



## Gestión integral de las asociaciones cooperativas plataneras del Sur del Lago de Maracaibo<sup>1</sup>

Leonardo José Chávez<sup>\*2</sup>

<sup>1</sup>Primer Simposio Internacional de Plátano y Banano, Santa Bárbara de Zulia-Venezuela, Trabajo de maestría Gerencia de Empresas Agrícolas, UNET. <sup>2</sup> Universidad Nacional Experimental Sur del lago.

Recibido 21 de mayo 2009

### RESUMEN

Los pequeños y medianos productores plataneros del Sur del Lago de Maracaibo, presentan múltiples problemas, y como vía de solución se asocian en cooperativas para la producción y comercialización del plátano, sin embargo estas cooperativas plataneras presentan deficiencias. El objetivo de esta investigación es el de determinar la gestión integral de las cooperativas plataneras del Sur del Lago de Maracaibo; para realizarla se estableció un estudio de enfoque cuantitativo con un tipo de investigación no experimental, de diseño transeccional de tipo descriptivo. Como resultado se obtuvo un perfil del asociado el cual es mayormente masculino, de avanzada edad, bajo nivel educativo, la mitad vive en sus fincas, las cuales son pequeñas y de baja producción, tienen formación cooperativista y están dispuestos a continuar recibiendo; las cooperativas en sus objetos son de alto, mediano y bajo cumplimiento, llevan los procesos administrativos y contables básicos, con estructura organizativa bien definida bajo estatutos, con algunos cargos inactivos y otros con alto cumplimiento, la instancia de control es de bajo funcionamiento y reflejan pérdidas en su balance general. Se plantea la propuesta de redimensionar las cooperativas como empresas comercializadoras competitivas hacia los centros de consumo para producir ganancias, poner en funcionamiento la gerencia ejecutiva e implementar la ejecución de la propuesta con capacitación y asesoría, a través de financiamiento externo y cooperación con otras organizaciones.

**Palabras clave:** Cooperativas, productores de plátano, gestión integral.

### ABSTRACT

#### Management of cooperative associations banana Sur del Lago of Maracaibo

In the Sur del lago of Maracaibo there are small and medium plantain's producers who have many problems and as a way of solution, themselves are associated into cooperatives for production and marketing of plantain, but they have deficiencies. The target of this research is to determine the integrated management of plantain cooperatives in South of Maracaibo Lake; for do it, it was established, focus on a quantitative study with a type of research non-experimental from a transactional design of descriptive type. As a result, was get it a profile of which ones of the associated, were mostly are male, older, low educational level and the half of them live in theirs farms, which are small and of low production; They have a cooperative training and they are willing to continue receiving it, their cooperatives objects are of high, medium and low compliance, they carry on basics administrative and accounting processes, with an organizational structure well defined under statute with some inactive positions, and others with high performance, the control department is running low and reflect losses in to balance sheet. Its haven a proposition to resize cooperatives as a marketing organizations, competitive, focus on of consummations' centers, to produce profit, put in run the executive management and implement the proposition whit training and counseling, through external funding and cooperation with other organizations.

**Keywords:** cooperative, plantain farmers, Management integrated.

### INTRODUCCIÓN

El banano y el plátano son componentes esenciales de la dieta de millones de personas y constituyen una fuente importante de empleo e ingreso. Se cultivan aproximadamente en 120 países y la mayor parte de la producción proviene de áreas pequeñas y medianas. También juega un papel importante en la dieta e ingreso de aproximadamente

185 millones de personas en América Latina y el Caribe. En Colombia el plátano se cultiva en 380.000 hectáreas y la producción se estima en 2,5 millones de toneladas. En Centro América y la República Dominicana la producción de plátano está en manos de 40.000 productores pequeños. (Mateo 1994).

\*Correspondencia: [profgabantura@hotmail.com](mailto:profgabantura@hotmail.com). UNESUR, Santa Bárbara de Zulia, Hacienda La Glorieta, Vía aeropuerto. Campo Universitario. Tel. 0275-5552832.

Venezuela se encuentra dentro de estas características de alto nivel de importancia del cultivo, denominado como cultivo estratégico por el estado y formando parte de la cesta básica del consumo del venezolano. En Venezuela este rubro se encuentra distribuido en la zona Sur del Lago de Maracaibo, valle del Yaracuy, Barlovento en el estado. Miranda, Guanarito estado Portuguesa, Sabaneta de Barinas y el Delta del Orinoco abarcando una superficie estimada de 80.000 has, aportando el 50% del valor de la producción frutícola nacional (Mejias 2002). Se estima en la zona, una población mayor de 4.000 productores dedicados a este rubro, donde el 80 % está representado por pequeños agricultores que poseen fundos con superficies comprendidas entre 1 y 20 ha, que habitan en su mayoría con su grupo familiar. De forma generalizada estos productores se encuentran aislados y sin ningún tipo de organización que los agrupe. (CORPOZULIA - CIPLAT, 2002).

Por las condiciones de los productores plataneros en el Sur del Lago, se han realizado investigaciones que han determinado la situación de los mismos y la productividad del cultivo, siendo lo más importante lo siguiente: entre los factores limitantes de la producción y productividad del cultivo plátano se establecieron los siguientes: gerencia deficiente de la finca; aplicación ineficiente o de ninguna técnica que conlleve al mantenimiento de su platano; poco control de plagas y enfermedades; períodos prolongados de verano sin la alternativa del riego; exceso de agua, combinado con topografía plana; hacia las cercanías al Lago de Maracaibo; inestable comercialización de la fruta; poca afiliación a organizaciones de productores; y asistencia técnica y crediticia escasa. (Nava de Boscan, 1994)

Esta situación del sector, motivó a CORPOZULIA a "promover un proyecto de desarrollo integral donde se pretende atacar los aspectos de organización, financiamiento, asistencia técnica y comercialización (CORPOZULIA- CIPLAT, 2002). Corresponde a CORPOZULIA como instituto ejecutor de una política de estado, priorizar la conformación de cooperativas, en este caso de cooperativas agrícolas plataneras. Parte de los resultados de ese esfuerzo institucional se muestran a continuación: se logró constituir una cooperativa con 134 socios y fortalecer a dos cooperativas existentes. Una de ellas, la cooperativa ACOSMA pasó de 20 socios a 95 y la cooperativa COOPLASUL de 34 a 69 asociados. No obstante estos procesos se iniciaron con algunas fallas de tipo administrativo las cuales han persistido un año después de comenzado el proceso. (CORPOZULIA - CIPLAT, 2002). Se conformaron las cooperativas, sin embargo las fallas descritas de tipo administrativo y falta de preparación (capacidad) para la comercialización, son problemas que aún persisten. Se tiene como objetivo general "determinar la gestión integral de las asociaciones cooperativas plataneras del Sur del Lago de Maracaibo", y como objetivos específicos: identificar las características socioeconómicas, productivas y de integración de los productores asociados, describir los procesos administrativos y operativos, y proponer una forma de gestión integral que permita mejorar el funcionamiento de las asociaciones cooperativas plataneras del Sur del Lago de Maracaibo.

Nava de Boscan (1994), en su trabajo "Diseño de modelos gerenciales de sistemas de producción de plátanos (*Musa AAB*) microregión Chama, Sur del lago de Maracaibo", en La Universidad del Zulia, abordó el problema de los productores de plátano utilizando la metodología de investigación descriptiva, con el instrumento de encuesta. Chacón (1991), en su trabajo de "Modelo de gerencia estratégica para la cooperativa mixta AGANULA R.L, realizando auditorias encontrando una serie de fallas en el funcionamiento de la organización. Borrero, y Chacón, (2004) en su trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial, "Plan maestro para el desarrollo sustentable de las cooperativas ubicadas en el desarrollo hidroeléctrico Uribante-Caparo", realizaron el estudio con un enfoque de investigación tipo descriptivo y de aplicación, con un diseño de esquema sistemático y desde una óptica sistémica, siguiendo un diseño de campo. Buitrago 2004) en su tesis doctoral "Análisis comparativo de las estructuras organizativas de las cooperativas españolas y las cooperativas venezolanas" de la Universidad de Malaga. España. En el marco teórico hace una revisión en cuanto a teorías, definiciones, ideas y enfoques existentes sobre la organización de las cooperativas. En el plano empírico se caracterizó la estructura y organización de 810 asociaciones cooperativas del estado Guárico. Describe el desarrollo histórico de las cooperativas en Venezuela, lo cual está relacionado con la presente investigación por el objetivo que se persigue. La investigación se realizó dentro de la región productora de plátano del Sur del Lago de Maracaibo, donde se encuentran concentradas 40.000 hectáreas del cultivo plátano en forma de monocultivo. Esta rodeada de pie de monte andino, suelos aluviales, alta humedad relativa (82 %), temperatura media de 27 °C, alto nivel freático.

Para el establecimiento de esta investigación se realizó una "selección intencional" de tres (3) cooperativas financiadas por CORPOZULIA, las cuales son: ACOOMIPAR, COPLACHAM, y ACOSMA LAGO SUR. La ejecución del instrumento de encuesta se aplicaron a los productores asociados que son más participativos. ACOOMIPAR, inscritos: 128, activos: 78. ACOSMA LAGO SUR, inscritos: 113, activos: 58. COPLACHAM, inscritos: 125, activos: 65. Total de asociados activos: 201. Mínimo de la muestra: 132. Total de asociados encuestados: 154. Esta investigación se realizó con el enfoque del estudio cuantitativo, la misma se determinó como no experimental, con un diseño transeccional de tipo descriptivo. Se estableció un tipo de muestreo probabilístico y en cuanto a la técnica de muestreo se realizó el muestreo irrestricto aleatorio.

Se procesaron los datos de los diagnósticos por el método estadístico univariante y a través del paquete estadístico SPSS, con el análisis frecuencial y descriptivo. Los demás datos se realizaron por análisis explicativos con fundamentación bibliográfica, documental, oral, observación directa, entre otros.

En forma general para las tres cooperativas se obtuvo como resultado que la presencia masculina es mayor con un 71 %, tal como se observa en el gráfico N° 1 en la izquierda.

RESULTADOS

Género y edad

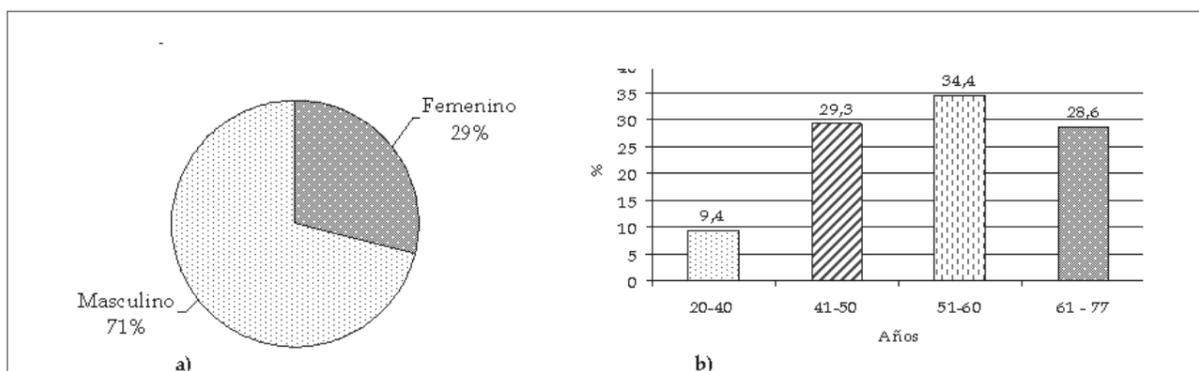


Figura 1. a) Participación de los asociados por género (izquierda) b) y edad (derecha) de las cooperativas plataneras en el Sur del Lago de Maracaibo

También se detalla proporcionalmente las edades de los asociados en cooperativas plataneras, en la cual se observa que de 24 a 40 años hay un 44 % de asociados más jóvenes. El 66,2% son mayores de 50 años, y el 28,6 % corresponden a productores de 60 años en adelante quienes son personas prácticamente de tercera edad (ver gráfico N° 1 a la derecha).

**Educación.** El mayor porcentaje de los asociados (39 %) presentan “ninguna educación formal”. Con los de este nivel se encuentran los de educación primaria con un 25 %, juntos hacen un 64 % de asociados con bajo a ningún nivel educativo. Los niveles bajos educativos crean problemas para la comunicación y formación educativa de los asociados, ya que se presentan los “ruidos comunicacionales” e incapacidad de los individuos para manejar símbolos impresos, descrito por Paredes C. (1998), más otros problemas que describe el autor citado, propio de la “personalidad básica campesina”.

**Vive en la finca.** En forma general, viven en la finca el 50,6% y el 49,4% no vive en la finca, sino en los centros poblados más cercanos con acceso a niveles educativos, culturales, económicos, sociales y otros. Las diferencias por

cooperativas y su ubicación determinan la distribución de los productores que viven o no en la finca.

Tabla 1. Asociados de la cooperativa COPLACHAM que viven en la finca

DESCRIPCIÓN	COPLACHAM	ACOSMA L.S.	ACOOMIPAR
Vive en la Finca	30,6	45,2	80
No vive en la Finca	69,4	54,8	20

En la Cooperativa COPLACHAM, cerca del 70% de los productores no vive en la finca, por la cercanía a El vigía y Santa Bárbara de Zulia donde existen mejores condiciones de vida. Los productores de ACOSMA LAGO SUR, un 55% no vive en la finca, también porque las condiciones de vida en este sector se hace más difícil. Los productores de ACOOMIPAR, el 80% viven en la finca, en gran parte porque poseen muy pequeñas áreas de producción y son de muy escasos recursos, además el acceso es difícil por presentar caminos engrazonados (ver Tabla N° 1).

Vivienda residencial y vivienda en la finca

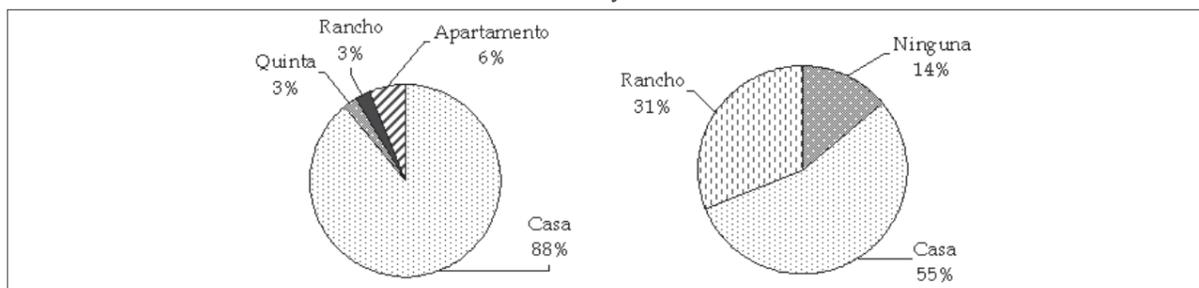


Figura 2. a) Tipo de vivienda residencial (izquierda.) b) y vivienda en la finca (derecha) de los asociados en las cooperativas plataneras del Sur del Lago de Maracaibo que no viven en la finca.

El 89,5 % de los productores que no viven en su finca (de azul en el gráfico N° 2 a la izquierda) tienen casa (mínimo de Bahareque y techo de Zinc), 2% rancho y el resto (6%) viven en quinta y apartamento principalmente en El

#### Área de la finca y área en producción.

**Tabla 2.** Tamaño de las fincas de los asociados en las cooperativas plataneras del Sur del Lago de Maracaibo en hectáreas.

Estadísticos descriptivos					
	n	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip.
Áreas de fincas	154	1	100	10,5	14,1
Áreas en producción	154	0	55	8,0	10,4

En la Tabla N° 2 se muestra en forma general el área en promedio de los productores asociados en cooperativas de 10,5 hectáreas. El promedio general de área en producción de plátano es de 8 hectáreas y su diferencia con el promedio de área de la finca, no es muy grande.

	n	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip.
COPLACHAM	62	1	100	17,8	19,8
ACOSMA LAGO SUR	42	2	22	6,8	3,8
ACOMIPAR	50	1	10	4,6	2,1

**Tabla 3.** Tamaño de las fincas de los asociados en las cooperativas del Sur del Lago, en hectáreas.

En la Tabla N° 3 se muestran las áreas de fincas para cada cooperativa y en ella se observa que la cooperativa COPLACHAM presenta un promedio 17,8 hectáreas, ACOSMA LAGO SUR tiene un promedio de 6,8 hectáreas y ACOOMIPAR 4,6 hectáreas, mostrando que es en ACOOMIPAR donde se encuentra la mayor cantidad de productores con áreas más pequeñas.

**Producción de las fincas.** La comercialización se realiza por "pesadas", unidad que equivale a 300 kilos netos de fruta (dedos de plátano) sin el raquis. En COPLACHAM, sólo el 3,2 % tienen 0 producción, 35,5 % tienen una proporción de 1 a 5 pesadas quincenales y la mayoría (64,5 %) producen más de 6 pesadas quincenales (ver gráfico N° 3, superior izquierdo). En ACOSMA LAGO SUR, existió un 28,6 % de 0 producción, mientras que la mayoría de los asociados (50 %) produjeron de 0,5 a 5 pesadas quincenales, considerado bajo, y el 21,4 % produce entre 6 a 14 pesadas quincenales (ver gráfico N° 3, superior derecha). Estos productores fueron afectados primero por la vaguada del 2005 y luego el desbordamiento del río Chama en el 2006. En ACOOMIPAR, el Gráfico N° 3, inferior central, muestra que el 36 % de los productores asociados a esta cooperativa tienen 0 producción, siendo el porcentaje más elevado entre todas las cooperativas, y la mayoría (48%) producen de 1 a 5 pesadas quincenales, mientras que el 16 % produce de 6 a 20

Vigía y el 55% de los productores plataneros asociados en cooperativas, tienen casa en su finca (de rojo en el gráfico N° 2, a la derecha).

pesadas quincenales, sector más afectado por las vaguadas en el 2005, e inundación del río Chama en el 2006.

**Condición de producción de las fincas.** Para esta variable los productores asociados emitieron su opinión de cómo se encontraba su finca en relación a la producción. Los productores con "ninguna producción" un 25,3%, los de "baja producción" un 53,2%, de "media producción" un 20,8%, y "alta producción" 1 %, los dos últimos pertenecen a COPLACHAM no afectados por el río Chama.

**Formación cooperativa y disposición a recibir formación cooperativa.** El 80,5% de los productores manifiesta haber tenido formación en cooperativismo y el 92,2 % manifiestan estar dispuestos a recibir formación cooperativista.

**Razón de ser integrante de la cooperativa.** La razón por la cual los productores plataneros se encuentran asociados en cooperativas, se les dio a seleccionar varios puntos: financiamiento, compra del plátano, asistencia técnica, beneficios económicos, beneficios sociales, todas las anteriores, ninguna de las anteriores, y con mayoría considerable de 85,7% seleccionaron "todas las anteriores".

#### Descripción de los procesos administrativos y operativos

**Objeto de las cooperativas plataneras.** Los objetos de las cooperativas se encuentran descritos en los estatutos de conformación y se rigen por la ley cooperativa. Se evaluaron los objetos de la cooperativa a través de entrevistas, a los miembros de la junta administradora quienes en consenso seleccionaron las condiciones de cumplimiento de los objetos, según como se muestra en la tabla N° 4.

**Planificación.** La planificación que se realiza en las cooperativas está contemplado en la LEAC, los artículos 26 y 41, de los planes y presupuestos. COPLACHAM, en el informe memoria y cuenta del año 2006, no se presenta descripción de planes, pero sí de presupuesto. Presupuestando para el año 2007 lo siguiente: ingresos Bs. 123.903.000,00 y egresos 123.903.000,00. ACOSMA LAGO SUR, en el informe memoria y cuenta del año 2006, describe actividades a cumplir para el año 2007 y el presupuesto siguiente: total general de ingresos Bs. 52.254.000,00, total general de egresos Bs. 51.078.653,00, excedentes presupuestados Bs. 1.175.347,00. ACOOMIPAR no presentó informe de memoria y cuenta del año 2006.

**Organización.** La organización, así como el objeto y estatutos internos se basan en formatos, previo estudios y aprobación de SUNACOOOP, la cual es la misma para las tres cooperativas. Compuesto por: asamblea general de asociados, junta administrativa integrada por: coordinador general, tesorero, secretario, coordinador de producción y mercado, coordinador de educación, cultura y deportes, también la instancia de disciplina, control y vigilancia compuesta por: contralor, subcontralor y secretario. Evaluación de los cargos; para evaluar los cargos de la directiva, se presentó el instrumento a la junta administradora quienes seleccionaron entre bajo, medio y alto, se muestra en la tabla N° 5.

OBJETO DE LA COOPERATIVA	ACOSMA	ACOSMA LAGO SUR	ACOOMIPAR
1. La producción, comercialización y servicios en el sector agropecuario, agroindustrial, especialmente en la producción y procesamiento del rubro plátano	ALTO	MEDIO	BAJO
2. Despertar y mantener entre sus asociados las actitudes de solidaridad y cooperación necesarias para la solución conjunta de sus problemas,	MEDIO	BAJO	MEDIO
3. <b>Fomentar la educación Cooperativa,</b>	MEDIO	<b>NO SE CUMPLE</b>	<b>NO SE CUMPLE</b>
4. Producir aquellos bienes y servicios que previo estudio y planificación estén en la posibilidad de hacerlo, y que por otra parte, su producción contribuya al desarrollo económico y social, abriendo fuentes de trabajo	ALTO	BAJO	MEDIO
5. Suministrar eficientes servicios de consumo e insumos agrícolas y pecuarios a los <b>asociados y a la comunidad,</b>	ALTO	BAJO	ALTO
6. Atender las necesidades de ahorro y crédito de los asociados, servicios de seguridad social, o cualquier otra necesidad que pudiera solucionarse por la gestión de la Cooperativa de producción, servicios y cosecha	ALTO	MEDIO	ALTO
7. Brindar la Asesoría Técnica a sus asociados y a terceros en los programas de <b>producción, siembra y cosecha</b>	MEDIO	<b>NO SE CUMPLE</b>	BAJO
8. Practicar la integración entre cooperativas como elemento filosófico de los valores cooperativos, así como a través de acuerdos, convenios y contratos para proyectos <b>y acciones determinadas</b>	BAJO	BAJO	MEDIO
9. Participar en la fundación e incorporaciones de empresas de la economía social y participativa así como la alianza, convenio y contratos con personas de otro <b>carácter jurídico</b>	BAJO	MEDIO	MEDIO
10. Atender, representar y resolver los problemas de los asociados cuando éstos lo <b>soliciten</b>	ALTO	MEDIO	MEDIO
11. Comercializar los productos de los asociados y la Cooperativa a través de los <b>mercados Cooperativos y otros</b>	ALTO	MEDIO	MEDIO
12. Promover la seguridad social para la protección de los asociados con el aporte de <b>los asociados, los fondos y los excedentes</b>	ALTO	MEDIO	MEDIO
13. Asegurar los bienes e inmuebles de la Cooperativa	ALTO	MEDIO	BAJO

Tabla 4. Evaluación del cumplimiento de los objetos de la cooperativa COPLACHAM

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	ACOSMA	ACOSMA L. S.	ACOOMIPAR
<b>Coordinador General</b>	Alto	Alto	Alto
<b>Secretario</b>	Alto	Alto	<b>Inactivo</b>
<b>Tesorero</b>	Alto	Alto	Alto
<b>Coord. Educ., Cnl Y Dp</b>	Bajo	Medio	Medio
<b>Coord. Prodc Y Mercadeo</b>	Alto	Alto	Alto
<b>Contralor</b>	Alto	Alto	<b>Inactivo</b>
<b>Subcontralor</b>	<b>Bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
<b>Secretario</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>	<b>Inactivo</b>
<b>Cerente</b>	<b>Inactivo</b>	<b>Inactivo</b>	<b>Inactivo</b>

Tabla 5. Actividad y cumplimiento de las atribuciones de los

cargos de la directiva de la Cooperativa COPLACHAM.

**Dirección.** La junta administradora es el órgano ejecutivo de la asamblea, tiene a su cargo la administración y dirección de las actividades socioeconómicas de la cooperativa. Liderazgo, a través de la junta administradora. Motivación, relacionado directamente con la capacidad de producción de cada una de sus fincas y el financiamiento que puedan recibir por las instituciones como CORPOZULIA, FONDAFA. Comunicaciones, existe tecnología de comunicación fácil y económica, pero es muy poca utilizada, además de los problemas propios de la personalidad básica campesina. Supervisión, a cargo principalmente de los asociados, quienes vigilan personalmente las operaciones de comercialización.

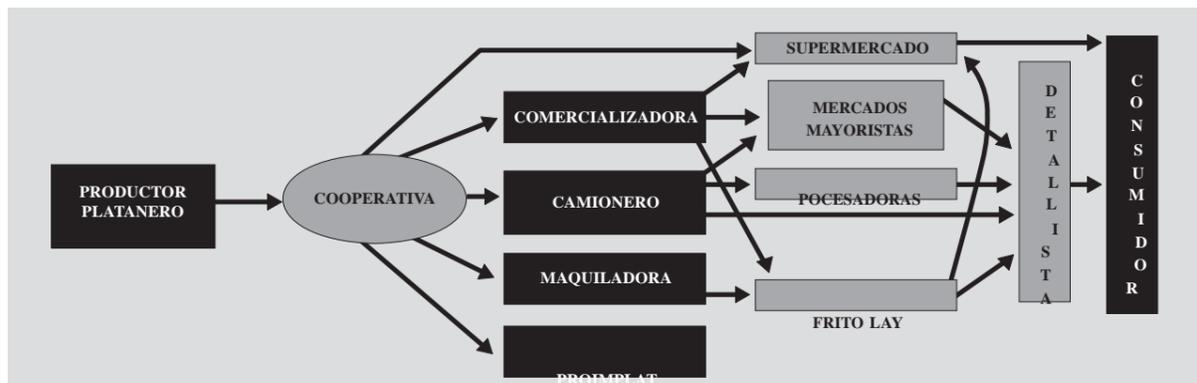
**Control.** La coordinación de disciplina es el órgano de control social de la cooperativa, para el estricto cumplimiento de las normas estatutarias y reglamentarias. Evaluación, la realiza el contralor a través de la contabilidad que lleva la cooperativa: facturación y registros, pago al productor con la planilla de liquidación, descuentos al productor, factura de venta, recibo de contado, recibo a crédito, planilla de venta de insumos a crédito, planilla de venta de insumos

al contado, recibos de ingreso, recibos de egreso, recibo de abonos, cuentas bancarias; registros contables: libros principales: libro mayor, caja diario, balance e inventarios, registro de asociados y libros auxiliares: auxiliar de caja, auxiliares de banco, inversiones, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, activos fijos. Memoria y cuenta, informe de la gestión administrativa por el ciclo económico establecido por el estatuto, del primero de enero hasta el treinta y uno de diciembre del 2006. COPLACHAM presentó en el balance general un déficit de Bs. 38.427.322,23. ACOSMA LAGO SUR, luego del balance general, en el estado de ganancias y pérdidas presentó un déficit de Bs. 34.233.851,57. ACOOMIPAR no presentó informe, sin embargo se presume que se encuentra en similares o peores condiciones. Retroalimentación, se

utiliza la información de los estados financieros del año finalizado, se establece un porcentaje estimado por inflación y esta cifra final corresponde al presupuesto del año próximo.

**Producción.** En la junta administradora el coordinador de producción y mercadeo, establece la compra venta entre el productor y el comprador (camionero, maquiladora, etc.). Actualmente no se logra colocar todo el producto de los asociados.

**Mercadotecnia,** cómo se observa en la figura N° 4, se muestra la cadena de comercialización desde donde los asociados, a través de la cooperativa, entregan el plátano a los camioneros, maquiladora, otros. Los camioneros y comercializadoras envían el producto a los supermercados, mercados mayoristas y a las procesadoras. Desde los mercados



mayoristas se lleva el producto fresco a los detallistas y estos a su vez al consumidor final.

**Figura 3.** Cadena de comercialización del plátano por las cooperativas plataneras en el Sur del lago de Maracaibo

**Recursos humanos.** Se cuenta con un personal asalariado siguiente: COPLACHAM: 02 personas asalariadas. ACOSMA LAGO SUR: 04 personas asalariadas. ACOOMIPAR: 01 persona asalariada.

**Finanzas.** Principalmente los recursos económicos

es a través del aporte de los asociados, que se han obtenido de los certificados de aportación y la tasa de servicio. Las cooperativas plataneras del Sur del Lago de Maracaibo, han recibido préstamos importantes para los asociados, por parte del estado venezolano principalmente de CORPOZULIA, en 2001-2002, y para el 2007 obtuvieron un segundo crédito,

condonándose el primero como ayuda por los daños de la vaguada 2005.

#### VENTAJAS COMPARATIVAS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS COOPERATIVAS PLATANERAS

Los resultados obtenidos de la investigación presente, se describen muy puntualmente en las conclusiones de este trabajo, sin embargo para el desarrollo pleno de esta propuesta, se requiere analizar factores que se encuentran presentes y otras que serán necesarios crearlas, con relación a la competitividad de las cooperativas plataneras del Sur del Lago. Como base de este análisis vamos a utilizar el "modelo del diamante" de Michael Porter, donde se muestra los factores de las ventajas comparativas tradicionales y los factores avanzados con actividades ligadas.

##### Factores de las ventajas comparativas tradicionales en el Sur del Lago.

**Tierra.** Por ser el plátano un cultivo agrícola vegetal su base de sostén es la tierra, de allí su importancia básica. El sur del Lago está constituido por suelos aluviales, que se han formado por los sedimentos de aguas arrastradas desde las montañas andinas especialmente por los ríos Chama, Mucujepe, Onia, Escalante; esta condición ha creado suelos de alta fertilidad y condiciones excelentes para el cultivo plátano, sin embargo se requiere infraestructura a diferentes niveles para asegurar los drenajes de estas tierras, ya que es una de las principales limitantes del cultivo en la zona.

**Ubicación.** La zona Sur del Lago presenta condiciones agroecológicas especiales, el estar rodeada de pie de monte andino, limitado por el lago de Maracaibo, suelos aluviales, alta humedad relativa (82 %), temperatura media de 27 °C, alto nivel freático e incluyendo la influencia benéfica del Rayo del Catatumbo, hacen que el producto plátano

producido en esta zona presente características organolépticas consideradas en los mercados internacionales como "el mejor plátano del mundo". La zona Sur del Lago está ubicada al sur del occidente del país, cerca de la frontera con Colombia, desde allí es llevado el plátano hasta los lugares más recónditos de Venezuela y comúnmente traspasa las fronteras como Colombia, Arúba y Curasao. La exportación hacia Estados Unidos ha sido muy tradicional, pero actualmente no se realiza por problemas con CADIVI, transporte y la competencia nacional de precios y demanda.

**Recursos Naturales.** Cómo esta no es una industria de procesamiento, la materia prima requerida por los plataneros son los fertilizantes e insumos agrícolas que se aplican, pero no son naturales en su mayoría. El principal recurso natural requerido después del suelo es el agua, y en la zona Sur del Lago se encuentra en abundancia, tanto así que se tienen que realizar canales de drenaje de diferentes dimensiones y se utilizan bombas con motores a gasolina y diesel para la evacuación de las aguas en exceso.

**Mano de obra.** La mayoría del personal que laboran en las fincas, contratados o asalariados, son de origen colombiano, pero abundante.

**Tamaño de la población local.** Existen localidades en todo el Sur del Lago, que se han formado alrededor de la economía del plátano, inclusive ya forma parte de la cultura. Se estima que el área de extensión del cultivo plátano en la zona es de 50.000 hectáreas, en un área general de potencial del cultivo de 190.000 hectáreas, con más de 5.000 productores.

**Factores avanzados ligados para la ventaja competitiva Estrategia, estructura y la rivalidad entre las empresas.** Las empresas comercializadoras del plátano en el Sur del Lago organizadas son pocas, entre ellas tenemos VENEPLAT, LA NONA, DON PLÁTANO, BANANERA SUR DEL LAGO, VENEAGRO entre otras, todas de carácter privado cuyas compañías pertenecen en su mayoría a personas en forma individual ó familias. Estas empresas, también en su mayoría, tienen casi todos los eslabones de la cadena de comercialización porque son productores y también comercializan hasta los supermercados y detallistas. Por otra parte se encuentran los camioneros, que no están organizados, trabajan en forma individual, llegan a las "plazas plataneras" que son lugares donde el productor ofrece el producto y se discute el precio; luego de obtener el producto se dirigen a los mercados mayoristas de las diferentes regiones del país (Maracaibo, Barquisimeto, Valencia, Maracay, Caracas, Maturín, Margarita, Cumana, Ciudad Bolívar, Puerto Ordaz), donde discuten los precios de venta para con intermediarios que llevan el producto a los detallistas y luego al consumidor final. Los camioneros por trabajar en forma individual, sin respaldo económico ni de ningún otro modo, con innumerables riesgos en las vías para transportar el producto, con inestabilidad y azaroso mercado, tienden de todas las formas posibles de tener ganancias y una de ellas es obtener más producto por menos dinero, por lo que le piden, exigen y le quitan al productor más plátanos de la unidad de medida que se maneja (300 kilos netos de fruta una pesada). La mayor cantidad de venta del plátano desde el productor hacia los centros de consumo, son realizados por los camioneros. Las cooperativas plataneras en su mayoría solo lle-

gan al siguiente eslabón de la cadena, que es el camionero ó maquilador, y sus objetivos no lo tienen bien definidos, por lo contrario de las empresas privadas que los objetivos de obtener ganancias está bien claro.

**Condiciones de la demanda.** Por formar parte de la dieta del venezolano, el consumo es general en todo el país siendo la demanda estable, donde no se incrementa, pero si disminuye por las vacaciones escolares, tales como: semana santa, vacaciones de agosto y diciembre (navidad - año nuevo). La baja en la demanda para semana santa, coinciden con las épocas de mayor producción (marzo, abril y mayo) por lo que los precios alcanzan su nivel más bajo, para los meses de junio, julio y parte de agosto, ocurren la mayor parte de eventos climáticos regulares en la zona, como son los "chubascos", tumbando parte de las plantaciones, disminuyendo la oferta y con una demanda activa, alcanzando para esta época los niveles más altos en los precios. Para la segunda quincena de diciembre, la demanda disminuye en forma abrupta y los camioneros cesan sus actividades, por lo que el precio cae estrepitosamente. Existe una población demandante del plátano que se encuentra en Estados Unidos, la mayoría latinos que se encuentran en ese país y son consumidores de la fruta tanto fresca como en chips, siendo esta última forma de mayor demanda a nivel mundial. Para el procesamiento del plátano existe una demanda creciente, principalmente de FRITO LAY en la grito, la cual consume cerca de 35 toneladas semanales para producir chips, otra empresa importante por tener las cooperativas plataneras participación con un 10 % de acciones cada una, es PROIN-PLAT, pero el arranque continuo de la planta no termina de concretarse.

**Industrias de soporte relacionadas.** Los soportes principales del cultivo plátano son los insumos agrícolas y dentro de ellos, corresponden a los fertilizantes y los controles de Sigatoka negra (aplicación de fungicidas), pero son los que se encuentran con mayores problemas porque de los fertilizantes no es abastecido el mercado nacional, y de los fungicidas con otros productos, es muy costoso, y los equipos de aplicación son escasos y muchos no cumplen todas las especificaciones que se requieren. Otros soportes de diferentes índoles se encuentran en la zona, en su defecto en el país por lo que se hace asequible.

**La condición de los factores.** Según Porter, los factores especializados de la producción son creados, y estos son: trabajo, experto, capital e infraestructura. En el Sur del Lago existe la infraestructura de producción que ha sido creada desde hace muchos años, pues existen las plataneras, obras hidráulicas, vías de transporte y otros que complementan la misma. El capital se encuentra más que todo, en manos de los productores asociados y/o independientes interesados, además el estado es partícipe en el financiamiento de proyectos viables por lo que si hay acceso al capital por esta vía. Esto reduce a dos los "factores claves" en el desarrollo competitivo de cualquier empresa comercializadora de plátano, y en este caso de las cooperativas, uno de los principales es el "experto", quien es escaso en la zona por lo que se vuelve valioso y además las cooperativas no lo han considerado o tomado en cuenta, puesto que no tienen sus objetivos claros; con respecto al "trabajo" por no existir motivación (incentivos, beneficios, otros) el sentido del trabajo productivo esta

ausente y no representa una garantía actual de productividad por lo que se tiene que construir.

**El gobierno.** Se trata sobre el papel que juega el estado venezolano en tratar de producir ventajas comparativas para las asociaciones cooperativas plataneras en el sur del Lago, en este caso el estado impulsa la creación de cooperativas y les da financiamiento (CORPOZULIA y FONDAFA), existen programas educativos como Vuelvan Caras, programas de FUNDACITE como el de la Red de Innovación Productiva, UNESUR, INIA, la gobernación del estado Zulia hace algunas aportaciones como financiamiento, ayuda en



el control químico de la Sigatoka negra, vialidad, la alcaldía del Municipio Colón participa en los servicios y otras, pero muy poco.

Figura 4. Estructura de funcionamiento, propuesta para las cooperativas plataneras del Sur del Lago.

#### PROPUESTA DE GESTIÓN INTEGRAL

**Finalidad de las cooperativas plataneras.** Se inicia esta parte con la definición de las cooperativas, porque existe una separación entre lo económico y lo social-cultural, tendiendo a funcionar más como una "asociación civil" que como empresa cooperativa.

El que sea sin fines de lucro, no significa que no se deban obtener ganancias, ya que estas constituyen los medios para obtener los beneficios colectivos, de la forma como también lo explican Mato Guera, Silva Peláez (2001), definiendo dentro de la visión holística que "el desarrollo sostenible incluye el desarrollo humano y social, subordinando los objetivos medios (crecimiento económico y el desarrollo tecnológico) a los objetivos fines: mejores condiciones, nivel y calidad de vida".

De acuerdo a lo planteado podemos generar la siguiente propuesta: Redimensionar las cooperativas plataneras como: empresas de propiedad colectiva, competitiva en la comercialización del plátano, que generen ganancias para producir beneficios colectivos y sociales. De la misma manera se propone la siguiente visión: ser las empresas comercializadoras de plátano líderes en desarrollo económico y social del occidente del país. Estableciendo la misión de: comercializar el plátano, producir servicios, y obtener ganancias para el beneficio particular y colectivo de los asociados en las cooperativas.

**Estrategias.** Se plantea poner en funcionamiento un

órgano que se encuentra en los estatutos, como es la "gerencia ó coordinación ejecutiva". De tal modo que se establezcan dos tipos de operaciones: las sociales, realizadas a través de la junta de administración y la instancia de disciplina, control y vigilancia, y las económicas realizadas por una gerencia ó coordinación ejecutiva. La gerencia ejecutiva, se encargará de realizar los procesos de comercialización del plátano. Será supervisado por la coordinación de producción y estará a la disposición de la junta administradora ó directamente de los estatutos y/o reglamentos que para tal fin se establezcan.

Se propone que el gerente ejecutivo reciba una remuneración de sueldo base más asignación de vehículo, y una participación en la rentabilidad del 3 %, revisada y cancelada mensualmente luego de los informes contables del órgano que coordina. Como estrategia se propone ampliar las entradas en la comercialización por tasa de servicio de los asociados, e ingresos por la compra a "terceros" (no asociados) producto de su comercialización. Las cooperativas de plátano necesariamente tienen que expandir su mercado hasta los centros de consumo, para realizar estas operaciones se necesita de instalaciones, transporte, comunicaciones, vehículos, supervisores de empaque, personal obrero, vendedores en los centros de consumo, organización de la distribución del producto. Motivación, se propone que la distribución de los excedentes, después de sacar el 30 % correspondiente a los fondos de educación, reserva y beneficio social, debe ser repartido proporcionalmente al producto colocado en la cooperativa.

**Capacitación de los asociados.** Para la transformación de la cooperativa actual, a una más competitiva, es necesario que los asociados utilicen cada vez más la tecnología y los instrumentos del mundo cada vez más globalizado, esto implica la obtención y actualización de conocimientos, sobretodo los asociados que participan en la junta administradora y la instancia de control. Se dictarán cursos, talleres, seminarios, charlas, días de campo, visitas guiadas, el compartir de experiencias y otras formas de transferencia.

**Objetivos de la propuesta.** Redimensionar las asociaciones cooperativas plataneras del Sur del Lago de Maracaibo como empresas comercializadoras de plátano competitivas, generadoras de ganancias económicas como medio para llegar a mejorar la calidad de vida de los asociados e incorporarlas al desarrollo endógeno del entorno, en forma amigable con el ambiente.

**Planificación de las actividades.** Se establecerán conversaciones con los organismos interesados para la publicación y difusión de la presente propuesta. Reuniones con las juntas directivas de las cooperativas para discutir y presentar la propuesta. Se solicitará junto con las cooperativas, financiamiento para la ejecución de la propuesta a las instituciones del estado con competencia para ello. Definición de los aportes de las diferentes instituciones y recursos que se utilizarán para la ejecución de la propuesta. Planificación semanal de las actividades de formación de los asociados y no asociados que participarán en la ejecución de la propuesta. Aplicación de los instrumentos de formación para asociados y empleados de las cooperativas. Aplicación de las estrategias competitivas para la introducción a los mercados de consumo. Supervisión y asesoramiento continuo

en la ejecución de las labores productivas y comerciales de las cooperativas. Evaluación de los resultados de la implementación de la propuesta

#### REFERENCIAS CONSULTADAS

- ACOSMA LAGO SUR**, (2006). Acta de modificación de estatutos y reglamentos.
- ACOSMA LAGO SUR** (2007). Informe Memoria y Cuentas año 2006.
- Anzola, S.** (2002). Administración de Pequeñas Empresas. México. Mc GRAW - HILL / Interamericana editores.
- Borrero, R. y Chacón, D.** (2004). Plan maestro para el desarrollo sustentable de las cooperativas ubicadas en el desarrollo hidroeléctrico Uribante-Caparo. Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial
- Buitrago R. G.** (2004). Análisis comparativo de las estructuras organizativas de las cooperativas españolas y las cooperativas venezolanas. Tesis Doctoral de la Universidad de Málaga. España.
- Castellano, A.** (2000). Comercialización de productos Agrícolas. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Colección Docencia Universitaria.
- CORPOZULIA - CIPLAT**,(2002). Un Nuevo mecanismo de Financiamiento en el Cultivo Plátano. I Jornadas Nacionales de Plátano y Banano "Don Bernardino Mejias", pp. 31
- COPLACHAM** (2007). Informe Memoria y Cuentas año 2006
- Chacón, Alvaro A.** (1991). Modelo de gerencia estratégica para la cooperativa mixta AGANULA R.L. San Cristóbal. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Empresas. Mención Finanzas.
- Hernández, S.; Fernández, C; y Baptista L.** (2003). Metodología de investigación. México.
- Mateo, N.** (1994). Estrategia y plan de mediano plazo de INIBAP. Memorias ACORBAT 1994, pag. 14.
- Mato, B. Guera J. Silva J. y Peláez J. CH.**, (2001). La dimensión de "Gestión" en la Construcción de la Sostenibilidad Institucional- Proyecto "Nuevo Paradigma". Pag. 22-23.
- Mejias, A.** (2002). Interferencia, Dinámica y control de malezas en Plátano I Jornadas nacionales de Plátano y Banano "Don Bernardino Mejias".
- Morgado, J.** (2006). Contabilidad para cooperativas. Caracas: Vadel hermanos. Segunda edición.
- Molina, C. y Garcia Müller A.**, (2007). COOPERATIVAS, principios, valores, organización y manejo. Caracas: PANAPO.
- Nava de Boscan, N.** (1994). Diseño de Modelos Gerenciales de Sistemas de Producción de Plátanos (Musa AAB Plátano cv. Harton). Microrregión Chama, Sur del Lago de Maracaibo. Universidad del Zulia. Facultad de Agronomía. División de Estudios para graduados. Tesis de Maestría
- Paredes, C.** (1998). Fundamentos de Sociología Rural. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora.
- Sallenave, Jean-Paul.** (2007). La Gerencia Integral. Consultada en [www.boks.google.co.ve](http://www.boks.google.co.ve). El 04/10/2007.
- Superintendencia Nacional de Cooperativas.** 2004. <http://sunacop.org.ve>.