

Estrategia gerencial para la planificación del circuito zábila (*Aloe vera* L.) en el estado Falcón. Una reflexión teórica*

Henri Piña Zambrano

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda - UNEFM. Ingeniero Agrónomo, MSc. Gerencia agrícola. Departamento de desarrollo y producción agrícola, Universidad Francisco de Miranda. Doctorante de la Universidad del Zulia en el programa planificación y gestión del desarrollo regional. Dirección: apartado postal 7524. Coro 4101, Estado Falcón. Venezuela. E-mail: henripina@unefm.edu.ve / henripina@gmail.com

Resumen

Existe una desarticulación entre los actores (productores, agroindustria, ejecutivo, comercializadores, centros de investigación y desarrollo) participantes en el circuito zábila en el estado Falcón, de allí que sea necesario establecer un proceso de planificación estratégica para construir participativamente una visión de conjunto y dirigir el circuito, hacia la generación de valor agregado en los bienes producidos. Tal acción se sustentaría en la significativa labor que adelanta un importante conjunto de entes públicos y privados para orientar la explotación de la zábila en el estado Falcón hacia niveles superiores de competitividad. En tal sentido, se presenta este papel de trabajo para la discusión en torno al desarrollo de este circuito en Falcón, bajo un enfoque de conglomerado con visión territorial rural, derivado de un estudio documental acerca de la teoría de los conglomerados y la planificación estratégica, contrastándolo con los resultados obtenidos en investigaciones previas desarrolladas al respecto. Se concluye que existe una serie de los elementos estratégicos, para la construcción de una visión para el desarrollo y crecimiento del circuito zábila, atendiendo a una visión agroempresarial, bajo un enfoque ecológico – conservacionista, dentro de un marco que responda a una escala de valores y ética en la producción.

Palabras clave: Planificación, estrategia, zábila, Falcón.

* El presente artículo es uno de los productos del seminario doctoral *Valores, Ética Y Desarrollo Gerencial: la gerencia y el diseño de estrategias*, el cual forma parte del doctorado en planificación y gestión del desarrollo regional.

Management Strategy for Planning of Circuit Aloe (*Aloe vera* L.) in Falcon State. A Theoretical Reflection

Abstract

In spite of the significant work that advances to an important set of beings public and deprived to orient the operation of aloe in the State Falcon towards superior levels of competitiveness, a disarticulation between the actors (producing, agroindustry, executive, drug dealers, search and development centers) exist among participant, from which it is necessary to establish a process of planning strategic to construct a set vision and to direct the circuit (understood like the coherent and systematic grouping of actors from the producer to the final consumer) towards the generation of value added in the produced goods. In such sense, a first paper of work for the discussion around the development of this circuit in Falcon appears, under an approach of conglomerate with rural territorial vision, derivative of a documentary study about the theory of the conglomerates and the strategic planning, resisting it with the obtained results in developed previous investigations on the matter. One concludes that a series of the strategic elements for the construction of a vision for the development and growth of the circuit exist aloe, taking care of an agroempresarial vision, under an ecological approach, within a frame that responds on a scale of values and ethics in the production.

Key words: Planning, strategy, aloe, Falcon.

Introducción

El cultivo de zábila en el Edo. Falcón constituye un potencial elemento dinamizador, a partir del cual se puede planificar un articulado y sistemático programa estratégico de desarrollo, a través del que se generen cursos de acción orientados a favorecer y consolidar su crecimiento, por medio de la apropiación de un recurso natural presente y localizado geográficamente como lo es la zábila. Este programa de desarrollo y crecimiento debe sustentarse en el fomento de un conglomerado agroindustrial, generador de un significativo portafolio de bienes finales de consumo, con alto grado de diferenciación, así como en el establecimiento de redes de trabajo que potencien las actividades productivas propias del conglomerado, orientadas a soportar alianzas estratégicas basadas en la innovación, dadas las características propias de este circuito y a la aplicación de sus insumos intermedios en industrias especializadas como la alimentaria, cosmética, médica y farmacéutica. Sin embargo, hasta el momento no se evidencia una iniciativa de parte de los agentes que hacen vida en el

circuito, dirigida a la organización y planificación de actividades para la conformación de éste conglomerado en el Estado. En virtud de esta situación, se presenta una propuesta de trabajo, orientada a brindar un primer papel, para la discusión en torno al desarrollo del circuito zábila en Falcón, bajo un enfoque de conglomerado con visión territorial rural.

En este sentido, debe destacarse que tradicionalmente la agroindustria de la zábila ha consistido de un procesamiento artesanal del acíbar (exudado de la hoja de color amarillento y olor fuerte y penetrante), mediante un proceso de deshidratación por calor, hasta obtener un compuesto de color negruzco, denominado pasta. Según Piña (2005) y la Fundación Tamayo (2001) el nacimiento de la pasta respondió en su momento, a una limitante de manejo y transporte del acíbar que debieron enfrentar los comercializadores de zábila asentados en el estado en el siglo XVIII, dado que en condiciones inadecuadas de almacenamiento, el acíbar fermenta y pierde sus propiedades naturales.

A pesar de esta situación, hoy día los avances tecnológicos ofrecen una amplia gama de opciones para la manipulación del acíbar, al punto que la pasta ha sido prácticamente desplazada del mercado por otros bienes, como lo son el acíbar concentrado (60 % de volumen) y el gel 1X (cuerpo mucilaginoso resultante de eliminar la epidermis de la hoja), ambos insumos intermedios para la obtención de bienes finales de consumo en el área alimentaria, farmacéutica, cosmética y médica, cuyo mercado se estima en más de US \$ 200 millardos.

En contraste la agroindustria de la zábila en el estado Falcón no ha evolucionado al mismo ritmo de este sector al nivel mundial, a pesar de que Venezuela (y particularmente, el estado Falcón), aparece en los reportes internacionales como el segundo productor mundial de zábila, luego de Suráfrica IASC (2004). Esta lamentable situación tiene una explicación parcial en el modo de cultivo y explotación que de la zábila se hace desde su introducción en el estado. De hecho, es sólo recientemente (menos de 10 años), cuando comienza a configurarse un sector agroindustrial de la zábila, enfocado en la aplicación de tecnologías modernas de procesamiento y al cumplimiento de normas y protocolos internacionales de calidad.

Sin embargo, este sector es aún pequeño: 5 empresas en Venezuela (2 en Falcón), sin un peso específico en el circuito. Dentro de este marco, también se señala como otra de las razones para la actual situación del circuito, el hecho de que si bien a nivel mundial el énfasis se colocó en la investigación y el desarrollo de innovaciones tecnológicas y en la aplicación de los derivados de zábila en diferentes áreas, en Venezuela y por ende Falcón, este sector se conformó con continuar produciendo *commodities*, inclusive con la significativa inversión otorgada por el ejecutivo regional y nacional a este sector (alrededor de US \$ 7 millones, los últimos cinco años), estos recursos se han dirigido a la obtención de bienes intermedios (aloína y gel 1X), algunos específicos, pero bienes intermedios.

Esta situación evidencia no sólo la desconexión entre producción primaria y mercado, sino la ausencia de un plan estratégico para la efectiva inserción del circuito zábila de Falcón, en un atractivo mercado el cual les reporte una significativa rentabilidad a los productores rurales de este rubro. En este sentido, el cultivo de zábila en Falcón tiene particularidades propias a tomar en cuenta a la hora de planificar estratégicamente su crecimiento y desarrollo, tales como las condiciones agroecológicas y edafoclimáticas de las áreas donde se siembra el cultivo, básicamente zonas se-

miáridas con severas limitaciones de agua para consumo humano y más aun para riego, suelos frágiles, altamente proclives a la erosión y desertificación.

Asimismo se presentan condiciones socioeconómicas y demográficas de los núcleos familiares que explotan la zábila, seriamente deprimidas económicamente, donde las principales actividades productivas son el comercio y la agricultura (hortalizas y cría extensiva de caprinos) y donde la zábila representa un cultivo marginal que provee, en el mejor de los casos, según Piña et al (2004) un ingreso al año no mayor a US \$ 370, equivalente a 1,5 veces el actual salario mínimo. Adicionalmente, debe destacarse la predominancia de un esquema monopsónico de comercialización de los bienes derivados de la zábila en el Estado, terminando por configurar un círculo vicioso que atenta contra el desarrollo y crecimiento sostenido del cultivo.

En contraste, debe contraponerse el significativo trabajo realizado por diversos organismos afines al circuito zábila en el Estado, el cual ha rendido meritorios frutos, como la declaratoria de la zábila como rubro estratégico (decreto 363), líneas de financiamiento para fundación y ampliación de plantaciones, talleres para la capacitación y organización de productores, elaboración de prototipos para el procesamiento del acíbar, entre otros. Sin embargo este esfuerzo puede perderse y no tener un impacto contundente dentro del circuito zábila, sino es articulado y orientado de manera estratégica para la obtención de los mejores retornos sociales y económicos posibles para los productores de zábila del estado Falcón, a pesar de que en ningún otro rubro agroalimentario en Falcón, se ha visto la significativa inversión, principalmente del sector público, realizada en el rubro zábila.

Dentro de este contexto, se presenta un estudio documental acerca de los conglomerados y la planificación estratégica, contrastado con los resultados obtenidos en investigaciones previas desarrolladas sobre el circuito zábila avaladas por los estudios de Piña (2006), Piña *et al* (2005), Piña (2005), Piña (2004), Piña (2003), a fin de brindar un primer material, un punto de inicio para la construcción participativa de una visión de conjunto del circuito zábila en Falcón. La información presentada no aspira ser definitiva y acabada, no sólo por las limitaciones de espacio, sino, porque corresponde a un primer insumo para la discusión participativa y abierta, que en algún momento deberán abordar los actores responsables de la conducción del circuito.

El artículo está constituido por cuatro acápite: teorías sobre los conglomerados y la planificación regional, las cuales fueron contrastadas con la dinámica y el desempeño del circuito en el Estado, a los fines de conformar el marco propicio a partir del cual se inicien las discusiones futuras. Bajo este esquema de trabajo se pretende construir un marco referencial teórico necesario para contextualizar el diseño de estrategias gerenciales, básicamente abordando un concepto de desarrollo endógeno y de planificación estratégica. Asimismo se describe al circuito zábila para ubicar la real dimensión de éste, su importancia e impacto en la dinámica económica del Estado. El artículo finaliza con unas reflexiones finales en torno a la visión futura del circuito zábila en Falcón.

Conglomerados

Toda definición de conglomerado (o equivalentes: clúster, complejo productivo, economía de aglomeración o complejo industrial), tiene como elemento común la concentración (agrupamiento) geográfica de un conjunto de empresas alrededor de una actividad productiva afín. Asimismo, de esta concentración empresarial se derivan una serie de ventajas (externalidades) que son a su vez, su principal fuerza para el crecimiento, desarrollo y consolidación del conglomerado como un todo, tales como proveedores especializados, mano de obra calificada, centros de investigación y servicios conexos de apoyo.

Para Ramos (1998) estas externalidades surgen precisamente del entramado de interrelaciones (verticales y horizontales), los agentes establecidos por el resto de actores del conglomerado, dejando como resultado, el hecho de que la suma de actuaciones conjuntas y recíprocas de los agentes del conglomerado, derivan en una mayor eficiencia, si se tomara en cuenta sólo la participación aislada de un agente. Esto debido entre otras razones a.

a. Concentración de empresas en un área geográfica en particular, atrae más clientes y consiguientemente, se amplía el mercado.

b. Fuerte competencia entre agentes del conglomerado, conduce a una mayor especialización, división del trabajo y en consecuencia, mayor productividad.

c. Se crea un sistema de valores, confianza y reputación entre los agentes del conglomerado, derivado de la proximidad e interacción entre estos agentes.

d. Fijación de metas comunes en el conglomerado y las estrategias para su logro, se potencian y facilitan cuando

quienes participan en el conglomerado, tienen conciencia de tal estado y trabajan juntos en pos de estas metas.

En cualquier caso, el concepto de conglomerado está contextualizado en función de las características propias donde se desarrolla y hace vida, destacando particularmente, el área geográfica donde se ubique. Ahora bien, el concepto de conglomerado no es realmente reciente, ya que Marshall hablaba de la *atmósfera industrial* y, es muy rica la literatura acerca de los distritos industriales italianos, junto a la relación entre conglomerados y geografía económica (Cuadro 1). Tal como se evidencia y como fue apuntado al inicio, los conglomerados tienen diversos orígenes en función del sector propio donde se sustenta y de su evolución en el tiempo, dando así nacimiento a diversos enfoques interpretativos que explican su naturaleza y comportamiento.

Bajo esta premisa, se habla de *conglomerados contruidos*, si son producto de disposiciones explícitas de alguna autoridad pública, es un proceso de arriba hacia abajo; *conglomerados espontáneos*, si responden a un proceso de abajo hacia arriba, los agentes locales establecen vínculos de trabajo y fijan actividades comunes a partir de los cuales evolucionan hacia un conglomerado estructurado. También puede hablarse de *conglomerados híbridos*, cuando a partir de actividades desarrolladas por agentes locales sobre el potencial de un recurso en una zona, estos toman contacto con otros agentes públicos y (o) privados para incursionar y materializar acciones que ellos en la actualidad no pueden acometer. Igualmente puede hablarse de diversos estadios de desarrollo de un conglomerado, ya sean estos desde un conglomerado incipiente hasta un conglomerado en transformación (Cuadro 2) (IKED, 2004).

En el caso de la zábila, si bien el cultivo fue promovido en el Estado (siglo XVIII), por las autoridades de la época, el mismo se desarrolló posteriormente sobre la base de una actividad eminentemente privada, siendo a partir del auge y dinámica experimentada por el rubro al inicio de 1990, cuando se comienza a conformar una *atmósfera propicia* alrededor del cultivo, derivando un entorno favorable para su evolución hasta el nivel donde se encuentra hoy día.

Básicamente es hasta la década de los 90 cuando se inicia la estructuración informal de un embrionario conglomerado zábila, con la entrada estratégica de tres agentes fundamentales: ejecutivo, universidad y centros de investigación y desarrollo. Estos agentes, junto a los productores y la incipiente agroindustria, comienzan a transitar un camino, sin una planificación previa y sin la fijación de metas y objetivos estraté-

Cuadro 1. Teorías de los conglomerados.

Teoría	Autor	Argumento
Geografía económica	Paul Krugman	Ciertas actividades productivas se ubican preferentemente, cercanas a los recursos naturales y a sus mercados finales, en función de los costos de transacción (transporte) que el desarrollo de la actividad productiva representa para la empresa.
Encadenamientos	Albert Hirschman	Existe una escala mínima de producción dentro de un sector en particular para que los actores de éste decidan incursionar, ya sea para la obtención de insumos o para la transformación y (o) su colación en el mercado.
Districtos industriales		La interacción entre agentes de un sector, deriva en conductas que dan origen a un aumento de la confianza mutua, lo que tiende a reducir los costos de transacción y fortalecer la consolidación del sector.
Cluster	Michael Porter	Agrupación de un determinado conjunto de empresas (industrias) e instituciones conexas afines a una actividad económica, interrelacionadas en función de rasgos comunes y complementarios entre sí, sobre un espacio geográfico particular ya sea local, regional o nacional.
Crecimiento económico		El desarrollo económico se sustenta en el proceso exportador de recursos naturales y a las inversiones en actividades relacionadas que ellos activan. A medida que aumenta el proceso exportador, se incentiva la inversión en sectores secundarios y terciarios de la economía, impulsando y multiplicando el desarrollo y crecimiento económico.

Fuente: Ramos (1998).

Cuadro 2. Evolución de los conglomerados.

Concentración incipiente	Un grupo de actores de un sector en particular, inician un trabajo en torno a actividades afines en una región dada
Conglomerado emergente	Se evidencian los primeros esfuerzos de colaboración alrededor de una actividad particular, en la cual se visualizan, comunes para los agentes ligados a esa actividad
Conglomerado en desarrollo	Aparecen nuevos actores en la zona, quienes se desempeñaran en actividades principales del conglomerado o en otras actividades comunes al mismo.
Conglomerado maduro	Existe la suficiente masa crítica de agentes innovadores que avanzan a una etapa de mayor valor agregado. Se establecen vínculos con agentes foráneos
Conglomerados en transformación	En sintonía con la evolución de los mercados y la tecnología, los agentes del conglomerado deben igualmente evolucionar y adaptarse a los nuevos cambios y exigencias del entorno, pudiendo dar origen a nuevos conglomerados afines y (o) complementarios.

gicos claros, a través de los cuales se orientara el cultivo y explotación de la zábila, hacia una evolución sistemática y organizada, enfocada en una eficiente inserción en un mercado objetivo y en la satisfacción plena de las demandas de un consumidor exigente y especializado.

Estas *acciones descoordinadas*, rinden frutos significativos (a pesar de todo y, es allí donde destaca el potencial de la zábila), tales como la obtención de líneas de financiamiento, diseño de prototipos para el procesamiento agroindustrial del acíbar, capacitación y organización de

productores. De esta manera se comenzó a estructurar un conglomerado espontáneo que ha crecido y evolucionado hasta un punto al día de hoy, donde requiere perentoriamente de una orientación que le permita continuar con su crecimiento, pero en forma articulada y enfocada en una meta a alcanzar, una visión a lograr.

En este sentido, debe destacarse que el conglomerado zábila en Falcón se sustenta en un recurso natural, por lo que al superar este carácter comparativo (ubicación geográfica, suelo, clima, cultivo) y llegar a un carácter competitivo (bienes diferenciados, mano de obra especializada e innovación tecnológica) potenciaría su estratégica evolución.

Planificación Estratégica

La primera noción de la planificación y el análisis estratégico data del 500 AC, referida por Sun Tsu en su libro *el arte de la guerra* referido por Francés (2001). De hecho la palabra estrategia proviene del vocablo griego *strategos* (general, militar). Esta visión de la estrategia remite a la planeación de operaciones (estrategia militar) para derrotar a

un adversario (enemigo en campo de batalla). Hoy día la planificación estratégica ha variado poco de su concepción original, salvo algunos ajustes a la circunstancia y los momentos por donde ha transitado, pero su esencia es la misma: a partir del trazado de un objetivo (meta a cumplir) se diseñan cursos de acción para cumplir eficaz y eficientemente con esa meta trazada (Cuadro 3).

Dentro del mundo globalizado donde hoy vive en todos sus ámbitos la sociedad, la planificación estratégica ha trascendido paulatinamente de los estamentos militares y ha ido ganando terreno a otros niveles y sectores del quehacer productivo, fundamentalmente al nivel gerencial de empresas y corporaciones, en donde ha encontrado un prolífico nicho de acción y actuación donde un sinnúmero de especialistas han desarrollado un significativo conjunto de teorías, postulados y aportes acerca de la aplicación práctica de esta potente herramienta.

Es así como en el devenir de los últimos 35 años, las acciones implementadas por las grandes corporaciones empresariales han experimentado un proceso de refinamiento y sofisticación, apuntando cada día más a la especificidad del campo de acción (de guerra), donde le toca de-

Cuadro 3. Evolución de la planificación.

Tiempo	Concepción	Características	Herramientas
Década '60	Planificación para un período de estabilidad y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecciones a largo plazo • Presupuestos 5 años • Planes operativos detallados • Crecimiento y diversificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de fuerza laboral • Proyección tecnológica • Presupuestos del programa • Análisis de vacíos • Matriz de producto mercado
Década '70	Planificación para empresas en situación de ataque	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias explícitas • Unidades empresariales estratégicas • Proyección explorativa • Planeación para el cambio socio-político • Simulación de estrategias alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de escenarios • Proyección social • Evaluación de impacto ambiental • Análisis de portafolio de negocios • Curvas de experiencia • Análisis de sensibilidad y riesgo
Década '80	Planificación para recortes y racionalización	<ul style="list-style-type: none"> • La alta gerencia diseña la estrategia • Enfoque total del negocio • Liderazgo visible de la alta gerencia • Compromiso a todos los niveles • Inversiones masivas en tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaños competitivos • Portafolios de tecnologías y recursos • Empleados accionistas • Entrenamiento interno • Mejoramiento de la calidad • Bases de datos internas y externas
Década '90	Planificación para el crecimiento rentable la eliminación de normas, la privatización y los mercados mundiales	<ul style="list-style-type: none"> • Alta importancia al entorno • Uso de tecnologías informáticas • Incremento del calculo de riesgos • Alta renovación del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de Liderazgo • Benchmarking • Holística gerencial • Inteligencia emocional • Mejoras continuas • Cuadro de indicadores

Fuente: Vanegas (2001).

sempeñarse. Para Villalba (1996) cada una de las crisis sociales, económicas y políticas que han sido vividas a lo largo de este período de tiempo, han obligado a diseñar y adoptar variados cursos de acción (estrategias) a través de las cuales estas empresas han desarrollado y mantenido ventajas competitivas ante sus adversarios en el campo de guerra económico, donde a diferencia de una batalla bélica, buscan minimizar la presencia del competidor en un mercado o nicho de clientes específico.

Asimismo la planificación estratégica ya no es una posesión exclusiva de las grandes corporaciones transnacionales, por el contrario, ha llegado a ser un instrumento aplicado, incluso, al nivel personal. Hoy día desde los incipientes emprendedores hasta los conglomerados empresariales en el mundo, usan y aplican la planificación estratégica como una única vía racional para asegurarse un porcentaje importante de su nicho objetivo. Villalba (1996:13) opina que estas acciones son en definitiva, las estrategias a aplicar por la organización para alcanzar sus metas. Una estrategia se concibe entonces como un patrón de conducta observable, adoptado por las organizaciones o individuos como respuesta a imperativos del entorno, sean estos originados por las acciones de competidores o por modificaciones de este entorno donde la organización o el individuo se desenvuelve (Cuadro 4).

La planificación estratégica entendida entonces como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio en particular, donde se definen objetivos, fijan metas, desarrollan estrategias y asignan recursos para la implementación de dichas estrategias; responde así a un patrón y que se proyectan en un horizonte de tiempo (visión), en función del análisis estratégico interno de la organización y externo del entorno.

A partir de este concepto se derivan varios elementos claves que distinguen y caracterizan la planificación estratégica, entre los que se pueden mencionar:

a. Es un proceso estratégico porque implica la decisión de cómo responder de la manera más efectiva y eficaz a una circunstancia dinámica del ambiente.

b. Es sistemático porque sigue un conjunto de secuencias e interrogantes las cuales ayudan a la planificación a partir del análisis de toda la información disponible, comenzando por experiencias pasadas hasta proyecciones del futuro.

c. Es un proceso de prioridades, de escala de valores, en función del nivel de acción y de la estrategia a implementar. Existe un orden de hechos que antecede la ejecución de otros.

d. Es un proceso participativo que debe obligatoriamente, en pro de su éxito, involucrar a todos los relacionados en la implementación de las estrategias diseñadas.

En función de estos elementos distintivos de la planificación estratégica se puede hablar de un modelo al final del cual se habrán diseñado las mejores acciones para alcanzar las metas trazadas en las condiciones de mayor o menor incertidumbre presentes en el entorno y, las mejores o peores condiciones de la organización (Fig. 1) de Morrison *et al*, (1996).

En el caso de la planificación agroalimentaria en Venezuela, ésta ha estado particularmente ausente a lo largo del tiempo. Este sector ha respondido más a impulsos coyunturales del entorno, en contraste a una sistemática y coordinada fijación estratégica de objetivos y metas. En el caso de la zábila en Falcón, es más dramática esta ausencia dada la *baja importancia* (a pesar de los esfuerzos realizados) otorgada al cultivo en la dinámica económica del estado. Sin embargo, en virtud del actual comportamiento y evolución presentada por el rubro los últimos 15 años, se hace necesario iniciar cursos de acción orientados a fijar un rumbo estratégico para el circuito y derivar de éste, aquellas actividades a implementar para su eficiente y efectivo alcance.

En este sentido la planificación estratégica debe tomar en cuenta tres elementos que resultan clave para un exitoso circuito zábila, a saber: innovación tecnológica, enfoque ambiental y carácter social. Estos elementos deben converger de manera tal de configurar un escenario favorable a través del cual se pueda expresar todo el potencial del circuito, cualquiera sea la herramienta de planificación empleada (de *benchmarking* a *designio estratégico*).

Ahora bien, existen varias herramientas para adelantar un proceso de planificación estratégica, las cuales son difundidas y aplicadas en función de la naturaleza del caso a abordar y de la preferencia del equipo planificador. En este caso en particular, visto un interesante trabajo adelantado en torno al comportamiento del circuito zábila en el estado Falcón Chirino (2006), González (2006), Piña (2006) y Rodríguez (2006), se recomienda partir de un esquema de planificación que conste de los siguientes pasos: designación del gerente del proceso, construcción participativa de la matriz estratégica, análisis estratégico del circuito, construcción del cuadro de mando del circuito, asignación y delegación de responsabilidades.

Este esquema permite una secuencia lógica de trabajo y considera el comportamiento interno del circuito, el entorno que le regula y condiciona, así como los potenciales esce-

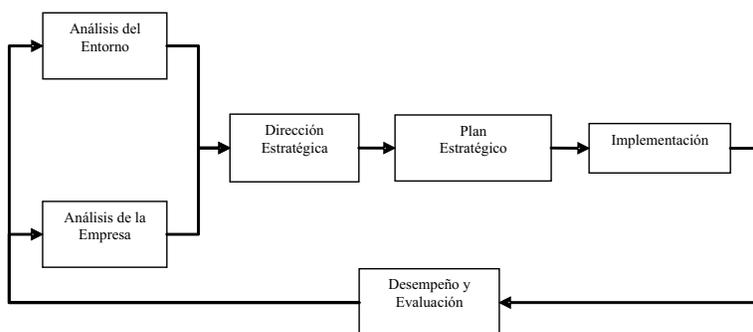
Cuadro 4. Categorías de estrategias

Categoría	Concepto	Tipos	Descripción
Disuasión	Empleada por empresas ya establecidas en un mercado para evitar conflictos con potenciales competidores, o al menos, reducir su severidad	Mercadeo	Intensas campañas publicitarias
		Operaciones	Inversiones en capacidad de producción
		Financiera	Elevados niveles de liquidez
Ofensivas Formales	Su propósito es eliminar a los competidores de un nicho en particular o aumentar la participación del mismo	Tecnológica	Adquisición de tecnología de punta
		Organizativa	Fusiones o adquisiciones
		Ataque Frontal	Enfrentamiento directo con el competidor cercano con productos similares a los existentes
Ofensivas No Formales	Aquellas que escapan de una típica estrategia ofensiva	Ataque al flanco	Concentrarse en un nicho de mercado específico poco atendido por los competidores
		Cabeza de playa	Establecimiento de plantas de producción en los centros de consumo
		Envolvente	Adquisición del control de producción de las materias primas
Defensivas	Orientadas a resistir el ataque del competidor	Contención	Adquisición del control de los canales de distribución
		Robo de talentos	Mejores paquetes remunerativos a investigadores de la competencia
		Rumores	Divulgación de información negativa acerca del comportamiento de la empresa
Defensivas	Orientadas a resistir el ataque del competidor	De la posición	La empresa líder defiende su lugar dentro del mercado
		Móvil	Introducción de nuevos productos o variaciones de los existentes
		Corporativa	La empresa ataca en otro mercado distinto donde es agredida
		Ataque preventivo	Campañas publicitarias para reforzar la imagen de líder
		Reposicionamiento	La empresa atacada se reorienta en otro mercado y reajusta sus recursos para minimizar el impacto del ataque
		Contraofensivas	La empresa ataca con las mismas armas del atacante
		Integración	Se diseñan nuevos esquemas de distribución de los productos
		De dominio	Desarrollo de relaciones de orden tecnológico, financieras u otra índole con los proveedores de la empresa
		Extensión de líneas	Diversificación de líneas tradicionales
		Defensa sectorial	Desarrollo institucional de asociaciones sectoriales orientadas a redefinir la posición de la empresa
Cooperativas o Alianzas	Orientadas a sumar capacidades con el fin de competir en mejores condiciones dentro del mercado	Liquidación o salida	Estrategia extrema, se adopta cuando existe pleno convencimiento del fracaso de la empresa
		Licencias	Arreglo contractual mediante el cual se accede a los derechos de usar una determina marca, propiedad de otra empresa
		Mercadeo conjunto	Contratos para la distribución conjunta de productos
		Consortios	Complementan capacidades para acometer en conjunto proyectos afines
		Investigación	Unión de las capacidades de I & D dentro de un mercado en particular
		Franquicias	Replicación de un modelo de negocio ya probado

Fuente: Villalba (1996).

narios donde le tocará desempeñarse. A tal fin, la designación del coordinador del proceso de planificación, se realiza con el propósito de delegar de manera coherente y consensuada entre los agentes del circuito, la gerencia del proceso. En este punto debe destacarse el trabajo desarrollado en

este sentido, por el *grupo de trabajo permanente de la zábila* (GTPZ), foro de convergencia de los agentes integrantes del circuito, con alguna responsabilidad definida en el mismo que con el pasar del tiempo decayó en sus labores, hasta encontrarse prácticamente sin actividad hoy día.



Fuente: Morrison *et al*, 1996

Figura 1. Modelo de planificación estratégica.

Esta fase previa de definición de la gerencia del proceso de planificación, busca responsabilizar de manera tangible a un ente en particular (como todo proceso serio de gerencia) de la conducción y administración de éste. Por otro lado Gill Adi (2002) opina que se busca generar un clima de confianza para la participación y colaboración por parte del resto de actores y fortalecer los compromisos a largo plazo.

Cumplida la primera fase de designación del gerente del proceso, el paso siguiente consistirá en la definición participativa de la *matriz estratégica*: lineamientos de largo plazo sobre los cuales se soportará el rumbo a seguir por el circuito zábila, esto es: la *misión*, *visión* y valores que regirán su actuación futura. La *misión* es entendida como el ser de la empresa (en este caso, el circuito zábila), hacia dónde debe dirigirse y cuál será su finalidad última. La *misión* debe evidenciar de manera explícita el alcance geográfico, el producto (productos) y los clientes a atender. La *visión* por su parte, corresponde a la proyección futura del circuito en un horizonte de tiempo determinado, es proyectar una imagen de la situación deseada a partir de una imagen inicial.

Por su parte, los *valores* corresponden a los cimientos sobre los cuales se soportará la *misión* y la *visión*, lo correcto y lo incorrecto dentro del circuito, lo moral y lo ético. Son las normas y las reglas (códigos de conducta) que le regirán. Posteriormente debe realizarse el análisis estratégico del circuito, de manera de identificar los factores críticos limitantes y promotores de su desempeño competitivo.

Para Weihrich (1982) y Poster (1998) esta fase puede abordarse mediante la aplicación de la *matriz FODA* y la *cadena de valor*. El FODA es una de las herramientas de planificación estratégica más ampliamente utilizada y su uso se ha diseminado de la manera más profusa posible. La matriz permite la construcción de estrategias, con el propósito de maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, a los fines de limitar las debilidades y ame-

nazas presentes en el circuito, permitiendo conformar un cuadro de su situación actual, mediante un diagnóstico preciso que permita en función de éste, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas como también lo refiere Francés (2006) y (2001).

Weihrich (1998) establece que el esquema básico para el desarrollo de la matriz FODA se sustenta en la aplicación de sus tres elementos fundamentales, como lo son distinguir dentro de un sistema lo relevante de lo irrelevante, lo externo de lo interno y lo bueno de lo malo. De manera práctica esto es: la situación que se analiza ¿es relevante?, ¿está fuera o dentro de la empresa? y ¿es bueno o malo para la empresa?. En términos generales la metodología del análisis FODA debe hacer una comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizar una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

Esta herramienta fue aplicada al circuito zábila (Rodríguez, 2006) y se obtuvo un significativo listado FODA que puede utilizarse, como insumo inicial para la discusión e inicio del proceso de planificación. Asimismo en esta investigación se combinó la matriz FODA con otra herramienta de la planificación estratégica, el *análisis jerárquico* (AHP, por sus siglas en inglés) (Saaty, 1992) con el propósito de transformar las apreciaciones cualitativas emitidas por los agentes consultados, en valoraciones cuantitativas que permitieran su priorización y jerarquización a los fines de la futura construcción efectiva de cursos de acción dentro del circuito.

La principal conclusión derivada de la investigación, es la falta de consenso entre los agentes consultados y la ausencia dentro del circuito una visión compartida, de conjunto, que permita la estructuración de estrategias orientadas a transformar éste. Complementariamente, el análisis FODA – AHP se fortaleció con un análisis interno de la agroindustria artesanal de la zábila González (2006), a través de la cadena

de valor de Porter (1999), como principal actor en la obtención de bienes finales de consumo en el circuito.

Una cadena de valor se define como la suma de los beneficios percibidos por el cliente menos los costos percibidos al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales, por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

De la aplicación de esta herramienta se obtiene la propuesta de un esquema alternativo de desempeño de la agroindustria de la zábila en el Estado, soportado en factores identificados como críticos. Según González (2006) el primer elemento corresponde a una visión estratégica de largo plazo de la agroindustria; el segundo, al desarrollo de una infraestructura tecnológica que le permita expresar su máxima eficiencia y eficacia a lo largo de su proceso productivo. El tercer factor se orienta hacia la definición clara del mercado, enfocado como la posibilidad cierta de conectar real y concretamente la producción primaria de la zábila en el estado Falcón con sus compradores potenciales, tanto al nivel nacional como internacional.

Complementariamente y dada la importancia del mercado como factor crítico, se condujo una investigación dirigida a profundizar en el perfil de éste elemento. El estudio de Chirino (2006) concluye que el circuito zábila debe evolucionar de un cultivo el cual no constituye el ingreso fundamental del núcleo familiar y sólo representa ingresos marginales y eventuales, hacia una actividad productiva rentable, con claras e innegables potencialidades de desarrollo altamente atractivas. En definitiva se entiende al mercado de la zábila, como un mercado maduro.

Tal como se evidencia, en el estado Falcón existe suficiente información estratégica de primer nivel que permitiría la construcción participativa y consensuada de un exitoso conglomerado alrededor del cultivo y explotación del rubro zábila. El paso siguiente sería la validación definitiva de este conocimiento a través de talleres participativos de trabajo y discusión, para su utilización como insumo primario y determinante para la fase posterior del proceso de planificación, como lo es la construcción del cuadro de mando del circuito.

Cuadro de mando integral

El *cuadro de mando integral* (BSC, por sus siglas inglés) corresponde a un sistema integral de medición a través del cual se puede obtener una visión rápida, completa y profunda del desempeño de una empresa, al complementar los tradicionales índices financieros sobre resultados de acciones ya tomadas, con tres nuevos ámbitos de indicadores operacionales relacionados con la satisfacción del cliente, los procesos internos y la capacidad de aprendizaje de la organización. A través del BSC la matriz estratégica de una empresa puede traducirse en objetivos operativos y a su vez, estos pueden ser medidos y cuantificados (Cuadro 5) (Kaplan y Norton, 2005; 2004; 2001).

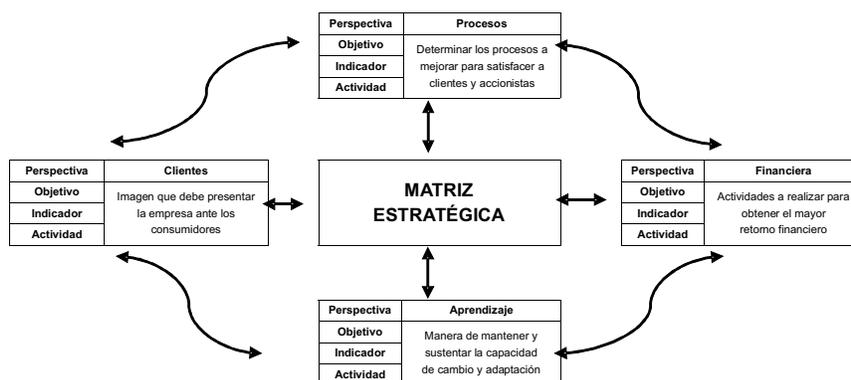
Cuadro 5. Estructura del cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Actividad
Clientes			
Financiera			
Procesos			
Aprendizaje			

Fuente: Kaplan y Norton, 2000.

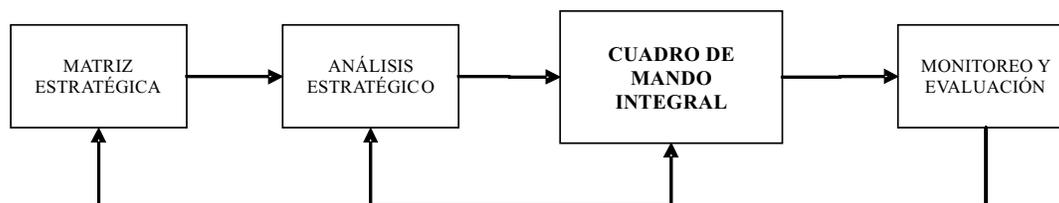
El BSC ayuda a los planificadores a visualizar las empresas desde 4 perspectivas esenciales y a responder una serie importante de preguntas: ¿cómo perciben los clientes a la empresa?, ¿en cuales aspectos se debe sobresalir?, ¿se puede seguir mejorando y creando valor? y ¿cómo perciben los accionistas el desempeño de la empresa?

Al responder estos ítems, los planificadores pueden determinar si las mejoras en un área se han hecho, sobre el sacrificio de otra. Con ese conocimiento pueden tener un cuadro completo sobre dónde está la empresa y hacia dónde se dirige. Por cada objetivo planteado en el BSC se definen indicadores para estimar el grado de cumplimiento de los mismos (Fig. 2). Ahora bien, ¿por qué aplicar el BSC al circuito zábila?. La respuesta se encuentra en la naturaleza del cultivo, dada la orientación de los productos obtenidos de esta planta, desde el comienzo de su explotación, hacia industrias especializadas, difiriendo de manera significativa con otros tipos de cultivo donde el nicho de mercado son los consumidores finales en forma directa o agroindustrias (si bien especializadas) como la azucarera o café, entre otras no tan específicas, como la manufactura de cosméticos o medicamentos, por ejemplo.



Fuente: Kaplan y Norton, 2000.

Figura 2. Relación BSC con matriz estratégica.



Fuente: Kaplan y Norton, 2000.

Figura 3. Esquema operativo del BSC.

En tal sentido, la producción de zábila requiere de un tratamiento *agroempresarial* diferente a otros rubros alimenticios, no afirmando con esto que el BSC no se pueda aplicar a rubros tradicionales. Adicionalmente y de acuerdo con el planteamiento esbozado a lo largo del artículo, la zábila debe orientarse a conformar un articulado conglomerado agroindustrial, por lo que aplicación de esta herramienta, presenta una opción de planificación y control viable y factible. Otra ventaja del BSC al circuito zábila radica en su flexibilidad, dinamismo y capacidad de adaptación a cada empresa u organismo abordado.

En este sentido las perspectivas del BSC, pueden ser adecuadas a las necesidades de cada ente en particular. De esta manera el tradicional enfoque financiero de las empresas puede complementarse con otras perspectivas como la ambiental o la social (Kaplan y Norton, 2002; 2001), reorientando y acomodando la estructura del cuadro y reorganizando niveles y grados de importancia a las perspectivas; siempre y cuando se mantenga, claro está, un orden y una secuencia lógica.

Sin embargo, tal como lo refiere Mitchell et al (1997) debe dejarse claro que a diferencia de una empresa privada donde existe poco espacio para la discusión amplia y consensuada de empleados y directivos, la aplicación del BSC al circuito zábila debe tomar en cuenta la diversidad de actores presentes en éste, los cuales poseen diferentes intereses y diferentes puntos de vista que deben ser manejados inteligente y estratégicamente a los fines de obtener el mayor beneficio para el circuito como un todo, un conglomerado.

Operativamente, el BSC se inicia una vez concluida la formulación de la matriz estratégica, es decir, la elaboración participativa de la visión, misión y valores del circuito zábila, el cual al complementarse con un análisis estratégico (matriz FODA y cadena de valor) proveerán el insumo fundamental para la materialización de estos elementos estratégicos en cursos de acción medibles y cuantificables. De esta manera se establece una relación medios – fines para el logro de la visión del circuito a través de un sistema de control y gestión del proceso de desarrollo y crecimiento de éste, permitiéndole así adaptarse paulatinamente a las variaciones y cambios experimentados en el entorno (Fig. 3).

Reflexiones Finales

El circuito zábila en Falcón está influenciado por una serie de elementos de tipo externo e interno, tal como los señalados en este artículo, los cuales no son controlados en su totalidad y que le moldean y determinan su comportamiento futuro. Este comportamiento puede ser totalmente al azar y responder a los impulsos coyunturales del momento y configuran un ineficiente desempeño que derive en una actividad poco competitiva, o contrariamente, puede ser planificado estratégicamente y dirigido para alcanzar y lograr satisfactoriamente metas previamente trazadas que se traduzcan en un eficiente y competitivo desempeño, materializándose por ende, en una mejora potencial del nivel de vida para quienes cultivan este rubro.

Lamentablemente, el comportamiento y desempeño del circuito zábila en Falcón responde a la primera opción. No existe dentro del circuito una visión compartida, de conjunto, que permita la estructuración de estrategias orientadas a transformar las significativas potencialidades presentes en el rubro, bajo un esquema de industrialización el cual reporte un mayor valor agregado a los productos generados y que en definitiva, sea el elemento idóneo para dinamizar el parque socioeconómico de las zonas rurales donde se cultiva la zábila. De no llevarse a cabo este proceso de planificación, se corre el riesgo de dejar estas potencialidades sólo en un mero *cliché* y no se harían tangibles, desperdiciando la atractiva demanda de los productos derivados de la zábila en el mercado nacional e internacional. Es así como desde el punto de vista estratégico, diversas investigaciones han listado, valorado y priorizado los factores del circuito que pueden constituir la base para el diseño y construcción de esa visión compartida, a los fines de orientarlo hacia un esquema *agroempresarial regido por un enfoque ecológico – conservacionista*, dirigido a nichos específicos de mercado.

Sin embargo esta información puede quedar (una vez más), en simples juicios teóricos sino se complementa y se concluye con un proceso sistemático y coherente, del cual se derive la construcción conjunta de un plan de desarrollo territorial rural orientador del circuito zábila hacia superiores niveles de eficiencia y competitividad. Deben aprovecharse las incipientes redes de trabajo entre los diversos agentes económicos y paulatinamente esta integración productiva (horizontal y vertical) transformarla en un valioso soporte para la concepción y diseño de políticas e instrumentos de ley orientados a darle piso seguro para la consolidación efectiva de estas redes de trabajo, lo cual se retribuya en una

significativa dinámica económica que termine por favorecer una mejor calidad de vida de los pobladores de las zonas (territorialidad) donde se explota este cultivo.

Sin embargo, esta dinámica debe ser el resultado (nuevamente) de una visión en conjunto, compartida por todos los agentes participantes y construida a partir de los aportes de cada uno de ellos, bajo esta perspectiva los agentes económicos adquirirán un esencial sentido de pertenencia hacia el conglomerado y responderán en este sentido a su conjunta construcción. Debe potenciarse la existencia de una cultura de la zábila en el Estado, lo cual está permitiendo la consolidación de las redes productivas de trabajo mencionadas y que se han materializado en mejoras de innovación obtenidas por los productores de los centros de I & D, en los programas de capacitación y formación profesional recibido por estos agentes, para enfrentar con mayor seguridad y conocimiento la dinámica del circuito, así como el haber configurado una matriz de opinión favorable al cultivo, al punto de obtener la declaratoria de rubro estratégico para el Estado, facilitando bajo este marco jurídico, el acceso a fuentes de financiamiento, y la inserción del rubro en los planes agroalimentarios del gobierno central.

En definitiva se concluye, que si se concibe un programa de desarrollo territorial rural basado en los conceptos y elementos destacados en este artículo, se podría iniciar un significativo esquema de mejora de la calidad de vida de una porción de población localizada geográficamente, mediante la apropiación de una serie de elementos naturales de esta zona, los cuales puedan ser insertados estratégicamente en un atractivo mercado, lo cual permitiría una mejora de la calidad de vida de los habitantes de estos territorios rurales.

Referencias

- BASTIDAS E. Y RIPOLL V. 2003. Aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. Revista COMPENDIUM (11): 23 – 41.
- CHIRINO, L. 2006. El mercado de la zábila (*Aloe vera* L.) en el estado Falcón. Trabajo especial de grado para optar al título ingeniero agrónomo. Universidad Francisco de Miranda. Venezuela.
- FRANCÉS, A. 2006. Estrategias para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson Educación de México. México.
- FRANCÉS, A. 2001. Gerencia estratégica para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. Venezuela.
- FUNDACIÓN TAMAYO. 2001. Estudio de mercado y comercialización de productos industriales de zábila. Informe de consultoría. Venezuela.

- GIL ADI, F. 2002. ¿Líderes nacen o se hacen? Debates IESA Vol VII (2 y 3): 27 – 31.
- GONZÁLEZ, J. 2006. Análisis estratégico de la agroindustria de la zábila (*Aloe vera L.*) en el estado Falcón. Trabajo especial de grado para optar al título de ingeniero agrónomo. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Venezuela.
- INTERNATIONAL ALOE SCIENCE COUNCIL. 2004. Aloe market. Informe de consultoría.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR KNOWLEDGE ECONOMY AND ENTERPRISE DEVELOPMENT. 2004. The cluster policy whitebook. Disponible en www.iked.org. Fecha de consulta 02 / 06 /07.
- KAPLAN, R. Y NORTON, D. 2005. Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000. España.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. 2004. Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. Gestión 2000. España.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. 2001. Cuadro de mando integral. Gestión 2000. España.
- MITCHELL, R., B. AGLE and D. WOOD. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* (22): 853 – 896.
- MORISON, J Y WILSON I. 1996. The strategic management response to the challenge of global change. Vision, ideas, and strategies. Bethesda, MD: The World Future Society.
- PIÑA, H. 2006. El circuito zábila (*Aloe vera L.*) en el estado Falcón. Venezuela. En Álvarez, A.; Boucher, F.; Cervantes, F; Espinoza, A.; Muchnik, J; Requier D. coordinadores. Agroindustria rural y territorio, tomo I: los desafíos de los sistemas agroalimentarios localizados. Universidad Nacional Autónoma del Estado de México.
- PIÑA, H. 2005. Perfil preliminar del mercado de la zábila (*Aloe barbadensis Mill.*) en el estado Falcón, Venezuela. *Revista BIOAGRO*. 17 (2): 85 – 92.
- PIÑA, H; LUGO, Z; AZÓCAR, R. y ROMERO, C. 2005. Tipología de la producción primaria de zábila (*Aloe vera L.*) en el estado Falcón, Venezuela. *BIOAGRO* 17 (1): 25 – 34.
- PIÑA, H. 2004. El conglomerado zábila (*Aloe vera L.*) en el estado Falcón, Venezuela. *Cuadernos de Desarrollo Rural* (53): 37 – 57.
- PIÑA, H. 2003. Visión preliminar del conglomerado zábila (*Aloe vera L.*), en el estado Falcón. *Revista de Desarrollo Rural. Segunda Época, Año 3. Ene – Jun* (57 – 69).
- PORTER, M. 1999. Ser competitivo. Editorial Deusto. España.
- PORTER, M. 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, nov – dic, 77 – 90.
- RAMOS, J. 1998. Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos en torno a los recursos naturales. *Revista de la CEPAL* (66): 105 – 125.
- RODRÍGUEZ, J. 2006. Elementos estratégicos para la toma de decisiones dentro del circuito zábila (*Aloe vera L.*) en el estado Falcón. Tesis de maestría para optar al título de magister. Universidad Francisco de Miranda.
- SAATY, T. 1992. Toma de decisiones para líderes. El proceso analítico jerárquico. La toma de decisiones en un mundo complejo. RWS Publications. USA.
- VILLALBA, J. 1996. Menú estratégico. El arte de guerra competitiva. Ediciones IESA. Venezuela.
- VANEGAS, G. 2003. Planificación estratégica. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.geocities.com/svg88/index.html>. Fecha de consulta: 22/11/03.
- WEIHRICH, H. 1982. The TOWS matrix a tool for situational analysis. *Long Range Planning* (60): 358 – 380.