

Un modelo de análisis estratégico para organizaciones sin fines de lucro. Organizaciones agrícolas seleccionadas

*A strategic analysis model for non-profit organizations.
Selected agricultural organizations*

Ismaira Contreras*

Resumen

En este trabajo se presenta el desarrollo de un Modelo de Análisis estratégico para Organizaciones Agrícolas sin fines de Lucro, aplicado en particular al Centro Campesino Mucuchíes “El Convite”. En el estado Mérida existe un número considerable organizaciones de este tipo, en las cuales el lucro no es el fin último sino un medio para mantener los diferentes programas sociales que ofrecen; por otra parte, en las difíciles condiciones actuales de la economía venezolana, estas organizaciones deben desarrollarse y ser gerenciadas contando con herramientas adecuadas a esta realidad, de forma tal que contribuyan, de alguna manera, a lograr su éxito y competitividad. El modelo se desarrolla en dos etapas: en la primera se evalúa la organización en su totalidad (durante cuatro años), para concluir con el diagnóstico estratégico; en la segunda se define a futuro, en cinco años, la estrategia genérica, las acciones estratégicas a seguir, la estructura y el perfil gerencial más adecuado a la estrategia.

1. Introducción

En la década de los noventa la economía venezolana se ha caracterizado por un sin número de dificultades, que tuvieron su origen en acciones ejecutadas en años precedentes tales como: despilfarro, corrupción, imprecisión, mala gerencia y políticas económicas erradas, las cuales, aunadas a dos hechos de importancia como fueron el agotamiento de la época dorada de la gran renta petrolera y el endeudamiento externo incontrolado impusieron un gran sacrificio sobre los sectores más débiles de la población venezolana.

* Universidad de Los Andes, Centro de Investigaciones de Desarrollo Empresarial (CIDE)

Particularmente el estado Mérida, dentro del entorno nacional, se ha visto muy afectado por la situación del país, en virtud de que gran parte de los poblados que lo conforman sustentan su economía en la producción y comercialización de renglones agrícolas, siendo ésta la más olvidada de todas las actividades, si se considera que en el Estado no existen grandes plantaciones de un sólo propietario ni procesos agro-industriales de importancia. En su lugar predominan pequeños y medianos productores agrupados en asociaciones, cooperativas, centros, comités de riego, gremios etc., con el fin de contrarrestar de alguna manera la difícil situación que les toca vivir por su condición de pequeños productores. La mayoría de las organizaciones antes mencionadas han sido administradas 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 cada realidad particular que les permitan orientar su acción hacia organizaciones más exitosas y competitivas.

Debido a que las empresas u organizaciones a nivel local, nacional e internacional, en una realidad cada vez más cambiante, turbulenta y competitiva, deben desarrollarse 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 y 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 áreas particulares como son: producción, comercialización, finanzas, personal, entre otras. Por el contrario deben utilizar 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.

Este trabajo pretende, en forma aproximada, considerar los siguientes aspectos: 1) analizar la gerencia estratégica de organizaciones sin fines de lucro especialmente la de organizaciones agrícolas, en virtud de que todo lo que ayude a mejorar dicha gerencia, contribuirá de manera

indirecta a mejorar las condiciones de vida de importantes sectores sociales de bajos ingresos; 2) adecuar y desarrollar técnicas de análisis estratégico para este tipo de organizaciones; 3) generar un basamento teórico-práctico para que instituciones sin fines de lucro desarrollen y apliquen una efectiva gerencia estratégica.

A tal efecto se visitaron seis organizaciones agrícolas del estado Mérida: Cooperativa La Andina-Timotes, Cooperativa La Trinidad-Pueblo Llano, Cooperativa Centro Regional de Abastecimiento y Mercadeo (CRAM) - Santa Cruz de Mora, Centro Campesino de Integración Popular (CECAIPO) - Tovar, Asociación de Productores Rurales de Los Andes, (ASPRUANDES) - Bailadores y Centro Campesino Mucuchíes "El Convite" (CCM) - Mucuchíes. En todas estas organizaciones se recopiló información referida a: objetivos, estructura global, tipos de productos, sustitutos, principales competidores, clientes y proveedores, procesos productivos, personal (calificación, cantidad), organización, relación con grupos económicos, organismos y/o empresas nacionales y extranjeras, datos económicos y financieros. Luego se desarrolló, el Modelo de Análisis Estratégico en el Centro Campesino Mucuchíes "El Convite" (CCM).

El presente artículo se divide en tres secciones: la primera parte presenta conceptos y categorías básicas referidas a Administración en general hasta llegar al planteamiento estratégico; algunas consideraciones sobre lucro en relación a las organizaciones que se investigan y, de manera resumida, la metodología para desarrollar el planteamiento estratégico de organizaciones sin fines de lucro. La segunda parte expone la evaluación estratégica a través de la cual se llega al diagnóstico estratégico para cuatro años de la organización seleccionada. Finalmente la tercera parte expone el planteamiento de estrategias que le permitirán a la empresa ser exitosa y competitiva en el tiempo considerado para el planeamiento, es decir, cinco años.

2. Administración tradicional. Gerencia estratégica y consideraciones sobre lucro en relación a las organizaciones que se investigan

2.1. De la administración tradicional a la gerencia estratégica

En las ideas de la administración como las 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 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 lleva a buscar una nueva forma de explicar, comprender y conducir los negocios a partir de esta fecha.

Factores tales como la 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 son:

- a) 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 correspondieron con la etapa de mercados en permanente crecimiento.
- b) 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 era posible a costa de la competencia.

- c) 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.

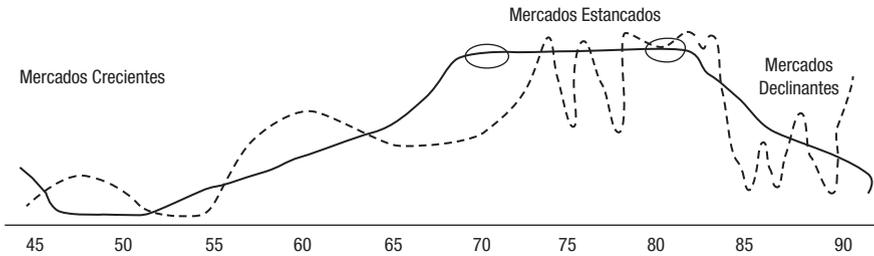
Este panorama caracterizado por el surgimiento de nuevos problemas, se mantiene durante varios años, haciéndose más agudo a partir de 1977/78, cuando el problema de los mercados estancados generó una fuerte declinación de los mismos, en donde la lucha competitiva se acentuó al tratar de mantener las posiciones alcanzadas. De manera simultánea con las dificultades que se producen en el mundo occidental, el Japón desarrolla una fuerte economía industrial tanto dentro de sus fronteras como internacionalmente ofreciendo a nivel mundial productos de alta tecnología y a precios sumamente competitivos.

La turbulencia y la inestabilidad surgen como consecuencia de problemas de economía en los países, tales como: el endeudamiento, los cuales a su vez generan inflación y recesión, presión fiscal, pérdida de paridad de la moneda respecto al dólar, reducción del ingreso bruto y per cápita así como pocos estímulos a la inversión en proyectos de riesgo.

Se mantiene la etapa de 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 con herramientas apropiadas, un nuevo enfoque conceptual en la administración para atender esta nueva realidad y conducir de manera adecuada las empresas y organizaciones dividas, en circunstancias tan diferentes a las estudiadas por la administración tradicional (Figura 1).

2.2. Concepto de estrategia

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



Formales	Taylor Fayol	Neoclásicos		Weber	Teoría de la organización	Nuevos contenidos para comprender y aprender a conducir empresas en momentos de declinación y muy alta turbulencia.
Informales		Relaciones Humanas	Socio-Sicológicas	Estructuralistas	Administrativas	Evolución de las ideas sobre administración estratégica.

Figura 1. Relación de efectos y consecuencias sobre las ideas de management en los tres tipos de mercados

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)

A nivel de la 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 al medio ambiente en constante cambio, aprovechando las oportunidades y contrarrestando las amenazas del mismo, en función de los objetivos y metas de la organización, teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades.

A continuación se presentan diversos enfoques y definiciones que se le dan al término estrategia en la administración, a fin de vincularlos de manera más precisa con el caso objeto de estudio:

- a) *Peter Druker (1954)*: fue uno de los primeros en hablar del término. Para él, la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? ¿Qué podría ser? (citado por Hermida y Serra, 1990).
- 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 cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas” (citado por Hermida y Serra, 1990).
- c) *Kenneth R. Andrews (1965) define la estrategia como*:
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 actividades e incluir la entrada de otras (citado por Hermida y Serra, 1990).
- d) *Igor Ansoff (1965)*, veía la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, tal que definen la esencial naturaleza de los negocios que la organización planea para el futuro. Identifica cuatro componentes en la estrategia:
 1. **Ámbito producto-mercado** (los productos y 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 hacer fuerte su poder competitivo).
 4. **Sinergia** (una medida del efecto conjunto, esto es el fenómeno $2 + 2 = 5$ ó que todo es igual a la suma de las partes. Es la

actitud de la empresa para triunfar en una nueva realidad. Como síntesis puede decirse que la estrategia le da dirección hacia donde debe encaminarse una organización; por lo tanto, internamente armoniza e integra las partes dándole sentido a su gestión, a la vez que externamente le permite actuar proactivamente con su entorno (Contreras, 1990).

2.3. Consideraciones sobre lucro en relación a las organizaciones que se investigan

Las organizaciones de pequeños productores agrícolas 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, 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.



Debe quedar claro que para tales organizaciones el lucro no es el fin último sino un medio para subsistir y a tal efecto 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 finalidad de las cooperativas los 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 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 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, pp. 36-37).

En este sentido, es importante destacar que en estas micro-organizaciones no solamente se mueven recursos económicos; estudios realizados señalan que, además del recurso económico, se movilizan otros recursos tales como:

1. Conciencia social
2. Cultura organizativa 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, p. 77).

Los recursos previamente señalados, los autores los denominan no convencionales y los netamente económicos se identifican como convencionales, plantean que la asignación de estos últimos debe tener un carácter complementario y será fructífera si encuentra un grupo ya organizado capaz de optimizar la eficiencia en el manejo de dichos recursos a través de la energía social propiciada por los recursos no convencionales.

2.4. Desarrollo del planteamiento estratégico

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 a la 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 del entorno global local, nacional e internacional y de los factores ambientales, económicos, políticos, culturales y demográficos (Austín, 1990), análisis estructural del entorno competitivo y de las estrategias genéricas para enfrentarlo (Porter, 1985), definición de la misión, visión, objetivos, metas e indicadores, análisis de la estrategia vinculada con la estructura y el desempeño; análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y de los grupos de poder (Sallenave, 1990). La figura 2 permite visualizar de manera esquemática el proceso de desarrollo del planteamiento estratégico.

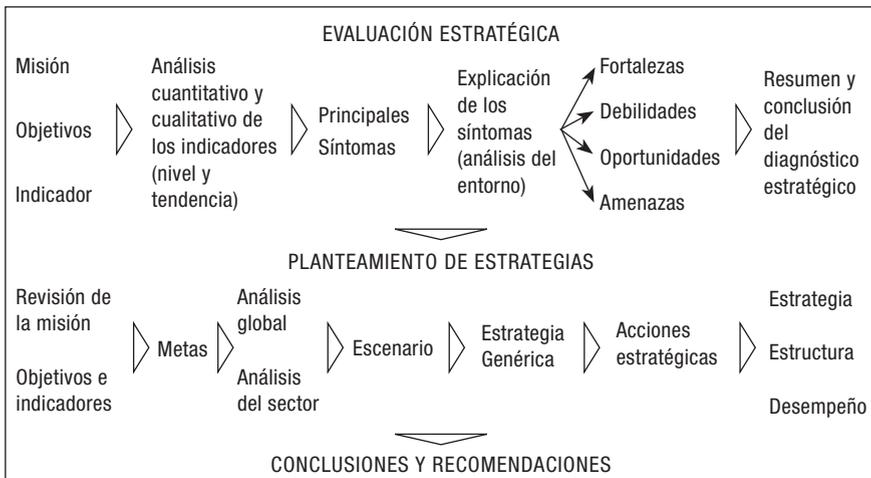


Figura 2. Planteamiento estratégico

3. Evaluación estratégica

3.1. Estudio del desempeño histórico de la organización

Misión: 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 super objetivo permanente, trascendiendo de los objetivos parciales o temporales que tiene cualquier decisión de la empresa u organización.

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 súper-objetivo que es la definición o revisión de la misión debe estar conformado por tres elementos básicos que son: ¿cuál debería ser nuestro propósito?, ¿cuál es y/o deberían ser nuestros productos?; ¿qué necesidades de esos clientes se van a satisfacer y cómo? y ¿cuál es nuestro estilo como empresa?

Objetivos: Al hablar del fin, último super-objetivo que es la misión, y luego referirse a los propósitos y objetivos específicos, es primordial vincular directa o indirectamente los objetivos particulares con los implícitos básicos de toda organización como son: utilidad, esperando un rendimiento del capital invertido (en el caso de las cooperativas-excedentes), el crecimiento, buscando consolidarse en el largo plazo a través de la reinversión y la supervivencia con el interés de perpetuarse, los cuales están íntimamente interrelacionados.

Un objetivo está bien planteado en la medida en que esté soportado por una adecuada información sobre la empresa, sobre los recursos con los que cuenta y sobre el medio ambiente; por otra parte, los objetivos deben estar enmarcados en la misión de manera que el lograrlos ayude a alcanzar dicha misión.

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 ventajas de la participación en el mercado. La misión contiene los objetivos, a su vez, las metas miden cualitativa y cuantitativamente los objetivos.

Los cuadros 1 y 2 permiten visualizar de manera esquemática los objetivos generales, específicos e indicadores del CCM enmarcados dentro de lo que se define como la misión de dicho Centro, se puede observar, en el cuadro 2 como a los tres objetivos implícitos de toda organización (supervivencia, crecimiento y utilidad) se asocian los objetivos específicos con sus respectivos indicadores; en estos últimos se debe destacar la subdivisión entre indicadores económicos y no económicos, esto en razón de es necesario utilizar los indicadores más adecuados para la evaluación del logro de los objetivos propuestos y adaptarlos a la realidad particular de organizaciones agrícolas sin fines de lucro, distinta a la realidad de aquellas netamente lucrativas.

3.2. Explicación de los síntomas detectados en la organización

Se pretende buscar explicación a los síntomas detectados en la evolución de los indicadores analizando los factores fundamentales del éxito competitivo de una organización, a través del modelo presentado por Porter (1985) en su obra *Estrategia Competitiva* en el cual se plantea que 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 las estructuras 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 la organización para enfrentar tales fuerzas. En la Figura 3 se puede

visualizar la situación de la competencia en un sector, la cual depende de las cinco fuerzas competitivas básicas: amenaza de nuevos ingresos, intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, presión de los productos sustitutos, poder negociador de los clientes y poder negociador de los proveedores.

Cuadro 1. Objetivos del C.C.M

Objetivos	Programa
1. Lograr la incorporación pleno y activa de los miembros de las comunidades campesinas a los Centros de Educación Popular (C.E.P.).	• Organización
2. Promover y suministrar actividades formativas a los miembros de las comunidades campesinas.	• Formación
3. Lograr el mejoramiento de las condiciones físicas de las viviendas campesinas.	• Tecnología
4. Promover asistencia técnica y crediticia a los pequeños productores de la zona.	• Asistencia técnica y crediticia
5. Comercializar los renglones agrícolas producidos en la zona.	• Comercialización
6. Contribuir a mejorar las condiciones de salud de las familias campesinas.	• Salud
7. Suministrar a las familias campesinas productos de primera necesidad a precios más bajos.	• Consumo
8. Obtener fuentes de financiamiento que permitan mantener los programas del C.C.M.	• Financiamiento

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Objetivos generales y específicos e indicadores

	Objetivos	Medidas
Supervivencia	Formación Tecnología	Nuevos cursos y actividades Número de funciones al hechas al año
	Asistencia técnica crediticia	Programas de asistencia técnica iniciadas
	Salud	Programas que se mantienen e iniciados
	Consumo Financiamiento	Nuevos productos ofrecidos Aportes en Bs. obtenidos al año
	Comercialización	Nuevos productos y nuevos mercados
Utilidad	Tecnología Asistencia técnica crediticia	Ventas anuales Total Bs. en créditos otorgados
	Comercialización Consumo	Ventas anuales Ventas anuales
Crecimiento	Organización	Número de familias incorporadas a los C.E.P.
	Asistencia técnica crediticia	Incremento en el número de beneficiarios de los créditos.
	Comercialización	Incremento anual de ventas y productos vendidos.
	Consumo	Nuevos socios incorporados a la provee- duría.

Fuente: Elaboración propia, 1993.

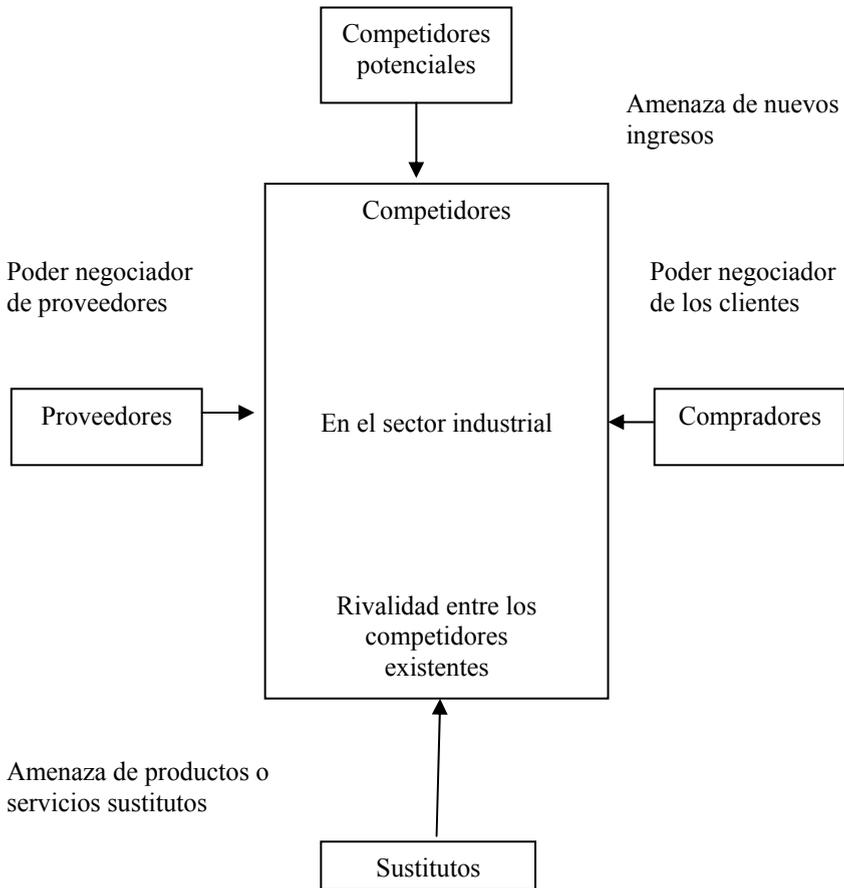


Figura 3. Fuerzas que mueven la competencia en un sector

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

Austín (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, de la ciencia-tecnología, de las ciencias políticas, de la 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 y políticas de un gobierno), el nivel de la industria (entorno competitivo entre las empresas de un sector, modelo de Porter) y el nivel de la empresa (estrategias y operaciones de la empresa en particular). Con una visión desde lo macro hasta lo micro de la organización es posible conocer como 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 (véase Figura 4).

3.3. Resumen y conclusiones del diagnóstico estratégico 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 Distrito 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 CCM 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 tecnológicos, materiales y financieros al pequeño productor (satisfactor de necesidad de estabilidad).

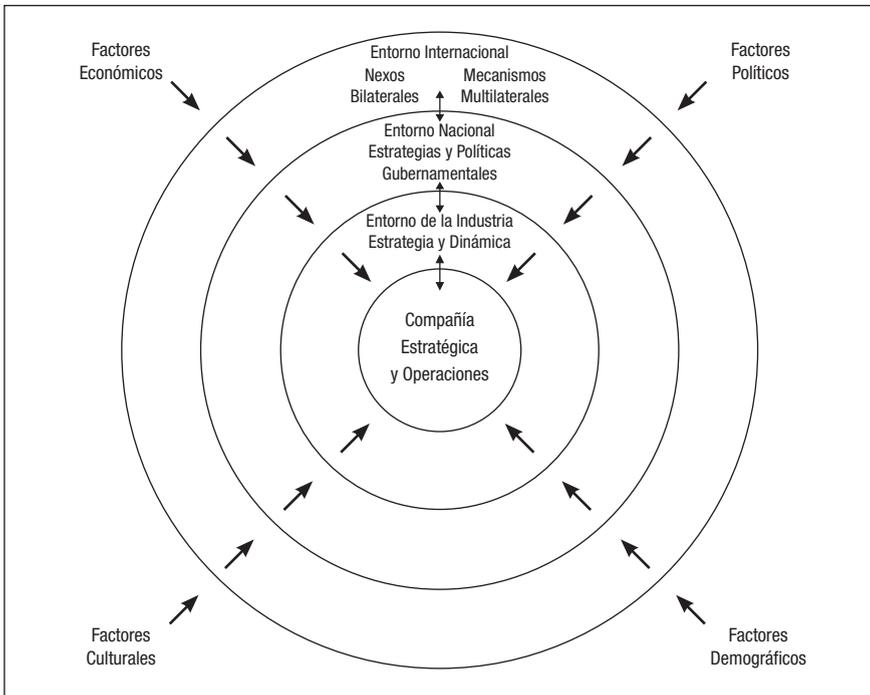


Figura 4. Sistema del análisis ambiental

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 todos 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 las micro organizaciones conocidas como los Centros de Educación Popular (CEP).

En relación a la forma como se ha venido financiando el CCM, se destaca la presencia de los mayores aportes obtenidos de organismos internacionales como Miscéreos (organización que recauda recursos de la iglesia católica alemana para países de América Latina) y Cooperación para el Desarrollo COPADE (Organización de la Comunidad Económica Europea) y nacionales como los obtenidos del Centro al

Servicio de la Acción Popular CESAP (Organismo con sede en Caracas, no gubernamental cuya finalidad es financiar programas sociales a nivel nacional); en este sentido, se observa que para 1991 el aporte de CESAP para el 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, durante el año 1991, de estos organismos se recibieron por primera vez Bs. 226.800, expresados en moneda constante en diciembre de ese mismo año para el programa de artesanías; todo indica que el nivel de los aportes recibidos de terceros es bueno y la tendencia ha sido a aumentar.

Si se observa el comportamiento de los programas económicos del CCM, se observa 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 1988, se tiene que para 1989 decrecieron 0,78 veces, para 1990 aumentaron a 1,21 veces y luego decrecieron de nuevo en 1991 a 0,92 veces; en la Proveeduría (programa de consumo), durante 1989 se generaron ventas equivalentes a 2,01 veces con relación a 1988, en 1990 a 2,14 veces y en 1991 sólo alcanzaron a 1,99 veces. Los dos nuevos programas que están generando ingresos son el de tecnología, el cual, por concepto de construcción de fogones generó ventas en 1991 equivalentes a 1,07 veces con relación a 1990 y el centro de formación, que durante 1991 generó ingresos equivalentes a 25,31 veces con relación a los del año 90.

Los valores señalados permiten concluir que en cuanto a generación de ingresos propios, para lograr el autofinanciamiento del CCM, sólo los provenientes al alquiler del local como centro de formación presentan un nivel bueno y una tendencia a aumentar, en los restantes programas, 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 externas y poco diversificadas; se depende mayormente de CESAP y 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 propios y en la búsqueda de fuentes alternas de financiamiento para los programas no económicos.

El análisis de los programas económicos es limitado pues sólo fue posible conocer la evolución de los ingresos generados en el centro, esto en virtud de que no se pudo obtener información consolidada acerca de todos costos y gastos incurridos, lo cual representa una debilidad del centro ya que no cuenta con información económico-financiera precisa y actualizada para fines de planificación, control 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 1,47% con relación a 1988; la participación de las familias campesinas en los CEP se mantuvo igual durante los cuatro años analizados y el número de socios en 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 obtenidos del análisis no son favorables, pues en el primero no se cuenta con datos confiables para conocer su evolución y en el de salud se han incrementado el número de actividades que se realizan, sin un adecuado seguimiento de aquellas que son prioritarias; el programa de asistencia técnica no mantiene registros ni controles de ningún tipo que posibiliten hacerle un seguimiento continuo.

Entre las principales fortalezas que posee el CCM están: la elevada cultura organizacional del personal del centro; el saber aprovechar el apoyo financiero de organismos externos; las instalaciones físicas o ubicación cómoda del Centro; las reuniones semanales y mensuales con los miembros y coordinadores de los CEP; el incremento considerable de los rubros agrícolas comercializados; la facilidad en el otorgamiento de los créditos a los productores agropecuarios y el incremento del número de beneficiarios de los mismos; 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 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 e impide hacerle un adecuado seguimiento a los CEP;

el personal no ha crecido en cuanto a capacitación, al mismo ritmo de las exigencias del CCM; el Centro mantiene una actitud paternalista en el desarrollo de algunos programas; escaso control sobre el programa de formación; participación muy limitada de los productores en las labores de comercialización y proveeduría; escasa asistencia técnica y delegación inadecuada de responsabilidades por parte de la gerencia general.

Entre las oportunidades se mencionan las siguientes: capacitar adecuadamente al personal existente; solicitar asesoría en las áreas que lo requieran, formar promotores populares a través de un proceso continuo de capacitación; buscar apoyo financiero a través de la presentación de proyectos a organismos tanto públicos como privados; relacionarse con nuevos mercados; reforzar la diversificación de la producción, trabajar en equipo con el hospital de Mucuchíes, en los programas de salud ; desarrollar el diagnóstico integral de salud 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.

Al revisar las explicaciones de los síntomas detectados se observan las siguientes características: En su sector y en la zona, el CCM es la única organización que presta todos los servicios ofrecidos en su 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 venta alcanzan igualmente economías de escala por la gran cantidad de productos que adquieren; a nivel del programa de formación y cultura los competidores más fuertes son los medios de comunicación, los cuales fomentan lo foráneo mientras que el CCM promueve las manifestaciones culturales autóctonas; Los centros asistenciales, hasta el momento del análisis han competido con el programa de salud a través de la medicina curativa y el CCM promueve la 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 cuenta 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 cuatro hectáreas; de 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 los del sector urbano, a pesar de ello, se han producido grandes éxodos a la ciudad debido a las escasas perspectivas que a ese nivel 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 directamente por el gobernador del estado; el pueblo participa sólo en las elecciones y el Estado mantiene una actitud paternalista ante la población pasiva. El distrito está rodeado por otros poblados netamente agrícolas.

En los niveles ambientales se encuentra que en el ámbito internacional los hechos más significativos vinculados al sector están referidos a: la apertura de los mercados a través de los distintos tratados de libre comercio firmados, no sólo entre países de Latinoamérica 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 a lo que será, en el futuro, el desarrollo de la agricultura en comunión con el ambiente: desarrollo sustentable.

A nivel nacional se determinaron 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 y mediano plazo, al ejercer presión, se atienden sólo los problemas de agro-industria. La agricultura representa sólo el 5% de la generación del Producto Interno Bruto; dentro del sub-sector vegetal la papa (principal renglón que se produce en la zona estudiada) 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 se presenta 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.

Siguiendo con el diagnóstico integral se presentan, finalmente los aspectos más significativos del análisis de los grupos de poder, de la estructura del centro y de la matriz de pares producto-mercado; al respecto se determinó lo siguiente: el CCM cuenta con más grupos aliados que oponentes, especialmente entre aquellos organismos que pueden apoyar el proceso. La matriz de recursividad (estudio de la organización en comparación con un modelo de empresa exitoso) refleja la necesidad de reforzar las labores de organización y Realización de las distintas actividades; sin embargo, se deben mantener, como hasta el momento del análisis, las labores de Planificación y Evaluación Global del Centro y extender estas labores a nivel de cada programa; la revisión de los pares producto-mercado actuales (1991), como resultado que en los cinco servicios más importantes ofrecidos por el CCM (comercialización, salud, formación-cultura, proveeduría, asistencia técnica y crediticia), presenta un atractivo del mercado por arriba del nivel medio para el sector y la fortaleza competitiva de la organización por debajo de la media del sector, para los programas de salud, comercialización y proveeduría.

Como conclusión del diagnóstico estratégico, se puede afirmar que, dadas las características tanto internas del CCM, como de su entorno global, el centro tiene un alto potencial de crecimiento y

supervivencia que le permite encaminarse hacia el logro de su misión en el mediano plazo, ya que posee ventajas competitivas en aspectos claves que le permiten mejorar la calidad de vida del pequeño productor agrícola.

No obstante los anteriores planteamientos, las condiciones negativas que le ofrece el entorno, refuerza la necesidad de organizarse para avanzar, siendo necesario que el CCM redefine su misión delimitando adecuadamente su área de acción y las actividades a realizar, con el fin de no perder su posición competitiva.

4. Planteamiento de estrategias

Una vez concluido el diagnóstico estratégico, para iniciar el planteamiento a futuro, se revisa la misión, los 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 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, del escenario más probable, de la situación deseada, de la competencia y de los sustitutos. Se analizan los factores claves del éxito de la organización, los pares producto-mercado claves del éxito y la cadena de valor para, en función de este análisis plantear las acciones estratégicas de refuerzo, redespliegue 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 seleccionada.

4.1. Revisión de la misión, objetivos y prioridades de los indicadores

Antes del 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; puede suceder que, una vez realizado el diagnóstico estratégico, se determine que alguno de los objetivos señalados en principio así como las metas alcanzadas, no están en total sintonía con la misión y su logro ha consumido demasiado tiempo y recursos de la organización de manera injustificada, en consecuencia al revisarlos se plantearán más adecuadamente o se eliminarán si no contribuyen al logro de la misión. Contrario a lo anterior, se da el caso de aquellos objetivos e indicadores que no han sido considerados en toda su magnitud; en consecuencia, no se les ha dedicado el tiempo y esfuerzo suficientes y sin embargo, contribuyen altamente en el logro de la misión.

Específicamente, en el caso objeto de estudio –CCM– la misión original estaba planteada como: “*mejorar la calidad de vida del pequeño y mediano productor del páramo de Mérida*”, no obstante, en función de los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico, se define la nueva misión como: “*mejorar la calidad de vida del pequeño y mediano productor agrícola de la zona del distrito Rangel del estado Mérida*”, los dos aspectos que la diferencian están referidos a una clara delimitación del segmento del mercado que se atenderá, en cuanto a las características del cliente –pequeño y mediano productor agrícola– y en cuanto al área geográfica– *distrito Rangel, estado Mérida*. Por otra parte y en función de las actividades que realmente se realizaban para el momento del análisis, se plantean dos nuevos objetivos a ser desarrollados a través de dos nuevos programas a saber: objetivo N° 9: Promover la creación de medios de comunicación al servicio del campesino, objetivo N° 10: Atender las necesidades de integración y relación de las familias de las zona.

4.2. Definición de la situación deseada en el horizonte de tiempo (visualización de la organización)

Corresponde definir a dónde quiere llegar la organización en el horizonte de tiempo (situación deseada), su logro guiará los próximos pasos a seguir, adecuando los factores internos de la organización en esta dirección y sometiéndola al filtro del análisis competitivo y dinámico, para saber si las estrategias propuestas resistirán la realidad de un ambiente igualmente

competitivo y dinámico. 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 la manera prevista.

4.3. Definición de escenarios

Es necesario definir los escenarios dentro de los cuales es factible que se desempeñe la organización, ya que el logro de la situación deseada en el horizonte de 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 analizada. Sólo anticipándose a los acontecimientos futuros se podrán aprovechar las oportunidades que se presenten o enfrentar de manera más adecuada las amenazas.

Para la definición de los posibles escenarios en el caso objeto de estudio CCM, se consideraron como variables globales relevantes las siguientes: petróleo \$ por barril, balanza comercial millones de \$, balanza de pagos millones de \$, Inflación %, tasa cambiaria Bs. por \$, política de precios, política salarial, tasa de interés nominal %, política fiscal, producto interno bruto (PIB) a millones de Bs. constantes de 1984. Las variables del sector a ser incorporadas en cada escenario son las siguientes: subsidios agrícolas, servicios de salud, educacionales, culturales y públicos, presión de los clientes, presión de los proveedores, economías de escala, barreras de entrada al sector, barreras de salida, asesoría tecnológica y crecimiento del sector.

En función de conocer como sería el posible comportamiento de estas variables durante el período considerado (cinco años), se analizó la información reportada por la revista Ven-Economía (1990) en la cual

se presentan las perspectivas económicas para el período 1990-1995 a través de la definición de dos escenarios, uno identificado como Jericó o el más optimista y el otro como Espejismo o el más pesimista, posteriormente se definió un tercer escenario considerado como el más probable de ocurrir y en el cual se consideraba se produciría el desempeño de la organización analizada. Bajo este escenario, se estimó una situación intermedia entre los dos anteriores (optimista y pesimista), es decir, para el momento –año 1993– se pensaba en una reorientación al plan económico, social y político del gobierno, (VIII Plan de la Nación, El gran viraje) mejorando básicamente el nivel de vida de las zonas urbanas, reactivando considerablemente al sector comercial e industrial pero en detrimento del sector agrícola; en el cual no se vislumbraba el establecimiento de políticas coherentes y claramente definidas sobre la forma de apoyar al sector agrícola y hacerlo competitivo.

4.4. Selección y definición de la estrategia genérica

Para que una estrategia genérica sea útil y pertinente a una organización, debe estar en función del diagnóstico organizacional (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y valores cuantitativos de los indicadores-análisis DOFA), de las características de la competencia (C/C), del escenario (E) más probable y de la situación deseada (S.D).

Estrategia Genérica —————> F (DOFA, C/C, E, S.D)

En función de lo anterior la estrategia más apropiada para el CCM es la de enfoque o alta segmentación con diferenciación, ofreciendo un servicio de calidad y de atención global a las necesidades de las comunidades agrícolas ubicadas dentro del Distrito Rangel del estado Mérida. *Misión:* “mejorar la calidad de vida del pequeño y mediano productor agrícola del Distrito Rangel del estado Mérida”.

Entre las acciones estratégicas más importantes a implantar se destacan las siguientes:

Acciones de Refuerzo:

- Reforzar el programa de comercialización en cuanto a la gama de productos ofrecidos a los mercados, a través del fomento de la diversificación de la producción.
- Reforzar la implantación de programas de formación permanente del personal del CCM.

Acciones de Redespliegue:

- Ofrecer, a través de la proveeduría, además de comestibles, otros productos de primera necesidad tales como: ropa y calzado y en un plazo de tres años, ofrecer productos de línea blanca.

Acción de redespliegue → Productos: de primera necesidad.
Mercados: familias campesinas y miembros de los CEP.

- Ofrecer mayor calidad y cantidad de productos agrícolas, a través del programa de comercialización.

Acción de redespliegue → Productos: agrícolas.
Mercado: nacional e internacional.

Acciones Políticas:

- Negociar el apoyo técnico, logístico y financiero con aquellas instituciones públicas y privadas que lo hagan posible.
- Establecer alianzas políticas con organismos públicos y privados que contribuyan con el logro de las metas previstas.

4.5. Organización propuesta y perfil gerencial para implantar la estrategia

La estructura de la empresa o el esquema organizacional representa un factor de importancia en la definición de la estrategia, debido a que la 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. Por otra parte, para que la estrategia tenga éxito, es necesario que la organización cuente con los recursos humanos capaces

de desempeñarse en función de dicha estrategia y estar consciente de que se debe ajustar plenamente a los objetivos de la organización y por ende de su misión.

Al respecto, y considerando que la estrategia seleccionada para el CCM es de enfoque y 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.

En relación al perfil gerencial ideal para el CCM, tanto el Coordinador General como los Coordinadores de los distintos Programas, deben contar con las siguientes características, entre otras:

1. Estar plenamente identificados con la misión de centro.
2. Conocer ampliamente las características culturales, económicas, políticas, sociales y geográficas de la zona.
3. Ser una persona sencilla, trabajadora, con una extraordinaria sensibilidad hacia la comunidad de pequeños productores campesinos, utilizar un lenguaje entendible por todos.
4. Ser capaz de escuchar, de entender en profundidad las necesidades de la comunidad campesina.
5. No debe participar activamente en organizaciones políticas ni en otras que choquen explícitamente con la misión del CCM.
6. Capaz de pensar en función de varios horizontes, de reconocer el valor del tiempo, capaz de planificar.
7. Capaz de obtener el apoyo de los públicos de la organización en su estrategia.
8. Asegurar el mejor desempeño del centro, ajustando constantemente el esquema organizacional de la empresa a las variaciones de la estrategia planteada y garantizando un adecuado engranaje entre la estructura y la estrategia.
9. Ser un iniciador de cambios, capaz de resolver problemas cuando se presentan.

5. Conclusiones

- La situación de crisis del país afecta, tanto a los sectores desprotegidos del medio urbano, como a los del medio rural.
- El trabajo agrícola en pequeña escala sigue representando la principal fuente de ingresos de grandes masas de la población.
- El sector de pequeños y medianos productores agrícolas está desatendido en sus necesidades fundamentales (educación, salud, vivienda etc.).
- Las organizaciones agrícolas sin fines de lucro son una alternativa para el pequeño productor agrícola.
- Las organizaciones de pequeños productores agrícolas (O.P.P.A.) no poseen información sistematizada acerca de su historia.
- La mayoría de las O.P.P.A. no cuentan con planes de acción a seguir.
- En las O.P.P.A. se ignora todo lo que acontece en el medio externo, al momento de tomar decisiones.
- Las estructuras organizativas de las O.P.P.A. son estáticas.
- La administración de las O.P.P.A. es de contingencia, con escaso seguimiento de un sistema administrativo adecuado.
- El recurso humano de las O.P.P.A. hace un máximo esfuerzo, con pocos estímulos y muy pocas posibilidades de preparación y capacitación; sin embargo tanto el personal como los miembros de estas organizaciones poseen un gran amor hacia la labor agrícola, gran espíritu de solidaridad, muchos deseos de trabajar y de aportar sus mejores esfuerzos para mejorar las condiciones de vida de los pequeños y medianos productores agrícolas y sus familias.
- Se produce mucha dispersión en las actividades realizadas, con el consiguiente desperdicio de recursos.
- En algunas O.P.P.A. se repite la actitud paternalista del gobierno, lo que genera poca participación activa.
- Las O.P.P.A. no conocen con precisión cuales productos alternativos ofrecer y a cuales mercados actuales o potenciales se ofrecerían. 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 recursos y esfuerzos.

- El diagnóstico realizado a la organización seleccionada CCM determinó que a pesar de las debilidades detectadas y las amenazas existentes, cuentan con grandes fortalezas y oportunidades que garantizan su supervivencia, crecimiento y utilidad en el mediano y largo plazo
- El sector agrícola en el estado Mérida posee fuertes ventajas competitivas que se deben explotar, tales como: condiciones de clima y suelos, la vocación agrícola de la gente, las pocas opciones de desarrollo alternativo existentes, los grandes deseos de formación y de asistencia técnica y crediticia de los pequeños productores agrícolas.
- 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.

6. Referencias

- Ablan F. Elvira (1989). Agroindustria y Desarrollo. *La Era Agrícola*. N° 9 Asociación Cooperativa de Servicios Agrícolas La Andina. *Estatutos aprobados el 28 de agosto de 1968*.
- Aspruandes. *Estatutos aprobados el 27 de junio de 1980*.
- Austín, James E (1990). *Acción Gerencial en los Países en Vías de Desarrollo*. Free Press.
- Banco Central de Venezuela. (1990). Informe Anual.
- Cecaipo. *Acta Constitutiva*. 12 de diciembre de 1990.

- Clarac de B. Jacqueline (1976). *La Cultura Campesina en los Andes venezolanos*. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad de Los Andes.
- De Bodinat, H y V. L. Hercier. (1978-1979). *Analise Strategique Moderne*. Harward L. Expansión Invierno. Citado por Sallénave en Gerencia y Planificación Estratégica.
- Dezerega C. Víctor (1983). Contreras A. Hernán. *Investigación Administrativa*. Tomo I. Universidad Nacional Abierta.
- Duverger, Maurice. *Sociología de la Política*. Edit Ariel.
- Fondo Nacional del Café. Asociación Cooperativa Centro Regional de Abastecimiento y Mercadeo (CRAM). *Estatutos*.
- Galbraith, J. K. (1986). *La Anatomía del Poder*. Edit Plaza Lares.
- Galvis C., Jenny y García Z.; Dexi; Paredes V. Héctor; Suárez de S. 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.
- García M., Alberto (1990). *Cooperativas*. Centro de Investigaciones Jurídicas de la Universidad de Los Andes. Trujillo. Venezuela.
- Gran Sopena. *Diccionario Ilustrado de la Lengua Española*. Edit Román Sopena S.A.
- Hermida J y Serra R (1990). *Desafío Empresario*. Ediciones Macchi.
- Hermida, Jorge y Roberto Serra, (1990): *Administración y Estrategia*. Ediciones Macchi.
- Hernández J. L. (1990). ¿Es verdad que la agricultura está excesivamente protegida por el Estado? *La Era Agrícola*. N° 10
- Jarillo, José Carlos (1989). *Dirección Estratégica*. Edit. Mc Graw Hill.
- Kami, Michael J (1989). *Puntos Estratégicos*. Edit. Mc Graw Hill.
- Lange, Oscar (1978). *Economía Política*. Fondo de la Cultura Económica.
- Manfred, Max N., Elizalde, A. y M Hopenhayn (1986). *Desarrollo a Escala Humana*. Cepaur. Fundación Dag Hammarskjöld.
- Marin G. Jolfix (1992). Plan Operativo de Salud Mental en el Escolar del Municipio Rafael Rangel. Estado Mérida. Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes, Mérida.
- Ortega B. Gonzalo (1991). El Uso del espacio agrícola y su necesidad de organización. *La Era Agrícola*. N° 11

- Pesenti, Antonio (1974). *Lecciones de Economía Política*. Edit Rojo.
- Porter, Michael (1989). *Ventaja Competitiva*. Edit. Cecsca.
- Porter, Michael E (1985). *Estrategia Competitiva*. Edit. Cecsca.
- Promoción Social Los Andes. Proyecto Promoción SocioCultural y Económica de las Comunidades Campesinas del Distrito Rangel. Estado Mérida.
- Sachse, Mathías (1990). *Planeación Estratégica en Empresas Públicas*. Edit. Trillas.
- Sallenave, Jean P (1990). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Ediciones Macchi.
- Santiago, Rafael R. Cooperativa Agrícola La Trinidad. *Acta Constitutiva*.
- Silva A. Rosalba y Miguel Torrealba (1991). Mejoramiento Tecnológico de Los Andes Agrícolas Realizadas con Tracción Animal en el Cultivo de la Papa en el Municipio Rafael Rangel.