

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES
Y DESARROLLO EMPRESARIAL
C.I.D.E.
SECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

UN MODELO DE ANALISIS ESTRATEGICO
PARA ORGANIZACIONES
SIN FINES DE LUCRO

ORGANIZACIONES AGRICOLAS SELECCIONADAS

Ismaira Contreras de Ussher
Tutor. Prof. Hernán Contreras

MERIDA - VENEZUELA
1995

Un modelo de análisis estratégico para organizaciones
sin fines de lucro. Organizaciones Agrícolas Seleccionadas
Ismaira Contreras de Ussher
ISBN:XXX-XX-XXXXX-X
Hecho el Depósito Legal: XXXXXXXXXXXX
Diseño y Diagramación: Nelson A. Corredor T.
Impreso en: XXXXXXXXXXXXX
Impreso en Venezuela
Printed in Venezuela

El contacto con los campesinos me humanizó porque en ellos encontré la síntesis verdadera de las grandes ilusiones de mi vida: Dios, el Hombre y la Tierra.

Zuga

DEDICATORIA

A mi amado esposo Miguel y mis adorados hijos Julio y Ernesto, mi vida entera no alcanzará para darle gracias a Dios por darme la dicha de compartirla junto a ellos.

A mis queridos pequeños productores agrícolas por quienes siento profunda admiración y respeto.

AGRADECIMIENTO

Al Profesor Hernán Contreras, tutor de la tesis, por todo lo que me enseñó, por su permanente orientación y apoyo, por el mucho tiempo que le restó a su trabajo y a sus ocupaciones personales para dedicarlo a la revisión de los manuscritos y sobre todo, por su inmensa calidad humana.

A la Profesora Elisa de Elberg, quien con su permanente apoyo tanto técnico como moral y su estímulo hacia la labor de investigación contribuyó enormemente a la culminación del presente trabajo.

A mis queridos y entrañables amigos Heriberto, Alpidio, María, Eulalia, Augusto, Miguel y Poncho, quienes como miembros del Centro Campesino Mucuchíes “El Convite, me dedicaron de manera desinteresada y cordial varias jornadas intensas y todo el apoyo necesario para la realización del presente trabajo.

A los directivos y personal de las Cooperativas La Andina, La Trinidad, CRAM, CECAIPO y ASPRUANDES, por la gran colaboración prestada en el suministro de información y en el desarrollo de las entrevistas.

A mis amigas del Páramo y de otras regiones del país como Zuga, Paquita, Juliana, Asunción, Charo y compañeras de equipo, quienes con su trabajo sostenido y esfuerzo sin límites en pro del desarrollo de las comunidades de pequeños productores agrícolas, han mantenido latente en mí, esa necesidad y compromiso de

estudiar y trabajar en la búsqueda de mejores condiciones de vida para ese sector.

A mis queridos Miguel, Julito y Ernestito por su inmenso amor y apoyo, por la cantidad de sábados, domingos y vacaciones que sacrificaron en función del logro del presente trabajo.

A mis adorados Papá, Tía, por el ejemplo de trabajo constante y ayuda desinteresada al prójimo, así como el apoyo moral que tanto ellos como mis queridos suegros, hermanos cuñados y sobrinos me brindaron.

A mi sobrina Lizbell y mi amiga Olguita por su incansable ayuda en la transcripción de los manuscritos.

A mis queridos compañeros y amigos Olga, María, Gustavo, Marina, Mailer y Zulaima, quienes siempre me estimularon a seguir adelante.

A todos los profesores del Postgrado en Administración por los conocimientos que me transmitieron, en especial a los profesores Hernán Contreras, Elisa de Elberg, Oscar Villalón, Gianpaolo Orlandoni, Sol Saavedra, Erasmo Chalbauld y Crox Sánchez.

A mis queridos alumnos por el gran compromiso académico que tengo con ellos.

A la Universidad de Los Andes, en especial al Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) por brindarme esta oportunidad.

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo, constituye la aplicación de un modelo de análisis estratégico a organizaciones agrícolas sin fines de lucro, en virtud de que, en el Estado Mérida existe un número considerable de tales organizaciones, en las cuales el lucro no es el fin último sino un medio para mantener los diferentes programas sociales que ofrecen a las comunidades campesinas y el impulso de ellas, representa una vía adecuada para mejorar las condiciones de vida de importantes sectores de bajos ingresos. Por otra parte, estas organizaciones deben desarrollarse y ser gerenciadas en medio de las condiciones tan cambiantes, turbulentas y competitivas de la Venezuela de hoy y en la mayoría de los casos no cuentan con un apoyo técnico adecuado o le son aplicadas técnicas para empresas netamente lucrativas.

El modelo de análisis estratégico presenta, en primer término, el marco teórico-conceptual para cada método y/o técnica utilizada, las cuales han sido desarrolladas por reconocidos tratadistas del tema de gerencia estratégica, entre los que podemos mencionar a Porter M.; Austin J.; Sallanave J. y luego su aplicación práctica a la organización seleccionada conocida como Centro Campesino Mucuchíes "El Convite" (C.C.M.).

El referido modelo se desarrolló en dos etapas, en la primera, se evalúa a la organización en su totalidad, a nivel interno y en relación con su medio ambiente para concluir con el diagnóstico estratégico. En la segunda etapa se define la estrategia genérica,

las acciones estratégicas a seguir, la estructura organizativa y el perfil gerencial más adecuado a la estrategia; todo esto en función de los resultados obtenidos del diagnóstico estratégico, del establecimiento de la situación deseada en un horizonte de tiempo, de los escenarios más probables y del análisis global y sectorial.

Los resultados obtenidos señalan, entre otros, que el trabajo agrícola en pequeña escala sigue representando la principal fuente de ingresos de grandes masas de la población; en consecuencia, las organizaciones agrícolas sin fines de lucro son una alternativa para el pequeño productor, quien está desatendido en sus necesidades fundamentales. Finalmente, se comprueba que es viable la aplicación de un modelo de análisis estratégico a las mencionadas organizaciones como instrumental de apoyo, ofreciendo herramientas concretas a la gerencia eficaz y eficiente de ellas.

SUMMARY

The development of this work is the application of a strategic analysis model on non-profit, agricultural organizations.

In virtue of the fact that in the state of Mérida there is a considerable number of such organizations, where profit is not the goal but is rather a way to maintain different social programs offered to the rural communities and the stimulus from them. These organizations represent an adequate way to improve the living conditions of important low income sectors. These organizations have to be developed and managed within the changing, turbulent and competitive conditions existing in Venezuela. In most cases they do not have good technical support, nor do they apply techniques for lucrative enterprises.

This strategic analysis model presents, firstly a theoretical and conceptual base for each method and/or used technique, developed by well known authors in the area of strategic management (Porter M.; Austin J.; Sallanave J.) and then presents all practical applications on the group known as Centro Campesino Mucuchíes "El Convite".

The said model was applied in 2 stages; to make the conclusion of the strategic diagnosis, the entire organization was first evaluated, at an internal level and then its relationship with the surrounding environment.

In the second stage a generic strategy was defined stating the strategic actions that needed to be followed in the organization structure and the most adequate management outlined for the strategy. All this things in function of the results obtained of the evaluation diagnosis, of the settlement of the desired goal situation in a defined period of time, from the most probable places selected by a previously conducted global and sectorial analysis.

The obtained results show that: agricultural work at a low scale is still the main source for income for the majority of people from the region and as a consequence the non profit agricultural organizations are an alternative for low-scale producers, who do not have an alternative means of having their needs met.

Finally it is proved that the application of this type of analysing strategic model to the nonprofit agricultural organizations is viable. This model can be seen as a valuable supporting material, offering needed tools to the efficacious and efficient management of the organization.

INTRODUCCIÓN

La economía venezolana se ha caracterizado, en la década de los 90, por un sin número de dificultades, producto de las acciones ejecutadas en los años precedentes, tales como: despilfarro, corrupción, imprecisión, mala gerencia y políticas económicas erradas. A esta realidad interna, se han sumado dos hechos importantes que han reforzado el duro golpe a dicha economía y están referidos, en primer lugar, a la renta petrolera, que, como principal fuente de ingresos para el país, dejó atrás la época dorada iniciada en los años setenta para someterse a las constantes alteraciones del mercado internacional y, en segundo término, el endeudamiento externo incontrolado con la obligación de hacer pagos excesivos en divisas al exterior. Este triángulo en conjunto: mala administración, naturaleza e inestabilidad de la renta petrolera y pago del servicio de la deuda, ha generado el mayor sacrificio sobre los sectores más débiles de la población venezolana.

Particularmente el Estado Mérida, dentro del entorno nacional, se ha visto muy afectado por la situación del país, en virtud de que todos los poblados que lo conforman sustentan su economía en la producción y comercialización de renglones agrícolas, siendo precisamente este último el más olvidado de todos los sectores, más aún cuando en el Estado no existen grandes plantaciones de un solo propietario, ni procesos agroindustriales de importancia; en su lugar, predominan pequeños y medianos productores agrupados en Asociaciones, Cooperativas, Centros, Sistemas de Riego, Gremios, etc. Esto con el fin de contrarrestar de alguna

manera, la difícil situación que les toca enfrentar por su condición de pequeños productores. La mayoría de estas Cooperativas, Asociaciones, Gremios o Centros han sido administrados por gente muy vinculada al ramo, quienes en un alto porcentaje poseen gran vocación de servicio y espíritu de trabajo pero no cuentan con herramientas precisas, adaptadas a esa realidad particular, que les permitan orientar su acción hacia organizaciones más exitosas y competitivas.

Debido a que a nivel local, nacional e internacional la realidad es cada vez más cambiante, turbulenta, competitiva y ahí deben desarrollarse las empresas u organizaciones con la necesidad apremiante de incrementar su productividad y ser competitivas, existe una clara tendencia a gobernar cualquier organización (con o sin fines de lucro de propiedad estatal, mixta o privada) en el marco de una gerencia de tipo estratégico empresarial.

Las empresas, para alcanzar el éxito, ya no pueden seguir haciendo ensayos de prueba y error, ni manejos parciales y aislados de las áreas particulares como son: producción, finanzas, mercadeo, personal, por el contrario se hace necesario el llamado "Manejo Estratégico de la Empresa", por medio del cual es posible, a nivel de gerencia general de la empresa, resolver un problema con una visión global.

La perspectiva de la Gerencia Estratégica Empresarial centra su acción en la organización de factores humanos y técnicas analíticas. Dentro de los primeros, se destacan los siguientes: Actitud Empresarial de quienes dirigen una organización; Mentalidad de Victoria en el sentido de que sin un constante esfuerzo por superar problemas y oponentes, no se obtendrán resultados satisfactorios; Creación de una Cultura orientada a la acción y productividad (no reactiva a lo que ocurre en el entorno relevante y visión de futuro).

De igual manera, entre las técnicas de análisis estratégico se deben señalar como fundamentales las siguientes: análisis de entorno global nacional e internacional y de los factores ambientales, económicos, políticos, culturales y demográficos (Austin: 1990); análisis estructural del entorno competitivo y de estrategias genéricas para enfrentarlo (Porter, 1980); Definición de misión, visión de empresa y objetivos; análisis de la cartera pares producto-mercado; análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y análisis de los grupos de poder.

El presente trabajo, pretende en forma aproximativa, considerar los siguientes aspectos: analizar a la gerencia estratégica de organizaciones sin fines de lucro en razón de mejorarla, especialmente la de organizaciones agrícolas, lo que hará posible, de manera indirecta, elevar las condiciones de vida de importantes sectores sociales de bajos ingresos; adecuar y desarrollar técnicas de análisis estratégico para este tipo de organizaciones; generando un basamento teórico-práctico para que instituciones sin fines de lucro, desarrollen y apliquen una efectiva Gerencia Estratégica.

El trabajo está estructurado en tres capítulos: El Capítulo I, identificado como Administración Tradicional, Administración Estratégica y Consideraciones sobre lucro en relación a las organizaciones que se investigan; presenta una síntesis de cómo ha ido avanzando la administración estratégica, analizando la evolución del concepto de planteamiento y análisis estratégico; se presentan consideraciones de lo que distintos autores entienden por estrategia; se señala a grosso modo, el modelo más comúnmente utilizado al analizar el entorno de una empresa en particular y las características especiales que determinan su entorno en razón de ser empresa en país en vías de desarrollo. Finalmente en este capítulo, se plantean algunas consideraciones sobre lucro en relación a las organizaciones que se pretenden investigar, es decir, aquellas sin fines de lucro.

A partir del Capítulo II, se presenta la metodología para desarrollar el planteamiento estratégico de empresas sin fines de lucro. En el Capítulo II se expone la Evaluación Estratégica, a través de la cual se llega al diagnóstico estratégico, luego de haber hecho un estudio de las organizaciones en su totalidad. Cada paso que se debe dar para llegar al diagnóstico se reseña en secciones, así encontramos que en la sección 1 se hace una presentación resumida de las organizaciones consideradas como sin fines de lucro y del sector agrícola, planteando información resumida de las principales características de seis de ellas, por ser las más representativas, las más similares entre sí y de las que fue posible visitar y obtener información.

En la sección 2 se expone la misión, objetivos e indicadores con sus valores cuantitativos y su análisis cualitativo, los síntomas y la evaluación global de la situación de las organizaciones. Se desarrolla en primer lugar, el marco teórico conceptual de cada término y/o técnica mencionada y luego se desarrolla la aplicación práctica de ellos en la organización seleccionada (sección 3) conocida como el Centro Campesino Mucuchíes "El Convite" (C.C.M.). A partir de esta sección y en todas las sucesivas, la metodología que se sigue es la misma; es decir, se presenta primero la base conceptual de los términos y/o técnicas mencionadas en la sección, luego su aplicación para la respectiva organización.

La sección 4, se refiere a la explicación de los síntomas detectados en la sección precedente, a través del análisis de los factores fundamentales del éxito competitivo de una empresa, estudio comparativo de la evolución del medio ambiente y de la empresa, estudio de los grupos de poder, estudio comparativo de la evolución de la empresa exitosa y análisis de los pares producto-mercado actuales, para llegar finalmente, al resumen y conclusiones del diagnóstico estratégico.

El Capítulo III, expone el planteamiento de estrategias que permitirán a la empresa ser exitosa y competitiva en el tiempo considerado para el análisis; se sigue la misma metodología del Capítulo II en el desarrollo de las secciones (desarrollo conceptual de cada término y/o técnica mencionada y en el último punto la aplicación práctica).

En la sección 1, se plantea una revisión de la misión, objetivos, indicadores, y sus prioridades, en la 2 se fijan metas y se define la situación deseada en un horizonte de tiempo (visualización); en la 3 se definen los escenarios en los cuales es más factible que deba desempeñarse la organización; en la 4 se selecciona y se define la estrategia genérica; en la 5 se seleccionan y definen las acciones estratégicas para implantar la estrategia genérica; en las 6 y 7 se evalúa la reacción de los grupos de poder y las posibilidades de logro de la situación deseada respectivamente; en las 8 y 9 se propone una organización y un perfil gerencial que permita implementar las estrategias planteadas previamente.

Finalmente, se presentan las conclusiones producto de haber desarrollado una base conceptual del planteamiento estratégico y haberlo aplicado a una organización agrícola sin fines de lucro, lo cual se pretende sea de gran utilidad tanto desde el punto de vista académico, a través del marco teórico planteado, como a nivel práctico en las organizaciones existentes no sólo en la zona, sino a nivel nacional.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y CONSIDERACIONES SOBRE LUCRO EN RELACIÓN A LAS ORGANIZACIONES QUE SE INVESTIGAN

I. ADMINISTRACIÓN Y PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 Pase de la Administración Tradicional a la Gerencia Estratégica

Al estudiar la evolución de las ideas de la administración tal y como la plantean Hermida y Serra (1990), se observa que la administración tradicional analiza la evolución de la empresa y de su medio ambiente desde 1900 hasta 1970, comenzando por las escuelas Clásicas en los años 1845 a 1925 (Taylor y Fayol) hasta llegar a la teoría de los Sistemas (1970). Es a partir de esta fecha que se plantea una nueva forma de concebir la administración, originada en varias circunstancias trascendentales que afectan a la economía y a los mercados, lo cual conlleva a buscar una nueva forma de explicar, comprender y conducir los negocios occidentales a partir de esta fecha.

Factores tales como turbulencia y la inestabilidad, comienzan a estar presentes de manera casi permanente en la administración;

se descartan las metodologías y herramientas tradicionales y se impulsa el desarrollo de concepciones nuevas y de mecanismos acordes con la nueva realidad. Según señalan Hermida y Serra (1990) los tres sucesos de mayor significación fueron:

1. El crecimiento continuo de los grandes mercados tradicionales se fue perdiendo hasta llegar a una nueva etapa de mercados estancados y, las ideas tradicionales de la administración se correspondían con la etapa de mercado en permanente crecimiento.

2. Se produjo un crecimiento notable en la complejidad de los problemas competitivos en virtud de que se pensaba que la crisis era temporal y pasajera y, la oferta de bienes para los mercados tradicionales siguió aumentando.

Simultáneamente se produjo la reducción de los mercados y la aparición de una tremenda lucha competitiva, en la cual, para mantener una posición en el mercado era necesario defenderla fuertemente; crecer es posible a costa de la competencia.

3. Junto a esta complicada situación se instala, a su vez, el efecto turbulencia enunciado por Druker (citado por Hermida y Serra, 1990), en la que el administrador a pesar de su pericia y experiencia no alcanza a llevar a la empresa sin riesgos y sin problemas; es decir, le ocurre algo similar a lo que a un piloto de avión le sucede al ingresar en una zona de tormenta o de inestabilidad en el vuelo.

Este panorama caracterizado por el surgimiento de nuevos problemas se mantiene durante varios años, haciéndose más agudo a partir de 1977/78, cuando el problema de mercados estancados generó en una fuerte declinación de los mismos, en donde la lucha competitiva se acentuó por tratar de mantener las posiciones alcanzadas. De manera simultánea a las dificultades que se producen en el mundo occidental, el Japón desarrolla una fuerte economía

industrial dentro de sus fronteras e internacionalmente ofreciendo a nivel mundial productos de alta tecnología y a precios sumamente competitivos.

La turbulencia y la inestabilidad se pronunciaron como consecuencia de problemas de economía de los países, tales como: endeudamiento que a su vez genera inflación y recesión, presión fiscal, pérdida de paridad de la moneda respecto al dólar, reducción del ingreso bruto y per cápita y, pocos estímulos a la inversión en proyectos de riesgo. Se mantiene la etapa de los mercados decrecientes y de acuerdo con la opinión de especialistas se prevé que esta situación se mantendrá por largo tiempo. Surge la necesidad de desarrollar un nuevo enfoque conceptual con herramientas apropiadas en la administración para atender esta nueva realidad y conducir de manera adecuada a las empresas y organizaciones en general, en circunstancias tan diferentes a las estudiadas por la administración tradicional (Figura I).

FIGURA 1
RELACIÓN DE EFECTOS Y CONSECUENCIAS
SOBRE LAS IDEAS DE MANAGEMENT EN LOS
TRES TIPOS DE MERCADO



FUENTE: Hermida, J. y Serra R. (1990:146)

Se originó entonces, una desesperada búsqueda de soluciones que permitieran entender y enfrentar la nueva realidad; surgen nuevos criterios como enfoques o como modas contentivos de herramientas con alcances muy parcializados.

La evolución que han tenido las ideas sobre Administración Estratégica a partir de 1970 las resume Hermida y Serra (1990), en un cuadro donde se incluyen algunas ideas que alcanzaron cierta estructura tanto por su desarrollo como por su grado de difusión, ciertos enfoques o técnicas que, para muchos han sido sólo modas pero que con su trascendencia y por la forma como se difundieron es necesario conocerlas y evaluarlas para saber si es posible aplicarlas (Cuadro 1)

CUADRO 1
ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS IDEAS
SOBRE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

D I M E N S I O N H A R D	El Planteamiento Estratégico (Ansoff - Ackoff) Chandler - Druker	Las Matrices del Análisis Estratégico B.C.G. Mc. Kinsey Prospectiva (Escenarios)	Estrategia Competitiva Porter VIP Harrigan	Ventajas Competitivas Dinámicas (Porter) Cultura Compartida
D I M E N S I O N S O F T L A C U L T A	Management Japonés	CONSENSO Con influencia japonesa	EXCELENCIA (Peter y Waterman) Creatividad de Innovación (Druker) Cultura Compartida	 Entrepreneurship Intrapreneurship (Pinchot) (Druker) (Mc Millan) (Lorange) (Seeger)

FUENTE: Hermida, J. y Serra R. (1990:147)

Lo que se denomina “Hard” en el cuadro contiene todos los desarrollos vinculados con los problemas de los mercados, de la competencia y de los efectos de la turbulencia, expresa la alta preocupación por lo técnico instrumental o por la búsqueda de un fuerte soporte para analizar dichos problemas.

Lo que se denomina “Soft” incluye desarrollos y conceptos asociados con la participación y con la creatividad; es decir, todo lo referido a la conducta de las personas de las empresas (cultura) a su motivación para ganar, para ser excelentes y emprendedores.

1.2 Evolución del Concepto de Planeamiento hasta llegar al Planeamiento y Análisis Estratégico

A pesar de que existe gran cantidad de estudios que intentan pautar la evolución del planeamiento estratégico, el trabajo de Mc Kinsey (citado por Hermida y Serra, 1990: 164), es el único que trata de juzgar las cualidades intrínsecas de los planes producidos, enfocando más la esencia que el procedimiento.

El estudio de Mc Kinsey expone que la evolución del planeamiento se puede dividir en cuatro etapas claramente diferenciadas:

1. Planeamiento Financiero, el cual es aplicado por la mayoría de las grandes organizaciones.

2. Planeamiento basado en el Pronóstico, es utilizado en organizaciones en las que los responsables de dicho planeamiento ven más allá del mero plan financiero (la mayoría de las empresas llegan a esta fase).

3. Planeamiento orientado hacia el exterior, se orienta hacia un análisis más profundo y creativo de las tendencias del mercado, los clientes y la competencia.

4. Administración Estratégica, representa una sistematización y extensión interna de los beneficios obtenidos en la fase anterior y conduce a una posterior implantación evolutiva.

Según plantea el estudio de Mc Kinsey, lo que impulsa la evolución del planteamiento va a depender de la complejidad de los problemas que deben enfrentar las empresas y de la forma como se va transformando el ambiente.

Etapa I: Presupuestación y Planeamiento Financiero

Se prevé el planeamiento como un problema en el cual se pronostican ingresos y gastos, costos en general y rendimiento para un período económico generalmente de un año. Las empresas ubicadas en esta etapa cuentan con una estrategia, a pesar de que no cuentan con un sistema de planeamiento formal y, la calidad de la misma va a depender de la fuerza empresarial de los niveles gerenciales elevados.

Etapa II: Planeamiento Estático y Unidimensional

Es estático porque analiza las posibilidades presentes basadas en información del pasado y unidimensional porque considera sólo la dimensión actual.

Este análisis es útil para evaluar las tendencias de largo plazo pero, es muy limitado porque ignora aspectos claves de la empresa mediante datos y proyecciones financieras; sin embargo, es un avance sobre la Etapa I.

Etapa III: Planeamiento Dinámico y Multidimensional a nivel de Negocios

En esta etapa se cubren todas las posibles dimensiones del producto-mercado no aferrándose a lo que la empresa siempre fabricó y vendió para determinado mercado; se analiza un espacio de producto-mercado más amplio con posibilidades de expandirse

o reducirse, pensando que la oferta del mercado es muy competitiva y que los clientes modifican sus gustos y preferencias; además de que el entorno (Legal-Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico, Mundial) afecta a la empresa a través de variables no controlables por ella. En esta etapa se consideran todas estas variables, analizándolas y controlándolas a través del tiempo.

Etapa IV: Planeamiento Dinámico, Multidimensional y Creativo a nivel de empresa

Se diferencia de la etapa III en que es creativo y no parte de una estrategia convencional; se orienta fundamentalmente a definir y satisfacer las necesidades del cliente, a competir más eficazmente, a ofrecer nuevos productos o servicios, a plantearse constantemente estrategias nuevas, muchas veces sorprendidas, se trata de estar permanentemente creando opciones, mirando hacia el entorno, analizando los posibles escenarios.

Etapa V: En esta etapa, ya el planeamiento estratégico es inseparable del sistema de administración propiamente dicho, porque el planeamiento no se realiza una sola vez al año de manera apresurada sino que es un proceso continuo al igual que el sistema administrativo.

Para gerenciar estratégicamente, la estrategia debe guiar el rumbo de la empresa, debe ser clara, flexible y entendida por todos los miembros de la Organización para que la conduzca hacia el éxito seguro y no a su extinción. En función de la estrategia se debe plantear tanto la estructura de la organización como sus procesos administrativos.

Los planes estratégicos deben estar profundamente penetrados en la organización y plenamente vinculados a la toma de decisiones operativas.

1.3 Concepto de Estrategia

El concepto de estrategia surge de la palabra griega estrategos, jefes del ejército.

Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes (Hermida y Serra, 1990: 170).

A nivel de administración el empleo del término estrategia va mucho más allá y ha evolucionado de tal manera que surgió una nueva forma de dirigir las organizaciones llamada "administración estratégica", a través de la cual se pretende adaptar todos los recursos con que cuenta la administración, el medio ambiente en constante cambio y, aprovechar las oportunidades del mismo, en función de objetivos y metas.

Se presentan diferentes enfoques y definiciones que se dan al término estrategia en la administración:

a. Peter Druker (1954):

Fue uno de los primeros en hablar del término y para él, la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas:

¿Qué es nuestro negocio?

¿Qué podría ser?

b. Alfred Chandler (1962):

Define la estrategia como:

La determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los recursos de

acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas (citado por Hermida y Serra, 1990: 170).

c. Kenneth R. Andrews (1965)

La define así:

Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo de evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras (citado por Hermida y Serra, 1990: 171).

d) Igor Ansoff (1965)

Ansoff veía a la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, tal que definan la esencial naturaleza de los negocios que la organización planea para el futuro, él identifica cuatro componentes en la estrategia.

1. Ambito producto-mercado (los productos y los mercados que la empresa trabaja).

2. Un vector crecimiento (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).

3. Ventajas competitivas (las principales características que la firma tiene en cada posición producto mercado que hacen fuerte su poder competitivo).

4. Sinergia, una medida del efecto conjunto, esto es el fenómeno $2 + 2 = 5$ o que el todo es más que la suma de las partes. Es la actitud de la empresa para triunfar en una nueva realidad.

1.4 Otras consideraciones sobre Planeación Estratégica

1.0.1 La Planeación Estratégica

Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puedan alcanzar uno o varios objetivos (Salleneve, 1990: 42).

En una empresa u organización existen varios niveles de planeación estratégica. Según el tipo de organización será posible determinar niveles de planeación estratégica reducidos en empresas pequeñas, donde todas las decisiones son tomadas generalmente por el dueño o por una sola persona. Sin embargo, en empresas más grandes organizadas según una estructura divisional, se establece una planeación estratégica a tres niveles:

a. A nivel de la empresa total (Estrategia Corporativa)

Se plantean interrogantes básicas sobre el presente y el futuro de la empresa a las cuales la planeación estratégica debe responder. Las interrogantes son: ¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa?, ¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros?, ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?

b. A nivel de división

Una vez que la empresa conoce a qué tipo de actividades va a dirigir sus recursos, debe plantearse la forma cómo alcanzará el

éxito en los sectores escogidos. Para determinar la planeación más adecuada a nivel de división es necesario utilizar técnicas distintas a las requeridas para la planeación global, a manera de ejemplo se mencionan las siguientes: Análisis competitivos, método de segmentación del mercado y de diferenciación del producto.

c. A nivel funcional

Las personas asignadas en los distintos niveles funcionales, son quienes tienen la responsabilidad de ejecutar el plan estratégico elaborado; este es un nivel crítico, pues si existen malas políticas la mejor estrategia puede fracasar.

Según este esquema, la planeación estratégica es consecuencia de una negociación entre los niveles estratégicos y no es de competencia única de la gerencia general, sino de todos los niveles. Es un proceso continuo de comunicación y toma de decisiones, basado en una fuente de información adecuada, tanto del medio ambiente interno de la empresa (capacidades, medios, recursos, limitaciones, fortalezas y debilidades) como del medio ambiente externo actual y futuro (oportunidades, amenazas y restricciones). El buen manejo de esta información permitirá plantear un diagnóstico estratégico, respondiendo a las primeras interrogantes sobre ¿Dónde se encuentra la empresa actualmente? para proseguir con una adecuada planeación estratégica.

1.4.2 La planificación estratégica

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior (Jarillo, 1989: 186-187).

La planificación estratégica representa un proceso iterativo de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba en la organización, en consecuencia, al establecer un sistema formal de planificación estratégica, toda la organización se involucra en la implantación de la estrategia. Este proceso es fundamental, ya que si bien es cierto que el diseño del plan estratégico es tarea prioritaria de la dirección general y, su ejecución es su máxima responsabilidad; no es menos cierto que las unidades inferiores son las que finalmente hacen las cosas, por lo tanto, deben sentir que han sido tomadas en cuenta y deben saber exactamente lo que deben hacer para que el plan se cumpla.

Jarillo (1989), presenta tres elementos de la Planificación Estratégica que son:

1. Los sistemas de presupuesto y control financiero

Estos representan la primera herramienta formal para decidir la estrategia de la empresa; si se estructuran de manera adecuada, deben permitir no solamente alcanzar cifras preestablecidas, sino la obtención de planes concretos que mejoren la posición competitiva de la empresa.

2. La planificación a largo plazo

El concepto de estrategia empresarial debe obligar a que las empresas busquen procedimientos más completos que el simple ciclo presupuestario; se pretende ampliar dicho ciclo elaborando previsiones de ingresos y gastos para los siguientes 3, 5, ó 10 años. Esta tarea, a pesar de ser nada fácil, tiene la virtud de obligar a pensar en el futuro.

Las condiciones de incertidumbre en las cuales se mueven hoy las empresas las obliga a tener un plan que las oriente, lo cual exige

un nivel de creatividad muy grande, manteniendo al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios.

2. La planificación estratégica propiamente dicha

Todo sistema de planificación estratégica debe estar conformado por las siguientes partes:

Consideraciones sobre el entorno: Tamaño y crecimiento del mercado, competidores actuales y nuevos, tecnología, necesidades cambiantes de los clientes, etc.

Metas para la empresa: Las metas deben ser genéricas y concretas; la estrategia competitiva debe traducirse a magnitudes cuantitativas. Deben existir metas estratégicas (largo plazo) y metas operativas (corto plazo).

Acciones Concretas: Para alcanzar los retos estratégicos definidos deben darse acciones concretas que sean viables.

Desglose presupuestario y de control de acciones anteriores: A través del control la empresa conocerá si alcanzó o no los resultados deseados.

A continuación se presentan los pasos concretos que se deben seguir en el proceso de planificación estratégica de una empresa, ya que es un proceso secuencial para llegar finalmente al plan estratégico para todas y cada una de las unidades de la empresa:

a. Determinación de lo que la empresa debe ser (en otras palabras, su misión):

Es el nivel más profundo, en donde se plantea el camino que debe seguir el proceso estratégico; en este nivel se incluyen las afirmaciones más importantes de la filosofía de la empresa.

b. Determinación de las grandes metas corporativas para el año entrante:

En este nivel es necesario analizar los resultados pasados y las variables del entorno para establecer metas razonables y ambiciosas.

c. Determinación de los negocios en que se quiere competir:

Es fundamental estar evaluando por lo menos una vez al año si los distintos negocios en que se encuentra la empresa, son congruentes con sus metas corporativas.

d. Determinación de la estrategia competitiva de cada negocio:

Se debe decidir cuál debe ser la estrategia de cada unidad de negocio, no sólo en términos generales sino a niveles específicos.

e. Determinación de las grandes acciones estratégicas necesarias para alcanzar la estrategia de cada negocio:

Se debe pensar en cómo se lograrán las estrategias previstas.

f. Determinación de metas funcionales:

Se deben descomponer las grandes acciones estratégicas en medidas concretas dentro de cada función.

g. Consolidación y revaluación de las metas estratégicas de todos los negocios:

Luego de que cada unidad de negocios ha planteado sus estrategias, la dirección general debe unirlas y analizar si realmente

conducen a cumplir las grandes metas corporativas, de lo contrario se debe renegociar con las unidades de negocios y ajustar las metas.

h. Elaboración de planes detallados:

Al estar decididas las estrategias de las unidades de negocios junto con las acciones estratégicas, se debe desglosar en planes detallados a la par de sus respectivos mecanismos de control.

i. Consolidación presupuestaria:

Se incluyen todos los planes estratégicos para que finalmente se obtenga un presupuesto global detallado.

Considerando lo anteriormente señalado, puede decidirse que la estrategia define la dirección hacia donde debe encaminarse una empresa y por tanto, internamente armoniza e integra las partes, dándole sentido a su gestión, a la vez, que externamente le permite interactuar proactivamente con su entorno.

Ahora bien, para la formulación de una estrategia competitiva Porter (1985), señala que lo esencial es relacionar a una empresa con su medio ambiente; a pesar de ser muy amplio el entorno relevante en el cual se abarcan tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa, que el autor considera, es el sector o sectores industriales en los cuales compete. La estructura del sector industrial ejerce una gran influencia en la determinación de las reglas del juego competitivo y en lo que para la empresa esté disponible como posibilidades estratégicas potenciales.

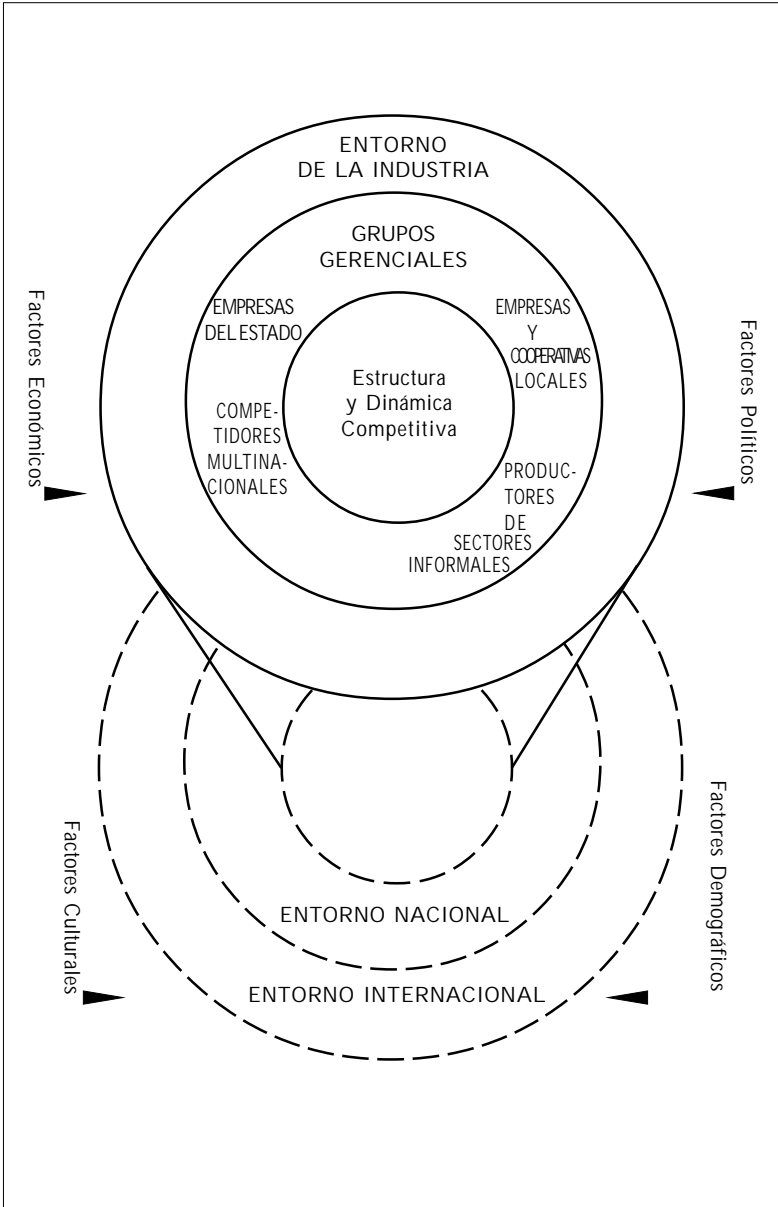
Sin embargo, en estudios sobre estrategia gerencial dedicados de manera particular a los países en vías de desarrollo, el autor Austin (1990) en su libro " Acción Gerencial para países en Vías

de Desarrollo”, plantea como aspecto clave para lograr una gerencia efectiva en estos países, la capacidad para analizar, comprender y manejar las fuerzas externas que rodean a la empresa. Para conocer las fuerzas externas que afectan a las empresas, las clasifica en cuatro categorías: económicas, políticas, culturales y demográficas; a su vez divide el entorno gerencial en cuatro niveles: el nivel internacional abarcando las interacciones entre los países, el nivel nacional abarcando las estrategias y políticas del gobierno, el nivel de la industria representado por el entorno competitivo inmediato de las empresas (modelo de Porter) y el nivel de la empresa formado por la estrategia y operaciones de cada empresa.

Este modelo de análisis estratégico de los países en vías de desarrollo pretende presentar una visión del entorno de la empresa que va desde el más macro o distante hasta el más micro o nivel interno. Considerando que todos los factores ambientales dan forma a los cuatro niveles, existiendo una interacción constante entre ellos. Como se puede deducir del planteamiento previo, el modelo de Análisis Estructural de los Sectores Industriales planteado por Porter se puede ubicar dentro del análisis más amplio que plantea Austin para países en vías de desarrollo.

La figura 2 presenta de manera clara cómo el análisis del sector industrial (Porter, 1985), es un nivel más dentro del entorno global considerado por Austin (1990).

FIGURA 2
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA



FUENTE: Austin, J. (1990:33)

Para fines del presente trabajo se analizarán los factores fundamentales del éxito competitivo de la empresa con base al modelo planteado por Porter, considerando las cinco fuerzas que mueven la competencia en un sector (amenaza de nuevos ingresos, poder negociador de los proveedores, poder negociador de los clientes, rivalidad entre los competidores existentes y amenazas de productos o servicios sustitutos); luego al hacer el estudio comparativo de la evolución del medio ambiente y de la empresa, se introduce el análisis del entorno nacional e internacional basado en el modelo de Austin, en virtud de la relevancia de este análisis para realizar la evaluación estratégica de cualquier empresa u organización que se desempeñe en un país en vías de desarrollo.

2. CONSIDERACIONES SOBRE LUCRO EN RELACION A LAS ORGANIZACIONES QUE SE INVESTIGAN

Hasta ahora se han comentado distintas consideraciones sobre la evolución del concepto de planeamiento hasta llegar al análisis estratégico de las organizaciones modernas en general, sin considerar en particular a las organizaciones sin fines de lucro, las cuales son objeto de análisis en el presente trabajo.

Es importante destacar que se pretende plantear un modelo de análisis estratégico para organizaciones sin fines de lucro, especialmente aquellas vinculadas con el sector agrícola, que contribuya en parte a superar las fallas y defectos que no les han permitido desarrollarse y consolidarse.

Se debe tener como premisa que tanto las Cooperativas como las organizaciones de este tipo existentes en nuestro medio, se mueven dentro de una economía capitalista, en la cual un cierto nivel de lucro es obligatorio para la subsistencia, siendo un requisito para sobrevivir más que un objetivo.

En este sentido, debe quedar claro que para tales organizaciones el lucro no es el fin último sino un medio para subsistir. El profesor García (1990), en su libro "Cooperativas" presenta de manera detallada toda la jurisprudencia existente en relación con el movimiento cooperativo y, entre sus planteamientos señala, como finalidades de las cooperativas las siguientes:

a) Noción: El fin último de las Cooperativas es luchar por una nueva sociedad basada en los principios cooperativos, donde se elimine la explotación de unos hombres por los otros, donde los productores y consumidores posean y administren las empresas de producción, obtención y distribución de los bienes y servicios para que de ese modo se construya la democracia económica social.

b) Los Beneficios: Como consecuencia de la prestación de los servicios o del trabajo de sus asociados, la cooperativa obtiene ganancias o beneficios llamados excedentes. La obtención de los excedentes no es la finalidad esencial o primaria de la Cooperativa sino la consecuencia de su finalidad de prestar servicios o permitir el trabajo de sus asociados.

c) El Lucro: Aunque la cooperativa obtenga beneficios económicos se dice que no persigue fines de lucro, porque su finalidad esencial no es esa, sino que ello es el producto de su actividad. En cambio, las sociedades mercantiles sí persiguen fines de lucro porque su finalidad esencial, su razón de ser, es obtener beneficios y, para ello, tienen que prestar servicios. (García, 1990: 36, 37).

A pesar de su finalidad las Cooperativas deben vivir y ser exitosas en un medio competitivo en el cual hay empresas con claros fines de lucro, tanto bajo esquemas organizacionales formales como informales (Austin, 1990) y esta realidad obliga a que sean gobernadas en forma estratégica en el mundo de hoy, con la idea

de poder alcanzar sus objetivos, pues de no enfrentar la administración de las Cooperativas de este modo implica su desaparición en el mediano plazo.

Se presentan a continuación algunas definiciones y consideraciones generales sobre lucro para entender claramente el tipo de organizaciones a las cuales nos referimos, y enmarcar el análisis acorde con la realidad de tales organizaciones.

2.1 Distintos Conceptos de Lucro

Según el Diccionario Gran Sopena (1980: 1655), se tiene:

Lucro: "Ganancia, utilidad o provecho que se saca de una cosa".

Ganancia: "Acción de ganar, utilidad, provecho, lo que se gana".

Utilidad: "Calidad de útil, provecho, fruto, interés que se obtiene de una cosa".

Según Pesenti (1974), las empresas capitalistas entran en el mercado con un capital monetario inicial con el cual adquieren los elementos necesarios para la producción, luego venden en dicho mercado la mercancía para finalizar el proceso productivo con un capital monetario final obtenido de dicha venta. Así mismo, señala que "para que el proceso productivo tenga sentido para el capitalista es necesario que el capital final sea superior al capital inicial en una determinada cantidad que llamamos ganancia" (160). Según Lange (1978):

La producción mercantil y los cambios monetarios-mercantiles conducen a la ruptura de la relación directa entre la actividad

económica y la satisfacción de necesidades. La actividad económica de los hombres viene a descomponerse en dos aspectos diferentes: la actividad para el lucro y la actividad de la economía doméstica (139).

Al dividir la actividad económica en dos géneros distintos, se plantean nuevos fines de dicha actividad, se encuentra que en la economía doméstica son las necesidades las que determinan los fines, los cuales son muy diversos según las diferentes necesidades: alimentación, vestido, habitación, diversiones, etc. En cambio, en la actividad para el lucro el único fin es la obtención de un ingreso; este fin es siempre igual en cualquier lugar, independientemente de la forma concreta que tenga la actividad para el lucro y, de las necesidades concretas para cuya satisfacción el hombre actúa económicamente.

En la división de la actividad económica en actividad lucrativa y en actividad doméstica, resalta la necesidad de identificar el fin general para poder realizar todos los demás fines de la actividad económica.

La actividad para el lucro –obtención de ingreso, determina el logro de los fines de la actividad doméstica, los cuales se definen por las necesidades– por lo tanto, la actividad lucrativa se convierte en el fin clave de la actividad económica, dependiendo de su realización el logro de los demás fines. En este sentido, Lange (1978) plantea que: un determinado fin la obtención de ingresos en dinero llega a ser el medio de todos los demás fines. Los fines de la actividad económica quedan ligados los unos a los otros por el hecho de que existe un medio común de lograrlos, que es, a su vez, el fin de la actividad para el lucro (141).

El obtener ingreso (lucro) representa en una economía monetario-mercantil una necesidad económica, independiente de las tradiciones

culturales de una sociedad y de los fines tradicionales de la actividad económica. Esta necesidad de ingreso llega a convertirse en ley de las relaciones económicas monetarios mercantiles.

La integración de los medios por el fin de la actividad lucrativa los arranca del engranaje de la tradición y de la costumbre, pues esta integración exige que la utilidad de un medio dado sea valorada cada vez, desde el punto de vista del fin de la actividad para el lucro; es decir, de la obtención de un ingreso que para el caso de Lange es en dinero. Los medios ineficaces son abandonados, independientemente de las tradiciones a que ellos estén ligados, al mismo tiempo que la elección de los medios, se hace sobre la base de un cálculo en relación con el ingreso que es posible obtener.

2.2 Distintos recursos que se mueven en estas organizaciones aparte de los económicos

El Capital ha jugado, en las sociedades latinoamericanas, un papel histórico como principal instrumento de modernización económica de la región y el Estado como canalizador de los avances capitalistas. Ignorar esta realidad conduciría a hacer análisis erróneos con relación al ritmo de desarrollo que llevan estas sociedades. Sin embargo, la difícil situación que atraviesa América Latina, Venezuela y en particular el sector de pequeños productores agrícolas del Estado Mérida, se manifiesta de muchas maneras: debido a la falta de oportunidades en el mercado del gran capital, se generan formas alternativas de organización productiva y de actividad laboral y, otro gran conjunto de estrategias de supervivencia tales como micro organizaciones productivas y comunitarias, en donde la ética solidaria que se produce en el interior de ellas representa, un recurso indispensable para sobrevivir y desplazarse en un medio en el que impera la lógica competitiva.

En estas circunstancias puede ocurrir que las presiones externas y la falta de adecuados mecanismos para enfrentarlas, disuelva a

las organizaciones por “inercia” y, las incorpore al ámbito competitivo del sistema dominante o, que las organizaciones se fortalezcan, se hagan independientes y transmitan fuerza solidaria a otros sectores similares para que se puedan expandir, por lo que deberán desarrollar acciones de apoyo mutuo, conformar actuaciones tanto individuales como grupales y encaminar proyectos compartidos.

El trabajo colectivo organizado en familias, asociaciones, pequeñas organizaciones comunitarias, micro empresas, etc., no tiene motivaciones exclusivamente económicas, a pesar de que la mayoría de los casos surge de la necesidad de obtener ingresos; es un trabajo solidario, movilizador de energías sociales, participativo, orientado a mejorar la infraestructura social o bien a lograr reivindicaciones importantes como puede ser, mayor autonomía en las decisiones comunitarias.

Las micro-organizaciones se encuentran subordinadas al gran sector de acumulación de capitales modernos y se caracterizan por su inestabilidad con altos índices de aparición y desaparición; se les hace muy difícil sobrevivir individualmente, porque el mantenerse va a depender, entre otros, de los siguientes aspectos: tamaño del mercado, localización, estructura de costos, ventas, posibilidades de ocupar un lugar importante en el mercado competitivo, capacidad de diversificar sus fuentes de insumos y de materia prima, posibilidades de obtener créditos y de evitar la dependencia tanto de pocos compradores como pocos vendedores.

Estas micro-organizaciones no solamente mueven recursos económicos; estudios realizados, señalan que además del recurso económico, se movilizan otros recursos tales como:

- 1) Conciencia social
- 2) Cultura organizada y capacidad de gestión.

- 3) Creatividad popular.
 - 4) Energía solidaria y capacidad de ayuda mutua
 - 5) Calificación y entrenamiento ofrecido por instituciones de apoyo
 - 6) Capacidad de dedicación.
- (Manfred, Elizalde y Hopenhayn, 1986: 77).

Hay una característica muy particular que distingue los recursos enumerados (no convencionales), de los recursos netamente económicos (convencionales) y es que los primeros en la medida que no se utilizan se agotan, mientras que los segundos se agotan en la medida en que se utilizan, por ejemplo solidaridad que se da es solidaridad que crece, en cambio dinero que se da es dinero que se deja de tener. Los primeros se caracterizan por ser abundantes mientras que los segundos son escasos. En la medida en que se potencien los recursos no convencionales, a través de mecanismos estratégicos adecuados, se fomenta la autodependencia y se asegura un más eficiente uso de los recursos convencionales. Los recursos no convencionales se convierten en agentes de transformación, generando en el ser humano la capacidad de movilizar su sensibilidad, imaginación, voluntad y su talento intelectual, esforzándose en extender su desarrollo personal al desarrollo social a través de una conciencia integradora que va de lo individual a lo colectivo, abarcando más que la mera retribución económica lucrativa.

En conclusión, en estas micro-organizaciones los recursos financieros deben tener un carácter complementario y... su asignación sólo será fructífera si encuentra un grupo ya organizado capaz de optimizar la eficiencia de dichos recursos a través de la energía social propiciada por los recursos no convencionales (Manfred, Elizalde y Hopenhayn, 1986: 83).

Hay que destacar que toda empresa debe generar excedente positivo, es decir, que el valor de los bienes y servicios generados

valor necesariamente monetario, debe ser mayor que el costo o valor de los factores productivos empleados. Este es un requisito de supervivencia en el largo plazo para cualquier organización:



CAPÍTULO II

EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

En esta primera fase se plantea la forma como se prepara un diagnóstico estratégico, a través del estudio de las organizaciones en su totalidad, se estudia el desempeño histórico de ellas, se determinan la misión y los objetivos generales así como las metas alcanzadas, se analiza el medio ambiente (en sus categorías económica, política, cultural y demográfica, a nivel internacional, nacional, de la industria y de la empresa) de acuerdo a los criterios planteados por Austin (1990) y Porter (1985), en el cual está inmersa cualquier organización, se estudia además el uso dado a los recursos materiales, financieros y humanos y la estructura organizativa existente.

Se determinan además, una serie de indicadores representativos de los logros alcanzados en los distintos objetivos y la tendencia que tales indicadores han tenido a lo largo del tiempo; con los resultados obtenidos se identifican diversos valores, niveles y tendencias que configuran la sintomatología y desempeño de las organizaciones. Por otra parte, se identifica el conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas tanto con el medio ambiente interno y externo de las organizaciones como con los grupos de poder que influyen en su desempeño. Finalmente, se analiza el problema humano de las organizaciones a través de la matriz de recursividad y los pares producto-mercado actuales. La finalidad del diagnóstico estratégico es determinar las capacidades que posee la empresa para el éxito en relación a las posibilidades que le ofrece el entorno.

I. PRESENTACIÓN RESUMIDA DE LAS ORGANIZACIONES

En esta primera sección se pretende presentar una breve visión de las características más importantes de seis organizaciones agrícolas que fueron visitadas, ubicadas todas en el Estado Mérida: ASPRUANDES (Bailadores), Asociación Cooperativa de Servicios Agrícolas "La Andina" (Timotes), Cooperativa de Servicios Múltiples "La Trinidad" (Pueblo Llano), Asociación Cooperativa Centro Regional de Abastecimiento y Mercadeo "CRAM" (Santa Cruz de Mora), Centro Campesino de Integración Popular "CECAIPO" (Tovar) y Centro Campesino Mucuchíes "El Convite" (CCM) (Mucuchíes), en su gran mayoría identificadas como Cooperativas y en las cuales se pudo obtener alguna información.

Como se puede apreciar, en casi todos los aspectos indagados, estas organizaciones poseen características comunes, esto indica que el modelo de planeamiento desarrollado en el presente trabajo es aplicable a cualquiera de ellas y a otras organizaciones similares; no obstante, la aplicación práctica se expone, en detalle, a partir de la sección 2 del presente capítulo para una organización seleccionada y conocida como el Centro Campesino Mucuchíes "El Convite" (C.C.M.), siguiendo el esquema presentado en la introducción, al señalar la estructura del trabajo.

En cada organización se recopila información referida a:

- Objetivos
- Estructura global
- Tipos de productos
- Sustitutos
- Principales competidores
- Principales clientes
- Principales proveedores
- Procesos productivos
- Personal (Calificación y cantidad)
- Organización
- Relación con grupos económicos nacionales y extranjeros
- Datos económicos - financieros

El cuadro 2 que se expone a continuación presenta un resumen de los datos recopilados. La información de detalle de cada organización visitada se puede revisar en el anexo I.

CUADRO 2 PRESENTACIÓN RESUMIDA DE LAS ORGANIZACIONES

OBJETIVOS	ESTRUCTURA LEGAL	BREVE HISTORIA	TIPOS DE PRODUCTOS	SUSTITUTOS	PRINCIPALES COMPETIDORES
<p>a) Promover y realizar todas las acciones necesarias y convenientes para proporcionarles a los productores rurales agropecuarios un mejor bienestar económico.</p> <p>b) Incrementar la producción agropecuaria propugnando que los planes de producción obedezcan a las necesidades del país.</p> <p>c) Abaratamiento de los costos de producción que origine similares consecuencias en los precios del consumidor y todo lo que en este ramo tienda al beneficio.</p> <p>d) Recurrir a la asistencia técnica mínima necesaria para obtener productos de la más alta calidad.</p> <p>e) Gestionar y orientar actividades hacia el mejor logro de suministros vitales y beneficios importantes como son: adecuados planes de vialidad, sistemas de riego, políticas de precios.</p> <p>f) Despertar y mantener entre los asociados las actitudes necesarias hacia la resolución conjunta de los problemas.</p>	<p>DOS: ASPRUANDES y CECAIPO adoptan el carácter de asociación civil sin fines de lucro.</p> <p>DOS. La Andina y CRAM adoptan el régimen de responsabilidad limitada.</p> <p>La Cooperativa La Trinidad adopta el carácter de responsabilidad suplementada.</p> <p>EI C.C.M. es un programa de CESAP que junto con otras organizaciones campesinas a nivel nacional se vinculan en un movimiento campesino autogestionario (MONCA).</p>	<p>Todos nacen por la inquietud de pequeños grupos de productores rurales preocupados y deseosos de unirse para enfrentar la difícil situación sufrida en la comercialización de los productos agrícolas, así como en la compra de los insumos necesarios para la producción y, la necesidad de obtener medios más racionales y mejores condiciones de vida.</p> <p>Algunas organizaciones se agruparon luego de formar parte de los grupos religiosos, musicales o de alfabetización.</p>	<p>Insumos agrícolas.</p> <p>Verduras y hortalizas en general.</p> <p>Servicios de asistencia técnica y crediticia, formación integral, culturales.</p>	<p>La diversidad de productos agrícolas tiene sus sustitutos entre ellos mismos.</p> <p>La papa, como uno de los productos más comercializados, se sustituye por la yuca o el plátano, el café por el té, tilo o manzanilla; sin embargo todos son productos básicos de la cesta familiar.</p> <p>Los insumos agrícolas ofrecidos son los más asequibles, pueden ser reemplazados por otros más costosos.</p> <p>Los servicios ofrecidos pueden brindar los otros antes pero a un precio elevado.</p>	<p>Productos agrícolas importados.</p> <p>Intermediarios.</p> <p>Rosqueros.</p> <p>Grupos agrícolas grandes económica y políticamente poderosos.</p> <p>PRINCIPALES CLIENTES</p> <p>Pequeños productores agrícolas y sus núcleos familiares.</p> <p>Mercados: de la Cooperativa La Andina.</p> <p>Supermercados: CADA NESTLE DE VENEZUELA GIBALDA encurtidos Alimentos Mercurio.</p> <p>Del C.C.M. - CECOSOLLA - CECOBAR - CECOARCA - CECOPOR</p>

CUADRO 2
PRESENTACIÓN RESUMIDA
DE LAS ORGANIZACIONES
(Continuación)

PRINCIPALES CLIENTES	PRINCIPALES PROVEEDORES	PROCESOS PRODUCTIVOS/ TECNOLÓGICOS	PERSONAL (Calificación/ Cantidad)	ORGANIZACIÓN	RELACIONES CON GRUPOS ECONÓMICOS Y EMPRESAS EXTRANJERAS
<p>Pequeños productores agrícolas y sus núcleos familiares.</p> <p>Mercados: De la Cooperativa La Andina</p> <p>Supermercados: CADA, NESTLE DE VENEZUELA, GIBALDA encurtidos, Alimentos Mercurio.</p> <p>Del C.C.M.</p> <p>CECOSESOLA CECOBAR CECOARCA CECOPOR</p>	<p>Pequeños productores agropecuarios.</p> <p>Los servicios los proveen los miembros de las organizaciones (personal fijo y de apoyo) y las instituciones públicas y privadas a las que se les solicite apoyo.</p> <p>En relación a los insumos agrícolas.</p> <p>La Andina es distribuidora exclusiva de Palmaven.</p> <p>CRAM y todas las cooperativas del café adquieren insumos a precios más bajos a través de la Federación de Cooperativas de Caficultores de Venezuela (FECAVEN).</p>	<p>Los procesos tecnológicos son muy limitados y las formas tradicionales de hacer las cosas en el campo, están muy arraigadas.</p> <p>Los recursos económicos son muy limitados y el apoyo técnico muy escaso.</p> <p>Se han iniciado algunos procesos de planificación de la siembra, recolección y distribución de las cosechas.</p> <p>Sólo tres de las organizaciones visitadas cuentan con personal técnico dedicado a prestar la asistencia requerida por los pequeños productores y la misma resulta insuficiente.</p>	<p>En una CECAIPO todos son voluntarios.</p> <p>En ASPRUNDES todos son voluntarios a excepción de la secretaria.</p> <p>En La Andina, trabajan diecisiete personas, entre personal administrativo, técnico y de servicios.</p> <p>En La Trinidad trabajan seis personas.</p> <p>En CRAM trabajan ocho personas.</p> <p>En el C.C.M. trabajan catorce personas.</p>	<p>En ASPRUANDES existe una Junta Directiva formada por nueve miembros.</p> <p>En las Cooperativas La Andina, La Trinidad y CRAM se forman los Consejos de Vigilancia y Administración que duren tres años en sus funciones, son designados en Asamblea General de Socios.</p> <p>En CECAIPO se formó un comité de gestión integrado por siete (7) miembros.</p> <p>En el C.C.M. se organizan los C.E.P. (Centro de Educación Popular) agrupando a los productores de las distintas comunidades y dando las pautas que debe seguir el C.C.M.</p>	<p>Relación con algunas instituciones del Gobierno siempre que presten ayuda sin obstaculizar los objetivos de la organización.</p> <p>CEICOMERIDA, FEDEAGRO, CECONAVE, FECCAIVEN, CESAP, MONCA.</p> <p>El C.C.M. mantiene relaciones con organismos internacionales que ofrecen financiamiento, tales como: MISCIEREOS, COPADE, OPEP.</p>

FUENTE: Elaboración propia. (1993).

2. MISIÓN, OBJETIVOS E INDICADORES

2.1 Definición de la misión

En esta sección se presenta una conceptualización de lo que es la misión de la empresa, lo cual significa definir un área o marco de acción y el estilo o manera particular con que debe desarrollarse esa acción económica y social. Es el elemento básico de la dirección que se desee dar a la empresa.

La misión de la empresa es una delimitación del área de actividad que los dirigentes fijan previamente con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente. La misión de la empresa no implica un juicio de valor ni se fija en términos especiales sino en términos de un superobjetivo permanente, trascendiendo de los objetivos parciales o temporales que tiene cualquier decisión de la empresa u organización.

Todo proceso de decisión estratégica debe iniciarse con el enunciado de la misión o el recordatorio de la misma cuando se ha perdido de vista.

Este paso es fundamental como guía, como comprensión de la empresa y su finalidad y, como disciplina, dentro del cual debe operar el gerente. Si un dirigente de una empresa u organización está en desacuerdo con la misión debe convencer a quienes la conducen a cambiarla o irse de dicha organización; por ejemplo, si se emprende alguna actividad atractiva para el dirigente porque mejora la posición social o financiera pero, dicha actividad está en contra de la misión de la firma se plantea una evasión de las responsabilidades fundamentales del dirigente, por cuanto que a nivel individual no debe cambiar dicha misión.

La misión debe ser fijada en un trabajo en equipo muy bien articulado, ya que es la única forma de que todos los integrantes de las diferentes unidades planificadoras se identifiquen plenamente

con el contenido de la misión, la cual debe representar el objetivo más elevado de la organización. No deben existir propósitos, fines u objetivos más allá de ella.

Este super-objetivo que es la definición o revisión de la misión debe estar conformado por tres elementos básicos que son: ¿Cuál debería ser nuestro propósito? y ¿Cuál es y/o deberían ser nuestros productos?, ¿Qué necesidades de esos clientes vamos a satisfacer y cómo?, ¿Cuál es nuestro estilo o personalidad como empresa?

La ausencia de una misión clara, impide además, cualquier esfuerzo posterior en cuanto a planeación de las estrategias y tácticas por la falta de una base y un denominador común (Sachse, 1990: 52)

Al hablar del fin último super-objetivo, que es la misión y luego referirnos a los propósitos y objetivos específicos, es primordial vincular directa o indirectamente la utilidad, el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones, los cuales se encuentran íntimamente relacionados.

Si se considera como ejemplo el que una cooperativa agrícola tenga previsto incrementar su productividad y, por ende, sus utilidades mediante la automatización, para lograrlo despide al personal que realizaba manualmente dicha labor, conseguirá aumentar la productividad pero en la misma medida aumentará el desempleo, por lo tanto la decisión no es la más acertada en virtud de pretender obtener utilidad a cambio de arriesgar estabilidad o supervivencia.

2.2 Definición de los Objetivos:

“ Toda organización tiene unos objetivos”

“ No hay estrategia posible sin objetivos”

“No existen estrategias malas solamente objetivos malos” (Sallenave, 1990: 34).

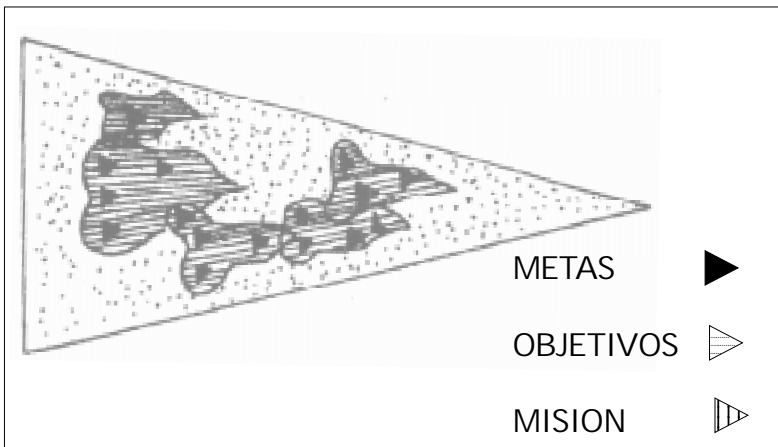
Objetivos:

En toda entidad económica se encuentran por lo menos tres objetivos generales a nivel de la organización que son: supervivencia, crecimiento y utilidad, aunado a éstos pueden existir objetivos particulares, reflejo de las aspiraciones del nivel gerencial.

Metas:

Es el valor cuantitativo o cualitativo a lograr en un indicador de medición de un objetivo, en un horizonte de tiempo dado. Las metas se deben establecer según las distintas tasas de crecimiento que se pueden determinar, por ejemplo, de las ventas, de participación en el mercado. La misión incluye los objetivos, a su vez, las metas miden cuantitativamente los objetivos (Figura 3).

FIGURA 3
FINALIDAD, OBJETIVOS Y METAS



FUENTE: Sallenave, J. (1990:36)

Según plantea Sallenave (1990), un objetivo tiene cuatro componentes:

1. Un atributo a sea, una dimensión específica que lo define.
2. Una escala de medida.
3. Una norma o un umbral.
4. Un horizonte temporal

Ejemplo:

Objetivo: - Deseo: Crecer
 - Atributo: Crecimiento.

Meta:

- Medida o indicador: Tasa de crecimiento de la participación en el mercado.
- Umbral o valor: 20 %
- Horizonte o plazo: Un año.

Un objetivo está bien planteado en la medida que esté soportado por una adecuada información sobre la empresa, sobre los recursos con que cuenta y sobre su medio ambiente. En la fijación de objetivos puede ocurrir que éstos se fijen de manera subjetiva en función de los intereses, valores y creencias de la dirigencia y alejados de las reales necesidades de la organización, por lo que se puede hacer difícil la distinción entre unos y otros.



Los objetivos deben estar enmarcados en la misión, de manera que el lograrlos ayude a desarrollar la misión y también a alcanzarla.

A nivel general, ya se había señalado que toda organización tiene unos objetivos implícitos básicos que son de supervivencia, con el interés de perpetuarse, de utilidad, esperando una rentabilidad del capital invertido y de crecimiento a través de la reinversión buscando consolidarse en el largo plazo:

a. Factores de supervivencia

Una organización busca supervivencia cuando toma decisiones que de alguna manera garantizan su estabilidad en futuro. La supervivencia de la organización está en peligro cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia la amenazan. Estos seis factores están referidos a: Producto, Mercado, Tecnología, Competencia, Capital y Personal.

a.1 Producto: Si una empresa no diversifica sus productos tiene menos asegurada su supervivencia a largo plazo que una que se diversifica, ya que la primera va a durar lo que dure el producto, a pesar de que el ciclo de vida depende de muchos factores ya sea que se trate de un producto de moda, de un producto de primera necesidad, o de la sustitución de las evoluciones tecnológicas.

a.2 Mercado: La organización debe considerar todos los cambios inesperados que se produzcan en el mercado; por ejemplo, si hay incrementos considerables en la demanda, se pueden presentar problemas de capital de trabajo, si por el contrario, la demanda disminuyera, disminuyen los ingresos necesarios para la supervivencia.

a.3 Tecnología: Los avances tecnológicos afectan la supervivencia de la organización, ya sea porque no los considera

oportunamente en su proceso, quedándose atrás en relación a la competencia o, porque los consideró demasiado temprano o demasiado tarde.

a.4 Competencia: Se debe considerar toda la competencia: tanto la competencia visible (la de fabricantes de productos similares) como, la competencia invisible, (la de quienes ofrecen productos sustitutos). Puede darse el caso de que algunos competidores estén favorecidos por una serie de factores tanto económicos como sociales o geográficos que amenazan la supervivencia de la organización.

a.5 El Capital: Entre los factores relacionados con el capital que amenazan la supervivencia de la organización tenemos: La subcapitalización, la cual se traduce en un endeudamiento excesivo: la carencia de capital de trabajo genera para la organización una pérdida de posibilidades que la aprovecha la competencia con una posición de corto plazo mejor.

a.6 El Personal: Amenaza la supervivencia de la empresa en el sentido de que puede oponerse a los cambios que se requieren para el mantenimiento de la organización, estableciendo trabas al respecto. Por otra parte, el mismo puede exigir tanto a la organización, que se corre el peligro de no poder cubrir sus expectativas, lo cual amenaza la supervivencia.

b. Factores de utilidad o excedente (En el caso de Cooperativas, Centros, Asociaciones)

Las utilidades en sentido estricto representan un resultado positivo de la empresa-ganancias aunque esta definición está sujeta a diversas interpretaciones contables (utilidades brutas de operación, utilidades netas, después de reservas, etc.), (Sallenave, 1990:61).

Las utilidades en una perspectiva más amplia, dan la idea de beneficio, es decir, un conjunto de satisfacciones. Sin embargo, la palabra utilidad es ambigua ya que tiene acepciones cuantitativas y cualitativas, que generan confusión al identificar la utilidad a la cual se desea hacer referencia. Desde el punto de vista económico las utilidades representan una motivación de primer orden para los empresarios; en el medio capitalista se desarrolló gran parte de la labor empresarial en función de la obtención de utilidad.

La utilidad vista como la obtención de ganancias puede ser evaluada a través de las diferentes medidas de rentabilidad existentes, así podemos mencionar las siguientes:

I. Rentabilidad sobre ventas

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = rs$$

II. Rentabilidad económica

$$\text{Tasa de rentabilidad del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = ra$$

Rentabilidad económica = Rentabilidad sobre ventas (rs) por la tasa de rotación del activo (ra)

$$ra \times rs = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

III. Rentabilidad Financiera

$$\text{Tasa de rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = re$$

$$re = ra [1 + D/E]$$

D = Pasivo

E = Patrimonio

[1 + D/E] = Palanca financiera.

En el caso de las organizaciones sin fines de lucro la utilidad no es la máxima aspiración ni es el fin, sino un medio para asegurar la estabilidad, el desarrollo, el futuro de dicha organización y resultados adecuados de la planeación estratégica. La utilidad está vinculada a la supervivencia económica y financiera.

A pesar de que las organizaciones sin fines de lucro trabajan con ganancias bajas, nulas, o negativas es necesario tomar en cuenta los objetivos de utilidad, ya que por lo menos se debe intentar minimizar las pérdidas mediante un eficiente uso de los recursos y una disminución de riesgos en cuanto a despilfarrar dinero obtenido de terceros.

Es prioridad en cualquier organización, fijar metas de utilidad a objeto de cubrir costos de capital y generar fondos para investigación y desarrollo. Se debe tener cuidado de no enfatizar demasiado en la obtención de utilidad pues se corre el riesgo de poner mucha atención en actividades contrarias a la responsabilidad social de la organización.

c. Factores de crecimiento

El crecimiento le da oportunidad a cualquier empresa u organización de adquirir poder en el mercado o en el medio en el

que se desenvuelve, con el fin de negociar con más fuerza con sus clientes, proveedores, empleados y público en general; además el crecimiento le da posibilidades a las organizaciones de diversificar sin grandes riesgos, de introducirse en nuevas áreas y explorar; a través del crecimiento se conoce la capacidad de aumentar las oportunidades con que cuenta la empresa.

c.1 Crecimiento interno y crecimiento externo

El crecimiento interno se mide por la reinversión de los recursos disponibles en la empresa; este crecimiento se puede lograr por la explotación de los productos-mercados actuales de la organización o por la diversificación en nuevos productos o mercados. Una empresa u organización con un crecimiento interno superior al del resto de organizaciones de su sector, despertará confianza en el medio y atraerá a nuevos socios, lo cual a su vez generará crecimiento externo al incorporar nueva deuda y patrimonio a la organización.

c.2 Crecimiento sostenible

La empresa u organización debe buscar un ritmo de desarrollo acorde con su capacidad de financiamiento y control del crecimiento, ya que éste puede generar una gran rentabilidad pero, si no es controlado puede amenazar la supervivencia de la organización; además, para mantener un crecimiento equilibrado existen limitaciones del factor humano (crecimiento controlable) y del sector financiero (crecimiento sostenible), éste último es conocido como la tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa puede soportar financieramente.

El crecimiento sostenido plantea la igualdad de las tasas de crecimiento de la demanda (Gd) de las ventas (Gs) del activo (Ga) y del aporte de los socios (Ge). Esta condición es difícil de cumplir

en el corto plazo; sin embargo, lo ideal en el tiempo sería mantener este equilibrio.

Es necesario calcular la tasa de crecimiento sostenible aplicando la siguiente fórmula:

$$G = r_a \times p \times [1 + D/E]$$

La cual nos permite calcular rápidamente G con valores conocidos y emitir un diagnóstico de la organización, comparándola con el crecimiento de la demanda Gd.

$$r_a = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}} \quad p = 1 - \frac{\text{Dividendos}}{\text{Utilidad Neta}}$$

$$\frac{D}{E} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio}}$$

2.3 Selección de indicadores por objetivo

Luego de haber definido los objetivos de las organizaciones que son objeto de estudio, es necesario establecer las metas que las cuantifiquen. Este proceso de cuantificación se logra mediante la fijación de un conjunto de indicadores para cada uno de los objetivos propuestos. El establecimiento de indicadores deberá permitir cuantificar los objetivos y conocer la forma de lograrlos. Para cada indicador seleccionado se deben conocer por lo menos los siguientes aspectos:

1. Definición del indicador: forma de calcularlo, datos necesarios para su cálculo, fuentes de los datos.

2. Evolución del indicador: determinación de una serie cronológica para el indicador, fijando el período que se desea abarcar.

3. Análisis histórico de la evolución del indicador en cuanto a su nivel y tendencia.

4. Evaluación del indicador con base en patrones teóricos.

5. Análisis prospectivo y proyectivo del indicador

Es preciso detenerse a analizar cuáles serán los indicadores más adecuados para determinada organización en determinado entorno y así, cuantificar el logro de los objetivos propuestos, en virtud de que el análisis estratégico corresponde a organizaciones sin fines de lucro o con fines sociales; en consecuencia, no es posible limitarse a cuantificar los objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidad por los métodos tradicionales para las empresas lucrativas.

Los indicadores en el caso objeto de estudio deben orientarse preferentemente a medir la satisfacción de necesidades humanas, debido a que la misión se plantea en términos de mejorar la calidad de vida del pequeño y mediano productor campesino lo cual, a nivel de objetivos, se traduce en orientar toda la actividad de la organización hacia la satisfacción de necesidades humanas.

Hoy es aceptado casi como un lugar común que desarrollo y necesidades humanas son componentes de una ecuación irreductible. Sin embargo, en esta línea de reflexión queda aún mucho por aportar. En primer lugar está el hecho de que el nuevo enfoque no puede reducirse a un mero arreglo cosmético de un paradigma en crisis. Implica desde la partida, la apertura hacia una nueva manera de contextualizar el desarrollo. Ello significa modificar sustancialmente las visiones dominantes sobre estrategias de desarrollo, en el sentido de entender, por ejemplo, que ningún Nuevo Orden Económico Internacional podrá ser significativo si no

está sustentado en la reformulación estructural de una densa red de Nuevos Ordenes Económicos Locales (Manfred, Elizalde y Hopenhayn, 1986: 21-22).

Dentro de este enfoque habría que reconocer que el mundo es cada vez más cambiante, más heterogéneo por su creciente e inevitable interdependencia, por lo tanto no se pueden aplicar modelos de desarrollo basados en teorías mecanicistas, en los cuales se aplican indicadores agregados y homogeneizantes ya que de hacerlo significaría alcanzar un cúmulo de nuevas frustraciones.

Se asume como un hecho que la Misión de las Organizaciones analizadas, se orienta a mejorar la calidad de vida de los pequeños y medianos productores campesinos y, que esta calidad de vida dependerá de las posibilidades que se tengan para satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales; habría que definir cuáles son esas necesidades fundamentales y quién decide cuáles son.

Se debe entender y aplicar una teoría de las necesidades humanas, la cual no puede surgir de una disciplina particular, la realidad obliga a que sea un proceso transdisciplinario.

Según manifiestan Manfred, Elizalde y Hopenhayn (1986) tradicionalmente, se ha pensado que las necesidades humanas tienden a ser infinitas, que están constantemente cambiando, que varían de una cultura a otra y que son diferentes en cada período histórico, aclarando ellos, que tales suposiciones son incorrectas porque provienen de un error conceptual, ya que generalmente en la literatura y análisis existentes, no se hace distinción clara entre lo que son propiamente necesidades y los que son satisfactores de estas necesidades.

Las necesidades humanas se pueden dividir o agrupar según diferentes criterios; las ciencias referidas al tema ofrecen abundante

y diversa literatura al respecto. Una posible división puede ser según categorías existenciales y según categorías de valores; según esta combinación se opera con una clasificación que contempla en primer término el Ser, Tener, Hacer y Estar y en segundo término, necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad.

Según esta clasificación se deduce que por ejemplo, alimentación y abrigo no deben plantearse como necesidades sino como satisfactores de la necesidad fundamental de subsistencia, los servicios de salud tanto curativos como preventivos son satisfactores de la necesidad de protección. Una necesidad puede requerir de varios satisfactores para ser cubierta a su vez; un satisfactor puede aportar a la satisfacción de distintas necesidades de manera simultánea.

Habiendo diferenciado los conceptos de necesidad y satisfactor, es posible formular dos postulados adicionales. Primero: Las necesidades humanas son finitas, pocas y clasificables. Segundo: Las necesidades humanas son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas, es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades (Manfred, Elizalde y Hopenhayn, 1986: 27).

Desde esta perspectiva, se quiere contar con indicadores que expresen claramente la medición cuantitativa de lo que ocurre a nivel de satisfacción de necesidades humanas y, por ende, del logro de una mejor calidad de vida. Se debe por tanto, escoger aquellos indicadores que mejor se adapten a la situación de las organizaciones objeto de análisis, los cuales deben ser sencillos, de bajo costo, operacionales y posibles de dividir por sexo, edad y área geográfica; además, deben ser capaces de aumentar la toma

de conciencia, por parte de quienes los revisen, de la difícil situación a enfrentar, en función de que lograr la cabal participación del pueblo y su pleno autodesarrollo no es una tarea sencilla.

Cabe destacar que se han realizado grandes esfuerzos en el sentido de contar con indicadores sociales y económicos más acordes con la medición del bienestar social. Varsarsky (citado por Sainz, 1989 en revista Oficina de la Comisión Sur en Venezuela; p 51-52), plantea a manera de ejemplo un tipo de necesidades y el listado es el siguiente:

Necesidades Físicas

1. Alimento y Vestuario
2. Vivienda, su equipamiento y servicio.
3. Otros bienes durables.
4. Salud.
5. Transporte y otros servicios personales.

Necesidades Sociales

6. Seguridad, solidaridad e integración social.
7. Acceso a información y comunicación globales.
8. Núcleo social básico (familia y/u otros).
9. Forma de vida vecinal y urbanización.
10. Igualdad en la distribución del producto y prestigio.
11. Libertades individuales garantizadas, organización de la vida individual.
12. Limitación y distribución del tiempo trabajado para cada edad.

Necesidades Culturales

13. Educación y entrenamiento.
14. Ocio recreativo y deporte.

15. Ocio recreativo, innovador: científico, artístico, artesanal.
16. Imagen del mundo.
17. Satisfacción en el trabajo: condiciones materiales, estímulo, alienación, tipo de tareas.

Necesidades Políticas

18. Participación en decisiones de diversos tipos y niveles.
19. Autonomía nacional de diversos tipos. Papel del país en el mundo.
20. Propiedad personal, garantía y límites.
21. Política de desarrollo regional para el país.
22. Libertad para cambiar de Proyecto Nacional. Legado final de recursos.
23. Métodos de resolución de conflictos sociales.
24. Política para el tamaño y estructura de la población.
25. Estructura institucional: características de las instituciones y del sistema de todas ellas.

Por su parte Salas (1989), manifiesta la necesidad de buscar índices o indicadores que sirvan para medir un progreso de desarrollo integrado que abarca a la persona en su totalidad y que no se vea como una simple herramienta en un proceso económico.

2.4 Eliminación de las distorsiones en la información (ajustes por inflación y cálculo de los valores cuantitativos y cualitativos de los indicadores).

En todas las empresas lucrativas se presentarán como indicadores fundamentales aquellos que reflejen la rentabilidad y la participación de la empresa en el mercado, entre otros. Estos indicadores resultan todos del análisis de la información económico-financiera de la empresa, reflejada en los respectivos Estados Financieros a valores históricos; es decir, valores numéricos en

bolívares de distintas fechas y de distinto poder adquisitivo, debido al proceso inflacionario en el cual se encuentra la economía venezolana. En consecuencia, para poder comparar tales valores y analizar la evolución de la empresa, el nivel y la tendencia, es necesario eliminar las distorsiones que produce la inflación en la referida información, expresándole en moneda constante de una determinada fecha. Cumplido este proceso se harán los análisis necesarios y se sacarán las debidas conclusiones.

Los valores cuantitativos de los indicadores serán aquellos que reflejen, en términos numéricos (algunos en unidades monetarias, otros, por medio de un número simplemente), cuáles han sido los resultados obtenidos (metas) a través de determinadas actividades realizadas por la empresa para alcanzar los objetivos previstos en el contexto de la misión. Estos valores obtenidos deben estar enmarcados dentro de los que previamente se han definido como los indicadores de dichos objetivos.

Los valores cualitativos de los indicadores están referidos al análisis del logro de cada objetivo desde la perspectiva de identificar lo siguiente:

1. En qué aspectos la organización es fuerte (posee ventajas competitivas *), de forma tal que le sea posible alcanzar con mayor facilidad los objetivos planteados en relación con sus competidores (Fortalezas).

2. En qué aspectos la empresa es débil, lo cual le impide alcanzar más eficientemente los objetivos planteados (Debilidades).

(*) Ventaja competitiva: es cualquier característica favorable de la empresa que la aísla de la competencia directa dentro de su sector, permitiéndole preservar sus beneficios frente a los competidores actuales y potenciales.

3. Cuáles aspectos del entorno de la empresa obstaculizan el logro de sus objetivos (Amenazas).

4. Cuáles aspectos del entorno le permiten a la empresa alcanzar más fácilmente sus objetivos (Oportunidades).

2.5 Resumen de los principales síntomas y evaluación global de la situación de la organización

El cálculo de los valores cuantitativos y cualitativos de los indicadores, y su análisis para observar su nivel y la tendencia en el tiempo, así como las características internas de la organización, reflejadas en las fortalezas y debilidades y, las características del entorno que afectan la organización presentada a través de las oportunidades y amenazas, nos permitirán finalmente resumir los principales síntomas y hacer una evaluación global de la situación de las referidas organizaciones.

Es importante recordar, que en las organizaciones que se analizan en el presente trabajo, gran parte de los valores cuantitativos de los indicadores se refieren a la evaluación de los programas en valores no económicos. No obstante, se presentan valores expresados en bolívares de los programas económicos, pues como ya se señaló el lucro (conocido como excedente) en estas organizaciones no es fin sino un medio indispensable para la supervivencia.

3. APLICACIÓN AL CENTRO CAMPESINO MUCUCHÍES "EL CONVITE" (C.C.M.)

3.1 Misión y Objetivos del C.C.M.

A continuación se definirá la misión del C.C.M. para, en función de ella establecer los objetivos que permiten al Centro lograrla.

Misión:

“Mejorar la calidad de vida de los pequeños y medianos productores del Páramo del Estado Mérida”.

Para lograrlo el C.C.M. se ha planteado los siguientes objetivos desde la perspectiva del analista externo e imparcial.

Objetivo N° 1:

Lograr la incorporación e integración plena y activa de los miembros de las comunidades campesinas a los Centros de Educación Popular (C.E.P) (Programa de Organización).

Objetivo N° 2:

Promover y suministrar actividades formativas a los jóvenes y miembros de las comunidades campesinas en general (Programa de Formación).

Objetivo N° 3:

Lograr el mejoramiento de las condiciones físicas de las viviendas campesinas (Programa de Tecnología).

Objetivo N° 4:

Proveer asistencia técnica y crediticia a los pequeños productores de la zona (Programa de Asistencia Técnica y Crediticia).

Objetivo N° 5:

Comercializar los renglones agrícolas producidos por los campesinos de la zona (Programa de Comercialización).

Objetivo N° 6:

Contribuir a mejorar las condiciones de salud de las familias campesinas (Programa de Salud).

Objetivo N° 7:

Suministrar a las familias campesinas productos de primera necesidad a precios más bajos (Programa de Consumo).

Objetivo N° 8:

Obtener fuentes de financiamiento que permitan mantener los programas del C.C.M. (Programa de Financiamiento).

3.2 Selección de los indicadores para El C.C.M

La siguiente figura anexa (Figura 4), presenta de manera esquemática los objetivos planteados clasificados de acuerdo a:

a. La forma en que contribuyen a la supervivencia del C.C.M. en el tiempo.

b. La forma en que contribuyen a la utilidad del C.C.M., entendida ésta, como el excedente, es decir, el valor superior de los recursos y factores productivos al transformarse en bienes y servicios para el consumidor final.

c. La forma en que contribuyen al crecimiento del C.C.M.

Observamos cómo simultáneamente los objetivos básicos contribuyen con los aspectos fundamentales de toda organización como es la supervivencia, el crecimiento y las utilidades.

En la Figura 4 anexa se señalan también los indicadores a ser utilizados para medir la forma en que van cumpliendo los objetivos planteados.

FIGURA 4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS E INDICADORES

MISIÓN: MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL PÁRAMO DE MÉRIDA

SUPERVIVENCIA	OBJETIVO Nro. 2 FORMACION	NUEVOS CURSOS Y ACTIVIDADES OFRECIDAS
	OBJETIVO Nro. 3 TECNOLOGIA	NUMERO DE FOGONES HECHOS AL AÑO
	OBJETIVO Nro. 4 ASIST. TECNICA Y CREDITICA	PROGRAMAS DE ASISTENCIA TECNICA INICIADOS
	OBJETIVO Nro. 6 SALUD	PROGRAMAS QUE SE MANTIENEN Y PROGRAMAS INICIADOS
	OBJETIVO Nro. 7 CONSUMO	NUEVOS PRODUCTOS OFRECIDOS
	OBJETIVO Nro. 8 FINANCIAMIENTO	APORTES EN Bs. OBTENIDOS AL AÑO
	OBJETIVO Nro. 5 COMERCIALIZACION	NUEVOS PRODUCTOS Y NUEVOS MERCADOS
UTILIDAD	OBJETIVO Nro. 3 TECNOLOGIA	VENTAS ANUALES
	OBJETIVO Nro. 4 ASIST. TECNICA Y CREDITICA	TOTAL Bs. EN CREDITOS OTORGADOS INTERESES COBRADOS
	OBJETIVO Nro. 5 COMERCIALIZACION	VENTAS ANUALES
	OBJETIVO Nro. 7 CONSUMO	VENTAS ANUALES
CRECIMIENTO	OBJETIVO Nro. 1 ORGANIZACION	NUMERO DE FAMILIAS INCORPORADAS A LOS C.E.P.
	OBJETIVO Nro. 4 ASIST. TECNICA Y CREDITICA	INCREMENTO ANUAL EN EL NUMERO DE BENEFICIARIOS DE LOS CREDITOS
	OBJETIVO Nro. 5 COMERCIALIZACION	INCREMENTO ANUAL DE LAS VENTAS Y DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS
	OBJETIVO Nro. 7 CONSUMO	NUEVOS SOCIOS INCORPORADOS A LA PROVEEDURIA

FUENTE: Elaboración propia. (1993)

3.3 Cálculo de los Valores Cuantitativos y Cualitativos de los indicadores.

a. Valores Cuantitativos de los Indicadores:

Como ya se mencionó precedentemente algunos objetivos contribuyen de manera simultánea a la supervivencia, el crecimiento y las utilidades, en consecuencia, para un mismo objetivo se pueden utilizar diferentes indicadores y todos permitirán conocer cuál es el síntoma del C.C.M., según los valores cuantitativos que reporten. Para identificar de manera más clara y precisa dichos síntomas se separan estos indicadores en dos grupos: Indicadores Económicos e Indicadores No Económicos.

En el primer grupo se presentan los valores expresados en bolívares tanto en moneda histórica como en moneda constante, es decir, ajustados por inflación, en este caso todos los valores económicos al reexpresarlos se actualizan al 31/12/91, para poder hacer comparaciones y evaluar el nivel y la tendencia de cada uno (Cuadros anexos 3 y 4 y Anexo 4).

En el grupo de indicadores no económicos se incluyen aquellos valores de las metas cumplidas en los distintos programas que no pueden expresarse en términos monetarios, por sus características muy particulares y que son igualmente importantes en el logro de la misión de una organización no lucrativa como lo es el C.C.M., a través de estos valores podremos observar igualmente el nivel y la tendencia para luego identificar el síntoma (Cuadros 5, 6 y 7).

A continuación se presentan los objetivos separados por grupos de indicadores:

Indicadores económicos:

Objetivo 5: Comercialización.

Objetivo 7: Consumo.

Objetivo 3: Tecnología

Objetivo 4: Asistencia Técnica (parcela experimental)

Objetivo 8: Financiamiento de terceros: Centro al Servicio de la Acción Popular (CESAP), Cooperación para el Desarrollo (COPADE) y el propio Centro de Formación.

Indicadores No Económicos:

Objetivo 1: Organización.

Objetivo 2: Formación.

Objetivo 3: Tecnología.

Objetivo 4: Asistencia Técnica y Crediticia

Objetivo 6: Salud.

En el objetivo N° 6 referido a mejorar las condiciones de salud, se incluyen, además de los indicadores propios del programa de salud del C.C.M., otros indicadores que reflejan las condiciones generales de salud de la zona (se presentan en el Anexo 3) los cuales fueron tomados de trabajos realizados por estudiantes y médicos residentes que han desarrollado actividades específicas en el área.

En estos últimos indicadores no se señala el nivel y la tendencia pues no se corresponden con las actividades que ha desarrollado el C.C.M., en este programa sólo se incluyen con la idea de despertar la inquietud y preocupación en aspectos muy importantes en lo que a condiciones generales de salud se refiere, tales como: evolución de la natalidad y mortalidad, primeras causas de mortalidad, muertes con y sin asistencia médica, morbilidad general, etc.

CUADRO 3
INDICADORES ECONÓMICOS
VENTAS E INGRESOS A VALORES HISTÓRICOS

	1988	1989	1990	1991
Comercialización	3.472.196	5.027.196	10.981.491	11.134.910
Consumo (Proveeduría)	448.806	2.039.327	3.043.172	3.799.774
Tecnología	-	-	176.800	249.443
Asistencia técnica (Parcela Experimental)	-	-	-	30.769
Centro de Formación	-	-	7.060	239.845
APORTES DE OTROS ORGANISMOS				
CESAPp/NOMINA	ND	ND	325.800	1.018.247
COPADEp/CREDITO AGRICOLA	117.910	96.000	100.000	1.000.000
COPADEp/Artesanías	-	-	-	200.000

Leyenda: ND. No Disponible

FUENTE: Elaboración propia. Datos suministrados por C.C.M. "El Convite".

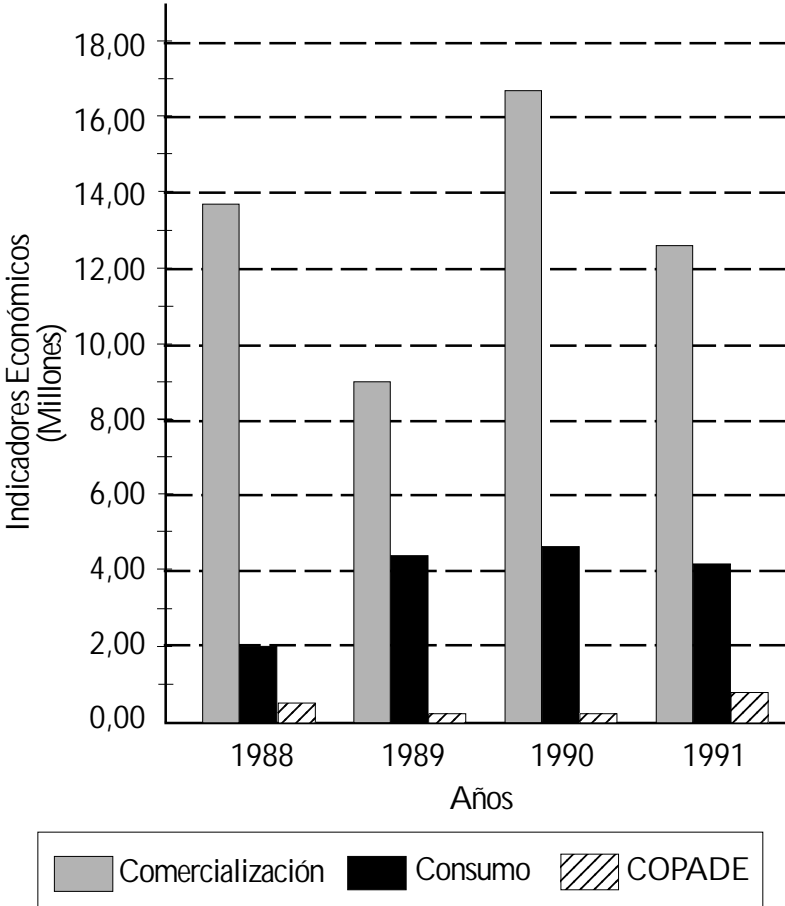
CUADRO 4
INDICADORES ECONÓMICOS
VENTAS E INGRESOS EN MONEDA
CONSTANTE DE DIC/1991

	1988	1989	1990	1991	NIVEL	TENDENCIA
Comercialización	13.711.702	10.763.227	16.713.829	12.627.012		*
	-	0.78	1.21	0.92	R	F
Consumo (Promedio)	2.167.235	4.366.199	4.631.708	4.308.910		
	-	2.01	2.14	1.99	B	F
Tecnología	-	-	269.090	288.868		
	-	-	-	1.07		
Centro de Información	-	-	10.745	272.041		
	-	-	-	25.31		
Aportes de otros organismos. CESApp/Nómina	-	-	495.868	1.154.692		
	-	-	-	2.33		
COPADEp/Crédito Agrícola	465.627	205.536	152.200	1.134.000		
	-	0.44	0.33	2.44	B	A

Leyenda: B: Bueno; R: Regular; F: Fluctuante; M: Mantenerse; A: Aumentar
(Ver Cálculos en anexo 4)

FUENTE: Elaboración propia. Datos suministrados por el C.C.M. "El Convite".

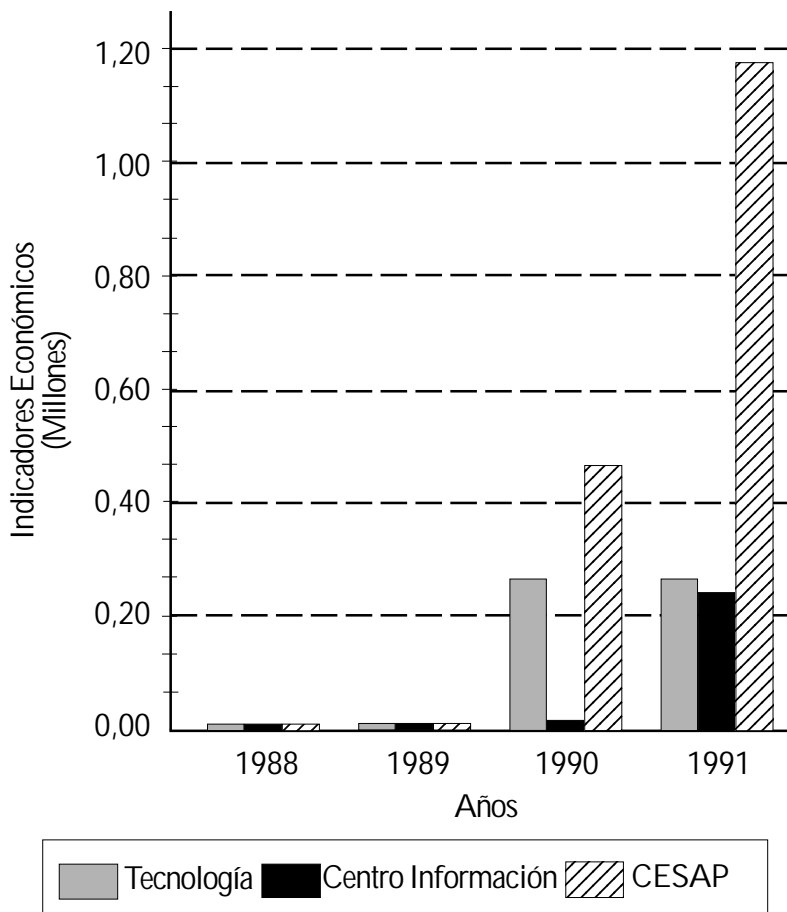
FIGURA 5
INDICADORES ECONÓMICOS. VENTAS
E INGRESOS EN MONEDA Cte. DE DIC/1991



FUENTE: Elaboración propia. (1993). Datos suministrados por el C.C.M.

VALORES HISTÓRICOS AJUSTADOS POR EL MÉTODO DE NIVEL GENERAL DE PRECIOS.
SE EVALUÓ LA TENDENCIA CON BASE AL AÑO 1988.

FIGURA 6
INDICADORES ECONÓMICOS. VENTAS
E INGRESOS EN MONEDA Cte. DE DIC./1991



FUENTE: Elaboración propia. (1993). Datos suministrados por el C.C.M.

VALORES HISTÓRICOS AJUSTADOS POR EL MÉTODO DE NIVEL GENERAL DE PRECIOS.

SE EVALUÓ LA TENDENCIA CON BASE AL AÑO 1988.

CUADRO 5 INDICADORES NO ECONÓMICOS

	1988	1989	1990	1991	NIVEL	TENDENCIA
ORGANIZACIÓN						
Total familias en la zona	2.400	2.577	2.610	2.644	-	-
Total familias incorporadas a los CEP	500	546	580	600	B	A
Número de CEP existentes	20	21	22	23	B	A
% de participación de las familias en los CEP	0.2	0.21	0.22	0.22	B	A
FORMACION						
Cursos	ND	ND	ND	8	-	-
Foros	ND	ND	ND	1	-	-
TECNOLOGIA						
Nro. De Fogones realizados	-	-	34	30	R	M
CONSUMO						
Nro. De socios afiliados a la Proveeduría	120	125	137	163	B	A
ASISTENCIA CREDITICIA						
Nro. De beneficiarios de créditos	17	20	28	42	B	A

Leyendas: B: Bueno; R: Regular; A: Aumentar; M: Mantenerse
 FUENTE: Elaboración propia. (1993). Datos suministrados por el C.C.M. "El Convite"

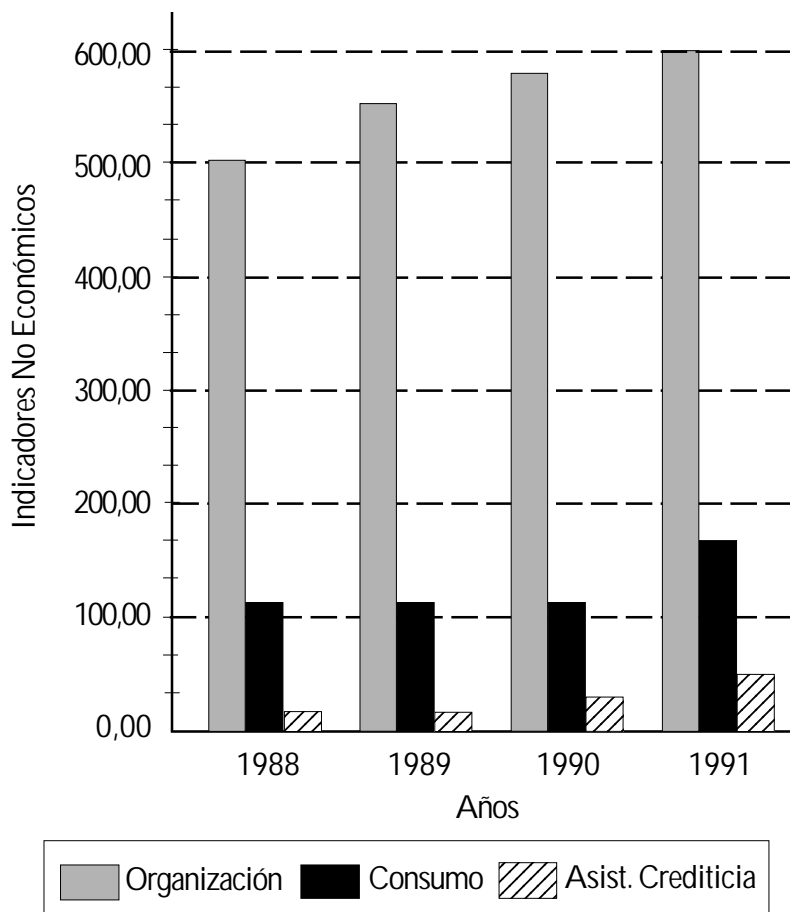
CUADRO 6
INDICADORES NO ECONÓMICOS
(EVOLUCIÓN)

	1988	1989	1990	1991	NIVEL	TENDENCIA
ORGANIZACIÓN						
Total de familias incorporadas a los CEP	500	546	580	600		
	-	1.09	1.16	1.20	B	A
CONSUMO						
Nro. De socios incorporados a la Proveeduría	120	125	127	163		
	-	1.04	1.14	1.36	B	A
ASISTENCIA CREDITICIA						
Nro. De beneficiarios de los créditos	17	20	28	42		
	-	1.18	1.65	2.47	B	A

FUENTE: Elaboración propia. (1993). Datos suministrados por el C.C.M. "El Convite"

SE EVALUÓ LA TENDENCIA CON BASE AL AÑO 1988.

FIGURA 7
INDICADORES NO ECONÓMICOS
(EVOLUCIÓN)



FUENTE: Elaboración propia. (1993). Datos suministrados por el C.C.M.

SE EVALUÓ LA TENDENCIA CON BASE AL AÑO 1988.

CUADRO 7 INDICADORES NO ECONÓMICOS (SALUD)

	1988	1989	1990	1991	NIVEL	TENDENCIA
Comisiones creadas	9	-	9	2	R	D
Cursos	9	-	5	1	M	D
Taller de Conservación y Preservación de Alimentos	1	1	1	-	R	D
Taller de Formación de Educadores Populares en Salud	-	-	a	b	B	A
Charlas en salud	9	-	18	7	R	D
Campañas de limpieza	3	4	5	3	R	M
Creación de botiquines de primeros auxilios	-	-	6	-	Ma	DIS
Huertos de plantas medicinales	-	-	3	-	Ma	DIS
Elaboración de recetarios de medicina natural	-	-	1	-	Ma	D
Visitas casa en casa	8	-	70	29	M	DIS
Talleres de primeros auxilios	3	2	-	2	R	M
Foros	-	-	-	a	R	-
Huertos familiares	11	-	15	-	R	M
Reuniones zonales de salud	-	1	-	1	R	M

Legendas: Ma: Malo; R: Regular; B: Bueno; D: Desaparece; DIS: Disminuir; M: Mantener; A: Aumentar; a: Un taller con treinta participantes; b: un taller con setenta y tres participantes.

FUENTE: Elaboración propia. (1993). Datos suministrados por el C.C.M. "El Convite"

b. Valores Cualitativos de los indicadores Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

A través de la evaluación de cada objetivo, mediante las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, (valores cualitativos de los indicadores) y, junto con los valores cuantitativos permitirán conocer los principales síntomas que presenta la organización, para de esta manera hacer una evaluación global de la misma.

Objetivo N° 1: Organización

Fortalezas:

- Se han legalizado dos Centros de Educación Popular (C.E.P.), lo que permite un mejor seguimiento de las actividades de los mismos.

- Existe una Coordinadora a nivel de los C.E.P., lo que permite un mejor seguimiento de sus actividades.

- Se han formado algunos educadores populares.

- Existe mayor motivación en la organización por los proyectos de truchiculturas, de proveedurías, de corrales de gallinas, reconstrucción de capillas.

- Reuniones semanales del equipo coordinador del C.E.P. zonal y reuniones mensuales de dicho equipo con los coordinadores de cada C.E.P.

Debilidades:

- Existe dificultad para movilizarse hacia algunas comunidades.

- Las comunidades poco visitadas se sienten desatendidas, lo que disminuye la motivación.

- La actitud paternalista en algunos C.E.P. ha conducido a bajar la participación, cuando se les atiende menos para abocarse a otras prioridades.

Amenazas:

- La institucionalización del C.C.M. lo puede alejar mucho de las comunidades de base.
- Las agrupaciones políticas pueden aprovechar a las organizaciones (los C.E.P. existentes) para sus fines particulares.

Oportunidades:

- Hacer un diagnóstico de cada comunidad a través de encuestas, lo más sencillas posible de forma tal que éstas puedan ser conducidas por el Coordinador de cada C.E.P.
- Al estar legalizados los C.E.P. puedan presentar gran variedad de proyectos a diferentes instituciones tanto públicas como privadas.
- La legalización permite que los promotores de las comunidades se sientan más comprometidos e independientes.

Objetivo N° 2: Formación

Fortalezas:

- Durante el presente año se inició la Escuela de Promotores Populares, se tiene programado realizar tres (3) talleres durante 1992, de una semana cada uno y cuatro (4) talleres durante 1993.
- En cada taller se reúne gente de los tres estados andinos, lo cual le da más fuerza al programa.

Debilidades:

- Es difícil darle un seguimiento estricto a la programación, en virtud de que siempre participa la misma gente (de las Asociaciones de Vecinos y de los C.E.P.) por lo que siempre están muy ocupados.

- La motivación es muy difícil porque el campesino no está acostumbrado a la formación.
- El C.C.M. se ha institucionalizado mucho, lo cual lo ha alejado de la comunidad.
- El C.C.M. ha mantenido una excesiva actitud paternalista.
- El personal del C.C.M. no ha crecido al ritmo del crecimiento del Centro.

Oportunidades:

- Sistematizar el proceso integral de formación para orientar las actividades del programa de acuerdo con las necesidades reales de la comunidad.
- Incorporar, en los programas formativos, aspectos relacionados con la economía agrícola y doméstica de las comunidades atendidas.

Amenazas:

- La situación del país, a nivel general en lo político, en lo económico, en lo social, se refleja en la organización y particularmente en el programa.

Objetivo N° 3: Tecnología

Fortalezas:

- El poseer un fogón de leña en la casa trae los siguientes beneficios: ahorro de gas, calefacción en la casa, se evita el humo en la cocina, por lo tanto, los problemas de la vista disminuyen, se economiza leña, y se obtiene agua caliente para uso doméstico a través de las tuberías.
 - En un día se pueden hacer hasta dos fogones.
 - La gente puede pagar en dos partes.
 - El C.C.M. es el único que construye los fogones en la zona y más barato que los hechos en otras localidades.

- Los pasantes de los distintos institutos y universidades han aprendido el sistema para llevarlo a sus respectivos lugares de origen.

- Se hacen excepciones en cuanto a la forma de pago para aquellas personas, miembros de los C.E.P., de muy escasos recursos.

Debilidades:

- Los materiales no se tienen oportunamente por falta de capital y por la distancia para traerlos desde Mérida y Barquisimeto.

- Todavía no se ha logrado enseñar la construcción de los fogones a un número importante de personas en la zona para agilizar el trabajo; en la actualidad un sólo empleado del C.C.M. los construye.

- El costo elevado de algunos materiales origina también la escasez de materia prima.

Oportunidades:

- Existen 280 solicitudes de construcción de fogones.

- Comprar material en mayores cantidades para obtener descuentos importantes de los proveedores.

- Mantener buenas relaciones con los proveedores para obtener ciertos beneficios.

Amenazas:

- Hay dificultad para conseguir leña porque Inparques le prohíbe a los productores cortarla como lo habían hecho hasta ahora.

- Mucha gente no le ve claramente el beneficio a la construcción de los fogones.

- Si no se obtiene ningún financiamiento interno o externo para seguir construyendo fogones, el proyecto puede desaparecer.

Objetivo N° 4: Asistencia Técnica y Crediticia

Asistencia Crediticia

Fortalezas:

- El crédito agrícola (C.A.) permite la organización de la gente.
- Obliga a funcionar a las comisiones agrícolas de cada C.E.P.
- El C.A. permite la diversificación de la producción, pues se da para este fin.
- El C.A. permite tomar en cuenta a las personas que sí trabajan por la comunidad, pues ellas tienen prioridad.
- El C.A. permite que los productores no dependan de un medianero.
- El C.A. permite que se tomen decisiones por consenso.
- El C.A. puede obtenerse sin necesidad de hipotecar la parcela por cuanto la comunidad responde por el mismo.
- Los C.A. son recuperados oportunamente y, si por algún motivo se pierde la cosecha se refinancian cobrando los intereses vencidos.
- Se otorgan en tres partidas, cuando los productores lo requieran.
- Antes el crédito se otorgaba en un 75 % en insumos y un 25 % en efectivo para mano de obra, ahora se da totalmente en efectivo.
- El monto del C.A. es de Bs. 60.000,00 máximo y se otorga de acuerdo al tamaño de la parcela y el estudio técnico.
- El trámite del C.A. es muy sencillo sólo se exige una letra firmada.

Debilidades:

- Se considera muy bajo el monto del préstamo.
- Cada productor debe hacer un aporte inicial de Bs. 1.000,00 a la Caja Agraria para tener derecho a los créditos y este aporte inicial no le genera ninguna rentabilidad.

- Los intereses alcanzan el 14% anual hasta finales de 1991 y a partir de 1992 subieron al 34%, lo cual limita a muchos productores a pedir dicho crédito.

- Algunos productores no piden crédito por la exigencia de comercializar la producción en el C.C.M. y si hay escasez del producto, afuera pueden obtener ingresos mayores por su cosecha.

- No se cuenta en el C.C.M. con alguien especialista en créditos agrícolas, lo cual impide hacer una adecuada administración y tratamiento de los mismos .

- Muchos productores se incorporan al C.E.P. sólo por el interés de beneficiarse de los créditos .

- El C.C.M. es el protector a donde el productor recurre siempre en caso de emergencia.

- Peligro de desviar los recursos de caja agraria para otros fines del mismo C.C.M., sino para los fines ya establecidos.

Oportunidades:

- Se espera conseguir aportes económicos para créditos agrícolas por parte del Instituto de Crédito Agrícola y Pecuario (ICAP), para ser manejados por el C.C.M.

- Buscar la forma de bajar los intereses para que el pequeño productor tenga posibilidades de tomar el crédito.

- Existe la posibilidad de dar crédito a un interés mayor a los productores que tengan capacidad de pago.

- Además de los créditos agrícolas se deben otorgar créditos a actividades tales como crías menores para mantener y mejorar las especies existentes y para microempresas.

- Obtener asesoría para hacer más eficiente el proceso de comercialización, con el fin de garantizar mercado y buenos precios para la mayoría de los pequeños productores.

- Se debe incorporar la enseñanza de procesamiento de los restos menores de hortalizas para hacer encurtidos y comercializarlos en el mercado.

Amenazas:

- Otros organismos públicos o privados pueden ofrecer créditos agrícolas a un interés más bajo.
- Si no se atiende adecuadamente a los C.E. P. alguno puede desaparecer y con él la comisión agrícola, la cual responde por los créditos activos de su comunidad.
- Los responsables del proyecto de asistencia crediticia no han conocido otras experiencias ni se han preparado al ritmo de crecimiento que exige la organización.
- Si no se cuenta a la brevedad con un apoyo computarizado, la rapidez y el adecuado control del proceso se verán afectados.
- Los ajeros representan una amenaza para el adecuado funcionamiento de los créditos otorgados para la diversificación, pues este grupo le da todo al pequeño productor para que siembre en su terreno con la condición que el pequeño agricultor le venda toda la producción al precio fijado por dichos ajeros. El productor gana un 50 % y de ese monto le descuentan el precio de los insecticidas; las semillas, la mano de obra y el abono orgánico.

Asistencia Técnica

Fortalezas:

- El coordinador de la asistencia técnica se identifica plenamente con el productor, utilizando su mismo dialecto, adaptado a sus costumbres, mostrando una total preocupación por la parcela; lo cual, genera plena confianza en el productor y permite establecer un diálogo de igual a igual.
- Ha sido muy positivo demostrar con hechos, a través de la parcela experimental, que la siembra de un producto es buena.
- El permanente diálogo ha permitido que se estudien conjuntamente productor-técnico, las innovaciones y los paquetes

tecnológicos para adecuarlos a las reales necesidades y posibilidades.

- La existencia de la parcela demostrativa ha sido muy favorable, además de los convenios Corpoandes - C.C.M. para la siembra de frutales de altura.

- La existencia de la parcela demostrativa ha permitido: obtener recursos económicos a través de la venta de los productos agrícolas, hacer pruebas con productos nuevos, crear expectativas favorables, conocer las bondades de la diversificación, producir abono orgánico con los residuos de la misma parcela en sistema de campos, etc.

- El proyecto agrícola con las distintas demostraciones en la parcela ha logrado atraer a Mucuchíes a gran cantidad de organismos tanto públicos como privados tales como: Corpoandes, Ministerio de Agricultura y Cría (MAC), FONAIAP, Universidades, FUSAGRI, Institutos, Compañías Privadas.

- PALMAVEN mantiene relación permanente con el C.C.M., ellos asignan a un ingeniero para montar ensayos de parcelas en diferentes comunidades, luego en un día de campo invitan a los productores para ver los resultados y rendimiento de la demostración.

- FUSAGRI asignó un técnico al C.C.M. a tiempo completo por seis meses para montar un ensayo de trigo con FUNDATRIGO.

- FUNDAZEA y la Universidad Nacional Experimental del Táchira permanentemente envían pasantes para trabajar en la parcela experimental.

- Se consiguió que el MAC enviara al C.C.M. un asistente a tiempo completo pagado por ese organismo.

Debilidades:

- La asistencia técnica no ha seguido adecuadamente la planificación prevista.

- El Coordinador del programa no ha desarrollado adecuadamente el trabajo en equipo con el asistente asignado por el MAC.

- El personal que se incorpora a la organización no se ha motivado suficientemente, en consecuencia, no existe plena identificación de ellos con la misión y los principales objetivos del C.C.M.

- La asistencia ha sido poca para la cantidad de socios.

Oportunidades:

- Concienciar al productor para que se provea de asistencia técnica individualmente o en un grupo, exigiendo el apoyo de los organismos públicos.

- Motivar a los campesinos para desarrollar pequeñas crías y aprender todo el proceso desde la cría hasta la comercialización total, es decir, el animal beneficiado y los elementos secundarios tales como: cuero, vísceras, estiércol como abono, etc.

- Dar a conocer más el programa a través de campañas de extensión.

Amenazas:

- El enemigo número uno de la asistencia técnica es la comercialización de fungicidas y demás productos químicos, los cuales son usados ciegamente por los productores, sin tomar cuenta otras alternativas más sanas propuestas por el técnico del C.C.M.

Objetivo N° 5: Comercialización

Fortalezas:

- La relación con los mercados existentes no plantea exigencias en cuanto a cuota fija de producción ni en cuanto a precio, en virtud de que la mayoría de los mercados son cooperativas, por lo tanto el compromiso es de apoyo organizativo.

- Se cuenta con tres mercados permanentes que son: CECOSOLA-Barquisimeto; CECOARCA-Valencia;

Cooperativa La Andina-Timotes; y tres mercados esporádicos: CECOBAR-Barinas; CECOPOR y PRONUCEP-Guanare; además existe intercambio de productos con comités de salud y otras organizaciones comunitarias de la zona Sur del Lago del Estado Mérida.

- Se ha logrado que cierto número de productores planifique, diversifique la siembra y acuse la producción en el C. C. M.

- El C.C.M. le presta muchos otros servicios al productor, además del de comercialización.

- Las condiciones son de mutuo acuerdo entre el productor y el C.C.M. y dependen fundamentalmente de la cantidad de productos agrícolas existentes en la zona.

- Durante el año 1991 se comercializó con 480 productores.

- Existe comunicación permanente con otras organizaciones populares a nivel estatal y nacional con el fin de plantear mejoras en el proceso de comercialización.

- En la actualidad ya se cuenta con el nuevo local de C.C.M. el cual está dotado de un galpón grande y cómodo para recibir y despachar hortalizas.

- El programa de comercialización cuenta con un equipo humano adecuado formado por cinco empleados: el coordinador, la secretaria y tres personas encargadas de la selección.

- Se cuenta con un camión que permite trasladar las hortalizas desde las parcelas hasta el C.C.M., y se absorbe el 50 % de los traslados.

- Motivar a los campesinos para desarrollar pequeñas crías y aprender todo el proceso desde la cría hasta la comercialización total, es decir, el animal beneficiado y los elementos secundarios tales como: cuero, vísceras, estiércol como abono, etc.

- Dar a conocer a el programa a través de campañas de extensión.

- Para trasladar las hortalizas a los mercados se contratan camioneros externos con los cuales el C.C.M. mantiene buenas relaciones.

- Durante el año 1991 se comercializaron 18 rubros diferentes.

Debilidades:

- Es muy difícil motivar a los productores para que intervengan en el proceso de comercialización.
- Los mercados exigen que sean directamente los productores quienes se relacionen con ellos para tratar lo referido a precio y calidad del producto, pero el productor sólo acepta que sea el C.C.M. el que actúe en esta fase ofreciendo su apoyo.

Oportunidades:

- Está en conversaciones la relación con nuevos mercados tales como INMERCA-Caracas.
- A partir de 1992, se crean las condiciones para que los beneficiarios de los préstamos ofrezcan, como garantía, que se vendan sus productos en el C.C.M., dependiendo si tiene mucha o poca producción.
- El C.C.M. es el que, en representación de todas las demás organizaciones campesinas mantiene la relación más directa con INMERCA.

Amenazas:

- Los factores climáticos y la falta de planificación han generado escasez de productos requeridos por los mercados.
- La falta de planificación ha generado además la monoproducción, sembrando un producto más rentable, tal como ocurre con el ajo.
- Los intermediarios siguen siendo un problema, ya que cuando hay muchos productos nadie se aparece a comprarle al productor.
- Estos intermediarios de Valera, Barquisimeto, Bailadores, cuando hay escasez, van al productor y le ofrecen inmediatamente dinero mientras el C.C.M. paga a los ocho días cuando los mercados cancelan.

Objetivo N° 6: Salud

Fortalezas:

- Las comisiones de salud formadas sólo por mujeres (mínimo 5, máximo 10) facilitan el contacto con el hospital; ellas identifican claramente un mayor número de enfermedades por lo que son menos susceptibles de ser engañadas.

- La creación de las comisiones de salud ha permitido que la gente tenga más seguridad al momento de plantear sus problemas de salud.

- Comunidades como la de Misintá ya realizan actividades de saneamiento ambiental por iniciativa propia, estas actividades se refieren al lavado del tanque de agua de consumo, recolección de basura, organización de charlas sobre salud, planificación y organización de visitas al hospital para asistir al laboratorio y al médico.

- Se ha fortalecido la relación hospital/comunidad, hablando el mismo lenguaje y desarrollando programas conjuntos.

- La actual directora del hospital mantiene muy buena relación con el C.C.M.

Debilidades:

- El diagnóstico integral de salud de la zona, aún no se ha desarrollado en su totalidad.

- La implantación de huertos familiares ha decaído bastante, debido a que la cosecha extraída ha sido muy poco para ser sometida a un proceso de selección y poder comercializarla, pero, mucha para el consumo interno.

- Otro factor que ha influido en la disminución de huertos familiares, ha sido el poco conocimiento de las amas de casa en cuanto a la forma de preparar las diferentes verduras y hortalizas.

- Aún no existe plena conciencia de que es más sano consumir verduras y hortalizas frescas que productos enlatados, a pesar de que éstos últimos sean más cómodos.

- Persiste gran cantidad de enfermedades respiratorias por el clima y la mala alimentación.

Oportunidades:

- Las coordinadoras de las comisiones de salud de las diferentes comunidades, tienen la oportunidad de realizar pasantías de enfermería en el hospital.

- Ampliar la cobertura del programa de salud a todo el Municipio Rangel.

- Crear la Junta Sociosanitaria para la zona.

- Establecer las prioridades, en lo que a salud se refiere, en cada comunidad.

- Retomar la programación del plan trienal del C.C.M. para desarrollar todo lo que aún está por cumplirse de dicho plan.

- Fomentar la creación de un equipo de apoyo para el programa de salud, a través de un grupo de educadores populares.

- Buscar una mayor proyección del programa a nivel regional para unir fuerzas.

- Apoyar y reforzar las campañas que propician el Hospital de Mucuchíes y el Movimiento Campesino Popular (MONCAPOR), con el fin de detectar las principales enfermedades y problemas socioeconómicos de las comunidades.

- Mantener una relación más directa con cada una de las comisiones de salud de la zona para que no decaigan.

- Consolidar el trabajo ya iniciado en las diferentes comunidades para que posteriormente puedan ser más independientes.

Amenazas:

- Los estudiantes universitarios del área de salud han realizado infinidad de diagnósticos parciales en las distintas comunidades (no integrados), lo que ha generado apatía y cansancio en la gente, en consecuencia, no quieren saber nada al respecto.

- Muchas de las comisiones de salud participaron en proyectos promovidos por el gobierno, por el cual recibieron una retribución económica; al finalizar dicho proyecto, la gente se desanimó por dejar de percibir tal incentivo.

- Los problemas ambientales han agudizado las enfermedades diarreicas.

Objetivo N° 7: Programa de Consumo

Fortalezas:

- Se venden artículos de primera necesidad a precios más bajos que los del comercio local.

- A los socios se les vende a precios aún más bajos que los ofrecidos al resto del público.

- Se ha venido ofreciendo más variedad de artículos tales como verduras, carnes, frutas, quesos, jamón.

- Se cuenta con un local más amplio.

- Se hace un seguimiento diario por parte de la administración del C.C.M.

- Se cuenta con dos empleados, lo cual permite tener un horario más cómodo para el público: uno de 10:00 a.m. a 8:00 p.m. y otro de 8:00 a.m. 6:00 p.m.

- Hay un encargado voluntario para las compras.

- Funciona una comisión formada por socios y miembros de la organización que se encarga de evaluar el funcionamiento de la proveeduría semanalmente.

- La proveeduría ha logrado comprar su propio equipo y pagar los gastos referidos a sueldos de los empleados, bonificaciones y alquiler.

- Trimestralmente se realiza un inventario.

Debilidades:

- La participación de los socios en actividades tales como pesar, almacenar, transportar, es poca y, es necesario que intervengan más en las actividades de la proveeduría.

- Se tiene poco inventario para abastecer integralmente a la comunidad.
- Se compra mucho a intermediarios y eso encarece el producto.
- No está delimitada la población a atender.

Oportunidades:

- Reinicio de las ferias de consumo familiar.
- Se tiene previsto comprar el local donde funciona la proveeduría.
 - Se está analizando la posibilidad de diversificar los productos ofrecidos introduciendo ropa, además de víveres.
 - En poco tiempo se distribuirá un excedente a aquellos socios que compren continuamente en la proveeduría.
 - El excedente a redistribuir entre los socios, se dará una parte en efectivo y otra parte se invertirá en servicios anexos dentro de la misma proveeduría.
 - Se abrirá una proveeduría en Gavidia para atender a cinco aldeas del sector.
 - Es posible abrir proveedurías en otras zonas tales como La Asomada, Llano del Hato, pero sólo se hará si el nivel formativo de las organizaciones presenta las condiciones mínimas necesarias.
 - La escasez, aunada a la especulación y a lo distante de las zonas de abastecimiento, ha generado manifestaciones continuas de la gente solicitando apoyo del C.C.M. para abrir proveedurías,

Amenazas:

- Bloqueo del comercio local.
- Limitaciones de abastecimiento a las proveedurías (harina) por la distancia y por la participación de los intermediarios.
- Desabastecimiento de productos de primera necesidad a nivel general.
- La politiquería de los organismos públicos.

Objetivo N° 8: Programa de Financiamiento

Fortalezas:

- Se cuenta con el apoyo permanente del CESAP a través del pago de gran parte de los sueldos del personal del C.C.M.
- Se mantiene el apoyo financiero de COPADE y de Miscéreos.
- La nueva sede genera recursos para el C. C. M. a través del Centro de Formación y de actividades de hospedaría.
- La parcela experimental ha comenzado a generar recursos para el C.C.M.
- Todos los programas económicos contribuyen con el financiamiento general del C.C. M. a través de aportes mensuales, con lo cual financian los programas no económicos.

Debilidades:

- El C.C.M. mantiene una actitud paternalista con muchos programas que podrían buscar fuentes alternativas de financiamiento.
- La actitud paternalista del C.C.M. no ha propiciado la generación de proyectos bien estructurados, para presentarlos ante organismos públicos y privados a fin de obtener otras fuentes de financiamiento.
- Hay programas que cuentan con muy pocos recursos para funcionar.

Oportunidades:

- Incrementar los ingresos de los programas económicos de forma tal que aumenten su contribución al funcionamiento general del C.C.M.
- Presentar proyectos ante organismos públicos y privados para obtener financiamiento.

Amenazas:

- La disminución de la ayuda financiera internacional.
- Disminución de los ingresos de los programas económicos.

3.4 Resumen de los principales síntomas y evaluación global de la situación del C.C.M.

El diagnóstico realizado al C.C.M. durante el período comprendido entre los años 1988 y 1991, refleja una organización, orientada fundamentalmente, a prestar un servicio social a la comunidad del Municipio Rangel del Estado Mérida, el cual está conformado en su mayoría por pequeños y medianos productores agrícolas.

Al definir la misión del C.C.M. como: "mejorar la calidad de vida del pequeño y mediano productor campesino" y, revisando los objetivos planteados con los respectivos valores de los indicadores obtenidos en la evaluación, se puede observar que la supervivencia del C.C.M. está garantizada, en virtud de que el Centro ofrece productos y servicios que satisfacen necesidades básicas del ser humano como son, entre otras, productos agrícolas y víveres de primera necesidad (satisfactor de necesidad de subsistencia); servicios de medicina preventiva y saneamiento ambiental (satisfactor de necesidad de salud); recursos materiales, tecnológicos y financieros al pequeño productor (satisfactor de necesidad de estabilidad).

Si se analiza el mercado del C.C.M. se puede afirmar que posee un monopolio por las características muy particulares del mismo, en cuanto a ofrecer una serie de bienes y servicios en conjunto orientados todas hacia lograr una mejor calidad de vida, pues es la única organización en la zona, que presta este tipo de servicios

como un todo a través de una organización de base conocida como los C.E.P.

En relación a la forma como se ha venido financiando el C.C.M., se destaca la presencia de los mayores aportes obtenidos de organismos internacionales como Miscéreos, COPADE y nacionales como CESAP; en este sentido, es significativo señalar que para 1991 el aporte de CESAP, para pago de nómina se incrementó 2,33 veces con relación a 1990, el aporte de COPADE para créditos agrícolas se incrementó 2.44 veces con relación a lo recibido en el año 1988. Además de estos organismos se recibieron durante 1991 Bs. 226.800, expresados en moneda constante de diciembre de 1991, para el Programa de Artesanía, es decir, que el nivel de los aportes obtenidos de terceros es bueno y la tendencia ha sido a aumentar.

Si se observa el comportamiento de los programas económicos del C.C.M. vemos que el crecimiento de las ventas, tanto en el programa de comercialización como en el de consumo ha sido irregular, pues en el primer caso y, tomando como base el año 1988, se tiene que para 1989 decrecieron 0,78 veces, para 1990 aumentaron a 1,21 veces y luego decrecieron de nuevo en 1991 0,92 veces; en la proveeduría durante 1989 se generaron ventas equivalentes a 2,01 veces con relación a 1988, en 1990 2,14 veces, pero en 1991 sólo alcanzaron 1,99 veces. Los dos nuevos programas que están generando ingresos son el de tecnología; el cual, por concepto de la construcción de fogones generó ventas en 1991 con relación al 90 en 1,07 veces y el Centro de Formación, que durante 1991 generó ingresos equivalentes 25,31 veces con relación a los del año 90.

Esos valores permiten concluir, que en cuanto a generación de ingresos propios para lograr el autofinanciamiento del C.C.M., sólo los provenientes del alquiler del local como Centro de

Formación, presentan un nivel bueno y una tendencia a aumentar; en los restantes, a pesar de que el nivel no se considera del todo malo, la tendencia es fluctuante, por lo que persiste la dependencia de fuentes de financiamiento extensas y poco diversificadas; se depende mayormente de CESAP y de COPADE, lo que en definitiva se traduce en una debilidad del Centro y obliga a pensar en el establecimiento de metas que aseguren el crecimiento continuo y sistemático de los ingresos generados y en la búsqueda de fuentes alternas de financiamiento para los programas económicos.

El análisis de los programas económicos es limitado, pues solo fue posible conocer la evolución de los ingresos generados; esto en virtud de que no se pudo obtener información consolidada acerca de todos los costos y gastos generados en el Centro, por llevarse sólo controles separados, siendo CESAP a nivel nacional, quien se encarga de consolidarla dentro del Programa de Organizaciones Campesinas; este hecho representa otra debilidad que impide contar a nivel local de información precisa y actualizada para fines de control, evaluación y toma de decisiones.

Los indicadores no económicos presentan el crecimiento más significativo en el programa de asistencia crediticia, en el cual, durante 1991, el número de beneficiarios de los créditos se incrementó en 1,47 % con relación a 1988; la participación de las familias campesinas en los CEP se mantuvo igual durante los cuatro años y, el número de socios de la proveeduría aumentó en 0,36 % durante 1991 con relación a los existentes en 1988. En general el nivel es bueno y la tendencia es a aumentar en estos programas.

En relación a los programas de formación y salud los resultados no son favorables, pues en el primero no se cuenta con datos confiables para conocer su evolución, en el de salud se ha extendido en cantidad el número de actividades realizadas sin un adecuado seguimiento a aquellas que son prioritarias; el Programa de

Asistencia Técnica no mantiene registros ni controles de ningún tipo que permitan hacerle un seguimiento continuo.

Entre las principales fortalezas que posee el C.C.M. están la elevada cultura organizacional del personal del Centro, el saber aprovechar el apoyo financiero de organismos externos, las instalaciones físicas y ubicación cómoda del Centro, las reuniones semanales y mensuales con los miembros y coordinadores de los CEP, el incremento considerable de los rubros comercializados, la facilidad en el otorgamiento de los créditos a los productores agropecuarios y el incremento del número de beneficiarios, el funcionamiento de la parcela demostrativa para asistencia técnica, la venta de productos de la cesta básica en la proveeduría y el contacto iniciado con otros organismos tanto públicos como privados.

Las principales debilidades se manifiestan en el exceso de actividades que deben realizar los respectivos coordinadores, lo cual rebasa sus capacidades y limita el seguimiento adecuado a los CEP; se observa que el personal no ha crecido, en capacitación al mismo ritmo del C.C.M., el Centro mantiene una actitud paternalista en el desarrollo de algunos programas; es difícil mantener los programas de formación, la participación de los productores en las labores de comercialización y proveeduría es muy limitada, la asistencia técnica es escasa, la gerencia general no ha delegado adecuadamente responsabilidades.

Entre las oportunidades se mencionan las siguientes: Capacitar al personal existente, solicitar asesoría en las áreas que lo requieran, formar promotores populares a través de un proceso continuo de formación, buscar apoyo financiero a través de la presentación de proyectos a organismos públicos y privados, relacionarse con nuevos mercados, reforzar la diversificación de la producción, trabajar en equipo con el hospital, el desarrollo del diagnóstico integral y atacar las prioridades.

Las amenazas más evidentes son: la demagogia de los partidos políticos, la situación de inestabilidad e incertidumbre que se vive

en el país, la comercialización excesiva de químicos nocivos, las ofertas de los intermediarios a los productores, los recursos limitados en algunos programas y el cansancio y frustración de los que siempre participan.

4. EXPLICACIÓN DE LOS SÍNTOMAS

En la sección precedente se analizó la misión, objetivos, metas, e indicadores de la Organización, a través de los resultados reportados por estos últimos se realizó una evaluación global de la situación actual (síntomas) para luego iniciar esta sección con una explicación de los síntomas detectados. Se buscarán explicaciones analizando en primer término los factores fundamentales del éxito competitivo de una empresa, lo cual, nos permitirá relacionarla con otras de su sector; en segundo lugar, se hace un estudio comparativo de la evolución del medio ambiente nacional e internacional relacionando a la empresa con dicho medio; en tercer término se hace un estudio de los grupos de poder que influyen en ella y se analiza un modelo de empresa exitosa en comparación con la organización estudiada y, finalmente se estudian los pares producto-mercado actuales. Este conjunto de análisis que permite buscar explicaciones a los síntomas detectados, demostrará finalmente que la empresa u organización no es un ente aislado sino que está íntimamente interrelacionada con todos los grupos, hechos y circunstancias que se presentan a su alrededor, por lo tanto, todo la afecta de manera directa o indirecta.

Búsqueda de explicaciones por medio de:

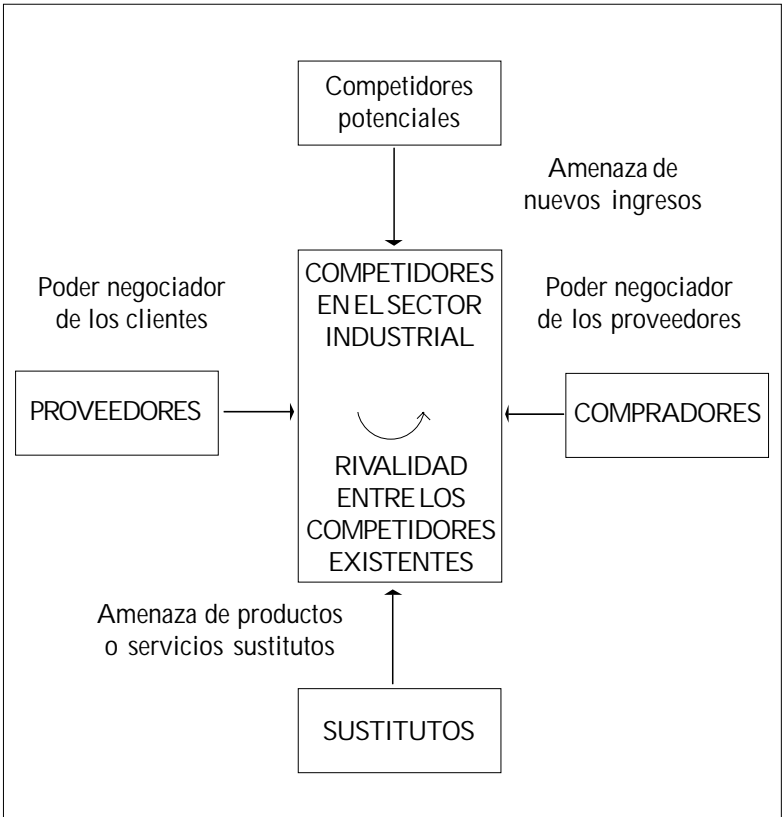
4.1 Análisis de los factores fundamentales del éxito competitivo de una empresa

Para formular una estrategia competitiva adecuada, es fundamental relacionar a la empresa con su medio ambiente, el cual abarca innumerables fuerzas tanto sociales, como económicas, políticas, legales, etc., sin embargo, lo prioritario al analizar el entorno es el sector o sectores industriales en los cuales compete, la empresa

se planteará las reglas del juego competitivas y sus estrategias según la estructura del sector industrial dentro del cual se desempeña. Las fuerzas externas dentro de un determinado sector afectan a todas las empresas que se mueven en él, lo importante es descubrir las distintas habilidades de las empresas para enfrentar tales fuerzas.

La situación de la competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas. (Figura 8).

FIGURA 8
FUERZAS QUE MUEVEN
LA COMPETENCIA EN UN SECTOR



Fuente: Porter, M. (1985:24)

A través del planteamiento de la estrategia competitiva se pretende que una empresa u organización, encuentre una posición dentro del sector en el cual se mueve, de tal manera que pueda defenderse de la mejor forma contra las fuerzas competitivas o inclinarlas a su favor, en consecuencia, la base de la estrategia competitiva es el análisis estructural del sector de actividad donde compete.

Las cinco fuerzas competitivas que se presentan en la Figura 8 actúan con diferente intensidad, dependiendo del sector al que corresponde la empresa u organización objeto de análisis, lo importante es identificar las características básicas del sector para conocer la forma adecuada de fijar la estrategia competitiva, además, cada empresa tendrá fortalezas y debilidades ante la estructura de su sector.

Se analizará cada una de las cinco fuerzas del sector.

4.1.1 Amenaza de ingreso

La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras que existan para el ingreso y de la reacción de los competidores existentes, existe amenaza de ingreso baja cuando las barreras de ingreso son altas y los competidores existentes están en capacidad de establecer represalias al que ingresa.

a. Barreras de ingreso

Los principales factores que actúan como barrera de ingreso son:

- Economías de escala

Implica que a medida que aumenta el volumen absoluto de un producto por periodo, disminuyen los costos unitarios asociados a dicho producto.

Las economías de escala actúan como barreras de ingreso en el sentido de que, si una organización recién ingresada al sector produce en gran escala debe esperar una reacción negativa por parte de las empresas existentes, y si por el contrario mantiene una escala pequeña está obligada a aceptar una desventaja en costos. Las economías de escala pueden manifestarse en las distintas funciones de una empresa: producción, comercialización, compras, distribución, ventas. Se debe examinar cada uno de los componentes del costo por separado para evaluar la relación individual entre el costo y la escala.

- Diferenciación del producto:

La diferenciación del producto crea una barrera de ingreso, en el sentido de que las empresas establecidas en el sector cuentan con lealtad por parte de los clientes debido a la identificación del producto y/o servicio prestado al cliente, precio, etc., y la que pretende ingresar debe realizar erogaciones considerables para atraer a los clientes potenciales.

- Requisitos de capital:

Las necesidades de capital para ingresar a un sector pueden ser una barrera de ingreso importante, ya que el mismo es necesario para cubrir gastos de publicidad, investigación, inventario, crédito a los clientes, y pérdidas iniciales.

- Costos cambiantes:

Se refiere a los costos en que incurre un comprador al cambiar de proveedor, tales incluyen reentrenamiento de empleados, costos de nuevos equipos auxiliares y rediseño de un producto, los cuales deben ser compensados por el nuevo competidor que ingresa al sector si desea sobrevivir.

- Acceso a los canales de distribución:

Si los que aspiran ingresar a determinado sector no tienen asegurados los canales de distribución se les crea una barrera de ingreso; lo cual obliga a la nueva empresa a reducir los precios, pagar gastos conjuntos de publicidad y otros, con el fin de conquistar algunos canales para sus productos.

- Desventajas en costo independientes de las economías de escala:

Algunas empresas u organizaciones establecidas poseen ventajas (independientes de las economías de escala) en costo por factores tales como:

- Tecnología de producto patentado
- Acceso favorable a materias primas
- Ubicaciones favorables
- Subsidios gubernamentales
- Curva de aprendizaje o de experiencia

- Política gubernamental:

Las presiones del gobierno en algunos sectores limita o impide el ingreso de nuevas empresas, a través de la implementación de controles, licencias, acceso limitado a las materias primas, etc. En algunos casos el gobierno establece controles para evitar la contaminación ambiental, por ejemplo, los cuales obligan a las empresas a incurrir en costos elevados de capital para adecuar sus instalaciones a los requerimientos exigidos.

b. Reacción esperada

El ingreso de una nueva empresa se puede entorpecer debido al temor de las posibles represalias que puedan presentar las empresas

establecidas, si se dan condiciones tales como: que históricamente en el sector se haya rechazado al que pretenda ingresar, que las empresas existentes con grandes recursos para mantener su posición capacidad productora ociosa, capacidad de endeudamiento, canales de distribución ventajosos, empresas establecidas con gran compromiso en el sector, lo que significa una menor participación de las empresa existentes, si ingresa otra.

c. Estructura de precios baja como un disuasivo al ingreso

Se entiende por precio disuasivo al ingreso, a la actual estructura de precios con las condiciones de calidad del producto y servicios adicionales que logra equilibrar los beneficios potenciales derivados del ingreso, además, de los costos generados por las barreras de ingreso y la reacción de la competencia. Si el nivel de precios existentes es mayor que el precio disuasivo del ingreso, las empresas entrantes podrán prever utilidades superiores al momento de ingresar.

d. Características de las barreras de ingreso

- Desde el punto de vista estratégico es fundamental considerar ciertas características a saber:

- Las barreras de ingreso pueden cambiar si cambian las condiciones planteadas previamente.

- A pesar de que las barreras de ingreso en algunas oportunidades cambien, por razones fuera de control de la empresa, las decisiones estratégicas de la misma también tienen un gran impacto.

- Algunas organizaciones o empresas pueden poseer recursos o habilidades que le permitan superar la barrera de ingreso a determinado sector de manera más económica que otras.

e. Experiencia y escala como barrera de ingreso

Las economías de escala suministran una ventaja en costo para las empresas que producen en gran escala o para aquellas que

puedan compartir actividades, sin embargo, desde el punto de vista estratégico las economías de escala presentan algunas limitaciones como barreras de ingreso: los costos bajos generados por grandes volúmenes generan otras barreras de ingreso para diversificación como puede ser la diferenciación del producto, los cambios tecnológicos afectan a las empresas que producen en grandes cantidades, en razón de que si las instalaciones que permiten obtener economías de escala son muy inflexibles no podrán adaptarse a los cambios tecnológicos, si se produce una dependencia de la tecnología existente para alcanzar las economías de escala se impide la adopción de nuevas alternativas tecnológicas u otras formas de compartir independientes del volumen.

Por su parte, y en relación a la experiencia, su sola presencia no asegura una barrera de ingreso, es un requisito fundamental que la experiencia se pueda patentar y que no sea accesible a los competidores existentes. Otras limitaciones de la curva de la experiencia son: se puede anular la barrera por innovaciones en el producto o proceso que generen una nueva tecnología; pretender bajos costos sólo mediante la experiencia puede originar la eliminación de la barrera, si lo debido al ingreso de un producto diferenciado por nueva imagen o progreso tecnológico.

4.1.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

Las empresas son mutuamente dependientes, por lo tanto, los competidores existentes mantienen rivalidades que los lleva a manipular su posición dentro del sector en el cual se mueven, en este sentido, se utilizan tácticas de diferente índole tales como competencia en precios, introduciendo nuevos productos, publicidad agresiva, nuevos servicios al cliente y más garantías, etc.

Características de la rivalidad entre los competidores existentes

a. Gran número de competidores o igualmente equilibrados

Si el número de empresas es grande, las empresas se revelan tratando de hacer jugadas competitivas que pasen inadvertidas, si en términos relativos hay pocas empresas y se encuentran más o menos equilibradas, en cuanto a tamaño y recursos percibidos, la inestabilidad surge por querer retener enérgicamente más recursos, si el sector lo dominan unas pocas empresas ocurre que el líder impone disciplina y mantiene un liderazgo en precio.

b. Crecimiento lento en sector industrial

Si el sector se caracteriza por tener un crecimiento lento, la competencia se genera por tratar de obtener una mayor participación en el mercado.

c. Costos fijos elevados o de almacenamiento

Las empresas u organizaciones que poseen costos elevados se ven presionadas, en muchas oportunidades, a operar a plena capacidad, lo que obliga a bajar los precios por tener capacidad en exceso.

d. Falta de diferenciación o costos cambiantes

Cuando un producto o servicio es percibido casi sin diferencia, el cliente elige aquel producto que le ofrezca mejor precio y servicio, lo que origina una fuerte competencia en éstas áreas.

e. Incrementos importantes de la capacidad

Los incrementos de capacidad en alguna o algunas empresas alteran fuertemente el equilibrio de la oferta y la demanda del sector,

estos incrementos de capacidad se generan por la existencia de economía de escala y obligan a establecer rebajas de precios.

f. Competidores diversos

En un mismo sector existen competidores con diferentes estrategias, orígenes, personalidad; puede ocurrir que las estrategias acertadas para una empresa u organización son inadecuadas para otras, por ejemplo, la posición de empresas limita la rentabilidad de las empresas grandes.

g. Intereses estratégicos elevados

Se puede presentar una rivalidad más intensa, si todas las empresas y organizaciones del sector poseen intereses estratégicos elevados, como será el alcanzar el éxito rápidamente; se da el caso de empresas que están dispuestas a sacrificar utilidades en el corto plazo, a cambio de obtener prestigio o credibilidad tecnológica.

h. Fuertes barreras de salida

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios, a pesar de estar ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión.

Principales barreras de salida

- Activos especializados: son activos cuyo valor de liquidación es bajo y su costo de transferencia o conversión es elevado.

- Costos fijos de salida: se contemplan los contratos de los trabajadores y, costos de reinstalación.

- Interrelaciones estratégicas: una empresa u organización puede darle un valor significativo a no salir del negocio debido a factores tales como: imagen, capacidad alta en el área de mercadotecnia, acceso a los diferentes mercados financieros, etc.

- Barreras emocionales: la identificación particular con la organización, la lealtad hacia los empleados, el orgullo y cualquier otra razón emotiva genera barreras para salir de un sector.

- Restricciones sociales y gubernamentales: ocurre que en algunos sectores el gobierno limita la salida por temor a elevar niveles de desempleo y a otros efectos negativos en la economía.

4.1.3 Presión de productos sustitutos

La existencia de productos sustitutos limita los buenos rendimientos del sector en el cual se encuentra la empresa u organización, su existencia se identifica en aquellos bienes y/o servicios que desempeñan la misma función que el bien o servicio ofrecido por determinado sector.

Se debe prestar máxima atención a aquellos bienes y/o servicios sustitutos:

- Que presentan una tendencia a mejorar su función y precio contra los del sector industrial.

- Los bienes y/o servicios de sectores industriales que tienen un gran rendimiento.

4.1.4 Poder negociador de los compradores

En un determinado sector se produce la presión de los compradores a través de la baja de los precios, o la exigencia de

una mayor calidad y mejores servicios, lo que genera competencia entre quienes conforman el sector. Los compradores tendrán poder según las características de la situación del mercado, y de que tan importantes son sus compras en el sector, en comparación con el total de las ventas del mismo.

Los compradores serán influyentes en la medida en que se presenten las siguientes circunstancias:

- Compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Las materias primas que compra el sector representan una parte importante de los costos o compras del comprador.
- Los productos que se compran para el sector son estándar o no diferenciados.
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
- Devenga bajas utilidades.
- El producto del sector no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El comprador tiene información total en cuanto a la demanda, precio del mercado real, costos del proveedor.

4.1.5 Poder negociador de los proveedores

Los proveedores tienen la posibilidad de presionar en un sector a través de amenazas para aumentar los precios o bajar la calidad de los productos o servicios. Un grupo de proveedores es poderoso si se producen las siguientes situaciones:

- Que este grupo esté dominado por unas cuantas empresas y más concentrados que el sector al que vende.
- Que la empresa u organización no sea un cliente importante en el grupo del proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el comprador.

- Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o exijan costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

De los factores señalados no todos tienen fuerte incidencia en el sector que se desee estudiar en determinado momento; sin embargo, es necesario conocerlos y utilizarlos como referencia para identificar rápidamente cuáles son las principales características estructurales que condicionan la competencia de uno u otro sector. Si la organización conoce las fuerzas que afectan la competencia de su sector está en condiciones de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector en el cual compete, así ella puede asumir una posición frente a cada elemento de la fuerza competitiva.

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defensible contra las cinco fuerzas competitivas. (Porter, 1985: 49).

Es fundamental además, distinguir la definición del sector industrial, de la definición de donde desea competir la organización, es decir, definición de su negocio, ya que el sector se identifica en términos generales, haciendo la elección de dónde trazar la línea entre los competidores existentes y los bienes o servicios sustitutos, entre las empresas actuales y las que potencialmente pueden ingresar, entre dichas empresas los proveedores y compradores, ésta definición es necesaria para no ignorar las fuerzas latentes y dimensiones claras de la competencia, pero no significa que la organización deba competir en términos generales, en su lugar, tendrá que identificar un grupo de empresas relacionadas y de esta manera elegir adecuadamente su estrategia.

4.2 Estudio comparativo de la evolución del medio ambiente y de la empresa

Es común que las empresas se desenvuelvan en una red de presiones, exigencias y posibilidades que obligan al gerente a analizar de manera sistemática las fuerzas ambientales, sus implicaciones gerenciales y convertirlas en decisiones estratégicas. La clave para lograr una gerencia efectiva en los países en vías de desarrollo es la capacidad de analizar, comprender y manejar las fuerzas externas que rodean a la empresa. El gerente enfrenta dos problemas fundamentales: qué analizar en el entorno y cómo valorar su importancia para la organización de la empresa. (Austin, 1990:26).

Comprender el ambiente externo en relación con su negocio es algo más importante, es vital. (Kami, 1989:181).

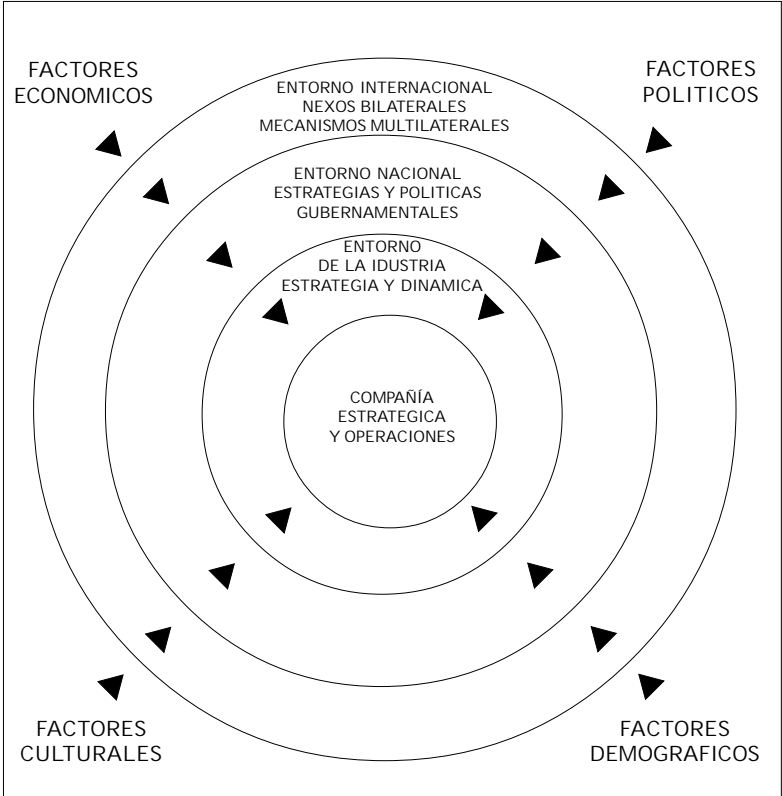
En el análisis ambiental es necesario identificar y conocer a través de cuáles canales las fuerzas externas ejercen influencias en la empresa. además de sus conexiones e interdependencias.

Austin (1990), clasifica las fuerzas externas en cuatro categorías de factores ambientales: económicos, políticos culturales y demográficos. Según él, esta clasificación comparativamente con otras abarca las perspectivas y técnicas analíticas, derivadas de las disciplinas sociales y de la ciencia-tecnología, ciencias políticas, sociología, antropología y demografía.

El autor señala como segundo paso en el análisis ambiental, el imaginarse que el entorno ambiental tiene cuatro niveles, el nivel internacional (diferentes tipos de interacción entre los países), el nivel nacional (estrategias políticas de un gobierno), el nivel de la

industria (entorno competitivo entre las empresas de un sector) y, el nivel de la empresa (estrategias y operaciones de la empresa en particular). Con una visión completa desde lo macro de la empresa hasta lo micro (empresa) es posible conocer cómo los factores ambientales (económicos, políticos, sociales, culturales y demográficos) dan forma a los cuatro niveles señalados (internacional, nacional, de la industria y de la empresa) además de que una acción en un nivel puede involucrar a otros niveles. (Figura 9).

FIGURA 9
SISTEMA DE ANÁLISIS AMBIENTAL



Fuente: Austin, J. (1990:30)

4.2.1 Factores Ambientales

Para analizar los factores ambientales es necesario separarlos por categorías analíticas, de tal forma que sea menos complejo y más manejable su análisis.

Si se dividen las cuatro categorías en subcategorías es más sencillo revisarlas y decidir las acciones gerenciales necesarias para enfrentar el impacto real o potencial de algún factor ambiental.

Los factores individuales que conforman la totalidad de los factores ambientales son los siguientes:

a. Factores económicos: Recursos naturales, mano de obra, capital, infraestructura y tecnología.

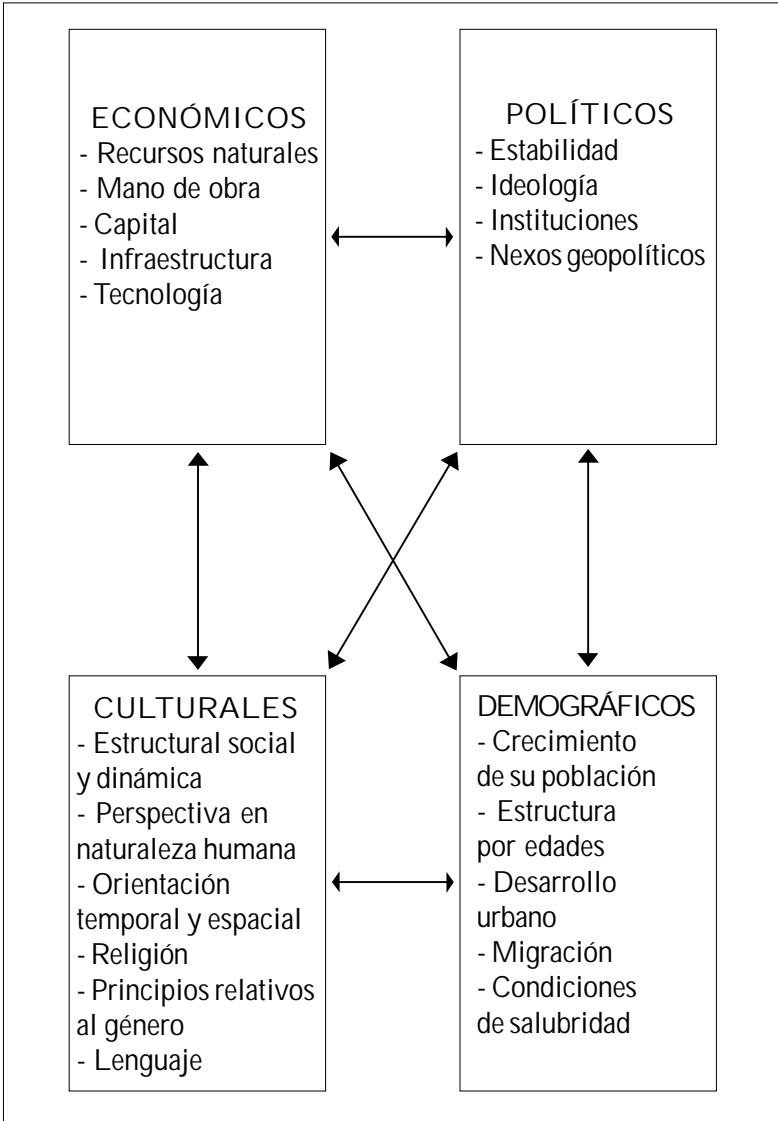
b. Factores políticos: Estabilidad, ideología, instituciones, nexos geopolíticos.

c. Factores culturales: Estructura social y dinámica, perspectiva en naturaleza humana, orientación temporal y espacial, religión, principios relativos al género, lenguaje.

d. Factores demográficos: Crecimiento de su población, estructura por edades, desarrollo urbano, migración, condiciones de salubridad.

En la Figura Nro. 10 se presentan de manera esquemática los factores ambientales y la interacción existente entre ellos.

FIGURA 10
FACTORES AMBIENTALES



Fuente: Austin, J. (1990:31)

4.2.2 Niveles ambientales

a. Nivel Internacional

Analizar el nivel internacional es de suma importancia, debido a que los países en vías de desarrollo forman parte de una economía internacional global y son interdependientes; este análisis permitirá conocer la forma en que el entorno internacional determina el entorno de la gerencia nacional y sus implicaciones en las empresas vinculadas.

La vinculación de los países, se produce a través del flujo entre fronteras de los diferentes recursos y fundamentalmente por cuatro tipos de interacciones:

- Transacciones nuevas del mercado en el terreno internacional que genera el flujo de bienes y servicios entre las naciones (un país en determinado momento puede ser comprador, y proveedor, competidor y beneficiario del capital).

- Vínculos bilaterales especialmente entre el país en el cual opera la empresa y otros países individuales (se pueden producir entre países relaciones económicas, políticas, sociales y culturales).

- Establecimiento de mecanismos multilaterales o acuerdos formales, los cuales han sido creados en forma conjunta por distintos países con el fin de controlar el sistema internacional, como un todo o en subgrupos: Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), Acuerdo Internacional del Café y el Aumento Múltiple (Multi-Fiber), Fondo Monetario Internacional (FMI), Tribunal Internacional de Justicia, etc.

- Industrias globales: en estos casos, cualquier decisión tomada en un país afecta directamente el proceso de operaciones de tal

industria en los demás países participantes, debido a que dichos países son interdependientes.

b. El nivel nacional

En todo análisis de estrategia nacional se deben considerar las relaciones casuales que existan con los factores económicos, culturales, políticos y demográficos, con el fin de entender las distintas acciones del gobierno, ya que el mismo determina fuertemente la estrategia gerencial; en consecuencia, todas sus estrategias políticas e instrumentos deben ser muy bien analizados por el gerente.

El gobierno interviene en todos los niveles e influye en todos los aspectos de la estructura de un sector de manera directa e indirecta, algunas veces se toma la postura de comprador, otras de vendedor, otra de intermediario y su acción muchas veces está determinada más por factores políticos que por los económicos. Otra forma que tiene de influir determinadamente en un sector y en las empresas u organizaciones, es a través de las leyes, reglamentos, subsidios, protecciones especiales, controles sobre la contaminación ambiental.

c. Nivel de industria

El gerente está obligado a conocer el entorno competitivo más cercano que debe enfrentar la empresa. El gobierno determina fuertemente el entorno competitivo; sin embargo, se destacan cinco tipos de competidores con diferentes fuerzas y debilidades competitivas:

- Empresas del Estado.
- Grupos empresariales poderosos.
- Empresas y Cooperativas multinacionales.
- Productores de sectores informales.

d. Nivel de Empresa

El nivel de la empresa es parte integral de los análisis del nivel nacional y de la industria, por lo tanto, se debe revisar continuamente qué influencia ejerce el entorno sobre la empresa y cuáles son los problemas funcionales de las distintas áreas.

4.3 Estudio de los Grupos de Poder

Todo proceso estratégico implica analizar “el gobierno” de la organización, y como proceso político de gobernar, hace obligatorio el estudio de campo de fuerzas o juego de poderes en que se mueven, de ahí el interés en este ángulo estratégico de las organizaciones.

La empresa vista desde cerca es una agrupación de personas, cada una de ellas con sus propios intereses, motivaciones, limitaciones y capacidades, por lo que el estudio de ellas es difícil, pues, es muy común categorizarlas planteando estilos de dirigentes y/o dirección, actitudes frente al riesgo y a la responsabilidad social.

Todos los estudios de la dimensión humana de la empresa, ya sea que ellos se traten de la motivación del empresario, los estilos de dirección, la administración de recursos humanos o la responsabilidad social tienen un tema subyacente: El poder, su búsqueda, su aplicación, su repartición y los deberes y responsabilidades que acarrea. (Sallenave, 1990:268).

De acuerdo con este planteamiento se confirma que no existe estrategia pura, pues, la misma esta sometida no sólo a las limitaciones estructurales, sino además a los objetivos, por un lado, del estratega que la dirige, ya que el desarrollo de la misma incrementa el poder de los dirigentes o les da la posibilidad de ejercerlo libremente, por cuanto, la estrategia está íntimamente

ligada al uso del poder para quienes lo tienen. Pero además, la estrategia se ve influenciada por los restantes públicos que posee la empresa, tanto internos (accionistas, socios, dirigentes, empleados, etc.) como externos (clientes, proveedores, gobierno, organismos públicos y privados, etc.).

Sallenave (1990:270), señala que la elaboración de una estrategia es un proceso político de una coalición dominante y, al respecto reproduce el planteamiento de A. Partz, en el sentido de que el proceso es político, pues, implica una decisión de asignación de recursos para lograr un objetivo negociado en una coalición:

- Las coaliciones en el poder toman esas decisiones (asignaciones de recursos) porque es imposible obtener la unanimidad de los públicos.

- Las coaliciones en el poder son pequeños grupos que negocian entre sí los diferendos, que surgen al distribuir los recursos direccionales y los favores, que es necesario lograr para mantener la paz organizacional.

- Las decisiones de asignación de recursos reflejan un acuerdo sobre las hipótesis de trabajo, las aspiraciones y valores de los coalicionistas.

- El acuerdo de los coalicionistas no necesita ser total para dar lugar a una estrategia. Sin embargo, debe ser suficiente para evitar los diferendos mayores, las disputas menores se acallarán con favores.

Analizando particularmente el poder del dirigente de una estrategia, es factible afirmar que el estratega tiene la posibilidad de cambiar las situaciones y estructurarlas de forma tal que logre los objetivos deseados por él, haciendo reaccionar a los demás a

través de la motivación o de la coerción; es decir, a través de un status formal o informal que adquiere el estratega. El posee autoridad moral y credibilidad para transformar la percepción de los demás a través de la comunicación o de forma de presión.

En un sentido más amplio, y ya refiriéndose no sólo a los grupos dentro de la organización, se podría decir que grupo son todas las colectividades, conjuntos humanos y todos los sistemas de interacción distintos de la sociedad global. Las relaciones de los grupos se manifiestan en diferentes áreas de actividad: social, deportiva, sindical, económica, artística, profesional, etc., se puede hablar de grupos con vocación totalizante como los partidos políticos o las religiones, ya que tratan de abarcar todas las actividades humanas, se les llama grupos elementales porque son elementos constitutivos de la sociedad global. Se puede hablar de grupos primarios los cuales se caracterizan esencialmente por las relaciones directas; es decir, relaciones personales cara a cara, de grupos intermediarios los cuales se caracterizan por la existencia de relaciones mediatizadas a través de una jerarquía.

En toda sociedad existen grupos numerosos y variados y no es sencillo definir una caracterización total válida con relación a ellos, por lo tanto, al analizar cualquier organización, es fundamental identificar con claridad cuáles son los grupos tanto internos como externos más directamente vinculados a ellos, así como las distintas fuentes y/o instrumentos de poder utilizados por dichos grupos.

Duverger (1974:180), define el poder como la situación de aquel que tiene el derecho a exigir que los demás se plieguen a sus directivas en una relación social, porque el sistema de normas y valores de la colectividad en que se desarrolla esta relación, establece este derecho y lo atribuye a aquel que lo hace valer en su beneficio.

En general, el poder va acompañado de los medios necesarios para ejercerlo de manera eficaz; en consecuencia, es posible ejercer el poder basado en el temor y la violencia, la cual, puede revertir muchas formas, por ejemplo, si en una negociación es necesario recurrir a las amenazas, golpes o torturas se estaría ante la coacción en su forma más violenta (poder coercitivo). Sin embargo, en el caso de que el patrón obligue al empleado a desarrollar una actividad bajo el temor de perder el empleo, no se está empleando de manera directa la violencia pero sí el condicionamiento de obtener algo condicionado por otros factores.

En el caso de que el poder se base en el prestigio, es decir, una especie de superioridad moral, aceptada de manera voluntaria por quien se somete a ella, este último se pliega a sus exigencias porque se le reconoce cierta capacidad superior, de comprender mejor, de aclarar mejor, de analizar mejor; es el caso del discípulo que acepta las orientaciones del maestro, el admirador que obedece a quien admira, se produce una compensación o satisfacción por parte de quien acepta esta forma de poder. Esta última situación se vincula mucho con la noción de liderazgo, ya que un líder es obedecido gracias a su prestigio y no a causa de un poder reconocido abiertamente por un grupo, es decir, el líder no es una autoridad legítima, no encarna poder pues existe poder solamente si su titular es considerado como poseedor del derecho a requerir obediencia, a dar directrices, a mandar (Duverger, 1984:183).

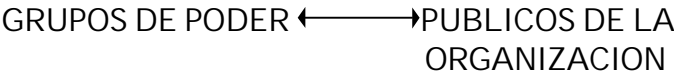
Duverger (1984), plantea que el poder es legítimo sólo cuando es reconocido como tal por los miembros de la colectividad o por la mayoría de ellos; es decir, que un poder ilegítimo deja de ser poder y pasa a ser dominación, aún en la medida en que se hace obedecer. Cuando se ejerce confinación se sabe que su titular no tiene ningún derecho a exigir obediencia ya que parte de una relación igualitaria con respecto a las normas y valores de la colectividad, por lo tanto, se obedece a la dominación porque se le considera

bien, por el prestigio que otorga, la personalidad, el talento, la propiedad, las formas de organización, etc.

Galbraith (1986), en su obra *La Anatomía del Poder* plantea el análisis de los grupos de poder según el siguiente esquema:

FUENTE DE PODER	INSTRUMENTOS DE PODER
1.- Personalidad	1.- Coercitivo
2.- Propiedad	2.- Compensatorio
3.- Organización	3.- Condicionado

BASES CULTURALES DE LOS GRUPOS DE PODER



4.4 Análisis de la viabilidad de la organización

Si se considera a la organización como una totalidad, como un sistema abierto con objetivos, estructural y funcionalmente relacionada con su medio ambiente, entonces, el diagnóstico debe permitir analizar en detalle la formulación, vialidad y cumplimiento de sus políticas determinantes.

Por lo tanto el análisis global de la organización y de su administración (Planificación, Organización, Dirección y Control de las Operaciones) debe contemplar el análisis parcial de las operaciones y procesos funcionales especializados (personal, finanzas, producción, abastecimientos, mercadeo, etc., en el caso de una organización netamente lucrativa y, en nuestro caso serían organización, formación, salud, tecnología, proveeduría, comercialización). Es de suma importancia diagnosticar el estudio del conjunto de políticas sobre lo estructural y funcional.

Dezerega y Contreras (1983), hacen el anterior planteamiento basados en un concepto integrado (unificado) de la naturaleza de la administración de una ORGANIZACION viable: el camino hacia el DESEMPEÑO exitoso de ellas está guiado por la planificación estratégica de la ESTRUCTURA administrativa y de los procesos funcionales de la organización, pero los resultados dependen también de la efectividad de la Dirección Táctica (los resultados de las acciones operativas).

Ellos plantean la VIALIDAD de una organización no solamente como un problema de solvencia financiera, mérito económico, calidad técnica, suficiencia del esfuerzo humano y respeto de la legalidad, sino básicamente un asunto de capacidad para mantener su EXISTENCIA independiente, es decir, capacidad para mantenerse con vida, decidiendo ella misma sobre su curso.

Es necesario contar con un modelo de referencia de lo que la organización, su administración y desempeño deben ser, para ser viables, y un modelo descriptivo de lo que es la organización que se está estudiando, su administración y desempeño y al comparar de manera crítica los dos modelos, se obtienen antecedentes básicos para realizar el diagnóstico.

Terminan mostrando el procedimiento general a través del siguiente gráfico mostrado en la Figura 11.

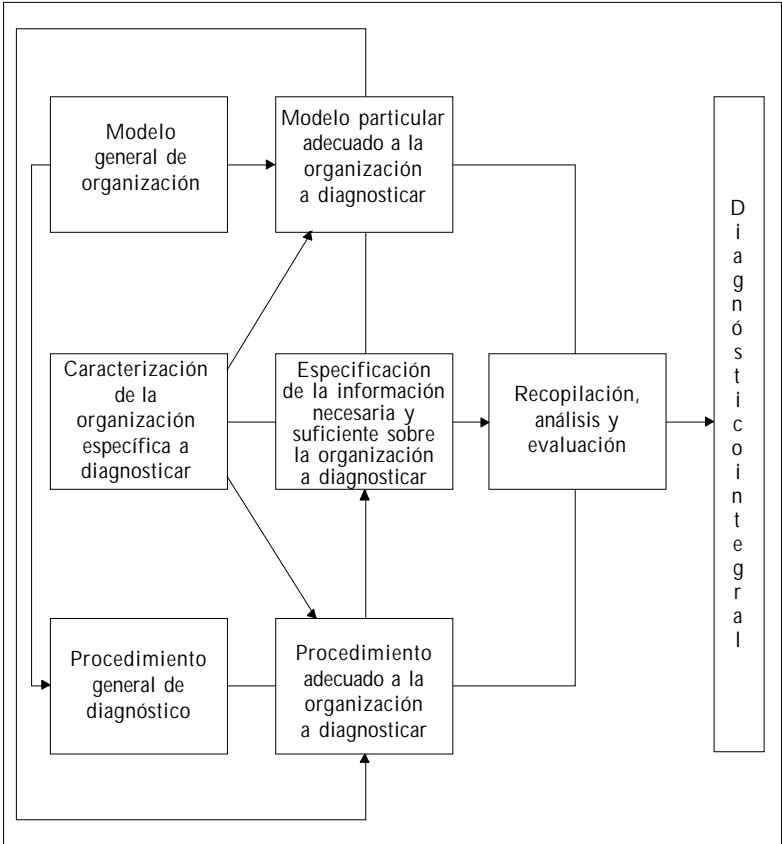
El gráfico comienza con un modelo general de una organización, un procedimiento general de diagnóstico y la caracterización de la organización específica que se desea diagnosticar. En base al modelo general y a la organización específica se genera un modelo particular y un procedimiento de diagnóstico adecuado a la organización a diagnosticar.

Luego se especifica la información necesaria y suficiente sobre la organización a diagnosticar. Basándose en la caracterización de

la organización específica que se desea diagnosticar; en el modelo particular y en el procedimiento adecuado a la organización se procede a la recopilación, análisis y evaluación de la información.

Como paso final se formula el diagnóstico integral recurriendo al modelo particular, al procedimiento adecuado y a la información

FIGURA 11
COMPONENTES DEL DIAGNÓSTICO INTEGRAL
Y RELACIONES ENTRE ELLOS
(Estructura General de Diagnóstico Organizacional)



Fuente: Dezerega, V. y Contreras H. (1983:120)

recopilada, analizada y evaluada, con respecto a la organización específica que se está diagnosticando. En esta última etapa del diagnóstico integral se contempla la proyección del estado futuro que alcanzaría la organización en su evolución, además se incluyen las medidas que permiten corregir o reforzar el desempeño de la organización analizada, modificando su evolución.

El modelo de organización a que se hace referencia, contempla la interconexión estructural y funcional de 5 niveles y subsistemas jerárquicos, encargados de la ADMINISTRACION:

- Operación.
- Control.
- Dirección.
- Organización
- Planificación.

Por otra parte, se contempla en el modelo, la integración estructural y funcional de 6 subsistemas operativos, encargados de las operaciones que a nivel general serían:

- Mercadeo
- Producción
- Abastecimiento
- Personal
- Apoyo General
- Finanzas

Y adaptado al nivel de la organización que se analiza en el presente trabajo, los subsistemas serían:

- Organización
- Formación
- Tecnología

- Producción
- Comercialización
- Caja Agraria
- Salud.

Los sistemas viables se caracterizan por su recursividad, los que están en capacidad de seguir existiendo independientemente, permiten que los niveles y funciones señalados se impliquen entre sí, pues ninguno de los sistemas es viable por sí mismo.

La recursividad quiere decir, que todo sistema viable forma parte de otro sistema viable y, a su vez está formado también por otros sistemas viables.

Ahora bien, para analizar la organización como un conjunto interrelacionado con el medio ambiente y tomando como marco de referencia una organización viable es fundamental que:

La ESTRUCTURA responda a las acciones de la ADMINISTRACION de la ORGANIZACION y a sus interacciones con el MEDIO AMBIENTE para llevar a cabo los procesos FUNCIONALES del caso. Este funcionamiento predeterminado, ese comportar preprogramado, será un resultado a lo que, medido como magnitud o razón, estamos llamando DESEMPEÑO. (Dezerega y Contreras, 1983:188).

Por lo tanto, para analizar las intersecciones ORGANIZACIÓN/ MEDIO, es posible recurrir al análisis estructural (estático, es decir, a la estructuración interna de la organización formada por los 5 subsistemas ya mencionados: Operación, Control, Dirección, Organización y Planificación) y funcional (dinámico, es decir, la organización descrita en relación a las funciones especializadas que lleva a cabo) en interacción con su medio.

El comportamiento sistemático de la ESTRUCTURA de la Organización en relación a un MEDIO AMBIENTE dado, será el que predeterminará el DESEMPEÑO que será posible alcanzar (Dezerega y Contreras, 1983:194).

Se puede decir que, dentro de ciertos límites, una misma estructura tendrá distintos comportamientos en diferentes medios y, en uno u otro caso el desempeño será el esperado o no según determinada organización tenga o no capacidad para ajustarse en el corto plazo y evolucionar a mediano y largo plazo; ya que una organización puede crecer pero no necesariamente desarrollarse, o puede permanecer invariable en un largo período mientras que el medio cambie de manera considerable.

Por lo tanto “desde el punto de vista de diagnóstico es un error quedarse en la idea de un buen o mal desempeño (variable DEPENDIENTE fijada por la PLANIFICACION), para calificar el resultado de un buen o mal componente funcional de una organización. Es necesario pronunciarse acerca de la adecuación de su estructura al desempeño esperado en el medio ambiente del caso; esto es, pronunciarse como objetivo estratégico - acerca de la coherencia “ESTRUCTURA-MEDIO-FUNCIONAMIENTO-DESEMPEÑO”.

A la administración le corresponde el vital papel de integrar la organización como totalidad, a través de cada una de las actividades que le configuran tales como: Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar y Operar (llevar a cabo las funciones especializadas o divisionales).

Planificar

Se deben formular planes estratégicos, emitir POLITICAS, estrategias y para que un plan sea estratégico debe tener en cuenta:

los propósitos, misiones, objetivos, metas, recursos, medios para alcanzarlos; estudiar el medio ambiente y su relación con la organización que se analiza. Las políticas que se planteen deben contemplar tanto a las áreas funcionales de la organización (producción, comercialización, finanzas, personal, abastecimiento, etc.) como a su propia Planificación, Organización, Dirección, Control y Operación.

Organizar

Se requieren ideas específicas, diseñar, proyectar e implantar el desarrollo de la estructura global y detallada de la organización, considerando la planificación previa (metas, medios, medio ambiente); es fundamental lograr una estructuración lógica preocupándose por el aspecto físico y principalmente por lo humano.

Actualmente la organización implica estructurar de manera más o menos permanente y estable funciones, jerarquías, tamaño, diferenciación, integración, departamentalización, centralización, comunicación, etc. La estructura organizativa debe adecuarse al desempeño esperado tomando en cuenta el medio ambiente, sin embargo, al hacer un diagnóstico la primera actividad debe ser un levantamiento inicial de la situación organizativa global real y someterla a evaluación por parte de los principales ejecutivos de la organización.

La administración no debe organizar solamente la dirección, el control y la operatividad, sino que además debe planificar la organización de los demás niveles funcionales.

Dirigir

Significa llevar la dirección, según un camino previamente trazado, sin que esto dependa sólo de la intención, pues deben tomar en

cuenta los medios y las circunstancias prevaletientes y saber cómo conducir a la organización a donde se desea.

Dirigir implica actuar tácticamente, y si el que dirige cuenta con los medios previstos, sabe qué se espera con su actuación y cuenta con que todos los demás entiendan y atiendan sus roles, será posible cumplir con el plan estratégico.

En cuanto a la dirección del personal, se pueden presentar múltiples problemas, pues es factible que exista incomprensión, distracción, mala comunicación, poca visión de conjunto, falta de coordinación o de unidad de mando; en consecuencia, en el diagnóstico se debe dar un pronunciamiento muy cauteloso acerca de la capacidad del personal directivo.

Debe recordarse que tanto la planificación, como la organización, operación o ejecución también necesitan dirección y control al igual que las áreas funcionales.

Controlar

Significa que todo se debe tener bajo control, es decir, que debe existir capacidad para regular automáticamente el desempeño, de forma tal que se mantenga dentro de los límites preestablecidos, se requiere por tanto, hacer mediciones y retroalimentaciones de ajuste para lograr el nivel de desempeño esperado.

Si se realiza un estudio de los controles con que cuentan todas y cada una de las funciones, en él se debe plantear de manera crítica el análisis de los controles que deben existir, si los actuales son necesarios y si la respectiva reacción costo/beneficio de cada uno justifica su existencia. Este procedimiento se debe seguir tanto a nivel de las áreas estructurales básicas de la organización, como a nivel de todas y cada uno de los procesos funcionales.

Operar

Se refiere a la realización de cada una de las funciones especializadas, según los PROCEDIMIENTOS de operación, ejecución o funcionamiento Preestablecidos: normas y procedimientos funcionales.

Las metas a alcanzar en la ejecución de cada función dependen de lo PLANIFICADO (nivel 5) y de los medios disponibles ORGANIZADOS (nivel 4) para ello. El alcance o no de ellas dependerá, tanto de las PREVISIONES Y MEDIOS como de la DIRECCION (nivel 3) ejercida. La comprobación del grado de alcance de las metas y la puesta en marcha de los mecanismos automáticos de ajuste será función del CONTROL (nivel 2) de las OPERACIONES (nivel 1). (Dezerega y Contreras, 1983:206).

El diagnóstico integral de la organización debe analizar y evaluar individual y globalmente hasta qué un punto se cumplió en la ejecución de las operaciones funcionales especializadas, y el grado de efectividad en el DESEMPEÑO del rol jerárquico (estructural) de la ADMINISTRACION global.

4.5 Evaluación de los pares Producto - Mercado (P-M) actuales

Para realizar una adecuada evaluación de los pares producto-mercado (P-M) que posee una organización, es necesario identificar previamente los principales conceptos que se manejan tales como producto, mercado, matrices de análisis estratégico, para luego poder determinar, dentro del amplio grupo de matrices de análisis de pares producto-mercado, aquella que permita evaluar más apropiadamente los (P-M) de una empresa en particular.

4.5.1 Producto

Según Sallenave (1990), un producto se puede definir, en sentido estricto (por ejemplo yoghurt de melocotón), como una categoría de productos (producto lácteo), según su utilización (postre) o, en relación al sector industrial al cual pertenece (producto alimentario). Es decir, que la definición corresponde a un punto de vista particular y depende del uso que cada consumidor le dé. La definición técnica del producto es un concepto útil u "operacional" dentro de cada área que se desee conceptualizar, por ejemplo definir el yoghurt como producto alimenticio es útil para un economista que estudia las tendencias del consumo familiar.

4.5.2 Mercado

Sallenave (1990) señala, al referirse al mercado, que su concepto es objeto de múltiples definiciones en la literatura de mercado. Para determinar el mercado objetivo o conjunto de clientes potenciales de la empresa se divide en subconjuntos o segmentos que poseen características comunes, como puede ser, por ejemplo, un segmento en base a criterios geográficos (mercado venezolano y colombiano), sobre criterios socio-económicos (aquellos que pagan montos elevados por un producto y los que no lo hacen), sobre criterios demográficos, etc... por lo tanto, es posible combinar de diversas formas los ejes de segmentación y obtener diversas definiciones de mercado; lo fundamental es conocer cuál de las definiciones es operacional desde el punto de vista de quien la utilice. Para el gerente de mercadeo, será necesaria una perspectiva más amplia que le permita plantear y resolver los problemas de mercadeo y definir el mercado con respecto a:

1. Un horizonte de tiempo
2. Unos compradores potenciales
3. Unos productores competitivos.

4.5.3 Matrices de análisis estratégico

El uso de las matrices en el análisis estratégico representa una herramienta pedagógica muy útil, a pesar de que simplifican mucho la realidad y, que en algunos casos si no son bien utilizadas, conducen a análisis y conclusiones equivocadas.

Sallanave (1990), presenta una muestra de las matrices de análisis estratégico más comúnmente utilizadas; señala al lado de cada una su origen, modo de utilización y los límites en la aplicación; se presentan como herramientas de análisis y no de decisión pues es el gerente estratega el que decide.

A. Utilidad de las matrices

a. Permiten resumir de manera gráfica y sencilla, situaciones o alternativas de acción que de otra forma serían difíciles de entender.

b. Plantean inquietudes y problemas que a través de otros análisis tradicionales no se observan.

c. Permiten integrar los problemas parciales de los sectores estratégicos a los problemas globales de la empresa.

d. Llamam la atención ante las inconsecuencias en la secuencias objetivos → análisis → decisiones → acciones.

e. Permiten simular el impacto de una estrategia sectorial sobre la estrategia global de la empresa.

f. Al utilizar herramientas visuales, fácilmente entendibles, permiten transmitir al equipo dirigente la bondad de una estrategia.

B. Tabla de Matrices

Sallenave (1990), presenta tres grandes grupos:

a. Matrices de desarrollo

Sirven para definir los ejes de evolución de una empresa o de un sector. Estas a su vez, se dividen en descriptivas que son aquellas que ilustran la lógica del desarrollo y, en direccionales, las cuales señalan los ejes estratégicos preferibles según la situación de la empresa en un determinado sector.

b. Matrices de portafolio

Permiten describir el portafolio de sectores o segmentos estratégicos de una empresa; se pueden presentar varios competidores en una misma matriz con el fin de comparar sus fuerzas relativas. A su vez, estas se dividen en matrices descriptivas, las cuales permiten diagnosticar de manera global el equilibrio estático y dinámico (evolución de la empresa) y en matrices financieras, permiten representar la forma en que crece y es rentable un portafolio para emitir un juicio en relación al equilibrio de crecimiento de la empresa.

c. Matrices de escenarios competitivos

La matriz que se presenta (mosaico competitivo), suministra una base de análisis de los escenarios competitivos posibles. A través de ella, es posible plantearse cuáles serían las reacciones de los competidores y las de la propia empresa, en el caso de que algún competidor implemente tal estrategia en tal sector. Específicamente para el análisis de los pares (P-M) de organizaciones sin fines de lucro, presentamos una explicación de la matriz de tres por tres, la cual se le atribuye indistintamente a General Electric, McKinsey and Company y Shell.

Porter (1985), hace una representación de esta técnica con una cierta variación, la cual se puede observar en la Figura 12.

Según se observa en la Figura 12, el eje vertical está representado por la posición de la Unidad de Negocios y el eje horizontal por el Atractivo del Sector Industrial. La ubicación de una determinada unidad de negocios, en estos ejes, dependerá del análisis de dicha unidad en particular y del sector al que pertenece; según la ubicación de cada matriz se dará una dirección estratégica, bien sea invirtiendo capital para construir posición, sostenerse equilibrando la generación y uso selectivo del efectivo, cosechar o abandonar; cualquier cambio que se produzca obliga a reevaluar la estrategia.

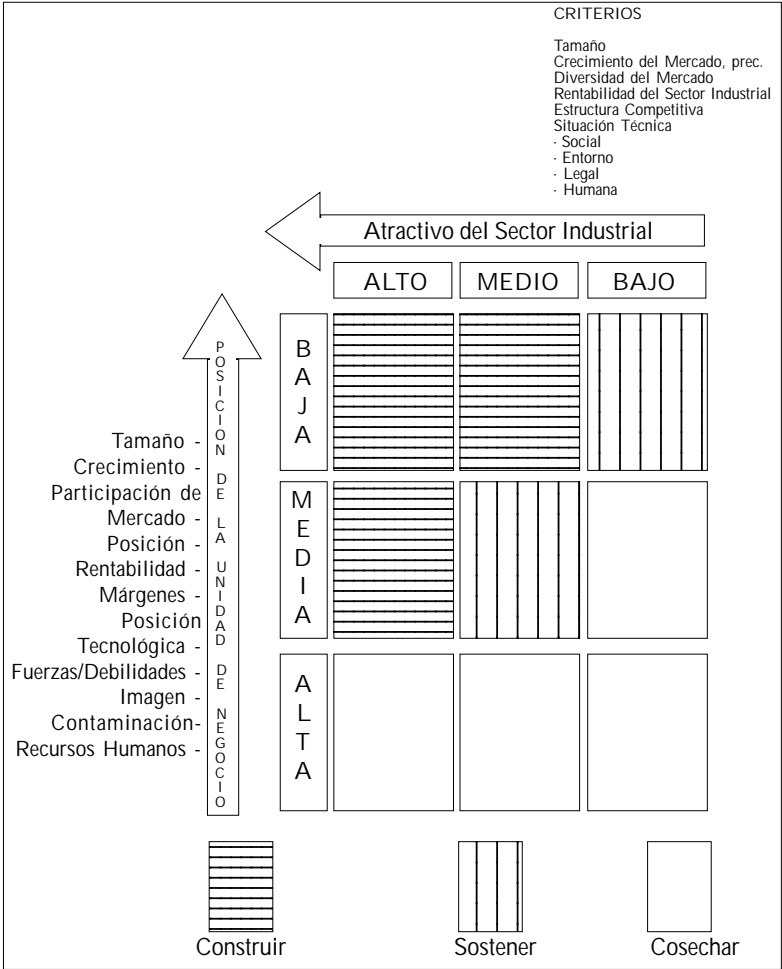
Esta matriz es muy útil para que una empresa establezca su cartera de pares (P-M), asegurándose de hacer una distribución apropiada de sus recursos; también puede equilibrar la cartera, en términos de su combinación de los negocios, desarrollados y por desarrollarse.

Para calificar cada cuadrícula de posición de la empresa/attractivo del sector, es difícil hacerlo de manera precisa y, en muchas ocasiones, se acude a criterios muy subjetivos respecto a la unidad de negocios que va a ser graficada. Es común utilizar planos de evaluación cuantitativa, bajo criterios determinados, que conduzcan a lo atractivo del sector industrial o a la posición de la empresa en el sector industrial en particular, para hacer más objetivo el análisis. A través del desarrollo de esta técnica se supone que toda unidad de negocios es diferente, por lo tanto, requiere de un análisis particular de posición competitiva y atractivo del sector industrial.

Lo más importante en el desarrollo de ésta técnica es decidir dónde ubicar el negocio en la cuadrícula, decidir si la posición en la cuadrícula implica la estrategia prevista y elaborar un concepto estratégico detallado para construir, sostener o cosechar.

Este análisis no se debe considerar como suficiente en la determinación del atractivo del sector industrial, la posición de la empresa o la estrategia adecuada, sólo es parte del análisis integral y ayuda, fundamentalmente cuando se está analizando a los principales competidores.

FIGURA 12
**CUADRÍCULA DE POSICIÓN DE LA EMPRESA/
 ATRACTIVO DEL SECTOR INDUSTRIAL**



Fuente: Porter, M. (1985:375)

5. APLICACIÓN AL CENTRO CAMPESINO MUCUCHÍES “EL CONVITE” (C.C.M.)

5.1 Análisis de los Factores Fundamentales del Exito Competitivo del C.C.M.

Para formular una estrategia competitiva que encamine a la empresa hacia el éxito, es fundamental relacionarla con su medio ambiente. Lo más importante del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite, y su competencia depende de cinco fuerzas competitivas básicas: nuevos ingresos, amenazas de sustitutos, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores; al actuar conjuntamente éstas cinco fuerzas, es factible determinar la rentabilidad del sector así como su potencial según la intensidad conque accionen dichas fuerzas.

La estrategia competitiva tiene por finalidad encontrar una posición para el C.C.M. en su sector, de forma tal que pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

5.1.1. Amenaza de ingreso

Barreras para el ingreso:

Economías de escala: Representan una gran limitante en este sector, básicamente en tres áreas: la producción agrícola, la comercialización de dichos productos y la venta de artículos de primera necesidad (cesta básica).

En la producción agrícola, dado lo elevado de sus costos, se debe producir en gran escala para disminuirlos, sin embargo, esto no es posible en la zona (salvo pocas excepciones) por cuanto

que se caracteriza por estar dividida en pequeñas parcelas aptas para la producción; lo cual limita el ingreso al sector y fomenta al turismo como contrapartida, siendo esta última una actividad más rentable.

En el área de comercialización, tanto los intermediarios como los rosqueros tienen economías de escala, por la gran cantidad de productos que comercializan sin que posean elevados costos fijos; al competidor de nuevo ingreso le corresponde enfrentarse a esta fuerte barrera, reforzada en el hecho de que los rosqueros y algunos grandes intermediarios mantienen sus contactos claves de los lugares en donde colocan los productos agrícolas a precios favorables para ellos.

En el área de venta de productos de primera necesidad, tanto el comercio de la localidad como los programas del gobierno de mercados populares, poseen economías de escala por las compras de grandes cantidades de productos que realizan.

Diferenciación del Producto: El C.C.M. ofrece un servicio a la comunidad campesina que se diferencia de lo que cualquier otra organización, tanto pública como privada les pueda ofrecer, en el sentido de que les da la posibilidad de participar en todas las decisiones y acciones a realizar a través de la integración a los C.E.P. Este proceso de decisión-acción-participación de los campesinos, constituye una barrera de entrada para cualquier competidor ya que los costos (en cuanto a tiempo necesario para motivar a la gente a participar) serían muy elevados.

Requisitos de Capital: Tanto el programa de asistencia técnica y crediticio, como el de consumo y el de comercialización, requieren grandes inversiones de capital para que puedan funcionar apropiadamente, en el sentido de prestar un servicio oportuno y adecuado a los campesinos. En este caso, la barrera de entrada es

la cantidad de recursos que requiere una nueva empresa para prestar simultáneamente los tres servicios.

Costos Cambiantes: Para los campesinos que están muy identificados con la misión del C.C.M. e incorporados plenamente a las actividades de los C.E.P., el cambiarse de proveedor en algunos de los servicios del C.C.M., les representa un elevado costo, significa que dejará de percibir una cantidad de beneficios que el Centro le ofrece; sin embargo, no existe ningún condicionamiento que frene a los participantes en la organización (C.E.P.), lo fundamental, en este sentido, es el nivel de compromiso moral que cada uno siente con el cumplimiento de la misión del C.C.M.

Acceso a los Canales de Distribución: No representa una barrera de ingreso, en lo que a comercialización se refiere, los intermediarios y las roscas tienen más acceso en empresas tales como los supermercados (CADA, VICTORIA) y grandes mercados populares.

Ubicación Favorable: El C.C.M. posee una ubicación favorable por estar instalado en la zona, manteniendo en funcionamiento todos sus programas, con la participación directa de los campesinos en cada uno de ellos; esta circunstancia representa una barrera de ingreso para cualquier organización que se quiera iniciar en la zona.

Curva de Aprendizaje: La experiencia acumulada durante ocho años de funcionamiento del C.C.M., se constituye en una barrera de ingreso para cualquier organización que desee iniciarse en su área de influencia, en virtud de lograr un nivel de participación como el alcanzado hasta el presente por el C.C.M. Esta circunstancia se refuerza al identificar las características culturales de la gente de la zona, quienes son apáticos, escépticos, introvertidos, lo que obliga a tener una gran experiencia en el tipo de relación que se debe mantener.

Política Gubernamental: Las restricciones que impone el gobierno en cuanto al uso de la tierra, prohibiendo sembrar en grandes extensiones de terreno consideradas áreas del Parque Nacional Sierra Nevada, limitan la posibilidad de aumentar la capacidad productiva de la zona y por ende, de que nuevas empresas y organizaciones quieran orientar sus actividades agrícolas.

5.1.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

Gran número de Competidores: La producción y venta de los productos agrícolas a nivel nacional se está enfrentando a un gran número de competidores internacionales, quienes disponen de ventajas competitivas, basadas en el hecho de contar con subsidios agrícolas en sus respectivos países y de tener niveles de productividad más elevados. En el área de servicios no existen fuertes competidores en el sector.

Crecimiento lento en el sector: El sector agrícola, en particular el de pequeños y medianos productores, mantiene un crecimiento muy lento lo que genera rendimientos muy bajos para quienes participan en él comercializando productos agrícolas (C.C.M., roscas intermediarios). Al crecimiento lento se suman las características cíclicas de la producción por falta de planificación, generándose sobreproducción en algunas épocas con precios bajos y subproducción en otras con precios elevados para algunos productos.

En el área de servicios, la referencia en la prestación de los mismos es baja y la competencia del CCM está representada por las instituciones públicas y las ofertas demagógicas de los partidos políticos.

Costos fijos elevados: Los elevados costos fijos del C.C.M. por concepto de nómina, alquiler, selección, empaque y traslado

de los productos, originan una desventaja con la competencia; los rosqueros y los intermediarios no poseen este tipo de costos, ya que la relación es directa con el campesino al momento de adquirir el producto.

Costos cambiantes: El C.C.M. no tiene capacidad suficiente para recoger las cosechas de todas las comunidades atendidas y, a muchos campesinos se les dificulta trasladar su producción al C.C.M. para que sea comercializada; en consecuencia, se ven obligados a vender al intermediario a precios más bajos con la ventaja de recibir dinero al instante en su propia casa (costo de oportunidad).

Barreras de salida: En el sector, éstas barreras están representadas por factores de carácter emocional, ya que quienes permanecen en el campo han nacido y crecido en el medio y no les es fácil desarraigarse de él; por otra parte, toda la inversión se encuentra concentrada en las pequeñas propiedades y es difícil comenzar en otro lugar. Otra barrera de salida es que el trabajo del campo es la principal fuente de empleo en la zona.

5.1.3 Presión de los Productos o Servicios Sustitutos

Se presentan grandes presiones en servicios para los programas de cultura, salud y para la participación en general; los sustitutos los conforman los medios de comunicación más populares (radio y TV), los cuales disminuyen la efectividad del programa cultural del CCM. Por otra parte, en el hospital y en los servicios de atención privada se genera el bajo interés hacia la medicina preventiva; finalmente tanto los partidos políticos como otras agrupaciones generan atractivo para que la gente participe en sus respectivas organizaciones, y no en los CEP, como organización de base.

5.1.4 Poder negociador de los compradores (Clientes)

El C.C.M. por sus características de vender productos agrícolas a ciertos mercados y de prestar un servicio a comunidades campesinas, tienen dos tipos diferentes de clientes: los clientes de productos agrícolas (a), es decir las cooperativas, a las cuales se le distribuye el producto y los clientes de los servicios que presta el C. C. M. (b).

Los clientes de los productos agrícolas (a), ejercen poder en la fijación de precios de los productos comercializados y en las exigencias de calidad.

Los clientes de los servicios prestados (b), tienen poder en el sentido de que en su gran mayoría son miembros de los CEP, por lo tanto, son quienes representan a sus comunidades en los diferentes programas, fomentan la participación y de ellos depende en gran medida que la participación sea alta o baja.

5.1.5 Poder negociador de los proveedores

El poder de los proveedores de los productos agrícolas (los agricultores), se basa principalmente en que no existe ningún condicionamiento para que un productor le venda sólo al C. C. M., pudiendo vender su cosecha a algún rosquero o a un intermediario, esta situación impide al CCM cumplir oportunamente con los requerimientos de sus mercados.

Los proveedores de los recursos financieros ejercen presión en cuanto a destinar los aportes otorgados, estrictamente, a las áreas para las cuales se propone en la solicitud original y hacerlo de manera eficiente.

Acción del Gobierno: El gobierno juega un papel muy importante en este sector en los siguientes aspectos:

- Otorgamiento de subsidios a los fertilizantes y subsidios directos a la agricultura, lo cual aunque aparentemente represente un beneficio, se puede convertir en un gran perjuicio si no se acompañan dichos subsidios con adecuadas políticas de apoyo al campo, asistencia técnica, crediticia y servicios en general, que permitan generar adecuados niveles de productividad. Los subsidios pueden generar una actitud paternalista del gobierno hacia el campo, haciendo que los niveles de participación en el C.C. M. bajen.

- Si a nivel macroeconómico se producen indicios de estabilidad e incluso mejora en la economía con precios de petróleo estable, balanza de pagos y comercial positiva, control de la inflación y de la paridad cambiaria, tasas de interés activas bajas, etc., la motivación del campesino para participar en la organización disminuye y ser miembro activo en el proceso de transformación y, en general de mejoría de sus condiciones de vida; en razón de que en este caso se pensaría que el gobierno debe resolver todos los problemas.

- El gobierno influye fuertemente en el sector cuando fomenta el libre comercio y en particular la importación de productos agrícolas.

5.2 Estudio comparativo de la evolución del medio ambiente y el C.C.M.

5.2.1 Factores económicos

El Municipio Rangel posee una extensión territorial de 1.372 kilómetros cuadrados, la vía principal es la carretera Trasandina. Prevalece un clima frío durante casi todo el año debido a la altitud, siendo la temperatura media del mes más caliente de 0 a 11 grados centígrados.

Los suelos se caracterizan por ser de tres texturas muy variables, predominando los rangos arenoso-franco a franco-arenoso y en algunos casos se conforman horizontes franco-arcilloarenoso.

La topografía corresponde a un sistema montañoso con variaciones en su relieve, encontrándose mesetas y valles aptos para el desarrollo agrícola. Existe abundancia de piedra por lo que comúnmente se eliminan las piedras grandes y medianas para utilizarlas en construcción de terrazas y muros de contención.

La vegetación está conformada por matorrales andinos ubicados por debajo de los páramos y vegetación del páramo cuyas especies principales son el frailejón, los musgos y los líquenes.

El Municipio Rangel se encuentra ubicado dentro de la cuenca del río Chama, el cual tiene una longitud de 187 kms. y a él confluyen una gran cantidad de quebradas en la zona.

Existen unidades de producción a lo largo de toda la zona, distribuidas en las siguientes comunidades: Gavidia, Las Cuevas, Mocoa, Mixteque, Misintá, Llano del Hato, Mitiuivó, La Toma, Tropicón, La Hoyada, Musui, Mucurubá, Micarache, Apartaderos, La Asomada, El Royal, Los Aposentos, Mucumpate, El Vergel, Cacute, Escagüey, San Rafael y Mucuchíes.

El 66 % de las unidades son propias, un 14 % medianeros, 11 % arrendatarios y un 9 % son sucesiones.

El 54 % son parcelas que varían de 0,5 a 5 Ha., un 34 % de 5 a 10 Ha. y sólo un 12 % con más de 10 Ha., con un promedio de 5,7 Ha. por unidad.

La superficie sembrada hasta 2 Ha. es de 37 % de, 2 a 8 Ha. un 54 % y sólo un 9 % con más de 8 Ha., con un promedio de 3,3 Ha. por unidad sembrada.

Más del 40% de las unidades se encuentran con topografía semiplana y sólo un 9 % con más de 8 Ha. con un promedio de 3,3 Ha. por unidad sembrada (Silva y Torrealba, 1991: 91).

Mayoritariamente se, siembra papa pero también se siembra zanahoria, remolacha, trigo, lechuga, ajo, habas, etc.

En relación a la mano de obra se encuentran características muy marcadas en los productores andinos, tales como:

- Hombre sencillo, trabajador, consecuente y pobre.
- Dedicado desde sus primeros años al trabajo realizado mancomunadamente en familia y en comunidad.
- Los jóvenes desde sus primeros años se incorporan a la actividad dejando pronto su niñez y convirtiéndose en hombres y mujeres de trabajos fuertes. En muchos casos dejan sus estudios.
- "El 74,30 % de los productores tienen más de 10 años trabajando en el cultivo de la papa y el resto posee menos de 10 años" (Silva y Torrealba, 1991: 90).
- "En el 63% de las unidades habitan de 4 a 6 personas, en el 23 % viven más de 6 personas; de las cuales más del 60 % de ellas trabajan en la comunidad agrícola" (Silva y Torrealba. 1991: 90).

En cuanto a la actividad económica, a la cual se dedican los jefes de familia de la zona, se observa que de 260 jefes de familia encuestados 155 se dedican al sector primario, el 59,61%, lo que evidencia un predominio del sector agrícola tradicional, en segundo lugar se ubica el sector terciario, el 33,46% (Cuadro 8).

Marín (1992), a través de las encuestas que realizó para determinar la situación de salud de la población escolar, de una muestra aleatoria del 10 % de la población escolar, por escuelas y por grados de todas aquellas que se encuentran circunscritas en el

CUADRO 8
 OCUPACIÓN SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA
 DEL JEFE DE FAMILIA DE LOS ESCOLARES,
 POR CAPITAL Y RESTO DEL MUNICIPIO,
 PORCENTAJES, MUNICIPIO, 1992

ACTIVIDAD ECONÓMICA	CAPITAL (1)	RESTO (2)	R 1/2
S. Primario	43	112	0,38
S. Secundario	4	14	0,29
S. Terciario	28	59	0,47
TOTAL	75	185	0,41

FUENTE: Marín, 1992. (Encuesta realizada por el autor).

Municipio Rangel, utilizó como indicador de bienestar el «Método de Graffar Modificado»*, alegando que las estructuras sociales existentes en la zona, evidencian la desigualdad en lo económico, en lo cultural y en lo social, por lo que no se puede hablar en general de la familia. En su lugar es necesario precisar grupos familiares diferentes, en atención al estrato social al que pertenecen, y estudiar, con relación a cada grupo, la forma como sus características respectivas influyen, no sólo en su conducta social y cultural, sino en el crecimiento y desarrollo biológico de sus hijos.

Como resultado de la aplicación del referido método, encontró una estratificación social sin los dos primeros estratos (Clase I: Alta de 5 a 7 puntos; Clase II: Media Alta de 8 a 10 puntos), siendo el más representativo el estrato social con mayores deficiencias en ingresos, profesión del jefe de la familia, nivel cultural de la madre y vivienda, denominado «pobreza extrema» que representa el 76 % en la población en un segundo lugar un 21,1 % de condición obrera y un 1,9 % de la media baja. (Cuadros 9 y 10).

Esta relación de los estratos sociales, puede ser identificada como un indicador del subdesarrollo y pobreza de una región, caracterizada por una gran masa de población gravemente depauperada.

Al aplicar el Método Graffar a los jefes de familias de la población estudiada, se ha considerado de interés fundamental el conocimiento del patrón educativo familiar, encontrando que el 55,4 % son analfabetos, con un 44,6 % de alfabetas de los cuales un 26,6 % culminó la educación primaria, el 13,5 % la secundaria incompleta, el 6,1 % la secundaria completa y sólo uno que representa el 0,4 % se encuentra en la Universidad (Marín, 1992: 21-22) (Cuadros 11 y 12).

CUADRO 9
ESTRATIFICACIÓN SOCIAL
DEL JEFE DE FAMILIA DE LOS ESCOLARES,
PORCENTAJES, MUNICIPIO RANGEL, 1992

ESCALA*	JEFE DE FAMILIA	%
**		
Media Baja	6	2,3
Obrera	55	21,1
Pobreza Extrema	199	76,5
TOTAL	260	100,00

FUENTE: Marín, 1992. (Encuesta realizada por el autor).

Legenda:

* : Graffar Modificado

** : Se omiten las dos primeras categorías por encontrarse ausentes.

(*) METODO GRAFFAR: Se basa en el análisis de las características socio-económicas y culturales de la población en estudio, lo cual determina o permite clasificar la población en 5 clases sociales, a saber: Clase I: Alta de 5 a 7 puntos; Clase II: Media-Alta de 8 a 10 puntos; Clase III: Media-Baja de 11 a 13 puntos; Clase IV: Obrera de 14 a 16 puntos; Clase V: de 17 a 20 puntos.

CUADRO 10
 ESCALA DE ESTRATIFICACIÓN SOCIAL
 MODIFICADO DEL JEFE DE FAMILIA
 DE LOS ESCOLARES,
 PORCENTAJES MUNICIPIO RANGEL, 1992

ESTRATIFICACION SOCIAL	CAPITAL Nro.	(1) %	RESTO Nro.	(2) %	R1/2
*					
Media Baja	3	2.7	3	1.6	1.0
Obrera	19	25.7	36	19.5	0.5
Pobreza Extrema	53	71.6	146	78.9	0.4
TOTAL	75	100.0	185	100.0	1.9

FUENTE: Marín, 1990. (Encuesta realizada por el autor).

Legenda:

* : Se omiten las dos primeras categorías de la escala por estar ausentes.

El capital con que cuentan los agricultores para trabajar es muy escaso, el 56 % de ellos no obtiene ayuda crediticia ni publica ni privada, por lo que se ven obligados a comprometerse con las casas comerciales hasta recuperar el producto de sus siembras; en cuanto a la mano de obra la tradición y la necesidad conducen a realizar el trabajo familiarmente, por lo que desde muy temprana edad todos los miembros de la familia se van incorporando a la actividad agrícola.

La asistencia crediticia está distribuida de la siguiente manera:

Instituto de Crédito Agropecuario	29%
Caja Agraria del Centro Campesino Mucuchíes	10%
Crédito Comercial (insumos)	5%
Ninguno	56%

CUADRO 11
NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PADRE DE FAMILIA,
PORCENTAJES, MUNICIPIO RANGEL
ESTADO MERIDA. 1992

NIVEL DE INSTRUCCION	JEFE DE FAMILIA	%
Alfabeta	116	44.6
Analfabeta	144	55.4
TOTAL	260	100.0

FUENTE: Marín, 1992. (Encuesta realizada por el autor).

CUADRO 12
INSTRUCCIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIAS
ALFABETAS DE LOS ESCOLARES EN ESTUDIO,
PORCENTAJE, MUNICIPIO RANGEL,
ESTADO MERIDA. 1992

INSTRUCCION	JEFE DE FAMILIA	%
Primaria	64	24.6
Secundaria incompleta	35	13.5
Secundaria completa	16	6.1
Universitaria	1	0.4
TOTAL	116	44.6

FUENTE: Marín, 1992. (Encuesta realizada por el autor).

La asistencia técnica es suministrada según lo siguiente:

Centro Campesino Mucuchíes	20%
Comité de Riego	10%
Casas Comerciales	11%
Fondo de Inversiones Agropecuarias	5%
Ministerio de Agricultura y Cría	5%
Cooperativa Mucuchíes	3%
Directa	4%
Ninguna	42%

(Silva y Torrealba, 1991: 93 y 94)

Como se puede observar en la información anterior, la asistencia técnica es igualmente escasa en la zona.

La tecnología utilizada se basa en técnicas aprendidas de los mayores y de los colombianos e isleños que recogen buenas cosechas, es decir, en la tecnología tradicional del área. Los terrenos destinados a la siembra son difíciles, empedrados, ubicados en zonas altas e inclinados, la tierra generalmente se prepara con tracción animal, siendo el arado de madera con punta de hierro unido a la yunta de bueyes el instrumento más utilizado.

Los productores no tienen acceso a la gran mayoría de herramientas tecnológicas modernas que necesitan para realizar de manera más eficiente sus labores, por tener éstas un costo muy elevado (tales como: lavadoras de zanahorias, asperjadoras, etc.).

Se utilizan tractores u otro tipo de maquinarias agrícolas, solamente cuando las condiciones topográficas y económicas lo permiten y la extensión del terreno lo justifiquen, lo cual sucede en muy pocos casos.

La siembra se realiza, igualmente, con arado de palo, abriendo surcos a la distancia de siembra y profundidad deseados.

Para el riego se utiliza el método de aspersión y un 74% usan el riego, el resto no cuenta con este recurso.

El control de maleza se realiza a través del método químico, con la aplicación de herbicidas y el método manual utilizando escardillas y un pase de arado con los bueyes en el aporque.

El control de la plaga se realiza a través del método químico utilizando insecticidas y el método cultural, usando trampas con feromonas para controlar las polillas y prácticas culturales como la rotación de cultivos, uso de semilla certificada y variación de distancia y siembra.

Sólo el 43 % de los productores usan las prácticas conservacionistas, usando los siguientes métodos o labores: siembra en contorno 46%, terrazas 27%, abono orgánico 14%, reforestaciones 3%; rotación de cultivo 5 % y barbecho 5% (Silva y Torrealba, 1991: 106).

Con respecto a la semilla utilizada para la siembra se conoce que en lo que a semilla de papa se refiere (cultivo más común) se utiliza un 20% de semilla importada, un 43% de semilla de otros productores y un 37% de semilla de la misma finca.

5.2.2 Factores Políticos

A. Instituciones existentes en el Municipio Rangel (Ideología y Estabilidad de las mismas)

A.1 Instituciones públicas básicas:

A nivel ejecutivo la autoridad máxima es la figura del Alcalde, quien es elegido por el pueblo, para mantenerse en su cargo durante tres años.

A nivel legislativo está el Concejo Municipal, cuyos miembros son elegidos por el pueblo para un período de tres años.

A nivel judicial existe un juzgado subalterno.

Existen cuatro prefecturas, con prefectos designados por el Gobernador del Estado.

La ideología de quienes dirigen estas dependencias depende del partido político al cual pertenecen tales funcionarios.

A.2 Otras dependencias públicas:

- Estación Experimental del Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias (FONAIAP).

- Oficinas del Ministerio de Agricultura y Cría (M.A.C.)

- Oficinas del Instituto Agrario Nacional (IAN)

- Hospital I «Francisco Gutiérrez»: El director es designado por el Comisionado de Salud del Estado.

- En de cada parroquia funciona una medicatura.

- Zona policial Nro. 4 de las Fuerzas Armadas Policiales del Estado Mérida.

- Dos liceos: Uno en Mucuchíes y otro en Mucurubá.

- Varias escuelas básicas.

- Varias escuelas de Inparques, quienes mantienen una política conservacionista.

A.3 Instituciones Privadas:

- Colegio Cardenal Quintero (Educación Básica).

- BIOMA (Fundación Venezolana para la Conservación de la Diversidad Biológica), su objetivo es conservar el patrimonio natural del país a perpetuidad. El enfoque conservacionista de esta fundación ha provocado fuertes enfrentamientos con técnicos e investigadores del Ministerio del Ambiente, Inparques y docentes de universidades del país.

Su conexión original con The Nature Conservancy y su posición a favor de los canjes de deuda externa por naturaleza han creado un halo de misterio en torno a esta organización (La Era Agrícola, 1990: 9).

- Empresa productora de fresas.
- Hoteles y Restaurantes turísticos.
- CIDA: Centro de Investigación y Desarrollo Astrofísico.
- Hidroandes y Cadela (oficinas).
- Un club de festejos en Mucurubá,
- Pequeños y medianos comerciantes dedicados a la venta de: productos básicos para la agricultura, artículos de primera necesidad y víveres en general, productos de artesanía (importada en su mayoría).
- Dos casas parroquiales con sus respectivos párrocos designados por el Obispo.

B. Nexos Geopolíticos.

El Municipio Rangel está ubicado a 48 km. de la capital Estado Mérida y sus límites son los siguientes:

Norte: Municipio Justo Briceño y Miranda Estado Mérida.

Sur: Estado Barinas.

Este: Municipio Cardenal Quintero (Estado Mérida y Estado Barinas).

Oeste: Municipio Libertador y Santos Marquina (Estado Mérida).

- Municipio Pueblo Llano (Pueblo Llano).

Es necesario acotar que a nivel de Sanidad para la fecha de la realización del presente trabajo, se maneja el criterio de Distrito Sanitario de Mucuchíes y la población de Mucuchíes es la cabecera del Distrito, que, a su vez es la cabecera del Municipio. A nivel político administrativo se identifica el Municipio Rangel.

Este Distrito está constituido por cuatro Municipios con sus respectivas parroquias:

- Municipio Rangel (Mucuchíes): Parroquia Cacute (Cacute), Parroquia Mucurubá (Mucurubá), Parroquia San Rafael (San Rafael de Mucuchíes).

- Municipio Cardenal Quintero (Santo Domingo): Parroquia Las Piedras (Las Piedras).

- Municipio Miranda (Timotes): Parroquia Andrés Eloy Blanco (Chachopo), Parroquia Piñango (Piñango), Parroquia La Venta (La Venta).

5.2.3 Factores Culturales

A. Características de los Campesinos en Los Andes Venezolanos según Briceño de 1976:

I. Campesinos con tierra propia, la cual consiste generalmente en un «lote» pequeño, que raramente llega a 4 has., por lo menos en Mérida y Trujillo, este lote no es propiedad privada individual sino a menudo, una herencia de varios hermanos o de una familia extendida.

II. Campesinos con tierra «en renta», la cual pagan generalmente al hacendado, partiendo con él la cosecha «a medias» o «al tercio». Puede ocurrir que la tierra en renta pertenezca a pequeños propietarios del grupo I y su usufructo se lleva a cabo «a medias» o «al tercio», o simplemente en calidad de préstamo.

En estos dos grupos se consiguen:

a. Aquellos cuya actividad es el trabajo personal de su tierra, cuya producción sirve sólo para el consumo familiar y si se obtiene un pequeño plusproducto, lo venden en el mercado local o lo intercambian.

b. Aquellos que trabajan parcialmente dicha tierra y temporalmente se alquilan como mano de obra, según la época y según la demanda: en haciendas, en la construcción, en servicios, en fábricas, en la misma comunidad o fuera de ella.

c. Aquellos que realizan otra actividad para «completar» y abandonan el trabajo de la tierra, a su mujer e hijos.

d. Aquellos que, sin poder satisfacer sus necesidades mediante la producción de su terreno, ni con la venta de su fuerza de trabajo, por la dificultad de encontrar fuentes de empleo en la zona, se arriesgan a emigrar a la ciudad con la ilusión de mejorar.

III. Campesinos sin tierras, en general, porque la estuvieron trabajando «en renta» y el hacendado decidió vender, e irse a ejercer una profesión libre en la ciudad, etc.

Este grupo se puede dividir en:

a. Aquellos que se ven obligados a vender fuerza de trabajo dentro de los casos mencionados en 2b, y que por no haber en la

zona un mercado suficiente para su fuerza de trabajo, permanecen en situación de subempleo.

b. Aquellos que, dadas estas condiciones precarias, deciden más bien irse a la ciudad, en busca de una mejor situación.

Entre los emigrantes se distinguen:

1. Aquellos que, teniendo todavía en su comunidad de origen alguna tierra en sucesión se olvidan de ella y, habiendo conseguido trabajo en la ciudad, prefieren vivir de sus nuevos ingresos.

2. Aquellos que, a pesar de no conseguir trabajo o estar subempleados en la ciudad, deciden quedarse con la ilusión de mejorar su suerte más tarde y que para sostenerse mientras tanto, reclaman a su familia el pedazo de tierra que les corresponde en la comunidad rural y venden, sea a la misma familia, sea a otra, sea algún comprador de clase media o a una empresa de construcción; con este dinero compran un rancho y si todavía les queda «algo» subsisten con esto durante cierto tiempo.

3. Aquellos que, aunque no tienen en la comunidad tierra alguna que vender para poder sobrevivir en la ciudad, permanecen sin embargo en ésta, «aun sin haber conseguido trabajo».

4. Aquellos que, habiendo o no conseguido trabajo, no logran adaptarse a la ciudad y al cabo de unos meses, un año o dos, regresan a su comunidad rural de origen en la cual se reintegran en uno de los grupos ya mencionados en I y II.

Briceño de (1976), los llama a todos «campesinos» en virtud de que contempla en su trabajo, toda la realidad campesina y señala que en Venezuela esta realidad incluye al hombre sin tierra o al que migra a la ciudad. Excluye el utilizar exclusivamente, la categoría económica para definirlos y considera la categoría cultural, pues

ofrece mucha más amplitud y le permite cubrir todos los casos en una definición.

En consecuencia dicha autora llama «campesino» a todos aquellos hombres que:

a. Viven en una comunidad rural y poseen (individualmente o entre varios) un pedazo de tierra que trabajan con sus manos, y cuya producción sólo alcanza para colocar en el mercado del pueblo más cercano o vender a algún intermediario.

b. Viven en su comunidad rural pero como no poseen tierras trabajan en la tierra de los otros, vendiendo así su fuerza de trabajo en la agricultura.

c. Siguen viviendo en su comunidad rural y han trabajado alguna vez en la tierra con sus manos (sea su tierra, sea la de otros), pero se encuentran actualmente en la necesidad de vender su fuerza de trabajo en otras actividades tales como: construcción, servicios, industria sea dentro de su propia comunidad, sea fuera de ella.

d. Dejaron su comunidad rural y migraron a la ciudad en busca de otras fuentes de trabajo.

En este mismo orden de ideas, la autora señalada, los caracteriza a todos en una misma concepción del mundo, una misma «cultura», que constituye un conjunto diferenciado dentro de la realidad cultural más amplia que es Venezuela.

Además, aclara que los integrantes de las comunidades estudiadas no les gusta el término «campesino», que ellos juzgan estar lleno de menosprecio, observado en la actitud del «hombre de la ciudad», prefieren por consiguiente, designarse así mismos con el término de «agricultores».

Coincide con el planteamiento de Salas (citado por Briceño de (1976), en cuanto a designárseles el nombre de «indios Mucus» para todas aquellas tribus cuyas lenguas poseyesen la radical «mucu» existente en la toponimia. Para Salas dicha radical significaría en quechua «gente» lo que, según señala la autora, permite suponer que nuestros aborígenes andinos, por lo menos los del Estado Mérida, serían de filiación quechua, lo cual Salas comprueba mediante una lista de palabras y usos de los indios de la Cordillera de Mérida, y la mencionada autora, lo verifica mediante ciertas costumbres y creencias de los campesinos merideños, similares a las de los indios peruanos y bolivianos.

Según Salas, los grupos que pertenecían a una misma tribu «mucu» serían: Los Mucuchíes, los Mucurubáes, los Mucusiríes, los Mucujunes, los Macaquetaes, los Mucarías, los Mucutucuás, los Mucumbáes, los Mucusquíes, los Mucuunes, los Mucutíes, los Mucuñoques, los Mucubaches, los Tabayes, Los Tateyes, los Escaquelles, los Chicuyes, los Guaques, los Jajíes y otros más, todos sedentarios, pues eran agricultores y ubicados en la región que hoy distinguimos como Estado Mérida (Briceño de, 1976: 63-64).

Briceño de (1976), plantea que los indígenas merideños conservaron hasta muy tarde sus costumbres y su lengua y se basa en lo expresado por Tulio Febres Cordero (1960), quien señala:

Lamentablemente fueron desapareciendo las costumbres indígenas en el curso del siglo XIX. Todavía para 1811, en la fiesta transcendental de la independencia, bendición de las primeras banderas de la patria, según tradición publicada por don José L. Lares, las tribus de indios de casi toda la provincia de Mérida estaban allí también vestidos a su usanza y tocando sus tambores y chirimías y nosotros conservamos entre los recuerdos de la infancia el de haber una banda de música puramente indígena y procedente

de Lagunillas tocando en la plaza pública de Mérida en unas fiestas por los años 1872 a 1873, lo que no ha vuelto a verse ni será fácil que se repita (45).

Briceño de (1976), plantea según las condiciones que revistió la conquista española, especialmente en Los Andes, que el indígena venezolano así como sus descendientes, el campesino actual, recibió muy poco de la cultura española y que ésta fue casi siempre negativa, y lo lleva así:

2. A disfrazar su cultura cuando podía chocar con la del español (principalmente en lo que concernía en lo mágico-religioso) y más tarde contra la del criollo.

3. Los pocos elementos recibidos de la cultura española, bajo presión, fueron rechazados conscientemente al principio, inconscientemente más tarde al pasar las generaciones y vinieron a constituir una capa cultural muy superficial que se agregó a la estructura consciente aborigen.

4. Algunos de estos elementos culturales ajenos (occidentales españoles) fueron también integrados poco a poco, sin embargo reinterpretados en la estructura inconsciente.

Históricamente se puede comprender que, en efecto, haya sido así, viendo las condiciones en las cuales se produjo el encuentro entre el español y el indio «y señala lo expresado por Malavé Mata: «El conquistador no vino a culturizar ni a edificar, ni a establecer, porque no concebía demora ni abrigaba ilusión de pertenencia. No actuaba como fuerza productiva sino como agente de extracción. Había llegado para someter, sustraer, transferir, como arrastrado acaso por su pasión por fortuna perentoria» (Briceño de, 1976: 73).

En Los Andes los indios de antaño no se sometieron totalmente a los españoles, por lo que no permitieron la destrucción total de su cultura; esto lo lograron gracias a que los españoles pusieron énfasis en «bautismo», «lengua» y «trabajo», factores que ellos consideraron suficientes para dominar y cambiar definitivamente al indígena.

B. Religión

El campesino andino es considerado como un católico, acude a misa el domingo siempre que puede (cuando su capilla es atendida o cuando se desplaza a otra comunidad vecina que tiene párroco), celebra las fiestas navideñas y va a las actividades religiosas de Semana Santa; en todas estas actividades actúa como espectador pasivo. Si se le pregunta ¿en qué cree usted? responde en Dios Todopoderoso y en algún otro santo.

Briceño de (1976) concluye que se dan dos tipos de creencias: las conscientes que se declaran pero no se sienten, no se viven con afectividad y las inconscientes que implican al campesino en su vida diaria y son al contrario de las primeras, totalmente sentidas y vividas. Las primeras pertenecen a ritos vacíos, sin significado, mientras que las segundas son al contrario significantes, plenas de significación para todos, porque relacionan estrechamente al hombre con su medio natural y con lo que para él tiene máxima importancia: la tierra y el agua.

La tierra es un recurso vital ya que si se pierde, la comunidad que no depende de la sociedad de consumo en masa y depende del autoabastecimiento, pasaría hambre. Por consiguiente, el campesino que ama la tierra, necesita un ritual mágico que asegure la fertilidad. Este ritual se percibe en la celebración de la fiesta de San Isidro Labrador, la cual se celebra a partir del 15 de Mayo, durante dos domingos seguidos (todo santo debe «bajar» y luego

«subir»). San Isidro representa el protector de la tierra productora, es paseado en una carroza formada por arcos cubiertos de hortalizas y frutas, además de los productos fabricados por el hombre tales como cuajada, queso, mantequilla. El santo se pasea precedido por yuntas de bueyes adornadas con guirnaldas y los niños llevan las diversas herramientas de labranza.

Existe en Los Andes Venezolanos una creencia fundamental relacionada con todo lo que significa «agua», sin aludir a ningún hecho sino a un ente que en otras partes parece un fenómeno natural: El Arco = Arco Iris.

El arco iris vive en la lagunas, en los ríos, en los charcos, donde quiera que haya agua. Hay macho y hembra: El Arco cuando se extiende por el aire va siempre acompañado de la Arca, siendo ésta más pálida y más ancha que él, aunque no se ve siempre. Ellos se manifiestan a los humanos que cruzan los ríos o lagunas o caminan por las orillas (Briceño de, 1976: 125).

Existen muchas creencias en relación a la influencia del arco sobre los humanos tales como: el que dicho arco puede morder o picar cuando una persona se baña imprudentemente o si lo cruza sin contra: las cuales son generalmente un cuchillo o un machete con la punta dirigida hacia el agua, además se puede contraer la enfermedad del arco si pasa un charco de aguas turbias, las cuales son consideradas como el miao del arco. Para el campesino la maldad y la peligrosidad del agua se encuentran personificadas en el Arco y en la Arca.

La figura de San Benito es muy representativa para los campesinos de Los Andes venezolanos, es festejado durante todo el mes de Enero, al final de cada «paradura», en el patio de la casa, se trata de varios San Benitos, cuando no tienen la estatuilla en su hogar, la prestan para esta ocasión, se festeja además, con

carácter colectivo, paseándolo por toda su comunidad y haciéndolo bailar y tomar miche en cada una de las casas.

Mientras que San Isidro «quita el agua y pone el sol », San Benito «quita el sol y pone el agua », de modo que éste representa el agua buena (las lluvias, después de la época de sequía dura generalmente de enero a marzo) para la tierra y está, lo mismo que San Isidro, relacionado con la agricultura, aunque también otorga otros favores (Briceño, 1976: 125.).

C. Orientación temporal y espacial

En la comunidad rural, el espacio físico, el espacio social y su representación, forman una unidad integrada por todos los individuos y por cada uno de ellos. Tanto es así, que los circunscribe a todos como una identidad, mientras que en la ciudad el espacio físico, el espacio social y su representación son otros y están integrados de manera diferente.

El campesino incorpora en el espacio de la comunidad, –aún lo que sucede fuera de ésta–, sus mitos, o aquello de lo cual tienen noticia a través de los medios de comunicación.

Para el campesino casa implica patio, terreno, gallinero, acequia al lado, etc. Esta concepción integra la casa a un universo mayor con sus tres niveles y con todo el espacio del mundo, mientras que el habitante de la ciudad procura reducir el universo a su casa. Así mismo, el campesino integra toda la familia alrededor de un parentesco centrado sobre una familia tronco, por lo que no establece diferencias; además utiliza el trueque como sistema de intercambio y, procura compensar las diferencias económicas que entre sí se dan, distribuyendo en parte sus bienes (su producción: café, ocumo, maduro, arepas, maíz, naranjas, etc..) con los parientes más necesitados.

5.2.4 Factores demográficos

El área en la cual se encuentra ubicado el Centro Campesino Mucuchíes es la población de Mucuchíes, situado al noreste del Estado Mérida en el Valle del río Chama a 2980 metros sobre el nivel del mar, la distancia de la capital del estado es 48 kilómetros, y posee una extensión territorial de 1.372 kilómetros cuadrados, su temperatura promedio es de 11 grados centígrados y su precipitación media anual es de 10 mm cúbicos.

El Distrito Mucuchíes* cuenta con una población para 1991 de aproximadamente 48.451 habitantes, con una tasa de crecimiento anual media de 1.2, la cual es menor que la del Estado Mérida y la del país y menor a la de otros períodos aún en el mismo Distrito, debido fundamentalmente a la emigraciones (Cuadros 13 y 14).

En relación a la composición de la población por sexo y por edad, se observan pocas variaciones por sexo, sin embargo, por edad es de hacer notar que los mayores porcentajes están representados por los grupos comprendidos entre 7 y 14 años y entre 15 y 44 años, lo que evidencia la existencia de una población eminentemente joven (Cuadros 15 y 16).

La población del Distrito Mucuchíes ubicada según el área demográfica convencional, se distribuye básicamente en el medio rural, entendiéndose como tal a las áreas de los Municipios que no sea capital de los mismos, la proporción es: 20 % en el sector urbano y 79.9 % en el sector rural, lo cual está determinado por la predominancia de la actividad agrícola (Cuadro 17).

* Se aclara que el Ministerio de Sanidad para la fecha de realización del estudio identificaba la zona como Distrito Sanitario Mucuchíes.

CUADRO 13
POBLACIÓN, VOLUMEN SEGÚN ENTIDAD,
HABITANTES Y TASA DE CRECIMIENTO
ANUAL MEDIO, ESTADO MÉRIDA
Y DISTRITO SANITARIO MUCUCHÍES. 1991.

ENTIDAD	Nro. Habitantes	T.C.A.M.
Venezuela	18.205.362	2.3
Estado Mérida	568.474	2.1
Distrito Mucuchíes	49.451	1.2

FUENTE: Galvis; García; Paredes y Suárez. 1992.

CUADRO 14
POBLACIÓN, EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN,
HABITANTES Y TASA DE CRECIMIENTO ANUAL
MEDIO, DISTRITO SANITARIO MUCUCHÍES.
1961, 1971, 1981, 1991

Años	Nro. Habitantes	T.C.A.M.
1961	28.556	2,2
1971	34.786	2,0
1981	42.797	2,0
1991	48.451	1,2

FUENTE: Galvis; García; Paredes y Suárez. 1992.

Al analizar las condiciones de salubridad de la zona se encuentra que se obtiene agua intradomiciliaria en un 95 %, y el 70 % tiene como fuente los acueductos rurales, el agua no recibe tratamiento, el 91,1 % de las viviendas cuenta con disposiciones para las excretas (excusado, cloacas o pozo séptico), pero las aguas servidas se vierten directamente al río sin ningún tipo de tratamiento. Se observa además, en las viviendas mucha humedad y muy poca ventilación, lo que sumado a las restantes condiciones de salubridad, representan los principales factores negativos en las

condiciones de morbilidad existentes en la zona, tales como afecciones respiratorias; accidentes, lesiones de la piel, diarrea, helmintiasis, etc. (Cuadros 18, 19 y 20).

Niveles asociados al CCM (Internacional, Nacional, de la Industria, de la Empresa)

5.2.5 Nivel Internacional

En América Latina se está viviendo una revolución del mercado libre excepcional, los regimenes estatistas, populistas y así llamados socialistas, se han sustituido por gobiernos comprometidos con la propiedad privada, el libre comercio y la estabilidad macroeconómica, incluyendo la reforma del sistema tributario, la desregulación y la privatización de industrias estatales.

CUADRO 15
POBLACIÓN POR GRUPOS SANITARIOS
DE EDAD HABITANTES Y PORCENTAJES.
DISTRITO SANITARIO MUCUCHÍES
1991

GRUPO DE EDAD	HABITANTES	%	% ACUM
-1a	1405	2,9	2,9
1a	1454	3,0	519
2a	1503	3,1	9,0
3- 6a	5376	11,1	20,1
7-14a	10320	21,3	41,4
15 - 44a	21269	43,4	84,8
45 - 64a	5136	10,6	95,4
65 y + a	1986	4,6	100,0
TOTAL	48451	100,00	100,00

FUENTE: Galvis; García; Paredes y Suárez. 1992.

CUADRO 16
POBLACIÓN POR GRUPOS DETALLADOS
DE EDAD Y SEXO HABITANTES Y PORCENTAJES.
DISTRITO SANITARIO MUCUCHÍES
1991

GRUPOS DE EDAD	TOTAL		MASCULINO		FEMENINO	
	Hab.	%	Hab.	%	Hab.	%
0 - 4	7098	14.65	3610	7.45	3488	7.2
5 - 9	6530	13.45	3305	6.80	3225	6.65
14 - 10	6416	13.24	3243	6.69	3174	6.55
15 - 19	5726	11.82	2796	5.77	2932	6.05
20 - 24	5034	10.38	2486	5.13	2548	5.25
25 - 29	3707	7.65	1856	3.83	1851	3.82
30 - 34	2181	4.49	1086	2.24	1094	2.25
35 - 39	1818	3.75	926	1.91	892	1.84
40 - 44	1575	3.75	790	1.63	785	1.62
45 - 49	1458	3.01	736	1.52	718	1.48
50 - 54	1130	2.33	567	1.17	562	1.16
55 - 59	959	1.98	485	1.00	475	0.98
60 - 64	736	1.52	363	0.75	373	0.77
65 - 69	547	1.13	276	0.57	272	0.56
70 - 74	344	0.71	170	0.35	174	0.36
75 y +	353	0.73	150	0.31	203	0.42
TOTAL	48453	100.0	24279	50.10	24172	49.90

FUENTE: Galvis; García; Paredes y Suárez. 1992.

En todos los países que conforman a América Latina, los líderes políticos han modificado políticas económicas basados en modelos de desarrollo, que incluían el paternalismo y la sustitución de productos importados por productos nacionales.

Los nuevos modelos que se están desarrollando se basan en el surgimiento del mercado libre y la empresa privada, como los verdaderos motores del crecimiento económico y del desarrollo social. Es decir, se considera que el gobierno puede y debe desempeñar un papel importante en el proceso de la dinámica de la iniciativa privada y el libre comercio. En el ámbito de todos los

CUADRO 17
POBLACIÓN SEGÚN ÁREA
DEMOGRÁFICA CONVENCIONAL
HABITANTES Y PORCENTAJE.
DISTRITO SANITARIO MUCUCHÍES
1991

AREA	HABITANTES	%
Urbana *	9.739	20,1
Rural **	38.712	79,9
TOTAL: '	48.551	100,00

Leyenda:

* : Urbano se refiere a la población capital de los Municipios

** : Rural se refiere al resto del área de los Municipios.

FUENTE: Galvis; García; Paredes y, Suárez. 1992.

países, se considera bien recibida la inversión extranjera sin importar el país de origen, ya que se requiere de capital privado para el crecimiento económico y éste, ya sea nacional o extranjero, es bienvenido para desarrollar diferentes proyectos dentro de lo que es la globalización de la economía.

El Pacto Andino anteriormente considerado un baluarte burocrático del proteccionismo, cuyo propósito era mantener el capital extranjero fuera de la región, ahora recibe dicho capital con beneplácito. Han sido eliminadas la mayoría de las limitaciones importantes relacionadas con la entrada de capital extranjero. Hoy en día, el Pacto Andino se concentra en la liberación del comercio entre sus miembros y en la creciente interacción con la comunidad global. (Landau, 1992: 1-20).

Las reformas introducidas en América, Latina, encausadas hacia la economía de mercado, han hecho a la región más competitiva y más atractiva para la inversión nacional o extranjera. Estados Unidos ha reconocido los grandes cambios desarrollados en la región, al

CUADRO 18
SANEAMIENTO AMBIENTAL BÁSICO
DE LAS VIVIENDAS. PORCENTAJES
MUNICIPIO RANGEL, ESTADO MÉRIDA,
1992

SANEAMIENTO AMBIENTAL BASICO	Nro.	%
Agua potable	182	70,0
Disposiciones de excretas	239	91,9
Disposiciones de basura	192	73,8
Alumbrado	259	100

Leyenda:

* : Porcentaje sobre total de vivienda

FUENTE: Marín, 1992. (Encuestas realizadas por el autor).

CUADRO 19
TIPOS DE ABASTECIMIENTOS DE AGUA
DE LAS VIVIENDAS PORCENTAJES UNIDADES.
MUNICIPIO RANGEL ESTADO MÉRIDA,
1992

TIPOS DE ABASTECIMIENTO	UNIDAD	%
Acueducto	182	70,0
Algive, pozo o manantial	60	23,1
Río o quebrada	12	4,6
Otros	6	2,3

FUENTE: Marín, 1992. (Encuestas realizadas por el autor).

punto de que la inversión de procedencia norteamericana hacia América Latina alcanzó a 55 millones de dólares en 1991.

Los acuerdos de integración entre grupos de países en el ámbito hemisférico, representan un estímulo y un avance en lo que a comercio exterior se refiere en los países de América Latina. Estos acuerdos se basan, no sólo en la liberación comercial de los

CUADRO 20
DISPOSICIÓN DE EXCRETA
DE LAS VIVIENDAS DE LOS ESCOLARES
EN ESTUDIO, PORCENTAJE, MUNICIPIO RANGEL
ESTADO MÉRIDA

DISPOSICION DE EXCRETAS	Nro.	%
Excusado de cloaca	196	75,4
Excusado o pozo séptico	43	16,5
Letrina	12	4,6
Suelo campo abierto	9	3,5
TOTAL	260	100,0

FUENTE: Marín, 1992. (Encuestas realizadas por el autor).

respectivos socios, sino además en el compromiso de alcanzar el mayor grado de convergencia posible de sus reformas económicas; lo cual es fundamental para lograr una verdadera integración de sus economías. La liberación también exige la acentuación de políticas de apertura hacia el resto del mundo, como requisito necesario para asegurar la competitividad de las economías.

Entre los acuerdos más importantes que se han dado en los últimos tiempos se encuentran siguientes:

- Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay han iniciado la constitución de Mercosur.

- Colombia, México y Venezuela en el llamado Grupo de los Tres iniciaron la aplicación de acuerdos comerciales al igual que Chile y México.

- Los países del grupo Andino han tratado de dinamizar este proceso.

- Los Estados Unidos formularon en 1990 una propuesta para constituir una zona hemisférica de libre comercio a través de las iniciativas para las Américas, con base en el cual ya se han suscrito varios acuerdos comerciales con países latinoamericanos

- La Comunidad Económica Europea establece permanentes diálogos con América Latina, a través del Grupo de Río, de los acuerdos de San José y con el Caricón a través de la Convención de Lomé, con el fin de fortalecer las relaciones económicas entre ambas regiones.

El mundo latinoamericano, a pesar de los grandes avances tecnológicos, como base del desarrollo económico mundial, se ha mantenido rezagado, lo que hace que las economías latinoamericanas sean todavía más dependientes del conocimiento y de los cambios tecnológicos. Ante esta situación, se hace necesario que los cambios no sean sectoriales centrados en sectores tradicionales sino que para lograr la competitividad dichos cambios deben tener un carácter sistémico; además se debe lograr la integración de todos los agentes económicos y sociales al proceso productivo, en particular los que están marginados como la microempresa y el sector informal. Para ello se debe alcanzar la democratización del crédito, revisar el papel del Estado con el fin de promover su interacción con el sector privado y con los otros agentes vinculados a la sociedad civil organizada.

Si se observa a Venezuela y su agricultura enmarcada en el entorno internacional previamente señalado, se encuentra que nuestros productores deben ser más competitivos, mientras que su ubicación obliga a transitar por carreteras sin asfaltar, teniendo que utilizar vehículos con doble transmisión, no hay transporte disponible, la electricidad en una quimera, el teléfono no existe, no hay escuelas, hospitales ni seguridad social; en algunas ocasiones llegan funcionarios de los organismos públicos para averiguar cuáles

leyes o decretos se están incumpliendo y, la competencia, debe llevarse a cabo no sólo con los restantes productores latinoamericanos sino con los agricultores de la campiña francesa o el rancharo californiano de E.U.A. y el granjero holandés que cuenta con carreteras asfaltadas, tienen luz, agua, teléfono, escuelas, buenos sistemas de seguridad, y de comercialización, aire acondicionado, financiamiento oportuno y a bajo costo, subsidios que sus gobiernos defienden por razones de seguridad económica y social, lo cual evidencia que la competencia no es equitativa.

La agricultura venezolana puede ofrecer ventajas competitivas y mantenerse en el mercado internacional, siempre y cuando las condiciones prevalecientes en el sector se equiparen con la de los países industrializados, que ofrecen subsidios a dicho sector.

En este orden de ideas y enmarcado dentro del entorno internacional, se conoce que en febrero de 1992, se recibió del Banco Mundial la cantidad de 300 millones de dólares para la agricultura, con el fin de mejorar dicho sector en el país y aumentar su eficiencia y su productividad. El préstamo fue otorgado a 15 años de plazo, con cinco de gracia y una tasa de interés variable; se establece un plan de acción a seguir por el Estado Venezolano, representado en ese momento por Coles, Ministro de Agricultura y Cría, quien señaló que dicho plan alcanza un costo de cien mil millones de dólares en los próximos cuatro años, además de los 300 millones de dólares de préstamo del Banco Mundial, el financiamiento se completará con otro préstamo de 300 millones de dólares del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 300 millones de dólares del presupuesto ordinario y 200 millones de dólares provenientes de emisiones de Bonos de Hacienda colocados en mercados secundarios (Coles, 1992).

El plan de inversiones incluye tres elementos principales: La reforma de políticas sectoriales agrícolas, un programa de

inversiones en el sector y el fortalecimiento institucional, de acuerdo a lo establecido por el Banco Mundial.

El financiamiento obtenido del Banco Mundial se destinó a la construcción de obras de vialidad y sistemas de riego, electricidad rural y una línea de crédito para los productores agrícolas venezolanos, según lo indicaron fuentes del Ministerio de Agricultura y Cría.

En el ámbito internacional, es fundamental destacar los aspectos más importantes sobre la «Cumbre de la Tierra» o mejor conocido como «La Conferencia Mundial de la Naciones Unidas Sobre Medio Ambiente y Desarrollo», ECO'92, ya que por su significación y trascendencia, se consideró como el evento político más importante de finales de siglo, pues en la misma se debatieron los más graves problemas ambientales que afronta el planeta; además, de discutirse los nuevos conceptos de desarrollo económico y político que regirán las relaciones entre las naciones en el próximo siglo XXI.

Esta conferencia tiene como antecedente una serie de reuniones preparatorias que permitieron llevar planteamientos específicos, adecuados a las necesidades de cada región, entre éstas reuniones preliminares se encuentran las siguientes:

1. En 1987, por mandato de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, se crea la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, presidida por la Primer Ministro de Noruega, Sra. Gro Brundtland, con el objeto de realizar un diagnóstico global de las relaciones socioeconómicas y ecológicas que rigen el planeta. El informe de esta comisión, al que se conocería popularmente como «El Informe Brundtland», logra impactar la opinión pública de los países desarrollados, a través de una nueva visión del concepto de «Desarrollo Sustentable»; Desarrollo Sustentable es el que satisface las necesidades del presente sin dañar la capacidad de las futuras generaciones para

satisfacer sus propias necesidades (Informe Brundtland), convirtiéndose de hecho en un «bestseller» editorial.

Lo objetivos del referido informe son los siguientes:

- a. Promover estrategias ambientales para lograr el desarrollo sustentable a partir del año 2000.
- b. Recomendar maneras de lograr objetivos comunes entre países de diferentes niveles de desarrollo, a partir de la cooperación y el apoyo mutuo, teniendo en cuenta la interrelación de la población, los recursos, el medio ambiente y el desarrollo.
- c. Definir perspectivas comunes y efectivas para la comunidad internacional en cuanto a la protección y mejoramiento del medio. Definir una agenda de actividades y metas para las próximas décadas.

2. En marzo en 1991 se reunieron en Ciudad de México, los ministros y representantes de los países de América Latina y el Caribe, miembros de la Cepal, participantes en la reunión preparatoria de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo.

Con base en la decisión 1/25 del Comité Preparatorio para la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, señalan que problemas como los referidos a los bosques, protección y ordenación de recursos terrestres y degradación de suelos: acidificación, erosión y salinación, son de importancia fundamental para la América Latina y el Caribe, por lo tanto debían ser tratados por la Conferencia.

3. Se reunieron un conjunto de instituciones internacionales de alto nivel, junto a un extenso grupo de personalidades latinoamericanas, pertenecientes al mundo político y científico auspiciaron la preparación del informe «Nuestra Propia Agenda», el cual estaba destinado a reflejar el pensamiento, análisis y debate

registrado sobre el tema de América Latina, y llamar la atención de la dirigencia continental sobre la gravedad de los procesos de deterioro ambiental en la región; a pesar de las diversas críticas y autocríticas del texto original planteadas en Marzo de 1991 en el llamado Encuentro de Los Andes (Las Leñas, Argentina), y en la III Reunión de Consulta sobre Medio Ambiente, por el Banco Interamericano de Desarrollo (Caracas Junio 1991), el referido documento intenta crear una plataforma de consenso regional capaz de enfrentar las posturas hegemónicas de los países industrializados en la Conferencia de Brasil. Este informe plantea ideas fundamentales en cuanto a:

- Consideraciones Generales
- Necesidades de una agenda propia.
- Necesidad de una estrategia propia.
- El entorno internacional y el desarrollo sustentable.

5.2.6 Nivel nacional

Aspectos más significativos en cuanto a la forma como ha intervenido el gobierno en el desarrollo de la actividad agrícola, particularmente en la zona estudiada.

Según Montoya (1989), la modernización de la agricultura no ha resuelto el problema de la pobreza rural ni la distribución equitativa de la tierra; por lo que los procesos sociales conllevan a los pobres del campo a utilizar técnicas erradas en el manejo de las tierras que trabajan. Estos procesos incluyen:

- a. Una sobreexplotación de los recursos naturales debido a la pobreza.
- b. La ausencia de prácticas conservacionistas.
- c. Transformación masiva y perturbación del ambiente en áreas de colonización reciente.

En los últimos tiempos ha ocurrido que en el país las relaciones de producción del sector empresarial se han fortalecido en detrimento de las fuerzas y relaciones de producción del sector de vocación agrícola: el campesino, el pequeño y mediano productor.

Las políticas económicas, neoliberales, implantadas desde febrero de 1989 racionalizan el capital, limitando o eliminando el mayor número de pequeños y medianos productores, de forma tal que cada vez que se les haga más difícil participar en el mercado competitivo, permitiendo que el sector financiero agroindustrial absorba la porción más grande de dicho capital.

A nivel de los entes planificadores y conductores de la economía, no se vislumbra un marcado interés por el éxito, seguridad y autosuficiencia alimentaria del país, a través del apoyo adecuado a los medios de producción agrícolas tradicionales usados por los pequeños y medianos productores del campo, promoviendo innovaciones e investigaciones para lograr una adecuada consolidación productiva.

Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Nutrición, con niños de los barrios de Caracas entre enero de 1988 y enero de 1989, señala el aumento de los niños en sobrepeso (niños harinosos) y niños en grado de desnutrición 1, 2, 3 en detrimento de los niños de peso normal.

Por otra parte, según el Consejo de Seguridad Alimentaria, los coeficientes de dependencia alimentaria (cantidad de producto consumido / cantidad de producto importado) son extremadamente elevados para algunos productos, 60 % para el sorgo, 40 % para las caraotas, 60 % para los aceites y grasas (Ablan, 1989:26).

Se ha difundido extensamente que la intervención gubernamental en el sector agropecuario, se ha caracterizado por un nivel muy elevado de protección a la producción interna agroalimentaria, en desproporción al resto de las actividades productivas del país.

La existencia de una fuerte intervención en los precios agrícolas, la presencia de una agencia estatal encargada de la comercialización que compraba directamente los principales productos básicos con pérdidas millonarias, y el sistema de barreras parancelarias y control administrativo de las importaciones parecían configurar un cuadro de altísima protección a la producción agrícola nacional. Sin embargo, la realidad ha sido otra pues el signo de la política gubernamental no es siempre para la agricultura y en ciertos períodos el sistema de intervención es utilizado proteger a los consumidores a costa del sector agrícola (Hernández, 1990: 19).

Los volúmenes de subsidios que en forma explícita o encubierta, se aplicaron a través de la Corporación de Mercadeo Agrícola, de manera considerable, correspondían a protecciones al sector agroindustrial y a los consumidores y no a los productores agrícolas.

Si bien es cierto que la agricultura ha estado protegida, a través de condiciones excepcionales de financiamiento, subsidio a los fertilizantes y otros insumos, exoneraciones de impuestos e inversiones en infraestructura, otros sectores también han contado con iguales o superiores mecanismos de apoyo junto con una elevada y constante protección real por la vía arancelaria o parancelaria, a través de la sobrevaluación progresiva del bolívar hasta 1983 y luego a través de las tasas cambiarias preferenciales; los alimentos básicos disfrutaban de subvenciones equivalentes que llegaron a representar alrededor del 75 % de su valor a tasa libre y el 50% a tasa controlada.

Es importante destacar que la protección a los consumidores se genera de la sobrevaluación cambiaría, como contraprotección a la producción agrícola interna, en virtud de que deprime los precios de los alimentos y frena los incrementos en los productos nacionales.

Por otra parte, en Venezuela el desarrollo del campo ha sido diseñado desde la ciudad, sin tomar en cuenta tanto las características locales como la participación del productor, en consecuencia, al espacio agrícola no se le ha dado un tratamiento acorde con las condiciones agroecológicas que responda tanto a las necesidades del agricultor como a las exigencias del entorno natural y, de esta forma garantizar una producción sostenida y en crecimiento, como respuesta a la demanda de productores agrícolas.

En este sentido se cuenta con la Ley Orgánica del Ambiente, que por decreto de la Presidencia de la República N° 553 del 20 de marzo de 1980, artículos 2 y 3, ordinal 2, señala que para otorgar permisos de productos forestales de vegetación alta y mediana con fines agropecuarios, el Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables, reservará de la superficie total del fundo objeto de la solicitud, el área que deberá permanecer bajo bosque, aplicando la siguiente escala:

Area Total del Fundo	y	Porcentaje de Bosque
Hasta 100 has.		10%
De 100 a 300 has.		15%
Mayor de 301 has.		20%

Esta reglamentación forma parte de los fundamentos legales que definen el uso del espacio, con el fin de mantener un equilibrio entre las prácticas agrícolas y los recursos naturales disponibles para dicha actividad. No obstante, las labores agrícolas dentro de lo tradicional muy distante de lograr una armonía entre las relaciones

hombre-medio por el contrario se establece una separación creciente entre el campesino y su ámbito espacial, ignorando que los recursos naturales se agotan por lo que se deben utilizar racionalmente.

El hombre para satisfacer sus necesidades, modifica el espacio lo que genera cambios significativos en su medio a través de sus labores de producción, en virtud de lo cual debe dársele un tratamiento especial al medio rural en concordancia con las exigencias de la dinámica social actual.

Análisis de la agricultura en el entorno nacional

La participación de la agricultura en el Producto Interno Bruto (PIB) ha venido disminuyendo en los últimos años, y entre los períodos 1988 y 1990, ha representado el 5% del referido PIB según se muestra en la siguiente información.

Dentro del Producto Interno Bruto, el sector agricultura vegetal ha participado en la misma proporción que la animal (42%); sin embargo, la primera ha venido disminuyendo su participación en mayor medida $1989/88 = (6,5)$ y $1990/89 = (2,0)$.

Dentro del subsector vegetal, podemos observar que el renglón más representativo por volumen de producción es el maíz, el cual forma parte del sector agroindustrial, lo siguen el sorgo y el arroz, en cuanto a la papa, que corresponde a un producto específico de la zona en estudio se observa que la producción disminuyó considerablemente en el año 90 (11,2 % con relación al 89).

La participación de este rubro, en el volumen de producción total ha estado entre el 7% y el 8% del volumen de producción, medido en toneladas métricas. Los demás rubros que se producen en la zona analizada no se incluyen en los informes económicos del Banco Central de Venezuela, tal y como se observa en, el Cuadro 23. Es de destacar que los volúmenes de producción del subsector

vegetal en general han disminuido durante el período señalado, lo cual es reflejo de la problemática agrícola existente en el país.

El gobierno venezolano se ha comprometido, con el Fondo Monetario Internacional y con el Banco Mundial, en eliminar el interés preferencial para la agricultura y en suprimir progresivamente de la cartera agrícola; lo cual afecta considerablemente el financiamiento requerido por el sector agrícola (Aguilar, 1990).

En materia laboral, la nueva Ley Orgánica del Trabajo mantiene las relaciones laborales en el agro dentro de un régimen especial, por considerar que las labores agrícolas se desarrollan bajo ciertas características especiales que requieren protección específica.

En la referida ley se clasifica los trabajadores rurales en permanentes, temporeros y ocasionales. Los permanentes son los que en virtud, de su condición expresa o tácita, o por la naturaleza de la labor que deben realizar, están obligados a prestar sus servicios en el área agrícola por un período continuo no menor de seis meses cada año. Los temporeros, son aquellos que prestan sus servicios por lapsos que demarcan la labor que deben realizar ya sea la cosecha, limpia del fundo u otra actividad semejante y, los ocasionales, son aquellos que sólo prestan sus servicios accidentalmente en el fundo en determinadas épocas del año y no están comprendidos en ninguna de las categorías anteriores. La gran mayoría de las labores en el agro son realizadas por trabajadores temporeros y ocasionales, pues las condiciones y el tipo de cultivo de ciclo corto, no dan posibilidad para el uso de mano de obra continua y permanente. Esta situación la aprovechan los empresarios y patrones rurales para utilizar los servicios de los trabajadores por lapsos de tiempo inferiores a los tres meses y así negar las reivindicaciones fundamentales a los trabajadores, «un ejemplo de esta situación es baja incidencia en la contratación colectiva que se realiza en el sector» (Soto, 1990: 220).

En cuanto a las vacaciones, la ley plantea una remuneración de 15 días para aquellos trabajadores que hubieren prestado servicios

CUADRO 21
 PRODUCTO INTERNO BRUTO
 (Millones de Bs. a precio de 1984)

	VARIACION %				
	1988	1989	1990	1989/88	1990/89
Actividad Petrolera	93.924	93.561	106.271	(0.4)	13.6
Actividad NO Petrolera	386.757	350.262	363.247	(9.4)	3.7
Agricultura	27.338	25.937	25.858	(5.1)	(0.3)
Producto Interno Bruto					
TOTAL	491.372	449.262	473.031	(8.6)	5.3

FUENTE: Banco Central de Venezuela (B.C.V). Informe Económico, 1990:59.

ininterrumpidos al mismo patrón, durante no menos de las dos terceras partes de los días hábiles del año, a excepción de los casos de enfermedad o permisos autorizados por el patrono o representante. Según esta norma también quedan discriminados los trabajadores temporeros y ocasionales.

En cuanto a la jornada, la ley señala una jornada semanal máximo 48 horas para el trabajo agrícola y sólo 44 horas para la urbana. En la jornada nocturna establece un máximo de 7 horas diarias y 40 semanales para la urbana, en cambio para la jornada rural empezará a las seis de la tarde y concluirá a las cuatro de la mañana.

A su vez, el aporte que el Ejecutivo Nacional le asigna al sector agrícola en los diferentes presupuestos anuales, demuestra la poca importancia que el gobierno le concede al mismo, lo cual impide

CUADRO 22
 PRODUCTO INTERNO BRUTO (AGRICULTURA)
 (Millones de Bolívares)

				VARIACION %	
	1988	1989	1990	1989/88	1990/89
A precio de 1984	27.338	25.937	25.858	(5.1)	(0.3)
Agrícola Vegetal	11.720	10.956	10.734	(6.5)	(2.0)
Agrícola Animal	11.744	11.082	11.161	(5.6)	(0.7)
Pesquera	2.266	2.431	2.467	(7.3)	(1.5)
Forestal	356	322	288	(9.6)	(10.6)
Otros	1.256	1.146	1.208	(8.5)	(5.4)

FUENTE: Banco Central de Venezuela (B.C.V.). Informe Económico, 1990: 71.

contar con un aparato productivo sustentado en una vigorosa oferta agrícola (En 1991 2,4 % del presupuesto total de la Nación).

Los intereses para el sector agrícola son excesivamente altos, y si se comparan los pocos subsidios otorgados a dicho sector con los otorgados a los bancos, se puede observar que sólo en 1991 el gobierno concedió exoneraciones a los fertilizantes y a los intereses agropecuarios por un total de cuatro mil millones de bolívares, pero en subsidio a los bonos cero cupón, gastó cuarenta mil millones de bolívares (Chiape, 1992).

Esto demuestra que han sido años para la banca y de muy pocas oportunidades para el sector agrícola productivo.

CUADRO 23
VOLUMEN DE PRODUCCIÓN
SUBSECTOR VEGETAL

COMPRAS NACIONALES	UNIDAD DE MEDIDA	1988	1989	1990	1989/88	1990/89
Café	TM	81.994	73.282	72.755	(10,6)	(0,7)
Cacao	TM	11.474	12.647	(-)	10,2	(-)
Volumen de Prod.	TM	3.134.799	2.657.847	2.501.562	(15,2)	(5,9)
Arroz		383.266	313.155	401.067	(18,3)	28,1
Maíz		1.183.204	921.196	1.002.485	(22,1)	8,8
Sorgo		748.759	595.204	376.384	(20,5)	(36,8)
Papa		221.236	225.775	200.449	2,1	(11,2)
Naranjas		423.803	425.817	433.056	0,5	1,7
Ajonjolí		74.751	62.204	(-)	(16,8)	(-)
Algodón		68.695	99.435	88.121	44,7	(11,4)
Tabaco		14.258	(-)	(-)	(-)	(-)
Compra		16.827	15.061	(-)	(10,5)	(-)
Vol. de Molienda						
Caña de azúcar	TM	8.177.668	7.247.661	6.581.256	(11,4)	(9,2)
Producción de Plátanos						
Frutícolas						
pequeñas unidades		130.902	153.734	(-)	(17,4)	(-)

FUENTE: Banco Central de Venezuela (B.C.V.). Informe Económico, 1990:
72

5.3 Análisis de los Grupos de Poder (GP) del Centro Campesino Mucuchíes «El Convite».

5.3.1 Identificación

Internos:

1. Centro de Educación Popular (CEP) - GP1
2. Coordinación General del C.C.M. - GP2
3. Coordinación por Programas (personal del C. C. M). - GP3

Externos:

4. Programa del sector campesino CESAP - GP4
5. Grupo articulado del movimiento campesino y popular de la zona: CEP, Cooperativas, Comité de riego, grupos religiosos, asociación de vecinos, CESAP. - GP5
6. Los partidos políticos - GP6
7. Las roscas - GP7
8. Los mercados del C.C.M. - GP8
9. FONAIAP - GP9
10. Universidades e Institutos de Educación Superior (ULA - UNET - UCV - Institutos Tecnológicos). - GP10
11. Corporación de Los Andes - GP11
12. Ministerio de Sanidad y Asistencia Social (MSAS) - GP12
13. Ministerio de Agricultura y Cría (IMAC), Instituto Agrario Nacional (IAN). - GP13
14. La Iglesia - GP14

5.3.2 Problema Cultural de los Grupos de Poder (G.P)

G.P.1 Los CEP son los principales aliados del C.C.M., son el pilar fundamental, la base de la organización, aportan experiencias y valores, canalizan sus inquietudes y defienden sus intereses a través del C.C.M.

G.P.2 Es un aliado fundamental de la organización, aporta experiencia y su dedicación total sin horario y sin limitaciones de ningún tipo; su interés primordial es el crecimiento y el desarrollo de la organización.

G.P.3 Son aliados de la organización, aportan experiencia y trabajo permanente para mantener cada programa.

G.P.4 Es aliado y su motivación es contribuir al fortalecimiento de la organización y a incentivar a los campesinos a incorporarse.

G.P.5 Es aliado, aporta solidaridad y estimula la labor del C.C.M.

G.P.6 Son oponentes, pues sus intereses se ven obstaculizados con la labor del C.C.M. y están prejuiciados con relación a la organización.

G.P.7 Son oponentes, pues sus intereses particulares chocan con los de la organización.

G.P.8 Los mercados permanentes del C.C.M. son aliados, ya que todos son cooperativas, cuyo interés básico es beneficiar al consumidor y apoyar a las organizaciones populares y campesinas.

G.P.9 Es aliado, pues a través de la investigación y asesoría contribuyen a mejorar la calidad de la papa.

G.P.10. 11. 12. 13 Estos organismos son aliados y oponentes según los intereses que estén de por medio en una circunstancia particular. Hay ocasiones en las cuales se cuenta con el apoyo valioso de sectores o áreas funcionales de estos organismos y de los funcionarios directivos de turno; sin embargo, hay programas del CCM que se han perjudicado por el incumplimiento de

promesas realizadas por estos organismo o porque la comunidad en algún momento se sintió usada para fines muy particulares.

G.P.14 Es aliado u oponente, según las circunstancias.

5.3.3 Fuentes y/o Instrumentos de Poder

G.P. 1-4-5 La organización y el convencimiento.

G.P.2 La personalidad y el convencimiento.

G.P.3-6 La compensación y el convencimiento.

G.P.7-9-10-11-12-13 La propiedad.

G.P.S-14 La propiedad y el convencimiento.

5.3.4 Como han actuado los grupos de poder sobre el C.C.M. (Anexo 7: Análisis FODA de los grupos de poder)

5.4 Análisis interno del C.C.M. «El Convite»

5.4.1 Matriz de recursividad (Cuadro 24)

5.4.2 Análisis interno del C.C.M. «El Convite» (Anexo 8: Análisis FODA del proceso interno del CCM)

5.5 Análisis de los Pares Producto-Mercado actuales del C.C.M.

Este análisis se hará utilizando la matriz de tres por tres y los siguientes pares producto-mercado:

A = (P1, M1) = Comercialización, Nacional

B = (P2, M2) = Salud, Familias campesinas del Páramo de Mucuchíes.

C = (P3, M3) = Educación - Cultura, Familias campesinas del Páramo de Mucuchíes.

D = (P4, M4) = Proveeduría, Familias campesinas del Páramo de Mucuchíes.

CUADRO 24
MATRIZ DE RECURSIVIDAD DEL C.C.M.

	REALIZACIÓN										
	P	O	D	E	COMERCIO	SALUD C.	AGRI/AT	CONSUMO	ART	FORMACION	ADMIN.
P	Y*EC	*E	Y+C	Y*EC	Y*PC	Y*ECP	Y+ECP	Y*ECP	Y*EC	Y*ECP	Y*EC
O	Y*EC	Y+E	Y+C	Y*EC	Y+PE	Y+CP	Y+PC	Y*PE	Y*C	Y*P	Y*PE
D	Y*EC	Y*C	Y+S	Y*EC	Y*CP	Y*C	Y*C	Y+C	Y+C	Y*C	Y*EC
E	Y*EC	Y+E	Y*E	Y*EC	Y*ECP	Y+ECP	Y*ECP	Y*EP	Y*EC	Y*ECP	Y*ECP
R	Y*EC	Y*PC	Y*C	Y*EC	Y*EP	Y*P	Y*P	Y*PE	Y*CE	Y*P	Y*PE

Legenda: Y: Existe; N: No existe; *: En forma sistemática; +: En forma esporádica; P: Planificación; O: Organización; D: Dirección; E: Evaluación; R: Realización; C: Coordinador General; P: Coordinador del Programa; E: Personal (en equipo); S: Cesap.

FUENTE: Elaboración propia. Datos suministrados por el C.C.M. «El Convite».

E = (P5, M5) = Asistencia Técnica y Crediticia, pequeños productores del Páramo de Mucuchíes

Procedimiento para construir la matriz:

5.5.1 Definición de los parámetros que hacen atractivo al mercado.

1. Base Social: Existe un potencial de familias campesinas no satisfechas y abiertas a requerir los servicios sociales prestados.
2. Un elevado porcentaje de la población es muy joven
3. Poblados de tradición agrícola.
4. Indiferencia de los organismos públicos para atender las necesidades básicas.
5. No existe a nivel local un organismo que atienda integralmente al campesino.

5.5.2. Definición de los parámetros que hacen fuerte a la empresa

6. Apoyo financiero de organismos externos.
7. Organizaciones de base conocidas con los CEP, sobre las cuales se apoya el C.C.M.
8. Ubicación privilegiada.
9. Imagen del C.C.M.
10. Recursos humanos.

5.5.3 Fijación de los Pesos Relativos a los parámetros definidos

Atractivo del Mercado

Parámetro	1	2	3	4	5
Peso	025	0,20	0,25	0,15	0,15

Fortaleza Competitiva de la Empresa

Parámetro	6	7	8	9	10
Peso	0,25	0,30	0,15	0,15	0,15

5.5.4. Valoración de cada par producto-mercado en función del atractivo del mercado y de la fortaleza competitiva del C.C.M.

A = COMERCIALIZACIÓN, NACIONAL = (P1, M1)

Atractivo del Mercado

Parámetro	1	2	3	4	5
Peso	0,25	0,20	0,25	0,15	0,15
Valor P-M	0,50	0	1	0,50	0,30
	0,125	0	0,25	0,075	0,045 = 0,50

Fortaleza Competitiva de la Empresa.

Parámetro	6	7	8	9	10
Peso	0,25	0,30	0,15	0,15	0,15
Valor P-M	0,50	0,50	0,10	0,50	0,50
	0,125	0,15	0,015	0,075	0,075 = 0,44

B = SALUD, FAMILIAS CAMPESINAS = (P2, M2)

Atractivo del Mercado

Parámetro	1	2	3	4	5
Peso	0,25	0,20	0,25	0,15	0,15
Valor P-M	1	0,50	0	1	0,50
	0,25	0,10	0	0,15	0,075 = 0,58

Fortaleza Competitiva de la Empresa

Parámetro	6	7	8	9	10
Peso	0,25	0,30	0,15	0,15	0,15
Valor P-M	0,10	0,15	0,10	0,10	0,50
	0,025	0,15	0,015	0,015	0,075 = 0,28

C = EDUCACION-CULTURA, FAMILIAS CAMPESINAS
= (P3, M3)

Atractivo del Mercado

Parámetro	1	2	3	4	5
Peso	0,25	0,20	0,25	0,15	0,15
Valor P-M	0,50	1	0,50	0,20	0,50
	0,125	0,20	0,125	0,03	0,075 = 0,56

Fortaleza Competitiva de la Empresa

Parámetro	6	7	8	9	10
Peso	0,25	0,30	0,15	0,15	0,15
Valor P-M	0,50	1	0,50	0,50	0,50
	0,125	0,30	0,075	0,075	0,075 = 0,65

D= PROVEEDURIA, FAMILIAS CAMPESINAS = (P4, M4)

Atractivo del Mercado

Parámetro	1	2	3	4	5
Peso	0,25	0,20	0,25	0,15	0,15
Valor P-M	1	0,50	0,50	0,50	0,10
	0,25	0,10	0,125	0,075	0,015 = 0,57

Fortaleza Competitiva de la Empresa

Parámetro	6	7	8	9	10
Peso	0,25	0,30	0,15	0,15	0,15
Valor P-M	0,50	0,50	0,10	0,50	0,50
	0,125	0,15	0,015	0,075	0,075 = 0,44

E = ASISTENCIA TECNICA Y CREDITICIA = (P5, M5)

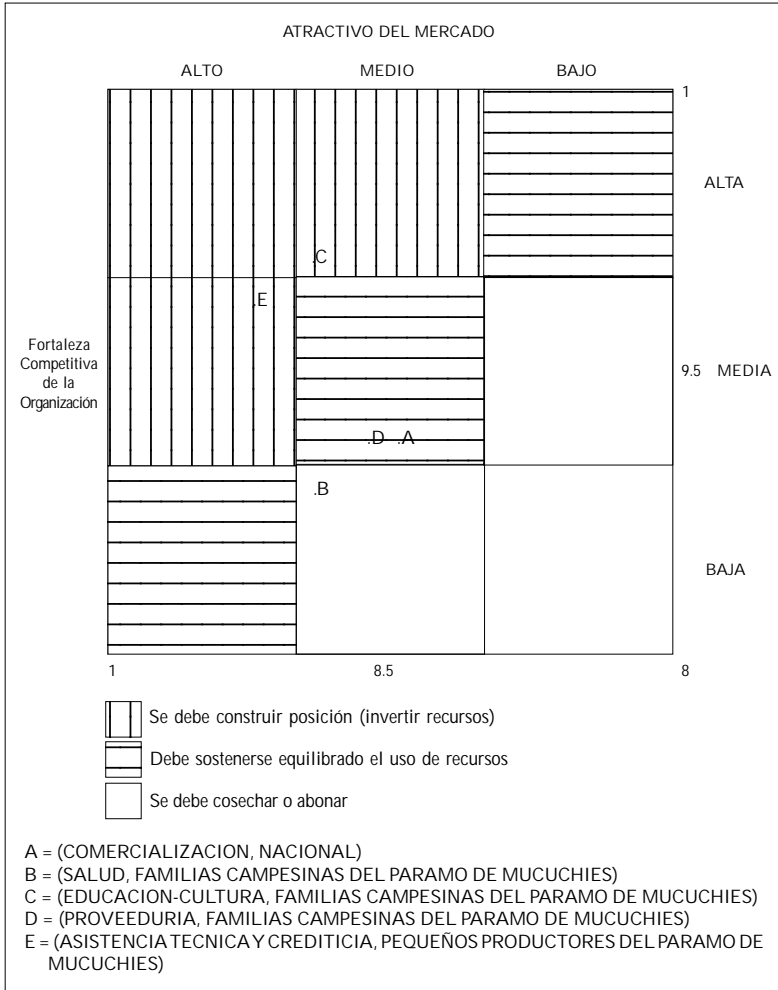
Atractivo del Mercado

Parámetro	1	2	3	4	5
Peso	0,25	0,20	0,25	0,15	0,15
Valor P-M	1	0,50	1	0,50	0,20
	0,25	0,10	0,25	0,075	0,03 = 0,071

Fortaleza Competitiva de la Empresa

Parámetro	6	7	8	9	10
Peso	0,25	0,30	0,15	0,15	0,15
Valor P-M	1	0,50	0,50	0,30	0,30
	0,25	0,15	0,075	0,045	0,045 = 0,57

FIGURA 13
MATRIZ DE TRES POR TRES



FUENTE: Elaboración propia. (1993).

6. RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Tal y como se planteó al desarrollar el resumen de los principales síntomas de la evaluación global de la situación del C.C.M., su supervivencia está asegurada en razón de que ofrece productos y servicios que satisfacen necesidades básicas del ser humano. Posee una base organizativa fuerte a través de los Centros de Educación Popular (CEP) sobre la cual se apoya, una ubicación privilegiada (Mucuchíes), para desarrollar su trabajo con los sectores de pequeños productores agrícolas, un permanente apoyo financiero tanto del CESAP como de otros organismos internacionales y una elevada cultura organizacional del Centro.

El crecimiento y la utilidad no están igualmente garantizadas en virtud de las debilidades y amenazas detectadas así como de las oportunidades no aprovechadas. En este sentido, los hechos más significativos: son la dispersión y exceso de actividades asignadas tanto a nivel del gerente general como de los distintos coordinadores de programas, la institucionalización del C.C.M. lo va alejando de las comunidades, la falta de capacitación del personal, la expansión a otros sectores sin haberse consolidado del todo el Centro, la dependencia económica y escasa diligencia en buscar otras fuentes de financiamiento, la actitud paternalista hacia la solución de los problemas básicos y la situación de incertidumbre e inestabilidad existente en el país.

Al revisar las explicaciones de los síntomas detectados se observan las siguientes características: En su sector y en la zona, el C.C.M. es la única organización que presta todos los servicios ofrecidos en conjunto; sin embargo, a nivel de programas posee fuertes competidores que alcanzan economías de escala. Tal es el caso de los rosqueros e intermediarios, quienes comercializan grandes cantidades de productos con costos fijos mínimos; en la

venta de artículos de primera necesidad, los supermercados y otros centros de ventas grandes obtienen, igualmente, economías de escala por la cantidad de productos que adquieren. A nivel del programa de formación-cultura los competidores más fuertes son los medios de comunicación, los cuales fomentan lo foráneo mientras que el C.C.M. promueve las manifestaciones culturales autóctonas.

Los Centros Asistenciales, hasta ahora, han competido con el programa de salud a través de la medicina curativa y el C.C.M. promueve programas de medicina preventiva. El turismo se está presentando como un fuerte competidor de la actividad agrícola. La revisión de los factores ambientales reporta datos como los siguientes: más del 60 % de la población trabaja en la actividad agrícola; el 76 % de dicha población se encuentra en estado de pobreza extrema; el 55,4 % de los padres de familia son analfabetas; el 42 % de los productores no cuentan con asistencia técnica ni acceso a herramientas tecnológicas básicas; sólo el 43 % de los productores utilizan prácticas conservacionistas; la mayoría de las parcelas son pequeñas, no mayores de 4 hectáreas; las viviendas de las áreas netamente rurales, no reúnen los requisitos básicos de salubridad, lo cual genera enfermedades respiratorias en cantidad, así como diarreas e infecciones.

Los agricultores poseen características culturales propias muy arraigadas (los conceptos de formas de subsistencia, religión, espacio y tiempo son muy particulares en el campo) y chocan fuertemente con las del sector urbano; a pesar de ello, se han producido grandes éxodos a la ciudad debido a las escasas perspectivas que ofrece el campo; la población es eminentemente joven y en la zona no se le presentan alternativas adecuadas para salir adelante. A nivel político, se encuentra que las principales autoridades son elegidas por votación y pertenecen al partido que goce de mayor simpatía, otros son designados por el Gobernador del Estado; el pueblo participa sólo en las elecciones y el Estado mantiene una actitud paternalista ante la población pasiva.

El Municipio está rodeado de otros poblados netamente agrícolas.

En los niveles ambientales se consigue que en el ámbito internacional los hechos más significativos están referidos a la apertura de los mercados, a través de los distintos tratados de libre comercio firmados, no sólo entre los países latinoamericanos sino con Europa, Asia y Norte América, y en virtud de ellos, nuestra agricultura deberá competir con la de otros países que cuentan con el apoyo total de sus respectivos gobiernos y con procesos tecnológicos avanzados.

En la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, ECO'92 celebrada en Río de Janeiro (Brasil), se trataron los más graves problemas ambientales que afronta el planeta, así como los conceptos de desarrollo económico y político que regirán las relaciones entre las naciones; en consecuencia, se considera este hecho como trascendental en cuanto a lo que será, en el futuro, el desarrollo de la agricultura en comunión con el ambiente (desarrollo sustentable).

A nivel nacional se determina como características más importantes las siguientes: para el gobierno el sector agrícola es el menos importante, no se vislumbra ningún interés en atender las necesidades del sector a corto plazo y mediano plazo, al ejercer presión se atienden sólo los problemas de la agroindustria.

La agricultura representa sólo el 5 % de la generación de Producto Interno Bruto; dentro del subsector vegetal la papa ocupa el cuarto lugar, reflejándose una disminución en las compras nacionales del 11,2 % en el año 1990 con relación a 1989; los demás rubros que se producen en la zona estudiada no figuran en los informes económicos emitidos por el Banco Central de Venezuela. Como hecho significativo de lo que representa la

agricultura en el entorno nacional está la fuerte discriminación a la que está sometido el trabajador rural, el cual no goza de ninguno de los privilegios contemplados en la Ley Orgánica del Trabajo para el trabajador urbano.

El análisis de los grupos de poder señala que, a través de una adecuada ejecución y seguimiento de los distintos programas del C. C.M., es posible encontrar más grupos aliados que oponentes, básicamente entre aquellos organismos que pueden apoyar de diversas formas el proceso.

La matriz de recursividad (estudio de la empresa en comparación con un modelo de empresa exitoso) refleja la necesidad de reforzar las labores de ORGANIZACION y REALIZACION de las distintas actividades; se deben mantener como hasta ahora, la PLANIFICACION y EVALUACION global del Centro para extender estas labores a nivel de cada programa; finalmente la revisión de los pares producto-mercado actuales, presenta como resultado, en los cinco servicios más importantes ofrecidos por el C.C.M. (Comercialización, Salud, Educación-Cultura, Proveeduría y Asistencia Técnica y Crediticia), un atractivo del mercado por arriba del nivel medio y la fortaleza competitiva de la Organización por debajo de la media para salud, comercialización y proveeduría.

Como conclusión del diagnóstico estratégico, se puede decir que dadas las características tanto internas del C.C.M. como de su entorno global, el Centro tiene un alto potencial de encaminarse hacia el logro de la misión en el mediano plazo, ya que posee ventajas competitivas en aspectos claves que permiten mejorar la calidad de vida del pequeño productor.

Las condiciones negativas que le ofrece a ellos el entorno, refuerza la necesidad de organizarse para avanzar, sin embargo, es necesario que el C.C.M. redefina su misión delimitando su área de acción y las actividades a realizar, con el fin de no perder su posición competitiva.

CAPÍTULO III PLANEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

En este tercer capítulo se revisan la misión, objetivos, los indicadores y sus prioridades, se fijan las metas, definiendo la situación deseada para un horizonte de tiempo determinado. Se realiza un análisis del medio ambiente global y sectorial identificando los antecedentes del entorno y planteando la matriz de impactos cruzados, en la cual se incluyen todas las variables de los escenarios y el efecto de cada una sobre las restantes, se definen varios escenarios dentro de los cuales es factible que se desempeñe la organización analizada. Se selecciona la estrategia genérica en función de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el escenario más probable, la situación deseada, la competencia y los sustitutos. Se analizan los factores claves del éxito, los pares producto-mercado claves del éxito y la cadena de valor, para en función de este análisis plantear las acciones estratégicas de refuerzo, de redespiegue y políticas. Finalmente, se evalúa la reacción de los grupos de poder, se analiza y propone una organización y un perfil gerencial adecuados a la estrategia genérica.

1. REVISIÓN DE LA MISIÓN, OBJETIVOS Y PRIORIDADES DE LOS INDICADORES

En el desarrollo del Capítulo II, se puede conocer cada uno de los pasos a seguir para llegar al diagnóstico estratégico de una organización. Este diagnóstico sobre la situación actual, se basó en el análisis interno (esto es, de la empresa) y externo (esto es,

del entorno). Ambos reportaron información cuantitativa y cualitativa para conocer en qué medida se han alcanzado las metas y objetivos previstos de acuerdo con la misión.

Como paso siguiente y antes de hacer el planteamiento estratégico propiamente dicho, es fundamental hacer una revisión de la misión, objetivos y prioridades de los indicadores, ya que puede ocurrir que la misión se pierda de vista y se corra el peligro de desviar los objetivos, al hacer el planteamiento estratégico. En la sección 2 del Capítulo II del presente trabajo se desarrolló ampliamente el tema referido a la misión, objetivos, metas e indicadores; se destacó la importancia de cada uno de ellos y lo que representan en el proceso de diagnóstico y análisis estratégico. Sin embargo, no es redundante replantear que en todo proceso de planeación estratégica un recordatorio ocasional de la misión, es el primer acto en el proceso de decisión estratégica; este paso es fundamental como guía y como disciplina. Es muy frecuente que en situaciones de crisis los dirigentes busquen diferentes salidas para hacerle frente a la misma, como puede ser, diversificarse o expandirse a otros sectores y en función de estas salidas, se plantean objetivos y metas específicas o alcanzar, contrarios a lo que en esencia es la misión de la empresa.

Puede ocurrir además, que una vez realizado el diagnóstico estratégico de la organización, se determine que alguno de los objetivos señalados en principio y las metas alcanzadas no están en total sintonía con la misión originalmente planteada, y han consumido demasiado tiempo y recursos de la empresa de manera injustificada; en consecuencia, al revisar estos objetivos e indicadores se replantearán más adecuadamente, o se eliminarán si no contribuyen al logro de la misión.

Contrario al hecho anterior, es el caso de la revisión de aquellos objetivos e indicadores que no han sido considerados en toda su

magnitud; no se les ha dedicado el tiempo y el esfuerzo suficiente y, sin embargo, contribuyen altamente en el logro de la misión.

Por todo lo expuesto, se ratifica la importancia de la misión hasta llegar a convertirse en el marco disciplinario dentro del cual el gerente opera, y su revisión permite enrumbar a la empresa hacia donde quiere llegar. A través del diagnóstico estratégico se debe responder de manera global a dos preguntas básicas como son: ¿dónde estamos? y ¿para dónde vamos? y esto, no es con la idea de conformarse con los éxitos alcanzados o lamentarse de los fracasos sin hacer nada más, sino con la idea de formular objetivos estratégicos a posteriori que precisen los objetivos a priori enunciados en el marco de la misión de la empresa.

En la fijación de los objetivos, también se corre el peligro de fijarlos sesgados y de manera subjetiva; en muchos casos, los gerentes fijan los objetivos a priori, sesgando el diagnóstico para que soporte los objetivos y para que los mismos parezcan ser objetivos a posteriori del mismo; además, ignoran el ambiente interno y externo de la organización.

1.1 APLICACIÓN: Revisión de la misión, objetivos y prioridades de los indicadores en C.C.M.

Esta revisión es igualmente necesaria para cualquier organización agrícola sin fines de lucro, máxime en el caso que se analiza el C.C.M., en el cual es necesario contar con indicadores cuantitativos y cualitativos, ambos de igual nivel de importancia. La misión se replantea para un área geográfica, estableciendo así los objetivos, metas e indicadores más precisos.

Se mantienen los objetivos inicialmente planteados con modificaciones en los indicadores, en función de darle mayor viabilidad al logro de la misión.

Se plantean los objetivos nuevos (9 y 10) que se piensa es factible lograrlos con los actuales y potenciales recursos humanos, materiales financieros del C.C.M.; además de ser importantes por su contribución en el logro de los restantes objetivos y por ende de la misión.

Misión original: «Mejorar la calidad de vida del pequeño y mediano productor del Páramo de Mérida».

Cambios en la misión: «Mejorar la calidad de vida del pequeño y mediano productor agrícola de la zona del Municipio Rangel del Estado Mérida».

Los principales cambios en los indicadores de los objetivos se fundamentan en lo siguiente:

En el programa de organización es necesario mantener información actualizada sobre aspectos demográficos, sociales, económicos, políticos, necesidades, logros, etc., y en función de ello, propiciar la participación en la organización a través de una motivación adecuada.

En el programa de formación, se debe establecer de manera permanente, el de formación de promotores populares, pues serán ellos, quienes le darán continuidad al trabajo comunitario, por otra parte, el estímulo y el apoyo hacia las actividades culturales, deportivas, y alfabetizadoras son fundamentales debido a que éstas representan necesidades básicas del sector.

- En el programa de tecnología, además de los fogones, es necesario establecer mecanismos que permitan, a través del C.C.M., obtener financiamiento para un plan de construcción de viviendas populares, en donde sea posible vivir dignamente a aquellos campesinos en situación crítica; además de exigir al sector

público la dotación de los servicios públicos básicos. En el grupo de situación crítica están aquellos que no poseen viviendas, aquellos que la poseen en total estado de deterioro, los que necesitan ampliarla porque es insuficiente para el grupo familiar y los que mantienen dentro de la vivienda, los productos químicos necesarios para la producción agrícola; lo cual representa un grave peligro, por lo que deben construir una pieza fuera de la vivienda.

- En los programas de asistencia técnica y salud, se replantean algunos indicadores orientados hacia la idea de hacerse aliados del gobierno o de otros entes privados, en aquellos aspectos que el C.C.M., en el corto plazo, no podría atender adecuadamente, por no contar con la infraestructura ni con los recursos necesarios para ello.

Esto ocurrirá, específicamente, en lo referido a asistencia técnica especializada para explorar la producción de nuevos productos competitivos a nivel nacional e internacional.

En el caso de programas de salud, es necesario trabajar conjuntamente con el área asistencial del Estado, para en principio, lograr que sean atendidos los problemas críticos.

Nuevos Objetivos

El objetivo 9 se plantea de la siguiente manera:

«Promover la creación de medios de comunicación al servicio del campesino».

Este objetivo en su primera fase, se logrará a través de la edición de un pequeño periódico denominado el «Corresponsal Campesino», el cual permitirá dar a conocer el trabajo popular, informar sobre los hechos más importantes relacionados con el

sector y, motivar a otras personas ajenas a los C.E.P. para que se incorporen de manera directa e indirecta a la organización. Además, se espera que durante el período se le dé un muy buen uso a la Biblioteca Popular estimulando la lectura sobre todo, entre los niños y jóvenes.

El objetivo 10 se plantea de la siguiente manera:

«Atender a las necesidades de la integración y relación de las familias de la zona».

Este objetivo se logrará a través de la realización de actividades que permiten reforzar los valores familiares prioritarios, pues, en la medida que la familia se consolide, la comunidad se fortalecerá y permitirá el avance hacia una forma de vida más digna y humana. El establecimiento de los hogares de cuidado diario son una necesidad inaplazable ya que, a través de ellos, la gran masa de población femenina podría alternar sus actividades laborales y comunitarias.

2. FIJACIÓN DE METAS Y DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN DESEADA EN UN HORIZONTE DE TIEMPO (visualización de la organización)

En la sección anterior se hizo una revisión de la misión, los objetivos e indicadores, para saber si era necesario hacer un giro estratégico total, cambiando la misión originalmente planteada o si se requiere solamente hacerle un retoque o maquillaje a la misma. Ahora corresponde definir a dónde quiere llegar la empresa en un horizonte de tiempo (situación deseada); el logro de esta situación deseada guiará los próximos pasos a seguir, adecuando los factores internos de la organización en esa dirección y sometiénola al filtro del análisis competitivo y dinámico, para saber si las estrategias propuestas resistirán la realidad de un ambiente igualmente competitivo y dinámico.

De nuevo cobran importancia los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico, (a nivel interno, es decir en el diagnóstico estático sobre el estado actual de la empresa en su ambiente y su desempeño) y, en el diagnóstico dinámico (pronóstico relativo a la capacidad de la empresa para llevar a cabo cierta estrategia sobre una u otra configuración de sectores, a nivel externo). Lo que se pretende, es medir que tan adecuadas están las estrategias actuales a la evolución del ambiente:

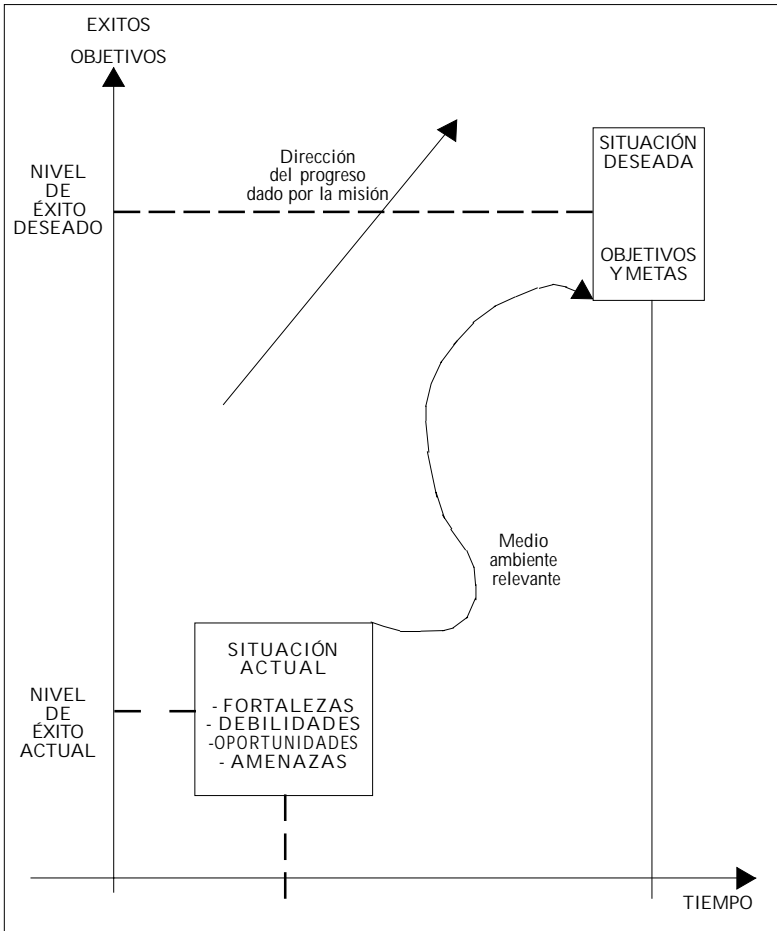
- ¿Mañana estará bien posesionada la organización?
- ¿Tendrá la organización capacidad para seguir el crecimiento del mercado?
- ¿Está preparada para seguir la evolución tecnológica, o mejor aún, de anticiparla?

Al considerar la situación deseada en un horizonte de tiempo las principales influencias vendrán dadas por el tipo de organización y de tecnología, las inmovilizaciones de capital y el tiempo de recuperación.

Una vez expuesta la situación deseada, es necesario determinar cómo va a cambiar el entorno en el horizonte de tiempo (T) en el cual se plantea tal situación deseada.

Se presenta un reto grande para la organización, pues se trata de prever las necesidades futuras de los clientes en función de cierta información anticipada (por ejemplo: demografía, distribución de la riqueza, consumo, etc.), además, es necesario predecir, de manera cuantitativa, aspectos tales como: la existencia de productos y servicios futuros, nuevas formas de vida, nuevas tecnologías, etc.; en consecuencia, no se puede perder de vista el hecho de que una estrategia puede estar muy elaborada pero en última instancia es una apuesta sobre el futuro; por lo tanto, las acciones planteadas permitirán el logro de los objetivos solamente si el entorno evoluciona de manera prevista (Figura 14).

FIGURA 14
DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN DESEADA
EN EL HORIZONTE DE TIEMPO



FUENTE: Contreras, H. (1991). Apuntes-clases.

2.1 APLICACIÓN: Fijación de metas y definición de la situación deseada en un horizonte de tiempo (visualización del C. C. M.)

El horizonte de análisis estratégico previsto es de cinco años, como ya se señaló en la sección precedente la misión cambia a:

«Mejorar la calidad de vida del pequeño y mediano productor de la zona del Distrito Rangel del Estado Mérida».

A continuación se presenta un cuadro resumen de los objetivos e indicadores que se mantienen iguales a los originalmente planteados (Sección 2, Capítulo II), así como las metas previstas para cada uno en el horizonte de tiempo considerado, se presentan los indicadores y metas incorporados en los objetivos existentes; posteriormente se registran los objetivos, metas e indicadores que fueron incorporados (Cuadro 25).

3. DEFINICIÓN DE ESCENARIOS

En la Sección 2 del presente Capítulo se fijaron las metas y la situación deseada en un horizonte de tiempo, en función de la misión, los objetivos y sus prioridades; ahora bien, es necesario definir los posibles escenarios dentro de los cuales es factible que se desempeñe la organización, ya que el logro de la situación deseada, en el tiempo considerado, depende en gran medida de lo que pueda ocurrir –tanto en el entorno global como sectorial–, y de los efectos que tales ocurrencias tengan sobre la organización. Sólo anticiparse a los acontecimientos futuros se podrán aprovechar las oportunidades que se presenten o enfrentar de la forma más adecuada las amenazas.

Es por todo lo anterior que en la presente sección se define paso a paso la construcción de escenarios futuros, en primer término de manera general y luego de manera particular para la organización analizada: C.C.M.

CUADRO 25

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
1. Organización	- Actuales	Alcanzar una integración del 80% a los C.E.P. por parte de las familias del Municipio Rangel del Estado Mérida.
	% de participación de las familias en los C.E.P.	
	- Nuevos	
	Actualizar el diagnóstico de las necesidades prioritarias de los miembros de los C.E.P.	Nombrar una comisión por el C.E.P. encargada de sistematizar toda la información demográfica de su comunidad.
2. Formación	- Actuales	
	Cursos	Dictar sólo aquellos en los que existe verdadera motivación.
	Foros	Todos los que se consideran necesarios de acuerdo al ritmo diario de actividades.
	- Nuevos	
	Nro. de actividades culturales	Promover mínimo seis al año.
	- Programas	Mantener la formación de promotores durante el período.
	Nro. de actividades deportivas	Formar cinco equipos en diferentes disciplinas.
	Nro. de cursos de alfabetización y post-alfabetización	Promover, mínimo dos cursos integrales por año.
	Programas de Formación Permanente del personal del C.C.M.	Todo empleado del C.C.M. debe recibir mínimo dos cursos de perfeccionamiento al año.
	3. Tecnología	- Actuales
Nro. de fogones terminados, total venta en bolívares		Incrementos hasta hacer por lo menos 150 al año. Incrementar los ingresos por lo menos un 50% anual en relación a las ventas actuales.
- Nuevos		
Nro. de viviendas campesinas		Lograr que un mínimo de 30 de las familias campesinas gestionen su autoconstrucción de viviendas.
Aportes para la construcción		En los dos primeros años, buscar los recursos necesarios para iniciar el proyecto.
Dotación de servicios públicos		Exigir para las comunidades una adecuada dotación de servicios públicos a los entes del Estado.

CUADRO 25 (Continuación)

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
4. Asistencia Técnica y Crediticia	- Actuales	
	Nro. de beneficiarios de los créditos	Dar créditos al 32% del total de pequeños agricultores de la zona.
	Total en bolívares de aportes obtenidos para créditos agrícolas	Buscar recursos hasta un total del 80% de los requeridos durante los dos primeros años, hasta consolidar el programa.
	- Nuevos	
	Programas de asistencia técnica obtenidos de organismos oficiales	Obtener como mínimo dos programas de asistencia técnica integral por año.
5. Comercialización	- Actuales	
	Total venta en bolívares de producto agrícola	Incrementar las ventas en un 10% anual.
	- Nuevos	
	% del total de producción de la zona comercializada por el C.C.M.	Incrementar la participación en un mínimo de 30% durante el periodo.
6. Salud	- Actuales	
	Nro. de comisiones creadas	Mantener una comisión por C.E.P.
	Nro. de cursos dictados	Un curso de motivación por cada C.E.P. al año.
	Nro. de charlas dictadas	Una charla mínima por mes sobre las áreas críticas.
	Nro. de campañas realizadas	Sujeta a las previstas por los centros asistenciales.
	- Nuevos	
	Nro. de diagnósticos por C.E.P. realizados	Realizar el diagnóstico de salud en todas las comunidades donde existe el C.E.P.
	Nro. de reuniones de planificación realizadas con los centros asistenciales	Participar activamente en las reuniones de planificación y organización de las actividades comunitarias, por parte de los centros asistenciales.
Nro. de visitas médico-odontológicas promovidas	Realizar mínimo dos visitas por comunidad al año.	

CUADRO 25 (Continuación)

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
	Reportes estadísticos que permitan medir el grado de evolución de las enfermedades más comunes	Disminuir en un 5% cada año la incidencia de estas enfermedades sobre las comunidades.
7. Consumo	- Actuales	
	Nro. de socios afiliados a la proveeduría	Lograr que un 35% de las familias campesinas de la zona se conviertan en socias de la cooperativa.
	Total de ventas en bolívares de la proveeduría	Incrementar en un 10% anual.
	Nro. de proveedurías	Crear dos nuevas proveedurías en las comunidades que más las necesiten.
8. Financiamiento	% de financiamiento obtenido de fuentes externas	Lograr reducir la dependencia de fuentes externas de financiamiento en por lo menos un 10%, del total presupuestado.
	% de financiamiento por el Centro de Formación	Cada programa económico debe incrementar en un 2% de sus ingresos su aporte al C.C.M. hasta lograr reducir la dependencia económica. Además del monto.
	% de financiamiento por el Programa de Artesanía	Idem.
	% de financiamiento por comercialización de proveeduría, feria, parcela y tecnología.	Idem.
OBJETIVOS NUEVOS		
9. Medios de Comunicación	Nro. de publicaciones editadas al año.	Dos primeros años editar dos veces El Corresponsal Campesino, el 3er. Año tres veces y el 4to. y 5to. año llegar a editarlo cuatro veces al año.
	Biblioteca popular.	Reactivar y apoyar el funcionamiento de la Biblioteca Popular «Juan Félix Sánchez» de San Rafael de Mucuchíes.
10. Integración y Relación Familiar	Nro. de hogares de cuidado diario abiertos.	Exigir al Ministerio de la Familia la apertura de por lo menos un hogar de cuidado diario por cada dos comunidades cercanas.
	Nro. de talleres de orientación y relación familiares abiertos.	Realizar dos por año en cada comunidad.

FUENTE: Elaboración propia. Mucuchíes, Estado Mérida. 1992.

Construcción de escenarios futuros

La metodología de los escenarios no pretende adivinar o conocer el futuro con anticipación, por el contrario, con ella lo que se pretende es reconocer lo imposible que resulta adivinar las consecuencias del mismo; se trata de intentar una aproximación estratégica basada en la prospectiva y el tratamiento de la incertidumbre.

A través de la metodología de los escenarios, se pueden asumir situaciones posibles y diseñar cuáles serán los probables efectos y consecuencias, para tratarlos mediante análisis sucesivos basados en probabilidades condicionales y subjetivas, esto es, escenario de espectro amplio.

De las posibles situaciones y sus consecuencias que se presenten en los distintos escenarios, se estudian las amenazas que de ellas se deriven, su tipo, su magnitud y características específicas, así como las oportunidades que se generen.

No pretenden los escenarios decir cual será el suceso que realmente ocurrirá, pero sí se posibilitará una mayor y mejor comprensión de algún fenómeno que se presenta a través del tratamiento probabilístico, de allí la importancia de construir escenarios de espectro amplio, pues de esta forma se asegura con un elevado grado de probabilidad que algún suceso a presentarse estará incluido como una alternativa viable; por lo tanto, aún sin conocer cuál será, se puede saber de qué manera afectará.

Otra utilidad de los escenarios es que al realizarse un análisis de espectro amplio, estudiando y categorizando las probables amenazas y oportunidades, la organización esté prevenida con cierta anticipación sobre lo que puede ocurrir si se presenta cada uno de los sucesos modelizados; sin embargo, los escenarios no se pueden

considerar ni como pronósticos ni como presupuestos a ser controlados; pues en el campo de análisis, se trata sacar conclusiones sobre las probables consecuencias.

El espectro amplio de los escenarios debe incluir, por lo menos tres dimensiones: la más probable, la más optimista y la más pesimista, esta metodología es la más común y la más aceptada por los especialistas del tema.

El escenario se adapta de manera particular al manejo de hechos considerados globalmente, ya que se integran simultáneamente distintos aspectos de una situación y al ser relativamente amplio, se tiene una idea de los hechos y puntos de división en los que requerirá de decisiones críticas. Las divisiones pueden explotarse sistemáticamente, así como el escenario mismo para usarlo como base de una discusión o como una probabilidad de remitirse a él cuando se considere necesario.

3.1 Análisis del entorno global y selección de las variables

A través de los escenarios se trata de estructurar el entorno de las empresas con toda su gama de situaciones complejas e interrelacionadas entre sí: lo político, con lo cultural, con lo económico, con lo tecnológico y lo competitivo. Se pretende lograr además, una imagen que, a pesar de ser simplificada, debe reproducir en la forma más fiel y ajustada a la realidad posible, el futuro del comportamiento contextual en el que deberá desenvolverse la organización.

El escenario debe estar formado por un cuadro de situación (Elemento Estático) y por un guión (Elemento Dinámico) que enlace sucesivamente el presente con su futuro cercano, éste con otro futuro más distante y así sucesivamente. Los guiones del futuro deben hipotetizar y probar el sentido de los cambios, las razones de ellos, las posibles amenazas así como las oportunidades.

Los escenarios actúan en forma de cadena medios a fines; se debe estructurar un escenario a corto plazo (un semestre o un año) para que actúe como medio de un escenario de mediano plazo (de un año a dos años) y así poder luego trazar un escenario de largo plazo (de dos a cinco años) para finalmente estructurar el escenario de magno plazo (más de cinco actos) (Hermida y Serra, 1990:210).

3.2 Análisis del sector o sectores en que compiten las organizaciones y selección de las variables

La idea final es construir un escenario sistema en donde el todo sea la suma de las partes componentes y en donde se vayan analizando las relaciones entre todas las variables y la influencia que ejercen.

En el escenario sistema se hace una participación en subconjuntos, en donde se identifican subescenarios asociados a cada uno de los subconjuntos en que fue efectuado el proceso de participación lógica.

Se reconocen cinco subescenarios importantes: el subescenario económico, el sociocultural, el político legal, el tecnológico y el de estructura competitiva. Las variables a incluir en cada escenario serían las siguientes:

Subescenario económico: las que generan riqueza, las necesidades y los recursos, la distribución, el consumo, el ahorro, la inversión, etc...

Subescenario político-legal: factores de poder, las clases sociales, los recursos de influencia, las castas, las élites, los partidos políticos, los sistemas de gobierno, de elecciones, de expresión, etc...

Subescenario sociocultural: Influencia, hábitos de vida, de consumo, de actitudes, las costumbres, las culturas, las formas de vida, los símbolos, los sentimientos, etc.

Subescenario tecnológico: desarrollo científico, los avances de las técnicas, los descubrimientos y avances en la investigación, en el desarrollo, etc...

Subescenario de estructura competitiva: intensificación de la competencia, actuaciones sobre precios, calidad, desarrollo de los productos y de mercados.

3.3 Definición global de los escenarios

Cada escenario conserva su individualidad y en cada uno se debe conocer en profundidad su funcionamiento, para poder identificar las variables líderes que permiten detectar y seguir los fenómenos; sin embargo, no se debe centrar la atención ni el análisis en un solo aspecto, pues el escenario sistema se presenta como una enmarañada red de relaciones que surge de superponer las influencias recíprocas de los distintos subescenarios, en consecuencia, resulta muy difícil extraer conclusiones sobre una única y exclusiva causa para un determinado efecto.

El entender a cabalidad la cadena de relaciones e influencias, es de mucha importancia si pensamos en el futuro pues se podrá seguir el comportamiento de las distintas variables líderes y hacer ciertos análisis anticipados sobre las consecuencias en cada subescenario.

Una vez definidos los subescenarios, se debe armar un modelo explicativo del funcionamiento de cada uno de ellos, pues algunas variables tendrán mayor o menor influencia según el tiempo y las circunstancias. Por lo tanto, si se desea que cada modelo de subescenario respectivo sea bien completo y reproduzca lo más

cercano a la realidad que ocurre y va a ocurrir, se debe incluir la mayor cantidad posible de variables que reflejen el comportamiento de los diferentes elementos componentes de la realidad en la que corresponde actuar.

Para que esta metodología sea realmente útil, es recomendable dedicarle el tiempo, los recursos y el entusiasmo necesario, dada la exigencia del trabajo a realizar. Es fundamental la percepción y la selectividad del gerente en la escogencia de las variables, ya que pueden desarrollar un modelo lo suficientemente explicativo y predictivo.

3.4 Matriz de impactos cruzados

Al armar el escenario futuro se deben seleccionar los aspectos más importantes que generan los mayores impactos sobre nuestro mercado, nuestro producto y servicio sobre nuestra competencia.

Hermida y Serra (1990a), recomiendan elegir como aspectos más importantes no más de diez y señalan como ejemplo lo siguiente:

1. Tasa de interés
2. Tipo de cambio
3. Política arancelaria
4. Política de precios
5. Política crediticia
6. Política tributaria
7. Variaciones en la tecnología de los productos
8. Variaciones en las políticas de los canales de distribución.
9. Variación en el poder adquisitivo de nuestros consumidores.
10. Variación en el accionar de nuestro (s) principal (es) competidor (es).

Por su parte, recomiendan que deben elegirse las variables de la empresa que recibirá los impactos. Se aclara que todas las

variables de la organización pueden verse afectadas, sin embargo, se recomienda seleccionar sólo diez para que el análisis no se haga tan complejo. Como ejemplo recomiendan las siguientes:

- a. Demanda completa sobre nuestros productos y/o servicios.
- b. Precios de nuestros productos y/o servicios
- c. Rentabilidad de nuestra empresa
- d. Costos financieros de la empresa
- e. Costos de mano de obra
- f. Costos fijos
- g. Posicionamiento
- h. Lanzamiento de nuevos productos y/o servicios
- i. Plazos de cobranzas
- j. Necesidades de capital de operación

Recomiendan finalmente, el uso de una planilla para el análisis de los impactos sobre la empresa; si por ejemplo, se analiza qué efectos tendrán altas tasa positivas de interés sobre cada una de la variables internas de la empresa, se podrían suponer que la demanda de los bienes y/o servicios bajará, entonces en el casillero se señala (-2) indicando la merma de dicha demanda. En segundo término, si se analiza el efecto sobre la segunda variable, se producirá un leve encarecimiento debido a los costos financieros, en consecuencia, se asignará (-2) para reflejar tal situación.

Una vez analizados los impactos sobre las variables de nuestra organización se suman, tanto en el plano horizontal como en el vertical, todos los números positivos por un lado y los negativos por el otro. Los mayores valores en el plano horizontal señalan posibles oportunidades si son positivos y amenazas cuando sean negativos.

En el plano vertical, los mayores valores positivos, orientan sobre políticas que ofrezcan aspectos favorables para la empresa y los

mayores valores negativos representan una fuente de dificultades y amenazas. Esta planilla debe ser analizada para cada escenario junto con los eventuales resultados de lo que pasaría en cada caso; luego, se separan las posibles amenazas de las posibles oportunidades, lo cual servirá posteriormente para definir las acciones estratégicas a seguir (Figura 15).

3.5 Definición detallada de los escenarios

Una vez que se ha logrado tener una actitud anticipadora, a través de la cual se pretende determinar, en el proceso de planificación estratégica, los hechos que se presentarán en el futuro; el paso siguiente es armar propiamente los escenarios y para ello Hermida y Serra (1990a) plantean los siguientes pasos a seguir:

1. Obtener toda la información posible con relación a cada suceso.
2. Analizar la tendencia de los últimos años para determinar el posible comportamiento del suceso en el horizonte de tiempo que interesa analizar.
3. Analizar el grado máximo y mínimo de variación que el suceso puede alcanzar en el horizonte del tiempo considerado. El máximo se considerará en el escenario techo y el mínimo en el umbral.
4. Analizar los niveles intermedios entre el techo y el umbral para asignarlos al escenario intermedio.
5. Asignar probabilidades, objetivas si existen, o en caso contrario subjetivas, para orientar inicialmente al análisis de las decisiones.
6. Considerando los escenarios más probables se procede a preguntar ¿Qué pasaría si? relacionando las variables de mayor peso dentro de cada aspecto y con relación a las distintas variables de la organización.

FIGURA 15
PLANILLA SOBRE EL ANÁLISIS
DE LOS IMPACTOS SOBRE LA EMPRESA

ESCENARIO

TECHO
INTERMEDIO
UMBRAL

VARIABLES DEL ESCENARIO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALES	
								+	-
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS									
DEMANDA	-2							○	
PRECIOS	-2								
RENTABILIDAD	-1								●
COSTOS FINANC.	-4							○	
COSTOS DE NO.	4								
COSTOS FIJOS	-3								●
POSICIONAMIENTO	-1								●
LANZ. N Prod.	-2								
PLAZOS COBRANZA	-5								
TOTALES	+	+4	○		○				
	-	-20				●	●		

┌───┐

└───┘

SUCESOS ECONÓMICOS ESPERADOS QUE BRINDAN MÁS OPORTUNIDADES

┌───┐

└───┘

SUCESOS ECONÓMICOS ESPERADOS QUE MÁS AMENAZAN

○ OPORTUNIDADES

● AMENAZAS

FUENTE: Hermida, J. y Serra R. (1990a:52)

7. La relación se cuantifica de manera tal que se pueda dar una pauta operable para conocer cuáles son los impactos favorables y cuáles son los desfavorables. Según se señaló al identificar la matriz de impactos cruzados, se debe utilizar una clasificación de tales impactos, por ejemplo de 1 a 5 con progresividad para los positivos y de (- 1) a (-5) la progresividad para aquellos negativos.

8. Los impactos de la relación entre las macro variables y los diferentes elementos de la empresa debe calificarse según su signo en amenaza (-) y en oportunidades (+),

9. Las amenazas y oportunidades clasificadas según el grado de probabilidades de ocurrencia sirven de guía para ubicarse e ir revisando los hechos en el horizonte sobre el cual se ha planificado.

10. Una vez que se hayan individualizado las amenazas y las oportunidades, el plan se convierte en acción y luego en control, pues en esa medida es posible comparar cómo se fue dando en la realidad un proceso que se había previsto antes, mediante un gran esfuerzo de anticiparse a los acontecimientos.

3.6 Análisis del impacto sobre la situación deseada de cada escenario

La utilidad de la construcción de cada escenario se completa elaborando para cada alternativa el análisis de las consecuencias para la empresa, en caso de que ocurran; simultáneamente debe contarse con respuestas a implementar en cada caso, perfectamente discutidas, analizadas y elaboradas.

Hermida y Serra (1990), plantean que los escenarios sistemas pueden responder al mismo sentido del espectro con el que se trabajó en la dimensión de análisis de cada alternativa, lo que quiere decir que puede armarse un escenario umbral y un escenario techo, lo que conceptualmente significa lo siguiente:

Alternativa A-1: Es la norma o corriente, en la cual se supone que el comportamiento será igual al actual, sin mayores niveles de cambio con relación a la actualidad.

Alternativa A-2: Es la alternativa techo, en la cual el nivel de análisis supone que el comportamiento puede llegar al máximo que tiene sentido considerar, se agrupa la máxima sensación de escape hacia arriba.

Alternativa A-3: Es la alternativa umbral, el nivel del análisis supone que el comportamiento puede llegar al mínimo factible a ser considerado, recoge la máxima sensación de escape hacia abajo.

Alternativa A-4: Es la alternativa intermedia entre la neutra y el techo.

Alternativa A-5: Es la alternativa intermedia entre la neutra y el umbral.

Plantean además, que para operativizar el proceso, se requiere que el grupo de trabajo (analistas o el staff de la organización), armen los cuadros de variables señalando los comportamientos probables; finalmente, los analistas presentarán una síntesis en donde se establezcan los rangos de la influencia entre las variables según el momento y las circunstancias y se estructuren las matrices de decisión con la banda de probabilidad de ocurrencia de cada fenómeno y sus consecuencias (Figura 16).

Lógicamente en todo el proceso, ejerce influencia las personalidades de los gerentes o de los que estén al frente de la organización y así se encuentra que los más conservadores y pesimistas en un extremo (A-2) y los más especuladores, optimistas y arriesgados en el otro (A-3), y entre ambos se ubican las apreciaciones. Es aquí donde es necesario ir realizando paneles

FIGURA 16
METODOLOGÍA DE APLICACIÓN
PARA LA DETERMINACIÓN DE VARIABLES
DE CADA ESCENARIO POSIBLE

Identificación de las cuestiones fundamentales	Se denomina «cuestiones» a los temas de fondo o de mayor importancia y que pueden reconocer distintas alternativas de resolución. Según se dilucida una cuestión en una u otra alternativa se producirán cambios cualitativos en el análisis.
Variables Sumarias	Son las variables líderes o principales, contenidas en el análisis de la o las alternativas de resolución de las cuestiones fundamentales.
Escenarios posibles	Los escenarios quedarán enunciados a partir del conjunto de variables líderes y el rango de probabilidades asignado a cada una de ellas. Trabajaremos así con el objetivo de lograr un espectro amplio, que incluya desde un escenario «techo» hasta un «umbral», pasando por escenarios intermedios y normales.

FUENTE: Hermida y Serra. (1990a: 215).

donde se agredan y se defiendan los argumentos pesimistas y optimistas hasta lograr convencer o ser convencido, sin restar importancia en ningún caso pues allí se consolidan tendencias de

las variables y sus relaciones para plantear un determinado escenario.

En los casos en que haya uniformidad de criterios en una alternativa, no significa que así va a suceder y olvidar lo demás, lo que indica es la necesidad de profundizar más en la mayor probabilidad subjetiva, tratando de obtener la mayor cantidad posible de información. Después de cumplido este proceso el resultado será el haber ganado tiempo y una gran ventaja con relación a los competidores y al medio general, es posible hasta lograr cambiar algunos sucesos cuando se fuerza con recursos una determinada tendencia, operando a favor del fenómeno y en provecho de la organización.

3.7 Aplicación en el C.C.M.

3.7.1 Definición de escenarios para Organizaciones Agrícolas sin fines de lucro

Una vez conocida la importancia de construir escenarios futuros, intentando hacer una aproximación estratégica a posibles situaciones, sus efectos y consecuencias, se comprende mejor la importancia de diseñar estos escenarios para organizaciones no lucrativas. Se pudo determinar, a través de las secciones 1, 2, 3 y 5 del Capítulo II (Diagnóstico Estratégico) del presente trabajo, que estas organizaciones en general son muy débiles, fundamentalmente en lo que a factores de crecimiento se refiere, factor este que a su vez depende mucho de las oportunidades y amenazas ofrecidas por el entorno. En consecuencia, es prioritario en ellas analizar pormenorizadamente las posibles situaciones futuras para en función de dicho análisis adelantarse a los acontecimientos con la idea de obtener ventajas competitivas en función del logro de la misión.

Una característica muy importante de estas organizaciones es el lugar que ocupan las personas por sobre el capital o cualquier otro recurso cuantificable, por lo tanto, un cambio en una variable macroeconómica por ejemplo, no va a significar el tomar una decisión particular a nivel de un pequeño sector directivo de la empresa, sino que por el contrario será necesario involucrar a mucha gente de manera más productiva para obtener los resultados más convenientes a la organización.

Para identificar las variables referidas a estas organizaciones, es necesario considerar características muy específicas en virtud de la forma como se relacionan estas variables con las macroeconómicas, pues estas últimas a pesar de que afectan a todo tipo de actividad que se desarrolle en el país, sea lucrativa o no, a nivel particular el efecto es distinto. En consecuencia, no se pueden tomar estrictamente las variables identificadas (Ver Capítulo III Sección 3-3.4: matriz de impactos cruzados) para las empresas netamente lucrativas.

Como ejemplo podríamos se hace referencia al efecto que tendría la variación de las tasas de interés (activas y pasivas) sobre la rentabilidad de una empresa netamente lucrativa, en el caso de una organización no lucrativa, interesará este efecto sobre los programas de asistencia técnica y crediticia y no sobre la rentabilidad, lo que significa que para cada una de estas organizaciones las variables a seleccionar serán los que tengan mayor peso en cuanto al efecto favorable o desfavorable en el logro de la misión de la Organización.

3.7.2 Análisis del Entorno Global y Selección de Variables.

Antecedentes del entorno

Como ya se señaló anteriormente la construcción de escenarios es fundamental en este tipo de organización, para luego poder diseñar la estrategia más adecuada en función de éste y otros aspectos a considerar más adelante.

Para diseñar los posibles escenarios en los cuales actuaría el C.C.M. en los próximos cinco años, se presenta a continuación una síntesis de las características de la economía Venezolana durante los cuatro últimos años, se analiza el comportamiento de las variables globales, las cuales son básicamente macroeconómicas y de política gubernamental y por lo tanto, están fuera de control de la gerencia, sin embargo influyen en el logro de los objetivos previstos.

Se inicia esta sección con un breve recuento del comportamiento de las políticas macroeconómicas durante los últimos cuatro años.

Hasta finales del año 1989 Venezuela habían tenido un modelo de desarrollo tradicional, con una orientación interna impulsada por la demanda existente en el país y con una economía altamente subsidiaria y protegida. A partir del año 1999 se inició el proceso de cambio del modelo de desarrollo tradicional por un modelo de orientación externa, impulsado por la oferta y con posibilidades para que los productores nacionales tengan acceso a los mercados internacionales, manteniendo sobre ellos presiones con la idea de que logran ser más competitivos y eficientes; se pretende estimular el ahorro para financiar las inversiones productivas, aumentar los incentivos para la producción y el empleo, implantar una tasa de cambio competitiva libremente flotante, tasas de interés positivas determinadas por el mercado, libertad de precios y una política comercial abierta.

Durante ese mismo año (1989), se eliminaron muchas distorsiones muy arraigadas a la economía venezolana que la perjudicaban enormemente; sin embargo, las consecuencias de la depuración de la economía generaron sucesos de índole trágico como los acontecimientos que se produjeron en todo el país en el mes de febrero, luego de anunciarse el aumento de la gasolina y la liberación de los precios. A finales de año la inflación alcanzó valores sin precedentes llegando al 81%, el PIB cayó en un 10% y los ingresos reales per cápita tuvieron una reducción del 12,3 %.

El período 1990, según diagnósticos realizados por expertos de la materia, cerró con un balance positivo para la economía venezolana; se produjo un crecimiento del PIB real del 4,4%, una inflación del 36,5%, el desempleo se mantuvo un 10%, la balanza de pagos terminó con un balance favorable de 3.600 millones de dólares, las reservas internacionales se incrementaron en más de 4.000 millones de dólares y el sector público terminó con un pequeño superávit del 0,8% del PIB.

Como aspecto relevante de lo ocurrido en 1990, se destacan las negociaciones con la banca internacional para el refinanciamiento de la deuda pública externa, se negociaron en total 19.800 millones de dólares, con lo que se logró una reducción bruta de capital por la vía de recompra y por los bonos de reducción de capital por un total aproximado de 570 millones (270 reducción de capital y 300 millones a las opciones de reducción de intereses); se obtuvo además un período de gracia de siete años durante los cuales no hay obligación de hacer amortizaciones de capital.

En ese mismo año, se vio favorecido el mercado petrolero en virtud de lo ocurrido en el Golfo Pérsico y por haber quedado demostrado que Venezuela ofrece más ventajas como proveedor seguro de petróleo, en razón de ello clientes como Japón manifiestan interés en realizar negociaciones directas con Venezuela; por lo tanto, la industria petrolera inició su preparación para competir en mejores condiciones en el mercado internacional.

Durante el año 1991 la economía venezolana registró un gran crecimiento. Económicamente productores y consumidores se vieron expuestos a nuevas reglas del juego más duras, que hicieron mucho más difícil la vida para todos.

A finales de 1991, Venezuela era el país más estable de América Latina, siendo una nación dotada de todos los recursos naturales y

atributos necesarios para un desarrollo exitoso y sostenido, se pensaba que daba la tradición democrática de casi 35 años y siete elecciones presidenciales consecutivas, el país tenía suficiente tiempo para reformar primero la economía y posteriormente el sistema político. Unos meses después, es decir, a principios de 1992 luego del intento de golpe de estado el 4 de febrero con un poderoso impacto sobre la nación, Venezuela sigue inmersa en la peor crisis política de su historia democrática. El éxito económico se veía a la vuelta de esquina, en dos o tres años serían totalmente visibles los beneficios económicos de las reformas instrumentadas por el gobierno central, pero a nivel político el tiempo se le acortaba tanto al Presidente Carlos Andrés Pérez como a la dirigencia democrática tradicional de Venezuela; este viejo orden se desvanece y el pueblo exige un cambio. El futuro crecimiento de la economía ahora estará en función de la forma en que se maneje la crisis política a corto plazo, pues la experiencia señala que la reforma económica debe ser simultánea con la reforma política.

Como las consecuencias más resaltantes del período y además, generadora de los hechos ocurridos durante el mes de febrero, se pueden citar las siguientes:

- El gobierno no tenía una agenda para la reforma política, ni una política de información adecuada hacia la opinión pública.
- El Presidente trató de ejercer un liderazgo a través de una estrategia de concertación, mediante la cual negoció apoyo político para sus políticas económicas.
- La ampliación gradual del programa económico diluyó los efectos positivos que producían los cambios, mientras que los grupos poderosos de los intereses en contra de la apertura económica, desvirtuaban el programa y reforzaban su criterio.

- El Presidente cometió el grave error de tratar de negociar el cambio de las élites, ignorando al pueblo, su aliado potencial más poderoso, además de no informar oportuna y adecuadamente el por qué de las reformas económicas.

- Los errores se agravaron aún más al no adoptar una posición firme contra la corrupción, lo cual avivó las iras del pueblo y el rechazo al Presidente; la corrupción para el pueblo se convirtió en sinónimo de su propio sufrimiento económico personal.

- El intento de golpe (4 de febrero) vino a confirmar la abrumadora pérdida de fe en las instituciones democráticas del sistema. El pueblo repudió al grupo gobernante tradicional, además de exigir un auténtico liderazgo nacional capaz de propiciar los cambios necesarios.

- Al observar las variables que afectan directamente al C.C.M. y las características del sector agrícola en el entorno nacional, podemos revisar el análisis pormenorizado del sector, que se presenta en el Capítulo II Evaluación Estratégica - Sección 5-5.2.2 Niveles Ambientales - Nivel Nacional. Sin embargo, a manera general se señalan a continuación los aspectos más relevantes ocurridos en estos años, en lo que al sector agrícola se refiere.

En estos últimos años la agricultura ha sufrido los aspectos nocivos de la apertura de las importaciones (política comercial) los elevados costos de producción como consecuencia de la devaluación del bolívar, la elevación de las tasas de interés, la eliminación del subsidio a los fertilizantes, el aumento de las tarifas de los servicios y de la gasolina, la reducción drástica del consumo, el estado de abandono de la vialidad agrícola, insuficiencias de proyectos de investigación y extensión agrícola, reducción de financiamiento, fuertes enfrentamientos con las industria procesadora por los precios de venta de las cosechas, ausencia

de una adecuada política de exportaciones, inseguridad para el productor.

Si a las consideraciones anteriores se agrega los resultados que arroja la comercialización internacional, se observa que a pesar de haberse incrementado la producción de algunos rubros, en otros ha bajado considerablemente, por ejemplo, en comunicación dirigida por Pro-Venezuela al Presidente de la República en fecha 20-11-92, se señala que las importaciones en 1991 subieron a 1.377 millones de dólares, monto que al compararlo con los 711 millones de dólares de exportaciones, arroja un déficit comercial agrícola de 666 millones de dólares, superior a los 601 millones de 1989 y a los 357 millones de 1990 (Pro-Venezuela 1992:2).

Las cifras anteriores señalan que el sector agrícola está siendo castigado por las importaciones, generándose una salida neta de divisas de más de 1.600 millones de dólares en el período 1989-1991, por lo que su competitividad en el comercio internacional ha desmejorado.

Otros de los factores negativos para el sector agrícola lo representa la apertura de fronteras (particularmente con Colombia), si no se realiza con sentido nacionalista y si no se considera la opinión autorizada de los productores del campo, esta apertura puede convertirse en un nuevo factor desestabilizador; al igual que el ingreso de Venezuela al GATT plantéandose nuevos riesgos por no estar preparada nuestra agricultura para competir internacionalmente con países mucho más productivos.

Otro aspecto importante lo representa el hecho de que el sector agrícola ha estado subordinado en los planes de desarrollo del país, sin tomar en cuenta su importancia estratégica en cuanto a seguridad alimentaria, ocupación, pago de salario, desarrollo de actividades relacionadas, y aporte al Producto Interno Bruto.

Dentro del contexto nacional, reseñado previamente, se definen las variables globales más relevantes para el C.C.M. según sus características, las cuales serían:

- Petróleo (\$ por barril) — Pe.
- Balanza comercial (millones de \$) — Bc.
- Balanza de pagos (millones de \$) — Bp.
- Inflación (%) — I.
- Tasa cambiaria (Bs. por \$) — Tc.
- Política de precios — Pp.
- Política salarial — Ps.
- Tasa de interés nominal (%) — Ti.
- Política Fiscal — Pf.
- Producto Interno Bruto (PIB) (a millones de bolívares constantes de 1984).

3.7.3 Análisis del sector o sectores en que compiten la Organización C.C.M. y selección de variables

Este análisis se desarrolló en forma detallada en los capítulos anteriores (véase infra Capítulo II, Sección 5. I). No obstante, al definir los escenarios es necesario partir del referido análisis para considerar aquellos aspectos más relevantes del sector en que compite el C.C.M. e incluir las variables específicas en la configuración de cada escenario.

Las variables del sector a ser incorporadas en cada escenario son las siguientes:

- Subsidios agrícolas — Sa.
- Servicios de salud — Ss.
- Servicios educacionales — Se.
- Servicios culturales — Sc.
- Servicios públicos — Sp.

- Presión de los clientes 1 — Pc1.
- Presión de los clientes 2 — Pc2.
- Presión de los proveedores — Pp.
- Economías de escala — Ee.
- Barreras de entrada — Be.
- Barreras de salida — Bs.
- Asesoría Tecnológica — At.
- Crecimiento del sector.

3.7.4-3.7.5 Definición Global de los escenarios y Matriz de Impactos Cruzados del C.C.M.

Mediante el análisis del entorno global y sectorial se identificaron los aspectos que caracterizaron durante los últimos cuatro años, posteriormente se definieron las variables globales y sectoriales de mayor influencia en la actividad de la organización, durante el horizonte de tiempo (cinco años) en el cual se fijaron las metas para lograr la situación deseada.

En consecuencia, podríamos afirmar que globalmente los escenarios permiten conocer el entorno macroeconómico en el cual se moverá la organización durante el período señalado, así como el comportamiento de las variables y su efecto sobre los objetivos previstos por el C.C.M. para lograr la misión.

La definición de los escenarios surge del estudio realizado por especialistas en la materia, quienes se encargan de recopilar y analizar información acerca del comportamiento futuro de las variables críticas, factores o situaciones que, a pesar de no predecirse con cierto grado de certidumbre, igualmente tendrán un impacto importante; para ello, tales especialistas utilizan distintas técnicas y se valen del conocimiento en diversas disciplinas, haciendo énfasis en «por qué» ocurren las cosas, más que en «cuál» será el resultado final. Luego la comprensión más profunda permite a los

responsables de la planificación reducir aunque no eliminar del todo el nivel de incertidumbre al que deben enfrentarse.

Una vez que se han identificado todas las variables y antes de definir de manera detallada cada escenario, se recomienda hacer un análisis de los impactos sobre la organización a través de la matriz de impactos cruzados; en ella es posible conocer la interrelación entre las variables globales y las del sector, indicando en cada recuadro de intersección cómo se relacionan las variables que allí se cruzan.

Para el caso que se analiza, conocido como C.C.M. el impacto se refleja en cada recuadro según el sentido de las agujas del reloj a través, de una flecha, lo que significa que si la flecha está en posición vertical y en dirección hacia arriba el impacto de esa variable sobre la que está interceptada es muy fuerte y hace elevar los valores de esta última o incrementar su acción. En caso contrario, es decir, que la flecha esté en posición vertical, en sentido hacia abajo, el impacto sobre la variable que está interceptando es igualmente fuerte pero haciendo bajar sus valores o disminuir su acción.

A través de la matriz, se plantea lo que debe ser la relación entre las variables del escenario, es decir, su afectación mutua; por ejemplo, en caso de que la variable reflejada en la primera columna, mejore o se incremente, es de esperarse, que al aumentar los precios del petróleo, el país cuente con mayores recursos. En consecuencia, si son bien administrados, los servicios en general (salud, educación, públicos, culturales, etc.) se espera que mejoren.

A continuación se presenta la matriz de impactos cruzados para las variables del entorno y del sector, referidas al C.C.M. en ella se puede observar, por ejemplo lo siguiente: (Cuadro 26).

CUADRO 26
MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

	Pe	Bc	Bp	I	Tc	Ti	PIB	Ps	Pf	Pp	Sa	Ss	Se	Sc	Sp	Pc1	Pc2	Pp	Ec	Cs	Be	Bs	At
Petróleo	-	Q	Q	*	Q	*	Q	Q	Q	-	-	Q	Q	Q	Q	-	-	-	-	-	-	-	-
Balanza Comercial	-	-	Q	-	Q	*	Q		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Q	-	Q	Q	-
Balanza de Pagos	-	Q	-	*	+	*	Q	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Q	-	Q	Q	-
Inflación Tasa	R	Y	Y	-	R	Q		Q	Q	Q	-	-	-	-	-	Q	Q	Q	-	-	Y	Y	Y
Tasa cambiaria	-	Q	Q	Q	-	Q	Q	-	-	-	Q	-	-	-	Q	Q	-	Q	Q		Y	Y	Y
Tasa de interés	-	Q	Q	-	*	-	-	-	Q	-	-	-	-	-	-	Q	-	-	-	-	Q	Y	-
PIB	-	Q	Q	Y	+	Y	-	Q	-	Q	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Política salarial	-	Q	Q	Q	-	-	Q	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Política fiscal	-	-	Q	Y	-	-	Q	Q	-	-	-	Q	Q	Q	Q	-	-	-	-	-	-	-	-
Política de precios	-	Q	Q	Y	-	-	Q	Q	Q	-	-	-	-	-	-	Y	-	Y	Q	-	Y	Q	-
Subsidios agrícolas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Q		Y	Q	-	Y	Q	-
Servicios de salud	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Y	-	Q	-	Y	Q	-
Servicios educativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Q	-	-	Y	-	Q	-	Y	Q	-
Servicios culturales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Y	-	Q	-	Y	Q	-
Servicios públicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Q	Y	Y	Q	-	Y	Q	-
Presión cliente 1	-	-	-	-	-	-	Q	-	Q	-	-	-	-	-	-	-	-	Q	Y	-	Q	Y	Q
Presión cliente 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Q	Q	Q	Y	-	-	Y	-	Q	Y	Q
Presión proved.	-	-	-	-	-	-	Q	-	Q	-	-	-	-	-	-	-	-	Y	-	Q	-	Q	
Nro. de comp.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Q	Q	Q	-	-	Y	-	-
Economía de escala	-	-	-	-	-	-	Q	-	Y	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Y	-	Q	Q	-
B. de entrada	-	-	-	-	-	-	-	-	R	-	Y	Y	Y	Y	Y	Q	Q	Q	Y	Q	-	-	Q
B. de salida	-	-	-	-	-	-	-	-	T	-	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	-	-	-	-	-
Asesoría Técnica	-	-	-	T	-	-	Q	-	T	-	-	-	-	-	-	Q	Q	Q	T	Q	Q	-	-
CreCIM.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sector	-	-	-	T	-	-	Q	Q	-	Q	T	Q	Q	Q	Q	Y	Q	Q	-	Q	Y	Q	Q

* Depende de las decisiones de las autoridades monetarias del país.

FUENTE: Elaboración propia. (1993)

3.7.6 Definición detallada de los escenarios del C.C.M.

Tal y como se señala al desarrollar el marco conceptual de la construcción de escenarios, es posible armar un escenario umbral, en donde se supone que el comportamiento puede llegar al mínimo factible a considerar y un escenario techo, en el cual el nivel de análisis establece que el comportamiento puede llegar al máximo posible de considerar y, entre ambos se puede establecer algún escenario intermedio, otra forma de identificarlos sería señalando tres dimensiones: la más probable, la más optimista y la más pesimista, siendo esta terminología la más comúnmente usada por los especialistas.

Al construir los escenarios para 1992-1997, en los cuales le tocará desempeñarse al C.C.M., se basa en los lineamientos que al efecto suministra «Ven Economía, 1992-1997» (1992). En esta edición se presentan como variables claves el liderazgo y la reforma institucional. La opinión se reporta, en ambos escenarios, como una fuerza proactiva y antagónica, presionando a los dirigentes de la nación para que se cumpla con las reformas institucionales y políticas que el pueblo exige; de acuerdo a la forma como responda la dirigencia política a la opinión pública, se producirán las reformas mencionadas: en un clima de relativa paz o de extrema violencia. Los venezolanos han enviado un mensaje exigiendo un cambio y según responda y la forma en que lo haga, determinará cuál escenario seguirá el país en los próximos cinco años.

Los escenarios que se identifican en la edición señalada de «Ven Economía» se denominan Jericó (JR) y Espejismo (EP).

A. Escenario Nro. I: Escenario Jericó (J.R).

Este escenario involucra un líder visionario que guía a su pueblo sacándolo del desierto, derrumbando los muros del viejo orden a fin de erigir nuevas instituciones y entrar a la Tierra Prometida.

En el ámbito político y económico las características más importantes de este escenario son las siguientes:

- Este escenario depende de un liderazgo firme y de la unión de los esfuerzos del pueblo para producir el cambio, se establece un proceso de reformas lento, difícil y de mucho tiempo para cumplirlo, pero que debe iniciarse este año a través de un acuerdo nacional y de un plan de acción específico, mediante el cual se impulsará la reforma institucional y política.

Esto es posible lograrlo a través de dos vías: una es la presencia del actual presidente reafirmando su liderazgo, tratando de lograr un nuevo apoyo público a través del establecimiento de medidas audaces, tales como encarcelar a los corruptos, presionar agresivamente hacia las reformas institucionales y políticas que el pueblo clama, llegando a 1993 para realizar normalmente las elecciones; el ganador continúa con el proceso de transformación institucional y política iniciada por el presidente. Otra vía para lograr estas reformas sería a través de la renuncia del actual presidente y de la formación de un gobierno de reconstrucción nacional que lleve adelante el proceso de reforma institucional y política, manteniendo de manera simultánea encarrilado el programa económico, además de reformular la Constitución en una Asamblea Constituyente y así se vislumbra, una nueva Venezuela como nación verdaderamente democrática con una economía de libre mercado, un liderazgo constructivo y el apoyo popular como factores más importantes de este escenario.

- En el plano económico, los dirigentes que apoyan la reforma. se comprometen con la apertura de la economía y se profundiza el proceso de transformación iniciado en 1989. Se producen grandes avances en el proceso de privatización por medio del cual el gobierno se libera de aquellas empresas que generan pérdidas, se aprueba el impuesto a los activos y al valor agregado, se hacen grandes esfuerzos por instrumentar la reforma fiscal.

Se pretende con esto, crear una base de ingresos más amplia, un gasto más eficiente, lo que en conjunto ayuda a reducir el déficit presupuestario. La inflación sigue elevada este año, y disminuirá el 6% en 1997; se crea el Fondo de Estabilización Macroeconómica junto con el control de la inflación, es posible equilibrar la tasa de cambio a Bs. 116 por \$ para finales de 1997. La balanza de pagos refleja un superávit adecuado, debido al auge del comercio de exportación y, las reservas internacionales alcanzan a Bs. 19.304 millones en 1997. Se espera un crecimiento económico del 6%-7% por año, basado en un bolívar competitivo, políticas macroeconómicas coherentes, una estabilidad política y una mejor infraestructura de servicios.

En este escenario, Venezuela llega a ser la tierra prometida con un real crecimiento de los ingresos personales y un P.I.B. no petrolero per cápita creciendo 4,9% anualmente.

Las siguientes son las principales características que identifican al escenario Jericó.

- Ambiente externo

Economía Mundial: Crecimiento fuerte E.E.U.U., 2,5%-3% al año, Europa 3-3,5%, S.E. Asia 5-7 %,

Petróleo Mundial: Los precios promedian \$ 17 por barril (dólares de 1992), subiendo a \$ 21,20 en 1997; el volumen aumenta 1.5% al año, acumulándose el mayor crecimiento en los productores del Golfo Pérsico y Venezuela, si así se desea.

Tasas de interés: Tasa estables a niveles actuales.

Tendencias comerciales: El intercambio comercial más libre gana fuerza, especialmente en toda América Latina.

- Políticas Macroeconómicas

Filosofía básica: Las élites corresponden adecuadamente a las demandas del cambio de la población y se profundiza el proceso de apertura y democratización de la economía.

Tasas del cambio: Competitiva estable en términos reales.

Fondo de Estabilización Macroeconómica: Implementado.

Precios: Libres.

Tasas de interés reales: Libres y positivas.

Política Comercial: Continúa abierta, acuerdo de comercio con E.E.U.U. y NAFTA.

Política Agrícola: Desarrollo acelerado infraestructura. Especialización en productos competitivos.

Política de Distribución: Elimina intermediarios (roscas).

PDVSA: Autónoma, impuestos racionales, abierta.

Política industrial: Sin discriminación (ni a favor ni en contra). Libre acceso.

Inversión Extranjera: Bienvenida trato igual a la nacional.

Sistema Financiero: Reforma del sistema de apertura a la inversión extranjera.

Política Fiscal: Presupuesto reestructurado, más énfasis social. Menos empresas del Estado. Gastos reestructurados y presupuestos equilibrados.

Reforma ISLR: Mejor recaudación, menos fraude.

Impuestos al Valor Agregado: Impuesto al lujo se convierte en IVA.

Impuestos Regionales: Sí

Política Monetaria: Activa, prudente.

Subsidios: Directos, selectivos.

Area Laboral: Cooperación obrero-patronal, salarios determinados por el mercado, C.T.V. se democratiza o desaparece.

Ley de Prestaciones: Se aprueba eliminación retroactiva, se crea plan de jubilación.

- Reformas Institucionales:

Filosofía General: Democratización, mayor eficiencia, responsabilización ante las bases.

Reestructuración: Fracasos, obligan a buscar otras alternativas, ejemplo: Privatización.

Privatización: Casos claves refuerzan el proceso.

Reforma Judicial: Sistema autónomo.

Liderazgo: C.A.P. comprende su potencial como líder carismático.

Reforma Política: Elecciones uninominales, democratización interna de partidos políticos, descentralización, comienza el castigo a la corrupción oficial.

Reforma Social: Respuestas proactivas de la sociedad, mayor participación popular, opinión pública movilizada a favor de la reforma, mayor actividad y presiones de las bases.

- Resultados

La economía: crecimiento autosostenido, PIB per cápita crece 5,1% por un año después de 1991.

Cuenta Comercial: Superávit, las exportaciones no petroleras aumentan 19,8% por año.

Cuenta Capital: Acceso fácil al crédito, repatriación, inversión extranjera, superávit sólido cada año.

Balanza de Pagos: Superávit sólido, las reservas totalizan \$ 19.304 millones en 1997, equivalente a nueve meses de importaciones.

Inflación: Inflación contenida, tasa mantenida al 32% en 1992, caerá 6% en 1996.

Tasa de Cambio: El bolívar se estabiliza a Bs. 115 \$, paridad competitiva en 1997.

Clima de Inversión: Bueno, los inversionistas aprovechan, la formación de capital bruto sube a más del 27% del PIB.

Bajo este escenario, las características de las variables sectoriales más importantes son las siguientes:

- Subsidios Agrícolas: Se eliminan los subsidios agrícolas de todo tipo y se sustituyen por una adecuación eficiente de la infraestructura existente hacia el progreso real de la agricultura, y

por una investigación orientada hacia las áreas en las cuales Venezuela puede explotar sus ventajas competitivas. Se espera que Venezuela se convierta en un país exportador de productos agrícolas, especialmente frutas tropicales, vegetales y productos piscícolas. Se cambia de una economía interna y subsidiaria a una economía de orientación externa y competitiva.

- Salud: Se prevé el establecimiento de una política integral haciéndose énfasis en la atención preventiva y garantizando una adecuada gerencia en la administración de las instituciones básicas; se intensifica la democratización de los servicios en todos los ámbitos. Se prevé que la asistencia sanitaria será una función prioritaria donde los protagonistas sean el individuo, la familia, la comunidad y el Estado.

- Educación: La estructura del sistema educativo se orientará hacia las necesidades y requerimientos económicos, sociales y políticos del país; es decir, una educación acorde con las peculiaridades del alumno para que pueda desarrollar sus potencialidades y promover la búsqueda de su superación personal. Se ampliará la cobertura de la educación básica en las zonas urbanas, rurales, marginales, fronterizas e indígenas; conjuntamente se mejorará la formación técnica entre séptimo y noveno grado de educación básica.

- Cultura: Se considerará la cultura como un factor y un medio para el desarrollo nacional, dándole relevancia a la problemática de las identidades culturales y revalorizando al hombre y mujer venezolanos como protagonistas y destinatarios del proceso de desarrollo. Se prevé entre otros, el desarrollo armónico de los distintos procesos de creación, producción, circulación y disfrute de la diversidad cultural y artística.

Se promoverá la participación social efectiva de la población y de todos los sectores organizados de la definición de las políticas culturales.

- Servicios Públicos: Se incorporará a grupos y localidades del país, que han estado marginados hasta ahora a un proceso de obtención de condiciones básicas e indispensables en la calidad de vida de todo ser humano. El gobierno promoverá la dotación de servicios públicos básicos hacia todos los sectores de la población.

- Presión de Clientes: Los clientes 1, es decir, los de los productos comercializados por el C.C.M., ejercerán presión en el sentido de exigir una mejor calidad en el producto, pues se espera que bajo este escenario, el campesino esté muy bien atendido.

Los clientes 2, es decir, de los campesinos que reciben los servicios ofrecidos por el C.C.M., disminuirán la presión debido a que se espera que los organismos del Estado presten de manera eficiente todos los servicios que el campesino requiere.

- Presión de los Proveedores: Los campesinos vistos como proveedores de productos agrícolas, a ser comercializados por el C.C.M., exigirán un servicio de comercialización más eficiente y mejores precios en sus productos.

- Número de Competidores: La apertura comercial de Venezuela, permitirá que aumenten los competidores internacionales, en el mercado nacional ofreciendo productos agrícolas de muy buena calidad a precios bajos. Los organismos del Estado que ofrecerán una atención adecuada a los campesinos, serán nuevos competidores del C.C.M.

- Economías de Escala:

El gobierno al implantar programas de distribución de alimentos de la dieta diaria a precios más bajos, a través de las ferias de consumo organizadas por las alcaldías, obtendrán economías de escala por la gran cantidad de productos que adquieren.

- Barreras de Entrada: Se eliminarán algunas barreras de entrada tales como requisitos de capital y acceso a los canales de distribución, debido a que bajo este escenario se prevé que el gobierno dará facilidades para trabajar el campo.

- Barreras de Salida: Aumentan las barreras de salida, debido a la motivación que tiene el campesino para trabajar en el campo; por otra parte, en el sector se producen grandes inversiones de capital y condiciones de trabajo adecuadas y estables, apoyo total de gobierno a las labores agrícolas, lo que en conjunto genera fuertes barreras de salida.

- Asesoría Tecnológica: La reestructuración de los organismos del Estado responsables de atender al sector agrícola, permiten que estas instituciones retomem adecuadamente el cumplimiento de sus funciones, tales como el ofrecer adecuado apoyo técnico de equipos necesarios para obtener una elevada productividad.

- Crecimiento del Sector: Al estar el sector agrícola atendido adecuadamente, por parte del sector oficial y al contar con incentivos e infraestructura adecuados, es de esperarse que este sector crezca.

En el cuadro resumen Escenario Nro. 1, se presentan los valores cuantitativos de las variables globales seleccionadas (Escenario Jericó (JR)); además se muestran las tendencias que tomarán bajo este escenario las variables sectoriales seleccionadas, según el análisis realizado y la afectación de ellas sobre los objetivos del C.C.M. (Cuadro 27).

B. Escenario Nro. 2: Escenario Espejismo (EP.)

Se produce un proceso de desviación populista del camino de la reforma iniciada a principios de 1989. Pareciera existir falsa imagen en la distancia, parece ofrecer alivio al descontento y a los

CUADRO 27
ESCENARIO 1
1993-1997

VARIABLES	COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES EN T					AFECTACIÓN A LOS OBJETIVOS OBJETIVOS PRIORITARIOS
	1993	1994	1995	1996	1997	
Petróleo (\$ por barril)	17.59	18.32	19.09	19.88	21.00	PCom + Prod +
Balanza Comercial (mill. \$)	1.953	2.239	2.028	3.429	4.862	PCom + FFE
Balanza de Pagos (mill. \$)	1.818	2.276	1.425	1.067	1.415	PCom + PH +
Inflación (%)	22.0	14.0	9.0	7.0	6.0	PPF - ParT -
Tasa Cambiaria (Bs. x \$)	92.75	105.02	111.24	114.45	116.65	FFE - PH + PA+
Tasa de Interés Nominal	25.0	16.0	11.0	9.0	8.0	PATC.
PIB (mill. de Bs. 1984)	590.338	632.242	677.484	724.669	770.123	PCom +
Política Salarial	AE	AE	AE	AE	AE	Prod +
Política Fiscal	R	R	R	R	R	PCom +
Política de Precios	L	L	L	L	L	PCom +
Subsidios Agrícolas	EL	EL	EL	EL	EL	Prod +
Servicios de Salud	M	M	M	M	M	PS.
Servicios Educativos	M	M	M	M	M	PE - PC
Servicios Culturales	M	M	M	M	M	PC
Servicios Públicos	M	M	M	M	M	DSP
Presión de los Clientes 1	A	A	A	A	A	PCom + Prod +
Presión de los Clientes 2	D	D	D	D	D	
Presión de los Proveedores	A	A	A	A	A	PCom +
Nro. de Competidores	A	A	A	A	A	ParT
Economía de Escala	AC	AC	AC	AC	AC	PPF
Barreras de Entrada	D	D	D	D	D	ParT
Barreras de Salida	A	A	A	A	A	PCom + Prod
Asesoría Tecnológica	A	A	A	A	A	PCom + Prod
Crecimiento del Sector	Fa	Fa	Fa	Fa	Fa	PCom +

Leyenda: AE: Aumento por eficiencia; L: Libres; R: Reformas; EL: Eliminadas; M: Mejoras; A: Aumentos; D: Disminuir; Ac: Aumenta las del competidor; Fa: Favorable; Pcom: Programa de Comercialización; PPF: Programa de Proveeduría y Feria; DSP: Dotación de Servicios Públicos; PC: Programa Cultural; PE: Programa de Educación; FFE: Fuentes de Financiamiento Externas; FFI: Fuentes de Financiamiento Internas; PH: Programa de Hospedería; PA: Programa de Artesanía; +: Aumenta; -: Disminuye; =: Igual.

FUENTE: Elaboración propia. (1993).

problemas del pueblo; sin embargo, esta visión desaparece a medida que el observador se acerca a ella, en un desierto árido en el que el pueblo se muere de sed. Es un escenario de fracasos y frustraciones y adoptaría varias formas:

Una aventura militar o un gobierno populista de salvación nacional que pretende reproducir el Pacto de Punto Fijo (1958), con la idea de preservar el sistema tradicional. Bajo este escenario el presidente renuncia, acorta su período en un año o es derrocado por los militares. Esto ocurriría con la idea de preservar al sistema y establecer el orden, pero estos esfuerzos fracasan rápidamente pues el pueblo no se deja engañar; por el contrario, incrementa su rechazo. A nivel internacional se plantean opiniones decisivas para aplastar cualquier aventura militar. El liderazgo es negativo y destructivo bajo este escenario; las reformas institucionales y políticas tan necesarias, no se realizan. Los problemas económicos y la crisis social se profundizan por lo que se desata una violencia más frecuente y mejor organizada.

Los falsos profetas que aparecerán bajo este escenario, plantearán un regreso a la economía controlada por el Estado, como la alternativa más viable para la difícil situación económica de la población. Sin embargo, de manera simultánea, la economía caerá rápidamente en una profunda recesión. Con la idea de compensar, el gobierno acelerará el gasto, infla el déficit hasta un récord de casi 12 % del PIB, aumentando así la inflación que superará el 100 %. La tasa de cambio se tratará de mantener reducida para controlar los precios. Sin embargo, en 1997 el bolívar se acerca a 800 Bs. por \$. Se producirán grandes deficiencias internas por lo que se incrementarán las importaciones y reducirán las exportaciones. Se producirá déficit en la balanza de pagos y en el presupuesto, que obligará a establecer los programas de ajustes tradicionales y, el país estará sometido a otra fuerte sacudida económica en 1996-1997 con la idea de corregir los excesos populistas de los últimos cuatro años.

La crisis económica la sentirá el venezolano promedio y se reflejará en una declinación anual de 4.3% en el PIB per cápita en el lapso 1993-1997. A finales de este período dicho venezolano se encontrará de nuevo en el nivel en que se hallaba en 1964 en términos de sus ingresos personales reales, lo que demostrará que las promesas populistas de abundancia no eran más que un espejismo.

Las siguientes son las principales características que identifican al escenario espejismo.

En relación al ambiente externo, las características generales (economía mundial, petróleo mundial, tasas de interés y tendencias comerciales), fueron planteadas en la descripción del escenario Jericó.

Las siguientes son las principales características que identifican al escenario Espejismo:

- Políticas macroeconómicas

Filosofía básica: Las elites distorsionan demagógicamente el mensaje de la población y, el proceso de apertura de la economía, se altera el proceso de democratización.

Tasa de cambio: Sobrevaluada. Regreso al control de cambio.

Fondo de estabilización macroeconómica: No implementado.

Precios: Regreso a los controles

Tasas de interés reales: Controladas, negativas, tasas preferenciales.

Política comercial: Regreso al proteccionismo, barreras arancelarias y no arancelarias.

Política Agrícola: Regreso de los subsidios, a los fertilizantes, producción indiscriminada, política de precios mínimos y agricultores políticos.

Política de distribución: Persiste la rigidez.

PDVSA: Politizada, sobregravada, aislamiento nacionalista y OPEP.

Política industrial: Acceso limitado, los incentivos crean privilegios.

Inversión Extranjera: Limitada por nacionalismo, trato discriminatorio.

Sistema Financiero: Reforma intrascendente, límites a la apertura.

Política fiscal: Se mantiene estructura fiscal y niveles del gasto corriente.

Reforma ISLR: Mayores impuestos comparativos.

Impuestos Regionales: No se crean.

Política Monetaria: Errática.

Subsidios: Indirectos e indiscriminados.

Area laboral: Lucha de clases, aumentos compulsivos.

Ley de prestaciones: Prestaciones retroactivas, la jubilación en el limbo.

- Reformas Institucionales

Filosofía general: Las élites canalizan las reformas hacia una mayor centralización, y responsabilización ante el cogollo.

Privatización: Se estanca

Reforma Judicial: Sistema de Intermediarios, intervenidas.

Liderazgo: CAP vacila y es reemplazado por un populista antirreformas.

Reforma Política: Persiste el cogollismo, se pone de manifiesto la corrupción oficial pero no se castiga.

Reforma social: Reacciones anárquicas, ineficaces y violentas de la sociedad.

- Resultados

La economía: Estancamiento, PIB per cápita cae 43% por año hasta 1997.

Cuenta comercial: Superávit, las exportaciones no petroleras aumentan 7,5% por año.

Cuenta capital: Pocos préstamos nuevos, la repatriación es muy limitada así como las nuevas inversiones. Se producen fugas hasta el año 1995

Balanza de pagos: Deterioro, el déficit genera fuerte crisis en 1995. Las reservas totalizan 6.362 millones de \$ en 1997 lo que equivale a cinco meses de importaciones.

Inflación: No se contienen las presiones inflacionarias, la inflación promedia 62,3% por año hasta 1997.

Tasa de cambio: Con el incremento de la inflación se erosiona el valor del bolívar, la tasa sube a 797 Bs. en 1997.

Clima de inversión: Inversionistas renuentes, la formación de capital bruto cae a menos del 15% del PIB.

Bajo este escenario las características de las variables sectoriales más importantes son las siguientes:

- Subsidios agrícolas: El gobierno frente a fuertes intereses políticos, mantiene una tasa preferencial para algunas áreas dentro del sector agrícola, se protegen cosechas ineficientes a través de algunos subsidios. No existe producción suficiente en el país para abastecer a toda población, por lo que el gobierno recurre a las importaciones masivas.

- Servicios de salud: Se mantiene el sistema de salud donde se le presta poca atención a la salud preventiva; creciente deterioro de la planta física de los hospitales, deficiente dotación de los centros de salud así como ausencia de mantenimiento y racionalización de los gastos.

- Servicios educativos: Persiste baja la cobertura de la educación preescolar, media y profesional del docente, así como los escasos estímulos que éste recibe, esto se encuentra entre las principales razones por las cuales disminuye la calidad de enseñanza. Se mantiene poca relación entre la formación que recibe el estudiante, a través de la educación media y universitaria con los requerimientos del mercado laboral nacional.

- Servicios culturales: Se mantienen los grandes desequilibrios en los procesos de creación, circulación y disfrute de las diversas

actividades culturales. No se motiva a la población a ser miembro activo del proceso de desarrollo; se carece de infraestructura cultural y de protección social y jurídica del trabajo cultural.

- Servicios públicos: Persiste la carencia de servicios públicos adecuados a las necesidades de la población fundamentalmente de las zonas rurales y marginales de las ciudades.

- Presión de los clientes 1: Estos clientes de los productos comercializados por el C.C.M. mantendrán su apoyo a la organización, en el sentido de adquirir los productos ofrecidos sin ejercer mucha presión, por cuanto entienden que el proceso de transformación del campo es lento, dadas las condiciones del país.

- Presión de los clientes 2: Los clientes de los servicios ofrecidos por el C.C.M. aumentarán la presión hacia éste, debido a que no contarán con el apoyo de las organizaciones públicas encargadas de atender sus necesidades prioritarias.

- Presión de proveedores: Los proveedores de los productos agrícolas comercializados, exigirán un mejor precio por sus productos, en virtud de la difícil situación económica por la que atravesarán.

- Nro. de competidores: Aumentarán el número de rosqueros que se aprovechan de la urgencia por parte del productor, para vender sus productos y obtener de manera inmediata el dinero; aumentarán las promesas de los partidos políticos hacia los campesinos, ofreciendo sacarlos de su difícil situación. Al producirse la apertura comercial de Venezuela, aumentarán los competidores internacionales con mayores ventajas competitivas.

- Economías de escala: Los competidores internacionales, poseerán economías de escala por sus grandes volúmenes.

- Barreras de entrada: Aumentan, pues el trabajo con el sector campesino no es atractivo, en virtud de los pocos incentivos que se ofrecen.

- Barreras de salida: Disminuyen, la gran masa de los trabajadores campesinos y personas vinculadas con el sector, se van para otros sectores aparentemente más gratificantes.

- Asesoría Tecnológica: Disminuye la asesoría hacia el sector campesino, en virtud de que los organismos más idóneos y con más recursos para tal fin, forman parte de aquellos que están bajo crisis institucional.

- Crecimiento del Sector: Se produce un estancamiento en el sector agrícola.

En el cuadro de resumen del Escenario 2 (Escenario Espejismo (EP)), se presentan los valores cuantitativos de las variables globales seleccionadas. Además se muestran las tendencias que tomarán, bajo este escenario las variables sectoriales seleccionadas, de acuerdo con el análisis realizado. (Cuadro 28).

C. Escenario Nro. 3

Bajo este escenario, se espera que se le dé una reorientación al plan económico, social y político del gobierno, haciendo las rectificaciones y correcciones necesarias, con la idea de permitirle a los sectores productivos y económicos del país, aliviar y mejorar la difícil situación. A través de una seria y profunda revisión de las políticas implantadas desde 1989, se propician ciertos cambios en el país, estableciéndose mecanismos para proteger al industrial venezolano, reactivando este sector para que se produzcan más bienes y servicios, se derrote la inflación, se generen más empleos y se mejore el nivel de vida básicamente en las zonas urbanas.

CUADRO 27
ESCENARIO 2
1993-1997

VARIABLES	COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES EN T					AFECTACIÓN A LOS OBJETIVOS OBJETIVOS PRIORITARIOS
	1993	1994	1995	1996	1997	
Petróleo (\$ por barril)	16.88	17.60	17.00	18.00	18.20	ParT + PCom
Balanza Comercial (mill. \$)	1.515	1.314	3.407	6.173	6.614	PCom + ParT
Balanza de Pagos (mill. \$)	1.607	3.122	3.794	1.207	2.701	PCom + ParT
Inflación (%)	40.0	51.0	55.0	60.0	62.0	PPF + ParT +
Tasa Cambiaria (Bs. x \$)	105.30	186.63	406.86	604.09	796.91	FFE + PH + PA+
Tasa de Interés Nominal	35.0	42.0	50.0	57.0	60.0	PATC + ParT +
PIB (mill. de Bs. 1984)	556.789	544.823	525.642	497.199	503.523	PCom -
Política Salarial	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Prod
Política Fiscal	Sr	Sr	Sr	Sr	Sr	FFE + ParT +
Política de Precios	Sm	Sm	Sm	Sm	Sm	PCom
Subsidios Agrícolas	D	D	D	D	D	Prod PCom -
Servicios de Salud	D	D	D	D	D	PS + ParT +
Servicios Educativos	D	D	D	D	D	PE + PC +
Servicios Culturales	D	D	D	D	D	PE + PC +
Servicios Públicos	D	D	D	D	D	DSP +
Presión de los Clientes 1	D	D	D	D	D	ParT +
Presión de los Clientes 2	A	A	A	A	A	ParT +
Presión de los Proveedores	A	A	A	A	A	ParT +
Nro. de Competidores	A	A	A	A	A	PCom ParT
Economía de Escala	Aci	Aci	Aci	Aci	Aci	Prod
Barreras de Entrada	A	A	A	A	A	ParT +
Barreras de Salida	D	D	D	D	D	Prod - Pcom -
Asesoría Tecnológica	D	D	D	D	D	PATC +
Crecimiento del Sector	Es	Es	Es	Es	Es	Prod - Pcom -

Legenda: AC: Aumentos Compulsivos; SR: Sin reformas; Pc: Precios controlados; Sm: Se mantiene; D: Disminuye; A: Aumenta; Es: Estancado; ParT: Participación en los C.E.P.; PCom: Programa de Comercialización; Aci: Aumenta las del competidor internacional; +: Aumenta; -: Disminuye; =: Igual; PATC: Asistencia Técnica y Crediticia; Prod: Productividad; PS: Programa de Salud; PPF: Programas de Producción y Feria; DSP: Dotación de Servicios Públicos; PC: Programa Cultural; PE: Programa de Educación; FFE: Fuentes de Financiamiento Externas; FFI: Fuentes de Financiamiento Internas; PH: Programa de Hospedería; PA: Programa de Artesanía.

FUENTE: Elaboración propia. (1993).

Se refuerzan los convenios comerciales suscritos con otros países para lograr una mejor integración, compitiendo y conquistando nuevos mercados para productos nacionales; este proceso se hará junto con los productores para no hacer concesiones que los lesionen, además aplicarán estrictos controles para evitar que ingresen al país artículos en competencia desleal en perjuicio de los productores locales.

Se reactiva el proceso de privatización de las empresas que generan pérdidas al Estado y se producen algunas reformas fiscales, lo cual reactivará las inversiones públicas y privadas. Se pretenderá que la economía no dependa exclusivamente de los ingresos petroleros y en caso de algún factor externo imprevisto eleve considerablemente los precios del petróleo, es de esperarse que entre en funcionamiento el Fondo de Estabilización Macroeconómica, el cual servirá para evitar la intoxicación de petrodólares.

La balanza de pagos se mantendrá positiva; se mantendrá la presión inflacionaria entre 28 y 30% durante los dos primeros períodos y, el Banco Central de Venezuela deberá establecer el tipo de cambio al 1 % mensual para mantener la competitividad del bolívar, las tasas de interés se mantendrán positivas a un ritmo descendente.

El empuje del sector industrial se limitará un poco por la carencia de mano de obra especializada y la escasez en el suministro de insumos y materia prima.

A nivel sectorial: En relación al sector agrícola el gobierno no tendrá ningún éxito, en función de establecer políticas coherentes y claramente definidas sobre la forma de apoyar al sector agrícola y hacerlo competitivo.

Esta situación va a generar grandes desequilibrios, al contrastar los avances logrados a nivel industrial con el estancamiento del sector agrícola, pues en él se lograrán sólo algunas medidas proteccionistas, generadas por la presión que ejercen algunos grupos y que en definitiva, favorecerán a la agroindustria y a los renglones más representativos como sorgo, maíz, arroz, girasol, ajonjolí, pero no al pequeño productor campesino. Este desequilibrio desencadenará en un atraso en las zonas rurales, en las cuales habrá carencia de los servicios fundamentales en salud, servicios públicos etc., en oposición a los grandes adelantos logrados en las zonas urbanas.

En el cuadro resumen del Escenario 3, se presentan los valores cuantitativos de las variables globales seleccionadas, y las tendencias que, bajo este escenario, tomarán las variables sectoriales consideradas, de acuerdo con el análisis realizado (Cuadro 29).

Como se puede observar, a través del cuadro de cada uno de los escenarios en la columna referida a la afectación de los objetivos prioritarios y a través del cuadro resumen anexo (Cuadro 30), el C.C.M. lograría alcanzar de manera adecuada los objetivos previstos para el programa de comercialización en el Escenario 1; es de suponer que un crecimiento de este programa exige que previamente se hayan alcanzado niveles de productividad satisfactorios, debido al gran apoyo con que contaría el sector agrícola. Por otra parte, el que se logre alcanzar las metas de comercialización, significa que una gran mayoría de productores de la zona, comercializará bajo condiciones favorables, sus productos agrícolas a través del C.C.M., lo cual redundará en un mayor nivel de ingresos, por ende en un mejor nivel de vida, lo que, complementado con los buenos servicios ofrecidos por el Estado, redundará en una «mejor calidad del pequeño y mediano productor de la zona».

CUADRO 29
ESCENARIO 3
1993-1997

VARIABLES	COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES EN T					AFECTACIÓN A LOS OBJETIVOS OBJETIVOS PRIORITARIOS
	1993	1994	1995	1996	1997	
Petróleo (\$ por barril)	17.59	18.32	19.09	19.88	21.0	PCom = ParT+
Balanza Comercial (mill. \$)	1.953	2.239	2.028	3.429	4.826	PCom = ParT+
Balanza de Pagos (mill. \$)	1.818	2.276	1.425	1.067	1.415	PCom = ParT
Inflación (%)	35.0	30.0	30.0	28.0	28.0	PPF + ParT+
Tasa Cambiaria (Bs. x \$)	92.75	100.3	105.1	112.4	115.0	FFE + PH + PA+
PIB (mill. de Bs. 1984)	590.338	632.242	677.484	724.669	770.123	PCom =
Política Salarial	AE	AE	AE	AE	AE	ParT+
Política Fiscal	R	R	R	R	R	FFE+ParT+
Política de Precios	L	L	L	L	L	PCom=
Subsidios Agrícolas	EL	EL	EL	EL	EL	Prod+
Servicios de Salud	Msu	Msu	Msu	Msu	Msu	PS+
Servicios Educativos	Msu	Msu	Msu	Msu	Msu	PE+PC+
Servicios Culturales	Msu	Msu	Msu	Msu	Msu	PC+PE+
Servicios Públicos	Msu	Msu	Msu	Msu	Msu	DSP+
Presión de los Clientes 1	D	D	D	D	D	PCom=
Presión de los Clientes 2	A	A	A	A	A	ParT+
Presión de los Proveedores	A	A	A	A	A	ParT+
Nro. de Competidores	D1-Ai	D1-Ai	D1-Ai	D1-Ai	D1-Ai	PCom = ParT+
Economía de Escala	Aci	Aci	Aci	Aci	Aci	Prod-
Barreras de Entrada	A	A	A	A	A	ParT+
Barreras de Salida	D	D	D	D	D	Prod
Asesoría Tecnológica	D	D	D	D	D	Prod
Crecimiento del Sector	Es	Es	Es	Es	Es	PCom = Prod-

Legenda: AE: Aumentos por Eficiencia; L: Libres; R: Reforma; EL: Eliminados; Msu: Mejoramiento en el sector urbano; D: Disminuye; A: Aumenta; D1: Disminuyen los competidores locales; A1: Aumentan los competidores internacionales; Aci: Aumenta las del competidor internacional; Es: Estancado; + = Aumenta; =: Igual; ParT: Participación en los C.E.P.; PCom: Programa de Comunicación; PATC: Asistencia Técnica y Crediticia; Prod: Productividad; PS: Programa de Salud; PPF: Programas de Proveeduría y Feria; DSP: Dotación de Servicios Públicos; PC: Programa Cultural; PE: Programa de Educación; FFE: Fuentes de Financiamiento Externas; PH: Programa de Hospedería; PA: Programa de Artesanía; Disminuye.

FUENTE: Elaboración propia. (1993).

A través de los Escenarios 2 y 3, se lograrán de manera más adecuada, las metas previstas para el objetivo de la participación en todos los programas del C.C.M., ya que ésta sería una opción para juntos enfrentar y salir de la crisis; reforzando todos los programas y buscando juntos, satisfacer las necesidades básicas para «Mejorar la calidad de vida del pequeño y mediano productor del Municipio Rangel del Estado Mérida» (Cuadro 30).

4. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA

Estrategia competitiva genérica

Toda empresa u organización debe alcanzar una posición relativa dentro de su sector. Una vez ubicada dicha posición, como eje central de la estrategia competitiva, se podrá conocer si la utilidad está por arriba o por debajo del promedio del sector.

La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Aunque una empresa puede tener millones de fortalezas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. (Porter, 1989: 29).

La ventaja en costos y la diferenciación son consecuencias de la estructura de determinado sector y, resultan de la mayor o menor capacidad que posee una empresa para desempeñarse en armonía con las cinco fuerzas, mejor que sus rivales.

Las dos ventajas competitivas antes señaladas (costo y diferenciación), en conjunción con el panorama de actividades para los cuales una organización trata de alcanzarlas, conduce a las tres estrategias genéricas siguientes: liderazgo en costos, diferenciación

CUADRO 30
3.7.7 ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA SITUACIÓN
DE CADA ESCENARIO PARA EL C.C.M.

Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
<p>Se espera que el C.C.M. se convierta en un ente netamente comercializador por que las instituciones del gobierno presentarán de manera eficiente, todos los servicios que requiera la población campesina del Municipio Rangel, para vivir con las condiciones mínimas requeridas.</p> <p>Los organismos internacionales que actualmente ofrecen financiamiento al C.C.M., disminuirán su ayuda al conocer que el país está saliendo de la crisis y que el nivel de vida mejora en todos los aspectos.</p> <p>En general se espera que el gobierno cultive aliados a nivel empresarial y popular, que las instituciones sean modernizadas, eficientes y sensibles. El sector de servicios públicos apoyará el impulso hacia la competitividad.</p>	<p>El C.C.M. se convierte en una esperanza para la población campesina del Municipio Rangel por lo que se incrementa la participación en los C.E.P. Este sector, al igual que otros de más bajos recursos estarán sumidos en una desprotección total por parte de los organismos públicos y privados.</p> <p>Se deberá desarrollar un intenso trabajo de motivación para que el campesino sea protagonista de su propio desarrollo.</p> <p>La opinión pública se alzará en contra del gobierno y a través del impulso de la opinión política, que recurrirá al populismo, se producirán tensiones sociales, alianzas débiles y el fracaso del programa económico.</p>	<p>El C.C.M. seguirá siendo una alternativa viable para ayudar en la difícil situación que se atravesará, en consecuencia, se espera que aumente la participación a través de los C.E.P.</p> <p>Las cooperativas, como clientes de los productos comercializados bajarán la presión al C.C.M. en solidaridad con este grupo del sector campesino, con el fin de ayudarlo a salir adelante.</p> <p>Los productores y familias campesinas de la zona ejercerán presión en cuanto a exigir más y mejores servicios por parte del C.C.M. y mejores precios por sus productos. A nivel nacional la agricultura es poco atractiva por la carencia de estímulo y de apoyo tanto público como privado.</p>

FUENTE: Elaboración propia. (1993).

y enfoque, a su vez la estrategia enfoque tiene dos variantes: enfoque de costos y enfoque de diferenciación (Figura 17).

FIGURA 17
TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS

		VENTAJA COMPETITIVA	
		1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio		
	Objetivo limitado	3. Enfoque de costo	4. Enfoque de diferenciación

FUENTE: Porter, M. (1985:29)

Cada estrategia genérica representa una ruta marcadamente diferente para la ventaja competitiva, así tenemos que, las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación, buscan la ventaja competitiva en un rango amplio de segmentos dentro del sector, en cambio las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación en un segmento estrecho). Las acciones concretas a seguir para implementar cada estrategia son diferentes en cada sector.

La ventaja competitiva debe estar en el centro de cualquier estrategia y, en esta premisa, se fundamenta el concepto de estrategias genéricas, pues para lograr tal ventaja, la empresa u organización debe hacer una elección sobre el tipo específico de ventaja competitiva que busca lograr y el ámbito del cual la logrará.

Ser todo para todos es una receta para la mediocridad estratégica y para el desempeño por debajo del promedio, porque con frecuencia significa que una empresa no tiene ninguna ventaja competitiva en lo absoluto (Porter, 1989: 30).

4.1 Liderazgo de costo

Este liderazgo es la más clara de las estrategias genéricas, pues tiene que ver con el hecho de que una empresa u organización se proponga ser el productor de menos costo en el sector en el cual está ubicado.

Existen muy variadas fuentes de ventajas en costo, dependiendo de la estructura de cada sector; se contempla la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y muchos otros factores. Un productor de costos bajos debe explorar y encontrar todas las fuentes de ventaja de costo; estos productores en general, venden un producto sin mucho adorno colocando gran énfasis en la escala de madurez o en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes.

Si una persona u organización logra sostener el liderazgo de costo general a precios equivalentes o menores que sus rivales, ese liderazgo se traduce en mayores retornos. Pero, ese líder debe considerar las bases de diferenciación, ya que si el producto no se percibe como comparable o aceptable para los competidores, este líder en costo deberá descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas.

El líder en costos debe tratar de ofrecer un producto igual a los competidores o con diferentes atributos, pero igualmente preferidos por los compradores, de forma tal, que su ventaja en costos se traduzca en utilidades mayores que las de sus competidores

(paridad); en caso de no lograr la paridad, debe tratar de alcanzar la proximidad en la diferenciación, es decir, otorgar un descuento como requisito para lograr una participación aceptable en el mercado, siempre y cuando no se superponga sobre la ventaja en el costo del líder de costo, pues el líder en costo tiene retornos superiores al promedio.

La estrategia del liderazgo de costo, exige que una empresa u organización sea líder en costos y no que varias empresas estén luchando por la misma posición; en el caso en que exista más de un aspirante a ser líder en costos, las consecuencias de la utilidad pueden ser graves a menos que una empresa logre el liderazgo en costos y persuadir a las otras de que abandonen sus estrategias.

4.2 Diferenciación

A través de la estrategia de diferenciación una empresa u organización aspira ser única en un sector.

En el logro de esta estrategia se busca seleccionar uno o más atributos que los compradores y/o usuarios diferencien, a su vez esta exclusividad, la ve recompensada con un precio superior.

La diferenciación se puede lograr a través de diversos medios, dependiendo de las características de cada sector, así encontramos, por ejemplo, diferenciación basada en el producto mismo, en el sistema de entrega por medio del cual se vende, en el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. Una empresa debe siempre buscar aquellas formas de diferenciar que generen un precio superior a los costos extra en que se incurre por ser único.

Las empresas u organizaciones que escogen esta estrategia genérica no pueden olvidar su posición en costos, ya que el precio

superior se anula por una posición en costos marcadamente inferior; por lo que puede reducir sus costos pero sólo en aquellas áreas que no afectan la diferenciación y así tratar de lograr la paridad o proximidad.

El fin último de la estrategia de diferenciación es que la empresa u organización elija atributos en los que se diferencie así misma, y que sean diferentes a los de sus rivales.

4.3 Enfoque

Esta estrategia se basa en la elección de un área de competencia del sector al que pertenece la empresa u organización. El enfocador hace la elección de un segmento del sector y orienta su estrategia a servirlos, excluyendo a otros.

Esta estrategia tiene dos variantes: Enfoque de costos; en el cual una empresa busca una ventaja de costo en el segmento elegido y el Enfoque de diferenciación en el cual una empresa busca la diferenciación en dicho segmento. Las dos se apoyan en la diferencia entre los segmentos escogidos por el enfocador y los demás del sector.

Así, el enfoque de costos explora las diferencias de costos en algunos segmentos; el enfoque de diferenciación explora las necesidades de los compradores en algunos segmentos entonces, el enfocador atiende a aquellos segmentos que están mal servidos por competidores con objetivos muy amplios; es aquí donde este último logra la ventaja competitiva, dedicándose a los segmentos con exclusividad; lo básico del enfoque es la explotación de las diferencias de un blanco estrecho del sector industrial.

Es condición necesaria que el segmento sea estructuralmente atractivo dentro del sector para que el enfocador sea un ejecutor sobre el promedio en el sector industrial. En un sector puede existir

espacio para varias estrategias de enfoque sostenible, siempre y cuando cada enfocador escoja diferentes segmentos blancos.

4.4 Atrapados a la mitad

Este es el caso de aquellas empresas u organizaciones que se inician en cada estrategia genérica pero que no logra establecerla por lo tanto está atrapada a la mitad, no posee ventaja competitiva.

A este tipo de empresas les corresponde competir con desventaja, pues los líderes en costos, en diferenciación o enfoque mantendrán mejores posiciones para competir; en consecuencia los atrapados a la mitad se desempeñan por debajo del promedio y sólo lograrán utilidades atractivas si la estructura del sector industrial es altamente favorable o si existen muchas otras empresas atrapadas a la mitad.

Cuando una empresa queda atrapada a la mitad, generalmente ha sido consecuencia de su negativa a elegir la forma más adecuada de competir, ya que busca ventaja competitiva por todas las vías y no logra encontrarla. El enfocador corre el riesgo de quedar atrapado a la mitad, ya que al tener controlado el segmento que ha elegido como blanco, tiene la tentación de comprometer su estrategia por el crecimiento.

En vez de comprometer su estrategia genérica, una empresa está con frecuencia en mejores circunstancias al encontrar nuevos sectores industriales en los cuales crecer y poder usar nuevamente, su estrategia genérica o explorar sus interrelaciones.

4.5 Sostenimiento

Para que una estrategia genérica conduzca a la empresa a un desempeño por arriba del promedio, es necesario que sea sostenible frente a los competidores.

Sin embargo, el sostenimiento exige que la empresa cuente con barreras que dificulten la imitación de la estrategia y que su ventaja competitiva resista la erosión por el comportamiento de la competencia o la evolución de la industria.

Cada una de las estrategias genéricas señaladas (costos, diferenciación y enfoque), representa diferentes riesgos, tal y como se muestra en el cuadro siguiente (Cuadro 31).

CUADRO 31
RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Riesgo de liderazgo en costos	Riesgos de la diferenciación	Riesgos del enfoque
El liderazgo de costo no es sostenido.	La diferenciación no sostiene.	La estrategia del enfoque se imita.
Los competidores imitan.	Los competidores imitan.	El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente.
Otras bases para el liderazgo de costo erosionan.	Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores.	La estructura se erosiona.
Se pierde la proximidad en la diferenciación.	Se pierde la proximidad de los costos.	Los competidores de objetivos amplios agobian al sector.
Los enfocadores de costos logran aún costos menores en los segmentos.	Los enfocadores en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos.	Las diferencias de segmentos se angostan.
		Aumentan las ventajas de una línea amplia. Nuevos enfocadores subsegmentan al sector industrial.

FUENTE: Porter, M. (1993:38).

El cuadro anterior se puede usar para analizar las forma más adecuada de atacar a un competidor que emplea alguna de las estrategias genéricas, así cada una de ellas se puede atacar de manera diferente. Por ejemplo, una empresa que posee como estrategia genérica la diferenciación general, puede ser atacada por aquellas empresas que abren una gran brecha en costos, cambiando la diferenciación deseada por los compradores hacia otras dimensiones.

La mezcla de estrategias genéricas es viable entre uno y otro sector, a pesar de que en muchos sectores es posible que coexistan lucrativamente las tres estrategias genéricas, siempre y cuando seleccionen bases diversas para la diferenciación o el enfoque. Si dos o más empresas deciden perseguir la misma base, es muy posible que los resultados sean una batalla prolongada y no lucrativa.

El concepto de estrategia genérica está en la premisa de que hay varias formas de lograr la ventaja competitiva, dependiendo de la estructura del sector industrial. Si todas las empresas de un sector industrial siguieran los principios de la estrategia competitiva, cada una elegiría una base diferente para la ventaja competitiva. Aunque no todas tendrían éxito, las estrategias genéricas proporcionan rutas alternativas para un desempeño superior (Porter, 1989: 39).

Es importante destacar que los cambios en la estructura de un sector afectan las bases sobre las que se apoyan las estrategias genéricas; alternando el balance entre ellas, es posible que se altere la capacidad de sostenimiento genérica o de tamaño de una ventaja competitiva que es el resultado de ella.

4.7 Estrategias genéricas y la estructura organizacional

Para desarrollar exitosamente cada una de las estrategias genéricas se requiere de diferentes habilidades y requisitos, es decir,

diferentes culturas y estructuras organizacionales, tales diferencias conllevan varias implicaciones pues una empresa no desea poseer una estructura organizacional subóptima por prácticas inconsistentes. En función de ello, se debe combinar la selección y motivación ejecutiva a la estrategia genérica que se sigue.

La cultura organizacional, como conjunto de normas de difícil definición y de actividades que ayudan a conformar una organización, es considerada un elemento muy importante para el éxito de cualquier empresa pero, se debe tener claro que se implican culturas diferentes para estrategias diferentes. Por ejemplo, para lograr la diferenciación se requiere de una cultura que propicie la innovación, individualidad, la toma de riesgos y, para obtener el liderazgo en costos se requiere de frugalidad, disciplina, atención al detalle. Si la cultura organizacional es la apropiada para lo que una estrategia genérica pretende lograr, entonces tal cultura permite reforzar poderosamente la ventaja competitiva.

4.8 APLICACION: Selección y definición de la estrategia genérica para el C.C.M.

En la identificación y definición de las estrategias genéricas, se señaló que éstas proporcionan rutas alternativas para un desempeño superior, es decir, que a través de una definición clara y precisa de la estrategia genérica, la empresa logra una mejor ventaja competitiva. Para que una estrategia genérica sea útil y pertinente a una empresa u organización debe estar en función del diagnóstico organizacional (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) de las características de la competencia, del escenario más probable y de la situación deseada.

En función de lo anterior la estrategia que se considera más apropiada para el C.C.M. es la de Enfoque o Alta Segmentación, con Diferenciación:

Ofrecer un servicio de atención global y de calidad a las necesidades de las comunidades ubicadas dentro del Municipio Rangel del Estado Mérida.

Esta estrategia genérica se piensa que es la más apropiada para el C.C.M., considerando que el escenario más probable es el N° 3 y fundamentado en las siguientes razones:

- Durante el horizonte de tiempo previsto (1993-97) el C.C.M. aspira consolidarse en la zona, manteniendo un funcionamiento adecuado de los programas actuales y de los que iniciará.
- No se prevé dirigir la atención hacia otras zonas. (Segmentación)
- Se piensa que el escenario 3 es el más probable, por el lugar secundario que se le otorga al sector agrícola de pequeños productores, en los planes económicos, políticos y sociales del país.
- Este escenario N° 3 se caracteriza por proyectar una situación difícil para la agricultura, lo que significa que se requerirá de un gran esfuerzo y de una fuerte inyección de recursos humanos, materiales y financieros para atender la difícil situación de dicho sector.
- Se justifica aún más la segmentación geográfica, atendiendo un área particular como es el Municipio Rangel del Estado Mérida.
- El C.C.M. presta un servicio de atención global al campesino que requiere de eficiencia y calidad (diferenciación), para que realmente sea una respuesta oportuna a las múltiples necesidades que aquejan al pequeño productor de la zona.
- La estrategia de diferenciación se ajusta a la misión del C.C.M de mejorar la calidad de vida del pequeño y mediano productor

y sus familias y, se ajusta al escenario más probable, pues se supone que el sector va a estar muy desatendido, y el C.C.M. pasará a ser una alternativa concreta ante esa realidad.

5. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA GENÉRICA

Una vez que la organización ha seleccionado y definido cuál será su estrategia genérica (liderazgo general de costos, diferenciación, enfoque o alta segmentación), el paso siguiente será definir cómo va a implantarla, pues de lo contrario la selección y definición previa se convierte en algo muy ambiguo y global. El logro de la estrategia genérica va a estar en función de las acciones estratégicas a seguir que pueden ser de refuerzo, redespigue y políticas, pero para determinar adecuadamente cuál o cuáles de dichas acciones se deben implantar, se utilizan técnicas tales como la de determinación de los factores claves del éxito de la organización (FCE), la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas (DOFA), las matrices de cartera de pares de producto-mercado (P-M) y la de cadena de valor.

En principio, se explica cada una de las acciones estratégicas para luego desarrollar una a una las técnicas señaladas previamente; la implantación de las primeras estará en función de los resultados obtenidos en el análisis de las técnicas.

5.1 Acciones Estratégicas

Toda implantación de una acción estratégica debe estar precedida de un diagnóstico de los factores de supervivencia, es decir de aquellos que aseguran la perennidad de la organización (Mercado, Producto, Competencia, Personal, Capital, Tecnología).

5.1.1 Acción de Refuerzo:

A través de una acción de refuerzo, una empresa que está en peligro busca remediar las causas de sus debilidades. La empresa debe identificar claramente cuál es su debilidad antes de emprender cualquier acción; se debe ser muy cuidadoso en el diagnóstico pues una debilidad puede ser el resultado de una crisis coyuntural que afecta a la economía, una crisis estructural en el sector industrial o comercial o de una crisis específica de dicha empresa; por lo tanto, en la medida en que sea más específica la crisis más eficaz será la estrategia de refuerzo. El refuerzo ayuda a las empresas a salir de una crisis específica.

5.1.2 Acción de redepliegue:

Cuando la empresa se encuentra frente a una crisis estructural o coyuntural, es necesario apoyarse en los tres pilares de la estrategia de supervivencia: refuerzo más redespliegue, más acción política. Cuando esté operando en un mercado sin perspectiva, o esté ofreciendo productos obsoletos, o con su fuente de financiamiento agotada y el personal ya no está dispuesto a hacer más esfuerzos, la empresa debe optar por despegarse hacia un mercado que ofrezca perspectivas mejor adaptadas a sus recursos.

Sallenave (1990) plantea las siguientes políticas para distribuir los recursos:

- Diferenciación del producto: Identificar una característica especial del producto.
- Segmentación del mercado: Servir muy bien a un pequeño número de clientes con un producto diferenciado.
- Especialización: Combinación entre una política de diferenciación y una segmentación.

- Diversificación: Buscar productos o mercados nuevos.
- Fórmulas asociativas: Contratos de licencias, acuerdos industriales, franquicias.
- Desarrollo Internacional: Se busca abastecimiento más barato o seguro y/o mejores oportunidades de ventas en el exterior.

Cuando ya no es posible esperar nada de lo que queda atrás y es necesario salir adelante, es fundamental el redesplicue para dejar a un lado las dificultades del presente.

5.1.3 Acción política:

La organización puede asegurar su supervivencia por un determinado período a través de reivindicaciones o de acuerdos con organizaciones profesionales, políticas, estatales y público en general. Sin embargo, la acción política por sí sola es un paño caliente ante una realidad más cruda, por lo que es necesario combinarla con medidas de refuerzo y redesplicue; pueden ser muy efectivas pues permiten ganar tiempo para pensar una etapa difícil, mientras las medidas de refuerzo y redesplicue se hacen sentir.

Algunas de las agrupaciones que pueden reaccionar favorablemente ante una presión política son:

- Las Asociaciones profesionales
- Los organismos de desarrollo económico regional
- Los diputados y mandatarios a todo nivel
- El público

5.2 Técnicas para determinar en dónde hacer acciones de refuerzo, de redespiegue y políticas

Las técnicas que permiten conocer en dónde hacer acciones de refuerzo, de redespiegue y políticas, se identifican a continuación:

5.2.1 Factores claves del éxito (FCE)

Esta técnica consiste en listar una serie de variables estratégicas que deben ser características comunes para el grupo de organizaciones de un determinado sector y, luego comparar como está cada una de estas variables en nuestra organización con relación a la organización líder del sector, y con relación a otras organizaciones, que de manera en general se consideran como muy cercanas a la nuestra. Para evaluar las variables se identifica cada organización con una letra y luego se establece una clasificación que va de más a menos (+) representa a la organización líder en esa variable, la letra que está más cercana al signo menos (-) representa la más débil en esa variable.

Si por ejemplo, nuestra organización está muy bien en cuanto al clima organizacional se refiere, entonces conviene reforzar; si en relación a organización estamos muy alejados de la organización líder, que sería la más cercana al signo más (+), entonces será necesario hacer un redespiegue.

El Cuadro 32, refleja la manera en que se presentarán los factores claves del éxito de una organización con relación a otras del sector para posteriormente establecer las acciones estratégicas a seguir .

CUADRO 32
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Variables Estratégicas	+				-
Personal		A	B	N	
Clima organizacional	N	A		B	
Cultura organizacional	N		A		B
Calidad	B	A		N	
Gama de productos	A	N			B
Publicidad	B		A		N
Investigación y desarrollo				A	NB
Tecnología	A		B	A	
Capital	B	N			
Canales de distribución	B	N	A		
Organización	N	B	A		
Flexibilidad	A	N	B		

Leyenda: A = Una organización; B = Otra organización; N = Nuestra organización (+ ó - Va más o menos, según la organización sea fuerte o no en cada variable)

FUENTE: Contreras, H. (1991). Apuntes de clases.

5.2.2 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

Esta matriz, permite hacer un análisis integrado de las oportunidades y amenazas que nos ofrece el entorno con las fortalezas y debilidades de nuestra organización. Se quiere conjugar lo que concierne a nuestra organización (fortalezas y debilidades) con lo referido al entorno (oportunidades y amenazas), para luego, en función de tal conjugación poder establecer las acciones estratégicas más adecuadas para el logro del éxito del negocio; es decir, en la consecución de la misión.

El Cuadro 33, permite visualizar, con mayor claridad, la utilidad de la matriz DOFA, en razón de definir algunas acciones estratégicas a seguir.

CUADRO 33 MATRIZ ESTRATÉGICA (DOFA)

CONCERNIENTE A NUESTRO NEGOCIO	CONCERNIENTE A NUESTRA ORGANIZACION (LO QUE NOS ES PROPIO)	
F.E.C.: FACTOR ESTRATÉGICO CLAVE		
¿De qué depende nuestro éxito en este negocio?	FORTALEZAS - Lo propio que nos permite:	DEBILIDADES - Lo propio que nos hace incapaces de vencer y/o las amenazas que nos sobrevengán.
Exito: Consecución de nuestra misión.	- Aprovechar las oportunidades que tenemos y/o	- Lo propio que hacen que no aparezcan, disminuyan o desaparezcan nuestras oportunidades.
Misión: Logro o realización permanente a la cual apuntar y con la cual identificarnos.	- Vencer o atenuar las amenazas que nos sobrevengán.	- Lo propio que hacen que no aparezcan, disminuyan o desaparezcan nuestras oportunidades.
Debe Ser: Clara, comprensible, conveniente y capaz de aglutinar el compromiso personal de los actores y del colectivo.		
A.E.C: Actor Estratégico Clave: Aquel que no se puede ignorar a la hora de actuar con éxito.		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F.O.:	ESTRATEGIA D.O.:
Se nos presenta como disponibles pero no propias o poseídas.	¿Qué hacer para aprovechar las oportunidades, echándole mano a nuestras fortalezas?	¿Qué hacer para aprovechar las oportunidades, disminuyendo nuestras debilidades?
Para aprovecharlas tenemos que hacer algo (no estar pasivos), con nuestro actual cuadro de fortalezas y debilidades.	¿Qué hacer para utilizar nuestras actuales fortalezas y así poder aprovechar las oportunidades que se nos presentan?	¿Qué hacer para disminuir nuestras debilidades haciéndonos más capaces para aprovechar las oportunidades que se nos presentan?
	¿Qué hacer para incrementar nuestras fortalezas y así poder aprovechar mejor las oportunidades?	
CONCERNIENTE A NUESTRO NEGOCIO	CONCERNIENTE A NUESTRA ORGANIZACIÓN (LO QUE NOS ES PROPIO)	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.:
Algo que: puede impedirnos la consecución de lo que queremos lograr y/o que puede debilitarnos en virtud de su acción o presencia en el entorno.	¿Qué hacer para utilizar nuestras fortalezas neutralizando las amenazas?	¿Qué hacer para neutralizar las amenazas disminuyendo nuestras debilidades?
	¿Qué hacer para utilizar nuestras fortalezas para disminuir o neutralizar las amenazas que se nos presentan?	¿Qué hacer para disminuir nuestras debilidades haciéndonos más capaces de enfrentar y neutralizar o disminuir las amenazas que se nos presentan?

FUENTE: Contreras, H. (1991). Apuntes de clases.

5.2.3 Matrices de cartera de pares producto - mercado (P-M)

La cartera de pares producto mercado (P-M), permite conocer cuáles de ellos son exitosos y de qué forma contribuyen en la implantación de la estrategia genérica de la organización. A través del análisis de la cartera de pares (P-M), es posible crear nuevos pares que tengan la competencia y la organización no; o que le permiten potenciarse hacia mercados nuevos; es posible además, eliminar aquellos pares P-M no ajustados a la implantación de la referida estrategia.

Al definir los pares producto-mercado más ajustados a cada estrategia genérica, es fundamental conocer qué es un producto, un mercado, la segmentación estratégica y las diferentes matrices de análisis estratégico, para finalmente identificar cuál es la matriz que mejor se adapta al análisis de los pares P-M a ofrecer por la empresa, en función de las ventajas competitivas que ella ofrece. En el Capítulo II, Sección 4.5 «Evaluación de los pares P-M actuales», se desarrollaron los conceptos de productos, de mercado y de matrices de análisis estratégico; luego, se evaluaron dichos pares utilizando la matriz (matriz tres por tres) que más se ajusta a la Organización Seleccionada: C.C.M. «El Convite», complementando este análisis y con la idea de poder comprender la matriz de pares P-M, que permitirá seleccionar y definir las acciones estratégicas, para implantar la estrategia genérica, se desarrolla a continuación el concepto de segmentación estratégica.

Segmentación estratégica

Sallenave (1990), señala que los conceptos de producto y mercado son inseparables, el uno no existe sino en relación con el otro, por lo tanto un producto se concibe integrado a la dimensión para llegar al conjunto producto-mercado.

Un producto vendido en un mercado, ambos de la empresa, es lo que se conoce como sector estratégico y al conjunto de varios sectores estratégicos que ofrezcan características comunes y necesitan estrategias similares, se le llama segmento estratégico.

En algunos casos se presentan insuficientes las dimensiones del producto y mercado para delimitar un sector estratégico, por lo que se requiere agregar la dimensión tecnología a la dimensión función.

El sector estratégico, según el autor, es la cédula de la estrategia organizacional, por lo que la organización debe elaborar tantas estrategias diferentes como sectores estratégicos tenga. Según esto, la estrategia empresarial se concibe en tres niveles: el nivel de las estrategias sectoriales, el nivel de estrategias de segmento estratégico y el nivel de estrategia global de la organización; la estrategias sectoriales se fusionan con las estrategias de segmentos estratégicos y finalmente, éstas se integran a la estrategia global de la organización.

A través de la segmentación estratégica, se pretende cubrir las fallas de la división tradicional de la actividad de la organización entre elementos de producto mercado y tiempo; se sustituye esta división en otra más realista, en segmentos estratégicos.

Un segmento estratégico está constituido por (..) un conjunto homogéneo de bienes y/o servicios de la empresa, determinados a un mercado específico, con competidores determinados y para el cual es posible formular una estrategia. (Sallanave, 1990: 182).

Para que se forme un segmento estratégico, el grupo de sectores estratégicos de la empresa debe presentar suficientes características

comunes en razón de considerarlos homogéneos y, estas condiciones no sólo estarán vinculadas con el producto, el mercado, la tecnología, y la función sino, además, con el comportamiento del consumidor, la base de la experiencia, la base de la producción y la base de mercadeo.

La segmentación estratégica es arte y ciencia, y puede ser demasiado amplia o demasiado estrecha; la ideal es aquella que divide los sectores de la organización en forma realista, es decir, basado en los mercados objetivos medibles y al alcance de la organización, de, competidores plenamente identificados y de productos existentes y de posible fabricación.

5.2.4 Cadena de Valor

El análisis de esta técnica conocida como la cadena de valor será expuesto más ampliamente que en las otras técnicas por la importancia que tiene en la definición de la ventaja competitiva de una organización, pues a través de ella es posible separar las actividades en sus componentes más importantes.

Si la organización se visualiza como un todo, la ventaja competitiva no se puede comprender adecuadamente, ya que en la organización se desarrollan muchas y diversas actividades tales como producción, mercadeo, entrega, apoyo, y cada una de estas actividades puede contribuir de manera particular en el logro de la estrategia genérica.

Es necesario revisar de manera sistemática todas las actividades que una organización desempeña y la forma en que ellas interactúan, para analizar las fuentes de ventaja competitiva. Una manera de hacerlo es a través de una herramienta conocida como la cadena de valor, la cual permite disgregar a la organización en sus actividades estratégicas relevantes. Aquellas que desempeñan sus

actividades estratégicas importantes a un costo más bajo o mejor que sus competidores, obtienen una ventaja competitiva en un sector.

Porter (1989), plantea que la cadena de valor está incrustada en un campo más grande de actividades que él llama Sistema de Valor (Figura 18).

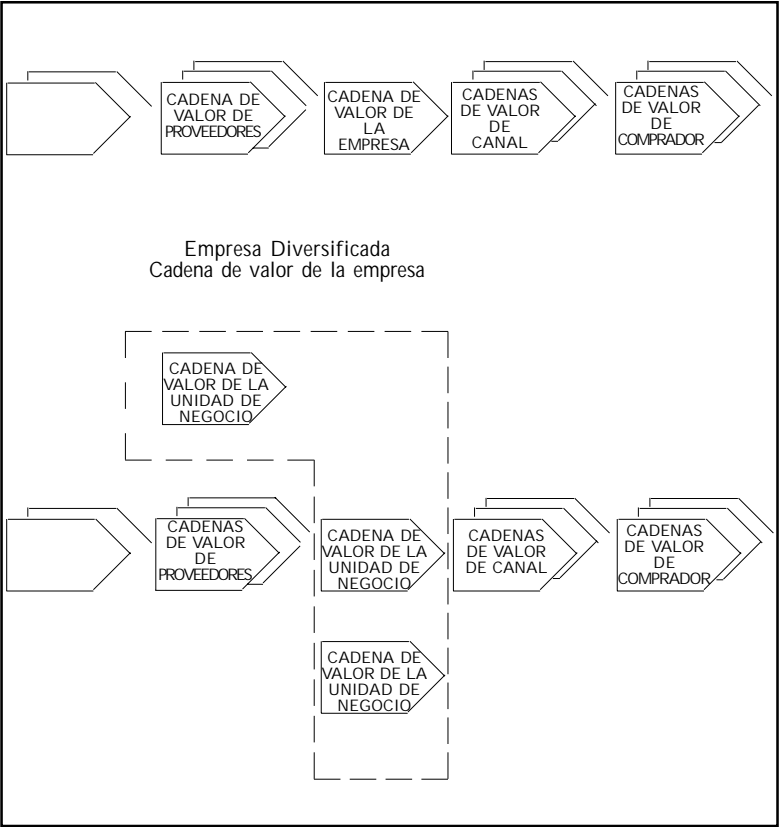
El sistema de valor plantea que los productores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba), que generan y entregan los insumos comprados, para que la organización los use en cadena; estos productores pasan a través de canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su recorrido hacia el comprador, en estos canales se desarrollan otras actividades que afectan el producto que una organización ofrece, el cual también llega a ser parte de la cadena de valor del comprador, de manera eventual. Los proveedores, además de entregar un producto, influyen en el desempeño de la organización de muchas formas. Es fundamental, comprender la cadena de valor general para poder obtener y mantener la ventaja competitiva.

El contar con un adecuado grado de integración dentro de las actividades es clave en el logro de la ventaja competitiva. Ocurre además, que una organización puede competir en los sectores industriales relacionados con cadenas de valor coordinado y obtener una ventaja competitiva a través de las interrelaciones; también puede la organización formar coaliciones con otras organizaciones o alianzas a largo plazo. Estas coaliciones implican coordinar o compartir las cadenas de valor con socios para ampliar el programa efectivo de estrategia de la organización.

Cada una de las actividades que se desarrollan en una organización pueden ser representadas usando una cadena de valor. Tanto la cadena de valor de una organización como la forma en que se desempeñan sus actividades son reflejos tanto de su estrategia y el enfoque para implementarla como de su historia.

Lo importante en la construcción de la cadena de valor son las actividades de una organización para un sector en particular, aunque puede existir similitud de las cadenas de valor entre los competidores. La diferencia que una organización presente, en su cadena en particular, representa una fuente clave de ventaja competitiva (Figura 18).

FIGURA 18
EL SISTEMA DE VALOR
 Organización de un solo Sector Industrial



FUENTE: Porter, M. (1989:53)

Porter (1989), señala que en términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total y es un reflejo del alcance del producto en cuanto a su precio y de las unidades que pueden vender.

Si se crea valor para los compradores de manera tal que se exceda el costo de hacerlo, se obtiene la meta de la estrategia genérica y la empresa llega a ser lucrativa.

Plantea que en el análisis de la posición competitiva se debe analizar el valor en lugar del costo.

La cadena de valor separa el valor total y está formada por actividades de valor y de margen.

A. Actividades de valor:

Son aquellas actividades diferentes física y tecnológicamente que desempeña una empresa; a través de ellas crea un producto valioso para sus compradores. En cada actividad de valor se usan insumos adquiridos, recursos humanos, tecnología y además, crea y usa información, parámetros de desempeño y de estadísticas de falla del producto o servicio que se ofrece. Por otra parte estas actividades crean activos financieros como inventarios, cuentas por cobrar o cuentas por pagar.

Estas actividades se dividen en dos grandes grupos.

1. Actividades primarias: son aquellas que se relacionan con la creación física del producto, su venta, referencia al comprador y la asistencia posterior a la venta, se dividen en cinco categorías genéricas como son:

- Logística interna: recibo, almacenamiento, distribución de insumos del producto, manejo de materiales, control de inventarios, programación de vehículos, y retorno a los proveedores.

- Operaciones: actividades que permiten la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de maquinarias, pruebas, impresión u operación de instalación.

- Logística Externa: actividades de recopilación, almacenamiento, distribución física del producto a los compradores, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedido y programación.

- Mercadotecnia y ventas: actividades relativas a suministrar a los compradores un medio por el cual puedan adquirir el producto o motivarlos a ellos, tales como publicidad, promoción, fuerzas de ventas, relaciones de canal y de precio.

- Servicio: estas actividades están orientadas a la prestación de servicios para analizar o mantener el valor del producto, tales como instalación, reparación, entrenamiento, repuestos de ajustes.

Según las características de cada sector, cada una de las actividades puede llegar a ser fundamental para la ventaja competitiva como puede ser, por ejemplo, la mercadotecnia y las ventas, claves para la ventaja competitiva de un banco que se dedica a otorgar créditos al sector empresarial.

2. Actividades de apoyo: Se dividen en cuatro categorías genéricas, cada una de estas categorías es divisible en varias actividades de valor distintas, que son específicas para cada sector industrial dado.

- **Abastecimiento:** Se refiere a la función de comprar los insumos usados en la cadena de valor de la empresa, es decir, no sólo se abarca a los insumos propiamente dichos sino además se contemplan materias primas, provisiones, artículos de consumo, maquinarias, equipos de laboratorio y de oficina, servicios de contabilidad, etc. Los insumos no se asocian solamente, con las actividades primarias, sino que están presentes en cada actividad de valor que se desarrolla en la empresa incluso en las de apoyo.

Al ser el abastecimiento una actividad de valor, emplea una tecnología en los procedimientos para tratar a los vendedores y en los sistemas de información; además, como actividad se esparce por toda la empresa y su costo por sí mismo es una porción muy insignificante de los costos totales pero tienen un gran impacto en el costo general de la empresa y la diferenciación.

- **Desarrollo de tecnología:** En cada actividad de valor se contempla el uso de tecnología, siendo el conjunto de todos ellos muy amplio, pues va desde el uso de tecnologías empleadas en el producto en sí mismo, hasta aquellas usadas en la preparación de documentos y el transporte de bienes. El desarrollo de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes, involucrando a diversas disciplinas científicas.

El desarrollo de tecnologías agrupa un rango de actividades de manera general. de tal manera que se mejore el producto y el proceso; apoya a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en la cadena de valor (telecomunicaciones, entrada de pedidos, automatización de la información, etc.).

Esta actividad es importante para la ventaja competitiva de todos los sectores y lo es más, en algunos en particular.

- Administración de recursos humanos: Se refiere a actividades de búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todos los tipos de personal. Respaldada tanto a las actividades primarias como las de apoyo y toda la cadena de valor; esta actividad se desarrolla en diferentes partes de la empresa y sus costos acumulativos en la mayoría de los casos no se comprenden bien (costo de reclutar, en salarios, etc.).

Esta actividad afecta la ventaja competitiva de todas las empresas, fundamentalmente en el proceso de conocer las motivaciones y habilidades del personal y, en todos los costos que conlleva su desarrollo.

- Infraestructura de la empresa: Se refiere a la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, aspectos legales, gubernamentales, calidad. Esta actividad se diferencia de las otras de apoyo en el hecho de que apoya a la cadena completa y no a actividades individuales.

En las empresas diversificadas la infraestructura puede estar dividida entre una unidad de negocio(*) y la corporación matriz; en otros casos, esta actividad ocurre simultáneamente a nivel de unidad de negocios y corporación. A pesar de verse la infraestructura de manera muy general, en muchas empresas, es una fuente muy poderosa de ventajas competitivas.

La línea punteada en la cadena de valor genérica refleja la asociación del abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos con actividades primarias específicas y, apoya a la cadena de valor completa. La infraestructura no se asocia con actividades primarias particulares

(*) Unidad de Negocios: se presenta como una entidad relevante para la formulación de estrategias.

pues apoya a la cadena entera. Las ventajas de valor son los tabiques discretos en la ventaja competitiva.

La forma en que se desempeña cada actividad combinada con su economía, determinará si la empresa cuenta con costos altos o bajos en relación con sus competidores; este desempeño también determinará la contribución a las necesidades del comprador, en consecuencia a la diferenciación.

Porter (1989), plantea que es más apropiado examinar la cadena de valor en lugar del excedente o utilidad (precio de ventas menos costos de la materia prima comprada), ya que la utilidad se usa, en la mayoría de los casos, como eje central para analizar los costos y el área en la que la empresa puede controlarlos. No obstante, ésta no es la base más sólida para tal análisis porque separa de manera incorrecta la materia prima de muchos otros insumos adquiridos para ser usados en las actividades de la empresa. A su vez, el comportamiento de los costos de las actividades no se puede comprender sin examinar de manera simultánea el costo de los insumos usados para lograrlos.

B. Margen:

Representa la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades del valor; se puede medir de diversas formas. La cadena de valor del proveedor y del canal, incluyen igualmente un margen, que es importante aislar para lograr comprender las fuentes de posición en cuanto a costos de una empresa, en razón de que tanto el margen del proveedor como del canal son parte del costo total dado al comprador.

Tipos de actividad: cada categoría de actividades primarias y de apoyo incluye tres tipos de actividad que afectan de diferente manera a la ventaja competitiva, a saber:

- Directas: son directamente involucradas en la relación de valor para el comprador: ensamble, maquinado de partes, publicidad, diseño del producto, operación de la fuerza de ventas, etc.

- Indirectas: son las que permiten desempeñar las directas en forma continua, tales como: programación, mantenimiento. operación de instalaciones, administración de las fuerzas de ventas y la investigación, etc.

- Seguro de calidad: son las que aseguran la calidad de las otras actividades tales como: monitoreo, inspección, pruebas, revisión ajuste y retrabajado. El seguro de calidad no se considera como sinónimo de acción de calidad ya que muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

El grado más adecuado para disgregar estará en función de la economía de las actividades y de los fines que se persiguen al analizar la cadena de valor. Se señala como principios básicos para aislar y separar las actividades los siguientes:

1. Tener economías diferentes.
2. Tener un alto potencial de impacto y diferenciación
3. Representar una parte importante o creciente del costo.

Se podrán hacer separaciones más detalladas en algunas actividades, en la medida en que al hacer el análisis se presenten diferencias importantes de considerar para la ventaja competitiva. Algunas actividades se presentarán combinadas porque son importantes para la ventaja competitiva. Se pretende lograr todo lo que hace una organización dentro de una actividad primaria o de apoyo. Las etiquetas de las actividades de valor se deben elegir de manera tal que reflejen la mejor perspectiva del negocio y, el orden de las actividades debe seguir ampliando el flujo del proceso, sin embargo, depende también del juicio.

C. Eslabones dentro de la cadena de valor

La cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes y las mismas están relacionadas por eslabones dentro de la misma.

Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra y, la ventaja competitiva, generalmente proviene entre las actividades de dos maneras: a través de la optimización y de la coordinación. Los eslabones reflejan los intercambios entre las actividades, se reduce el costo o se aumenta la diferenciación en la medida en que exista una adecuada coordinación entre los eslabones.

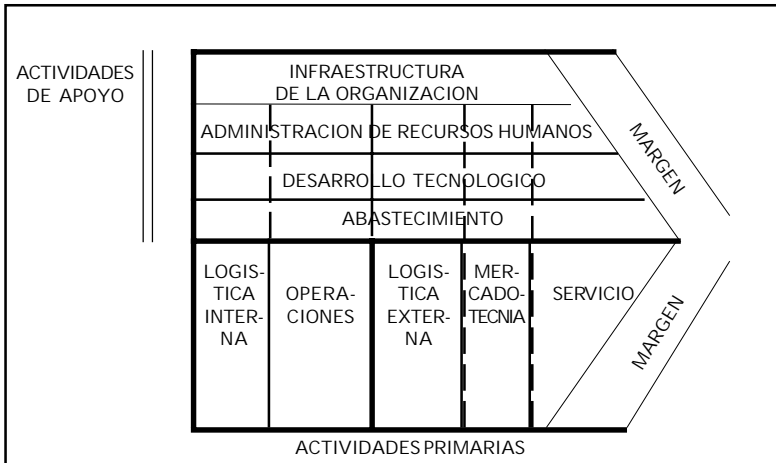
El definir la cadena de valor de una empresa para que sea competitiva en un sector, es un paso necesario para diagnosticar su ventaja competitiva. Se inicia con la cadena genérica y cada actividad de valor se debe identificar en la organización en particular; cada estrategia genérica puede dividirse en actividades discretas, si se definen las actividades de valor relevante; es necesario aislar las actividades con economía y tecnología discreta.

Existen eslabones que son comunes para distintas empresas. Los más evidentes son los eslabones entre las actividades de apoyo y las primarias, representadas por las líneas punteadas en la cadena de valor genérica (Figura 19).

Los eslabones entre las actividades de valor surgen de diversas causas genéricas, entre ellas las siguientes:

- La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas.
- El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas.

FIGURA 19
LA CADENA DE VALOR GENÉRICA



FUENTE: Porter, M. (1989:55)

- Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo.

- Las funciones de seguros de calidad, pueden ser realizadas de diferentes maneras.

Los eslabones en muchas oportunidades son ignorados, a pesar de ser cruciales para la ventaja competitiva; la identificación de ello es un proceso de búsqueda en la que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras. Para explotar los eslabones se requiere de un adecuado flujo de información, de forma tal que sea posible la coordinación, la optimización y la obtención de ventaja competitiva a partir de ellos.

Porter (1989), señala que la administración de los eslabones, es la tarea organizacional más compleja que la administración de las mismas actividades de valor; en consecuencia, por la dificultad de

reconocerlos y administrarlos, aquellos que tengan capacidad de hacerlo obtendrán una fuente sostenida de ventaja competitiva.

D. Cadena de valor añadido

En cuanto a la importancia de analizar la cadena de valor, Jarillo (1989) plantea que la empresa se puede considerar como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores, por lo que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor añadido, desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

La organización está conformada por una serie de operaciones que realiza añadiendo valor a las materias primas y suministros que compra externamente. Se añade valor al diseñar, fabricar, vender, distribuir los productos; además, se añade valor de una manera genérica al organizarse o al diseñar la estrategia. Es decir, que la empresa añade valor cuando vende los inputs adquiridos, y ha hecho «algo» que es valorado por los clientes; por ejemplo, plantea que un cliente prefiere pagar más por un auto terminado que por un montón de piezas y partes del mismo desarticulados.

La organización compra bienes y/o servicios al exterior (inputs), las cuales son transformados y vendidos, para lograrlo debe desarrollarse una serie de actividades primarias como podrían ser: traer los inputs a la empresa, transformarlos, conseguir clientes, entregarlos, dar servicios post-venta, y otras actividades de soporte, como pueden ser: financiar las operaciones, diseñar los productos y determinar la estrategia. Dependiendo del tipo de organización variarán las actividades fundamentales de cada una, lo importante es descomponer la organización en sus elementos básicos, agrupándolos de acuerdo a la terminología que está detrás y según las cosas que van necesariamente unidas y aquellas que sea posible separar.

Jarillo (1989), señala como forma de saber si dos operaciones realizadas por la empresa son separables, es preguntarse si es posible subcontratarlas; es decir, si una de ellas podría no efectuarse en la empresa manteniendo la otra. Señala además, una forma gráfica de ver cómo la empresa está añadiendo valor a los imputs adquiridos. Esta forma la presenta partiendo del Estado de resultados pues, esta es una herramienta muy clara de análisis de cada una de las partes que conforman a la empresa.

A través del estado de resultados se obtendría el primer desglose; sin embargo, para ser operativo cada parte de la cadena debe ser, a su vez desglosada en sus partes diferenciadas.

Se puede hacer desglose hasta descomponer a la organización en sus partes constituyentes; se trata es de separar actividades distinguibles, de características propias y de un tamaño tal que sea útiles para el análisis. Si la operación se lleva al extremo (por ejemplo 0,01 del 100%), es posible que tales actividades sean importantes para la estrategia de la empresa.

Es fundamental señalar que al desglosar, se debe reconstruir el estado del resultados, partiendo de la forma en que se presenta comúnmente para fines contables, ya que en el referido estado se presentan los grupos de gastos agrupados por categorías (personal, compras), sin considerar la forma en que éstos afectan la creación de valor dentro de la organización y, presentado de esta forma, es inútil para el análisis estratégico.

5.3 APLICACION: Técnicas para determinar en dónde hacer acciones de refuerzo, de redesplicue y políticas en el C.C.M.

5.3.1 Factores claves del éxito (FCE) del C.C.M.

Para la aplicación de esta técnica se escogieron sólo cuatro programas, asignados a los objetivos más importantes, por ser estos en los que es más factible aplicarla (Cuadros 34, 35, 36 y 37).

CUADRO 34
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Objetivo 5.
Programa de Comercialización

Variables Estratégicas	+		-		
Personal	A	B	C		
Clima organizacional	A	C	B		
Cultura organizacional	A	B	C		
Calidad de servicio		A	C	B	
Gama de Productos	B	B	A		
Publicidad	B	C	A		
Investigación y desarrollo			A	B	C
Tecnología			B	A	C
Capital	B	C	A		
Canales de distribución	B	C	A		
Organización	A	C	B		
Flexibilidad		A	B	C	

Leyenda:

Empresa: A = C.C.M.; B = Roscas; C = Internacionales

FUENTE: Elaboración propia, con base en información reportada por el CCM.

CUADRO 35
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Objetivo 4.
Programa de Asistencia Técnica y Crediticia

Variables Estratégicas	+			-
Personal	B	C	A	
Clima organizacional	A	B		C
Cultura organizacional		A	C	B
Calidad de servicio		A	B	C
Gama de Productos		C	B	A
Publicidad		B	C	
Investigación y desarrollo			B	C
				A
Tecnología	C		B	
Capital	B	C	A	
Canales de distribución	A	B		
Organización	A	B	C	
Flexibilidad	A	C		B

Leyenda:

Empresa: A = C.C.M.; B = Banca Privada; C = Sector Público.

FUENTE: Elaboración propia, con base en información reportada por el CCM.

CUADRO 36
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Objetivo 7.
Programa de Consumo

Variables Estratégicas	+			-
Personal			C A	B
Clima organizacional			A B	C
Cultura organizacional			A B	C
Calidad de servicio			A B	C
Gama de Productos	C	B	A	
Publicidad	C	B	A	
Investigación y desarrollo			A C	B
Tecnología	C		A B	
Capital		C	B A	
Canales de distribución		C A	B	
Organización			A C	B
Flexibilidad		A	B C	

Leyenda:

Empresa: A = C.C.M.; B = Pequeños comerciantes de la zona; C = Supermercados

FUENTE: Elaboración propia, con base en información reportada por el CCM.

CUADRO 37
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Objetivo 2.
Programa de Formación

Variables Estratégicas	+			-
Personal		B	A	C
Clima organizacional	A		C	B
Cultura organizacional	A		C	B
Calidad de servicio		A	C	B
Gama de Productos	C		A	C
Publicidad		C	A	B
Investigación y desarrollo	C	A	B	
Tecnología		C	B	A
Capital	B			
Canales de distribución	B			C
Organización	A	C		B
Flexibilidad	A		B	C

Leyenda:

Empresa: A = C.C.M.; B = Sector Público; C = Sector Privado.

FUENTE: Elaboración propia, con base en información reportada por el CCM.

5.3.2 Matriz DOFA

A través de la aplicación de la matriz DOFA en el C.C.M, se hará un análisis integrado de las debilidades y fortalezas del mismo, vinculadas con las oportunidades y amenazas a las que está expuesto, es decir, se trata de conocer cómo las referidas fortalezas y oportunidades, permiten neutralizar el efecto negativo de las debilidades y amenazas (Cuadros 38 y 39).

CUADRO 38
MATRIZ DOFA

	FORTALEZAS F	DEBILIDADES D
Oportunidades O	Estrategias FO 1	Estrategias D.O. 2
Amenazas A	Estrategias FA 3	Estrategias D.A. 4

FUENTE: Elaboración propia. Mérida, 1993.

(Veáse detalle de F.O.1; D.O.2; F.A.3 y D.A.4 en Cuadro Nro. 39).

CUADRO 39
MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES,
FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA) PARA EL C.C.M.

1 ESTRATEGIA F.O	2 ESTRATEGIA D.O.
<ul style="list-style-type: none"> - La presencia de una coordinadora general para los C.E.P. (F) va a permitir un adecuado desarrollo del diagnóstico integral de cada comunidad (O) y una agilización del proceso de legalización de los C.E.P. - Al ser el C.C.M., el único que construye los fogones en la zona (F) puede hacer talleres de enseñanza a miembros de los C.E.P., para cubrir la cantidad de solicitudes existentes (O). - El funcionamiento de las comisiones agrícolas (F) va a permitir aumentar la eficiencia en el proceso de comercialización (O). - El funcionamiento de la parcela demostrativa (F) permite dar a conocer el programa de aplicación de técnicas apropiadas para lograr su mayor productividad (O). - El control administrativo de la proveeduría (F) dará confianza y motivará la apertura de otras proveedurías en otras comunidades (O). - Las buenas relaciones que se tiene con los mercados existentes (F) permitirá un contacto más directo de los productores con el proceso de comercialización (O). 	<ul style="list-style-type: none"> - La legalización de los C.E.P. (O) permitirá darle independencia a las comunidades y contrarrestar la actitud paternalista del C.C.M. (D). - A través de un proceso sencillo y entendible de promoción (O) se debe incentivar a los jóvenes a participar en el Programa de Formación de Promotores Populares (D). - Al incorporar en la actividad formativa aspectos de la economía agrícola doméstica (O) se incentiva la participación de mayor número de personas en los C.E. P. (D). - La legalización de los C.E.P. (O) debe permitir introducir proyectos ante diferentes entes tanto públicos como privados con el fin de obtener el financiamiento necesario para avanzar en la construcción de viviendas, guarderías, etc. (D). - Se debe negociar con los proveedores del material para fogones aprovechando las buenas relaciones (O) para disminuir los costos de materia de prima y evitar escasez de dichos materiales (D). - Al obtener recursos a través de organismos públicos y privados (O) es posible incrementar el monto y el número de créditos otorgados (D).

CUADRO 39

MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA) PARA EL C.C.M. (Continuación)

1	2
ESTRATEGIA F.O	ESTRATEGIA D.O.
<ul style="list-style-type: none"> - El contacto con el hospital a través de las comisiones de salud (F) permitirá a los miembros de los C.E.P. realizar pasantías de primeros auxilios y/o enfermería (O). 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal de asistencia técnica nuevo en el C.C.M. que está poco motivado (D), debe participar en los talleres de promotores populares (O). - Al incrementarse la relación y el apoyo obtenido por organismos públicos y privados (O) se debe contrarrestar la escasa asistencia técnica actual (D). - La relación con nuevos mercados (O) debe permitir la mayor participación de los productores en el proceso (D) - Al diversificar los productos ofrecidos en la proveeduría y reiniciar la feria de consumo popular (O) se harán mayores compras a precios más bajos (D) y se incrementará la participación en la proveeduría. - El funcionamiento de la proveeduría y la artesanía (O) incrementará el autofinanciamiento (D).
3	4
ESTRATEGIA F.A.	ESTRATEGIA D.A.
<ul style="list-style-type: none"> - La creación de la escuela de promotores populares (F) contrarresta la desmotivación de los jóvenes generada por la situación del país (A). 	<ul style="list-style-type: none"> - Al iniciarse el contacto directo con las comunidades (D) se debe producir una gran motivación de forma tal que se contrarreste la idea excesiva institucional del C.C.M., y las promesas populistas de los partidos políticos (A).

CUADRO 39

MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA) PARA EL C.C.M. (Continuación)

3	4
ESTRATEGIA F.A.	ESTRATEGIA D.A.
<ul style="list-style-type: none"> - Al enseñar a los pasantes de distintas instituciones las técnicas para construir fogones (F) ellos pueden transmitirles a la gente los beneficios de los mismos (A). - La planificación y diversificación de las siembras (F) debe ir generando disminución continua de la monoproducción (A). - Los contactos hechos con los organismos públicos y privados para obtener apoyo técnico (F) va a permitir canalizar una asistencia técnica más adecuada y una disminución en el excesivo uso de fungicidas y productos químicos en general (A). - El contacto con INPARQUES (F) permitirá establecer claramente los derechos y las limitaciones de los productores para obtener la leña que necesitan (A). - La garantía de precios y pago seguro (F) a los productores deben aminorar la participación de los intermediarios (A). 	<ul style="list-style-type: none"> - En la medida que el personal del C.C.M y los miembros del C.E.P., se vayan formando de manera permanente (D) podrán incentivar a las distintas comunidades a que se formen y contrarrestar el efecto negativo que produce en la gente, la situación del país (A). - Si el C.C.M. logra obtener apoyo financiero para el Programa de Asistencia Crediticia (A) podrá aumentar el monto otorgado en préstamo, así como el número de créditos y establecer una tasa de interés justa, según las condiciones del productor (D). - Al hacer el C.C.M. una adecuada planificación de asistencia técnica, estableciendo los programas según las necesidades (D) debe disminuir la monoproducción, la participación de los intermediarios y la escasez de algunos rubros básicos (A). - La motivación hacia la participación masiva de los miembros de la comunidad en los programas de salud (D) debe contrarrestar la apatía y el cansancio de la gente (A).

CUADRO 39
 MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES,
 FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA) PARA EL C.C.M.
 (Continuación)

3	4
ESTRATEGIA F.A.	ESTRATEGIA D.A.
<ul style="list-style-type: none"> - El contacto con el hospital (F) a través de las comisiones de salud debe aminorar la apatía de la gente por sentirse utilizada sólo para proyectos de los pasantes de medicina (A). - La venta de artículos de primera necesidad a precios más bajos a los socios de la proveduría (F) contrarresta el bloqueo del comercio local (A). - La relación permanente con los mercados para asegurar la colocación de los productos agrícolas así como el incremento de las ventas de la proveduría (F) permiten ir aumentando el autofinanciamiento por parte del C.C.M. a través de los programas (A). 	<ul style="list-style-type: none"> - Las compras deben hacerse en lo posible a los proveedores directos, evitando intermediarios (D) para abaratar los costos y evitar la escasez (A). - La adecuada organización y crecimiento de los programas económicos (D) debe garantizar el crecimiento del C.C.M., amenazado por la escasez de recursos (A).

 Leyenda: D = Debilidades; F = Fortalezas; O = Oportunidades; A = Amenazas.

FUENTE: Elaboración propia. Mérida, 1993.

5.3.3 Matrices de cartera de pares producto - mercado del C.C.M.

La cartera de pares producto-mercado, permite conocer cuáles de ellos son claves para el éxito del C.C.M.; además es posible determinar cuál acción estratégica debe implantarse en cada caso (Cuadro 40).

CUADRO 40
PARES PRODUCTO - MERCADO DEL C.C.M.

PRODUCTO	NACIONAL	REGIONAL	INTERNACIONAL	FAMILIAS CAMPELINAS DE LOS CEP	FAMILIAS ADSCRITAS A	PUBLICO EN GENERAL
Organización				Refuerzo	Refuerzo	
Formación				Refuerzo	Redespliegue	
Tecnología				Refuerzo	Refuerzo	
Viviendas populares					Redespliegue	
Asistencia Técnica				Acciones Políticas Refuerzo	Acciones Políticas Refuerzo	
Asistencia Crediticia					Refuerzo	
Comercialización	Refuerzo	Refuerzo	Redespliegue			
Salud				Acciones Políticas Refuerzo	Acciones Políticas Refuerzo	
Proveeduría				Refuerzo	Refuerzo	Refuerzo
Feria				Redespliegue	Redespliegue	Redespliegue
Hospedería	Redespliegue	Redespliegue	Redespliegue			
Artesanía	Redespliegue	Redespliegue	Redespliegue			
Financiamiento	Redespliegue	Refuerzo	Refuerzo			

FUENTE: Elaboración propia. Mérida, 1993.

5.3.4 Cadena de Valor del C.C.M.

Se analiza la cadena de valor del C.C.M. a través de los programas y áreas más importantes: mediante la interrelación entre ellos, en una matriz es posible observar de qué forma cada programa y área de apoyo va agregando valor a otro. Se observa además la forma en que ellos contribuyen en la minimización de los costos de otros, ya sea a través de economías de escala, de la curva de experiencia, del uso de la capacidad instalada, de los costos compartidos, etc. (Cuadro 41).

CUADRO 41
CADENA DE VALOR DEL CENTRO CAMPESINO
«EL CONVITE»

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		PROVEE- DURIA	COMER- CIALIZACION	ORGANI- ZACION	FORMACION	ASIST. TECNICA	ASIST. CREDITICIA	G. GENERAL	ADMINIS- TRACION
PROVEE- DURIA				VA = La obtención de precios más bajos en artículos de primera necesidad motiva la participación.	VA = La participación activa de los socios en las actividades de la proveeduría garantiza una formación en esas áreas a los miembros de la organización.			VA = El adecuado funcionamiento de cada programa justifica y respalda la actuación de la Gerencia General.	VA = La eficiente administración de los recursos exigidos y obtenidos en cada programa avala la gestión administrativa.
COMER- CIALIZACION		DC = Los camiones que distribuyen los productos agrícolas a los mercados traen mercancía a precios más bajos para la proveeduría.		VA = El contar con mercados seguros para los productos agrícolas refuerza la organización.	VA = La necesidad de personal capacitado motiva hacia la formación.	VA = La obtención de productos de calidad para ser comercializados, refuerzan la asistencia técnica.	DC = El control de los créditos se hace a través del programa de comercialización.	VA = IDEM	VA = IDEM.
ORGANI- ZACION		VA = Motivación de los socios por los beneficios. DC = La gente de los C.E.P. participa en las labores de logística	VA = Las comisiones agrícolas de cada C.E.P. planifican y acusan al C.C.M. la producción, lo cual permite negociar en mejores		VA = Los C.E.P. a través del equipo de formación canalizan los contactos con instituciones formativas.	VA = Los C.E.P. a través del equipo de formación de base garantizan el adecuado seguimiento de los programas de asistencia técnica.	VA = El funcionamiento de las comisiones agrícolas de cada C.E.P., garantiza el equilibrio y seriedad en el otorgamiento de los créditos..		VA = IDEM.

CUADRO 41

CADENA DE VALOR DEL CENTRO CAMPESINO

«EL CONVITE»

(Continuación)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		PROVEEDURIA	COMERCIALIZACION	ORGANIZACION	FORMACION	ASIST. TECNICA	ASIST. CREDITICIA	G. GENERAL	ADMINISTRACION
		interna, externa y operaciones.	condiciones con los mercados.		DC = Los C.E.P. con su estructura organizativa propician y facilitan el proceso formativo.				
FORMACION		VA = La formación de los miembros de los C.E.P. que a su vez son socios de la proveeduría garantizan la labor social de esta última.	VA = La participación de los productores en el proceso de comercialización representa un proceso de formación constante.	VA = La formación permanente fortalece la organización.		VA = Los cursos promovidos por el C.C.M. conjuntamente con otros organismos, le dan respaldo y credibilidad a la asistencia técnica ofrecida.	VA = Los programas de formación constantes aseguran el uso adecuado de los recursos por parte de los productores.	VA = IDEM.	VA = IDEM.
		DC = El entrenamiento de los socios y so posterior participación en las labores de la proveeduría baja los costos de personal.	DC = Al participar los productores se minimizan los costos de producción y empaque.						
ASISTENCIA TECNICA			VA = Se asegura la calidad de los productos, se promueve el cultivo de rubros competitivos.	VA = La asistencia técnica refuerza la organización.	VA = El apoyo asistencial obtenido de otras instituciones permite que los productores conozcan las técnicas y se las transmitan a otros productores.		VA = El apoyo técnico le da seguridad a los productores para solicitar créditos. DC = Se asegura un uso eficiente de los recursos y un mínimo de pérdidas.	VA = IDEM.	VA = IDEM.
ASISTENCIA CREDITICIA			VA = El apoyo económico garantiza la obtención de buenas cosechas	VA = Se estimula a los productores a organizarse pues el otorgamiento	VA = El compromiso del productor con su C.E.P. y con el C.C.M. lo	VA = La obtención de créditos por parte de los productores los obliga a buscar		VA = IDEM. VA = IDEM.	VA = IDEM.

CUADRO 41

CADENA DE VALOR DEL CENTRO CAMPESINO «EL CONVITE» (Continuación)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	PROVEE- DURIA	COMER- CIALIZACION	ORGANI- ZACION	FORMACION	ASIST. TECNICA	ASIST. CREDITICIA	G. GENERAL	ADMINIS- TRACION
		para los mercados.	de los créditos es para los miembros de los C.E.P.	obliga a formarse permanentemente.	asistencia crediticia. DC = Los créditos contemplan montos para programas de asistencia técnica			VA = IDEM.
GERENCIA GENERAL	VA = Gestiona la obtención de recursos y el apoyo del C.C.M. en su funcionamiento.	VA = Realiza los contactos con los mercados actuales y nuevos.	VA = Le da la viabilidad a todos los lineamientos que recibe de los distintos C.E.P. existentes.	DC = La permanente promoción y apoyo de la gerencia general: local, personal, material, facilita el proceso formativo.	VA = Apoya y promueve el funcionamiento de la parcela demostrativa, la cual representa una evidencia de las ventajas de la diversificación.	VA = Vigila y coordina las actividades necesarias para garantizar la asistencia técnica, la administración, uso y control de los créditos.		VA = IDEM.
ADMINIS- TRACION	VA = Control diario de las entradas y salidas de caja. DC = Apoyo en recursos humanos en el proceso de registro y control de las operaciones diarias.	VA = La existencia de una administración eficiente en el C.C.M. refuerza el proceso de comercialización. DC = La administración central del C.C.M. se encarga del registro y control de entradas y salidas de recursos por compra y venta de productos agrícolas.	VA = Administra todos los recursos que se mueven en los programas.	DC = El personal de administración del C.C.M., se encarga de administrar todos los ingresos y las erogaciones de los cursos.	DC = La administración adecuada de la parcela demostrativa minimiza los costos de los programas asistenciales.	VA = El control de manera precisa la entrega y cobro de los créditos.		VA = IDEM.

LEYENDA:

VA = Valor Agregado. Refleja la forma en que cada programa señalado en la primera columna agrega valor a cada programa con el que se cruza en los respectivos recuadros de la matriz.

DC = Minimiza costos. Señala la forma en que cada programa señalado en la primera columna contribuye a minimizar los costos de cada programa con el cual se cruza en los respectivos recuadros de la matriz.

FUENTE: Elaboración propia. (1993).

5.3.5 Acciones estratégicas a implantar en el C.C.M.

De acuerdo con el análisis realizado a las técnicas conocidas como: Factores Claves del Exito(F.C.E.), Matriz DOFA, Matrices de cartera de pares producto-mercado y Cadena de Valor, las acciones a implantar serían las siguientes:

Acciones de Refuerzo

- En el Programa de Comercialización se observa que en relación a los FCE, se debe aumentar la gama de productos ofrecidos a través de planes conjuntos con el Programa de Asistencia Técnica, incrementando la diversificación de producción; esta acción contribuirá a enfrentar mejor a los mercados y a aumentar los ingresos para el programa (capital), como consecuencia de mayores cantidades y variedades de productos ofrecidos.

- En el Programa de Asistencia Técnica y Crediticia se observa en los análisis de los FCE, que está débil en cuanto a personal bien entrenado y suficiente para atender las necesidades existentes. La gama de productos, las distintas alternativas de crédito que se ofrecen, no están acordes con las necesidades y condiciones de cada productor; igual ocurre con la asistencia técnica, por lo que es necesario reforzar, ofreciendo programas de entrenamiento constante al personal y exigiendo más apoyo técnico por parte de los organismos tanto públicos como privados, con los que el C.C.M. mantiene relaciones.

- En el análisis del Programa de Consumo se observa que entre los FCE más débiles está el del personal y, se requiere acciones de refuerzo en la implantación de programas de formación permanente a dicho personal, preparándolo adecuadamente para asumir la responsabilidad de la proveeduría, igual ocurre con el Programa de Formación para el cual se requiere de personas

altamente motivadas y dispuestas a transmitir una serie de conocimientos básicos, para el desarrollo de la organización popular.

- En el análisis de la matriz de pares producto mercado se plantean acciones de refuerzo para el Programa de Comercialización en el mercado regional y nacional; con una asistencia técnica adecuada se podrán ofrecer mejores productos a los mercados actuales y a otros nuevos, por lo que se podrán exigir mejores condiciones y precios en el proceso.

- Se plantean acciones de refuerzo, para los Programas de Organización, Formación, Tecnología, Asistencia Técnica, y Proveeduría, hacia los mercados formados por las familias campesinas del Municipio Rangel y las familias adscritas a los C.E.P., en virtud de que la estrategia genérica es «Segmentación con diferenciación en el Municipio Rangel - Estado Mérida».

- La Cadena de Valor de los programas escogidos (Formación, Proveeduría, Asistencia Técnica y Crediticia y, Comercialización) sugiere realizar acciones de refuerzo de entrenamiento de personal, tal y como se señaló al revisar los FCE; acciones de refuerzo en el seguimiento y control de las actividades previstas en cada programa, acciones de refuerzo en una mayor incorporación de los productores en los distintos programas; es decir, una participación activa de los miembros de las comunidades en todo el proceso que se adelanta en el CCM.

- Aquellos factores en los que el C.C.M. posee ventaja competitiva, tales como clima y cultura organizacional, calidad del servicio, organización y flexibilidad, deben mantenerse mediante permanentes acciones de refuerzo, para que esa ventaja le permita al C.C.M. lograr en el tiempo una mejor participación en el sector.

- La promoción de los servicios ofrecidos por el C.C.M. se puede incrementar a través del contacto directo y permanente de los miembros de los C.E.P. con las comunidades, ya que, dadas las características culturales de los campesinos, muchos de ellos mantienen una actitud pasiva ante los problemas que los aquejan y otros sienten que no son capaces de hacer algo distinto para mejorar.

El análisis de la Cadena de Valor sugiere la necesidad de reforzar las labores de la Gerencia General y de la Administración, en virtud de que estas áreas apoyan fuertemente a todos los programas, bien sea generando valor o minimizando costos. Este refuerzo se debe traducir en la incorporación de sistemas administrativos automatizados eficientes, en el manejo de información integral a nivel de la Gerencia General, para realizar adecuadamente las labores de planificación, control y toma de decisiones.

Acciones de Redespliegue

- Del análisis de los FCE, se deduce que se requieren acciones de redespliegue fundamentalmente en áreas tales como: publicidad, gama de productos, investigación y desarrollo, tecnología y capital. Estas acciones necesarias se confirman al analizar la Cadena de Valor para los programas previamente identificados; a través de la Cadena de Valor se analiza en detalle cada programa, pues su gran utilidad es que permite separar cada actividad en sus componentes más importantes y de esta separación o desglose sistemático se conoce con claridad qué acciones emprender.

Se deben realizar acciones de redespliegue en:

Buscar asesoría a nivel de las distintas áreas que necesitan ayuda externa, esta asesoría al estar claramente identificada, puede provenir de organismos públicos o privados, a través de convenios firmados o de otro tipo de ayuda indirecta que sea posible obtener.

- En virtud de que para el C.C.M. sería muy oneroso crear un programa en investigación y desarrollo, debe desplegarse incorporando a miembros de su personal en aquellos programas establecidos por otras instituciones, en áreas tales como asistencia técnica adecuada a las necesidades de la zona, publicidad y mercadeo de los productos agrícolas, estudios orientados a la motivación y posterior formación de promotores sociales.

- No obstante, lo oneroso que sería para el C.C.M. la creación de un área exclusiva para investigación y desarrollo, debe buscar el apoyo necesario de otros organismos para diseñar y/o implantar sistemas de conservación de productos agrícolas, para aquellos casos en que no sea posible controlar la sobreproducción de algún rubro o casos en que se logre el redespiegue hacia mercados internacionales y los productos deban conservarse por varios días hasta llegar al consumidor final.

- Se deben implantar sistemas tecnológicos adecuados a las necesidades de los distintos programas, tales como: sistema automatizado para el Programa de Asistencia Crediticia y el de Comercialización, sistema administrativo automatizado para los programas económicos, tales como Hospedería, Proveeduría, Artesanía.

- Como ya se mencionó antes, el C.C.M. es débil en cuanto a la gama de productos a ofrecer en los distintos programas; por lo tanto debe ofrecer en formación, cursos de acuerdo con las verdaderas necesidades de la gente (anlizar los resultados del diagnóstico por comunidades). En la proveeduría debe, en un plazo no mayor de un año, comenzar a ofrecer otros productos de primera necesidad, además de comestibles, tales como ropa, calzado, y en el mediano plazo (dos o tres años) productos de línea blanca. Por otra parte, es fundamental que estos productos sean ofrecidos también a las comunidades campesinas más distantes del eje central del Municipio Rangel, Mucuchíes, por lo que debe abrir otra (s) proveeduría (s) en el plazo (2 años) en estas comunidades.

Productos de primera necesidad √ Mercados: Familias Campesinas y Miembros de los CEP = Acción de Redespliegue Integral.

- Al establecer un adecuado programa de asistencia técnica con seguimiento continuo a las parcelas, es de esperarse que los resultados se traduzcan en una mayor calidad, variedad y cantidad de productos agrícolas ofrecidos, lo que permitirá que el Programa de Comercialización se lance hacia mercados internacionales en el mediano plazo (en tres años).

Productos agrícolas √ Mercado internacional = Acción de Redespliegue Integral.

- Al contar con el diagnóstico Integral de las comunidades se conocerán las reales necesidades de vivienda, y de esta forma, iniciar los trámites de obtención de financiamiento a través de FONDUR, INAVI o INREVI, para la autoconstrucción de viviendas populares; esta actividad estaría coordinada y controlada por miembros del C.C.M. y de los C.E.P.

Producto: viviendas populares √ Mercado: Familias campesinas y miembros de los CEP = Acción de redespliegue.

El local del C.C.M. debe ofrecerse como hospedaje para turistas regionales, nacionales e internacionales, lo cual permitirá obtener fondos adicionales para cubrir las necesidades de los programas más débiles en recursos económicos; no se debe ampliar mucho la oferta de servicios turísticos, en este período ya que se corre el peligro de desviar los objetivos del Centro.

Producto: Hospedería √ Mercado: Nacional e Internacional = Acción de Redespliegue.

A través de la legalización de los CEP, se podrán presentar proyectos específicos avalados por el C.C.M. ante instituciones

públicas y privadas con el fin de obtener otras fuentes de financiamiento.

Producto: Proyectos y Mercado: Nacional = Acción de Redespliegue

El C.C.M. deberá establecer un sistema de compensaciones no sólo de carácter económico, sino de carácter social, de seguridad, de crecimiento personal, etc., de forma tal, que el personal se sienta permanentemente estimulado a alcanzar las metas previstas, esto en virtud de que el tipo de trabajo es muy exigente y poco gratificante y, a pesar de existir mucha motivación, en el entorno persisten grandes amenazas para el mismo.

El C.C.M. debe modificar su actual estructura organizativa, distribuyendo adecuadamente las funciones a realizar, de tal forma de aprovechar la motivación y capacidad del personal de la organización, para asignarle a cada miembro actividades en las cuales son más eficientes.

Acciones Políticas

El análisis de la Cadena de Valor de cada uno de los programas, sugiere lo siguiente:

- Establecer contactos con algunos pequeños intermediarios para negociar el servicio de transporte, tanto desde las parcelas hacia el C.C.M. como del C.C.M. hacia los mercados, con esto se cubrirán las insuficiencias del Centro y se prestará un servicio más rápido y de mejor calidad.
- Una formación permanente de los productores, a través de los distintos programas deberá permitir el proceso de selección y empaque de mercancía, con una garantía de que lo ofrecido es

de calidad, se aligeraría la comercialización y sería más participativa la fijación de los precios y todo el resto del proceso.

- Se debe negociar de manera permanente el apoyo técnico, logístico, financiero y de asesoría con instituciones que lo hagan posible, siempre y cuando no pongan en peligro la misión del C.C.M.
- Es necesario establecer contactos, acuerdos, negociaciones con aquellas instituciones (corporaciones, ministerios, universidades, alcaldías, institutos, etc.) que aún no conocen el C.C.M., con la idea de obtener asesoría, apoyo técnico, logístico y financiero.

Se debe negociar con aquellas instituciones educativas que posean tesis de grado, trabajos y/o líneas de investigación, etc., relacionados con la reparación y reconstrucción de maquinarias agrícolas existentes, así como la construcción (innovación) de otros: equipos igualmente necesarios en la producción y desarrollo de procesos sencillos y accesibles para el pequeño productor, con el fin de conocer las técnicas, transmitir las y aplicarlas en un plazo no mayor de dos años.

6. EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN EN LOS GRUPOS DE PODER

Los grupos de poder humanos tomarán posiciones de oponentes o de aliados de las acciones emprendidas por la organización, por lo tanto, en muchos casos es necesario negociar con ellos para así poder implantar la estrategia genérica y ejecutar las acciones previstas.

En el Capítulo II - Sección 5-5.3. «Estudio de los grupos de poder», se analizaron pormenorizadamente los distintos grupos de poder que influyen en el C.C.M. Sin embargo, en esta sección es

necesario revisar algunos aspectos con relación a estos grupos, pues lo que importa es analizar cuál será su reacción ante las distintas acciones estratégicas que el C.C.M. se propone emprender en el horizonte de tiempo previsto (cinco años), para alcanzar la situación deseada; en el caso de existir grupos oponentes e indiferentes que afecten el logro, determinar qué acciones se debe seguir para neutralizar el efecto negativo y de qué forma se puede negociar con dichos grupos.

Por lo tanto es necesario:

- 1 . Identificar los grupos de poder.
2. Analizar sus intereses y cultura (forma de ver el mundo).
3. Poder de estos grupos (conocer las fuentes y los instrumentos de poder),
4. Cuáles y para qué acciones serían aliados y cuándo serían oponentes.
5. Qué acciones políticas hay que emprender para que las demás acciones sean efectivas.

6.1 Aplicación

A continuación se presenta un cuadro resumen , en donde se aprecia cuál se estima será la reacción esperada de los grupos de poder del C.C.M. ante las distintas acciones a tomar (refuerzo, redespliegue y políticas) (Cuadro 42).

6.2 Comentarios acerca de la reacción de los grupos de poder del C.C.M.

Al analizar cual será la reacción de los grupos de poder ante la implantación de las distintas estrategias se observa que los mayores oponentes están representados por los intermediarios, las roscas y los partidos políticos.

CUADRO 42

6.1.1 EVALUACIÓN DE LOS GRUPOS DE PODER DEL C.C.M.

ACCIONES ESTRATEGICAS	COMUNIDADES CAMPEÑINAS	MIEMBROS DE LOS C.E.P.	PERSONAL DEL C.C.M.	GRUPOS CAMPEÑINOS POPULARES	CESAP	INTERMEDIARIOS Y ROSCAS	PARTIDOS POLITICOS	ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS	ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS QUE NO CONOCEN EL C.C.M.
Redespliegue									
Modificar la estructura organizativa del C.C.M.	Indiferencia	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Indiferencia	Apoyo	Apoyo	Apoyo
Buscar fuentes alternadas de financiamiento.	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Oposición	Oposición	Oposición	Oposición
Promover el C.C.M. y sus programas en aquellos organismos que no lo conozcan.	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Oposición	Oposición	Apoyo	Apoyo
Hacer un censo de la comunidad del Municipio Rangel.	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Oposición	Oposición	Apoyo	Apoyo
Formar educadores populares.	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Oposición	Oposición	Apoyo	Apoyo
Apoyar y fomentar la siembra de rubros competitivos.	Indiferencia	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Oposición	Indiferencia	Apoyo	Apoyo
Establecer incentivos por cumplimiento de metas para el personal.	Indiferencia	Apoyo	Apoyo	Indiferencia	Apoyo	Indiferencia	Indiferencia	Indiferencia	Indiferencia

CUADRO 42
6.1.1 EVALUACIÓN DE LOS GRUPOS
DE PODER DEL C.C.M.
(Continuación)

ACCIONES ESTRATEGICAS	COMUNIDADES CAMPESINAS	MIEMBROS DE LOS C.E.P.	PERSONAL DEL C.C.M.	GRUPOS CAMPESINOS POPULARES	CESAP	INTERMEDIARIOS Y ROSCAS	PARTIDOS POLITICOS	ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS	ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS QUE NO CONOCEN EL C.C.M.
Refuerzo.									
Capacitar el personal.	Indiferencia	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Oposición	Apoyo	Apoyo	Apoyo
Reforzar el trabajo en equipo.	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Oposición	Oposición	Indiferencia	Indiferencia
Mantener contacto con el MAC, FONAIAP, Corpoandes, Universidad, para obtener apoyo técnico.	Indiferencia	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Oposición	Oposición	Apoyo	Indiferencia
Reforzar la diversificación de la producción.	Oposición	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Oposición	Indiferencia	Apoyo	Indiferencia
Incrementar el contacto directo con las comunidades del Municipio Rangel.	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Oposición	Indiferencia	Indiferencia	
Concluir el diagnóstico integral de salud de la zona.	Oposición	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Indiferencia	Indiferencia	Apoyo	Apoyo

CUADRO 42
6.1.1 EVALUACIÓN DE LOS GRUPOS
DE PODER DEL C.C.M.
(Continuación)

ACCIONES ESTRATEGICAS	COMUNIDADES CAMPESINAS	MIEMBROS DE LOS C.E.P.	PERSONAL DEL C.C.M.	GRUPOS CAMPESINOS POPULARES	CESAP	INTERMEDIARIOS Y ROSCAS	PARTIDOS POLITICOS	ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS	ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS QUE NO CONOCEN EL C.C.M.
Políticas									
Aliarse con algunas instituciones del gobierno para alcanzar algunas metas previstas.	Indiferencia	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Indiferencia	Oposición	Apoyo	Apoyo
Incorporar algunos intermediarios en el proceso de comercialización para ampliar la capacidad.	Apoyo	Oposición	Oposición	Oposición	Oposición	Apoyo	Indiferencia	Indiferencia	Indiferencia
Mantener permanente contacto con los organismos responsables de la dotación de servicios públicos.	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Indiferencia	Oposición	Apoyo	Apoyo

FUENTE: Elaboración propia (1993).

Las roscas e intermediarios fuertes se opondrán a toda actividad que se realice en función de aumentar la participación de los campesinos en los C.E.P. o mejorar el funcionamiento del C.C.M., pues significaría que el centro fomenta su posición como competidor fuerte. Por otra parte las roscas fomentan la producción de papa fuertemente contaminada, pues es la que genera más ganancias. En relación a este grupo la reacción debe venir de parte de los propios productores, quienes a través de un intenso proceso de apoyo técnico (refuerzo), conozcan los perjuicios de fomentar cultivos fuertemente contaminados y de esta forma rechazar las propuestas de los rosqueros.

Los partidos políticos se opondrán a muchas de las acciones del C.C.M., ya que gran parte de ellas incrementan la motivación y la participación de los miembros de las comunidades a los C.E.P. y esto les resta seguidores; la acción debe venir de las propias comunidades, mediante la participación activa de la gente en programas serios y continuos, que le den respuesta a muchos de los grandes problemas por los que atraviesan. El campesino se va dando cuenta de que las propuestas demagógicas paternalistas no resuelven sus múltiples problemas, sino por el contrario, es la participación activa en la búsqueda de soluciones a cada uno de dichos problemas la que permite obtener soluciones (refuerzo).

Los coordinadores de los programas, así como el resto del personal del C.C.M., podrían oponerse a introducir modificaciones en la actual estructura del C.C.M. y a la incorporación de personal de apoyo y/o asesoría, en las áreas más débiles.

7. EVALUACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE LOGRO DE LA SITUACIÓN DESEADA

En esta sección es necesario hacer una revisión general acerca de qué tan posible es lograr la situación deseada de «Mejorar la Calidad de Vida del Pequeño Productor del Municipio Rangel

Estado Mérida» en el horizonte de tiempo previsto de cinco años, dado el escenario más probable, la definición de la estrategia genérica, la selección y definición de las acciones estratégicas para implantar la estrategia genérica y la reacción de los grupos de poder.

7.1 APLICACIÓN

Evaluación de las posibilidades de logro de la situación deseada en el C.C.M.

Tal y como se señaló precedentemente (al definir la estrategia genérica) el escenario más probable es el Nro. 3, es decir aquel en el cual la agricultura estará totalmente desatendida por parte de los entes gubernamentales lo cual significa que el C.C.M. con el funcionamiento de todos sus programas será alternativa para el pequeño productor campesino, sin embargo, el lograr la situación deseada en el horizonte de tiempo previsto dependerá en gran medida de la adecuada implantación de la estrategia genérica seleccionada de Enfoque o Alta Segmentación con Diferenciación con el fin de no dispersar recursos y de fortalecer la organización de base como son los Centros de Educación Popular (C.E.P.). Por otra parte y de acuerdo con el análisis de los Factores Claves del Exito (F.C.E.), de la Matriz DOFA, de las Matrices de Cartera de Pares Producto-Mercado y de la Cadena de Valor es necesario ejecutar las acciones estratégicas planteadas de refuerzo, redespiegue y políticas, haciendo un seguimiento continuo a las mismas, pues ellas permitirán el logro de la situación deseada en el tiempo previsto. Las alianzas políticas con organismos públicos y privados que ayuden en el logro de las metas previstas son fundamentales, de acuerdo a los requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros necesarios para lograr algunas de las metas planteadas en el plazo señalado.

En general se piensa que al implantar la estrategia genérica, ejecutando las acciones estratégicas necesarias y accionando

adecuadamente las alianzas políticas para lograr aliados y neutralizar la acción negativa de los oponentes se logrará la situación deseada.

8.- ORGANIZACIÓN PROPUESTA

La estructura de la empresa o el esquema organizacional representa un factor de gran importancia en la definición de la estrategia pues tal estructura debe ser modificada en función de la estrategia, de forma tal que exista congruencia entre las dos y que cada una cuente con el valor correspondiente.

Sallenave señala que Alfred Chandler en su obra *Estrategia y Estructura* fue el primero en estudiar las relaciones entre las estrategias de la empresa y su estructura y plantea que «La estructura sigue la estrategia y las estructuras más complejas se derivan de la ampliación secuencial de varias estrategias de base». Según el autor Chandler, las referidas estrategias de base son: La expansión, la diversificación geográfica, la integración vertical y la diversificación de productos. Debe existir una estructura diferente para cada estrategia de base de forma tal que la empresa pueda hacer óptima la asignación de sus recursos para satisfacer el mercado actual y adaptarse a lo que exigirán los mercados futuros.

Bajo esta premisa se puede decir que Chandler en 1962 sentó las bases para la denominada teoría organizacional, una teoría contingente, admitiendo que no existe una estructura única, sino que todas son igualmente valiosas por lo que se relacionará la estructura de acuerdo con la estrategia.

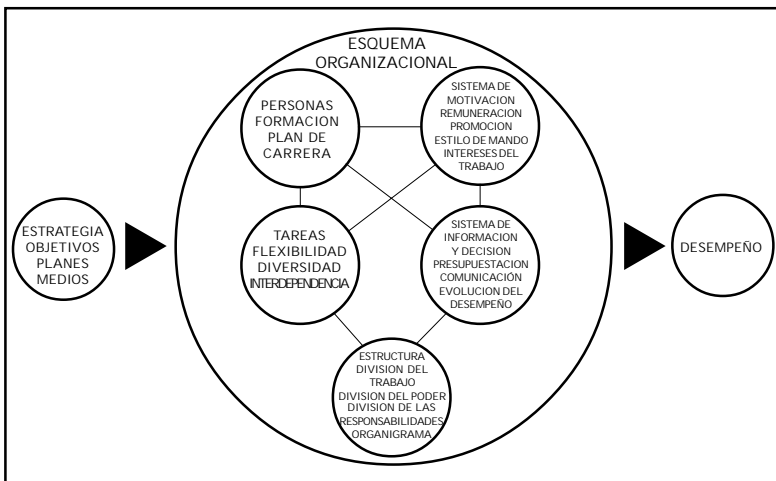
El gerente tiene la responsabilidad de ajustar constantemente el esquema organizativo de la empresa, adaptarlo a la estrategia de forma tal que se asegure un mejor desempeño.

Como esquema organizacional se atiende al conjunto de variables tales como:

- La adopción de una estructura
- La administración de personal
- La administración de sistemas de información y decisión.
- La definición de tareas
- Adopción de un sistema de motivación

A continuación se muestra la Figura 20 que plantea la forma en el esquema organizacional de la empresa actúa como filtro entre la entrada: la estrategia y la salida: el desempeño.

FIGURA 20
ESTRATEGIA, ESQUEMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO



FUENTE: Sallenave, J. (1990:26)

8.1 APLICACION: Organización propuesta para el C.C.M.

El C.C.M. debe contar con una estructura capaz de adaptarse a la estrategia propuesta, de enfoque o alta segmentación geográfica, y a los cambios que de ella se pudieran originar. Este esquema organizacional además debe ser congruente entre todas sus variables, y a su vez con la estrategia de la organización.

Considerando que la estrategia genérica implantada es de enfoque o alta segmentación se recomienda adoptar una estructura de organización multidivisional en la cual la autoridad y las responsabilidades se asignen de acuerdo a los campos de actividad en una organización diversificada.

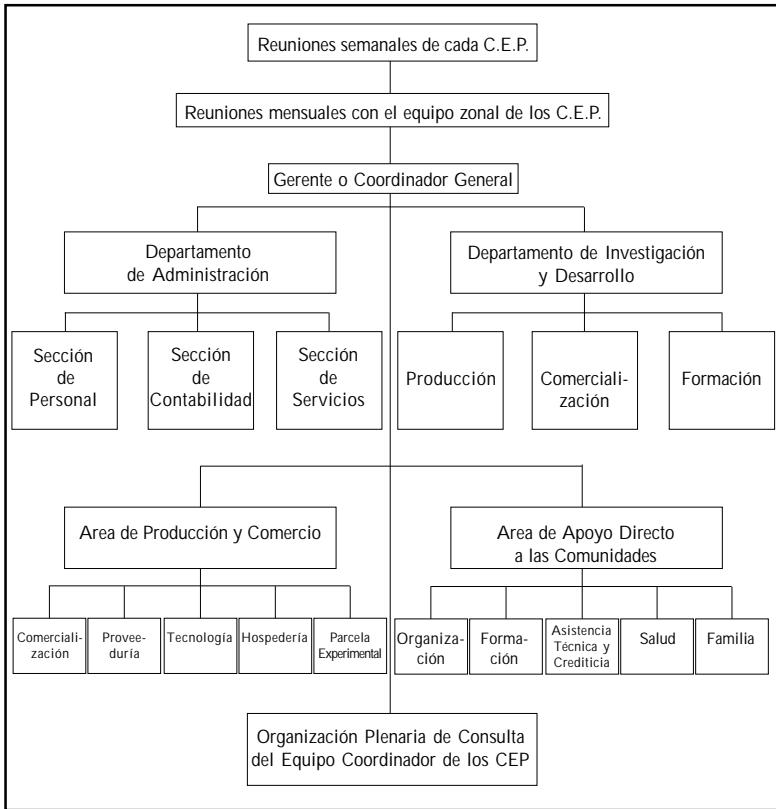
Se recomienda separar explícitamente las unidades de apoyo de las unidades primarias o de atención directa al cliente, que serían en este caso los programas, haciendo énfasis en ofrecer la máxima calidad desde la perspectiva del cliente (pequeños y medianos productores de la zona y sus familias).

La nueva estructura organizativa se planteará de forma que se distribuyan de manera adecuada las diferentes funciones a realizar (unidad estratégica de negocios por área). Es necesario aprovechar al máximo la gran motivación que tienen los miembros de la organización para asignarle, según sus capacidades, aquellas actividades en las cuales son más eficientes, de esta forma se podrá planificar adecuadamente el tipo de capacitación que cada empleado requiere según su motivación y sus habilidades.

Se visualizará con mayor claridad las necesidades de personal de apoyo y/o asesoría en aquellas áreas críticas de las ya existentes en los programas que están por iniciarse.

El organigrama anexo presenta la estructura propuesta para el C.C.M. de acuerdo con la estrategia genérica propuesta. (Figura 21) (Organigrama anexo)

FIGURA 21
CENTRO CAMPESINO MUCUCHÍES
(Organización Propuesta)



FUENTE: Elaboración propia. (1993).

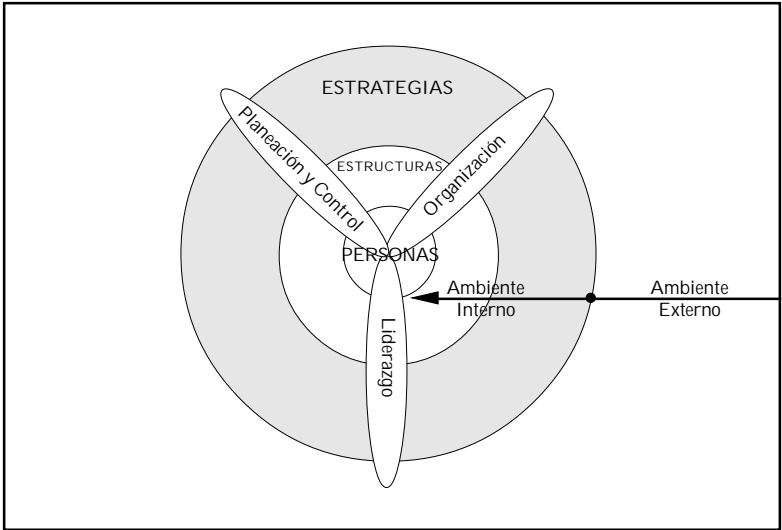
9. PERFIL GERENCIAL PARA IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS

Cualquier tipo de actividad que se desarrolle dentro de la empresa no se genera sin la presencia de quienes hacen que ello ocurra. Se podría decir entonces que los funcionarios que día a día toman las decisiones que afectan el futuro de la empresa son

los actores de la gestión empresarial y quien guía la actuación frente a ellos es el Gerente General, quien, según señala Sallenave desempeña el papel del actor, es el responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa (determinación de objetivos y medios para lograrlos); como compositor señala los lineamientos para obtener y usar los recursos de la empresa según el plan previsto, además organiza las tareas de los actores dentro de la estructura y como director coordina y controla el desarrollo de las operaciones según el plan y revisa que tanto la estrategia como la estructura respondan a imprevistos externos o internos.

El campo o área de acción del gerente general se observa en la Figura 22.

FIGURA 22
EL CAMPO DE ACCIÓN DEL GERENTE GENERAL



FUENTE: Sallenave, J. (1990:16)

En el centro están las personas o actores de la organización, el trabajo de ellos se organiza y jerarquiza de acuerdo con la

estructura, la cual fija los límites de responsabilidad y autoridad de cada uno, no obstante, en ciertas ocasiones el gerente general se ve obligado a modificar las reglas del juego en caso de requerirlo la estrategia de la organización ya que el gerente, además de dirigir a las personas, también dirige a la organización de ellos, es decir, a la estructura de la empresa.

«Este conjunto (personas/estructura) constituye el medio ambiente interno de la empresa que tiene un comportamiento propio (comportamiento organizacional) e interactúa con el medio ambiente externo». (Sallenave. 1990:17)

Por lo tanto al hablar de estrategia de la empresa en su sentido más amplio, se habla del conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y el medio externo de la empresa. El gerente general es el responsable de encaminar las modificaciones del medio o las relaciones de la empresa y su entorno. Algunos autores señalan que el gerente estratega sólo actúa cuando va forzado por las circunstancias, a través, de la presión logra salir adelante, para otros el gerente estratega además de resolver problemas, busca activamente oportunidades.

Se debe recordar que el gerente general lo es tanto para él como para la empresa. Desde esta doble perspectiva él se forzará por lograr su cooperación de los públicos de la empresa en su estrategia y en caso de ser necesario, tendrá que manipular a aquellas personas capaces de bloquear la estrategia a través de unos juegos de favores mutuos, manteniendo el equilibrio entre aquellos favores que benefician a la empresa y los que refuerzan su poder personal.

9.1 APLICACION: Perfil Gerencial para implantar las estrategias en el C.C.M.

Para que la estrategia de alta segmentación con diferenciación del C.C.M. tenga éxito, es necesario que la organización cuente con recursos humanos capaces de desempeñarse en función de dicha estrategia y estar consciente de que se ajusta plenamente a los objetivos del centro y por ende a su misión.

Tanto el primer nivel de responsabilidad (Coordinación General) como los responsables de cada uno de los programas deben poseer las siguientes características:

1. Estar plenamente identificados con la misión.
2. Conocer ampliamente las características culturales, económicas, políticas, sociales y geográficas de la zona.
3. Ser una persona sencilla, trabajadora, con una extraordinaria sensibilización hacia la comunidad campesina, utilizar un lenguaje entendible.
4. Capaz de escuchar y entender en profundidad las necesidades de la comunidad campesina.
5. No debe participar activamente en organizaciones políticas, ni otras que choquen explícitamente con la misión del C.C.M.
6. Capaz de pensar en función de varios horizontes, de reconocer y utilizar el valor del tiempo, capaz de planificar.
7. Capaz de obtener apoyo (negociar) de los públicos de la organización en su estrategia, públicos tales como: clientes, proveedores, organizaciones populares, instituciones públicas y privadas, etc.

8. Asegurar el mejor desempeño del Centro, ajustando constantemente el esquema organizacional de la organización, a las variaciones de la estrategia planteada y garantizando un adecuado engranaje entre la estructura y la estrategia.
9. Saber delegar funciones, poseer y exigir integridad total.
10. Capaz de comprender a los individuos de la organización, atender y canalizar sus aspiraciones.
11. Actuar como vocero, comunicar los objetivos de la organización y hacer un seguimiento permanente a la implantación de estrategia.
12. Ser un iniciador de los cambios, capaz de resolver los problemas cuando se presenten.
13. Saber asignar los recursos dentro de la organización, ejercer una gestión transparente, gozar del trabajo y dirigir mediante el ejemplo.
14. Ofrecer incentivos a todo el personal, garantizar el empleo y ofrecer programas de entrenamiento.
15. Saber diferenciar lo importante de lo secundario.
16. Remodelar los principales mecanismos de control, descentralizar la información, la autoridad y la planificación estratégica, imponerse metas conservadoras.
17. Capaz de comprometer a todos en todo, eliminar las reglas burocráticas y condiciones humillantes.

CONCLUSIONES

Se desarrolló un basamento teórico-práctico sobre Gerencia Estratégica para Organizaciones Agrícolas sin fines de lucro, con el fin de ponerlo en práctica de manera efectiva en todas las Organizaciones Agrícolas no lucrativas que aspiren a mejorar su actual gerencia para, de manera indirecta, contribuir a elevar las condiciones de vida de importantes sectores de bajos ingresos, tanto del Estado Mérida como del resto del país.

El trabajo se adelantó conjugando simultáneamente los aspectos teóricos de cada método y/o técnica utilizada y su aplicación práctica a una Organización Agrícola sin fines de lucro seleccionada conocida como Centro Campesino Mucuchíes (C.C.M.) «El Convite».

En el Capítulo I se presentaron conceptos y explicaciones fundamentales referidos al pase de la administración tradicional a la administración estratégica y a lo que representa el lucro para las organizaciones analizadas. El estudio de estos aspectos permite entender la importancia de un planteamiento estratégico para Organizaciones Agrícolas sin fines de lucro el cual se presenta en los siguientes capítulos, dividido en dos partes a saber: Diagnóstico estratégico - Capítulo II y Planteamiento de Estrategias - Capítulo III.

Luego de realizado el diagnóstico estratégico y el planteamiento de estrategias, es posible concluir lo siguiente:

1. La situación de crisis que ha vivido el país en estos últimos años se pone de manifiesto afectando fuertemente no sólo a los sectores de bajos ingresos del medio urbano, sino a los sectores de pequeños productores agrícolas.
2. El trabajo agrícola en pequeña escala sigue representando la principal fuente de ingresos de grandes masas de la población venezolana, especialmente del Estado Mérida.
3. El sector de pequeños y medianos productores agrícolas está desatendido en sus aspectos fundamentales (salud, vivienda, educación, apoyo técnico y financiero), por parte de los entes gubernamentales responsables.
4. Las asociaciones, gremios, centros, sistemas de riego, cooperativas son una alternativa para el pequeño productor agrícola que requiere de unión, solidaridad y apoyo para su difícil situación.
5. El desarrollo sostenible del sector agrícola depende en gran medida de la asignación de un adecuado apoyo técnico en las distintas áreas críticas que posee.
6. La estructuración de un planteamiento estratégico en este sector representa un aporte técnico práctico de gran utilidad en el corto y mediano plazo para poder sobrevivir en el mundo turbulento y competitivo que deben enfrentar, identificando aquellas ventajas competitivas que así lo permiten y estableciendo la estrategia genérica y las acciones estratégicas necesarias.

De esta manera particular, con relación a las pequeñas organizaciones agrícolas sin fines de lucro, se puede concluir en lo siguiente:

1. Las organizaciones de pequeños productores agrícolas no poseen información sistematizada acerca de su historia.
2. La gran mayoría de estas organizaciones no establece planes de acción a seguir en función de las posibilidades y los recursos que poseen.
3. Salvo la información que reportan los estados financieros no se llevan reportes de otro tipo de información que permitan controlar y evaluar la gestión realizada.
4. No se conoce con precisión la evaluación de las organizaciones por no existir indicadores que así lo señalen.
5. Se ignora todo lo que acontece en el medio externo al momento de la toma de decisiones, en virtud de que no se conoce ni se analiza todo lo que acontece en el entorno.
6. Las estructuras organizativas que poseen son estáticas sin adaptarse a los cambios, según las necesidades.
7. En general la administración es de contingencia, atendiendo las necesidades día a día con muy escaso seguimiento de un sistema administrativo adecuado.
8. El recurso humano que se desempeña en las organizaciones agrícolas seleccionadas hace un máximo esfuerzo con muy pocos estímulos y muy pocas posibilidades de preparación y capacitación.
9. Se produce gran dispersión de las actividades que se realizan lo que ocasiona desperdicios de recursos humanos, materiales y financieros.

10. En muchas de estas organizaciones se repite la actitud paternalista del gobierno lo que genera poca participación.
11. No existe personal especializado en las áreas que más lo requieren tales como: Administración, Comercialización, Asistencia Técnica y Crediticia.
12. No se tiene precisión sobre cuáles productos alternativos ofrecer y a cuáles mercados actuales o potenciales irían.
13. En general las organizaciones agrícolas sin fines de lucro analizadas, no conocen cuáles son sus fortalezas y debilidades y qué oportunidades aprovechar y amenazas atacar, para poder determinar con precisión la situación en que se encuentran.
14. Como hecho significativo cabe destacar que tanto el personal, como los miembros de estas organizaciones poseen una gran vocación hacia la labor agrícola, gran espíritu de solidaridad, muchas ganas de trabajar y aportar sus mejores esfuerzos para mejorar las condiciones agrícolas del pequeño productor y sus familias. Esto es en virtud de que todos los que hasta ahora se desempeñan, se han formado en procesos comunitarios como alfabetización, post-alfabetización, grupos cristianos de base, organizaciones agrícolas, etc.
15. A través del desarrollo práctico del planteamiento estratégico se determinó que es posible su aplicación a Organizaciones Agrícolas sin fines de lucro, pues de esta forma se podrá contar con herramientas técnicas apropiadas que permitan conocer el estado en que se encuentran y establecer las acciones necesarias para hacerlas exitosas.
16. El diagnóstico realizado a la organización seleccionada C.C.M. determinó que a pesar de las debilidades detectadas

y de las amenazas existentes, cuentan con grandes fortalezas y oportunidades que garantizan su supervivencia, crecimiento y utilidad en el mediano y largo plazo.

17. El planteamiento de estrategias determinó que se debe diferenciar claramente el producto y/o servicio a ofrecer así como segmentar el mercado para no dispersar esfuerzos y recursos.
18. Es fundamental mantener una organización flexible y un perfil gerencial adaptado a la estrategia genérica seleccionada, de igual forma se debe tener claridad acerca de las acciones políticas a ejecutar con los grupos de poder existentes, de forma tal de alcanzar las metas previstas en los objetivos planteados para el logro de la misión.
19. El sector agrícola en el Estado Mérida posee fuertes ventajas competitivas que se deben explotar, tales como: las condiciones de clima y suelos, la vocación agrícola de la gente, las pocas opciones de desarrollo existentes, las grandes necesidades de formación, asistencia técnica y crediticia.
20. Las Organizaciones agrícolas existentes merecen la oportunidad de crecer y sobrevivir en medio de las actuales condiciones difíciles que les toca enfrentar; en consecuencia, todas las instituciones, tanto públicas como privadas involucradas con este sector, están en la obligación de prestar todo el apoyo necesario para que así ocurra, en este sentido se debe tener especial cuidado de no desviar demasiado la atención hacia el sector turístico en la zona, lo cual está desarraigando a la gente de lo que siempre ha sido su principal labor: La Agricultura.

BIBLIOGRAFÍA

AUSTIN, James. (1990). Acción Gerencial en los Países en Vías de Desarrollo. Free Press. Canadá-E.E.U.U.

ASPRUANDES (1980). «Estatutos aprobados el 27 de Junio de 1980». Mérida (Venezuela).

ASOCIACION COOPERATIVA DE SERVICIOS AGRICOLAS LA ANDINA. (1969). «Estatutos aprobados el 28 de agosto de 1969».

BANCO CENTRAL DE VENEZUELA (BCV). (1990). «Infonne Anual 1990». Caracas (Venezuela).

BRICEÑO DE, Yaqueline. (1976). La Cultura Campesina en los Andes Venezolanos. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad de Los Andes. Mérida (Venezuela).

CECAIPO. (1990). «Acta Constitutiva. 12 de Diciembre de 1990».

DEZEREGA, Víctor y CONTRERAS Hernán, (1983). Investigación Administrativa. (Tomo I). Universidad Nacional Abierta. (Venezuela).

DUVERGER, Maurice. (1976). Sociología de la Política. Edit. Ariel. Barcelona (España).

FONDO NACIONAL DEL CAFE (FONCAFE). (s/f). «Asociación Cooperativa Centro Regional de Abastecimiento y Mercadeo» (CRAM). Estatutos. Mérida (Venezuela).

GARCIA, Alberto (1990). Cooperativas. Centro de Investigaciones Jurídicas de la Universidad de Los Andes. Trujillo (Venezuela).

GALVIS, Jenny.; GARCIA, Dexi.; PAREDES, Héctor y SUAREZ DE, Doris. (1992). Proyecto Operativo de Salud Escolar en Base al Diagnóstico Epistemiológico del Distrito Sanitario Mucuchíes. Curso Medio de Salud Pública. Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes. Mérida (Venezuela).

GALBRAIT, J. (1986). La Anatomía del Poder. Edit. Plaza Janes. España.

GRAN SOPENA. (1989). Diccionario Ilustrado de la Lengua Española. Edit. Román Sopena S.A. España.

HERMIDA, J.; SERRA R. (1990). Administración y Estrategia. Ediciones Macchi. Buenos Aires (Argentina).

HERMIDA, J.; SERRA, R. (1990a). Desafío Empresarial. Ediciones Macchi. Buenos Aires (Argentina).

JARILLO, José. (1989). Dirección Estratégica. Edit. Mc.Graw Hill. Madrid (España).

KAMI, Michael. (1989). Puntos Estratégicos. Edit. Mc Graw Hill. Madrid (España).

LANGE, Oscar. (1978). Economía Política. Edit. Fondo de Cultura Económica. Bogotá (Colombia).

MANFRED, M.; ELIZALDE, A.; HOPENHAYN M. (1986). Desarrollo a escala humana. Cepaur. Fundación Dag. Hammarskjold. Uppsala (Suecia).

MARIN, Jolfix. (1992). Plan Operativo de Salud Mental en el Escolar del Municipio Rafael Rangel. Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes. Mérida (Venezuela).

PESENTI, Antonio. (1974). Lecciones de Economía Política. Edit. Rojo. México.

PORTER, Michael. (1985). Estrategia Competitiva. Edit. CECSA. México.

PORTER, Michael. (1989). Ventaja Competitiva. Edit. CECSA. México.

PROMOCION SOCIAL LOS ANDES.(1984). «Proyecto Promoción Sociocultural y Económica de las Comunidades Campesinas del Municipio Rangel. Estado Mérida». Mérida (Venezuela).

SALLENAVE, Jean. (1990). Gerencia y Planeación Estratégica. Edit. Norma. Bogotá (Colombia).

SACHSE, Mathias. (1990). Planeación Estratégica en Empresas Públicas. Edit. Trillas. México.

SANTIAGO, Rafael. (1990). Cooperativa Agrícola La Trinidad: Acta Constitutiva. Mérida (Venezuela).

SILVA, Rosalba; TORREALBA, Miguel. (1991). Mejoramiento Tecnológico de Los Andes Agrícolas Realizadas con Tracción Animal en el Cultivo de la Papa en el Municipio Rafael Rangel. Mérida (Venezuela).

REVISTAS

ABLAN, Elvira. (1989). «Agroindustria y desarrollo». Rev. La Era Agrícola. (9). Mérida, (Venezuela).

HERNANDEZ, J. (1990). «Es verdad que la agricultura está excesivamente protegida por el Estado?». Rev. La Era Agrícola. (10). Mérida, (Venezuela).

La Era Agrícola (1990). Geografía de la Nueva Conquista: «¿Qué buscan realmente los países industrializados?». (10): 9. Mérida, (Venezuela).

La Era Agrícola (1991). «Antecedentes de la Conferencia, ECO'92". (12). 28. Mérida, (Venezuela).

MONTOYA, Miguel. (1989). «Rural Poorrrerty and Envolumental Degradation in Latin América» (versión basada en: Alain de Janiny y Raúl García, catedráticos del Departamento de Agricultura y Recursos Económicos de la Universidad de Backeley California). Rev. La Era Agrícola. (9). Mérida, (Venezuela).

ORTEGA, Gonzalo. (1991). «El uso del espacio agrícola y su necesidad de organización». Rev. La Era Agrícola. (11), Mérida, (Venezuela).

PERIODICOS

AGUILAR, Pedro. (1990). «Eliminación de la Cartera Agrícola es una imposición del Fondo Monetario». El Universal. 03 diciembre. Caracas (Venezuela).

CHIAPE, Juliana. (1992). «La Cuarta Parte de los Agricultores abandonó el campo». El Universal 03 de Febrero p. 2-16. Caracas (Venezuela).

IGLESIAS, Enrique. (1992). «Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID): Transición Económica y Desarrollo Social en América Latina». El Nacional. 03 de Agosto, p. 14. Caracas (Venezuela).

LANDAU, George, (1992). «Presidente de la Sociedad de las Américas: El Mercado Libre de América Latina». El Nacional. 03 de Agosto, p. 1-2. Caracas (Venezuela).

PRO-VENEZUELA. (1992). «Importaciones Agrícolas ascendieron a 1.600 millones de dólares en 2 años». El Universal. 26 de noviembre. p. 2-1. Caracas (Venezuela).

SOTO, Oscar. (1990). «Los trabajadores rurales». El Universal 30 de Septiembre. p.2-20. Caracas (Venezuela).

ANEXOS

ANEXO 1

1.1.- ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

NOMBRE DE LA ORGANIZACION	DIRECCION
Cooperativa La Andina	Timotes, Sector Chijos, Carretera Trasandina
Cooperativa La Trinidad	Pueblo Llano, vía Miyoi La Culata
Cooperativa La Paramaña	Mucuchíes
Centro Campesino Mucuchíes	Mucuchíes
Asoc. de Comités de Riego (ASOCARI)	Timotes en Potrerito con Rosario de Rivas
Aspruandes	Bailadores
Pacca Santa Cruz de Mora	Santa Cruz de Mora
Pacca Mesa Bolívar	Mesa Bolívar
Pacca Chiguará	Chiguará
GRAM Santa Cruz de Mora	Santa Cruz de Mora
Pacca La Azulita	La Azulita
Asociación de Fruticultores	Mérida (César Rangel)
Asoc. de Ganaderos de la Zona Alta de Mérida (AGZAM)	Los Curos - Mérida
Asodegaa	El Vigía
Asoc. de Productores de Cacao	Tucaní
ASTRAMPLA	
ASOCOPRO	
Bananera Sur del Lago	
Bananera Río Chama	

FUENTE: Archivos del Ministerio de Agricultura y Cría (M.A.C.)

ANEXO 2

1.2 Presentación resumida de la organizaciones visitadas

1.2.1 OBJETO PRINCIPAL

ASPRUANDES

Los estatutos (artículo 3) señalan que tiene como objeto principal las siguientes actividades, entre otras. Se señalan a continuación las más importantes: a) Promover, organizar y realizar todas las acciones necesarias y convenientes para proporcionarle a los productores rurales agropecuarios un mejor bienestar económico; a tal fin, dichos productores se agruparán y afiliarán en la organización cumpliendo previamente con las normas y reglamentaciones estatutarias; b) incrementar y estimular la producción agropecuaria, intensificando probables planes hacia la producción obedeciendo a las necesidades que requiere el país, tratando asimismo, de obtener la mejor calidad posible en los productos y sus derivados, abaratamiento de los costos de producción que origine similares consecuencias en los precios al consumidor, y por supuesto todo lo que en este ramo tienda al beneficio colectivo; c) Recurrir a las asistencias técnicas mínimas necesarias para que la producción y explotación agropecuaria se realice dentro de los más avanzados sistemas, a fin de obtener producción y derivados de la más alta calidad; d) Asistir y asesorar a los productores asociados en las más favorables diligencias ante los organismos financieros y técnicos que tengan que relacionarse con las actividades señaladas, propiciando en lo posible los mejores entendimientos y coordinación de planes entre los organismos oficiales y todos los sectores privados, en los aspectos que sean compatibles simultáneamente con los productores; e) Gestionar y orientar actividades hacia el mejor logro de suministros vitales y beneficios importantes como son adecuados planes de vialidad, sistema de riego, política de precios justos, etc. (ASPRUANDES, 1980).

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS LAANDINA

Los estatutos en el Artículo 3 señalan como objeto de la Asociación Cooperativa los siguientes (se señalan los más importantes): a) Despertar y mantener entre los asociados las aptitudes necesarias a la resolución conjunta de sus problemas, así como mantener todas las garantías de eficiencia y seguridad a fin de dar el mayor servicio posible a sus asociados y a la comunidad; b) Asesorar a sus asociados en los programas de producción con arreglo a las exigencias de los mercados de consumo; c) Organizar técnicamente la comercialización e industrialización de los productos pertenecientes a sus asociados (...), d) Fomentar la educación cooperativa, los servicios sociales y los programas sociales y los programas de bienestar de la comunidad (Asociación Cooperativa de Servicios Agrícolas «La Andina», 1968).

COOPERATIVA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS Y MÚLTIPLES «LA TRINIDAD».

En el Acta Constitutiva de la empresa, la cláusula según la cual se establece como objetos de la sociedad, entre otros los siguientes: a) Despertar y mantener entre sus asociados las actividades necesarias para que resuelvan juntos sus problemas; b) Estimular al ahorro sistemático para préstamos personales y de carácter productivo entre sus asociados; c) Adquirir, manipular, mercadear productos agropecuarios y sus derivados pertenecientes a sus actividades con relación a la producción, mercadeo, clasificación, empaque, elaboración, industrialización, enlatado, conservación, transporte, almacenaje, anuncio, venta y distribución de dichos productos, etc.(...) (Santiago, 1968:79).

ASOCIACIÓN COOPERATIVA CENTRO REGIONAL DE ABASTECIMIENTO Y MERCADEO (CRAM)

Los estatutos de la empresa, en su artículo 2 señalan como objeto los siguientes: a) Luchar por una nueva sociedad basada en los principios cooperativistas, donde se elimine la explotación de unos hombres por otros, donde los productores y consumidores posean y administren las empresas de producción, obtención y distribución de bienes y servicios, para que de este modo se construya la democracia social y económica; b) Luchar por la integración del Movimiento Cooperativo Regional, Nacional e Internacional; c) Estimular la participación de productores y consumidores en la administración y dirección de las organizaciones cooperativas; d) Estimular la participación de los productores en sus luchas ante las empresas Públicas y Privadas; e) Estimular la participación de los asociados y de la comunidad en general en mantener el espíritu de cooperación y comunicación necesaria para la solución conjunta de sus problemas g) Organizar en favor de sus asociados y provisionalmente a particulares, los servicios de recolección, transporte, beneficio, almacenamiento, industrialización, distribución y comercialización de productos agropecuarios. (...); i) Proveer a todos los asociados de todos los insumos necesarios para la producción (FONCAFE).

CENTRO CAMPESINO DE INTEGRACIÓN POPULAR (CECAIPO)

El Acta Constitutiva de la organización, en su Capítulo II artículo 5, señala como objetivos los siguientes: a) Fomentar y desarrollar la capacitación de sus miembros en los aspectos técnicos, culturales, educativos, comerciales y sociales; b) Promover la acción conjunta de los miembros para propiciar el desarrollo cultural y social de las colectividades donde se encuentren y el progreso económico de las mismas; c) Apoyar los planes, iniciativas o ideas tanto oficiales como privadas, que propenden al mejoramiento o desarrollo de las comunidades y/o grupos, organizados de

proyección popular. Se entiende de «Proyección Popular» todas aquellas iniciativas que conducen a promocionar y superar las condiciones de vida de los grupos humanos menos favorecidos de la comunidad venezolana y a la defensa de sus derechos fundamentales (...), etc. (CECAIPO, 1990).

CENTRO CAMPESINO MUCUCHÍES «EL CONVITE»

El Centro Campesino Mucuchíes «El Convite», nació con los siguientes objetivos: a) Capacitación y asistencia técnica: para la producción agrícola utilizando una tecnología apropiada a la realidad de la zona y de los campesinos; b) Mejoramiento y organización: De los pequeños productores para lograr más eficaces procesos de comercialización de sus productos agrícolas; la diversificación de la producción y mayor productividad; c) Implemetar campañas de salud y nutrición; realizadas por los mismos habitantes de forma tal que permitan mejorar las condiciones de vida de las familias y de la comunidad; d) Fomentar la conciencia ambiental y ecológica: en función del uso armónico y racional de los recursos humanos y naturales; e) Profundizar y desarrollar la cultura campesina andina: como expresión de las capacidades de sus habitantes de decidir su propio desarrollo; f) La promoción y consolidación de los Centros de Educación Popular (CEP): Como expresión organizativa que permitirá el desarrollo de una legítima y propia Organización Campesina como base de estos programas» (Promoción Social de Los Andes).

1.2.2 Estructura Legal

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES RURALES DE LOS ANDES (ASPRUANDES)

ASPRUANDES es una asociación sin fines de lucro que se rige por su acta constitutiva por los estatutos aprobados en Asamblea Extraordinaria en fecha 27 de julio de 1980, por su Reglamento

Interno y Manuales de Normas y Procedimientos, así como por las disposiciones contempladas en el Código Civil para regir a las asociaciones civiles (ASPRUANDES, 1980).

ASOCIACIÓN COOPERATIVA
DE SERVICIOS AGRÍCOLAS
«LA ANDLNA»

La Asociación Cooperativa adopta el régimen de Responsabilidad Limitada que se rige por los estatutos aprobados en Asamblea el 28 de Agosto de 1968, además se rige por el respectivo Reglamento Interno (Cooperativa de Servicios Agrícolas «La Andina», 1968).

COOPERATIVA DE SERVICIOS
AGRÍCOLAS Y MÚLTIPLES
«LA TRINIDAD»

Según la cláusula primera del Acta Constitutiva se denomina Cooperativa de Servicios Agrícolas «La Trinidad», de RESPONSABILIDAD SUPLEMENTADA, la cláusula tercera señala que la Sociedad se sujetará a las reglas contenidas en dichas bases, se concreta a los estatutos así como a los principios Cooperativos Universalmente Aceptados, entre ellos: igualdad de derechos entre los socios, cada uno un voto; interés limitado para el capital aportado; neutralidad política y religiosa; adhesión voluntaria; reparto de beneficios en proporción a las operaciones realizadas por el asociado y educación continua (Santiago, 1968).

ASOCIACIÓN COOPERATIVA
CENTRO REGIONAL DE ABASTECIMIENTO
Y MERCADO (GRAM)

Según la cláusula tercera del Acta Constitutiva la asociación por su naturaleza se ajustará a las normas establecidas en la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su reglamento. Según la

cláusula quinta la asociación adopta el régimen de responsabilidad limitada. La cláusula sexta establece que los casos no previstos en estas bases constitutivas serán resueltos según lo determinen los estatutos, la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su reglamento, y de no encontrarse en estas reglas aplicables, se decidirá conforme a los principios generales de derecho. (FONCAFE).

CENTRO CAMPESINO DE INTEGRACIÓN POPULAR (CECAIPO)

Según el artículo 27 de su acta constitutiva los organismos rectores de CECAIPO son: a) De decisión: Las Asambleas, La Junta Coordinadora y el Tribunal de Honor; b) De gestión: La Junta Coordinadora y la Secretaría Ejecutiva (CECAIPO, 1990).

CENTRO CAMPESINO MUCUCHÍES «EL CONVITE»

El C.C.M. es parte del programa de CESAP orientado hacia el sector campesino y junto con otras organizaciones campesinas a nivel nacional están vinculadas a un Movimiento Nacional Campesino Autogestionario (MONCA).

Jurídicamente CESAP representa al C.C.M. en todos los actos legales que se requiera, pues es un programa del mismo sin personalidad jurídica propia.

CESAP: Centro al Servicio de la Acción Popular es una asociación civil sin fines de lucro, fundada en 1974, independiente, sin afiliación con partidos políticos ni con el gobierno, su inspiración es fundamentalmente cristiana. Se dedica a fortalecer la participación socio-política de los sectores populares, promoviendo su formación, organización y solidaridad a través de proyectos

alternativos, participativos y autogestionarios que apoyan al crecimiento y consolidación del movimiento popular.

1.2.3 Breve Historia

ASPRUANDES

Nace por la inquietud de los productores rurales de Los Andes (específicamente Bailadores) y sus zonas de influencia en virtud de la necesidad de crear una agrupación a través de la cual se pudieran aunar y consolidar esfuerzos e ideas que les proporcionen más justos rendimientos y una mejor canalización de sus preocupaciones para obtener mejores aportes en beneficio del desarrollo regional, así como la obtención de medios más racionales y mejores condiciones de vida.

Fue fundada el 10 de Julio de 1973 según acta constitutiva legalizada ante la Oficina Subalterna de Registro Público en el Distrito Rivas Dávila del Estado Mérida, bajo el Nro. 4, folios 7 al 20 del cuaderno correspondiente al tercer trimestre del mismo año.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS «LA ANDINA»

Fue fundada en el año 1954 con un total de doce productores quienes se unieron con la necesidad de agruparse para enfrentar la difícil situación sufrida en la comercialización de productos agrícolas, así como en la compra de insumos necesarios, pues los intermediarios vendían las semillas a precios muy elevados. Se inició con un capital de Bs. 1.200 y al poco tiempo hicieron contacto con el CADA para vender productos hortícolas, poco a poco se fueron incorporando nuevos productores, se adquirió un vehículo y se montó una pequeña venta de insumos.

Fue la primera empresa de Timotes que hizo transporte de hortalizas con cavas refrigeradoras. La cooperativa no ha recibido aportes gubernamentales de ningún tipo; con recursos propios se adquirió un terreno donde funciona una finca agrícola; de este terreno se donó una parte a la Corporación de Mercadeo Agrícola para que funcionara como centro de acopio, el cual en la actualidad está bajo la responsabilidad de la Cooperativa.

COOPERATIVA DE SERVICIOS
AGRÍCOLAS Y MÚLTIPLES
«LA TRINIDAD»

La idea surgió en el año 1964. En esta época, se encontraba de párroco en Pueblo Llano el presbítero Alejandro Arias, quien gracias a la receptividad que se ganó en la comunidad, planteó la posibilidad de organizar a la gente través de una cooperativa para enfrentar unidos los diferentes problemas que se estaban presentando y otros que surgirán en el futuro.

El 5 de agosto de 1964, se dio el primer curso de cooperativismo; en principio existía el interés por una cooperativa de ahorro y préstamo, pero luego en el curso se dieron cuenta que era prioritaria la creación de una cooperativa de servicios agrícolas debido a la gran especulación que se presentaba en la venta de insecticidas, fungicidas y otros insumos agrícolas; existía tal entusiasmo, que se crearon dos cooperativas, una de ahorro y crédito y otra de servicios agrícolas.

Los socios se fueron incorporando muy lentamente a medida que se iban convenciendo de la necesidad del movimiento cooperativo y fue solo en mayo de 1965, cuando con su capital de Bs. 3.000, producto de rifa y de las inscripciones de nuevos socios se decidió comprar sacos de fique para empacar papas. El 10 de Agosto de 1965 se decidió bautizar la cooperativa con el nombre

de Asociación Cooperativa La Trinidad, se designó el Consejo de Administración y de Vigilancia.

En asamblea extraordinaria del día 22/07/69 se aprobó por mayoría la adquisición de la primera casa propia. Las dificultades más grandes han sido las referidas la comercialización de los productos agrícolas.

CENTRO DE INTEGRACIÓN POPULAR (CECAIPO)

El encuentro de música popular de protesta que se viene realizando desde hace 19 años en Radio Occidente (Tovar, Estado Mérida) con una premiación de los participantes a través de las escuelas radiofónicas, despertó la inquietud de realizar una reunión para buscar un lugar para continuar con este evento, sin embargo un local para la sola realización de este evento significaba subutilizarlo mientras existían muchas necesidades e inquietudes en la comunidad que podían ser canalizadas a través de la creación de un Centro; se iniciaron colectas con este fin y luego de cuatro años se pudo adquirir un terreno en las cercanías de Tovar.

Legalmente se creó el Centro con personal de Radio Occidente para que alguien se responsabilizara y hubiese representatividad; en la actualidad las distintas organizaciones que intervienen son las responsables de tomar la conducción de CECAIPO.

Se creó la afiliación de personas naturales como un primer paso, luego se creó la afiliación de grupos y surgieron los comités de gestión con la idea de conocer la motivación de las distintas personas naturales que participan en el mismo.

CENTRO CAMPESINO MUCUCHÍES «EL CONVITE»

Durante los años 1978 y 1979 a través del Programa Nacional de Alfabetización en el convenio Ince-Iglesia, el Centro al Servicio

de la Acción Popular (CESAP) promocionó cursos de alfabetización en el Municipio Rafael Rangel, se fueron formando grupos con grandes inquietudes, además de aprender a leer y escribir, se ampliaron las actividades trabajando en las distintas comunidades en áreas tales como cultura, la familia, la salud, la recreación, la agricultura, la comercialización de los rubros agrícolas, se hizo necesario aprender participar y organizarse.

Durante los años 1979 y 1980 en un encuentro nacional se define la estructura organizativa y nacen los Centros de Educación Popular (CEP), las gentes de las comunidades definieron su organización. El CEP nace por la necesidad de coordinar los esfuerzos, de motivar la participación, de fomentar la organización, de participar activamente en el desarrollo de las mismas comunidades; se fueron creando comisiones de trabajo y cada comisión planifica y organiza su trabajo. En 1982 se crean las comisiones agrícolas, se promueven charlas, cursos, días de campo, parcelas experimentales. Es en 1985 cuando se crea el Centro Campesino Mucuchíes «El Convite» como expresión del conjunto de la organización de los CEP y como punto de referencia para canalizar los aportes y recursos de los diversos organismos oficiales y privados.

1.2.4 Tipos de Productos

ASPRUANDES

Se dedicó a la comercialización de hortalizas hasta el año 1982, en la actualidad de manera directa no comercializa ningún producto.

Quien se encarga de la venta de insumos agrícolas es CODESABA la cual es una empresa comercializadora formada por cinco socios. ASPRUANDES como socio mayoritario con el cincuenta por ciento de las acciones, Corpoandes, Instituto de

Crédito Agrícola y Pecuario, El Concejo Municipal y CASA la cual es la institución adscrita al Ministerio de Agricultura y Cría que recoge a Bandagro y a la Corporación de Mercadeo Agrícola.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA
DE SERVICIOS AGRÍCOLAS
«LA ANDINA»

Productos agrícolas que comercializa hacia los mercados: Acelga, alcachofa, ajo, porro, apio de raíz, brócoli, berros, cilantro, achicoria, coliflor, calabacín, cédano, chayota, cebolla de rama, cabello de ángel, colinabo, espinaca criolla, espinaca italiana, escarola, endivia, hinojo, habas, higos, lechuga romana, lechuga criolla, lechuga americana, lechuga genovesa, mostaza, nabo, nabo chino, perejil, picante, papas, rábano, repollo blanco, repollo morado, repollo crespito, repollo chino, repollo bruselas, remolacha, radicchio, riubargo, vainita criolla, vainita ancha, zanahoria.

A los productores les vende insumos e implementos menores para la labor agrícola.

COOPERATIVA AGRÍCOLA «LA TRINIDAD»

Ofrece a los productores insumos agrícolas en general, implementos de trabajo y artículos de ferretería. Además se ofrece asistencia técnica a los productores.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA: CENTRO REGIONAL
DE ABASTECIMIENTO Y MERCADO (CRAM)

Comercializa café para los diferentes mercados. Hasta el año 1991 el único comercializador con el que se podía negociar era el Fondo Nacional del Café. (FONCAFE), a partir de ese año la negociación se hace directa con los mercados.

A los productores les vende insumos y pequeños implementos agrícolas a precios más bajos.

CENTRO CAMPESINO DE INTEGRACIÓN POPULAR (CECAIPO)

CECAIPO fundamentalmente ofrece un servicio, actualmente en las siguientes áreas:

- Programa de educación para la salud, a través de la radio, actividades especiales, videos, charlas.
- Programa de cultura: en el área de la música se está rescatando el violín, se creó una escuela de violín, cuatro y guitarra.

Apoyo a las organizaciones existentes: se les ofrece asesoramiento, material de apoyo, charlas, etc.

CENTRO CAMPESINO MUCUCHÍES «EL CONVITE»

Comercializa hacia los mercados los siguientes productos:

Los rubros que se comercializan más comúnmente y en mayores cantidades son papa y zanahoria, pero además se trabaja con los siguientes renglones, aunque en menor proporción: repollo, remolacha, perejil, cilantro, ajo porro en grano, cebollín, acelga, espinaca, apio criollo, apio española, coliflor, lechuga criolla, lechuga americana, calabacín, brócoli, rábano, trigo, cebada, avena, pimienta, chayota.

Además, ofrecen a los productores agrícolas y comunidad en general, servicios en las siguientes áreas: Salud, asistencia técnica y crediticia, programas de formación, de cultura, de integración y organización.

1.2.5 Productos Sustitutos

En general se puede afirmar que lo ofrecido por este tipo de organizaciones no tiene sustituto, ya que además del producto específico que ofrece, lo fundamental es el servicio con características muy particulares.

En relación a los rubros agrícolas, en particular la papa, que es el renglón más representativo, se considera un producto básico de la cesta familiar, sin embargo, rubros como la yuca y el plátano pueden ser sustitutos en la dieta común del venezolano.

El café como único renglón comercializado por la cooperativa CRAM es también un artículo básico en la cesta familiar, no obstante al té se le considera su sustituto.

En el caso de los insumos e implementos agrícolas estos, para el pequeño productor, no tienen sustitutos pues dado lo precario de su situación su única alternativa para escoger es no comprarlo y arreglárselas como pueda.

1.2.6 Principales Competidores

Los principales competidores de este tipo de organizaciones son los grupos políticos y económicos poderosos quienes procuran debilitarlas hasta hacerlas desaparecer.

ASPRUANDES

Esta organización se mantiene desde hace largo tiempo una fuerte lucha en contra de la explotación de las minas de plomo, zinc y cobre que se encuentran en tierra de vocación agrícola (Bailadores) y en el Parque Nacional Juan Pablo Peñaloza, tal explotación la pretenden realizar ciertas compañías transnacionales canadienses, apoyadas por el Ministerio de Energía y Minas.

ASPRUANDES es una de las organizaciones populares que está canalizando la voluntad del pueblo de querer vivir de la agricultura, contra el poder del dinero de querer explotar las minas a la brevedad posible.

ASOCIACIÓN DE SERVICIOS AGRÍCOLAS «LA ANDINA»

Existen en la zona aproximadamente 158 despachadores particulares que compiten con la Cooperativa en la comercialización de los renglones agrícolas, los despachadores son preferidos en muchas ocasiones por los productores debido a que compran todo sin selección y pagan al momento.

COOPERATIVA AGRÍCOLA «LA TRINIDAD»

Sus principales competidores son empresas privadas con fines de lucro que no proveen de asistencia técnica, por lo tanto no le garantizan la calidad ni el control técnico al productor, en consecuencia se considera que es una competencia desleal pues venden más barato pero sin garantías de ningún tipo.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA: CENTRO REGIONAL DE ABASTECIMIENTO Y MERCADEO (CRAM)

En la actualidad esta cooperativa está atravesando una fuerte crisis en razón de que debe enfrentar sola a fuertes competidores, poseedores de gran poder económico y que pueden como empresas, soportar las fluctuaciones del mercado, todo esto en virtud de que hasta hace muy poco tiempo el Fondo Nacional del Café era el único ente responsable de la comercialización del café a nivel nacional e internacional y en la actualidad cada empresa debe negociar de manera independiente.

CECAIPO

Mantiene como competidores a grupos políticos y económicos fuertes.

CENTRO CAMPESINO MUCUCHÍES «EL CONVITE»

Los más fuertes competidores son los rosqueros intermediarios que adquieren los renglones agrícolas en la propia parcela y le pagan en el momento al productor.

1.2.7 Principales Clientes

Los principales clientes de estas organizaciones son los pequeños productores agrícolas de cada zona y sus respectivos núcleos familiares.

En cuanto a las organizaciones que se dedican a comercializar rubros agrícolas sus clientes son:

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS «LA ANDINA»

- Supermercados CADA
- La Agroindustria NESTLE de Venezuela.
- Giralda para encurtidos
- Alimentos Mercurio para encurtidos.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA CRAM

En la actualidad dada la difícil situación por la que está atravesando la Cooperativa se ve obligada a estar buscando clientes para colocar café, que cancelen rápido y de esta forma poder cumplir con los productores.

CENTRO CAMPESINO MUCUCHÍES «EL CONVITE»

Los principales clientes son:

- CECOSOLA (Barquisimeto).
- CECOBAR (Barinas).
- CECOARCA (Valencia).
- CECOPOR (Guanare).

1.2.8 Principales Proveedores

Los proveedores de los rubros agrícolas son los pequeños productores de las áreas cercanas a cada organización.

Los servicios que se ofrecen los suministra al personal con que cuenta cada organización y personal de organismos tanto públicos como privados que se solicita como apoyo cuando es necesario.

En cuanto a los insumos agrícolas se observa lo siguiente:

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS «LA ANDINA»

La cooperativa es distribuidora exclusiva de PALMAVEN en la zona específicamente los renglones de semillas y agroquímicos.

En cuanto a herramientas y demás implementos agrícolas los proveedores son variables, depende de las condiciones que ofrezcan.

COOPERATIVA AGRÍCOLA «LA TRINIDAD»

Esta cooperativa es distribuidora exclusiva en la zona de Agroisleña, Plantagro y Palmaven.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA (CRAM)

Desde que está constituida la Federación de Cooperativas de Caficultores de Venezuela (FECCA VEN) los insumos que se comercializan en todas las cooperativas de café son adquiridos a través de dicha Federación lo cual permite abaratar los costos.

1.2.8 Procesos Productivos- Tecnologías

En general los procesos tecnológicos en este tipo de organizaciones son muy limitados, por mantener en los productores costumbres muy arraigadas en cuanto a la forma como tradicionalmente han realizado su trabajo, además de que los recursos económicos han sido limitados y el asesoramiento externo es escaso.

1.2.9 Personal: Calificación/Cantidad

ASPRUANDES

Sólo con una secretaria de manera permanente.

COOPERATIVA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS «LA ANDINA»

- Gerente
- Tres secretarias
- Un técnico
- Un encargado de depósito

- Tres vigilantes
- Siete obreros que se encargan de la selección de las hortalizas.

COOPERATIVA AGRÍCOLA «LA TRINIDAD»

- Administrador
- Una secretaria de actas y correspondencia
- Un encargado del kárdex
- Un técnico
- Un Contador Público
- Un encargado de aseo

ASOCIACIÓN COOPERATIVA CRAM

A nivel central ubicada en Santa Cruz de Mora - Estado Mérida.

- Gerente
- Contador Público
- Asistente de producción y beneficio
- Asistente de abastecimiento y mercadeo
- Dos auxiliares con contabilidad
- Un jefe de almacén
- Una secretaria.

A nivel de cada Núcleo hay una persona responsable por cada uno.

CECAIPO

Hasta ahora la organización no cuenta con personal remunerado, todos los que trabajan en el centro son personas voluntarias.

CENTRO CAMPESINO MUCUCHÍES «EL CONVITE»

- Coordinador General
- Contador Público
- Un coordinador por proyecto de:
 - Asistencia técnica y Crediticia
 - Salud
 - Formación
 - Organización
 - Parcela experimental
 - Centro de formación
- Dos secretarías
- Un auxiliar de contabilidad
- Una recepcionista
- Un vigilante nocturno
- Tres encargados de selección

1.2.10 Organización

ASPRUANDES

Cuenta con una junta directiva que es nombrada en asamblea de productores, esta junta dura dos años en sus funciones y pueden ser reelegidos, está constituida de la siguiente manera:

- Presidente
- Vicepresidente
- Tesorero
- Secretario
- Tres vocales
- Un comisario
- Un tribunal disciplinario.

COOPERATIVA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS «LA ANDINA» Y COOPERATIVA AGRÍCOLA «LA TRINIDAD»

En asamblea general de asociados se designan para que duren tres años en sus funciones a los miembros de cada consejo:

- Consejo de Vigilancia
- Consejo de Administración
- El gerente y un subalterno de cada consejo.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA (CRAM)

A nivel central está organizada al igual que las otras cooperativas:

Existe un consejo de vigilancia formado por tres miembros y un consejo de administración formado por siete miembros, los cuales son elegidos en asamblea anual de asociados.

Además existe un comité de educación formado por comisionado de educación y capacitación del consejo de administración y los comisionados de organización de cada núcleo.

Según el artículo 5to. Capítulo II de los Estatutos de las Cooperativas para ser socio de la misma se requiere:

Ser una organización de productores primarios caficultores tales como: Unión de Usuarios de Créditos, Unión de Prestatarios, Unión de Mercadeo, Empresa Campesina y demás organizaciones sin fines de lucro contempladas en la Ley de Reforma Agraria.

En este sentido es importante señalar que la CRAM está constituida a nivel organizativo por diez núcleos, a nivel de cada núcleo funciona el comité directivo formado por tres personas. Un núcleo se forma por lo menos con tres uniones.

Una unión es una organización primaria que agrupa los productores de una aldea, ésta se reúne mensualmente con todos los productores de la respectiva aldea. A nivel de la unión existe la junta directiva formada por tres miembros.

CECAIPO

Su organización se centra en el funcionamiento de un comité de gestión integrado por:

- Un coordinador
- Un coordinador institucional
- Un coordinador sectorial
- Un coordinador de gestión
- Un coordinador de finanzas
- Una secretaria de asuntos rurales
- Una secretaria de asuntos urbanos.

CENTRO CAMPESINO MUCUCHÍES «EL CONVITE»

La base organizativa del C.C.M. «El Convite» la conforman los Centros de Educación Popular (CEP) los cuales agrupan a los productores en sus respectivas comunidades desarrollando en cada uno los distintos proyectos que tiene el C.C.M.

El C.C.M. «El Convite» se mantiene y se fortalece con la existencia de los C.E.P., los cuales son su pilar fundamental conformándose el C.C.M. como la agrupación de todas las comunidades organizadas a su vez los C.E.P. se agrupan y se apoyan en el C.C.M.

1.2.11 Relaciones con Grupos Económicos y Empresas Extranjeras

ASPRUANDES

Mantienen relaciones permanentes con FEDEAGRO pero en algunos aspectos chocan pues la asociación no tiene intereses de tipo político, ya que está constituida por gente de todos los partidos políticos.

Mantienen relación permanente con todo tipo de organización social, religiosa, cultural, reivindicativa, fundamentalmente con organizaciones agrícolas.

ASPRUANDES tiene mucha fuerza ante los organismos oficiales, pues representa los más genuinos intereses de los pequeños productores agrícolas de la zona.

COOPERATIVA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS «LA ANDINA»

Mantienen relaciones con los organismos de integración como son CEICOMERIDA, FEDEAGRO, CECONAVE, con la Coordinación Regional de la Superintendencia Nacional de Cooperativas.

Mantienen relación permanente con otras cooperativas y organizaciones agrícolas de la zona y fuera de ella.

COOPERATIVA «LA TRINIDAD»

Mantienen relaciones con los organismos de integración como son CEICOMERIDA, FEDEAGRO, CECONAVE, con la Coordinación Regional de la Superintendencia Nacional de Cooperativas.

Mantienen relación permanente con otras cooperativas y organizaciones agrícolas de la zona y fuera de ella.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA (CRAM)

Mantienen relaciones con el Fondo Nacional del Café (FONCAFE), CEICOMERIDA, FECCAVENT, el cual es el principal organismo de integración de las organizaciones de caficultores a nivel de todo el país.

Mantienen relaciones esporádicas con otras organizaciones agrícolas y populares en general.

CECAIPO

Relación permanente con asociaciones de productores agrícolas de la zona, cooperativas, organizaciones populares, sociales, deportivas y culturales.

CENTRO CAMPESINO MUCUCHÍES «EL CONVITE»

Relación permanente con CESAP específicamente con el Movimiento Nacional Campesino Autogestionario (MONCA) que agrupa a todas las organizaciones campesinas promovidas por CESAP.

Relación con los organismos internacionales que ofrecen apoyo económico al C.C.M. tal como Miscereos (Organización de la Iglesia Católica Alemana), COPADE (Cooperación para el Desarrollo) de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

Relación permanente con todas las organizaciones agrícolas, sociales, culturales, deportivas, de la zona a través de una

organización zonal denominada MONCAPOR la cual se encarga de articular todos los procesos grupales desarrollados por cada organización.

Relación permanente con el resto de organizaciones agrícolas y populares del Estado y de la Región Andina, a través de consultas, talleres de formación, cursos, foros, etc.,

1.2.12 DATOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS (Activos, Patrimonio, Ventas, Costos y Gastos)

	1988		
	LA TRINIDAD	GRAM	CCM
ACTIVO			
Activo Circulante	875663.46	53953101.83	219739.18
Cargos Diferidos	-	107925.5	-
Activo Fijo	1722108.9	7425653	991550
Otros Activos	-	7260874.17	-
Total Activo	<u><u>10479772.36</u></u>	<u><u>68747554.5</u></u>	<u><u>1211489.18</u></u>
PASIVO			
Pasivo Circulante	5109862.46	45194842.61	146470
Pasivo a M.P.	2025158.51	12661011.93	-
Pasivo Diferido	634109.44	-	-
Pasivo a L.P.	-	-	-
Total Pasivo	<u><u>7769140.41</u></u>	<u><u>57255854.54</u></u>	<u><u>146470</u></u>
PATRIMONIO			
Capital Social	1671002.58	-	1065019.18
Fondos y Reservas	1039629.37	-	-
Total Patrimonio	<u><u>2710631.95</u></u>	<u><u>10891699.96</u></u>	<u><u>1065019.18</u></u>
Total Pasivo y Patrimonio	<u><u>10479772.36</u></u>	<u><u>6847554.5</u></u>	<u><u>1211489.18</u></u>
ESTADO DE RESULTADOS			
Ingresos Totales	16434019.18		ND
Costo de Ventas	13733528.83		ND
Utilidad Bruta de Ventas	<u><u>2700490.35</u></u>	<u><u>3258731.05</u></u>	<u><u>ND</u></u>
Gastos de Operación	2014938079	3180670.87	ND
Util. en Operaciones	<u><u>685551.56</u></u>	<u><u>78060.18</u></u>	<u><u>ND</u></u>
Otros Ingresos y Egresos	-	-82272.31	ND
Util. del Ejercicio	<u><u>685551.56</u></u>	<u><u>-4212.13</u></u>	<u><u>ND</u></u>

ND: Información no disponible.

NOTA: Solamente se incluyen aquellas organizaciones que tenían información para los períodos señalados.

FUENTE: Informes económico-financieros de las organizaciones.

1.2.12 DATOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS (Activos, Patrimonio, Ventas, Costos y Gastos)

	1989		
	LA ANDINA	CRAM	CCM
ACTIVO			
Activo Circulante	7774731.14	71302742.36	528685.41
Cargos Diferidos	10000	108565.5	-
Activo Fijo	1443673.19	7128242.75	1003990.65
Otros Activos	-	7376578.37	-
Total Activo	<u><u>9228404.33</u></u>	<u><u>85916128.98</u></u>	<u><u>1532676.06</u></u>
PASIVO			
Pasivo Circulante	5757323.63	6102467.57	212301
Pasivo a M.P.	-	-	-
Pasivo Diferido	-	-	-
Pasivo a L.P.	52000	126611.93	548500
Total Pasivo	<u><u>5809323.63</u></u>	<u><u>73682479.49</u></u>	<u><u>760801</u></u>
PATRIMONIO			
Capital Social	1008714.09	-	-
Fondos y Reservas	2410366.61	-	-
Total Patrimonio	<u><u>3419080.7</u></u>	<u><u>12233649.49</u></u>	<u><u>77185.06</u></u>
Total Pasivo y Patrimonio	<u><u>9228404.33</u></u>	<u><u>85916128.98</u></u>	<u><u>1532676.06</u></u>
ESTADO DE RESULTADOS			
Ingresos Totales	ND		ND
Costo de Ventas			
Utilidad Bruta de Ventas		4504335.7	
Gastos de Operación		<u>4838560.63</u>	
Util. en Operaciones		-334224.92	
Otros Ingresos y Egresos		475816.93	
Util. del Ejercicio		<u><u>141592</u></u>	

ND: Información no disponible.

NOTA: Solamente se incluyen aquellas organizaciones que tenían información para los períodos señalados.

FUENTE: Informes económico-financieros de las organizaciones.

1.2.12 DATOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS (Activos, Patrimonio, Ventas, Costos y Gastos)

	1990		
	LA ANDINA	CRAM	CCM
ACTIVO			
Activo Circulante	9104161.56	6499090.58	45280405.4
Cargos Diferidos	10000	-	151672.2
Activo Fijo	10134827.79	1742699.6	6401103.26
Otros Activos	-	-	7546442.37
Total Activo	<u><u>19248989.35</u></u>	<u><u>8241790.18</u></u>	<u><u>59379623.23</u></u>
PASIVO			
Pasivo Circulante	9482895.63	1018180.43	34013071.07
Pasivo a M.P.	-	-	-
Pasivo Diferido	-	2691531.78	-
Pasivo a L.P.	52000	-	12661011.93
Total Pasivo	<u><u>9534895.63</u></u>	<u><u>3709712.21</u></u>	<u><u>46674083</u></u>
PATRIMONIO			
Capital Social	1036749.21	1647976.76	
Fondos y Reservas	8677344.51	2884101.21	
Total Patrimonio	<u><u>9714093.72</u></u>	<u><u>4532077.97</u></u>	<u><u>12705540.23</u></u>
Total Pasivo y Patrimonio	<u><u>19248989.35</u></u>	<u><u>8241790.18</u></u>	<u><u>59379623.23</u></u>
ESTADO DE RESULTADOS			
Ingresos Totales	38544548.13	3975570	
Costo de Ventas	31591479.19	35328848.86	
Utilidad Bruta de Ventas	<u>6953068.94</u>	<u>4246721.14</u>	<u>3402906.3</u>
Gastos de Operación	6620218.94	2020819.47	4683369.31
Util. en Operaciones	<u>332850</u>	<u>2225901.67</u>	<u>-1280463.01</u>
Otros Ingresos y Egresos	-	-	46014.21
Util. del Ejercicio	<u><u>332850</u></u>	<u><u>2225901.67</u></u>	<u><u>-1234448.8</u></u>

NOTA: Solamente se incluyen aquellas organizaciones que tenían información para los períodos señalados.

FUENTE: Informes económicos-financieros de las organizaciones.

1.2.12 DATOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS (Activos, Patrimonio, Ventas, Costos y Gastos)

	1991		
	LA ANDINA	CRAM	CCM
ACTIVO			
Activo Circulante	10599401.41	9885802.75	55868621.68
Cargos Diferidos	10000	-	683201.19
Activo Fijo	10041373.19	1741199.8	7561204.08
Otros Activos	-	-	6506951.2
Total Activo	<u><u>20650775.6</u></u>	<u><u>11627002.55</u></u>	<u><u>70619978.35</u></u>
PASIVO			
Pasivo Circulante	9376400.9	466724.96	29909992.93
Pasivo a M.P.	-	-	-
Pasivo Diferido	-	4617070.67	-
Pasivo a L.P.	52000	50660.82	24964088.71
Total Pasivo	<u><u>9428400.9</u></u>	<u><u>5164456.45</u></u>	<u><u>58874081.64</u></u>
PATRIMONIO			
Capital Social	1102946.31	2678263.33	
Fondos y Reservas	10119428.39	3784282.77	
Total Patrimonio	<u><u>11222374.7</u></u>	<u><u>6462546.1</u></u>	<u><u>15745896.71</u></u>
Total Pasivo y Patrimonio	<u><u>20650775.6</u></u>	<u><u>11627002.55</u></u>	<u><u>70619978.35</u></u>
ESTADO DE RESULTADOS			
Ingresos Totales	33515829.77	47221862.83	
Costo de Ventas	25880465.93	42048042.97	
Utilidad Bruta de Ventas	<u><u>7635363.84</u></u>	<u><u>5173819.86</u></u>	<u><u>3397920.79</u></u>
Gastos de Operación	<u><u>6051531.02</u></u>	<u><u>1552274.68</u></u>	<u><u>5738140.02</u></u>
Util. en Operaciones	<u><u>1583832.82</u></u>	<u><u>3621545.18</u></u>	<u><u>-2340219.23</u></u>
Otros Ingresos y Egresos	-	-	320.67
Util. del Ejercicio	<u><u>1583832.82</u></u>	<u><u>3621545.18</u></u>	<u><u>-2339898.56</u></u>

NOTA: Solamente se incluyen aquellas organizaciones que tenían información para los períodos señalados.

FUENTE: Informes económicos-financieros de las organizaciones.

ANEXO 3
IDENTIFICACIÓN DE LAS COMUNIDADES
QUE CONFORMAN EL MUNICIPIO RANGEL

NOMBRE DE LAS COMUNIDADES

El Royal
Mocao
Los Miscuyes
La Toma
Los Aposentos
Mitivivó
Gavidia
Mucumpate
Mucuchíes
Mucurubá
Llano del Hato
Los Corrales
Cacute
Escagüey
Ranchería
Misintá
Tropicón
Miscuyes
San Rafael de Mucuchíes
Cambote
La Mucuchaché
Apartaderos
La Asomadera
Mocarache

FUENTE: Ministerio de Agricultura y Cría. (1993). Mérida.

ANEXO 4
INDICADORES NO ECONÓMICOS (SALUD)
1991. S2

Evolución de la Natalidad Registrada	Nacidos Vivos	Tasa Cruda de Natalidad
Venezuela	504.288	27.7
Mérida	16.656	29.3
Mucuchíes	2.153	34.4

FUENTE: Galvis, J.; García, D.; Paredes, H. y Suárez de, D. (1992:48).

INDICADORES NO ECONÓMICOS (SALUD)
1991. S3

Evolución de la Natalidad Registrada	Número de Defunciones	Tasa por Mil Habitantes
Venezuela	80.104	4.4
Mérida	2.899	5.1
Mucuchíes	290	6.1

FUENTE: Galvis, J.; García, D.; Paredes, H. y Suárez de, D. (1992:52).

ANEXO 5
INDICADORES NO ECONÓMICOS (SALUD)
S4

MORTALIDAD GENERAL DIEZ PRIMERAS CAUSAS DEFUNCIONES Y TASAS				
Causas	Número de defunciones	Tasas por mil habitantes	Número de defunciones	Tasas por mil habitantes
Cáncer	43	99.6	48	103.2
Accidentes	11	23.5	44	94.6
Lesiones al nacer, afecciones anóxicas e hipóxicas perinatales	20	46.4	36	77.4
Enfermedad hipertensiva	33	76.6	35	75.2
Enteritis y otras enfermedades diarreicas	24	55.7	34	73.1
Neumonías	28	65.0	26	55.9
Enfermedades Cardiovasculares	9	20.9	16	34.4
Diabetes Mellitus	-	-	14	30.1
Cirrosis Hepáticas	-	-	11	23.6
Enfermedades Esquémicas del Corazón	11	25.5	11	23.6
Síntomas y estados morbosos mal definidos	58	134.6	17	36.5
Otras causas	83	192.6	57	122.5
Enfermedades infecciosas y parasitarias	10	23.2	-	-
Sarampión	13	30.2	-	-

MORTALIDAD GENERAL
SEGÚN ASISTENCIA MÉDICA
1985 S5

Años	Con asistencia médica	Sin asistencia médica	R1/2
	1	2	
1985	137	100	1.3
1986	144	75	1.9
1987	161	73	2.2
1988	203	90	2.3
1989	163	46	3.5

FUENTE: Galvis, J.; García, D.; Paredes, H. y Suárez de, D. (1992:54).

ANEXO 6
INDICADORES NO ECONÓMICOS (SALUD)
1991 S6

MORBILIDAD GENERAL DEL DISTRITO SANITARIO RANGEL			
Causas	Casos	%	% Acumulado
Faringoamigdalitis	2.508	8.6	8.6
Herida	1.325	4.6	13.2
Helmiantiasis	1.298	4.5	17.7
Infecciones urinarias	1.042	3.6	21.3
Neuritis mialgas	991	3.4	24.7
Bronquitis aguda de 5 y más años	852	2.9	27.6
Cefaleas	804	2.8	30.4
Dermatitis de todo tipo	733	2.5	32.9
Diarreas de 5 y más años	607	2.1	35.0
Diarreas menores de un año	597	2.1	37.1
Otras causas	4.153	14.2	51.3
Mal definidas	14.181	48.7	100.0
TOTAL	29.091	100.0	100.0

FUENTE: Galvis, J.; García, D.; Paredes, H. y Suárez de, D. (1992:65).

INDICADORES NO ECONÓMICOS (SALUD)
1991 S7

MORBILIDAD CINCO PRIMERAS CAUSAS DE ENFERMEDADES DE NOTIFICACION OBLIGATORIA. DISTRITO SANITARIO MUCUCHIES			
Causas	Número	Casos %	% Acumulado
Diarreas menores de un año	666	27.7	27.7
Diarreas de 1 a 4 años	585	24.3	52.0
Diarreas de 5 o más años	729	30.3	82.3
Varicela	251	10.4	92.7
Mordedura sospechosa	176	7.3	100.0

FUENTE: Galvis, J.; García, D.; Paredes, H. y Suárez de, D. (1992:66).

ANEXO 7
AJUSTE POR INFLACIÓN DE LOS INDICADORES
ECONÓMICOS DEL CENTRO CAMPESINO
MUCUCHÍES «EL CONVITE»

- Método utilizado: Nivel General de Precios (NGP).
- Índice utilizado: Índice de Precios al Consumidor (IPC)
- Valores expresados en moneda constante de Diciembre 1991.
- Metodología:

1. Cálculo de los coeficientes correctores

1.1 Coeficientes Correctores (CC):

$$CC = \text{IPC mes final} / \text{IPC mes de origen}$$

Siendo:

IPC mes final = El índice de precios al consumidor del mes al cual se desea reexpresar la información en moneda constante de esa fecha.

IPC mes de origen = El índice de precios al consumidor del mes en que se generó la erogación o el ingreso.

En el caso específico de los valores a actualizar del C.C.M., es decir, las ventas anuales, se asume que éstas se realizaron a lo largo de cada año analizando en promedio, por lo que toma como índice del mes de origen del IPC del promedio de cada año.

1.2 Índices de Precios al Consumidor (IPC)

Fecha	IPC	CC a diciembre 91
dic 91	814	-
prom 88	206,10	3,949
prom 88	380,20	2,141
prom 89	534,80	1,522
prom 91	717,70	1,134

1.3 Cálculos de los montos expresados en moneda constante

1.3.1 Programa de Comercialización (Ventas)

	Valor Histórico	C.C.	Valor Actualizado
1988	3.472.196	3,949	13.711.702
1989	5.027.196	2,141	10.763.227
1990	10.981.491	1,522	16.713.829
1991	11.134.931	1,134	12.627.012

1.3.2 Programa de Consumo

	Valor Histórico	C.C.	Valor Actualizado
1988	548.806	3,949	13.711.702
1989	2.039.327	2,141	10.763.227
1990	3.043.172	1,522	16.713.829
1991	3.799.744	1,134	12.627.012

1.3.3 Tecnología

	Valor Histórico	C.C.	Valor Actualizado
1990	176.800	1,522	269.090
1991	249.443	1,134	288.868

1.3.4 Aportes del Centro al Servicio de la Acción Popular (CESAP):

	Valor Histórico	C.C.	Valor Actualizado
1990	325.800	1,522	495.868
1991	1.018.247	1,134	1.154.692

1.3.5 Aportes de Cooperación para el Desarrollo (COPADEV):

	Valor Histórico	C.C.	Valor Actualizado
1988	117.910	3,949	65.627
1989	96.000	2,141	205.536
1990	100.000	1,522	152.200
1991	1.000.000	1,134	1.134.000

ANEXO 7

ANÁLISIS FODA DE LOS GRUPOS DE PODER

Fortalezas

G.P.1 Los CEP tienen un gran poder de convocatoria, poder de decisión y de ejecución de los diferentes programas del C.C.M.

G.P.2 La Coordinación General brinda una motivación constante a los CEP y un impulso permanente a los programas.

G.P.3 La coordinación por programas, conformada por gente de los CEP, representa el grupo que realmente motoriza los diferentes programas.

G.P.4 El programa del sector campesino de CESAP ofrece asesoramiento metodológico y formativo en las áreas psico-social, socio-política, tecnológica y organizativa, etc.

G.P.5 La articulación del movimiento campesino y popular, le ofrece solidaridad permanente a los programas del C.C.M.

G.P.8 Los mercados permanentes del C.C.M. siempre han pagado los precios fijados previamente, y constituyen un fuerte apoyo para la organización.

G.P.9 FONAIAP ha mantenido contacto permanente con el C.C.M. informando sobre los avances alcanzados en las áreas de investigación.

Debilidades:

G.P.1 Los CEP han crecido mucho internamente en cuanto a las actividades que realizan, pero no se han extendido hacia otras comunidades.

G.P.2-3 En algunos programas se rebasa. la capacidad tanto del Coordinador General como de los Coordinadores de los diferentes programas, por lo que muchas actividades no se pueden llevar a cabo eficientemente.

G.P.7 Las roscas, que son los intermediarios grandes, controlan el mercado mayorista y los precios; tienen el poder de bajarle el precio a la papa para cerrarle el paso a los intermediarios pequeños y a los productores que venden sus productos directamente en el mercado, ya que estas roscas poseen una gran capacidad de almacenamiento de papa, en virtud de lo cual pueden guardar su producción para mejores momentos del mercado.

G.P.8 Hay ocasiones en las que el C.C.M. ha negociado con mercados transitorios bajo acuerdos previos, en cuanto a precios y cantidad; sin embargo, muchos de estos mercados no han cumplido los referidos acuerdos, lo que ha obligado al C.C.M. a pagar al campesino los precios previstos originalmente.

Oportunidades:

G.P.2-3 Se deben formar más promotores populares que contribuyan a llevar a adelante los distintos programas.

G.P.4-5 Mantener y fortalecer la relación del C.C.M. con CESAP y con los grupos articulados y populares.

G.P.6 Fomentar el trabajo en equipo con participación de las grandes mayorías, con el fin de contrarrestar de manera seria y objetiva la actividad de los partidos políticos.

G.P.7 Concientizar al campesino acerca de los perjuicios que le genera la relación con los rosqueros, quienes siempre les pagan menos por la producción, como consecuencia de los descuentos por semilla, merma, fletes y demás gastos incurridos.

G.P.8 Reforzar la relación con los mercados que garantizan el precio previamente acordado.

G.P.9-10-11-12-13 Reforzar la relación con estos organismos, tratando de aprovechar al máximo los recursos de propiedad que ellos tienen para que sirvan de apoyo a los distintos programas del C.C.M.

G.P.14 Apoyar, de manera permanente, la realización de los eventos de carácter religioso, pues la comunidad es altamente católica y ello permite rescatar y mantener todas las manifestaciones culturales y religiosas de la población.

Amenazas:

G.P.2-3 La no incorporación oportuna y masiva de líderes populares, formados de los CEP y del proceso organizativo integral, con lo que se corre el peligro de que algunos programas se debiliten o desaparezcan, ya que en la actualidad su desarrollo depende en gran medida de la presencia del Coordinador General y de los Coordinadores por Programas.

G.P.6 Las campañas de los partidos políticos, cargadas de grandes ofrecimientos para las clases más desposeídas, desalientan la organización popular participativa, y cuando las promesas no se cumplen, la gente está escéptica por lo que la motivación es; más difícil.

G.P.12-13 Si algunos grupos vinculados a estos organismos, siguen utilizando a la organización (CEP - C.C.M.) para sus fines particulares, la gente se siente utilizada, en virtud de que estos grupos al terminar su actividad, como pueden ser cursos, pasantías y otros, se van sin darle continuidad a su trabajo por lo tanto, la participación disminuye.

ANEXO 8

ANÁLISIS FODA DEL PROCESO INTERNO DEL CCM

Fortalezas:

- El C.C.M. ha desarrollado de manera sistemática y en equipo la planificación y evaluación de todos los programas.
- Existe una elevada identificación (moral) del personal del C. C. M. con la misión de la organización, lo cual refuerza el desarrollo armónico de los diferentes programas.
- El personal de C.C.M. es autóctono de la zona.
- Existe un equipo ejecutor de cada programa formado por cada Coordinador y por miembros de los CEP.
- El Coordinador General interviene activamente en el desarrollo de cualquier actividad que requiera su presencia, lo cual le brinda la motivación y agilidad al desarrollo de los diferentes programas.
- Las relaciones informales entre el personal del C.C.M. son armónicas, por lo que existe buen ambiente de trabajo dentro de la organización.

Debilidades:

- LA ORGANIZACION Y REALIZACION (O y R.) de cada una de las actividades dentro de los diferentes programas, está muy limitada, en ciertos casos, por exceso de responsabilidades de algunos coordinadores y en otros, por no tener experiencia en la O y R. de la gran variedad de actividades que es necesario desarrollar.

- No se ha contado con una adecuada asesoría en cada programa, con el fin de ejecutarlos más eficientemente.

Oportunidades:

- Mantener de manera sistemática el proceso de PLANIFICACION Y EVALUACION.

- Modificar la ORGANIZACION Y REALIZACION de las actividades previstas en cada programa, de acuerdo con la capacidad del C.C.M. y las condiciones del medio.

- Reforzar la ORGANIZACION Y REALIZACION de cada programa a través de la asesoría tanto de personas externas al C.C.M. como de los CEP o de la Comunidad.

- Redistribuir la asignación de responsabilidades entre el personal del C.C.M., de acuerdo con las limitaciones y capacidades que tiene cada empleado.

- Capacitar al personal según el área de responsabilidad de cada uno, para que estén en condiciones de enfrentar los retos del futuro.

Amenazas:

- Si se incorpora personal técnico muy calificado, o se introducen técnicas muy modernas, para mejorar la eficiencia en el desarrollo de las actividades del C.C.M., se corre el riesgo de introducir personas y técnicas que chocan con la misión del Centro, se puede perder además, el carácter popular y campesino del C. C. M.

- Si en el corto plazo no se reestructura el C.C. M. con el fin de adaptarse a los cambios ocurridos, tanto a nivel interno como en el externo, se pueden escapar del control la gran variedad de actividades que se realizan en la actualidad.

INDICE

	Pág.
Epígrafe	5
Dedicatoria	7
Agradecimiento	9
Resumen.	11
INTRODUCCION	15

CAPITULO I

Administración tradicional, administración estratégica y consideraciones sobre lucro con relación a las organizaciones que investigan	21
1. Administración y Planteamiento Estratégico	21
1.1 Pase de la Administración Tradicional a la Gerencia Estratégica	21
1.2 Evolución del Concepto de Planeamiento hasta Llegar al Planeamiento y Análisis Estratégico	26
1.3 Concepto de Estrategia	29
1.4 Otras Consideraciones sobre Planeación Estratégica	31
2. Consideraciones sobre Lucro en relación a las organizaciones que se investigan	34
2.1 Distintos Conceptos de Lucro	41
2.2 Distintos recursos que se mueven en estas organizaciones; aparte de los económicos	43

CAPITULO II

Evaluación estratégica	47
1. Presentación resumida de las organizaciones	48
2. Misión, Objetivos e Indicadores	51

2.1	Definición de la misión	51
2.2	Definición de los Objetivos	52
2.3	Selección de Indicadores por objetivo	60
2.4	Eliminación de las distorsiones en la información (ajustes por inflación y cálculo de los valores cuantitativos y cualitativos de los indicadores)	65
2.5	Resumen de los principales síntomas y evaluación global de la situación de las organizaciones	67
3.	Aplicación al Centro Campesino Mucuchíes "El Convite" (C.C.M.)	67
3.1	Misión y Objetivos del (C.C.M)	67
3.2	Selección de los indicadores para el (C.C.M)	69
3.3	Cálculo de los valores cuantitativos y cualitativos de los indicadores del C.C.M.	71
3.4	Resumen de los principales síntomas y evaluación global de la situación del C.C.M.	97
4.	Explicación de los síntomas	101
4.1	Análisis de los factores fundamentales del Exito Competitivo de una organización	101
4.2	Estudio Comparativo de la Evolución del Medio Ambiente y de la Organización	113
4.3	Estudio de los Grupos de Poder	119
4.4	Análisis de la Viabilidad de la organización	123
4.5	Evaluación de los Pares Producto - Mercado (P - M)	131
5.	Aplicación al Centro Campesino Mucuchíes "El Convite" (C.C.M.)	137
5.1	Análisis de los Factores Fundamentales del Exito Competitivo del C.C.M.	137
5.2	Estudio Comparativo de la Evolución del Medio Ambiente y el C.C.M.	143
5.3	Análisis de los Grupos de Poder del C.C.M.	183
5.4	Análisis interno del C.C.M.	184

5.5 Análisis de los Pares Producto-Mercado actuales del C.C.M.	184
6. Resumen y Conclusiones del Diagnóstico Estratégico del C.C.M.	192

CAPITULO III

Planteamiento de Estrategias 197

1. Revisión de la misión, objetivos y prioridades de los indicadores	197
1.1 Aplicación: Revisión de la Misión, objetivos y prioridades de los indicadores en C.C.M.	199
2. Fijación de metas y definición de la situación deseada en un horizonte de tiempo (visualización de la organización)	202
2.1 Aplicación: Fijación de metas y definición de la situación deseada en un horizonte de tiempo (visualización del C.C.M.)	204
3. Definición de Escenarios	205
3.1 Análisis del entorno global y selección de las variables	210
3.2 Análisis del sector o sectores en que compiten las organizaciones y selección de las variables	211
3.3 Definición global de los escenarios	212
3.4 Matriz de impactos cruzados	213
3.5 Definición detallada de los escenarios	215
3.6 Análisis del impacto sobre la situación deseada en cada escenario	217
3.7 Aplicación en el C.C.M.	220
4. Selección y definición de la Estrategia Genérica	252
4.1 Liderazgo de costo	255
4.2 Diferenciación	256

4.3 Enfoque	257
4.4 Atrapados a la mitad	258
4.5 Sostenimiento	258
4.6 Riesgos de las Estrategias Genéricas (Cuadro 31)	259
4.7 Estrategias genéricas y la estructura organizacional	260
4.8 Aplicación: Selección y definición de la estrategia genérica para el C.C.M.	261
5. Selección y Definición de Acciones Estratégicas para implementar la Estrategia Genérica	263
5.1 Acciones Estratégicas	263
5.2 Técnicas para determinar en dónde hacer acciones de refuerzo, de redespliegue y políticas	266
5.3 Aplicación: Técnicas para determinar en dónde hacer acciones de refuerzo, de redespliegue y políticas en el C.C.M.	283
6. Evaluación de la Reacción en los Grupos de Poder	303
6.1 Aplicación	304
6.2 Comentarios acerca de la reacción de los grupos de poder del C.C.M.	304
7. Evaluación de las Posibilidades de Logro de la Situación Deseada	308
7.1 Aplicación: Evaluación de las posibilidades de logro de la situación deseada en el C.C.M.	309
8. Organización Propuesta	310
8.1 Aplicación: Organización propuesta para el C.C.M.	311
9. Perfil Gerencial para implementar las Estrategias	313
9.1 Aplicación: Perfil gerencial para implantar las estrategias en el C.C.M.	316

CONCLUSIONES	319
BIBLIOGRAFIA	325
ANEXOS	331

INDICE DE FIGURAS

1. Relación de efectos y consecuencias sobre las ideas de Management en los tres tipos de mercados	24
2. Análisis a nivel de la industria	38
3. Finalidad, Objetivos y Metas	53
4. Objetivos Generales y Específicos e Indicadores	70
5. Indicadores Económicos. Ventas e Ingresos en moneda constante de Dic. 1991	75
6. Indicadores Económicos. Ventas e Ingresos en moneda constante de Dic. 1991	76
7. Indicadores No Económicos. (Evolución)	79
8. Fuerzas que mueven la competencia en un sector	102
9. Sistemas de Análisis Ambiental	114
10. Factores Ambientales	117
11. Componentes del diagnóstico integral y relación entre ellos	125
12. Cuadrícula de Posición de la Empresa/Atractivo del Sector Industrial	136
13. Matriz de tres por tres	191
14. Definición de la Situación Deseada	204
15. Planilla para el análisis de los impactos sobre la Empresa	216
16. Metodología de Aplicación para la determinación de variables de cada Escenario Posible	219
17. Tres Estrategias Genéricas	254
18. El Sistema de Valor	273
19. La Cadena de Valor Genérica	281
20. Estrategia, Esquema Organizacional y Desempeño	311
21. Centro Campesino Mucuchíes (Organización Propuesta)	313
22.- El Campo de Acción del Gerente General	314

INDICE DE CUADROS

1. Análisis de la Evolución de las Ideas sobre Administración Estratégica	25
2. Presentación Resumida de las Organizaciones	49
3. Indicadores Económicos Ventas e Ingresos a valores históricos	73
4. Indicadores Económicos Ventas e Ingresos en moneda constante de Dic. 1991	74
5. Indicadores No Económicos	77
6. Indicadores No Económicos (Evolución)	78
7. Indicadores No Económicos (Salud)	80
8. Ocupación Según Actividad Económica del jefe de la familia de los escolares. Municipio Rangel 1992	146
9. Estratificación Social del jefe de la familia de los escolares Municipio Rangel	147
10. Escala de Estratificación Social modificado del jefe de la familia de los Escolares Municipio Rangel 1992	148
11. Nivel de Instrucción del Padre de Familia Municipio Rangel 1992	149
12. Instrucción de los Padres de Familia Alfabetas de los escolares en estudio. Municipio Rangel 1992	149
13. Población, Volumen según Entidad, Habitantes y Tasa de Crecimiento Anual Medio	164
14. Población, Evolución del Volumen, Habitantes y Tasa de Crecimiento Anual	164
15. Población por Grupos Sanitarios de Edad	165
16. Población por Grupos Detallados de Edad y Sexo	166
17. Población según Area Demográfica Convencional	167
18. Saneamiento Ambiental Básico de las viviendas	168
19. Tipos de abastecimiento de Agua de las Viviendas	168
20. Disposición de Excretas de las Viviendas de los Escolares	169
21.- Producto Interno Bruto del País (PIB) M.M. de Bs.	180
22.- Producto Interno Bruto-Agricultura	181
23. Volumen de Producción Sudsector Vegetal	182

24. Matriz de Recursividad del C.C.M.	186
25. Objetivos, Indicadores y Metas	206
26. Matriz de Impactos Cruzados	230
27. Escenario 1	240
28. Escenario 2	248
29. Escenario 3	251
30. Análisis del Impacto sobre la situación de cada Escenario para el C.C.M	253
31. Riesgos de las Estrategias Genéricas	259
32. Factores Claves del éxito	267
33. Matriz Estratégica (DOFA)	268
34. Programa de Comercialización	284
35. Programa de Asistencia Técnica y Crediticia	285
36. Programa de Consumo	286
37. Programa de Formación	287
38. Matriz DOFA	288
39. Matriz DOFA del C.C.M.	289
40. Matrices de Cartera de pares producto-mercado del C.C:M	293
41. Cadena de Valor del Centro Campesino Mucuchíes El Convite	294
42. Evaluación de los grupos de poder del C.C.M.	305