



# **Determinantes estructurales de la competencia en el sector metalmeccánico productor de bienes de capital de la región zuliana. Período 1984-1995**

Juliana Ferrer Soto\*

José Luis Vazquez

Caterina Clemenza

Instituto de Investigaciones

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela

Apartado Postal 526. Telf. +58 61 596585. Fax +58 61 596513

## **Resumen**

En este artículo se analizan las características e intensidad con que actúan las fuerzas competitivas del Sector Metalmeccánico Productor de Bienes de Capital de la Región Zuliana; se identifica el contexto general de competencia, las amenazas y oportunidades y las ventajas y desventajas competitivas de las empresas que operan en el sector.

Para alcanzar los objetivos del estudio se aplicó el esquema de Michael Porter para el análisis estructural de los sectores industriales, desarrollando una investigación analítica-descriptiva fundamentada en la revisión documental de estadísticas e informes económicos, además de la aplicación de cuestionarios a una muestra estratificada de empresas, y entrevistas a clientes y técnicos del área.

Los resultados obtenidos permiten señalar que el Sector Metalmeccánico Productor de Bienes de Capital de la Región Zuliana presenta un contexto general de competencia carac-

\* Autor para la correspondencia: e-mail: juferrer@europa.ica.luz.ve. Telf. +58 61 596868.  
Fax +58 61 926307-08.

terístico de sectores fragmentados donde Clientes y Proveedores tienen alto poder de negociación, los competidores sostienen relaciones de rivalidad moderada y la presión que ejercen los productos sustitutos es baja.

Con miras al mediano y largo plazo las empresas deben superar las condiciones que limitan su efectividad para poder enfrentar en el futuro, un ambiente de competencia intensa al cual se orienta el nuevo modelo económico del país.

**Palabras clave:** Competitividad, Fuerzas Competitivas, Determinantes de la Competencia, Sector Metalmeccánico, Sectores Industriales.

## Estructural Determinants of Competition in the Metalmechanical Sector in the Production of Capital Goods in the Zulia Region 1984-1995

### Abstract

In this article we analyze the characteristics and intensity in which competitive forces act in the Metalmechanic sector Producer of Capital Goods of the Zulia region; it identifies the general context of competition, the threats and opportunities and the competitive advantages and disadvantages of the companies which operate in the sector.

To reach the objectives in the sector we applied to the outline of Michael Porter for the structural analyses of industrial sectors, developing and analytic and descriptive research based on documental revision of different studies and economic reports, also the application of questionnaires to a stratified sample of companies and interviews with clients, interviews with technicians and documental revision of statistics and economic reports.

The results that were obtained allows us to point out that the Metalmechanic sector producer of Capital Goods of the Zulia region presents a general context of competition characteristic of fragmented sectors where clients and suppliers have power of negociation, the competitors maintain relations of moderate rivalry and the pressure that substitute products sustain is low.

With short and long term looks at the future companies must surpass the conditions that limits it's efectivity to be able to face the future, an intense atmosphere of competition in which a new economic model of the country is oriented.

**Key words:** Competition, Competitive Forces, Determinant of Competition, Metalmechanic Sector, Industrial Sectors.

## **1. Introducción**

Las empresas que actúan en un sector industrial poseen, planificadas o no estrategias de competencia que le permiten interactuar y enfrentar de alguna forma los retos que le plantea el medio ambiente que le circunda. El objeto de este artículo es presentar, tomando como referencia la metodología que desarrolla Michael Porter en su obra *Estrategia Competitiva "Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia" (1980)*, los Determinantes Estructurales de la Competencia en el Sector Metalmecánico Productor de Bienes de Capital de la Región Zuliana. Período 1984-1995.

Los resultados obtenidos no son producto de un estudio sectorial de tipo convencional, por cuanto la muestra recogida durante 1994 no permite hablar de cobertura en un sentido estadístico ni arribar a conclusiones de carácter general. Los resultados pueden generalizarse sólo para las empresas incluidas en el estudio de Potencial Productivo Metalmecánico de la Región Zuliana, desarrollado por CORPOZULIA y que constituyó el marco muestral de esta investigación. No obstante, puede decirse que los resultados presentados en este artículo constituyen un aporte significativo para explicar la competencia del sector en su conjunto, más aún, si se considera que la información disponible en la región en materia de competencia industrial es deficiente y aún inexistente. Sobre este aspecto es mucho lo que aún resta por estudiar si se quiere contar con una base informativa confiable que permita describir y caracterizar las relaciones de competencia en otros sectores industriales y poder así formular estrategias que permitan una mayor competitividad de las empresas establecidas en la región.

## **2. Marco general para el análisis estructural de los sectores industriales**

Para estudiar la estructura de los sectores industriales y sus formas de competencia, Michael Porter, plantea un esquema metodológico que constituye una valiosa referencia conceptual para el Desarrollo, Diagnóstico y Análisis de los sectores industriales, ya que permite describir sus componentes estructurales, caracterizarlos y establecer estrategias competitivas para cada tipo de sector (Porter, 1980).

El Sector Industrial se define como el entorno ambiental inmediato a las empresas establecidas en él y cuyo análisis es fundamental para el estudio de la competencia, ya que ella depende de la estructura económica del sector y de la acción de cinco (5) fuerzas competitivas: la rivalidad existente entre los competidores, la amenaza de nuevos ingresos de competidores potenciales, el poder negociador de

los clientes, el poder negociador de los proveedores y la amenaza de productos o servicios sustitutos.

Este análisis se complementa con la acción gubernamental presente y futura, y como afecta las condiciones estructurales del sector industrial (Porter, 1980).

## **2.1. Descripción de los componentes estructurales**

Para profundizar sobre el carácter de la competencia en un sector industrial y la intensidad con que actúan las cinco (5) fuerzas competitivas básicas, deben estudiarse cada uno de los componentes estructurales que las generan. La conceptualización de estos componentes y los aspectos a considerar para caracterizar su comportamiento e intensidad con que actúan cada fuerza, se describen a continuación.

- Las empresas establecidas constituyen las unidades económicas que operan en el sector industrial. Sus características en las áreas de: estructura productiva, mercadotecnia, finanzas, tecnología, capacidad organizacional, actitud empresarial, permiten evaluar la competitividad del sector en su conjunto y la rivalidad existentes entre ellas.
- Los aspectos que señalan poder de negociación de los clientes y proveedores son su nivel de concentración, la importancia que tiene en cada caso el producto o servicio objeto de transacción, su grado de diferenciación y finalmente los costos que se acarrean por cambiar de proveedor, visto este cambio tanto para las empresas del sector en relación con sus proveedores, como para los clientes en relación con ellas.

Un grupo de clientes tiene alto poder negociador cuando se dan algunas de las circunstancias siguientes: está concentrado o compra de altos volúmenes con relación a las ventas de la empresa, los productos que se compran en el sector son estándar o no diferenciados, el cambio de proveedor no implica altos costos para los clientes, el producto del sector no es importante para la calidad de los productos o servicios del cliente.

Los proveedores tienen alto poder de negociación cuando: no están obligados a competir con productos sustitutos, las empresas no son clientes importantes del grupo de proveedores, los proveedores venden un producto que es un insumo importante para las empresas de un sector industrial y los productos de los proveedores están diferenciados o implican costos significativos por cambios de proveedor.

- La apertura de un sector económico para el ingreso de nuevos competidores o para que empresas establecidas adquieran otras empresas del sector, guiadas por el deseo de obtener una mayor participación en el mercado, depende de las barreras de ingreso presentes en el sector. Este tipo de barreras son entendidas como aquellas condiciones económicas, tecnológicas, estratégicas y emocionales que neutralizan el ingreso de nuevos competidores.
- En un sentido general todas las empresas de un sector industrial compiten con las empresas que producen productos sustitutos, su identificación es conveniente a fin de contrarrestar la competencia de sustitutos fabricados por empresas fuera del sector, tales como, estrategias de promoción, mejoramiento de la calidad y/o esfuerzos dirigidos a mejorar la disponibilidad adecuada y oportuna de sus productos.
- La perspectiva del análisis estructural reconoce el papel regulador del Estado en casi todos los aspectos de la dinámica estructural de los sectores industriales. En algunos casos su influencia va más allá de la acción reguladora, encontrando sectores donde el Estado asume además, un papel de comprador o proveedor lo cual influye en la formulación de políticas en materia industrial y comercial.
- De esta forma las políticas y regulaciones oficiales constituyen una variable fundamental para el análisis estructural de los sectores industriales, importando tanto las disposiciones vigentes, como las que se prevén adoptar.

En la Tabla I se muestra las características estructurales que presentan los diferentes Sectores Industriales, de acuerdo a la clasificación realizada por Porter (1980).

### **3. Análisis estratégico externo**

El propósito de este análisis es precisar las características de las fuerzas externas que influyen en la situación de competencia del sector estudiado, con el fin de orientar la definición de estrategias basadas en el contexto real, de manera que se minimicen los riesgos y se aprovechen las oportunidades. Se analizan aquí las tendencias en el comportamiento económico del sector, las características y poder negociador de clientes y proveedores; el marco institucional y de políticas públicas

**Tabla I**  
**Clasificación de los sectores industriales según sus características estructurales**

Tipo de Sector	Competidores	Amenaza de nuevos ingresos	Poder negociador de un cliente	Poder negociador de un proveedor	Amenazas de productos sustitutos
Sector Fragmentado	Alto N° de competidores. Baja rivalidad	Alta	Débil	Débil	Baja
Sectores Nacientes	Bajo N° de competidores. Alta rivalidad	Alta	Mediano	Alto	Alta
Sectores en Transición a la Madurez	Alta rivalidad. N° mediano de competidores	Baja	Alto	Mediano	Alta
Sectores en Declinación	Bajo N° de competidores. Alta rivalidad. Naturaleza compleja de la competencia	Baja	Bajo N° de clientes. Alto poder de negociación	Alto poder de negociación	Alta
Sectores Globales	Presencia extranjera. Alta rivalidad	Alta desde el exterior	Bajo	Bajo	Existen productos sustitutos en los mercados extranjeros

**Fuente:** Sistematización por parte de los autores de las teorías sobre la clasificación de los Sectores Industriales de Michael Porter

que concretan la intervención del Estado en la dinámica del Sector Metalmeccánico Productor de Bienes de Capital; la amenaza de ingreso de nuevos competidores y la presión que ejercen los productos sustitutos.

### **3.1. Comportamiento económico del sector metalmeccánico productor de bienes de capital**

La historia empresarial del sector metalmeccánico se puede considerar muy breve, si se compara con otros países latinoamericanos como Argentina, Brasil y México. Con la política de sustitución de importaciones, se dió un apoyo muy positivo al desarrollo del sector, especialmente al sector metalmeccánico, productor de bienes de

capital, al reorientarse hacia la sustitución selectiva de importaciones, puesto que a ésta se asocian los esfuerzos destinados al establecimiento de empresas que suplieran materiales, herramientas, maquinarias y equipos para el parque industrial.

Sin embargo, la evolución del sector ha sido lenta y ha perdido dinamismo en los últimos años. Tal afirmación puede constatarse si se observa, analizando la Tabla II, que el PTB ha crecido durante el período 1984-1995 a una tasa del 3,25% pro-

**Tabla II**  
**Venezuela:**  
**Composición sectorial del producto interno bruto**  
**(Millones de bolívares de 1984)**

Años	Total	Manufactura	Metalmecanico (Bienes de Capital)
1984	410.067	71.263	5.986
1985	415.349	74.466	6.404
1986	431.594	80.011	6.560
1987	459.613	85.128	7.236
1988	477.564	88.049	7.308
1989	460.813	75.295	6.325
1990	492.170	78.975	6.476
1991	532.605	87.517	7.526
1992	559.789	92.487	7.491
1993	559.785	91.160	7.567
1994	544.461	86.827	7.206
1995	556.831	92.456	7.674
Tasa Interanual			
Promedio (84-95)	3,25%	2,70%	2,60%
Tasa Interanual			
Promedio (84-89)	4,83%	5,88%	5,5%
Tasa Interanual			
Promedio (88-95)	2,37%	0,7%	0,7%

**Fuente:** Baptista, Asdrubal (1997) Bases Cuantitativas de la Economía Venezolana .1830-1995 Estimaciones del Equipo de Trabajo.

medio interanual, mientras que para el mismo período el sector manufacturero y el metalmeccánico productor de bienes de capital crecieron a una tasa de 2,7% y 2,6%, respectivamente. El desaceleramiento se hace evidente, puesto que de un crecimiento del 5,5% promedio interanual durante el período 1984-1988, el PTB del sector metalmeccánico productor de bienes de capital apenas crece a una tasa del 0,7 % durante el período 1988-1995.

En cuanto a la Inversión Bruta, puede observarse en la Tabla III, que ésta se mantuvo estable durante el período 1984-1995, con ligeras excepciones durante los años 1988, 1992 y 1993. No obstante, la participación de los Bienes de Capital se mantuvo alrededor del 40%.

Por otro lado, en el sector metalmeccánico Productor de Bienes de Capital, como se muestra en la Tabla IV, el número de establecimientos creció a una tasa interanual promedio del 2,69%, en el período 1984-1995. Se observa, sin embargo, que los estra-

**Tabla III**  
**Venezuela:**  
**Inversion Bruta Total**  
**(Millones de bolívares de 1984)**

Años	Total	Bienes de Capital
1984	70.064	26.687
1985	73.668	29.506
1986	80.219	32.723
1987	80.530	31.968
1988	103.009	51.498
1989	64.017	24.087
1990	62.563	21.806
1991	86.654	33.294
1992	112.977	45.330
1993	106.540	40.469
1994	73.977	27.029
1995	72.508	28.858

**Fuente:** Baptista, Asdrubal. (1997). Bases Cuantitativas de la Economía Venezolana 1830-1995. Estimaciones del Equipo de Trabajo.



**Tabla IV**  
**Venezuela:**  
**Número de establecimientos del sector metalmeccánico productor de bienes  
de capital según estrato industrial**

Estrato	Años												
	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	
Gran Industria	241												
Más de 100 trabajadores	98	102	142	131	139		243	261	253	223	95	191	
Mediana 51-100 Industria	82	76	122	91	96	156	157	143	166	142	54	154	
Pequeña Industria	253	243	377	290	277	527	528	492	512	426	242	428	
05-20	949	943	1167	905	917	1522		1527	1434	951	1127	868	1073
<b>Total</b>	1382	1393	1808	1420	1429	2446	2449	2330	2250	1882	1259	1828	

Tasa de Crecimiento Promedio (1984-1995): 2,69%

**Fuente:** CONINDUSTRIA: Encuesta de Coyuntura. Estimaciones del Equipo de Trabajo

tos correspondientes a la grande y mediana industria crecieron a un ritmo significativamente mayor que el de la pequeña industria, lo que ha provocado un cambio relevante en la importancia relativa de éstos. Es así como la pequeña industria pasó de representar casi un 70% de las empresas del sector en 1984, a ser menos del 60% (58,70%) en 1995, al pasar de 949 a 1073 establecimientos durante el período.

En cuanto al personal ocupado por rama de actividad (Tabla V), puede observarse una disminución del 2,31% promedio interanual para el total nacional. En el sector metalmeccánico la situación es aun peor, ya que la disminución alcanzó, durante el mismo período 1984-1995, el 6,06% promedio interanual. Esto puede explicarse en la decisión de los empresarios de racionalizar sus costos, disminuyendo la mano de obra, con el propósito de mantenerse en el mercado. Así mismo, se puede observar en la Tabla VI que el sector metalmeccánico tiene una capacidad de producción promedio utilizada similar a la observada en los demás sectores de la economía, alrededor del 60%, aunque en la rama de actividad denominada Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo, es significativamente menor (50%), esto se debe a la alta dependencia con respecto al exterior que tienen los establecimientos industriales en cuanto a sus necesidades de equipamiento. Es evidente que esto causa problemas en los costos de producción, y por lo tanto en los niveles de competitividad.

En el Estado Zulia el PTB creció de una manera significativamente mayor que a nivel nacional, al situarse en una tasa del 7,44% interanual promedio durante el pe-

**Tabla V**  
**Venezuela:**  
**Personal ocupado por rama de actividad económica**  
**1985-1995**

Años	Rama de actividad económica	
	Total Nacional	Ind. met.basica, prod. metal., maq. y equip
1985	575.270	280.762
1986	516.860	127.214
1987	482.130	119.314
1988	507.039	126.483
1989	520.578	115.965
1990	480.266	128.899
1991	498.712	134.141
1992	495.179	131.894
1993	461.653	119.166
1994	441.016	107.795
1995	441.905	110.599
Tasa de Crecimiento Interanual Promedio	2,31%	6,06%

**Fuente:** CONINDUSTRIA : Encuestas de Coyuntura. Estimaciones del Equipo de Trabajo.

río 1984-1995. Sin embargo, durante ese mismo período, el sector manufacturero y el metalmeccánico productor de Bienes de Capital tuvo un crecimiento muy moderado, 0,78% interanual promedio para ambos casos, cifra muy inferior al registrado para ese sector a nivel nacional. Es así, como se muestra en la Tabla VII, que el PTB regional paso de 48.795,1 MM a 88.747 MM, en tanto que el aporte del sector metalmeccánico productor de Bienes de Capital para 499,5 MM a solo 542,1 MM entre 1984 y 1995. Otra prueba del bajo dinamismo del sector se puede observar en la Tabla VIII, puesto que si bien la Inversión Bruta en la Región Zuliana pasó de 9.347,14 MM en 1984 a 15.061,08 MM en 1995 lo que representa una tasa de crecimiento del 5,58% promedio interanual, en el sector industrial solo creció a una tasa interanual promedio del 1,83% durante el mismo período, al pasar de 960,13 MM en 1984 a 1.153,39 MM en 1995.

Otra prueba del bajo dinamismo del sector metalmeccánico productor de Bienes de Capital se muestra en la Tabla IX, donde a pesar de que el número de establecimientos del sector metalmeccánico apenas se redujo a razón de un 0,62% promedio interanual durante el período 1984-1995, en el sector metalmeccánico productor de Bienes de Capital se produjo una reducción del orden del 5,38% promedio interanual durante el mismo período. Por otro lado, la Tabla X indica que no hay diferencias importantes en la capacidad de producción utilizada de la región zuliana, con

**Tabla VI**  
**Venezuela:**  
**Capacidad de producción utilizada por rama de actividad económica.**  
**porcentajes promedios. Período 1985-1995**

Rama de actividad	Años										
	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Alimentos, Bebidas y Tabaco	61.70	61.65	61.56	63.70	58.56	59.34	61.40	62.96	58.30	59.92	61.67
Textiles, Vestidos y Cueros	66.95	62.87	62.70	63.92	54.04	55.01	59.02	60.38	60.42	61.58	63.85
Madera y Muebles	51.05	53.30	56.50	57.37	47.97	46.05	50.38	57.34	53.34	55.43	54.98
Papel, Imprenta y Editoriales	66.35	66.92	66.80	70.28	55.52	54.32	58.32	65.98	63.40	64.50	66.40
Prod. Químicos, Carbón, caucho y plásticos	59.85	61.02	61.33	65.68	52.26	53.01	60.34	63.58	59.58	60.91	59.72
Minerales No Metálicos	52.25	60.17	59.26	64.41	55.30	56.89	58.64	60.12	60.47	58.87	60.12
Industria Metálica Básica	71.30	69.22	65.00	67.64	68.64	67.84	69.32	70.43	68.56	68.31	67.74
Productos Metálicos, Maquinarias y equipos	51.45	54.15	50.80	56.20	49.32	48.25	50.73	51.24	49.98	50.43	51.93
Otras Industrias	69.25	63.82	70.72	68.62	63.00	62.98	63.54	70.02	68.25	69.42	71.32

**Fuente:** CONINDUSTRIA: Encuesta de Coyuntura. Estimaciones del Equipo de Trabajo.

respecto a las demás regiones del país. Es de hacer notar, sin embargo, que una capacidad ociosa como la observada, alrededor del 40%, es extremadamente alta y atenta contra los niveles de competitividad de las empresas de la región.

Por último, la población económicamente activa ocupada en la región zuliana tuvo una tasa de incremento promedio interanual de 5,51% ligeramente superior a la que se observa en el sector manufactura, con un 4,38% interanual promedio (Tabla XI). Esto si se compara con la realidad nacional donde ha habido una disminución, podría explicarse por la baja remuneración, producto de la baja calificación que requieren los procesos poco complejos que manejan las empresas manufactureras de la región zuliana.

**Tabla VII**  
**Estado Zulia. Producto territorial bruto. Período 1984-1995**  
**(Millones de bolívares de 1984)**

Años	Total	Manufactura	Metalmecánico (Bienes de Capital)
1984	48.795,1	5.947,8	499,5
1985	48.582,7	4847,1	407,1
1986	49.142,7	15.613,9	1.280,3
1987	44.822,7	5291,3	449,7
1988	46.188,0	5.351,3	454,8
1989	43.144,2	4.410,5	361,6
1990	84.570,0	6.173,0	524,7
1991	86.605,0	6.870,0	556,5
1992	92.094,0	6.728,0	571,9
1993	91.233,0	6.634,0	544,0
1994	88.652,0	6.488,0	532,0
1995	88.747,0	6.454,0	542,1
Tasa interanual			
Promedio (1984-1995)	7,44%	0,78%	0,78%

**Fuente:** Baptista, Asdrubal (1997) Bases Cuantitativas de la Economía Venezolana. 1830-1995  
 Estimaciones del Equipo de Trabajo.

### **3.2. El Estado y su acción de Gobierno, participación e impacto en la dinámica del sector**

#### **A) Marco Institucional:**

A nivel nacional las instancias responsables por la aplicación de la política nacional de promoción del Complejo Productor de Bienes y Servicios de Capital son CONDIBIECA y FONDIBIECA, las cuales tienen por objetivo concertar los esfuerzos que se realizan en el país para desarrollar dicho complejo.

Los programas de estas dos organizaciones se han centrado en las siguientes áreas: sustitución selectiva de importaciones y desarrollo de proveedores: fortalecimiento de una red tecnológica de apoyo a la industria y creación de un centro de formación para el registro de la capacidad nacional de fabricación y, de datos y bibliografía sobre el sector. Destaca igualmente el papel de CONDIBIECA en la presentación ante el Ejecutivo Nacional de políticas y medidas para el estímulo y expansión de esta industria y en la asesoría que le brinda en cuanto a proyectos de desarrollo para el sector.

**Tabla VIII**  
**Zulia:**  
**Inversión bruta por sectores de actividad económica. Período 1984-1995.**  
**(Millones de Bolívares a precios de 1984)**

Sectores	Años															TIP* %
	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995				
Agricultura	430,02	507,24	696,00	841,77	956,75	1.178,03	1.377,30	844,53	814,53	726,73	587,10	618,02	3,97			
Min. e Hidr.	5.668,04	5.685,07	6.844,00	8.329,00	8.204,05	8.702,07	8.982,90	6.385,35	6.740,47	6.862,83	7.627,00	8.467,00	4,49			
Industria	960,13	858,05	683,77	632,84	975,12	841,63	1.146,09	901,04	1.695,92	1.491,40	1.311,55	1.153,39	1,83			
Electricidad, Gas y Agua	523,02	530,03	527,10	506,70	308,80	102,05	189,40	309,20	300,53	306,27	287,50	336,92	-3,23			
Construcción	109,08	75,05	111,20	142,30	120,20	42,00	47,60	137,56	174,00	171,21	254,10	272,62	13,63			
Comercio, Rest. y Hot.	273,07	283,08	190,50	236,00	617,70	275,20	146,50	216,46	259,57	220,11	221,80	236,70	-1,21			
Transporte, Comunic. y almacen.	169,02	575,01	693,10	498,04	250,30	129,40	215,00	207,62	194,24	198,52	193,10	209,94	2,20			
Finan. Bienes Inmue. y serv.	1.063,81	1.592,10	1.759,23	1.888,04	1.427,84	1.853,40	1.995,80	1.970,22	2.571,34	2.612,48	2.998,80	3.560,16	21,68			
Prest. a las emp.																
Serv. comunales, soc. y pers.	148,07	137,04	162,90	190,10	220,00	134,07	308,40	193,04	198,02	193,07	181,50	197,33	2,88			
Total	9.347,14	10.245,19	11.668,00	13.274,15	8.082,11	8.259,83	14.368,99	11.165,02	12.948,62	12.782,62	13.662,45	15.061,08	5,58			

\*Tasa Interanual Promedio.

Fuente: CONZUPLAN. Diagnostico Por Sector. Informe Económico B.C.V. Estimación Unidad De Estadística.

**Tabla IX**  
**Zulia:**  
**Número de establecimientos**  
**Industria Manufacturera**  
**1984-1995**

Sectores	Años												TIP*%
	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	
Manufac- turero	869	857	855	845	860	854	791	769	715	717	773	636	-1,95
Metalme cánico	147	138	143	145	197	196	174	174	159	162	186	137	-9,62
Produc. de Bienes de Cap.	125	119	123	126	126	125	71	69	72	69	51	51	-5,38

\*Tasa Interanual Promedio.

**Fuente:** Dirección de Estadísticas e Informática. CONZUPLAN. Oficina Central de Informática. OCEI.

Para incidir sobre la oferta nacional de bienes y servicios de capital la acción de CONDIBIECA - FONDIBIECA se ha organizado en torno a los siguientes programas:

- Inventariar la capacidad de producción existente en el país.
- Desarrollar y promover la creación de mecanismos y organizaciones de apoyo tecnológico a los fabricantes.
- Creación de una empresa para la comercialización internacional de bienes y servicios de capital producidos en el país, BK EXPORT.
- Promoción internacional de la oferta venezolana de bienes y servicios de capital.

Para incidir sobre las relaciones de mercado acercando la demanda a la oferta se han puesto en marcha los siguientes programas:

- Creación y actualización permanente de un sistema de información sobre la oferta nacional de bienes y servicios de capital (Bolsa de Contratación).
- Realización periódica de Ruedas de Negocios Nacionales y Regionales.

**A nivel de la Región Zuliana** la aplicación de la política de promoción del Complejo Productor de Bienes y Servicios de Capital se concreta en un amplio Programa de Sustitución de Importaciones, constituyéndose en julio de 1987 el Comité

**Cuadro X**  
**Venezuela**  
**Porcentaje promedio de capacidad de producción utilizada por regiones (%).**  
**Período 1985-1995**

Regiones	Años										
	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Capital	65.52	60.77	61.66	62.69	53.72	58.32	56.41	59.34	59.99	60.81	59.87
Central	59.79	64.05	61.83	66.00	56.55	59.40	60.12	59.48	61.88	61.79	60.44
Andes-llanos	56.39	52.22	48.16	50.54	41.55	48.32	47.41	48.74	49.01	50.22	41.03
Occidental	61.70	62.22	64.93	67.64	58.02	60.57	61.42	62.71	61.28	60.99	60.74
Zulia	59.45	55.95	55.10	64.51	60.09	60.53	59.38	60.39	60.48	59.18	60.11
Nor-Oriental	58.63	61.90	59.13	63.71	54.44	53.12	53.48	54.71	53.48	54.22	54.69
Guayana	70.87	58.50	60.33	68.27	60.83	62.42	63.90	64.48	62.07	60.51	61.48

**Fuente:** CONINDUSTRIA: Encuesta de Coyuntura. Estimaciones del Equipo de Trabajo.

**Cuadro XI**  
**Zulia:**  
**Población de 15 años y mas de edad en la fuerza de trabajo ocupada según rama de actividad económica.**  
**Período 1984-1995**

Sectores de actividad económica	Años												
	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	
Agricultura	57.496	62.333	61.984	61.405	63.447	62.887	62.42	67.339	69.291	67.786	49.033	54.844	
Minas e hidrocarburos	21.672	22.213	16.775	15.693	18.761	17.249	17.573	21.157	24.992	22.807	16.836	19.122	
Manufacturas	69.987	73.011	76.647	81.127	84.482	86.619	94.816	107.522	102.734	103.093	103.298	103.678	
Electricidad, gas y agua	6.551	4.988	4.664	6.243	6.243	5.401	5.434	5.064	6.189	4.273	5.636	5.872	
Construcción	44.967	39.700	53.127	55.165	56.879	48.131	65.709	86.926	98.590	107.375	104.424	110.710	
Comerc. restaurant. y hotel.	129.933	135.677	136.933	146.011	159.025	158.353	154.238	154.238	196.472	220.385	244.509	252.698	
Transp. almacenam. y comunicacio.	44.979	44.011	47.894	46.196	49.350	54.177	56.238	56.238	58.588	60.368	67.239	69.468	
Instituciones financieras	26.795	32.422	32.405	32.127	33.544	35.315	30.350	30.350	41.882	39.143	37.963	30.378	
Servicios común. soc. y personales	155.178	158.214	166.471	170.181	174.772	184.104	186.453	186.453	226.311	215.172	244.672	248.930	

Tasa Interanual Promedio Total (1984-1995): 5,51%

Tasa Interanual Manufacturera (1984-1995): 4,38%

**Fuente:** CONZUPLAN. BCV: Anuarios Estadísticos. BCV: Agreg. Macroeconómicos. Estimaciones del Equipo de Trabajo.



Regional de Sustitución de Importaciones de la Región Zuliana (CRESIZ) al que ha correspondido la coordinación de los esfuerzos del sector público y privado en torno a los objetivos del Programa.

Entre los resultados alcanzados a nivel regional en la promoción del Complejo Productor de Bienes y Servicios de Capital se mencionan:

- Estudio de la oferta metalmecánica regional, sistematizada en el Estudio de Potencial Productivo Metalmecánico de la Región Zuliana que constituyó el Marco Muestral de esta investigación
- Cuantificación y priorización de la demanda de partes, piezas y componentes importados en las empresas.
- Creación y actualización permanente del Sistema de Información (Bolsa de Contratación) sobre la oferta regional de bienes y servicios de capital.
- Programación de actividades de capacitación para la formación de personal en las empresas demandantes que participan en los Núcleos de Concertación con la Industria (NCI).
- Promoción de apoyo tecnológico regional mediante la activa participación del INZIT - CICASI y la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Zulia.

#### **b) Impacto de la Política Económica:**

La mayoría de las empresas encuestadas (52,60%) manifestaron que mantienen relaciones con el Estado a través de organismos e instituciones oficiales encargadas de canalizar tramitaciones legales implicadas en su funcionamiento: reportes, pago de impuesto y otros. El resto de las empresas mantiene relaciones con el Estado por la contratación de créditos a largo plazo o para obtener información sobre aspectos económicos (47,4%).

Respecto a la opinión obtenida sobre el impacto de las políticas adaptadas por el Estado para la reorientación de la economía nacional se obtuvieron los siguientes resultados:

- En cuanto a la **Política Cambiaría**, un 26% de las empresas encuestadas considera que esta política tiene un impacto negativo en el sector, ya que afecta la situación de la empresa, cuando ésta tiene que importar materia prima e insumos del exterior. Un 74% de las empresas no respondió.

- Al referirse al **Incentivo a las Exportaciones**, un 11% lo considera positivo para el país y un 10% lo considera negativo y opinan que las exportaciones no deben depender de la existencia o no de un incentivo fiscal y que esos recursos deben utilizarse para porcentaje de la empresa, 79% no opinó sobre este instrumento de la política para la promoción de las exportaciones.
- Respecto a la **Política Laboral**: Fijación de Nuevo Salario Mínimo, Aumentos Salariales y medidas compensatorias adicionales, en un 26% de las empresas opinó que el impacto de esta política es negativo porque incrementa los costos de producción y reduce aún más el pequeño margen de ganancias que tienen. Un 74% de las empresas no emitió opinión sobre esta política.
- En cuanto a la **Reforma Arancelaria**, en un 5% de las empresas se considera que la reforma tiene un impacto positivo por su efecto en los costos de la materia prima importada; un 79% considera que el impacto es negativo, ya que, la reducción del arancel para ciertos productos metalmecánicos trae en consecuencia que muchos productos venezolanos a los precios actuales, no puedan competir con el exterior ya que no están en capacidad de producir a precios menores.

### **3.3. Los clientes y su poder negociador**

De acuerdo a la información obtenido en las empresas encuestadas los Clientes de la Industria Petrolera y Petroquímica concentran el 57,88% de la demanda, la Industria Eléctrica y de la Construcción y la Industria de Procesos concentran el 26,32%, la Industria de Alimentos y Bebidas y la Industria Naval participa como Cliente con un 15,80% de la demanda de las empresas encuestadas.

En cuanto a la **localización geográfica de los principales clientes**, se tiene que el 73,69% de las empresas encuestadas señalan que desde el Zulia atienden clientes ubicados en todo el territorio nacional, precisando de ese total un 31,58% de fabricantes que indican que sus principales clientes están localizados en algunos estados del Occidente, Centro y Oriente del país. Un 21,05% de las empresas señaló que solo atiende clientes localizados en el Estado Zulia y apenas un 5,26% de las empresas manifestaron atender clientes en el extranjero.

La **frecuencia de compra** de los Clientes generalmente es mensual (42,11%) pudiendo encontrarse Clientes de alta capacidad de compra que requieren reponer maquinarias y equipos cada cierto período que realizan sus compras trimestrales o semestralmente, 21,05% y 26,32% respectivamente. También se informó de un 10,52% de clientes que semanalmente realizan compras constantes de partes y piezas.

Entre los **servicios posventa** que comúnmente se brindan a los Clientes destacan en orden de importancia según su mayor frecuencia, los siguientes: Garantía del Producto, Mantenimiento y Reparaciones, Asistencia Técnica y en algunos casos Servicio de Transporte. Del total de las empresas encuestadas un 94,74% manifestaron prestar todos estos servicios a excepción del transporte, ya que por lo general se acostumbra vender el producto a puerta de planta.

Los entrevistados en 4 empresas representativas del grupo de Clientes: Maraven, Estirenos del Zulia, Polilago y Enlven, coinciden en opinar que los Criterios básicos que sustentan las decisiones de compra de los bienes producidos por el sector son:

- Capacidad del fabricante para seguir especificaciones técnicas del producto.
- Calidad del producto.
- Cumplimiento de los plazos de entrega.

En cuanto a los **costos en tiempo y dinero por cambiar de proveedor**, los entrevistados en las empresas - clientes señalan que aunque siempre se enfrentan costos, éstos no son significativos, ya que cuentan con suficientes fuentes alternativas de proveedores en el país y en el extranjero para proveerse de los bienes adquiridos al sector. No obstante los entrevistados indican que el cambio de proveedor es una decisión difícil ya que en ella incluye la credibilidad y confianza depositada en los proveedores tradicionales, por la calidad de los productos y las responsabilidades en el manejo de las relaciones comerciales.

Refiriéndose a la **importancia que tienen los productos adquiridos** al sector para el proceso de producción de las empresas - clientes, los entrevistados sostienen que son muy importantes ya que su "acción moviliza el proceso productivo de sus empresas".

Un aspecto importante que incide en la calidad de las decisiones de compra lo constituye los **recursos organizativos de las empresas - clientes** para desarrollar el proceso de toma de decisiones. Sobre este aspecto los entrevistados informaron que sus empresas cuenta con un conjunto de normas y procedimientos bien defini-

dos que incluye: Registro de Proveedores donde deben estar inscritos los fabricantes, Comité de Compras, quien analiza y decide sobre las solicitudes de compra y en el que participan representantes de la Unidad de Compras y representantes de las unidades donde se origina la solicitud.

Los entrevistados informaron que sus empresas cuentan con una **Política para el Desarrollo de Proveedores orientada a:**

- Sustituir importaciones para ahorrar divisas.
- Capacitar a los fabricantes sobre las normas y procedimientos para participar en licitaciones y ofertar sus productos y concientizarlos sobre la importancia de cumplir con los plazos de entrega.
- Suministrar información sobre las especificaciones técnicas de los productos

En opinión de los entrevistados **para calificar como bueno el servicio ofrecido** por los fabricantes de bienes de capital de origen metalmeccánico, este debe reunir en orden de importancia los siguientes atributos:

- Eficiente manejo de la información técnica.
- Disponibilidad del producto oportunamente
- Entrega a tiempo.
- Capacidad para el desarrollo tecnológico de productos.
- Eficiencia en el manejo de reclamos.
- Información oportuna de cambios en las condiciones de venta y plazos de entrega.

Los planes y proyectos de inversión de los clientes puede utilizarse como indicador del potencial de crecimiento de la demanda agregada del sector productor de bienes de capital de origen metalmeccánico. En vista de los planes y proyectos de inversión para los próximos años de las empresas - Clientes pertenecientes a la Industria Petrolera y Petroquímica, la cual concentra el 57,88% de la demanda de los fabricantes regionales, puede afirmarse que existen condiciones para prever **tendencias de crecimiento significativas en la demanda**. Estas condiciones se potencian aún más por el incremento relativo en los costos de las importaciones al eliminarse las exoneraciones y tratamiento preferencial que tenían las Empresas del Estado

para realizar importaciones, lo que contribuye a mantener la Política de Sustitución Selectiva de Importaciones que vienen desarrollando las empresas del Estado; esta política es desarrollada también por algunos grupos empresariales privados.

### **3.4. Los proveedores y su poder negociador**

Para analizar el poder negociador de los Proveedores la información se organizó de acuerdo al tipo de bien intermedio suministrado en: Tecnología de Producción y de Otros Suministros. En cuanto a las **Materias Primas** se determinó que en un 47,4% de las empresas encuestadas consumen materia prima de origen nacional frente a un 15,5% que consume materia prima importada y un 36,8% de empresas que utilizan las dos fuentes de suministros: nacionales e importadas. En cuanto al número de proveedores el 42,1% de las empresas cuentan con 1 a 3 Proveedores de Materias Primas; entre este grupo de empresas destacan las pertenecientes a las ramas de Industrias Básicas de Hierro y Acero, Construcción de Maquinaria y Equipo, exceptuando la eléctrica y las dedicadas a la Construcción de Maquinaria y Aparatos Eléctricos, para los cuales ese número de proveedores es inconveniente ya que ellas requieren de aceros especiales que son comercializados por pocos proveedores, confrontando en ocasiones problemas de abastecimiento que originan frecuentes paradas de planta.

Un 57,9% de las empresas encuestadas manifestaron que para proveerse de materias primas cuentan con más de 3 proveedores lo que constituye una ventaja por el lado del suministro, pero una desventaja en cuanto a que las materias primas suministradas presentan diversos estándares de calidad, afectándose así la calidad de los productos fabricados.

En referencia a los **Insumos de Producción** la mayoría de las empresas encuestadas (84,2%) informan que utilizan insumos de origen nacional los cuales, al menos en la Región Zuliana, son suministrados por pocos proveedores. Un 63,2% de las empresas señaló que para este tipo de suministro tienen pocos proveedores, frente a un 36,8% de empresas que tienen 3 ó más proveedores.

La mayoría de las empresas utilizan un solo Proveedor de **Tecnología** y generalmente localizado fuera del país. Un 31,6% informa que adicional a la fuente tradicional, cuentan con otras fuentes alternas de tecnología, mientras que un 68,4% de las empresas dice no contar con otras fuentes para adquirirla.

Al referirse a **Otros Suministros**, el 68,4% de las empresas indicó que cuentan con varios proveedores, tres ó más, frente a un 31,6% de empresas que cuentan con pocos proveedores. La mayoría de los Proveedores de otros suministros se loca-

lizan en el país (89,5%), contando además en un 68,4% de las empresas, con fuentes alternativas de suministro diferentes a las utilizadas en la actualidad.

Los **problemas que se confrontan con los Proveedores** de Materias Primas son en primer lugar la escasez, seguido de problemas de retardo en las entregas que podría estar asociado a los problemas de escasez y a continuación los altos costos y la calidad.

Referente a los Proveedores de Insumos los problemas señalados son los altos costos y retardos en las entregas; en segundo lugar la baja calidad de los suministros y en tercer lugar problemas de escasez. Respecto a los Proveedores de Otros Insumos y Tecnología los problemas identificados son respectivamente, los altos costos y retardos en las entregas.

### **3.5. Amenaza de nuevos ingresos y presión de productos sustitutos**

De acuerdo a la información estadística sobre el comportamiento económico del sector, entre los años 1984 y 1995, el ingreso de nuevos competidores en la Región Zuliana fue bastante bajo. En ese período el número de establecimientos dedicados a la producción de bienes de capital de origen metalmecánico apenas se incrementó en una empresa.

La evolución en el número de establecimientos, puede considerarse, como un efecto de la crisis económica experimentada por el país en los años ochenta, la cual determinó una drástica caída de las inversiones con un proceso de recuperación posterior bastante lento.

A partir del año 1989 el país cuenta con un marco de políticas públicas que responden a un nuevo modelo de desarrollo basado en la libre competencia y donde el Estado es su principal promotor. Estas políticas propician la apertura del sector y por ende potencian el ingreso de nuevos competidores, sobre todo extranjeros, sin embargo los competidores potenciales que deseen ingresar deben estar en capacidad de superar fuertes Barreras de Ingreso, que en cierta medida neutralizan la intensidad de esta amenaza. Este artículo permitió identificar las siguientes Barreras de Ingreso:

- **Grandes requerimientos de capital para adquirir activos especializados y costos, en una situación donde el costo del dinero se ha incrementado como consecuencia de la política financiera de liberación de las tasas de interés.**

- Lograr acceso favorable a las materias primas en un mercado donde las empresas establecidas enfrentan problemas de escasez.
- Enfrentar la credibilidad y confianza que los Clientes han desarrollado hacia sus Proveedores actuales, lo cual constituye un criterio de compra importante.
- Ingresar a competir en el mercado con un sólido dominio tecnológico de las características del producto y en conocimiento de las exigencias técnicas de los Clientes, aspecto este que han logrado las empresas establecidas luego de años de relaciones comerciales.
- Los altos niveles de capacidad ociosa inducen a los nuevos competidores a desviar su atención hacia otros sectores, donde los niveles de demanda insatisfecha sean más atractivos al nuevo ingreso.

Ante estas Barreras, el ingreso de nuevos competidores al sector tiene mayor factibilidad por la vía de adquisiciones o fusiones de empresas ya establecidas, con lo cual se logra obtener mayor participación en el mercado invirtiendo en otras empresas cuya permanencia esté amenazada.

Respecto a la presión que ejercen sobre el sector los **fabricantes de productos sustitutos**, los datos obtenidos en las empresas encuestadas permiten señalar que esta presión es bastante baja y de poco impacto en la situación de la competencia. El 84,21% informó que sus productos no tienen sustitutos en el mercado, frente a un 15,79% de empresas que reconocen la presencia de sustitutos de sus productos.

## **4. Análisis estratégico interno**

### **Características de las empresas establecidas**

Para lograr un comportamiento competitivo deseable es necesario analizar los recursos con que cuentan las empresas, las fortalezas y debilidades que se manifiestan atendiendo a sus características y las condiciones que poseen para sacar provecho a las oportunidades de mercado.

Este análisis permitirá conocer las características de las empresas que operan en el Sector Metalmeccánico Productor de Bienes de Capital de la Región Zuliana en las siguientes dimensiones: Estructura Productiva, Gestión Tecnológica, Gestión Financiera, Mercadotecnia, Capacidad Organizacional y Actitud Empresarial, tal y como se muestra en la Tabla XII.

<p align="center"><b>Tabla XII</b>  <b>Ventajas y desventajas competitivas. Empresas del sector metalmeccánico productor de bienes de capital de la región zuliana</b></p>		
<b>Dimensión</b>	<b>Puntos Fuertes</b>	<b>Puntos Débiles</b>
Estructura Productiva	<p>Amplios niveles de capacidad instalada, tanto en maquinaria y equipos como en espacio físico.</p> <p>Productos cuya calidad es reconocida por los principales demandantes.</p>	<p>Línea de productos muy diversificada.</p> <p>Insuficientes recursos organizativos para la planificación y control de la producción.</p> <p>Problemas de escasez de materias primas.</p>
Gestión Tecnológica	<p>Dominio tecnológico del proceso productivo y de los productos ofrecidos actualmente al mercado.</p> <p>Capacidad para el aprendizaje y adaptación tecnológica.</p> <p>Buen nivel de solvencia para acceder a crédito externos afianzados en altos activos fijos.</p>	<p>Proceso productivo de baja complejidad y poco automatizado, enfrentado a potenciales extranjeros que manejan tecnologías más desarrolladas y producción de gran escala.</p> <p>Insuficientes recursos para actividades de investigación y desarrollo.</p> <p>Poca disponibilidad de fondos.</p>
Gestión Financiera		<p>Carencias organizativas en control de costos y eficiente manejo financiero.</p>
Mercadotecnia	<p>Cercanía física con los principales demandantes.</p> <p>Capacidad para el aprendizaje y adaptación tecnológica.</p>	<p>Insuficiencia de recursos organizativos y humanos.</p> <p>Estrategia de Mercadeo poco competitiva.</p>

Sigue...



<b>Dimensión</b>	<b>Puntos Fuertes</b>	<b>Puntos Débiles</b>
Capacidad Organizacional	Estructura flexible con posibilidad de adaptarla a nuevas estrategias de negocio.  Clima de las relaciones de trabajo favorable a la convergencia de patronos y trabajadores en torno al objetivo común de lograr la supervivencia de las empresas.	Poca capacidad organizativa para la gestión de la información y las actividades de planificación.  Escasez de personal especializado.
Actitud Empresarial	Arraigo emocional con las empresas susceptible de estimular conductas firmes en la defensa de las empresas, concretadas en la adopción de estrategias orientadas a ello.	Alta aversión al riesgo.

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector. 1994.

Dicha información fue el resultado del cruce de variable, producto del instrumento aplicado a las empresas del sector objeto de estudio. El atributo establecido para los puntos fuertes y débiles, corresponde a un resultado superior al 50% en cuanto a respuestas sobre la variable analizada.

## **5. Conclusiones**

Las conclusiones más importantes en relación a los objetivos del artículo son las siguientes:

1. El esquema de Michael Porter para el análisis estructural de los sectores industriales y de la competencia, constituye una herramienta valiosa susceptible de aplicar en estudios de competencia de otros sectores industriales. Sin embargo, en este artículo debe salvar la dificultad que representa la ausencia de información sistematizada en las empresas del medio, sobre algunos de los elementos de análisis.
2. De acuerdo a los resultados del Análisis Estratégico Externo la situación de competencia en el sector Metalmeccánico Productos de Bienes de Capital de la

Región Zuliana, está condicionada por un alto poder negociador de los Clientes y Proveedores, relaciones de rivalidad entre competidores que se intensifican con la apertura de los mercados petroleros.

3. De acuerdo a las características estructurales del sector el contexto general de competencia que lo define es fundamentalmente de tipo fragmentado, destacando en este contexto la débil posición de negociación que tienen las empresas del Sector ante sus Clientes.
4. Entre los factores más importantes que determinan la fragmentación y limitan la consolidación del Sector destacan: la ausencia de economías de escala, la amplia diversificación de las líneas de productos, la presencia de Barreras de Movilidad (de Ingreso y de Salida) y la carencia de habilidades y recursos por parte de las empresas para captar partes importantes del mercado.
5. La apertura de la economía venezolana al comercio internacional constituye la circunstancia del ambiente que representa mayor amenaza para las empresas del sector.
6. El Sector Metalmecánico Productor de Bienes de Capital de la Región Zuliana tiene una incidencia considerable en la Industria Manufacturera Regional tanto por el número de establecimientos que concentra, como por su contribución en la generación de empleo y del valor agregado manufacturero, de allí la conveniencia de aunar esfuerzos en pro de la consolidación de este importante sector regional.

## **Referencias bibliográficas**

### **Libros**

- Baptista, Asdrúbal. (1997). Bases Cuantitativas de la Economía Venezolana. 1930-1995. Fundación Polar. Caracas Venezuela.
- Fred. R., David. (1990). La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial LEGIS. Bogota, Colombia.
- Porter E., Michael. (1980) Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía Editorial Continental. México, D.F.

### **Tesis, Seminarios, Informes Técnicos**

- CONINDUSTRIA. Encuestas de Coyuntura. Lapso 1985-1992
- CONZUPLAN. (1998) Indicadores Macroeconómicos. Período 1990-1997. Maracaibo, Venezuela.

- CONZUPLAN.( 1998) Características de la Fuerza de Trabajo. Período 1990-1997. Maracaibo, Venezuela.
- CORPOZULIA.( 1992). Informe de Gestión del Comité Regional de Sustitución de Importaciones 1992. División de Reactivación Industrial y Asistencia Técnica. Maracaibo, Venezuela.
- FONDIBIECA. La organización de las empresas y base metodológica para la sustitución de importaciones. S/F.
- González, Elvia de.( 1988). Positivo Programa de Sustitución de Importaciones en el Zulia. Productividad Hoy. N° 18.
- Sánchez, Manuel.(1989). Informe de Actividades. VII Jornadas de Análisis del Complejo Productor de Bienes y Servicios de Capital. CONDIBIECA-FONDIBIECA, Acta Final. Barquisimeto 23 al 25-11-98.