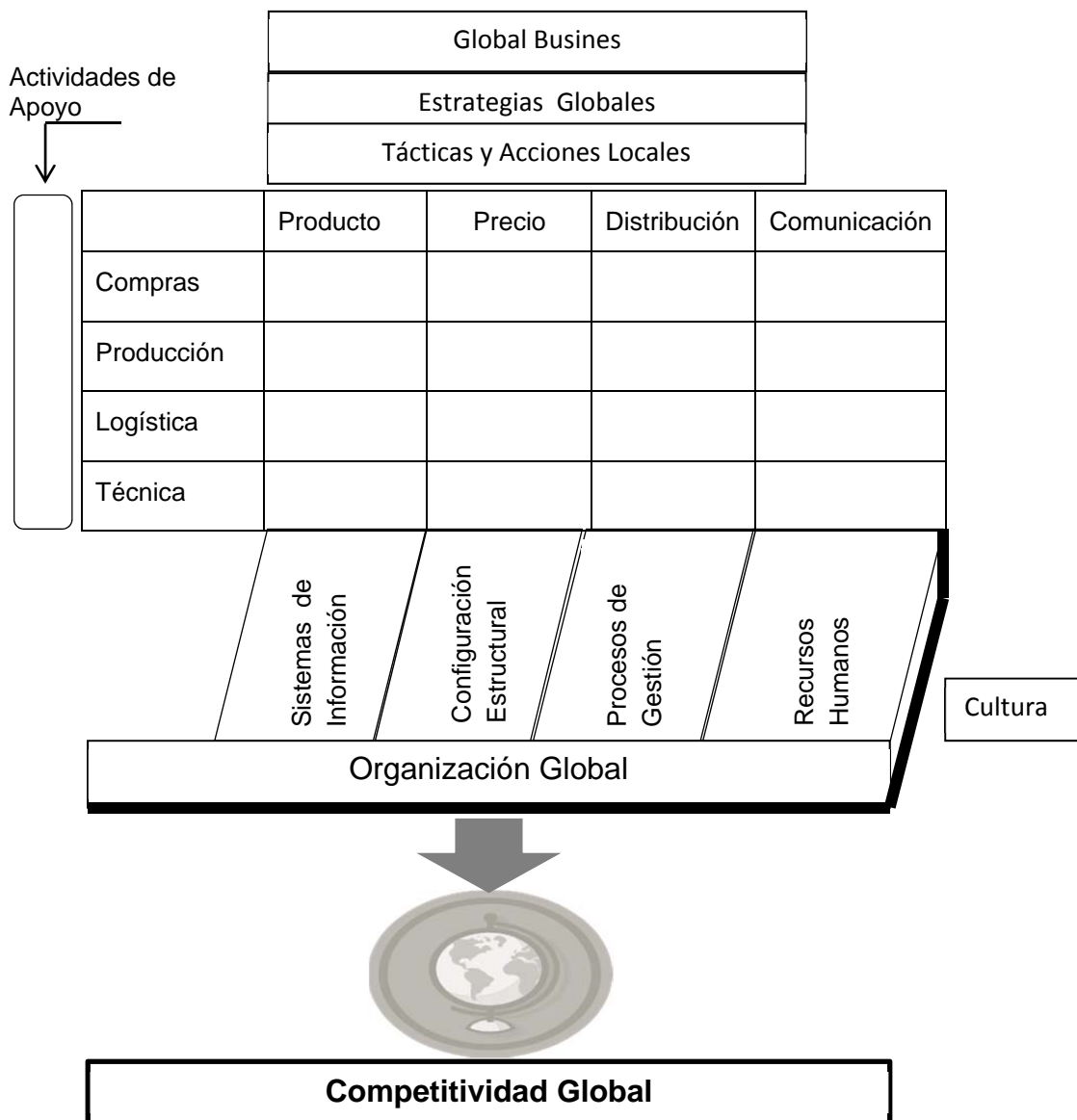
Matriz de Globalización

Es una concepción en la cual se conjugan las áreas en las cuales una empresa puede aprovechar las economías de escala y sinergias, éstas se pueden agrupar en tres tipos de funciones básicas: el negocio, las

actividades de apoyo y la organización, la relación mutua entre éstas conforman la Matriz de Globalización como se muestra en el gráfico 4.

Gráfico 4

Matriz de Globalización



Fuente: Bassi (2001)

Los mayores potenciales de generación de economías de escala y sinergias residen en las actividades de apoyo. Son ellas las que aseguran ventajas competitivas estratégicas, porque determinan los niveles de costos, calidad y disponibilidad de productos para que el negocio atienda a los mercados; corresponde entonces a los estrategas definir las actividades de compras, producción, logística, tecnología. La organización limita o estimula la internacionalización y lo más importante el negocio, comprende desde la definición de los productos hasta la gestión mercadológica, la orientación actual en las corporaciones es el enfoque hacia su esencia como negocio.

Estrategias para Combatir la Volatilidad

Dadas las condiciones en las cuales se han desempeñado las empresas venezolanas durante los últimos años, sobreviviendo y en muchos casos logrando éxitos en su quehacer económico, los investigadores del Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA, detectaron algunas estrategias utilizadas por éstas para combatir la volatilidad económica y la incertidumbre, las cuales corresponden a las siguientes modalidades estratégicas tipificadas: 1) espera atenta, 2) inversión pionera, 3) foco comercial, 4) escapar de la volatilidad, 5) subirse a la ola.

Es así como los investigadores Penfold, Vainrub y Dohnert (2009) al organizar la variedad de respuestas estratégicas instrumentadas por las empresas nacionales lograron capturar dos variables fundamentales: primero, apalancarse en recursos, entre ellos los provenientes del exterior; y segundo, exposición al riesgo de la inversión, en la siguiente matriz se

conjugar estas variables, con los mercados donde se desempeñan y las respuestas empresariales a manera de referencia, cuadro 1.

Cuadro 1
Matriz Estratégica para Combatir la Volatilidad

Riesgo de la Inversión	Mercado Local	Mercado Internacional
Bajo Riesgo	Subirse a la Ola	Foco Comercial
Respuesta Estratégica Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar expansión del ingreso petrolero. • Aprovechar medidas gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de conocimiento gerencial del negocio, las franquicias. • Apalancarse en las operaciones internacionales y concentrarse en la distribución y desarrollo de marcas en el mercado local
Alto Riesgo	Foco Comercial	Escapar de la Volatilidad
Respuesta Estratégica Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacen nuevos nichos de mercados <p style="margin-left: 20px;">Caso: Chocolates El Rey, Ron Santa Teresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diversifican el riesgo geográfico vía: • Internacionalización, exportaciones o adquisición de activos en otros países. <p style="margin-left: 20px;">Casos: Banco Mercantil, Industrias Pellizari, Empresas Polar. Open English.</p>
	Espera Atenta	
Respuesta Estratégica Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de activos a bajos precios. • Satisfacen nuevos nichos de mercados <p style="margin-left: 20px;">Caso: Empresas Polar.</p>	
	Inversión Pionera	
Respuesta Estratégica Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacen nuevos nichos de mercados • Adquisición de activos a bajos precios. <p style="margin-left: 20px;">Caso: Sambil, FARMATODO.</p>	

Fuente: Elaboración propia a partir de Penfold, Vainrub y Dohnert (2009)

Convenios de Cooperación Internacional

Por las características del estudio emprendido se ha creído conveniente analizar los convenios de cooperación internacional suscritos por Venezuela en los últimos años, especialmente los vinculados con el comercio exterior y la industrialización, dentro del ámbito regional y mundial. Así mismo se mencionarán algunas plataformas que promueven la cooperación entre Venezuela y el resto de los países del mundo. Entre éstos se tienen:

Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños, CELAC

Organismo Intergubernamental de carácter regional, fue creado el 23 de Febrero de 2010 en la sesión de la Cumbre de América Latina y el Caribe en México y constituido definitivamente en Caracas el 2 y 3 de Diciembre de 2011. Agrupa a 33 países latinoamericanos independientes de Sur América y el Caribe con una cobertura de 20 millones de KM² y una población de 590 millones de habitantes. Hasta el momento su papel ha sido la promoción de ideas hacia la solución de los problemas más agobiantes de América Latina como; la pobreza, la sostenibilidad de los recursos naturales, la dependencia económica, el desarrollo productivo desde la perspectiva local, lo social, en este sentido fijan posiciones ante los otros organismos mundiales y trazan agendas de soluciones. En materia financiera han creado instituciones para financiar proyectos sensibles para la región, sin embargo muy pocos han sido los países que aportan. Por ser de iniciativa venezolana a los fines del estudio es una oportunidad de apertura hacia nuevos mercados para los productos cereales. CELAC (2014)

Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI

Antecede al anterior, es una plataforma de integración continental data su creación con el Tratado de Montevideo el 12 de agosto de 1980. Está integrado por 13 países miembros con una cobertura de 20 millones de Km² y 510 millones de habitantes. Su objetivo fundamental es la conformación del Mercado Común Latinoamericano. Bajo los principios de respeto a la autodeterminación de sus miembros en lo político y equidad. Se ha centrado en la generación de programas orientados hacia la integración comercial; asesoramiento empresarial, beneficios arancelarios, convenios y sistemas de pagos en monedas locales, guías de importación, inteligencia comercial, Inversiones y pymes latinas. ALADI (2012)

Mercado Común del Sur. MERCOSUR

Es un bloque subregional Fundado el 26 de Marzo 1991 mediante la firma del tratado de La Asunción, integrado por República Argentina, República Federativa de Brasil, República Oriental del Uruguay, República del Paraguay, República Bolivariana de Venezuela, cuyo ingreso se concretó en diciembre de 2012. Y República Plurinacional de Bolivia (en proceso de adhesión). El MERCOSUR tiene como Estados Asociados a Chile, Colombia (Decisión N°44/04), Perú (Decisión N°39/03), Ecuador (Decisión N°43/04), Guyana (Decisión N°12/13), Surinam (Decisión N° 13/13).

Objetivos MERCOSUR:

- Libre circulación de productos, servicios y bienes los estados miembros, en rigor por medio de la eliminación de barreras comerciales.
- Creación de un arancel externo común y también desarrollo de una política comercial común hacia terceros o agrupaciones de países.
- Coordinación de políticas macroeconómicas y también sectoriales entre los estados miembros del MERCOSUR. Respectivo a la política i monetaria, fiscal, industrial, comercial, agrícola, comunicación y servicio y transporte. Secretaría MERCOSUR (2014)

La incorporación de Venezuela se concretó con las firmas de Convenios Comerciales con la República Federativa de Brasil (N°69), la República Argentina (N° 68) y República Oriental del Uruguay (N°) con las siguientes ventajas comparativas:

- El MERCOSUR le otorgó a Venezuela el 100% de liberación comercial, es decir, se podrá exportar todo tipo de productos sin pago de aranceles de exportación.
- En lo que respeta al sector agroalimentario en las negociaciones del programa de liberación comercial con Brasil y Argentina se logró tratamiento preferencial en rubros de extrema sensibilidad para Venezuela como; carne bovina, porcina y avícola, cangrejos, tomates frescos, cebollas, arroz, leche, derivados de trigo, maíz, almidones y féculas, pallets de cereales, entre otros.
- Así como un trato exceptuado para el sector azucarero, que regirá con normas estrictamente venezolanas.

Al integrarse Venezuela comercialmente al MERCOSUR se compromete a la adecuación del sector productivo nacional para cumplir progresivamente todos los compromisos del protocolo de adhesión manteniendo el equilibrio y protección de la industria nacional con un plazo hasta el 2018 en el cual se liberen todas las restricciones comerciales con el resto de los países miembros. Igualmente se acordaron los siguientes mecanismos de fortalecimiento productivo: Transferencia tecnológica, Inversiones conjuntas, complementariedad industrial, proveedores seguros y más económicos, espacio de fuerza para la negociación. MPPRE (2012)

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453, 24 de Marzo de 2000

Es la Carta Magna que rige las demás leyes y entre su articulado se vinculan al caso en estudio los siguientes: *Título III De los Derechos Humanos y Garantías y de los Deberes. Capítulo IV De los Derechos Económicos*

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las Leyes por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, de empresa, comercio, industria, sin

perjuicio de su facultad de dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país. (s.p.).

Del anterior se desprenden dos reflexiones; la libertad de empresa y la obligación del Estado de impulsar el desarrollo integral del país, están consagrados en la Constitución. Sin embargo sobre la economía el Estado se faculta para planificarla, racionalizarla y regularla, se obvia el impulso la promoción, el estímulo, es decir demasiado énfasis en lo restrictivo.

Título VI Del Sistema Socio Económico. Capítulo I Del Régimen Socio Económico y de la función del Estado en la Economía

Artículo 299. El régimen Socio Económico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta. (s.p.).

Artículo 305. El Estado promoverá la agricultura sustentable como base estratégica del desarrollo rural integral a fin de garantizar la seguridad alimentaria de la población; entendida como la disponibilidad suficiente y

estable de alimentos en el ámbito nacional y el acceso oportuno y permanente a éstos por parte del público consumidor. La seguridad alimentaria se alcanzará desarrollando y privilegiando, la producción agropecuaria interna, entendiéndose como tal la proveniente de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, acuícolas. La producción de alimentos es de interés nacional y fundamental para el desarrollo económico y social de la Nación. A tales fines el Estado dictará las medidas de orden financiero, comercial, transferencia tecnológica, tenencia de la tierra, infraestructura, capacitación de la mano de obra y otras que fueran necesarias para alcanzar los niveles estratégicos de autoabastecimiento. Además promoverá las acciones en el marco de la economía nacional e internacional para compensar las desventajas propias de la actividad agrícola... (s.p.).

Sobre estos artículos la Carta Magna promueve en el Art. 299, un régimen socio económico, eficaz, democrático, protector del medio ambiente, o sea, sustentable, productivo dirigido al fin último del mejoramiento de la calidad de vida de la población. Complementando en el Art. 305 además de la priorización de la seguridad alimentaria al final se especifica, la producción de alimentos es de interés fundamental para el desarrollo económico y social del país. En el capítulo IV se muestran los resultados de la evaluación de estos entornos a los fines del plan estratégico a proponer.

Decreto con Rango y Fuerza de Ley Orgánica de Aduanas. Gaceta Oficial N° 5.353 Extraordinaria, 17 de junio 1999

Finalidad: Interviene, facilita y controla la entrada, permanencia y salida del territorio nacional de mercancías, objeto de tráfico internacional y de los medios de transporte que las conduzcan y aplicar el régimen tributario y jurídico al cual dichas mercancías estén sometidas. Legisla sobre los

servicios y operaciones aduaneras; tráfico, reconocimiento y liquidación de mercancías y aplica los aranceles de aduana para el pago de tributos. Esta Ley rige la materia en concordancia con el derecho internacional y los acuerdos y convenios del Estado venezolano con otros países.

***Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Precios Justos.
Gaceta Oficial N° 40.340, 23 enero 2014***

Decreto bastante restrictivo en el cual la producción nacional se somete a las estructuras de costos y ganancias a juicio del gobierno. Por lo tanto las leyes del mercado y libre intercambio comercial quedaran restringidas. Interesan de este instrumento a los efectos de esta investigación, los siguientes Artículos del Título I.

Artículo 1°. El Objeto ...asegurar el desarrollo armónico, justo, equitativo, productivo y soberano de la economía nacional, a través de la determinación de precios justos de bienes y servicios, mediante el análisis de las estructuras de costos, la fijación del porcentaje máximo de ganancias y la fiscalización efectiva de la actividad económica comercial..." (p.2).

Artículo 3°. Son fines de la presente Ley los siguientes:

1. La consolidación del orden económico socialista, consagrado en el Plan de la Patria.
2. ...
3. El desarrollo armónico y estable de la economía, mediante la determinación de los precios justos de los bienes y servicios, como mecanismos de protección al salario y demás ingresos de las personas...(p.2).

Artículo 5°. Las divisas que sean asignadas por parte de la autoridad competente en el marco del régimen de

administración de divisas, serán estrictamente supervisadas y controladas a fin de garantizar se cumpla el objeto y el uso para el cual fueron solicitadas y aprobadas. (p.2).

Artículo 6°...A quién se le otorguen divisas para cualesquiera de las actividades económicas señaladas en la presente Ley, deberá suscribir un contrato de fiel cumplimiento, que contendrá la obligación de cumplir estrictamente con el objeto y uso para el cual fueron solicitadas, así como la consecuencias en caso de incumplimiento. (p.2).

Como se observa es instrumento que aparentemente protege al consumidor interno y restringe las actividades productivas y comerciales dentro del ámbito del país, sin embargo, los efectos serán; debido a la disminución paulatina de la producción por la inherencia del Estado, más especulación e ilegalidad comercial de los bienes y servicios. Y el numeral 1. Contradice totalmente el artículo 299 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria. Gaceta Oficial N°5.889 Extraordinario 31 de Julio de 2008.

Trata básicamente de las orientaciones y legislación de todas las actividades vinculadas a los circuitos agroalimentarios con el objeto de garantizar una actividad de producción de alimentos y el acceso oportuno y permanente de alimentos por parte de los consumidores. Interesa de esta Ley:

Título III. De la Distribución Intercambio y Comercio Justo. Capítulo III Del Intercambio y Comercio Justo Internacional.

Acuerdos Internacionales

Artículo 58

Las estrategias de negociación de convenios y acuerdos internacionales bilaterales y multilaterales, serán definidas por el Ejecutivo Nacional, propendiendo a garantizar el derecho inalienable del pueblo, al autoabastecimiento agroalimentario, así como también el acceso efectivo a la oferta exportable de los países socios comerciales, particularmente en los rubros de interés para los fines de seguridad alimentaria. (p36).

Artículo 60

Importación y Exportación de los Rubros Agroalimentarios

La importación de determinados, alimentos, rubros agroalimentarios e insumos para la producción agroalimentaria, sólo podrá ser autorizada cuando no haya producción nacional de los mismos, la producción nacional de éstos sea insuficiente, o medien causas excepcionales de interés general que justifiquen la importación.

Asimismo, la exportación de determinados alimentos, rubros agroalimentarios e insumos para la producción agroalimentaria podrá ser autorizada cuando la producción nacional de los mismos sea suficiente, la demanda interna se considere satisfecha y exista excedente en la producción nacional.

El régimen nacional de importaciones y exportaciones de alimentos, rubros agroalimentarios e insumos para la producción agroalimentaria, incluido el otorgamiento de permisos y licencias de exportación e importación, se establecerá mediante el reglamento del presente Decreto... y los actos normativos dictados por los órganos y entes competentes, en concordancia con las normas establecidas en la legislación aduanera...(p.36).

Los artículos expuestos permiten observar además, que el Estado no promueve la producción de los circuitos agroalimentarios más allá del consumo interno lo cual desestimula la inversión con vistas a los mercados internacionales.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Centro Nacional de Comercio Exterior “CENCOEX” Gaceta Oficial N°6.116 Extraordinario, 29 de Noviembre de 2013.

CENCOEX (2014) Se describe como:

Ente descentralizado cuyo objeto es el desarrollo e instrumentación de la política nacional de administración de divisas, la política nacional de exportaciones, la política nacional de importaciones, la política nacional de inversiones extranjeras y la política nacional de inversiones en el exterior.

Algunas de las competencias de CENCOEX son:

- a) Hacer seguimiento y control de los programas de las inversiones venezolanas en el exterior, orientadas a la integración productiva;
- b) Estimular planes y programas de desarrollo de capacidades para la sustitución de importaciones;
- c) Elaborar, mantener y actualizar el registro de personas naturales y jurídicas que tengan necesidad de acceso a divisas , o que realicen actividades de comercio exterior;
- d) Exigir garantías contractuales a las personas jurídicas que accedan a divisas que sean otorgadas en el marco del Plan General de Divisas de la Nación así como del Plan Nacional de Importaciones;
- e) Establecer los criterios para que VENECOM califique a las empresas que formarán parte del registro de personas naturales y jurídicas que tengan necesidad de

acceso a las divisas, o realicen operaciones en el exterior, así como el listado de proveedores suministrados por éstas para la formulación del Programa General de Divisas de la Nación. (s.p.).

Éste absorberá a CADIVI y le corresponderá la rectoría de todas las transacciones con divisas. Corresponderá en los hechos evaluar su eficacia para la facilitación de las exportaciones, en todo caso el control cambiario sigue y eso es totalmente coercitivo a fines de esta investigación.

En el Artículo 11, CENCOEX (2014) se crea también la Corporación Venezolana de Comercio Exterior S.A. una empresa del Estado con figura de Sociedad Anónima, a la cual entre sus funciones le corresponderán:

1. Organizar y garantizar las importaciones para cubrir las necesidades del país.
2. Procura y garantizar mejores condiciones en cuanto a calidad y precios de los productos y bienes para el país.
3. Simplificar y lograr la máxima eficiencia en los procesos de importación y exportación del país.
4. Centralizar y facilitar las exportaciones no petroleras. (p.3.).

En el artículo 13. ...esta corporación se lidera en un conglomerado de empresas vinculadas al comercio exterior, y en el cumplimiento de esta función coordinará, supervisará y dictará lineamientos sobre las actividades de dichas empresa sean públicas o privadas.

Luego complementa en el Artículo 14. ...las siguientes empresas incluyendo sus filiales formarán parte del conglomerado de la Corporación Venezolana de Comercio Exterior S.A., en cuanto a la materia que

constituye el objeto social de la corporación: AGROPATRIA S.A., BARIVEN S.A., La Corporación de Abastecimiento y Suministros Agrícolas S.A. (CASA), CVG Internacional C.A., Suministros Industriales Venezolanos C.A., (SUVINCA). Venezolana de Exportaciones e Importaciones, C.A. (VENXIMCA) y cualquier otra empresa del Estado...(p.4).

Como se puede observar se trata del control del comercio exterior con amplias prerrogativas para el gobierno, esto desestimula a la libre empresa.

Definición de Términos Básicos

Aduana: Institución Estatal encargada de los aspectos de legalización de las mercancías provenientes de las actividades de comercio internacional para su ingreso, tránsito o salida del territorio nacional.

Aduana de Partida: Donde se inicia el tránsito aduanero.

Aduana de Paso: Por donde circula mercancía en tránsito sin que haya finalizado la modalidad.

Aduana de Destino: Donde finaliza la modalidad de tránsito aduanero.

Agroindustria: Actividad económica enfocada hacia la producción, industria y comercialización de productos agrarios, pecuarios, forestales y biológicos. Se clasifica en dos ramas: Alimentaria y No alimentaria.

Aranceles: Clasificador de las mercancías según sus características, a los efectos del pago de los tributos.

Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) Conjunto de prácticas que se realizan en el campo durante la producción agrícola para evitar, corregir o controlar los riesgos en caso que se vuelvan amenazas. Opera en tres ámbitos: - inocuidad de los alimentos.- protección del ambiente. – Bienestar de operarios y productores.

Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX): Ente del Estado (Decreto N° 6.116 Extraordinario) facultado de la administración de divisas y el control de las transacciones internacionales de comercio, importación y exportación, como también las inversiones extranjeras en el país y las inversiones nacionales en el extranjero.

Circuito Agroalimentario: Circuito productivo comprendido por las etapas de extracción y obtención de materia prima, transporte, acopio, procesos industriales, traslado a centros de distribución y consumo de productos alimenticios sin procesamiento industrial o con un mínimo de acondicionamiento para el consumo.

Circuito Agroindustrial: Combina los procesos agrícolas con el industrial para transformar los productos agrícolas en manufacturas.

Comercio Internacional: Intercambio de productos, bienes y servicios entre dos o más países o regiones económicas, opera a escala mundial.

Corporación Venezolana de Comercio Exterior S.A. (VENECOM S.A.)
Ente descentralizado del Estado encargado de facilitar, simplificar y

centralizar las importaciones y exportaciones no petroleras. Agrupa las empresas nacionalizadas por el gobierno.

Derechos de Aduana: Impuestos, contribuciones, tasas y gravámenes de cualquier clase, los derechos antidumping o compensatorios y todo pago que se fije o se exija directa o indirectamente por la importación de mercancías al territorio aduanero nacional o en relación a dicha importación, tránsito y regímenes especiales relacionados.

Estrategia: Lineamiento(s) de acción(es) para el logro de un objetivo.

Factor Crítico de Globalización: Variable de mercadotecnia, utilizada por las corporaciones transnacionales para armonizar su capacidad productiva con los requerimientos particularizados de nichos de la demanda.

Filial de Propiedad Absoluta: Se trata de una subsidiaria donde la casa matriz mantiene el 100% de la propiedad, en términos de funcionamiento es independiente con su estructura de gestión senior de productos y clientes, sin embargo la empresa matriz tiene un control significativo en la dirección estratégica.

Globalización: Proceso económico, tecnológico, social y cultura a escala planetaria que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo mercados, sociedades y culturas.

Holdings: Integración empresarial con todos los beneficios, aquí un grupo capitalista va adquiriendo propiedades y firmas buscando la rentabilidad de cada una, más no su integración.

Índice de Precios al Consumidor (IPC): Indicador estadístico que mide en un período determinado los cambios ocurridos en los precios en la lista de bienes y servicios representativos para el consumidor dentro de un espacio geográfico delimitado.

Índice de Precios Alimentos (IPA): Medida de la variación mensual de los precios de la canasta de productos alimenticios.

Joint Venture: Empresa conjunta, inversión conjunta a largo plazo entre dos o más empresas; se comparten los riesgos y los beneficios.

Mercado Global: Entorno en donde confluyen la oferta y la demanda de productos, bienes y servicios a escala internacional, mundial.

Misión Mercal S.A. (MERCAL): Programa social del gobierno venezolano, creado el 24 de abril de 2003, destinado a la distribución y venta de alimentos a precios solidarios dependiente del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación.

Perfil de Capacidad Interna (PCI): Instrumento de evaluación estratégica para identificación y valoración de las fortalezas y debilidades de una organización empresarial o institucional.

Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM): Instrumento de evaluación estratégica para la identificación de los riesgos del entorno (oportunidades y amenazas) donde se desenvuelve una organización empresarial o institucional.

Política Neoliberal: Corriente política surgida a mediados del siglo XX que promueve el fortalecimiento de las economías a través de las leyes del mercado (escuela Neoclásica), la división del trabajo internacional, la globalización y desregulaciones.

Política Socialista: Corriente política surgida en el XIX, fundamentada en el control por parte de la sociedad organizada, de los medios de producción, fuerzas de trabajo y comunicación integral. Implica una planificación y organización colectiva y consciente de la vida social y económica.

Producto Global: Bien o servicio accesible en cualquier parte del mundo.

Producto Interno Bruto (PIB): Medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final en un país (o una región) durante un período determinado (normalmente un año).

Producto Interno Bruto (PIBA): Medida macroeconómica que expresa en valor monetario la producción agrícola de un país o región en período de tiempo.

Sostenible: Ambiente, sociedad, economía o negocio, cuya subsistencia está garantizada a largo plazo por una disponibilidad de recursos naturales, humanos y financieros en constante renovación.

Sistema Complementario de Administración de Divisas (SICAD): Sistema cambiario alternativo de obtención de divisas a precio preferencial, orientado a personas jurídicas para el normal funcionamiento de aquellas actividades económicas prioritarias; el otorgamiento se realiza mediante subasta semanales y las tasas fluctúan entre los Bs. 10,00 y 15,00.

Sistema Cambiario Alternativo de Administración de Divisas (SICAD II): Comprende todas las operaciones de compra y venta de divisas en efectivo o como títulos en valores, en moneda extranjera emitidos por la República u otro ente público o privado, nacional o extranjero que estén inscritos y tenga cotización en los mercados internacionales. Tasa actual (variable) oscila entre Bs. 50,00 y Bs. 60,00.

Subsidiaria Integral: Empresa filial que es controlada por otra (Holding) La subdivisión se realiza para tareas específicas y en muchos casos complementarias al negocio fundamental del Holding, es creado por una persona jurídica nueva.

Tasa de Cambio Oficial: Valor oficial de las divisas en Bolívares, actualmente es de Bs.6,30 = 1,00\$USD. Las otorga el gobierno para actividades particulares de personas naturales y jurídicas previos trámites ante el CENCOEX.

Tratado de Libre Comercio: Consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral entre países para ampliar el mercado de bienes y servicios. Básicamente consiste en la eliminación o rebaja sustancial de aranceles para los bienes y acuerdos en materia de servicios.

Territorio Aduanero Nacional: Demarcación dentro de cual se aplica la legislación aduanera, cubre todo el territorio nacional, incluye el subsuelo, mar territorial, incluye subsuelo, mar territorial, zona continua, plataforma continental, zona económica exclusiva, espacio aéreo, segmento de la órbita geoestacionaria, el espacio electromagnético y el espacio donde actúa el estado de conformidad con el derecho internacional y leyes nacionales a falta de normas internacionales.

Transnacional: Corporación mercantil o sin fines de lucro internacional, cuya organización aprovecha las potencialidades y recursos de los países donde opera, integrándolos concatenadamente para el logro de resultados económicos y socio productivos más eficientes y eficaces.

Hipótesis y Variables

Hipótesis

Los productos de la agroindustria del maíz incursionaran en los mercados internacionales, aprovechando las fortalezas internas de este grupo Industrial y por medio de un plan estratégico.

Cuadro 2
Operacionalización de Variables

Tipo de Variable	Definición Nominal	Definición Real Dimensiones	Definición Operacional Indicadores	Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos
Variable Independiente		-Planes estratégicos	-¿Qué son? -Componentes .Diagnóstico .Estrategas .Opciones. .Formulación -Niveles de la Concepción Estratégica	Técnica Observación. Instrumento Revisión documental: .Antecedentes investigación
Plan Estratégico de Inserción sostenible en los mercados globalizados para los productos venezolanos agroindustriales de cereales.	Instrumento conceptual que permite orientar estratégicamente y direccionar hacia el logro del objetivo central propuesto.	-Mercados Globales	-Demanda Potencial .Ubicación .Cuantificación .Cultura .Competencia -Oferta . Tipo de Productos posicionados .Productos competencia	.Teorías Referencias Impresas y digitales .Estadísticas
			.Materia Prima .Ubicación .Nivel de Prod. -Comercio Exterior -Estrategias de Globalización -Matriz de globalización -Convenios Internacionales	

Fuente: elaboración propia

Cuadro2 (continuación)

Variable		.Comportamiento		
Dependiente			Histórico	Técnica: Observación.
Agroindustria Nacional de Cereales	Industria manufacturera que opera con cereales para su transformación en alimentos procesados o semi - procesados para el consumo humano y de animales.	-Circuitos agroalimentarios y agroindustria	-Entorno Externo	Instrumentos: Revisión documental Estadísticas
		-Situación actual	.Oportunidades .Amenazas -Entorno Interno . Fortalezas .Debilidades .Variables de Producción .Disponibilidad de Materia Prima .Planta Instalada - Producción y Comercialización -Mercados Objetivos	
		-Potencial de globalización		Técnica: Análisis Estratégico: Diagnóstico POAM Y PCI DOFA
Variable Interviniente	Acceder de manera permanente sin agotar recursos ambientales y productivos	Comercio Exterior	-Estímulos -Regulaciones	Técnica: Observación
Inserción Sostenible		Alianzas Internacionales	-Bloques Regionales -Convenios	Instrumentos: Revisión documental

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

Revisándose la bibliografía existente acerca del tema se tiene; esta investigación por su diseño y la naturaleza de los datos a recopilar; es documental primordialmente por cuanto se utilizaron fuentes bibliográficas, estadísticas y publicaciones periódicas; prensa, revistas, gacetas y documentos en línea en internet.

En atención al nivel o profundidad del estudio; se trata de una investigación descriptiva, la cual se fundamenta en datos históricos incidentes en la investigación, como también el comportamiento actual a partir de la identificación, descripción y evaluación de las variables incidentes al caso, ello facilitará la interpretación de la situación, es así como, al confrontar las teorías de la planificación estratégica con el caso en particular se ponderaron las variables incidentes para establecer los lineamientos estratégicos, es decir, se ensayaron varios escenarios. Finalmente por su propósito; esta investigación es aplicada.

Estrategia Metodológica

Sustentado en el planteamiento y los objetivos específicos propuestos para esta investigación, metodológicamente las fases seguidas fueron:

Cuadro 3
Estrategia Metodológica
Plan Estratégico para la Inserción Sostenible en los Mercados
Globalizados de los Productos Venezolanos Agroindustriales de
Cereales
Caso de Estudio: Productos Derivados del Maíz

Fase I	Indagación teórica y referencial sobre el tema planteado: <ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica, - comercio exterior, - aspectos legales, referentes anteriores al caso en estudio...
Fase II Descriptiva	Descripción de la situación actual en el sector agroindustrial del cereal con vista al objetivo propuesto. <ul style="list-style-type: none"> - Recopilación, cuantificación e interpretación de datos.
Fase III Diagnóstica	Diagnóstico estratégico <ul style="list-style-type: none"> - Auditoría externa ó perfil de oportunidades y amenazas, POAM, para el plan propuesto. - Auditoría interna ó Perfil de capacidad interna, PCI. Explica las relaciones sistémicas dentro del sector e identifica, fortalezas y debilidades organizacionales...
Fase IV Explicativa Correlacional	Análisis Estratégico DOFA <ul style="list-style-type: none"> - Identificación y ponderación de las variables incidentes para proponer los lineamientos estratégicos. - Juego de escenarios estratégicos. - Si fuere necesario; análisis vectorial de crecimiento o el análisis de portafolios de productos, para establecer con menor incertidumbre las opciones estratégicas.
Fase V Propuesta Estratégica	Formulación de los Lineamientos Estratégicos Implica: <ul style="list-style-type: none"> - Proponer los Objetivos y ejes estratégicos a nivel alta dirección corporativa.
Fase VI Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - Concluir sobre los resultados de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La técnica mediante la cual se recopilaron los datos a los efectos de abordar el estudio fue, la observación, así la define, Silva (2007:108) “La técnica de la observación permite descubrir y poner en evidencia las condiciones de los fenómenos investigados; es decir ayuda al investigador a

discernir, inferir, establecer hipótesis y buscar pruebas”. Según Zorrilla y Torres (1992)

...observación como la capacidad del sujeto investigador de ´ver` las cosas, verlas u observarlas con método, con una preparación adecuada; solo de esta manera el observador centra su atención en el aspecto que interesa, uniendo sus sentidos a los instrumentos que le ayuden afirmar su percepciones (p.67).

Pero como las fuentes de la información se ubican en documentos, libros, publicaciones periódicas impresas y digitales; aplica entonces la técnica de observación documental. Los instrumentos utilizados son las fichas bibliográficas y de trabajo.

Población y Muestra

Población

El universo donde se inserta la investigación se corresponde al grupo empresarial de elaboración de productos alimenticios derivados del maíz en total nueve(9) plantas procesadoras

Muestra

La muestra estará representada igualmente por las industrias refinadoras de harinas precocidas de maíz y derivados de éstas; las cuales conforman un total de nueve (9) empresas, Estado venezolano y seis de propiedad privada. AP/Globovisión/Reuters (2013).

Unidad de Estudio

Cada empresa integrante de la muestra son unidades de estudio. Para precisar, refinadora de maíz productora de harinas precocidas para consumo humano adaptables para la producción de platos tradicionales con maíz dentro del ámbito continental, tales como: Hallacas, tamales, bollos, tostadas, cachapas, arepas y otros.

Tipo de Muestra

Metodológicamente, la muestra corresponde según Silva (2007:106) a una de tipo no probabilística por tratarse de un conjunto finito de unidades de estudio, en este caso el universo es igual a la muestra. Asimismo es intencional. “El muestreo intencional, llamado selectivo, se utiliza cuando se requiere tener casos que puedan ser “representativos” de la población estudiada. La selección se hace de acuerdo con el esquema de trabajo del investigador.”

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Influencia de la Economía en la Agroindustria, Síntesis Histórica

Históricamente durante las últimas décadas el sistema agroalimentario venezolano se ha estructurado en función de tres actores; la producción agrícola, la agroindustria y las organizaciones de abastecimiento y consumo. Las políticas económicas dirigidas hacia su desarrollo sostenible han sido incoherentes en el tiempo y los efectos se observan hoy más que nunca, es así como a partir del análisis realizado por Morales (2009) se pueden extraer conclusiones a tomar en cuenta.

Década de los 70 siglo XX

Debido al boom petrolero de 1973, las políticas económicas incentivaron la instalación de industrias agroalimentarias de diversos rubros y fortalecer las existentes, muchas de ellas filiales transnacionales, sin embargo, no hubo políticas consistentes para el fortalecimiento de la producción agrícola nacional, como por ejemplo: garantías para la compra de cosechas, facilidades crediticias, facilidades de insumos, los efectos fueron estancamiento en la producción de materias primas nacionales y una dependencia marcada de las importaciones para la agroindustria, es más, se garantizaron, a través de la Corporación de Abastecimiento Agrícola, CMA, generándose así un círculo vicioso; más estancamiento de la producción agrícola, más importaciones. En cuanto al tercer actor las redes de abastecimiento para el consumo cambian, del mercado popular y pequeños

abastos, nacen las redes de automercados en las grandes ciudades un actor surgido de la iniciativa privada.

Lo anterior deriva las siguientes reflexiones:

- La política de apertura industrial fue positiva para la instalación de la agroindustria en el país, aprovechando las ventajas comparativas naturales y económicas del momento analizado.
- La producción nacional de materia prima para la agroindustria. Sin incentivos se estanca.
- La agroindustria depende de las importaciones. El Estado entra como importador a través del CMA.
- Nacen las redes de automercados con gran potencial competitivo en materia de abastecimiento y distribución. Y se ampliaron los mercados de alimentos procesados.

Década de los 80 siglo XX

En la década de los 80 con las políticas neoliberales la agroindustria se sostiene igualmente con las importaciones siguiendo las reglas del mercado y en algunos rubros gozaba de aranceles preferenciales, por lo tanto dependió del sistema agroalimentario internacional donde las economías protegen sus producciones internas y solo disponen para el comercio internacional de los excedentes. En el ámbito de la producción agrícola nacional las estrategias y acciones neoliberales sugeridas por el FMI buscaban una apertura competitiva hacia los mercados internacionales, es decir motivar la producción a través de la reglas del mercado, en un ámbito tan contraído, sin incentivos, ni protección, los resultados fueron adversos;

menos superficie sembrada, se refuerzan las importaciones, deterioro de la balanza alimentaria. Así el balance fue:

- La agroindustria sigue dependiendo de las importaciones.
- La CMA no se sostiene y se liquida en 1984.
- La producción agrícola nacional sigue contraída, incentivar la producción a través de las reglas del mercado internacional no bastaba, la producción nacional no podía competir sin incentivos ni protección, ni siquiera en los circuitos agroindustriales, ni en el abastecimiento interno de alimentos.

Década de los 90 siglo XX

Se caracteriza por dos etapas significativas; la primera hasta 1993 donde por circunstancias extraordinarias hubo un cambio político nacional. (Caída del Presidente Pérez y asume el gobierno de transición Ramón J. Velázquez) en esta etapa el sistema agroalimentario siguió las mismas políticas instrumentadas en los 80, pero en 1994 dada la situación, el presidente interino tomó medidas para fortalecer la producción nacional, estas fueron: la fijación de precios mínimos de garantía a los cultivos “sensibles” y financiamiento oportuno preferencial para enfrentar la competencia externa desleal, así se rompe la libre competencia anterior en el suministro de materia prima para la agroindustria, los efectos fueron positivos para la producción nacional, sobre todo en los cereales.

La segunda etapa a partir de 1994 ya en el gobierno de Rafael Caldera se sigue una política económica de incentivos a la producción agrícola nacional, estos fueron:

- Se promulgó la ley de refinanciamiento de la agricultura con la banca.
- Política de concertación con la agroindustria para armonizar la franja de precios, con lo acordado en el pacto andino.
- Distribución de alimentos subsidiados.

Sin embargo, en esta etapa los ingresos públicos por concepto de la renta petrolera bajan sustancialmente, ello derivó en un estancamiento macroeconómico que hacía imposible sostener las políticas proteccionistas en los circuitos agroalimentarios, unido a ello el supuesto carácter dinamizador de la agricultura venezolana por parte de la agroindustria no se manifestó en la práctica. La producción agrícola nacional bajó, se incrementan otra vez las importaciones para la agroindustria y en materia de distribución de alimentos se instalan los grandes hipermercados, consorcios internacionales o mixtos como Makro, S.A., Éxito y otros, con gran hegemonía para jerarquizar, organizar y dirigir la dinámica del sistema agroalimentario.

Pese a las medidas de estímulo del Estado los efectos fueron:

- La inversión pública dirigida hacia el estímulo de la producción agrícola nacional no se sostiene.
- La producción agrícola nacional bajó.
- La agroindustria vuelve a depender prácticamente de las importaciones.
- Entra un nuevo actor hegemónico en el juego los grandes consorcios de distribución alimentaria quienes determinaban hacia dónde dirigir la oferta.
- Los circuitos alimentarios se desarticulan.
- Se genera inflación en los costos producción y consumo de alimentos, más crisis social.

Siglo XXI, Gobierno de Chávez y Sistema Agroalimentario

Las políticas dirigidas hacia del sistema agroalimentario ha comportado dos etapas diferenciadas: La primera de transición resumida en el “Plan Agrícola Nacional de Desarrollo Agrícola y Alimentación” 1999 – 2001 y la Segunda a partir del 2003 el “Plan de Desarrollo Endógeno” y último “Plan de la Patria” (2013) no concretados hasta ahora. La inherencia del direccionamiento político en el comportamiento económico del país ha tenido sus efectos y en ambos períodos desalentadores.

La transición. “Plan Agrícola Nacional de Desarrollo Agrícola y Alimentación” 1999 – 2001

Este plan sectorial nace obviamente de una reflexión de las políticas instrumentadas en las décadas anteriores, sus objetivos fueron; rescatar, transformar y dinamizar las cadenas agroalimentarias, con la finalidad de; competir sustentablemente, promover el desarrollo rural y la seguridad alimentaria. Polanco (2011). Obviamente las reglas neoliberales de mercado no podían por si solas dentro del ámbito venezolano aplicarse al sector agroalimentario por lo tanto las estrategias cambiaron. En ese momento suben los precios del petróleo y el Estado comienza la implementación de dicho plan, con políticas de financiamiento, fijación de precios y recepción de cosechas convenidas con la agroindustria; los efectos en el ámbito agrícola nacional fueron positivos e inmediatos, la producción en general subió 5% en 2001, y en el circuito de cereales fue significativa, ya que se autoabastecía.

Pero la concertación no se concreta y la agroindustria no cumple con lo convenido en cuanto a la recepción de cosechas, empiezan los conflictos entre los actores políticos y económicos del momento. La solución del Estado fue la intervención, tuvo que adquirir los excedentes y redistribuirlos a otras industrias con créditos adicionales, lo cierto fue que el comportamiento del Producto Interno Agrícola, PIBA, para esos años fue según Morales (2009) fundamentado con cifras BCV en 2002: - 2,19% en 1999; 2,4% en 2000; 2,6 en 2001 y -1,6% 2002. Lo cual indica que bajó abruptamente. Para ese momento el sistema agroalimentario presentaba el siguiente cuadro:

- Efectos positivos en la producción agrícola nacional en el corto plazo de dos años, debido a las medidas instrumentadas, más no se sostiene.
- Sigue desarticulado el sistema agroalimentario; productor agrícola, industria, distribución.
- Los actores industriales y grandes cadenas de distribución no conciertan, las estructuras de costos y ganancias no soportaban las regulaciones iniciadas y también razones políticas
- Siguen las importaciones de bienes agroindustriales.
- La inflación en los alimentos siguió en ascenso el índice de precios de los alimentos IPA, estaba por encima del Índice Precios al Consumidor, IPC.

Segunda Etapa: Plan de desarrollo Endógeno (2003) y Planes siguientes hasta 2013

En 2003 la situación económica y social es crítica a pesar de subir el precio del barril petrolero, es en ese momento el Estado cambia el direccionamiento político de manera radical hacia el socialismo e inicia el Plan de Desarrollo Endógeno; como medio para impulsar la productividad

interna del país apoyándose en el control de cambio, precios, regulaciones a la propiedad industrial. Esto se concreta dentro del sistema agroindustrial cuando el Estado inicia su participación en los procesos de producción, transformación, distribución y consumo.

La primera acción tomada fue la de aliviar la tensión social derivada de la disminución del poder adquisitivo y el desempleo con dos medidas proteccionistas; la primera el control de precios de los alimentos de la cesta básica y la segunda la creación de Mercal, esta medida en particular tuvo un gran impacto social, por cuanto así se entraba en el núcleo de las decisiones del cual irradiaban la reproducción económica y social de los diversos complejos agroalimentarios.

Resuelto el problema de distribución, se empieza paralelamente el proceso de intervención y apropiación del primer y segundo eslabón de la cadena agroalimentaria, producción agrícola y agroindustria. Las estrategias utilizadas fueron: Control de precios, control de cambio y ley laboral que hacían insostenibles las estructuras de costos para los productores e industriales privados y hasta en algunos casos la expropiación de activos. Con este panorama las filiales internacionales se fueron y quedaron los viejos empresarios nacionales y los emprendedores cooperativos o particulares a quienes el Estado de alguna forma les prometía la compra de sus productos a través del Mercal, así en un pequeño esbozo el Estado por razones de "seguridad alimentaria" interviene en el sistema, por la liquidez de la cual gozaba, solventando dos aspectos, la protección social de la alimentación y control en los circuitos agro productivos.

Sin embargo, dichas estrategias no han surtido los efectos deseados las razones son las siguientes:

- El consumo interno es tan alto que resulta insuficiente desde el gobierno garantizar la productividad de los todos los circuitos alimentarios. Esto requeriría un poder ´eficaz´ totalmente hegemónico y con inversión de cuantiosos recursos en el tiempo; insustentables en función de las rentas petroleras, la cuales son volátiles e insostenibles. Hoy las dinámicas globales de la economía mundial son totalmente variables e inciden en todos los países quieran o no aislarse.
- Al intervenirse la industria privada, la cual aporta entre el 60% al 70% del PIB no petrolero y donde los circuitos alimentarios son unos de los más sensibles, se desmembró un aparato productivo que a pesar de las contingencias y malas políticas hacia el sector había sobrevivido, generándose efectos totalmente adversos, menos productividad, más desempleo, más inflación, más escasez alimentaria, más ilegalidad.
- Ante lo expuesto Venezuela hoy es más dependiente que nunca de las importaciones, ya no sólo se importa materia prima e insumos para la agricultura y la agroindustria, sino también alimentos procesados, para solventar la creciente escasez y tensión social.
- Además de lo anterior entró en juego un factor totalmente adverso, el control de cambio, allí el Estado hegemónico controla todo, importaciones y exportaciones y siendo actor dentro de los circuitos agroalimentarios decide a quien favorecer con las divisas, aquí entran otros actores los importadores oportunos y aquí está la corrupción.
- Así Venezuela hoy es más vulnerable en materia agroalimentaria.

En síntesis la historia reciente evidencia:

- En materia de circuitos alimentarios no se pueden realizar, políticas contingentes de corto plazo.
- Nunca la producción nacional ha garantizado el consumo interno.

- Se han desaprovechado los momentos históricos de altas rentas petroleras para fortalecer el sector en forma integrada.
- No se ha tenido visión de economía de escala dentro del sector agroalimentario, aunque sea en algún rubro con potencial competitivo, como para incursionar en los mercados regionales y globales dadas sus ventajas comparativas.
- Aquí es donde la planificación estratégica pudiera generar soluciones, y en materia agroalimentaria desde cero.

A continuación se realiza el diagnóstico estratégico para el caso en estudio.

Auditoría Externa

La evaluación del entorno donde se desenvuelve la agroindustria venezolana del maíz, con el objetivo de expandir su producción con vista a los mercados a escala global, permite identificar aquellos factores claves que incidirán sustancialmente en el plan a proponer; estas variables son hechos incontrolados por el sector, pero son determinantes y se ponderaron cualitativamente como; Amenaza u oportunidad alta = A, amenaza u oportunidad media= M y amenaza u oportunidad baja= B, en los siguientes perfiles de oportunidades y amenazas, POAM, éstas fueron:

Políticas Gubernamentales

Referidas a la orientación y decisiones de Estado, que regulan o incentivan el desempeño la actividad de ésta agroindustria y constituyen el marco legal y normativo.

Económicas

Consistentes en las políticas que favorecen o contraen el desarrollo del sistema agroindustrial. Engloba el análisis de la macroeconomía, las políticas económicas de relaciones internacionales y promoción de inversiones.

Socio – geográficos

Se evalúan las circunstancias geográficas y socio culturales incidentes en el sector; son vitales por cuanto determinan la factibilidad potencial para la inserción sostenible en los mercados internacionales de los productos de este sector agroindustrial. Entre estos fueron evaluados:

- Localización de Venezuela en relación con la colocación de los productos finales o la provisión eventual de insumos.
- Los patrones de consumo de productos derivados del maíz en la región latinoamericana.
- Ventajas comparativas de otras geografías para la localización de plantas manufactureras a mediano y largo plazo.
- Otras variables inherentes a la situación social como; paz social, políticas educativas, políticas de empleo, políticas salariales.

A continuación se presentan los POAM y la síntesis de los factores incidentes, al caso.

Síntesis Factores Políticos

El entorno político es adverso para el sector manufacturero incluido, el agroindustrial de cereales en Venezuela. La incertidumbre es su principal característica y esto se explica a continuación.

Orientación Ideológica del Estado

En relación a las decisiones políticas hacia el sector empresarial privado la visión socialista interpretada por el Estado ha generado como lo señalan. Francés y Vidal (2009)

El caso extremo es el de Venezuela, con las medidas aplicadas por el gobierno del presidente Hugo Chávez, cuya visión socialista ha promovido una percepción de la empresa privada como explotadora y abusiva de la sociedad. Desde que llegó al poder hace una década, las medidas implantadas van desde el control de precios a niveles que hacen insostenibles la producción de bienes y servicios, por parte de la empresa privada, hasta la súbita expropiación de empresas nacionales y extranjeras en plena producción. (p.92.)

Cuadro 4

**Perfil de Oportunidades y Amenazas Políticas(POAM)
Para la Inserción Sostenible en los Mercados Globalizados de los Productos
Venezolanos Agroindustriales de Cereales
Caso: Productos del Maíz**

FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Orientación ideológica del Estado				✓			✓		
Seguridad jurídica para la inversión privada interna y extranjera				✓			✓		
Políticas regulativas de la productividad									
Ley de Precios Justos				✓			✓		
Control de cambio									
Ley Orgánica del Trabajo... (LOTTT)				✓			✓		
LOPCYMAT			✓						✓
Políticas Regulativas al Comercio Exterior									
Control de Cambio y CENCOEX				✓			✓		
Disponibilidad de Créditos Externos				✓			✓		
Política Exterior de Apertura	✓								✓
Convenios internacionales regionales; MERCOSUR, ALADI, ALCA	✓								✓
Políticas de salud y exportaciones alimentarias.			✓						✓

Nota: La ponderación aunque cualitativa se fundamenta en la incidencia de estos factores para llevar a cabo el plan estratégico a proponer, previamente se realizó una selección de factores claves determinantes. La escala utilizada es: Oportunidad o amenaza alta= A; oportunidad o amenaza media=M, oportunidad o amenaza baja= B
Fuente: Elaboración propia

Así pues, la orientación de las políticas de Estado durante los últimos 15 años, han transitado desde el nacionalismo de inspiración Bolivariana, hasta 2003, hacia el Marxismo Leninismo ortodoxo, con énfasis en la hegemonía política del gobierno en el accionar económico y social del país. Ello se ha concretado en el marco jurídico implementado, sobre la propiedad; control de precios, monetario, laboral y seguridad alimentaria, los cuáles restringen las iniciativas, el libre emprendimiento, la sostenibilidad empresarial y atenta contra principios constitucionales. “El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza (...)” Artículo 112 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) Por lo tanto, se ha desfavorecido el desarrollo económico y social del país y comprometido gravemente para los años futuros.

Seguridad Jurídica para la Inversión Privada Interna y Externa

Es uno de los aspectos más resaltantes; por mencionar, las leyes vinculadas a la propiedad. Es riesgoso en estos momentos poseer bienes de capital fijo en el país, los cuáles por lo general respaldan las inversiones operativas ligadas a la producción, disponibilidad crediticia a mediano y largo plazo y otros aspectos ligados a la industria en general; la Ley de Tierras y Desarrollo Agrario de 2001 y La Ley de Soberanía Alimentaria de 2008 que sustentó los Decretos del 2007 y 2008 de nacionalización y expropiación de empresas consideradas como estratégicas, entre éstas las industrias de cereales, han generado desconfianza en el sector agrícola en general. Un medio tan sensible por las condiciones naturales y ecológicas, donde desde antes era riesgoso invertir por su baja rentabilidad en el corto plazo y la inseguridad de las personas y bienes, debido a la penetración de grupos armados organizados. El efecto ha sido, desestimulo a la producción en favor

de la importación de alimentos. ¿Esto acaso no atenta contra la soberanía alimentaria?

Ampliando lo anterior la libertad para hacer negocios en el país es limitada y está ligada a la clasificación de gobernabilidad, con la cual, entes internacionales de comercio, evalúan a los países con indicadores como: Rendición de cuentas, inestabilidad política, ausencia de violencia, efectividad del gobierno, imperio de la Ley, calidad regulatoria y control de corrupción. Céspedes, Molina, Pablo y Santos (2009) exponen:

En el reporte Doing Business 2009 del Banco Mundial Venezuela ocupaba el lugar 174 de (181) países evaluados en la medición de regulaciones para hacer negocios en determinados países. Sólo en siete países, Chad, Sao Tomé, Burundi, Guinea-Biseseau, República Central de África, y República democrática del Congo es más difícil y costoso hacer negocios que en Venezuela. En tal sentido, el país se ubica por detrás de naciones que han sido devastadas por las guerras o han sufrido largas dictaduras, como el caso de Cuba, Zimbabwe, Irak o Afganistán. (p.59).

A lo expuesto debe sumarse lo denominado en el ambiente administrativo como costos transaccionales por ejemplo; las empresas venezolanas en promedio destinan 35% de su tiempo en lidiar con asuntos regulatorios, mientras que en el resto de Latinoamérica se destina un 10%, asimismo por cada bolívar que invierte el Estado en seguridad pública, el sector privado debe invertir 75% adicional para garantizar la protección física de sus activos y su personal. Ibid. (2009) en síntesis la inversión interna es insostenible y la externa estará sujeta a la discrecionalidad del Poder Ejecutivo del Estado venezolano.

Políticas Regulativas a la Productividad

Control de Cambio y Control de Precios

El control de cambio implementado en febrero de 2003 (CADIVI) y más recientemente en (2013) la tasa de cambio oficial (prioritario), el SICAD y el SICAD II sistemas cambiarios el primero destinado a la importación de bienes preferenciales y el segundo a través de subasta pública; más los controles de precios sucesivos, sintetizados ahora en el Decreto con fuerza de Ley Orgánica de Precios Justos de enero de 2014, cerraron los espacios para la actividad económica privada en general y la agroindustria en particular; se trata del control político y económico del sector privado como lo explica Guerra (2013)

Mediante la primera se instauró un férreo sistema de acceso a las divisas que en una economía donde las empresas no generan moneda extranjera, puso a depender el abastecimiento de materias primas, insumos y pagos de compromisos externos, de decisiones unilaterales del gobierno (...) Por su parte, con el control de precios el Estado paso a incidir sobre el crecimiento, expansión y viabilidad financiera de las empresas, toda vez que afecta la rentabilidad de la mismas. (p. 47)

Aunque claro y demostrado está, que los industriales y comerciantes manejan la situación y pronostican sus necesidades de divisas para los momentos picos en la producción o comercialización según sea el caso, esta situación va aislando al empresario venezolano de las dinámicas comerciales y financieras externas, la libertad de empresa queda limitada, cohesionada. El autor citado señala luego (ibid: 2013:52) “En lo que respecta al control de precios, abarca aproximadamente la mitad de los bienes y servicios que

conforman el Índice Nacional de Precios al Consumidor con especial énfasis en los rubros de alimentos”. En este ambiente es prácticamente imposible producir para globalizarse desde Venezuela. Este es el reto gerencial estratégico. La inherencia del control de cambio sobre las iniciativas de expansión de la producción orientada hacia las exportaciones no tradicionales se expondrá en el POAM económico.

Marco Legal en Materia Laboral

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) y Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

A los controles anteriores se suma la nueva LOTTT en vigencia desde 2012, (una evolución de las anteriores) y el Reglamento Parcial de la misma Ley; sobre el tiempo de la jornada laboral, decretado el pasado 2013, hacen insostenibles actualmente las operaciones empresariales, por cuanto, los costos cada vez más superan los pronósticos de ingresos, además no han tenido los efectos esperados, al contrario han favorecido, la ilegalidad y más desempleo. Sin productividad no se generan empleos estables, ni se puede cumplir esta Ley tan importante socialmente. Gerencialmente conjugar éticamente la productividad competitiva con el bienestar del recurso más importante, el humano es un reto y se podría lograr si el escenario de los otros factores políticos y económicos fuese otro.

Dentro de éstas regulaciones la Ley de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, LOTCYMAT, ha contribuido a mejorar las condiciones

ambientales de trabajo generando a su vez el valor agregado de dignificación al trabajador, mejor calidad en los procesos y concientización en los empresarios, esto es positivo, porque redundaría en una mejor calidad de los productos, factor evaluado al momento de incursionar en los mercados globalizados.

Políticas de Salud y Exportaciones Alimentarias

Es uno de los aspectos considerados para incursionar en los mercados internacionales. Cabe mencionar que los procesos para la elaboración de los derivados del maíz, son monitoreados dentro de la industria, con los estándares del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel” del Ministerio Popular Para La Salud, MPPS. Solo se requeriría cumplir con los estándares de los mercados donde incursionarán estos productos.

Cuadro 5
Perfil de Oportunidades y Amenazas Económicas(POAM)
Inserción sostenible en los mercados globalizados de los productos
venezolanos agroindustriales de cereales
Caso: Productos del Maíz

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
MACROECONÓMICOS									
Dependencia de los Ingresos Petroleros					✓			✓	
Políticas de Estabilización					✓			✓	
POLÍTICA FISCAL y MONETARIA									
Gasto Público + endeudamiento vs Inversión Productiva					✓			✓	
POLÍTICAS DE COMERCIO EXTERIOR									
Restricciones al Comercio Exterior y a las Exportaciones no Tradicionales. Control de Cambio, SICAD I y SICAD II, CENCOEX, VENECOM					✓			✓	
Política Exterior de Apertura	✓							✓	
Competencia de los Nuevos Bloques Regionales; el Bloque del Pacífico.					✓			✓	

Nota: La ponderación aunque cualitativa se fundamenta en la incidencia de estos factores para llevar a cabo el plan estratégico a proponer, previamente se realizó una selección de factores claves determinantes. La escala utilizada es: Oportunidad o amenaza alta= A; oportunidad o amenaza media=M, oportunidad o amenaza baja= B [También se puede utilizar la ponderación cuantitativa sugerida por David (1988)]

Fuente: Elaboración propia

Lo Macroeconómico

Dependencia de los Ingresos Petroleros

El entorno económico venezolano es descrito como volátil y en montaña rusa así lo explican Penfold, Vainrub y Dohnert (2009)

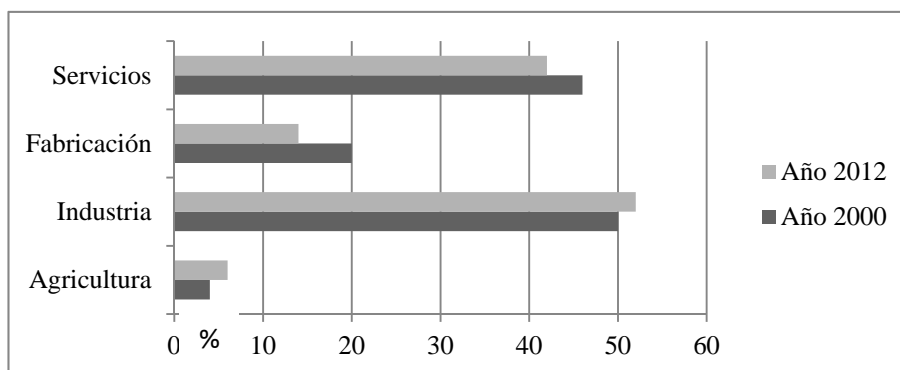
La dependencia de la economía del ingreso petrolero, la volatilidad del precio mundial del petróleo y la elevada participación del Estado en el quehacer económico se combinan para que las empresas deban desenvolverse en medio de condiciones de extrema incertidumbre, aunadas a las barreras económicas y políticas cambiantes.(p.25).

La fuente de esos desajustes es descrita por Padrón (2010)

El desequilibrio que se produce en la economía venezolana como consecuencia de una cierta especialización inducida por la renta petrolera, lleva a concentrarse en la producción de bienes no transables, originando un sector muy desarrollado en generación de servicios, que crean efectos perversos privilegiando los sectores menos productivos de la economía en detrimento de los más productivos como es el caso de la agricultura. (p.150).

Esta situación se evidencia en el siguiente gráfico 5 donde puede observarse la participación de los diferentes sectores de la economía en el Producto Interno Bruto, PIB.

Gráfico 5
Participación Por Sector Productivo en el PIB Venezuela
Comparativo años 2000 y 2012 en (%)



Fuente: Banco Mundial (2012)

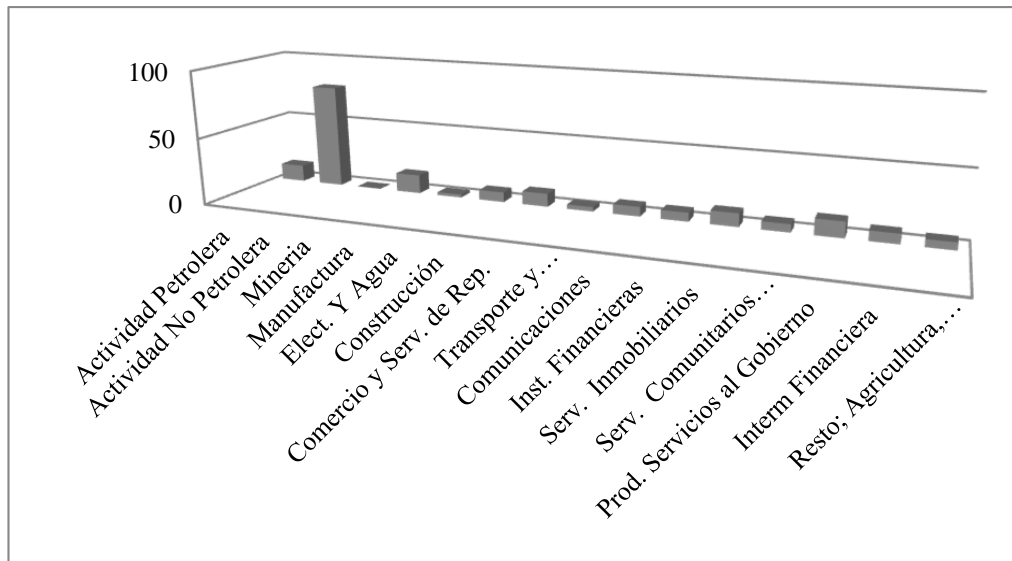
Cuadro 6
Participación por Actividad Económica en el PIB
Ene – Sept 2013

Actividad Económica	Porcentaje (%)
Actividad Petrolera	12,48
Actividad No Petrolera	77,74
Minería	0,33
Manufactura	14,17
Elect. Y Agua	2,3
Construcción	7,47
Comercio y Serv. de Rep.	9,96
Transporte y Almacenamiento	3,4
Comunicaciones	7,23
Inst. Financieras	6,64
Serv. Inmobiliarios	9,99
Serv. Comunitarios Privados	6,05
Prod. Servicios al Gobierno	11,91
Interm Financiera	7,41
Resto; Agricultura, Hoteles,	5,58

Fuente: BCV (2013)

Gráfico 6

Participación Por Actividad Económica en el PIB Ene. Sept. 2013



Fuente:

BCV (2013)

En el cuadro 6 y gráfico 6 puede observarse que para el tercer trimestre de 2013 ya la agricultura no aparece como actividad económica sino en conjunto con otras actividades como la hotelería, restaurantes y otros cuya participación fue de 5,58% en el PIB. En comparación con las cifras suministradas por el Banco Mundial en 2012, se confirma el desfase existente entre el sector de servicios y los productivos agrícolas y manufactura. Otro aspecto resaltante es; la actividad No petrolera supera en un 65,26% el aporte de la industria petrolera en el PIB.

Por lo anterior los economistas coinciden al afirmar que la crisis económica es estructural y es producto de un proceso, por lo tanto, no es circunstancial. Asimismo, coinciden sobre como las políticas instrumentadas para estabilizarla han sido contraproducentes, por no haber generado crecimiento;

es decir, no hay inversión productiva, estabilidad en los precios de bienes y servicios, ni generación de empleo.

Políticas de Estabilización Económicas

Históricamente desde 1974 los cambios estructurales como la volatilidad del producto interno bruto y la inflación ocasionados por el auge petrolero, se han controlado con intervenciones del gobierno en los mercados locales permitiéndole cambiar las reglas de juego y limitar artificial y transitoriamente sus efectos, ello con la finalidad de aliviar las tensiones sociales, el siguiente cuadro 7 realizado por Gómez y Branger (2009) muestra dichos mecanismos.

Cuadro 7
Principales mecanismos regulativos usados en Venezuela

Tipo de Política	Mecanismo
Cambio en las reglas de juego	Obligación de inamovilidad laboral Limitación de importar y exportar Modificación del régimen cambiario Modificación de los derechos de propiedad.
Rigideces en los precios	Fijación de precios de bienes y servicios básicos Fijación del tipo de cambio Fijación de tasas de intereses globales y sectoriales.

Fuente: Gómez y Branger compilados por Penfold y Vainrub (2009:132)

Así pues los autores citados explican:

El uso de estos mecanismos fuera de un plan regulativo de largo plazo, en un ambiente de alta volatilidad macroeconómica, magnifica la escala de los ajustes económicos y con ello sus efectos sobre la actividad de las empresas. Por ejemplo, en coyunturas de expansión del ingreso petrolero, acompañadas de inflación, aumenta la propensión a consumir. Sin embargo el riesgo del entorno reduce la disposición a acometer inversiones e incrementa la ganancia requerida para realizarlas, lo cual a su vez genera presiones inflacionarias que son atacadas con congelamiento de precios y fijación del tipo de cambio. Seguidamente, los congelamientos de precios elevan el riesgo de invertir, estimulan aún más la demanda y se traducen en escasez de bienes producidos localmente e incremento de las importaciones. Tarde o temprano esto conduce a nuevo ajuste significativo de los precios y la tasa de cambio, lo cual retroalimenta un ciclo de inflación, controles, escasez, ajuste de precios y mayor inflación. (p.132)

Efectivamente ese es el comportamiento del entorno económico en los actuales momentos y es una amenaza para la agroindustria de cereales.

Por su parte (Guerra, 2013) explica que la situación hoy es aún más comprometida para el sector privado por cuanto dichas políticas regulativas buscan su desaparición dentro del contexto económico local por razones ideológicas.

La radiografía de la acción reguladora refleja modalidades que incluyen un amplio control de precios, control de cambio sobre todas las transacciones en divisas, control de tasas de interés activas y pasivas y las comisiones bancarias, los alquileres, y los salarios. Esto configura un cuadro donde el mercado convive en forma precaria con las políticas estatales y donde cada vez el sector privado, cede más áreas que son ocupadas por un

portentoso establecimiento industrial, comercial, financiero y de servicios de naturaleza estatal. Pero eso tiene un elevado costo fiscal que hace inviables las finanzas públicas (p.53).

De todos los mecanismos mencionados el control de cambio ha sido el de mayor impacto negativo para los circuitos agroalimentarios:

- Control de cambio, por cuanto como se describió anteriormente determina todas las transacciones en moneda extranjera, por lo tanto; no estimula la inversión interna ni externa en Venezuela, con efectos negativos en la producción de bienes transables, muy especialmente los circuitos agroalimentarios.
- Igualmente cuando se fija un tipo de cambio que no corresponde, con las dinámicas cambiarias del mercado internacional, lo que se hace automáticamente es devaluar la moneda, es decir pierde su valor de cambio y valor de uso. Lo cual genera una mayor demanda monetaria externa y por lo tanto se genera una fuga de capitales.
- Asimismo, la política antiinflacionaria aplicada desde (2003) basada en fijar un tipo de cambio para que los productos importados compitan con la producción nacional y de esta manera procurar que los precios internos no aumenten, ha sido desacertada, desestimuló la inversión interna y en materia alimentaria la seguridad. El déficit más expansión monetaria no pueden contener la inflación.

Política Fiscal y Monetaria

En materia fiscal, al ser inviables las finanzas públicas, con los ingresos petroleros, y los internos como el IVA, ISLR; para apuntalar el creciente gasto público, el Estado venezolano ha recurrido a los siguientes mecanismos.

- La Transferencias directa de recursos por parte del BCV y PDVSA, los cuáles sumaban hasta 2012, US\$ 100.000 millones. Ello se realizó a través del Fondo de Desarrollo Nacional, FONDEN, institución creada en 2005, con una reforma de la Ley del Banco Central de Venezuela, como instrumento financiero independiente del Estado donde se violan principios dos constitucionales; prohibición del BCV de financiar déficit fiscales (art.320) y la norma de no realizar gastos no contemplados en la Ley de presupuesto
- El otro mecanismo ha sido el endeudamiento, tanto interno como externo, estos han servido para; levantar recursos y drenar liquidez en la economía y así moderar las presiones sobre el tipo de cambio en el mercado paralelo como también proveer divisas a los importadores. Lo cierto es; la deuda pública consolidada ascendía para 2012 a US \$205.330 millones, lo cual representaba para esa fecha el 54,1 % del PIB. (Ver cuadro 9)

Cuadro 8
Gestión Fiscal del Sector Público - Consolidado
(% del PIB)

Fecha	Ingresos Totales	Gasto Total	Déficit o Superavit
1999	26,8	26,1	0,7
2000	32,7	28,3	4,4
2001	27,3	31,9	-4,6
2002	29,5	31	-1,5
2003	32,3	32,2	0,1
2004	34,4	31,9	2,5
2005	37,8	37,7	0,1
2006	37,9	39,4	-1,5
2007	32,9	35,5	-2,6
2008	31,9	35,4	-3,5
2009	24,8	33,6	-8,8
2010	25,2	31,6	-6,4
2011	27,9	39,5	-11,6
2012	35	48	-13

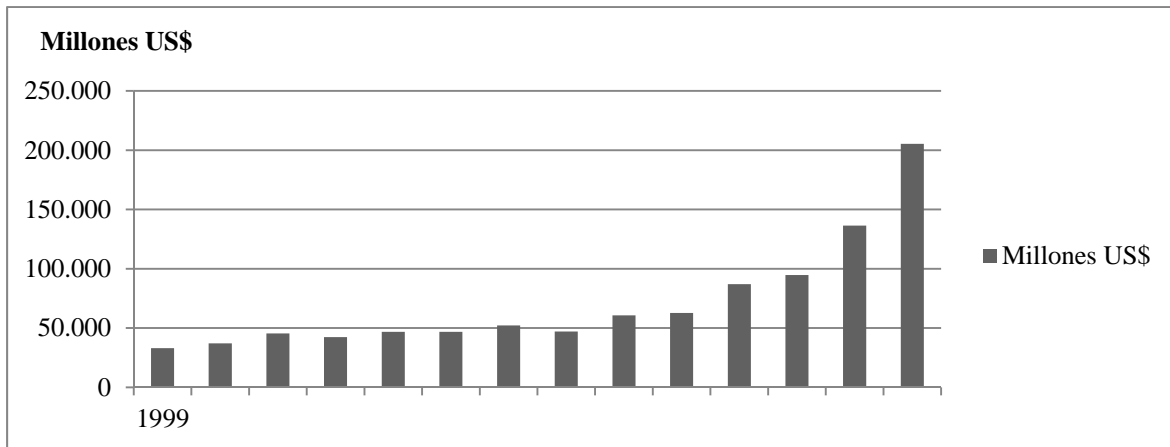
Fuente : Guerra (2013)

Cuadro 9
Deuda Pública Consolidada
(Millones de US\$)

	Deuda Externa Gobierno	Deuda Interna Gobierno	Deuda PDVSA	Deuda Fondo Chino	Deuda Total	% Deuda Total en PIB
1999	22.586	5.912	4.500	—	32.998	36
2000	21.727	10.363	5.000	—	37.090	32,5
2001	22.502	14.423	8.554	—	45.480	39,0
2002	22.513	11.562	8.341	—	42.416	55
2003	24.780	15.037	7.061	—	46.877	56
2004	27.470	15.528	3.786	—	46.784	42
2005	31.199	17.566	3.478	—	52.242	33
2006	27.252	16.853	2.994	—	47.099	25,7
2007	27.316	16.746	16.611	—	60.673	26
2008	29.863	14.199	15.478	3.200	62.740	20
2009	35.138	24.736	21.897	5.261	87.031	26,5
2010	37.027	21.002	24.950	11.733	94.712	40
2011	43.443	35.840	34.892	22.243	136.417	43
2012	45.471	59.363	78.506	21.990	205.330	54

Fuente: Guerra (2013) Sobre datos del Ministerio de Finanzas y BCV

Gráfico 7
Deuda Pública Consolidada 1999 a 2012
Millones US\$



Fuente: Guerra (2013) Sobre datos del Ministerio De Finanzas y BCV

Lo expuesto devela como el Estado en su intento de establecer una hegemonía política y administración directa de las grandes industrias y el sector manufacturero, sustentado por sus ingresos fiscales, no ha tenido los efectos esperados, los resultados han sido: menos producción nacional, más escasez, más inflación, menos valor agregado, más vulnerabilidad inclusive con la industria petróleo que debería estar fortalecida competitivamente para incursionar en los mercados de escala.

La inversión pública no ha generado efectos multiplicadores productivos, no ha generado retorno de las inversiones, lo que sí se ha hecho es crear un aparato burocrático macrocéfalo y político clientelista, lo cual no se revierte siquiera en el mejoramiento de los servicios públicos.

Ante el panorama fiscal se concluye; a través de las políticas monetarias instrumentadas se ha incurrido en un endeudamiento no justificado que lejos de utilizarse en la conformación de la base material en infraestructura para el desarrollo del país, el fortalecimiento de PDVSA, estimular la inversión productiva y servicios públicos fundamentales, ha servido para financiar un proyecto político, financiar el déficit fiscal, la ineptitud y la corrupción. Por lo tanto, los ingresos futuros del país están seriamente comprometidos y hay pérdida de las reservas monetarias, lo cual potencia las expectativas de la devaluación esto obligará al Estado a un redimensionamiento total de sus políticas económicas.

Políticas de Comercio Exterior

Si se analiza el entorno económico desde la óptica de esta investigación que apunta hacia la incursión de exportaciones no petroleras de carácter agroindustrial en los mercados globales, se entra en una gran paradoja, por un lado los controles estrictos para el comercio exterior y el control de divisas, ahora con más restricciones y por el otro, las políticas de apertura en las relaciones internacionales dirigidas hacia la conformación de un bloque regional desde Sur América y la búsqueda de nuevos socios bilaterales para la inserción competitiva del petróleo en otros mercados, ello abre la posibilidad de incursión de otros sectores productivos, lo cual obliga a develar el alcance de ambos factores, como también, el efecto de los otros bloques regionales en función del plan estratégico a proponer.

Restricciones al Comercio Exterior y las Exportaciones no Tradicionales

Control Cambiario de Divisas y Comercio Exterior

La vigencia del control de divisas instaurado en 2003 y por ende en el quehacer comercial externo hoy es más restrictiva, debido a las competencias de los entes recién creados el pasado 2013. El Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX) centralizará todos los aspectos relativos a la administración de divisas para las exportaciones e importaciones y las inversiones en el país con moneda extranjera o en el exterior. Además de la aprobación, autorización de permisos, certificados, licencias u otro documento relacionado con el comercio internacional. Los tipos de cambio implementados son: Tasa Oficial; 6,30Bs./\$. SICAD I; entre 10,80 Y 12,00Bs./\$. y SICAD II ENTRE 50,00 Y 60,00Bs./\$.

Igualmente se creó la Corporación Venezolana de Comercio Exterior (VENECOM S.A.) un ente descentralizado del gobierno facultado para facilitar las exportaciones e importaciones no petroleras del gobierno. Absorbe a las empresas del Estado relacionadas con la comercialización de alimentos, insumos a la agricultura, y otras empresas manufactureras y goza de prerrogativas aduaneras. (Ver en Marco Legal, Capítulo II)

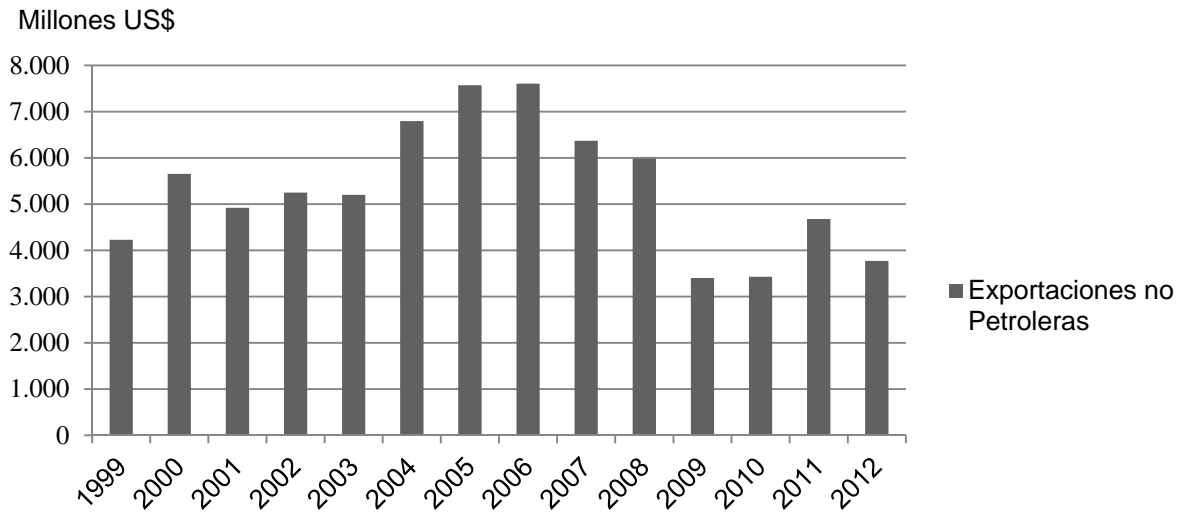
Es claro o mejor dicho oscuro, tantas regulaciones hacen imposible las iniciativas inversión para generar una producción a escala, de tantas manufacturas y servicios que pudiesen generarse en el país para el mercado regional y global. En estos momentos el aparato Estatal está impidiendo el

libre desenvolvimiento de la industria nacional y compite con ella como importador aventajado, los hechos así lo demuestran. Guerra (2013) concluye al respecto:

El enorme esfuerzo industrial que se realizó en Venezuela con la política de sustitución de importaciones a partir de 1960, en buena medida se ha perdido, debido a la destrucción de las capacidades de producción y migración de la inversión, hacia otros sectores y otros países (p.98).

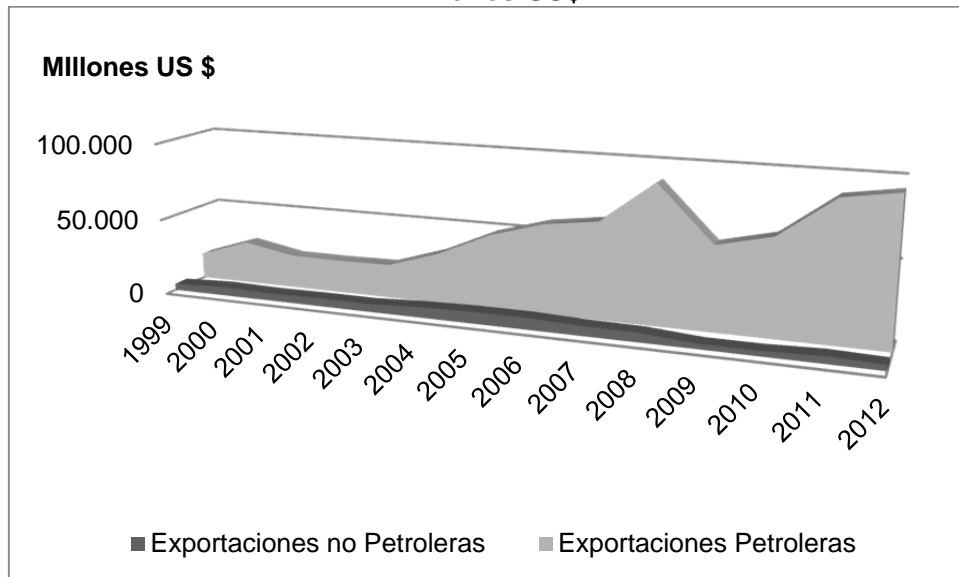
El caso de la industria manufacturera preocupa porque ella debería aportar la base para la diversificación de la economía y en particular para disminuir la vulnerabilidad del entorno externo. Los controles implementados han sido devastadores al propiciar las importaciones y la liquidación de las exportaciones no petroleras; los siguientes gráficos y cuadros muestran el panorama durante el lapso 1999-2012 y en particular el de los capítulos arancelarios 11 (Productos de la Molinería; Malta, almidón, fécula, Insulina, gluten de trigo) y 19 (Preparaciones a Base de Cereales, harinas, almidón, fécula o leche; productos de pastelería) relacionados con el tema de investigación.

Gráfico 8
Exportaciones No Petroleras en Descenso



Fuente: ALV (2013) Sobre datos del BCV

Gráfico 9
Exportaciones No Petroleras y Exportaciones Petroleras
Millones US\$



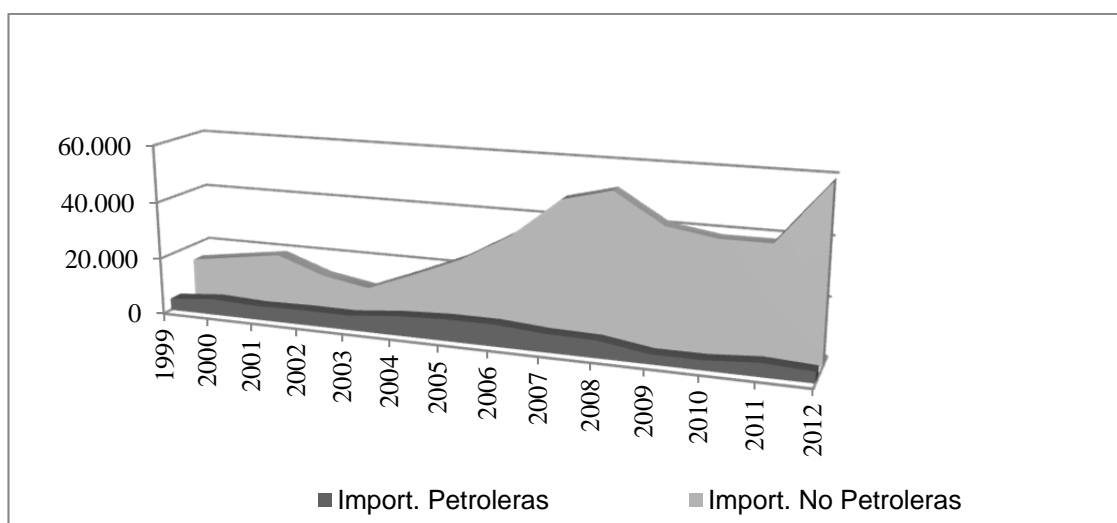
Fuente: ALV (2013) Sobre datos del BCV

Cuadro 10
Exportaciones Capítulos arancelarios 11 y 19
FOB – en Dólares US\$ (1999_ 2012)

	Productos de la Molinería; Malta, almidón, fécula, Insulina, gluten de trigo	Preparaciones a Base de Cereales, harinas, almidón, fécula o leche; productos de pastelería	Total Capítulos Arancelarios 11 y 19
1999	10.286.563	32.567.957	42.854.520
2000	11.350.218	31.295.000	42.645.218
2001	8.010.754	28.561.893	36.572.647
2002	5.558.008	23.690.395	29.248.403
2003	4.795.319	16.418.996	21.214.315
2004	3.165.905	32.584.470	35.750.375
2005	6.295.267	34.614.115	40.909.382
2006	6.326.019	35.557.089	41.883.108
2007	2.426.871	30.017.713	32.444.584
2008	95.045	7.848.671	7.943.716
2009	50.092	1.128.393	1.178.485
2010	35.480	410.793	446.273
2011	5.650	204.865	210.515
2012	3.836	188.039	191.875

Fuente: Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, SENIAT (2012)

Gráfico 10
Importaciones Petroleras e Importaciones No Petroleras
Millones US\$



Fuente: ALV (2013) Sobre datos del BCV

Como puede observarse las exportaciones de productos derivados de los cereales manufacturados en el país, han bajado un 99,56% en los últimos 14 años en comparación a lo exportado en 1999.

Política Exterior de Apertura

Convenios Internacionales

Paradójicamente, la política de apertura internacional llevada a cabo durante los últimos quince años ha generado efectos positivos; nuevos socios comerciales, especialmente en Latinoamérica, Europa y Asia; destacando, la mejora en los precios de venta del crudo petrolero, y el fortalecimiento de las relaciones de comercio y cooperación tecnológica con estos países. Dentro de la Región destacan los convenios con; Suramérica, Bolivarianos Andinos y los del Caribe (CELAC, MERCOSUR, ALBA), lo cual se ha concretado además, con acuerdos bilaterales y el ingreso definitivo de Venezuela al Mercado Común del Sur, considerado como el cuarto bloque económico del mundo; una oportunidad de oro para el sector agroindustrial del país, ya que se apertura un mercado regional sin barreras arancelarias y desde esta plataforma incursionar con más fuerza competitiva en los mercados de otros hemisferios.

Sin embargo, el contrasentido surge entonces, cuando el Estado desestima con las políticas regulatorias aplicadas, la posibilidad de fortalecer la industria privada en general, aun cuando su participación corresponde al 70% del PIB, donde con la experiencia manufacturera podría incursionar con

otros productos y servicios, entre estos los agroindustriales, además del petróleo; es decir productividad a escala y diversificación.

Ahora bien, en materia de alimentos y del sector agroindustrial, a raíz de los compromisos suscritos con el MERCOSUR el pasado (2012) a Venezuela se le otorgó un plazo de diez años para revertir la situación expuesta y garantizar la seguridad en la producción de alimentos, antes de liberar los aranceles de intercambio, para igualar su posición en este mercado. Aquí está la oportunidad de oro en términos gerenciales.

Competencia de los Bloques Regionales

Una característica de la apertura internacional venezolana de los últimos años, es el fuerte componente ideológico socialista, lo cual ha fracturado las relaciones económicas tradicionales con otros países caso; Colombia, Estados Unidos y Europa Occidental, cuyo efecto ha sido la disminución del intercambio comercial hacia Venezuela.

Los hechos así lo demuestran y ahora para contrarrestar los efectos del Bloque Regional del Sur (socialista) se acaba de concretar la firma de un protocolo de libre comercio y de servicios en el marco de la VIII Cumbre de la Alianza del Pacífico, bloque integrado por grandes países de Latinoamérica; México, Colombia, Perú y Chile los cuales buscan dos objetivos fundamentales:

- Primero consolidar ventajosamente sus relaciones comerciales con Estados Unidos.

- Segundo incursionar en los mercados asiáticos con ventajas comparativas en materia de emprendimiento empresarial; tránsito de fuerza laboral y obviamente los beneficios arancelarios de comercio.

Este panorama muestra como la geopolítica es un mero hecho económico y el reto de los países y las empresas en particular es saberse mover estratégicamente en ese mundo cambiante.

Cuadro 11
Perfil de Oportunidades y Amenazas Socio – Geográficas (POAM)
Inserción sostenible en los mercados globalizados de los productos
venezolanos agroindustriales del Maíz

SOCIO GEOGRÁFICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Patrones de consumo de alimentos derivados del maíz	✓						✓		
Población ocupada en la industria	✓						✓		
Gobernabilidad									
- Paz social					✓		✓		
- Índice de desempleo					✓		✓		
- Índice delincencional					✓		✓		
Políticas Educativas									
Relación con las políticas de empleo en el sector agrícola y la agro-industria.			✓						✓

Nota: La ponderación aunque cualitativa se fundamenta en la incidencia de estos factores para llevar a cabo el plan estratégico a proponer, previamente se realizó una selección de factores claves determinantes. La escala utilizada es: Oportunidad o amenaza alta= A; oportunidad o amenaza media=M, oportunidad o amenaza baja= B [También se puede utilizar la ponderación cuantitativa sugerida por David (1988)]
Fuente: Elaboración propia

Síntesis del Entorno Socio Geográfico

Los factores identificados como oportunidades fueron:

Los Patrones de Consumo de Alimentos Derivados del Maíz.

En América se consumen estos alimentos desde épocas precolombinas, es infinita la variedad gastronómica donde las harinas precocidas de maíz son parte de los ingredientes y su utilización permite el ahorro en tiempo dinero en la preparación de estos alimentos que son patrimonio cultural latinoamericano, desde Centroamérica hasta la Patagonia.

Población Ocupada en la Industria

Otra oportunidad clave es la población ocupada por la agroindustria, ésta es significativa tanto en términos numéricos como de estabilidad laboral. La agroindustria del maíz en Venezuela genera empleos directos (42.000) e indirectos, en todos sus procesos que van desde la provisión de materia prima hasta la distribución de los productos manufacturados. Con altos grados de satisfacción y sentido de pertenencia

Gobernabilidad

La falta de seguridad hacia las personas y bienes ha generado en Venezuela un clima tenso en las relaciones sociales de todo tipo bien sea personales y comerciales, no hay paz social. La inversión privada dentro del sistema agroalimentario es cada vez más precaria, las políticas han

favorecido las importaciones de rubros alimenticios que antes eran producidos en el país, generándose fuga de capitales hacia otros sectores de la economía o fuera del país. Esta situación agrava el desempleo que hoy alcanza un 20% en edad económica activa. INE (2013) y la delincuencia alcanza tasas dramáticas sin precedentes, el estallido social es inminente.

Políticas Educativas

Las políticas de inclusión y acceso masivo al sistema educativo, a través de las misiones educativas que complementa el sistema formal ha tenido resultados cuantitativos exitosos, sin embargo se observa un decrecimiento en la formación de los cuadros técnicos de alta calificación necesarios para industria en general y en particular el sistema agroalimentario.

Otro aspecto, es el proceso expansionista para la formación de los cuadros profesionales y técnicos en el medio rural, a través de las Aldeas Educativas Bolivarianas, pero estos no han venido acompañados de una estrategia de incentivos hacia la instalación de la inversión productiva en aquellos lugares; la articulación entre el campo, la industria agroalimentaria, el sistema educativo y las políticas de empleo estable siempre han sido precarias, no se ha entendido que en este proceso actúan el Estado e inversión privada de manera conjunta.

Cuadro 12
Perfil de Oportunidades y Amenazas Competitivas (POAM)
Inserción sostenible en los mercados globalizados de los productos
venezolanos agroindustriales del Maíz

COMPETITIVOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tasa de crecimiento potencial de la industria del maíz	✓						✓		
Accesibilidad a la Materia Prima.	✓						✓		
Las experiencias previas	✓						✓		
Internacionalización de la agroindustria del maíz									
Mercados potenciales en el hemisferio	✓						✓		
Alianzas Estratégicas	✓						✓		
Amenaza de entrada para la producción y mercadeo a escala Internacional						✓			✓
Los competidores reales y potenciales en los mercados objetivos internacionales				✓			✓		
Presión de los productos sustitutos						✓			✓
Poder de negociación de los compradores						✓			✓

Nota: La ponderación aunque cualitativa se fundamenta en la incidencia de estos factores para llevar a cabo el plan estratégico a proponer, previamente se realizó una selección de factores claves determinantes. La escala utilizada es: Oportunidad o amenaza alta= A; oportunidad o amenaza media=M, oportunidad o amenaza baja= B. Fuente: Elaboración propia

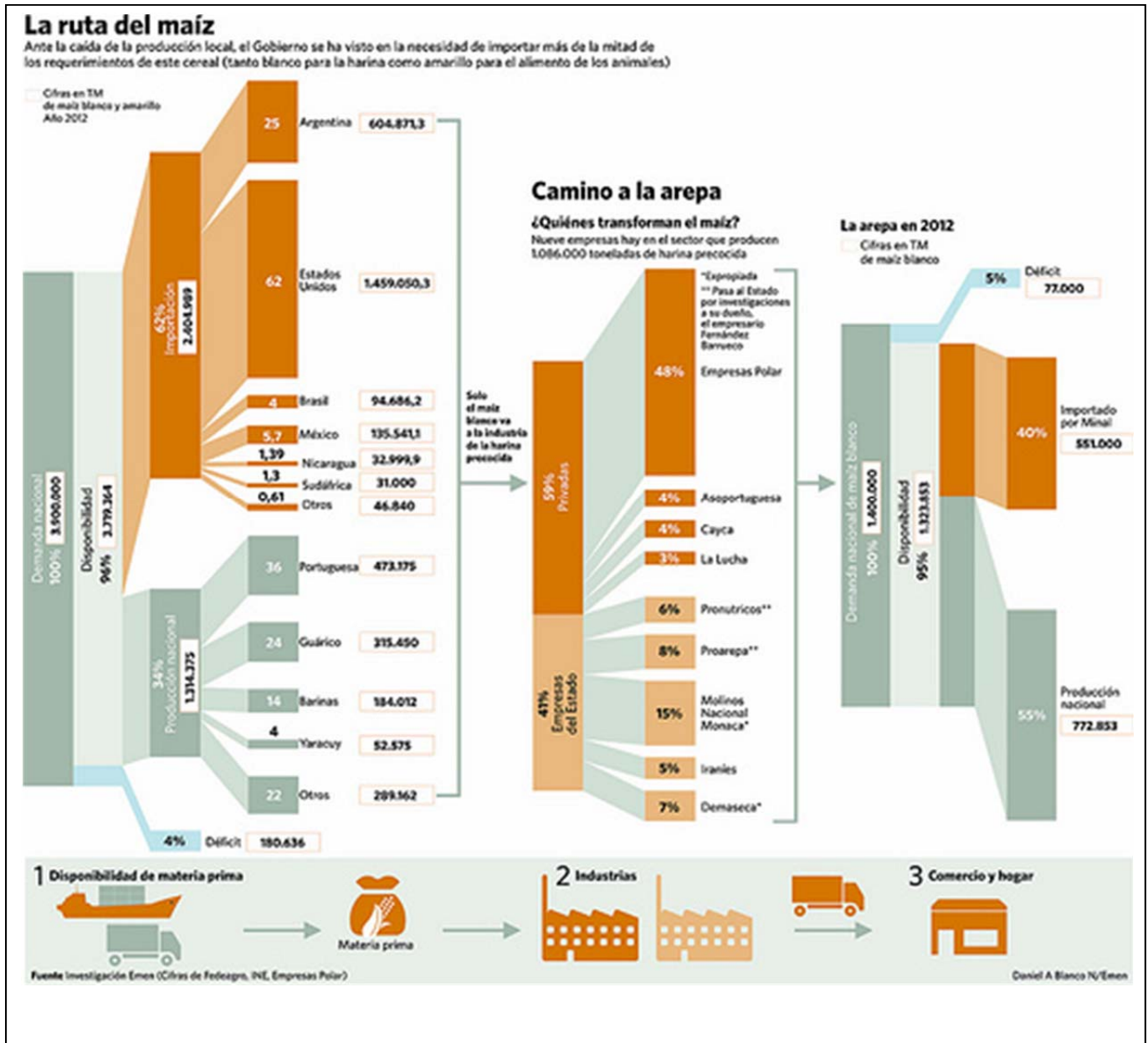
Síntesis del Entorno Competitivo

El análisis de los factores competitivos de la agroindustria de cereales arroja lo siguiente:

Tasa de Crecimiento Potencial de la Industria del Maíz

El rubro agrícola que históricamente ha tenido el mejor margen de productividad en Venezuela es el maíz. Para finales de 2012 la producción nacional de maíz como materia prima para la industria alcanzó 3.900.000TM. La agroindustria del maíz procesó 1.036.000Tm de harinas precocidas, García (2013), esto representado por sólo nueve empresas. Cabe destacar que dentro del sistema agroalimentario, la agroindustria del maíz tiene una experiencia histórica de 50 años, lo cual demuestra su potencial manufacturero para crecer en el país o fuera del mismo. El gráfico 11 muestra el circuito agroindustrial de las harinas de maíz precocida y la producción nacional para el año 2012, así como también la problemática afrontada por esta industria desde el 2007 por la insuficiente producción nacional de maíz, rubro que la abastecía totalmente.

Grafico 11
Situación del Circuito Agroindustrial del Maíz
Año 2012



Fuente: García (2013) citando a Industrias Polar

Accesibilidad a la Materia Prima

Un análisis de la producción del maíz en Venezuela refleja lo siguiente:

Como se observa en el cuadro 13, la producción de maíz ha tenido un crecimiento sostenido en el tiempo, con incrementos en la producción que van en promedio entre 4 al 18%, es significativo que desde el 2008 al 2012 la producción bajo 56,20% aun cuando la demanda nacional para ese año representó un total de 3.950.000 Tm, por lo cual la producción nacional solo abastecía el 34% de la demanda interna.

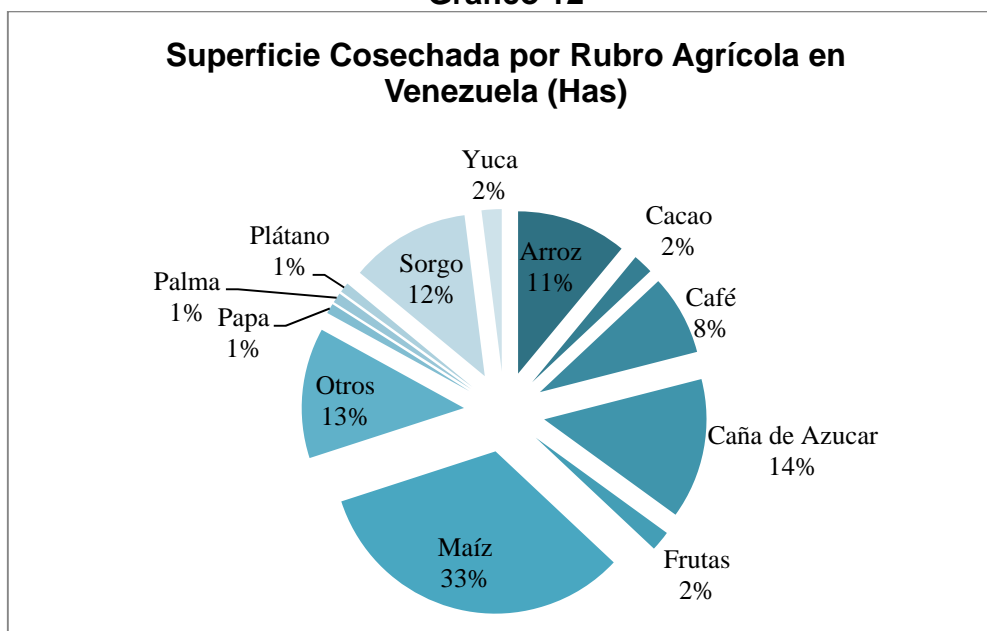
Cuadro 13
Producción Nacional de Maíz
Años 1999 – 2012 en Toneladas TM

	Producción (Tm)	Variación % Anual
1999	1.100.000	-----
2000	1.700.000	54,54
2001	1.800.000	5,8
2002	1.400.000	-22,2
2003	1.800.000	28,57
2004	2.110.000	17,22
2005	2.200.000	4,26
2006	2.300.000	4,54
2007	2.450.000	6,52
2008	3.000.000	18,3
2009	-----*	-----
2010	-----*	-----
2011	-----*	-----
2012	1.314.375	-56,20

Fuente: Elaboración propia a partir de: Briceño (2010) y FEDEAGRO (2012)

* Sin información

Gráfico 12

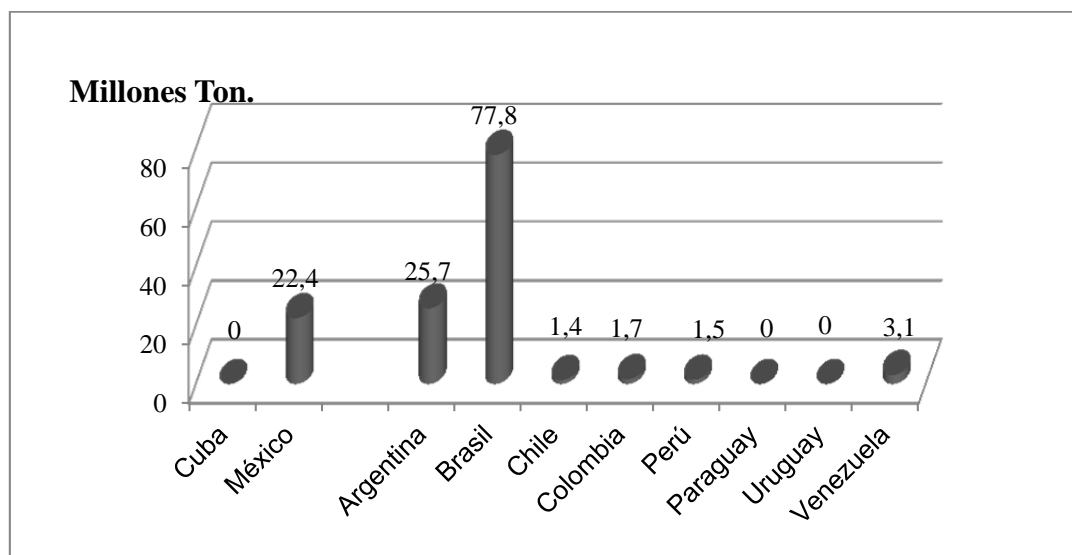


Fuente: Briceño (2010)

El gráfico 12 muestra como la mayor cantidad de la superficie cultivada en el país corresponde a los cereales alcanzando el 56% y el maíz es el rubro con mayor superficie productiva 33% = 2.139.734 Has.

Otra ventaja comparativa es la existencia en América de los mayores proveedores de materia prima para la agroindustria del maíz a nivel mundial estos son: Estados Unidos, el mayor productor mundial, Brasil, Argentina y México, sin embargo para la industria del maíz nacional los más ventajosos son Argentina y Brasil por ambos pertenecer al Mercosur y como productores comerciales de exportación de esta materia prima. Estados Unidos no es exportador para Venezuela y México produce para su consumo interno. Ver gráfico 13 y cuadro 14

Gráfico 13
Producción de Maíz en América Latina y el Caribe
Millones Toneladas



Fuente: FAO (2013)

Cuadro 14
Producción de Maíz en América Latina y el Caribe
Millones de Toneladas TM

Subregión	Millones Tm.		
	2012	2013	Var % 12/13
Mesoamérica y Caribe	26,3	26,8	1,9
Cuba	—	—	—
México	21,8	22,4	2,8
América del Sur	106,2	116,8	10
Argentina	21,2	25,7	21,2
Brasil	71,3	77,8	9,1
Chile	1,5	1,4	-6,7
Colombia	1,8	1,7	-5,6
Perú	1,5	1,5	0
Paraguay	—	—	—
Uruguay	—	—	—
Venezuela	3,1	3,1	0
América Latina y el Caribe	132,5	143,6	8,4

Fuente: FAO (2013)

Las Experiencias Previas de Internacionalización de la Agroindustria del Maíz

Las experiencias preliminares con la instalación de plantas procesadoras de maíz en países del hemisferio como Colombia donde Alimentos Polar produce 25.838 Ton. FENALCE (2007) Equivalente al 26% la mayor de ese país ha demostrado la factibilidad de instalar la industria en otras geografías para satisfacer a nichos de mercado específicos y por lo tanto de existir demasiadas barreras es una opción para la expansión en lugares donde por tradición se consumen alimentos derivados del maíz.

Alianzas Estratégicas y Mercados Potenciales en el Hemisferio

Los convenios recién formalizados con los países del CELAC, MERCOSUR, ALBA, apertura en conjunto un mercado potencial de 590 millones de habitantes y un territorio de 20 millones de Km² solamente en Latinoamérica, Banco Mundial (2012). Una gran oportunidad para la agroindustria del maíz venezolano. El MERCOSUR en particular agrupa entre sus miembros a Brasil y Argentina los dos grandes de Sur América, como productores de maíz (194,6 Millones Ton.). Con una población de 275 millones de habitantes y una cobertura territorial de 13 millones de Km²; los países integrantes, Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela; gozan entre ellos de una zona libre de aranceles y tienen un arancel común externo, además de las facilidades que otorgan a los países del bloque para la instalación de empresas con vistas a la producción a escala. Si Venezuela cumple el protocolo de adhesión, en donde debe fortalecer en plazo de diez años sus rubros sensibles, esta pudiera ser una oportunidad de oro para la agroindustria del maíz.

Amenaza de Entrada para la Producción y Mercadeo de Escala

El panorama actual es el siguiente; en el ámbito internacional la principal amenaza es el último acuerdo firmado entre los países miembros de la Alianza del Pacífico, integrado por Colombia, México, Perú y Chile países éstos con grandes capacidades productivas y de emprendimiento que ahora se pueden integrar fácilmente no sólo para satisfacer la demanda regional sino incursionar con gran fuerza en Norteamérica debido al Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá. Todo ello debido al protocolo adicional acordado durante la VIII Cumbre de este Bloque Comercial, el pasado mes de febrero 2014, donde se acordó la liberación de bienes, servicios e inversiones entre los Estados miembros.

Dentro del ámbito nacional las empresas procesadoras de maíz tienen la capacidad instalada para satisfacer la demanda interna y gran potencial para ampliarlas, más actualmente no han proyectado su crecimiento dentro del país con vistas a una producción a escala, por las razones políticas y económicas expuestas, otro factor sería la integración del circuito agroalimentario del maíz, lo cual requiere la concertación entre gobierno y empresas privadas. Corresponde pues un cambio de visión no solo pensando en el consumo interno y sino en la producción a escala para no desperdiciar la experiencia histórica en este rubro alimentario. Ambas amenazas son altísimas para incursionar en el mercado internacional con la agroindustria del maíz venezolano.

Los Competidores Reales y Potenciales en los Mercados Objetivos Internacionales

Los competidores reales para el sector agroindustrial del maíz están precisamente instalados en Colombia y México con una capacidad de producción de 98.220 + 3.000.000 Tm anuales respectivamente, y donde además reside un mercado de consumidores exponencial con gran influencia en Centro América y Sur América de productos procesados con harina de maíz dadas sus tradiciones culturales, este mercado asciende a 590 millones de habitantes.

Presión de los Productos Sustitutos

Se considera una amenaza de mediano impacto, por cuanto las marcas de la agroindustria del maíz venezolano y el portafolio de productos son amplios, de calidad y adaptable a los diferentes nichos de mercados de consumidores, además la experiencia de mercadeo en productos de consumo masivo alimenticios. Por ello es tan importante ampliar la capacidad instalada y eliminar las barreras a las exportaciones no tradicionales una capacidad competitiva importante si se quiere incursionar en el mercado regional. Las siguientes cifras, cuadro 15, muestran como en México y Venezuela al existir producción de harinas precocidas de maíz igualmente aumenta el consumo de productos gastronómicos derivados del maíz, en contraste con otros países de la región.

Cuadro 15
Demanda de Harinas de Maíz Precocidas en Latinoamérica

País	Demanda Estimada en Ton de Harinas Precocidas de Maíz	Porcentaje %
Colombia	120.000	2,59
México *	3.000.000	64,76
Brasil**	---	
Argentina	166.400	3,59
Perú	150.000	3,23
Bolivia	50.000	1,07
Venezuela	1.046.000	22,58
Resto Centro América	100.000	2,15

Fuente: FENALCE (2007) * Maíz Nixtamal izado ** Sin Información

Poder de Negociación de los Compradores

Por tratarse los derivados del maíz de productos de consumo masivo, la rentabilidad es a largo plazo, implica posicionarse precisamente en los nichos de mercados de consumidores con menores ingresos, ello requiere, grandes inversiones y un esfuerzo de mercadeo importante.

Auditoría Interna

Para la realización de esta auditoría se concibió al sector agroindustrial del maíz como un ente único en donde las empresas involucradas no se evalúan particularmente, sino en razón a su comportamiento en conjunto y bajo la perspectiva del objetivo central de esta investigación. Así pues, se identificaron y evaluaron bajo el enfoque estratégico los factores internos influyentes en la misma; la capacidad directiva, capacidad tecnológica, capacidad del talento humano, capacidad competitiva y capacidad financiera. Se trata pues, de identificar el desempeño en su espectro más significativo, la herramienta metodológica utilizada fue el Perfil de Capacidad Interna,

P.C.I. mediante el cual se evalúan las fortalezas y debilidades en la industria del maíz. Cabe señalarse que para algunas capacidades se evaluaron separadamente las empresas de propiedad privada y las empresas propiedad del Estado, entre las cuáles se presentan diferencias significativas en el desempeño.

Cuadro 16									
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
Sector Agroindustrial del Maíz									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen Corporativa	✓						✓		
responsabilidad social	✓						✓		
Evaluación y pronóstico del medio (Privadas)	✓						✓		
Evaluación y pronóstico del medio (Estatales)					✓			✓	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					✓			✓	
Habilidad para retener gente altamente creativa (Privado)	✓						✓		
Habilidad para retener gente altamente creativa (Estatal)		✓							✓
Habilidad para responder a la tecnología cambiante			✓						✓
Habilidad para manejar inflación y regulaciones (Privado)	✓						✓		
Habilidad para manejar inflación (Estatal)				✓			✓		
Agresividad para enfrentar la competencia (Privado)	✓						✓		
Agresividad para enfrentar la competencia (Estatal)				✓			✓		
Evaluación de gestión (Privado)	✓						✓		
Evaluación de gestión			✓				✓		

Nota: Para el PCI, la ponderación se fundamenta en la importancia relativa de cada factor en relación al desempeño global de esta agroindustria, teniendo presente el objetivo central del estudio. La escala es: Fortaleza o debilidad alta= A; fortaleza o debilidad media=M; fortaleza o debilidad baja= B. Fuente: Elaboración propia

Imagen Corporativa y Responsabilidad Social

En este aspecto se presenta una gran fortaleza, tanto en las empresas privadas como en las públicas, por dos hechos significativos; el mantener en el mercado productos de alta calidad para el consumo masivo les otorga confianza por parte del consumidor, más en el caso de las empresas privadas quienes tienen posicionadas sus marcas. En cuanto a la responsabilidad social hacia sus empleados, socios y proveedores el respeto a las leyes de seguridad industrial y del trabajo y a sus compromisos financieros, genera una gran confianza en el sector.

Evaluación y Pronóstico del Medio

Sobre este factor la industria privada es acertada en sus pronósticos y ha demostrado una gran capacidad de manejarse en un entorno altamente cíclico e incierto en términos económicos especialmente en los últimos quince años. Asimismo, la evaluación acertada de las políticas Estatales en materia regulatoria ha permitido la sobrevivencia de algunas de las empresas del sector, lamentablemente no todas, e incluso salir airados, en circunstancias donde la empresa privada ha sido abiertamente atacada por la visión socialista y accionar populista del Estado, que se ha traducido en una disminución sostenida de las inversiones productivas en el país.

Esto evidencia como en la agroindustria del maíz, los análisis históricos y el uso de la planificación son herramientas utilizadas con éxito. En cuanto a

las empresas propiedad del Estado éstas son de reciente data pero al ser dependientes de éste su direccionamiento está limitado.

Velocidad de Respuesta a Condiciones Cambiantes

Este factor en el sector cereales en general y del maíz en particular constituye una debilidad con impacto medio, ello debido a que es una industria de complejos procesos y plantas diseñada para la producción en masa, sus inversiones son altas y los resultados siempre se observan a mediano plazo, por ello es riesgoso invertir en ellas sin estudios de mercado previos para sus portafolios de productos, solo sobreviven las que siempre están en procesos de reingeniería. Desde la óptica privada se requiere un entorno económico estable para sus inversiones y operaciones.

Habilidad para Atraer y Retener Gente Altamente Creativa

En el sector privado del cereal, sus políticas de estabilidad e incentivos laborales, como también la formación permanente generan altos grados de desempeño y pertenencia en la industria, 30.950 empleos del total de 42.000 empleos generados.

Las empresas fabricantes de harinas de maíz generan en términos de empleo lo siguiente:

Cuadro 17
Total Empleos Generados en Plantas de Harinas Precocidas de Maíz en Venezuela

Empresa	Cantidad de Plantas	N° de Empleos Directos	N° de Empleos Indirectos
Alimentos Polar (Privado)	3	6.100	30.000
Asoportuguesa (Privado)	1	100	500
Cayca (Privado)	1	100	300
La Lucha (Privado)	1	50	150
Pronutricos (Pública)	1	135	675
Proarepa (Pública)	1	200	1.000
Molinos Nacional Monaca (Pública)	1	1.750	8.606
Demaseca (Pública)	1	150	737
Mazies (Pública)	1	100	300
Total	9	8.685	42.268

Fuente: Estimados en función de Información de las empresas.

Habilidad para Responder a la Tecnología Cambiante

Los cuadros directivos en la industria del maíz y cereales en general se caracterizan por estar bien informados de las circunstancias tecnológicas en el mundo, sin embargo, ésta se ve mermada por las limitaciones de capital disponibles para la inversión en tecnología, lo cual actualmente es regulado por el Ministerio del Poder Popular de Ciencias y Tecnología, esto podría significar a futuro una debilidad u oportunidad dependiendo del ente regulador, si se piensa en una economía a escala para esta industria alimenticia.

Habilidad para Manejar la Inflación

La industria privada, hasta el momento ha demostrado capacidad en el manejo de portafolios de productos, para compensar las pérdidas en la producción de productos regulados, también el comportamiento cíclico de la demanda a través del manejo de inventarios. Sin embargo la inflación 56,2% para Dic. 2013, y los pronósticos para 2014 de 70% aproximadamente, (Ruíz, 2014) es tal que sin duda afectará la rentabilidad en la industria a muy corto plazo, meses.

En el caso de las industrias propiedad del Estado se verán afectadas en la medida que los presupuestos para sus operaciones estén por debajo de los índices de inflación, su producción dependerá de este factor. Por lo tanto las prioridades del Estado en cuanto a seguridad alimentaria, fortalecerán o no las industrias nacionalizadas; lo cierto es, que en materia de alimentos la política ha sido la de importación a escalas considerables para la atención de la demanda interna y no el fortalecimiento de la industria bajo su tutela.

Agresividad para Enfrentar la Competencia

La industria privada del maíz en Venezuela, no tiene competencia sus productos están totalmente posicionados, y su producción abarca actualmente el 48% de la demanda interna al 100% de sus operaciones; pero en otros ámbitos donde actualmente se está incursionando los resultados han sido prometedores, por ejemplo en Colombia la producción alcanza actualmente las 25.000Tm. de harinas precocidas, 26% de su producción FENALCE (2007). En las industrias nacionalizadas sus productos están incursionando en el mercado interno a través de las redes de distribución del

Estado por lo tanto no compiten, su producción alcanza actualmente 10% de la demanda. García (2013)

Evaluación de Gestión

Tanto en el espectro privado como el público se evalúa la gestión tanto financiera como en términos de productividad, desempeño y otros aspectos. La diferencia está en el provecho de esas evaluaciones; en las empresas públicas es difícil porque no se pueden tomar decisiones independientes y ágiles en materias como por ejemplo, las inversiones en activos fijos, operaciones, personal y los presupuestos se mantienen estables por largos períodos a los efectos de concordar la demanda de sus productos con su oferta.

Cuadro 18
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)
Sector Agroindustrial del Maíz

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Habilidad técnica y de manufactura	✓						✓		
Capacidad de Innovación	✓						✓		
Nivel de Tecnología utilizada en sus productos		✓					✓		
Fuerza de las patentes y procesos		✓						✓	
Efectividad de la producción y programas de entrega	✓						✓		
Valor agregado al producto y controles de calidad	✓						✓		
Refinamiento Tecnológico	✓						✓		
Producción a Escala			✓				✓		

Nota: Para el PCI, la ponderación se fundamenta en la importancia relativa de cada factor en relación al desempeño global de esta agroindustria, teniendo presente el objetivo central del estudio. La escala es: Fortaleza o debilidad alta= A; fortaleza o debilidad media=M, fortaleza o Debilidad baja= B
Fuente: Elaboración propia

Síntesis sobre la Capacidad Tecnológica

En relación a este aspecto Venezuela es pionera en América Latina en lo referente a las harinas precocidas de maíz para su utilización en productos gastronómicos de la región, los cuáles hubiesen desaparecido si no fuese por estas invenciones que facilitaron la preparación de los platos tradicionales derivados del maíz. *Esto demuestra capacidad de innovación.*

Ha mantenido por más de cincuenta años gran *habilidad técnica en la manufactura* lo cual se refleja en un posicionamiento total del mercado interno, sus productos forman parte de la cesta básica de la dieta del venezolano. La efectividad de su producción de la empresa privada hoy operando al 100% satisface el 48% del consumo interno y en conjunto con las nacionalizadas satisfacen el 60% de la demanda. Por lo cual se ha previsto para el mediano plazo aumentar la capacidad instalada. García (2013)

Aunado a lo expuesto la industria privada del sector ha incentivado en todas áreas, *la investigación e innovación tecnológica*, ingeniería de procesos y otros aspectos. Esto ha derivado en un mejoramiento constante de los productos ofertados, los cuáles consistentemente son de mejor calidad, valor nutricional, presentación, distribución acertada en los mercados, cualidades éstas que los distinguen de otros, en síntesis valor agregado.

Ahora bien, a los efectos del plan a proponer se debe tomar en cuenta los siguientes factores.

Refinamiento Tecnológico. Se evalúa como una fortaleza alta por cuanto los equipamientos tienen una larga vida útil, en contraste por ejemplo, con las industrias del área electrónica. Aquí el refinamiento tecnológico incide en el mejoramiento de los procesos para el mantenimiento o aumento de la producción. Cabe señalarse, sin embargo, que aún se depende de la tecnología foránea a los efectos de instalación de nuevas o ampliación de plantas, pero a los efectos del mantenimiento y adaptación de dichas plantas a los requerimientos del mercado es totalmente tecnología local.

Producción a Escala. En cuanto a este aspecto, la industria aun cuando maneja exitosamente la tecnología en su área, está en espera al igual que el resto del sector manufacturero del país, que exista el clima de confianza necesaria para generar inversiones más estables.

Cuadro 19
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)
Sector Agroindustrial del Maíz

	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Nivel académico del talento humano	✓						✓		
Experiencia Técnica	✓						✓		
Estabilidad	✓						✓		
Rotación		✓						✓	
Absentismo						✓	✓		
Accidentabilidad						✓	✓		
Retiros						✓	✓		
Índices de Desempeño	✓						✓		
Pertenencia	✓						✓		

Nota: Para el PCI, la ponderación se fundamenta en la importancia relativa de cada factor en relación al desempeño global de esta agroindustria, teniendo presente el objetivo central del estudio. La escala es: Fortaleza o debilidad alta= A; fortaleza o debilidad media=M, fortaleza o Debilidad baja= B Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las variables inherentes al talento humano. La agroindustria del maíz en Venezuela presenta un staf en los niveles profesionales, técnico y personal obrero del más alto nivel, esto se debe a las siguientes estrategias; programas de captación del mejor recurso humano, programas de entrenamiento y capacitación dentro de la industria. Asimismo la estabilidad laboral en conjunto con los incentivos derivados del monitoreo de los índices de desempeño generan un alto grado de pertenencia. Finalmente el cumplimiento estricto de las Normas de Seguridad e Higiene Industrial ha disminuido la accidentabilidad durante los últimos años.

Cuadro 20
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)
Sector Agroindustrial del Maíz

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza de los Productos, calidad y exclusividad	✓						✓		
Lealtad y satisfacción del cliente	✓						✓		
Bajos costos de distribución y ventas	✓						✓		
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	✓						✓		
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos	✓						✓		
Ventaja sacada del potencial crecimiento del mercado	✓						✓		
Fortaleza de los Proveedores y disponibilidad de insumos					✓		✓		
Concentración de consumidores potenciales	✓						✓		
Portafolio de Productos	✓						✓		
Capacidad Instalada				✓			✓		
Potencial para la Internacionalización	✓						✓		
Presencia Pública de la agroindustria del maíz	✓						✓		
Alto grado de productividad	✓						✓		

Nota: Para el PCI, la ponderación se fundamenta en la importancia relativa de cada factor en relación al desempeño global de esta agroindustria, teniendo presente el objetivo central del estudio. La escala es: Fortaleza o debilidad alta= A; fortaleza o debilidad media=M, fortaleza o Debilidad baja= B Fuente: Elaboración propia

Síntesis de Capacidad Competitiva

Todos los aspectos competitivos de la agroindustria del maíz son fortalezas de alto impacto.

Productos de alta calidad y valor agregado están posicionados en el mercado interno y ha generado lealtad y satisfacción al cliente de hecho son parte de la cesta básica del venezolano.

El manejo de la distribución y venta es eficiente hacia los mercados de consumo masivo y en los últimos años ha sido monitoreado por el Estado a través de, la Corporación de Abastecimiento y Servicios Agrícolas (CASA), por tratarse de alimentos estratégicos. Existe un buen manejo del ciclo de reposición del producto. *La Inversión en Investigación y Desarrollo, I&D*, ha permitido un *portafolio de productos* que hoy están incursionando tanto en el mercado interno como en otras geografías atendiendo a los diferentes nichos de consumidores. Si se toma en cuenta; el potencial de consumidores de las harinas precocidas de maíz en américa latina, sumados los países andinos, centroamericanos, caribeños y sureños, alcanzan la cifra de 581,4 millones de habitantes. Banco Mundial (2012). Estas iniciativas pueden considerarse como, *Ventajas Sacadas del Potencial del Mercado*.

En cuanto a la *fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos* estas han mermado y los impactos de esta situación son altos. La producción de Maíz en Venezuela ha bajado durante los últimos años. La situación fue expuesta en entrevista realizada a representantes del agro y la industria. García (2013)

Solventar la escasez de la materia prima es posible. Venezuela fue autosuficiente en maíz blanco hasta 2007, último año en el que se logró producir el volumen que se necesitaba para abastecer a las industrias. Ese año se cosecharon 1.312.000 toneladas que se necesitaba y hasta generamos excedentes.

Pero en 2012, la producción del maíz más importante para la mesa del venezolano solo alcanzó para cubrir 55% de la demanda: se obtuvieron 772.853 toneladas, lo que significó una caída de 41%, de acuerdo con Fedea.

Retomar la autosuficiencia en maíz blanco es posible en un plazo de cuatro a seis años, siempre que se cumplan, desde ya, al menos estas tres condiciones: rentabilidad sostenida en los precios de las cosechas, inversiones en tecnología de última generación en maquinarias y equipos agrícolas y seguridad jurídica y personal en el campo...

El Ministerio de Alimentación, a través de la Corporación de Abastecimiento y Servicios Agrícolas (CASA), trajo 551.000 toneladas de este rubro, lo que representa 39% de la cantidad de maíz blanco que requiere las agroindustrias de harina para operar, que en 2012 fue de 1.400.000 toneladas. Esta cantidad cubre 95% de la demanda de las procesadoras, es decir, se trabajó con un déficit de 5%...

Escaso afuera

En días pasados, Lorenzo Mendoza, presidente de Empresas Polar, que aporta 48% al mercado de la harina precocida de maíz, comentaba que este año la cosecha nacional iba por el mismo camino del déficit de 2012.

"Aquí se acaba el maíz cuando aún faltan cuatro meses para que arranque la nueva cosecha y eso va a pasar este año otra vez; por eso, le hemos dicho al Estado lo importante que es que salga a

comprar ese maíz para que podamos tener todas las marcas en el mercado", indicó Mendoza.

El llamado a hacer esas compras cobra más importancia si se toma en cuenta que, a diferencia del maíz amarillo, el mercado mundial del maíz blanco es pequeño y está en manos de pocos.

De acuerdo con una exposición realizada por el especialista de Fedeaagro, Germán Briceño, en un Congreso de Mercadeo de Alimentos en 2010, la producción de maíz blanco en el mundo era de 75 millones de toneladas.

La producción se concentra en México, China, Sudáfrica, Egipto y, en menor proporción, en Estados Unidos. Así, el maíz blanco representa 11% de toda la producción mundial del grano.

Por tal razón, a diferencia del maíz amarillo, la tendencia es que del blanco no se generen grandes ofertas exportables. "Este maíz ni siquiera es un commodity como el amarillo y solo se cotiza en la Bolsa de Valores de Johannesburgo, en Suráfrica. Los países importadores de este rubro, como Venezuela, negocian las compras directo con los productores", dijo.

Leer más en: <http://www.elmundo.com.ve/noticias/economia/agro/40--del-maiz-para-las-arepas-es-importado.aspx#ixzz2mKmHTI2K>

De lo expuesto anteriormente, se puede observar que hay una debilidad creciente en cuanto a la materia prima para la industria, pero factible de revertir si se toman medidas conjuntas entre el Estado, productores agrícolas y la agroindustria del maíz, pues se trata de alimentos culturalmente indispensables en la dieta del venezolano.

Respecto a *la capacidad instalada*; actualmente está diseñada para satisfacer la demanda interna, esto es una debilidad media si se piensa en la inserción en mercados más amplios dadas las ventajas comparativas aportadas por los convenios internacionales firmados por Venezuela durante los últimos años y las grandes fortalezas de esta industria. Así pues *el potencial de internacionalización* de la agroindustria del maíz es alto solo

cabría preguntarse, si hacerlo desde aquí o en otras geografías. El análisis de vulnerabilidad DOFA orientará el rumbo estratégico a seguir.

Presencia Pública de la Agroindustria del Maíz

Finalmente este factor puede ser determinante y comportamiento actual puede sintetizarse así:

Con el Gobierno. Posee poder negociador, por cuanto ha garantizado la producción de bienes de consumo masivo en forma sostenida y con grandes desventajas; por cuanto a pesar de los subsidios, los costos de producción son altos y las regulaciones de precios no están balanceadas con la realidad.

Con los gremios, proveedores y socios. Las acertadas negociaciones con los sindicatos y el respeto a la Ley del trabajo, LOCYMAT y transacciones comerciales con terceros, ha redundado en sentido de pertenencia del personal, proveedores y contratistas.

Con la comunidad. El haber mantenido los productos derivados del maíz en el mercado ha garantizado satisfacción total de los consumidores. Además a través de sus fundaciones realizan servicios comunitarios de diversa índole.

Cuadro 21
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)
Sector Agroindustrial del Maíz

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso al capital cuando se requiere					✓		✓		
Liquidez (capacidad de fondos internos)		✓					✓		
Apalancamiento (capacidad de endeudamiento)	✓						✓		
Rentabilidad (Retorno de la Inversión)					✓		✓		
ÍNDICES DE ACTIVIDAD									
Habilidad para competir en precios	✓						✓		
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda		✓					✓		
Habilidad para mantener el esfuerzo de la demanda cíclica	✓						✓		
Elasticidad de la demanda respecto de los precios				✓			✓		

Nota: Para el PCI, la ponderación se fundamenta en la importancia relativa de cada factor en relación al desempeño global de esta agroindustria, teniendo presente el objetivo central del estudio. La escala es: Fortaleza o debilidad alta= A; fortaleza o debilidad media=M, fortaleza o Debilidad baja= B
Fuente: Elaboración propia

Síntesis de la Capacidad Financiera

Acceso al capital

En la industria de cereales especialmente cuando se trata de refinadoras, el acceso al capital cuando se requiere no es tan fácil, sus activos fijos son de gran envergadura y sus activos circulantes dependen de los ciclos de reposición de inventarios que son cuantiosos por tratarse de productos de consumo masivo, es una dinámica frágil que debe ser manejada con claras visiones de mediano y largo plazo, por ello a diferencia de otras actividades económicas esta debilidad tiene un alto impacto.

Liquidez

Este factor es muy difícil de precisar en los actuales momentos, por cuanto no hay cifras publicadas y los productos de mayor venta, las harinas precocidas, son subsidiadas deficitariamente por el Estado la liquidez es frágil, en el caso de las empresas nacionalizadas se mantiene el compromiso con el recurso humano y proveedores; en el caso privado sucede igual pero, se puede inferir, que a través del manejo de portafolio de productos logran cierta liquidez para sostener dichos compromisos más otros circunstanciales.

Apalancamiento

En cuanto a la capacidad de endeudamiento hay que diferenciar la situación a corto plazo con las de mediano y largo plazo.

A corto plazo, la industria goza de líneas de crédito directas con sus proveedores y prestadores de servicio tanto en Venezuela como el en el exterior.

A mediano y largo plazo, la industria tiene capacidad de endeudamiento gracias a la estabilidad de sus activos fijos, que sirven de garantía para cualquier inversión, sin embargo en los últimos años, la situación crediticia en el extranjero para las grandes inversiones con requerimientos de deudas a largo plazo ha mermado por cuantos las garantías en Venezuela no son disponibles para los mercados financieros internacionales.

Rentabilidad

El retorno de la inversión en las agroindustrias de cereales son a mediano plazo ello se debe a dos variables; la inversiones iniciales son altas y la inserción de sus productos en los mercados consumidores es paulatina y debe ser sostenida en el tiempo. En el país esta industria ha demostrado por largo tiempo su rentabilidad aunque en los últimos quince años no hay cifras financieras publicadas.

En cuanto a los índices de actividad se tiene:

Competencia en Precios y Habilidad para Mantener el Esfuerzo ante la Demanda Cíclica. La agroindustria del maíz tiene grandes fortalezas compite en precios y se mantiene durante los diferentes ciclos del mercado.

Inversión de Capital para Satisfacer la Demanda. Sigue invirtiendo cautelosamente, y depende actualmente de la disponibilidad de divisas a través del control cambiario.

Elasticidad de la Demanda respecto a los precios. Por tratarse de productos de consumo masivo y casi de interés social para los venezolanos, no elasticidad en la demanda con respecto a los precios.

Análisis DOFA

El análisis y consecuente enunciado de los lineamientos estratégicos para esta investigación, Inserción Sostenible en los Mercados Globalizados de los Productos Venezolanos Agroindustriales del Maíz, parte inicialmente de la Matriz de Impactos Ponderados (Cuadro 22) en la cual los factores claves de éxito (FCE) para el caso se valoran al igual que en el POAM y PCI, integrándose luego en el análisis DOFA (Cuadro 24) del cual surgieron los lineamientos estratégicos del plan, asimismo se realizó el Análisis de Vulnerabilidad (Cuadro 23) en el cual los factores puntales o de soporte para la consecución de la propuesta fueron tornados en amenazas y valorados cuantitativamente con el objeto de precisar el grado de vulnerabilidad en los escenarios más adversos lo cual facilitó la definición de los lineamientos estratégicos para el caso. Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro 22
Matriz de Impactos DOFA – PONDERADO

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
- Eficaz y eficiente capacidad directiva	✓			- Convenios internacionales, Mercosur, CELAC, ALBA.	✓		
- Buen manejo de la inflación, regulaciones y capacidad de innovación.	✓			- Existencia de un gran mercado potencial para los derivados del maíz, en Centro y Sur América.	✓		
- Habilidad de manufactura, experiencia y alto nivel tecnológico en producción de los derivados del maíz	✓			- Concentración de los consumidores potenciales.	✓		
- Capacidad instalada en el país.				- Accesibilidad a la materia prima en Venezuela (Histórico) y América latina.			
- Crecimiento y expansión de la agroindustria del maíz en Venezuela.				- Liberación de aranceles con Mercosur			
- Nivel Académico, experiencia técnica y sentido de pertenencia del personal.	✓						
- Apalancamiento y habilidad de competir en precios.			✓				
- Gran portafolio de productos			✓				

Nota: Correlación y calificación cualitativa de factores internos y externos en función del objetivo central del estudio .Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 22

Matriz de Impactos DOFA – PONDERADO (Continuación)

DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
	✓			- No hay seguridad jurídica para las inversiones productivas en Venezuela	✓		
- Disminución de la producción nacional de maíz (materia prima) durante los últimos cinco años.	✓			- Control de cambio para todas las transacciones internacionales.	✓		
- Falta de disponibilidad de materia prima e insumos para la producción en los momentos requeridos.	✓			- Restricciones a las exportaciones, ganancias en divisas deben tramitarse a través de CENCOEX Y VENECOM S.A.	✓		
- Acceso al capital y falta de liquidez.		✓		- Intervencionismo del Estado en los Circuitos agroalimentarios para la industria.	✓		
- Productos de consumo masivo, baja elasticidad de la demanda frente a los precios.	✓			- Bajos índices de gobernabilidad.	✓		
- Ley orgánica del trabajo Promueve el absentismo y desestimula productividad		✓		- Competencia del bloque regional del pacífico.		✓	
		✓		- Imposibilidad en Venezuela para la producción a escala internacional de los derivados del maíz.		✓	
		✓		- Países del Mercosur no consumen derivados del maíz pero tienen prod. De materia prima a escala (maíz).		✓	
		✓		- En México y centro américa se concentra la mayor demanda de derivados de maíz con industria muy competente en materia de producción		✓	

Cuadro 23
Análisis de Vulnerabilidad

PUNTAL EMPRESARIAL	AMENAZA	IMPACTO 0 - 10	PROBABILIDAD 0-1	REACCIÓN 0-10	GRADO
Capacidad Productiva	Disminución de capacidad productiva por falta de materia prima, insumos y control de precios	8	0,8	4	I
Gerencia y Organización eficiente y eficaz en entornos adversos	Inhabilidad para reaccionar al entorno y necesidades operativas	1	0,5	9	III
Portafolio de Productos	No satisfacer al consumidor, desaparición de líneas de productos	8	0,1	10	III
Mercado potencial concentrado en latino américa	Demanda satisfecha por la competencia	8	0,1	9	III
Disponibilidad de divisas para operaciones productivas	Falta de divisas para operaciones	10	0,9	2	I
Disponibilidad de materia prima nacional e importada.	Falta de materia prima nacional e importada	10	0,9	2	I
Incentivos para exportar desde Venezuela	Falta de incentivos para exportar desde Venezuela	10	1	8	I
Incentivos para exportar dentro y desde el Bloque Mercosur, CELAC, ALBA.	Falta de incentivos para la expansión y comercio de productos dentro del Bloque Mercosur, CELAC, ALBA.	5	0,2	9	III
Sentido de pertenencia en el personal ocupado en la agroindustria del maíz.	Personal no comprometido con la agroindustria del maíz	7	0,5	9	III
Experiencia y habilidad manufacturera	Falta de habilidad manufacturera para el comercio a escala	9	0,2	9	III
Alto niveles de I&D	Inexistencia de I&D	8	0,2	9	III
Capacidad instalada en el país con capacidad de expansión.	Capacidad instalada insuficiente para la producción a escala	9	0,8	9	II

Nota: Ponderación de factores puntuales en el escenario más adverso en función del plan a proponer. Escala: Grado; I= indefensa II= En Peligro III= Preparada IV = Vulnerable

Cuadro 24
Análisis DOFA

Matriz de cruce de variables	OPORTUNIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> Adhesión al bloque económico Mercosur. Alta concentración de la demanda de productos derivados del Maíz en centro américa y países andinos. Mayores productores de Maíz para exportación están en el Mercosur, (Brasil y Argentina)
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO
<ol style="list-style-type: none"> Eficaz y eficiente Capacidad directiva con experiencia en entornos adversos. Alto nivel tecnología y experiencia de manufactura de la Industria del Maíz, venezolano. Portafolio de productos para consumidores a escala regional. Crecimiento y expansión hacia la región de la industria del maíz (privado) Apalancamiento Nacional e Internacional y habilidad para competir en precios. Eficaz manejo del Mercadeo I& D. 	<p>F1, F2,F3,F4,F5,F6,F7 /O1,O2,O3</p> <ul style="list-style-type: none"> Transnacionalización a través de subsidiarias en Países del Mercosur o México o Colombia con ventajas competitivas para la producción y comercio de los derivados del maíz para Centro y Sur América y desde uno de estos países incursionar en los mercados globales. <p>F1,F2,F3,F5 /O1,O3</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de estabilización para la cadena agroindustrial del maíz venezolano, a partir de rescate de la producción nacional del maíz e importaciones preferenciales. <p>F1.F6,F7/ O2</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan comunicacional. Promover en el ámbito local y en el Estado venezolano las ventajas competitivas de ampliar la industria del maíz con visión exportadora a escala regional. F1, F2,F3,F4,F5,F6,F7/O1 <p>Fortalecimiento corporativo para la internacionalización, pensándose en la industria nacional como matriz.</p>

Cuadro 24
Análisis DOFA (Continuación)

Matriz de cruce de variables	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de seguridad jurídica para la inversión productiva. 2. Control de Cambio. 3. Restricciones a las Exportaciones no tradicionales. 4. Bajos índices de gobernabilidad. 5. Intervencionismo del Estado en los Circuitos Agroalimentarios. 6. Competencia del bloque regional del Pacífico.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficaz y eficiente Capacidad directiva con experiencia en entornos adversos. 2. Alto nivel tecnología y experiencia de manufactura de la Industria del Maíz, venezolano. 3. Portafolio de productos para consumidores a escala regional. 4. Crecimiento y expansión hacia la región de la industria del maíz (privado) 5. Apalancamiento Nacional e Internacional y habilidad para competir en precios. 6. Eficaz manejo del Mercadeo 7. I& D. 	<p>F1, F2,F3,F4,F5,F6,F7 /A1,A2,A3,A4,A5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transnacionalización a través de subsidiarias en Países del Mercosur o México o Colombia con ventajas competitivas para la producción y comercio de los derivados del maíz para Centro y Sur América y desde uno de estos países incursionar en los mercados globales. <p>F1,F6,F7/A1,A2,A3,A5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan comunicacional. Promover en el ámbito local y en el Estado venezolano las ventajas competitivas de ampliar la industria del maíz con visión exportadora a escala regional. - F1, F2,F3,F4,F5,F6,F7/A6 - Fortalecimiento corporativo para la internacionalización, industria nacional como matriz.

Cuadro 24

Análisis DOFA (Continuación)

Matriz de cruce de variables	OPORTUNIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adhesión al bloque económico Mercosur. 2. Alta concentración de la demanda de productos derivados del Maíz en centro américa y países andinos. 3. Mayores productores de Maíz para exportación están en el Mercosur, (Brasil y Argentina)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de la producción nacional de maíz (materia prima) durante los últimos tres años. 2. Falta de disponibilidad de materia prima e insumos para la producción en los momentos requeridos. 3. Acceso al capital y falta de liquidez. 4. Baja elasticidad de la demanda frente a los precios, (productos de consumo masivo) 5. Altos costos de los activos fijos 6. Costos de producción 	<p>D1,D2, D3,D4/O1,O2,O3,O4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transnacionalización a través de subsidiarias en Países del Mercosur o México o Colombia con ventajas competitivas para la producción y comercio de los derivados del maíz para Centro y Sur América y desde uno de estos países incursionar en los mercados globales. <p>D2/O1,O3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la materia prima para la industria nacional

Cuadro 24
Análisis DOFA (Continuación)

Matriz de cruce de variables	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de seguridad jurídica para la inversión productiva. 2. Control de Cambio. 3. Restricciones a las Exportaciones no tradicionales. 4. Bajos índices de gobernabilidad. 5. Intervencionismo del Estado en los Circuitos Agroalimentarios. 6. Competencia del bloque regional del Pacífico.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de la producción nacional de maíz (materia prima) durante los últimos cinco años. 2. Falta de disponibilidad de materia prima e insumos para la producción en los momentos requeridos. 3. Acceso al capital y falta de liquidez. 4. Baja elasticidad de la demanda frente a los precios, (productos de consumo masivo) 5. Altos costos de los activos fijos 6. Costos de producción 	<p>D1,D2,D3,D4,D5/A1,A2,A3,A4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de Emigración de la industria privada del maíz venezolano, hacia los países con mayores ventajas comparativas y competitivas. México, Centro América o países del Sur y/o Norte américa. <p>D3,D5,D6/A1,A2,A3,A4,A5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de ventas al Estado vs traslado de la propiedad a los trabajadores de la capacidad instalada en Venezuela. <p>D1,D2/A1,A2,A6</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de I&D de productos orientados hacia los mercados locales objetivos. <p>D3,D6/A1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de liquidación del RRHH ocupado en la industria.

CAPÍTULO V
RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS ESTRATÉGICOS
Y
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INSERCIÓN SOSTENIBLE DE LA
AGROINDUSTRIA VENEZOLANA DEL MAÍZ Y SUS PRODUCTOS EN
LOS MERCADOS GLOBALIZADOS

Resultados de los Análisis de Vulnerabilidad y DOFA

Los análisis realizados muestran los diferentes escenarios en donde pudiese desenvolverse la agroindustria nacional de cereales debido a sus fortalezas y potencialidades; de éstos el más recurrente para emprender la inserción sostenible en los mercados globales de los productos derivados del maíz con marca venezolana, es la internacionalización o en forma más precisa la transnacionalización, ya no desde Venezuela sino desde otras geografías de América Latina cuyas ventajas comparativas y competitivas favorecerían la producción y comercialización a escala de éstos productos, entre éstas; la de ser grandes productores exportadores de maíz y concentrar una gran demanda de consumidores. La otra estrategia que complementa la descrita sería el fortalecimiento corporativo de la industria nacional, pensándose ya como matriz de una organización internacional.

Llegado a este punto en la investigación la pregunta sería ¿Cuál país de América Latina? Para su identificación se recurrió a una inteligencia previa de mercados sobre; México, Colombia y Brasil para luego proponer desde el contexto geográfico seleccionado el plan estratégico para la transnacionalización de la agroindustria venezolana del maíz.

Cuadro 25

Análisis Comparativo para la Transnacionalización de la Industria Venezolana del Maíz_ País Objetivo: México

Ventaja Comparativa	País Objetivo: México
Producción de materia prima (maíz)	<ul style="list-style-type: none">- Para 2013 México produjo 22,4 Millones de Ton. de Maíz con un rendimiento de: 3,1 Ton/Ha. FAO (2013)- El 91% corresponde a Maíz blanco, ideal para la industria de harinas. Y el 9% a maíz amarillo utilizado para el consumo veterinario.- Su producción es absorbida totalmente por el consumo interno de los cuales 12 millones de Ton. Se destinan a la industria harinera, 2,2 Millones de Ton. a la industria de masa y el resto al consumo directo.- Actualmente se estima que el consumo asciende a 30Millones de Ton. Por lo cual para solventar el déficit se recurre a las importaciones con E.E.U.U. vía Tratado de libre comercio de las Américas (TLCAM)- Las provincias productoras son: Sinaloa 5,2 Millones Ton. Jalisco 3,2 Millones Ton. y las demás oscilan entre 0,5 a 1,6 Millones de Ton. pero todo el país produce maíz.

Fuente: ICEX (2006)

Cuadro 25 (continuación)
Análisis Comparativo para la Transnacionalización de la Industria
Venezolana del Maíz_ País Objetivo: México

Ventaja Comparativa	País Objetivo: México
Demanda de Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Es el país más poblado de Centroamérica con una población de 118.397.000 Hab. Y con una tradición culinaria de consumo de los derivados del maíz desde épocas precolombinas. - Casi todas las capitales provinciales superan los 2 millones de Habitantes México D.F. 8.774.724 Hab. Veracruz 7.985.893, Jalisco 7.838.010, Puebla 6.000.000 Millones de Hab. - El consumo de harinas precocidas se incrementa. Para 2010, 11,2 Millones de Ton. en 2013 12 millones de Ton. equivalente 15.750,00 Millones de Pesos.
Oferta: Productos Existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Tortillas de Maíz Nixtamalizado y deshidratado. - Masa para tortillas de maíz. - Féculas y almidones - Harinas precocidas de maíz. - Alimentos balanceados para uso veterinario.
Oferta: Productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> - Productos de panadería (trigo y otros cereales) - Comida rápida.

Fuente: ICEX (2006)

Cuadro 25 (continuación)
Análisis Comparativo para la Transnacionalización de la Industria
Venezolana del Maíz_ Países Objetivo: México

Ventaja Comparativa	País Objetivo: México
Capacidad Industrial Instalada	<ul style="list-style-type: none"> - Cinco grandes grupos industriales con la siguiente participación en el mercado: <li style="padding-left: 20px;">Maseca 71,20% <li style="padding-left: 20px;">Minsa 23,54% <li style="padding-left: 20px;">Harinamasa 1,40% <li style="padding-left: 20px;">Cargil de México 1,30% <li style="padding-left: 20px;">México Molinos Ahhuac 1,11% <li style="padding-left: 20px;">Prod. José Manuel 0,20% <p>Y la industria de masa para tortillas abarca 78.000 establecimientos y generan entre 1 a 5 empleos.</p> <p>Estas cifras muestran el alcance de la competencia y el efecto multiplicador de la industria del maíz en este país.</p>
Facilidades para la inversión extranjera	<ul style="list-style-type: none"> - Es el segundo país receptor de inversión extranjera en América Latina. En 2013 captó 18.000 millones de US\$. - Entidades Promotoras: PROMÉXICO- Organismo del gobierno federal y Coordinación de Negociaciones Internacionales. Dirección de Negocios y Servicios. Secretaría de Economía. Gobierno Federal. - Tiene acuerdos comerciales con 49 países del mundo y forma parte del Tratado de Libre Comercio de las Américas (TLCAM) y la Alianza del Pacífico. - El marco legal para la inversión extranjera Sustentado por la Ley de Inversiones Extranjeras y su reglamento y los acuerdos internacionales.

Fuente: ICEX (2006)

Cuadro 25 (continuación)

Análisis Comparativo para la Transnacionalización de la Industria Venezolana del Maíz_ País Objetivo: México

Ventaja Comparativa	País Objetivo: México
Facilidades para la inversión extranjera (continuación)	<ul style="list-style-type: none">- Posee dos figuras importantes para la inv. Extranjera: Las APRI Brinda protección jurídica y reciprocidad con las empresas nacionales una vez instaladas las empresas. Y la ALLS o Capítulo de Inversión; protege la inversión antes del establecimiento de las empresas dentro de su territorio.
Sectores de inversión favorecidos	<ul style="list-style-type: none">- Sector Metalúrgico.- Ensambladoras- Electrónica- Informática- Servicios Financieros.
Barreras	<ul style="list-style-type: none">- Falta de reformas a nivel energético- Crimen Organizado- Corrupción- Burocracia.

Fuente: ICEX (2006)

Cuadro 26
Análisis Comparativo para la Transnacionalización de la Industria
Venezolana del Maíz_ País Objetivo: Colombia

Ventaja Comparativa	País Objetivo: Colombia
Producción de materia prima (maíz)	<ul style="list-style-type: none"> - 1,8 Millones de Ton. de Maíz. Satisface parte del consumo interno. Se surte de las importaciones para completar la demanda. - Departamentos productores: Sucre 22mil Ton; Córdoba 63mil Ton. Antioquía 28Mil Ton. Valle 50 mil Ton. Tolima 8mil Ton y Huila 11mil Ton. - Zonas Productoras: Norte del país y el Valle. - En términos de precios estos fluctúan acordes a los mercados internacionales lo cual hace que la materia prima sea costosa y variable. - La producción es escasa para la industrialización a escala.
Demanda de Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Tercer país más poblado de América Latina con 47.121.089 Hab. - Cada habitante consume 2Kg. /anuales de Harinas de Maíz precocida muy inferior al consumo venezolano que es de 20Kg. anuales /hab. FENALCE (2006)
Productos Existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Harinas precocidas de maíz, almidones, féculas y hojuelas para Snacks.
Productos Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> - Productos panaderos de trigo 24 Kg.- Hab./año. - Derivados de la trilla del maíz. (Masa)

Fuente: ANDI (2012)

Cuadro 26 (continuación)
Análisis Comparativo para la Transnacionalización de la Industria
Venezolana del Maíz_ País Objetivo: Colombia

Ventaja Comparativa	País Objetivo: Colombia
Capacidad Instalada	<ul style="list-style-type: none"> - La Capacidad instalada satisface el consumo interno. - La industria de harinas precocidas capta el 34% y la del maíz de trilla el 57%. - La Industria de harinas está conformada por 10 empresas: Alimentos Polar --28. 834 Ton -----26% Organización Solarte ----- 20.598 Ton-----21% Precocidos de Oriente----- 13.778 Ton-----14% La Soberana----- 12.648 Ton----- 13% Molinos Atlánticos ----- 7.301 Ton----- 7% Harinera del Valle 5.355 Ton----- 5% Molino La Barranquilla 5.181 Ton----- 5% Alimentos Caucas 2.900 Ton----- 3% Luker 2.897 Ton ---- 3% Masapan 1.728 Ton. ---- 2%
Facilidades para la Inversión Extranjera	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene dos costas; hacia El Pacífico y el Mar Caribe. - Inflación controlada. - Tiene políticas orientadas a mejorar el clima de negocios y captar inversiones entre éstas: - Acuerdos comerciales internacionales; Alianza del pacífico ésta representa un mercado de 212 millones de personas y 92% de códigos de aranceles liberados Tratado de Libre Comercio con E.E.U.U. y El Pacto andino

Fuente: ANDI (2012)

Cuadro 26 (Continuación)
Análisis Comparativo para la Transnacionalización de la Industria
Venezolana del Maíz_ País Objetivo: Colombia

Ventaja Comparativa	País Objetivo: Colombia
Facilidades para la Inversión Extranjera	<ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación entre los sectores públicos, privados y académicos. - El régimen fiscal concede beneficios a los inversores extranjeros como: - Crédito fiscal para salarios pagados a nuevos empleados. - La creación de Zonas Francas Permanentes o uniempresariales para el libre comercio y algunos sectores manufactureros, con sistemas especiales para la importación y exportación. Libre entrada de bienes y material utilizado para la producción de exportación. Además las ZF están provistas de infraestructura y servicios informáticos. - Los gobiernos locales exoneran de impuestos para atraer inversiones. - Se concluye que este país está enfocado hacia la producción exportadora y facilita la inversión extranjera. - Los sectores de mayor interés: el minero, petróleo, manufactura y turismo.
Barreras	<ul style="list-style-type: none"> - El conflicto armado. - El narcotráfico. - La burocracia.

Fuente: ANDI (2012)

Cuadro 27

Análisis Comparativo para la Transnacionalización de la Industria Venezolana del Maíz_ País Objetivo: Brasil

Ventaja Comparativa	País Objetivo: Brasil
Producción de materia prima (maíz)	<ul style="list-style-type: none">- Es el primer país productor y exportador de América Latina, en 2013 alcanzó la producción 77,8 Millones de Ton. en contraste Venezuela alcanzó 3 Millones de Ton.- Es uno de los grandes productores mundiales con una participación de 38% de las exportaciones, un Commodity.- El área cultivada es de 13.650.074 Has. Y un rendimiento de 4 Ton/Ha.- El estado promueve y asesora la producción con la Zonificación Agrícola de Riesgo Climático (ZARC) que toma en cuenta las condiciones del suelo, el clima y demanda de materia prima y el programa de semillas. Ministerio de Agricultura (2012)- Las zonas productoras son; Minas de Gerais, Mato Grosso del Sur, Goias, y Río Grande del Sur en el Sur – Este de Brasil.- La Agricultura Brasileña aporta el 5% del PIB y genera el 20% de la población. FAO (2013)

Fuentes: ICEX (2006) Santander Trade (2014)

Cuadro 27 (Continuación)
Análisis Comparativo para la Transnacionalización de la Industria
Venezolana del Maíz_ País Objetivo: Brasil

Ventaja Comparativa	País Objetivo: Brasil
Demanda de Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Es el país más grande y poblado de Sur América con una población de 180 Millones de Habitantes los cuales se han distribuido hacia el Sudeste de la costa Atlántica donde se concentran los grandes núcleos urbanos del país; Río de Janeiro, Sao Pablo, Bello Horizonte y Brasilia Distrito Federal. - La mayoría de la población 140 millones de hab. Consumen sólo los bienes básicos. - El Salario promedio es de 11.640,00 US\$/anual equivale a US\$970,00 y han tenido un crecimiento promedio en el período 2006 _ 2011 de 3,38%. Banco Mundial (2014) y OIT(2013) - Un gran mercado para los productos de consumo masivo como son las Harinas precocidas de maíz.
Productos existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Aceites, Margarinas, Hojuelas para desayunos, harinas precocidas. - Preparación de masa a base de trilla para contornos de platos culinarios.
Productos Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> - Derivados de la yuca (Mandioca) - Pasta a base de frijoles.

Fuentes: ICEX (2006) Santander Trade (2014)

Cuadro 27 (Continuación)
Análisis Comparativo para la Transnacionalización de la Industria
Venezolana del Maíz_ País Objetivo: Brasil

Ventaja Comparativa	País Objetivo: Brasil
Capacidad Industrial Instalada	<ul style="list-style-type: none"> - El sector industrial se ubica en el área de influencia conformada por; Sao Pablo, Bello Horizonte y Río de Janeiro. Cercanos precisamente a las zonas productoras de maíz. - La industria de molienda seca y húmeda representa entre el 9% y 15% del consumo total de materia prima.
Facilidades para la Inversión Extranjera	<ul style="list-style-type: none"> - Para Brasil el Agro-negocio tiene grandes perspectivas, representa actualmente 1/3 del PIB. Genera 37% del empleo y 30% de las exportaciones. - En materia Macroeconómica, está cumpliendo con un ajuste estructural desde 1999 mejorando sus políticas monetarias, cambiarias y fiscales con el objeto de reducir la inflación al nivel de los países desarrollados. - En cuanto al comercio Internacional sus principales socios comerciales son: <ul style="list-style-type: none"> E.E.U.U. 22,39% U.E. 19,22% ALADI(sin Mercosur) 15,68% Y Mercosur 9,00% y gestiona apertura comercial con: México, China, Rusia y Medio Oriente. Esto muestra su gran potencial para la inserción en estos mercados.

Fuentes: ICEX (2006) Santander Trade (2014)

Cuadro 27 (Continuación)
Análisis Comparativo para la Transnacionalización de la Industria
Venezolana del Maíz_ País Objetivo: Brasil

Ventaja Comparativa	País Objetivo: Brasil
Facilidades para la Inversión Extranjera	<ul style="list-style-type: none"> - Marco Institucional para la Inversión Extranjera: - Política de apertura al capital extranjero. - Tratamiento flexible otorgan: las legislaciones, sistema tributario y las instituciones. - No requieren autorización previa - Igualdad de condiciones entre la industria nacional y la inversión extranjera. - Libre remesa y dividendos al exterior. - Las inversiones extranjeras pueden realizarse por medio de subsidiarias Integrales o Joint Venture.
Barreras	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de infraestructura de transporte terrestre y marítimo actualmente represan las Exportaciones. - Burocracia

Fuentes: ICEX (2006) Santander Trade (2014)

Esta indagación de mercados muestra que entre los países factibles para iniciar un proceso de internacionalización, Brasil luce como el más atractivo para la estructuración del plan estratégico, objeto de este estudio, por presentar ventajas comparativas y competitivas importantísimas, como son: provisión segura de materia prima, presencia de un extraordinario mercado de consumidores 140 Millones de hab., ubicación geográfica privilegiada; excelentes relaciones comerciales internacionales para incursionar en los mercados globales con derivados del maíz y un marco jurídico atractivo para la inversión extranjera.

Plan Estratégico para la Inserción Sostenible de la Agroindustria Venezolana del Maíz y sus Productos en los Mercados Globalizados

Los análisis estratégicos y la indagación previa de mercados fundamentan las estrategias para cumplir el objetivo central de esta investigación, el cual derivó en un cambio de rumbo en el proceso de globalización propuesto, ya no desde Venezuela, sino a través de un proceso de transnacionalización desde Brasil del negocio agroindustrial del maíz, conservando la identidad cultural corporativa venezolana la cual se presenta a continuación, a manera de simulación, para luego exponer los lineamientos del plan propuesto.

Misión – El Negocio

La agroindustria venezolana del maíz, es una corporación industrial cuyas actividades están centradas en el sector alimentos y bebidas, dedicada al procesamiento del maíz para generar una diversidad de productos, categorías y marcas como; harinas precocidas, hojuelas, aceites y alimentos balanceados para animales, de gran valor nutritivo y justa relación precio – valor. La experiencia industrial de 55 años en la creación de plantas industriales, comercialización y servicios en Venezuela, apuntalan las inversiones a iniciar en el ámbito del MERCOSUR como parte de nuestra estrategia de transnacionalización. En agroindustria venezolana del maíz transformamos las dificultades en oportunidades, buscando contribuir con la calidad de vida de cada una de las personas con las cuales nos relacionamos, enfocados en nuestra razón de ser, valores y principios.

Visión

Ser el ente corporativo venezolano que contribuya exitosamente en el mercado agroindustrial del maíz en la región económica del MERCOSUR y desde allí incursionar con nuestro portafolio de productos en los mercados globales. Además contribuir con nuestras operaciones, productos y responsabilidad social y respeto al medio ambiente al mejoramiento del bienestar individual y colectivo de los grupos relacionados.

Principios

Son las creencias relacionadas con nuestra filosofía de vida, valores y razón de ser.

Libertad Responsable: Creemos en la conciencia, voluntad y posibilidades de la libre elección de las persona. Consideramos que el derecho a la libertad individual debe estar enmarcado en el deber de responder ante otros por los efectos de dicha elección. Promovemos la “libertad responsable”, creando condiciones para que las personas puedan tomar decisiones y asumir las consecuencias derivadas de ello.

Respeto Mutuo: Reconocemos el valor de la igual dignidad de la vida de todas y cada una de las personas, su unicidad, su diversidad; sus dimensiones individual y social. Entendemos que respetar es actuar y dejar actuar procurando no perjudicar ni dejar de beneficiarse a sí mismo y a los demás, de acuerdo con sus derechos, su condición y sus circunstancias. Sentando las bases de la convivencia, el diálogo y la colaboración.

Justicia: Entendemos la justicia como la voluntad permanente de dar, reconocer y respetar a cada quien lo que le corresponda. Tomando en cuenta su identidad, su diversidad de aportes y equidad.

Solidaridad: Nos concebimos como parte de un todo. Somos interdependientes, tenemos muchos objetivos comunes y complementarios. Entendemos por solidaridad involucrarnos, identificarnos y actuar con determinación firme y perseverante para el bien común, es decir, por el bien de todos y de cada uno. La solidaridad va más allá de las fronteras de la empresa, sintiéndonos parte integrante de las comunidades y del país que nos recibe. El diálogo y la colaboración facilitan la solidaridad.

Valores

Son la guía para nuestras decisiones, dilemas y actuaciones en la labor cotidiana. Cualidades que nos orientan en nuestra misión corporativa.

Excelencia: Implica dedicación, esfuerzo y cuidado en la obra bien hecha. Lograr un nivel superior de calidad y seguridad en los procesos, productos y servicios, en busca de proveer la mejor contribución para el beneficio común. La excelencia individual es el esfuerzo de ser la mejor persona que se puede ser.

Integridad: Es hacer lo correcto, implica ser fiel a nuestras convicciones, es actuar con honestidad, rectitud, respeto y responsabilidad cumpliendo nuestros deberes y obligaciones, conforme a nuestra razón de ser, principios y valores. La “integridad” busca la unidad de la persona entre lo que piensa, siente, dice y hace de acuerdo al bien que dicta la conciencia y el código de ética.

Alegría: Es energía positiva en el quehacer diario y con las personas con quienes interactuamos y celebramos nuestros logros. Es el gozo constante y contagioso del bien. Alegría que se ofrece y comparte con nuestros productos.

Pasión por el bien: Es el entusiasmo y esmero con el cual trabajamos para cumplir con los compromisos. Es buscar el bien del otro, compartir, entregarse sin limitar esfuerzos y lesionar a otras personas. Es la satisfacción personal al contribuir con el bien del otro. Empresas Polar (2011)

Cuadro 28
Plan Estratégico para la Inserción Sostenible de la Agroindustria Venezolana del Maíz en los Mercados Globalizados

Lineamiento Estratégico: Transnacionalización
Matriz de Objetivos Estratégicos, Programas y Proyectos

Objetivo Estratégico	Programa	Proyecto	Objetivo del Proyecto	Resultados
1. Analizar el entorno económico, político y legal para la inversión extranjera	1.1 Instalación de filial venezolana agroindustrial del maíz.	1.1 Evaluación del entorno económico y político de Brasil en función de la actividad del sector agroindustrial.	1.1 Conocer Políticas, incentivos y regulaciones para el sector agroindustrial.	1.1.1 Identificación de oportunidades y amenazas para la instalación empresa.
	1.2 Mecanismos de comercio exterior desde Mercosur y Brasil	1.2 Comercio Internacional	1.2 Identificar los entes públicos y privados involucrados con el comercio exterior de Brasil, especialmente los productos agroindustriales.	1.2.1 Conocimiento de los canales de distribución, requisitos y mecanismos de exportación tanto desde Brasil, como de la región económica Mercosur. 1.2.2 Establecimiento de relaciones con los canales de distribución.
	1.3 Marco legal para la inversión extranjera.	1.3 Consultoría Jurídica	1.3.1 Conocer figuras jurídicas y requisitos para instalación de firmas. 1.3.2 Conocer requisitos de funcionamiento: Ambientales, sanitarios, RRHH, seguros, tributarios.	1.3.1 Registro de la firma. 1.3.2 Funcionamiento de la firma

Cuadro 28 (Continuación)
Plan Estratégico para la Inserción Sostenible de la Agroindustria Venezolana del Maíz en los Mercados Globalizados

Lineamiento Estratégico: Transnacionalización
Matriz de Objetivos Estratégicos, Programas y Proyectos

Objetivo Estratégico	Programa	Proyecto	Objetivo del Proyecto	Resultados
2. Estudiar el mercado de Brasil y del Mercosur	2.1 Inteligencia del mercado interno	2.1 Estudio del mercado interno. (En función de los productos derivados del maíz a manufacturar y comercializar: Demanda, oferta, canales de comercialización, publicidad).	2.1 y 2.2 Conocer las características de: - La demanda interna y externa -Oferta: la competencia. -Canales de distribución internos y externos.	2.1.Cuantificación a corto, mediano y largo plazo el volumen de productos a producir y su distribución para el mercado interno.
	2.2 inteligencia del mercado regional e internacional	2.2 Estudio del mercado regional e internacional. (En función de los productos derivados del maíz a manufacturar y comercializar)		2.2 Cuantificación a corto, mediano y largo plazo el volumen de productos a producir y su distribución para el mercado externo. (Plan de globalización desde Mercosur)

Cuadro 28 (Continuación)
Plan Estratégico para la Inserción Sostenible de la Agroindustria Venezolana del Maíz en los Mercados Globalizados

Lineamiento Estratégico: Transnacionalización
Matriz de Objetivos Estratégicos, Programas y Proyectos

Objetivo Estratégico	Programa	Proyecto	Objetivo del Proyecto	Resultados
3. Identificar Mecanismos de financiamiento	3.1 Financiamiento	3.1 Acceso financiamiento	3.1.1 Identificar los entes públicos y privados financieros en Brasil y Mercosur. 3.1.2 Formas y mecanismos de financiamiento para la instalación y puesta en operación. 3.1.3 Divulgar el proyecto.	3.1.1 a 3.1.3 Logro de financiamiento ventajoso.
4. Conocer el entorno industrial brasileño	4.1 Relaciones institucionales. Privado y Público.	4.1 Relaciones Institucionales	4.1.1 Buscar socios locales. 4.1.2 Conocer las asociaciones gremiales	4.1.1 Socios, financieros, proveedores... 4.1.2 Aliados empresariales e institucionales.

Cuadro 28 (Continuación)
Plan Estratégico para la Inserción Sostenible de la Agroindustria Venezolana del Maíz en los Mercados Globalizados

Lineamiento Estratégico: Transnacionalización
Matriz de Objetivos Estratégicos, Programas y Proyectos

Objetivo Estratégico	Programa	Proyecto	Objetivo del Proyecto	Resultados
5. Identificar las zonas productoras de maíz en Brasil y en el ámbito del Mercosur. Características de la producción y accesibilidad, formas de organización de productores.	5.1 identificación de las cadenas del maíz en Brasil. 5.2 Identificación de las cadenas del maíz en el Mercosur (Importación eventual de materia prima y otros insumos)	5.1 Caracterización de las cadenas del maíz brasileño. 5.2 Caracterización de las cadenas del maíz en el Mercosur.	5.1 Identificar proveedores de materia prima en Brasil 5.2 Identificar proveedores de materia prima y otros insumos en Mercosur.	5.1 Garantía de cosechas para la producción. 5.2 Garantía de materia prima e insumos vía importación dentro del ámbito del Mercosur para la producción.
6. Instalar la planta refinadora de maíz en Brasil	6. instalación de la planta refinadora de maíz.	6.1 Proyecto de Ingeniería para construcción de la planta refinadora de maíz. 6.2 Proyecto económico financiero. 6.3 Proyecto organizacional. 6.4 Proyecto de Impacto Ambiental	6.1 Construir la planta refinadora de maíz. 6.2 Comprobar la viabilidad económica 6.3 Estructurar la organización 6.4 Reducción de impactos al ambiente	6.1 La planta refinadora de maíz en Brasil. 6.2 Rentabilidad económica. 6.3 La organización de la filial. 6.4 Operatividad sostenible con el ambiente del lugar de implantación.

Cuadro 28 (Continuación)
Plan Estratégico para la Inserción Sostenible de la Agroindustria Venezolana del Maíz en los Mercados Globalizados

Lineamiento Estratégico: Transnacionalización
Matriz de Objetivos Estratégicos, Programas y Proyectos

Objetivo Estratégico	Programa	Proyecto	Objetivo del Proyecto	Resultados
7. Garantizar la calidad total de los productos y servicios ofertados.	7.1 Calificación de la materia prima e insumos. (control sanitario)	7.1 Control Sanitario materia prima e insumos.	7.1 Calificar la calidad de la materia prima requerida en la industria.	7.1 Materia prima óptima para la producción.
	7.2 Control de Calidad de los productos y servicios ofertados.	7.2 Calidad total productos y servicios.	7.2 Monitorear permanentemente que los productos cumplan los requisitos nacionales e internacionales de inocuidad de los alimentos para el consumo humano y su manipulación hasta el consumidor final.	7.2 Productos alimenticios de calidad y gran valor nutricional tanto para el consumo interno de Brasil como para las exportaciones.
8. Establecer el compromiso social.	8. Filosofía corporativa y compromiso social.	8.1 Identidad Corporativa. 8.2 Comunicación de la Identidad corporativa – Interna y externa 8.3 Compromiso social.	8.1 Crear la cultura corporativa. 8.2 Comunicar dentro de la empresa y en sus relacionados su identidad corporativa. 8.3 Establecer los alcances de compromiso social, con los trabajadores, proveedores, accionistas y comunidades.	

CONCLUSIONES

Una vez culminada esta investigación se concluye desde el enfoque profesional, como las herramientas aportadas por la planificación estratégica son de gran utilidad y generan resultados asombrosos en casos como el planteado, cuya amplitud y alcances requieren una identificación precisa de las variables incidentes y su análisis en la justa perspectiva, a los fines de obtener el direccionamiento idóneo y alcanzar el objetivo central propuesto. La inserción sostenible en los mercados globalizados de los productos venezolanos agroindustriales del maíz.

El diagnóstico permitió identificar las variables y corroborar las condiciones adversas de inestabilidad e incertidumbre del entorno externo donde la agroindustria del maíz se desenvuelve, como para emprender un plan de crecimiento de la producción para fines de exportación desde Venezuela. A su vez se identificaron las grandes fortalezas de esta industria lo cual permitió idear un nuevo enfoque al objetivo inicial propuesto.

Los análisis estratégicos realizados, (Matriz de Impactos Ponderados, Análisis de Vulnerabilidad y el DOFA) sobre el comportamiento de las variables claves y sus impactos posibilitó la definición de las estrategias a seguir en diferentes escenarios desde los más favorables a los más adversos. Así pues, de las estrategias obtenidas surgió el lineamiento estratégico que permitía el logro del objetivo central de este estudio ya no desde Venezuela sino a través de un proceso de transnacionalización de la

agroindustria venezolana del maíz, para luego abordar el proceso de inserción de sus productos en los mercados globales.

El lineamiento central propuesto involucró realizar una inteligencia previa de mercados, cuyos resultados mostraron las grandes oportunidades para la industria del maíz si se inicia la transnacionalización desde un país del MERCOSUR y particularmente Brasil, gran productor de maíz y líder de este mercado común, además en América Latina se ubica la mayor demanda de consumidores de los derivados del maíz. Cumplidas las etapas descritas se procedió a establecer la identidad corporativa a manera de simulación y la formulación del plan para esta investigación: *Plan Estratégico para la Inserción Sostenible de la Agroindustria Venezolana del Maíz y sus Productos en los Mercados Globalizados.*

Finalmente, cabe reflexionar como durante el proceso de investigación, se comprobó además las difíciles circunstancias en las cuales se están desarrollando sectores tan importantes para el país como, la agricultura y la industria vinculada con la misma; sometidas hoy a un proceso de control político gubernamental que lejos de estimular sus perspectivas de crecimiento a futuro, se están contrayendo gracias a las políticas Estatales instrumentadas, simplemente, por no evaluarse previamente sus efectos en la productividad, el empleo y la calidad de vida de los venezolanos, recuérdese que se trata de la alimentación y hoy Venezuela es más dependiente de las importaciones en esta materia, las circunstancias se conocen ampliamente y los únicos beneficiados son un pequeño grupo importador vinculado con el Estado. Cuando se piensa en globalización, sólo cabe expresar de lo que se está Perdiendo Venezuela.

RECOMENDACIONES

Para el sector agroindustrial venezolano del maíz, un cambio de visión de hacia la internacionalización, garantizaría su estabilidad sean cuales sean las circunstancias externas en el ámbito nacional; las herramientas aportadas por la planificación estratégica resultaron útiles para la idea de emprendimiento propuesta, colocó en la justa perspectiva las variables incidentes y facilitó el direccionamiento del plan. Las perspectivas de crecimiento son extraordinarias, más si se piensa en entornos globales, ello por tratarse de productos alimenticios accesibles a los consumidores, sobre todo, los latinoamericanos, con tradiciones culinarias donde el maíz es protagonista.

Para la Universidad de Carabobo, la visión holística y crítica de los programas de Postgrado en Gerencia con las cuales se fundamentan sus investigaciones son de incalculable valor es importante su divulgación permanente y efectiva. Se trata de la presencia de la universidad en el país. Venezuela requiere reflexionar sobre su futuro y desde las herramientas del conocimiento crítico se puede visionar y direccionar la tierra deseada para todos.

En lo académico, el conocimiento de las herramientas gerenciales son un gran aporte para el mejoramiento profesional de una amplia gama de disciplinas por lo cual se recomienda los programas de gerencia FACES de la Universidad de Carabobo. Venezuela requiere hoy más que nunca más y mejores gerentes.

“Sé que sólo hay una libertad: la del pensamiento”

Antoine de Saint Exupery

LISTA DE REFERENCIAS

AP/Globovisión/Reuters (2013). **Mendoza: “es falso que Polar produzca menos”**. Notitarde.com [Periódico en línea]. Disponible: <http://www.notitarde.com/portada/mendoza-es-falso-que-polar-produzca-menos-video/2013/05/14/187504>. [Consulta: 2013, Mayo 14]

Alimentos Polar (2014) **Alimentos Polar Colombia** [Página web en línea]. Disponible: www.empresas-polar.com/negocios/alimentos-polar-colombia-62.html [Consulta: 2014, febrero 5].

Asamblea Nacional Constituyente (2000). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.453, Extraordinaria Marzo 24, 2000. Caracas. [Documento en línea]. Disponible: www.tsj.gov.ve/legislación/constitución1999htm. [Consulta 2014, marzo 15]

Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI (2012). **Acerca de ALADI**. [Página web en línea]. Disponible: www.aladi.org [consulta: 2012, noviembre 14]

Asociación Nacional de Empresas de Colombia, ANDI. Cámara Zona Franca (2013). **Invierta en Colombia** [Documento en línea]. Disponible: www.inviertaencolombia.com.co y www.andi.com.co/pages/proyectos=paginas/proyectos_detail.aspx?pro.id

Banco Mundial (2012). **Participación por Sector Productivo en el PIB (%) años 2000_2012**. [Página web en línea]. Disponible: datos.bancomundial.org/país/Venezuela. [Consulta: 2013, mayo 3]

Banco Mundial (2013). **Ingreso Nacional Bruto Per Cápita (INBP) Tablas e Indicadores** [Página web en línea]. Disponible: datos.banco_mundial.org [Consulta: 2014, julio 5]

Banco Central de Venezuela BCV (2013). **Participación por Actividad Económica en el PIB (%) Tm ene_ sept 2013**. [Documento en línea]. Disponible: www.bcv.org.ve/excel/5_2_4.xls [Consulta: 2013, octubre 15]

Bassi, Eduardo (2001). **Globalización de Negocios**. Construyendo Estrategias Competitivas. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. D.F. México.

Briceño, Germán (2010). **Elementos Claves para el Conocimiento de la Cadena Alimentaria del Maíz en Colombia y Venezuela**. Ponencia presentada en el Primer Congreso Binacional de Mercadeo de Alimentos y Productos Agroindustriales, COBIMALPA, 2010. [Documento en línea]. Disponible: www.innovaven.org/que_pasa/agrosec14.pdf [consulta: 2013, septiembre 15]

Céspedes, J. Molina, C. Pablo, E y Santos, M. (2009). **Empresas Venezolanas: una década operando en entornos adversos**. En Penfold, M y Vainrub, R (Ed.). Ediciones IESA. Estrategias en Tiempos de Turbulencia (p.59). Caracas, Venezuela.

Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños, CELAC (2014). **¿Qué es la CELAC?** [Página web en línea]. Disponible: celac.cubaminrex.cu/es/categoría/que-es-la-celac [consulta: 2013, mayo 3]

Confederación de Asociaciones de Productores Agropecuarios, FEDEAGRO (2012). **Estadísticas Agropecuarias** [Página web en línea]. Disponible: <http://www.fedeagro.org/producción/estadísticas>. [Consulta: 2012, abril 15]

Confederación de Asociaciones de Productores Agropecuarios, FEDEAGRO (2013). **Cuellos de Botella y Oportunidades para la Agricultura Venezolana**. [Presentación en línea]. Disponible: www.fermintoro.org/?wpd [Consulta 2013, Agosto 8]

Davis, Fred (1991). **La Gerencia Estratégica**. Fondo Editorial Legis. Bogotá. Colombia.

Empresas Polar (2011). **Identidad Cultural Empresas Polar**. Compañía de Espectáculos del Este, S.A. CEDESA. Caracas.

Falconi, M. y Zambrano A. (2010) **Estudio de Factibilidad para la Creación de la Empresa: Industria Molinera y Empacadora Cotopaxi Ubicada en la Ciudad de Latacunga**. [Documento en línea]. Disponible: www.repositorio.espe.edu.ec/bistream/21000/5007/1/T-ESPEL-0862.pdf
Consulta: 2014, Mayo 20

Fondo Monetario Internacional, FMI (2000). **Globalización ¿Amenaza u Oportunidad?** [Documento en línea]. Disponible: <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>. [Consulta 2012, marzo 14]

Francés, Antonio (2006). **Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral**. Pearson Educación de México S.A. México.

Francés, A. y Vidal, R. (2009). **Ante tal Incertidumbre ¿para qué planificar?** En Penfold, M y Vainrub, R (Ed.). Ediciones IESA. Estrategias en Tiempos de Turbulencia (p.92). Caracas, Venezuela.

Federación Nacional de Cultivadores de Cereales, FENALCE (2007). **Ejemplo de la Metodología de Análisis de Proyectos Productivos. Producción de Harinas Precocidas de Maíz, Plan de Negocios**. [Documento en línea]. Disponible: [www.fenalce.org/archivos/Harinas Precocidas.pdf](http://www.fenalce.org/archivos/Harinas%20Precocidas.pdf) [Consulta: 2013, Noviembre 7]

García, Eliana (2013) **40% del Maíz para las Arepas es Importado**. *El Mundo economía&negocios*. [Periódico en línea]. Disponible: [http://www.el mundo.com.ve/noticias/economía/agro/ 44—del- maíz- para- las- arepas- es- importado.aspx#ixzz2mkmHTI2k](http://www.elmundo.com.ve/noticias/economía/agro/44-del-maíz-para-las-arepas-es-importado.aspx#ixzz2mkmHTI2k) [Consulta: 2013, mayo 15]

Gómez, Luis (2012) **Diseño y Validación de un Instrumento de Evaluación y Control de Riesgos Biológicos, Químicos, Físicos Basados en las Buenas prácticas Agrícolas (BPA), Durante la Recepción del Maíz en un Planta de Harina Integral Precocida**. [Documento en línea]. Disponible: saber.ucv.ve/.../T026800002766-0-Trabajodegrado7luis.gómez-000pdf Consulta: 2014, Mayo 20.

Gómez, P. y Branger, F. (2009) **Supervivencia y adaptación en Venezuela: dos experiencias**. En Penfold, M y Vainrub, R (Ed.). Ediciones IESA. Estrategias en Tiempos de Turbulencia (p.132). Caracas, Venezuela.

Guerra, José (2013) *El Legado de Chávez. Un análisis de la economía venezolana y sus posibilidades*. Editorial Libros Marcados, 2da. Edición, Caracas, Venezuela.

Instituto Nacional de Estadísticas, INE (2012). **Encuesta de Grandes Empresas Industriales 2007_2010 Primeros Resultados** [Documento en línea]. Disponible: [http://www.ine.gob.ve/documentos /economía](http://www.ine.gob.ve/documentos/economía) [Consulta: 2013, mayo 15]

Ley de Prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo. **Gaceta Oficial N°38.236. Ley de Prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo**. Julio 26, 2005.

Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2001) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 37.323. Decreto con Fuerza de Ley de Tierras y Desarrollo Agrario.** Noviembre 13, 2001.

Ley del Centro Nacional de Comercio Exterior “CENCOEX” (2013). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N°6.116. Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Centro Nacional de Comercio Exterior “CENCOEX”.** Noviembre 29, 2013. Caracas.

Ley Orgánica de Aduanas (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.353, Extraordinaria. Decreto con Rango y Fuerza de Ley Orgánica de Aduanas.** Junio, 17,1999. Caracas.

Ley Orgánica de Precios Justos (2014). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 40.340. Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Precios Justos.** Enero 23, 2014. Caracas.

Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Alimentaria. **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N°5.889, Extraordinaria. Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Alimentaria.** Julio 31, 2008. Caracas.

Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras.). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076, Extraordinaria. Decreto N° 8.938 con Rango y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras.** Mayo 7, 2012. Caracas

Mercado Común del Sur, MERCOSUR (2014). **Quienes Somos.** [Página web en línea]. Disponible: secretaria@mercosur.org.uy. [Consulta: 2014, mayo 4]

Ministerio de Agricultura, Gobierno Federativo de Brasil (2014) Plano Agrícola y Pecuário 2014/2015 – Vegetal –Milho [Página web en línea]. Disponible: www.agricultura.gov.br

Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Exteriores, MPPRE (2012). Venezuela se integra plenamente al MERCOSUR con las firmas de acuerdos comerciales. Venezolana de Televisión. VTV [Página web en línea]. Disponible: www.vtv.gob.ve/articulos/2012/12/27 [consulta: 2013, enero 17]

Morales, Agustín (2009) La Cuestión Agroalimentaria en Venezuela. *Nueva Sociedad*, 223, 123-145. Y [Documento en línea]. Disponible: www.nuso.org [Consulta: 2013, marzo 15]

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Brasil, ICEX (2006). **Las 49 Preguntas para Entender el Mercado Brasileño**. [Documento en línea]. Disponible: www.fedeto.es/areainternacional/datosgenerales_brasil2.pdf Consulta: 2014, junio10

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México, ICEX (2006). **Las 51 preguntas para Entender el Mercado Mexicano**. [Documento en línea]. Disponible: www.fedeto.es/areainternacional/datosgenerales_mexico2.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. FAO (2013) **Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y El Caribe 2013**. Hambre en América Latina y El Caribe acercándose a los objetivos del milenio. [Anuario en línea]. Disponible: www.fao.org/docrep/019/i3520s/i3520s.pdf [Consulta: 2014, enero 7]

Organización Mundial del Trabajo. OIT (2013). **Informe Mundial Sobre Salarios 2012_2013**. Ginebra. [Anuario en línea]. Disponible: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---/wcm_195244.pdf o www.ilo.org>...>Informe Mundial Sobre Salarios>2012/13 [Consulta: 2014, julio 5]

Padrón, Alejandro (2010). **La Crisis Económica Venezolana y el Control de Cambio**. [Documento en línea]. Disponible: iies.faces.ula.ve/Revista/Articulos/Revista-10/Pdf/Rev10Padrón.pdf

Penfold, M. Vainrub, R. y Dohnert, S. (2009). **Volar alto: ¿cómo enfrentan las empresas venezolanas la adversidad?** En Penfold, M y Vainrub, R (Ed.). Ediciones IESA. Estrategias en Tiempos de Turbulencia. Caracas, Venezuela.

Polanco, D. (2011). El Agro Venezolano (II). *aporrea* [Periódico en línea]. Disponible: www.aporrea.org/actualidad/a126697.html. [Consulta: 2013, marzo 15]

Porter, Michael (1980). **Estrategia Competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Compañía**. Compañía Editorial Continental de C.V. México

Ruíz, Roberto (2014). Los controles de Precios Fracasaron en la Contención de la Inflación. *El Universal* [Periódico en línea]. Disponible:

www.eluniversal.com/economía/140126/los-controles -de -precios fracasaron –en- la- contención- de- la –inflación [Consulta: 2014, enero 26]

Salkind, Neil (1999). **Métodos de Investigación**. Editorial Prentice Hall. México.

Santander Trade (2013) **Inversión Extranjera en Brasil**. [Página web en línea]. Disponible: https://es.santandertrade.com/analizar_mercados

Santiago (2008) Brasil: Economía [Documento en línea]. Disponible: www.geografía.laguia2000.com/economía/brasileconomia

Serna, Humberto (2008). **Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos** (10ed.). 3R Editores. Bogotá. Colombia.

Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). Valor de las Exportaciones según capítulo y Descripción 1999-2012. [Web en línea]. Disponible: www.ine.gov.ve Consulta: 2013 octubre, 16.

Silva, Jesús (2007). **Metodología de la Investigación. Elementos Básicos**. Ediciones Colegial Bolivariana, C.A. Caracas. Venezuela

Stoner, James. Freeman, Edward y Gilbert, Daniel (1996). **Administración**. Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Ugarte, Rodrigo (2011) Estrategia de Negocios para la Agroindustria y Comercialización del Aceite de Ricino, caso práctico CENTA. [Documento en línea]. Disponible: <http://webqury.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/biblioteca%20virtual/Tesis/30/MNi/ADMAEUE00013888.pdf> Consulta: 2014, Mayo 20

Xinhua (2014). **Brasil Busca Ser el Mayor Exportador Mundial de Maíz**. América Economía Negocios & Industria [Periódico en línea]. Disponible: www.americaeconomia.com y www.fao.org/agronoticias/agro_noticias/detalle/es/c/173086 Consulta: 2014, Junio 15

Zorrilla, Santiago y Torres, Miguel (1992). **Guía para Elaborar la Tesis**. Ed. McGraw-Hill. México.