

## **Estudio de los factores críticos de éxito en las cooperativas de la República Bolivariana de Venezuela**

**Juan Manuel Escobar Lezama<sup>1</sup>, Arturo Navarro, Carlos Rodríguez Monroy**

<sup>1</sup> Departamento de Administración de empresas de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente. Núcleo Monagas. Venezuela email: jumesco@cantv.net

**Palabras clave:** Cooperativas, éxito, factor crítico

### **1. Introducción**

La sobrevivencia de las organizaciones en el mundo moderno, no es una tarea fácil, los múltiples y violentos cambios económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos mantienen a las organizaciones en una permanente reorientación de procesos enmarcados y conceptualizados bajo un enfoque de globalización económica y por altos niveles de competitividad. De hecho, es común observar que las organizaciones exitosas, no están enmarcadas solo en su desempeño económico, sino que más bien están sujetas a un conglomerado de factores críticos que determinan su éxito y por ende su permanencia en el mercado.

Muchos estudiosos de las organizaciones atribuyen la sobrevivencia empresarial al control de elementos comunes en muchas organizaciones denominados factores críticos del éxito (F.C.E.). De hecho, la realidad organizacional nos inclina a asumir que los F.C.E. intra organizacionales pueden ser manejables o controlables por una buena gestión empresarial, mientras que factores externos, que pueden escapar a la visión de los gerentes, como las políticas de estado, los planes de desarrollo de un país, la economía local e internacional o simplemente medidas gubernamentales, pueden representar variables en ocasiones imprevisibles, que pudieran perfectamente limitar el éxito organizacional.

En Venezuela, desde 1999 con la implementación de la Constitución Bolivariana, el sector cooperativo, ha obtenido una preponderante importancia para el desarrollo del estado, de hecho las cooperativas son reconocidas por el estado como el ente productivo socioeconómico y medio de participación y protagonismo del pueblo en el ejercicio de su soberanía. Esta visión de estado, ha propiciado importantes cambios en este sector, un ejemplo de ello, lo representa el hecho de que el número de cooperativas registradas en 1999 era de 820 a nivel nacional, once años más tarde se contabilizan unas 188.000. Sin embargo, a pesar de este gran impulso dado por el estado, gran parte de ellas, no han sobrevivido al mercado, según el artículo: "La crisis de un movimiento social" de la revista versión final, Soto. F (2007) en entrevista efectuada a Juan Carlos Alemán, presidente de la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOP), se reconoce que en Venezuela

aproximadamente solo 60 mil cooperativas están activas, lo que arroja que un aproximado de 124 mil cooperativas inactivas, lo que implica un 66 por ciento del total registrado ha desaparecido o se encuentra en este proceso. Porque están desapareciendo las Cooperativas? Qué factores están propiciando el Éxito o fracaso de las Cooperativas?, cuáles son los factores que inciden o determinan la subsistencia de las cooperativas en el mercado venezolano? Siendo estas interrogantes las que motivaron la investigación.

## **2. Las cooperativas en la Republica Bolivariana de Venezuela**

En el mundo existe una gran variedad de formas para considerar y definir lo que son las microempresas, las medianas y grandes empresas, de hecho, dependiendo de las necesidades de cada país, de sus intereses, se generan mecanismos, políticas o estrategias de clasificación, la comisión europea para la América Latina (CEPAL) clasifica como pequeña empresa, aquella que cuentan entre 5 y 49 trabajadores, en Venezuela, de acuerdo al artículo tres de la Ley Para La Promoción Y Desarrollo De La Pequeña Y Mediana Industria(2002) y el artículo 2, y de su reglamento(2004), define pequeña empresa como aquellas empresa que: Promedio anual del número de trabajadores no menor de once (11) ni mayor a cincuenta (50) o el valor de las ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias del último ejercicio fiscal. Lo que deja clasificadas a las cooperativas venezolanas tanto a nivel de número de asociados, como de volumen de ventas anuales como micro empresas.

De acuerdo a la SUNACOOOP las empresas cooperativas se clasifican según la actividad para la que fueron creadas. Así tenemos que existen: Cooperativas de Producción de Bienes y Servicios, Cooperativas de Consumo de Bienes y Servicios y Cooperativas Mixtas. En cualquiera sea la cooperativas, existe un consejo de administración o directiva que es el órgano ejecutivo encargado de llevar a cabo los planes acordados por la asamblea, tiene a su cargo la administración y dirección de los negocios socio-económicos. Pudiendo delegar sus funciones en uno o más gerentes, secretarios ejecutivos o en un comité ejecutivo o en cualquier otro funcionario u organismo, según lo decidan los estatutos. Esteller, (2002). Siendo los miembros de esta instancia administrativa los responsables por los destinos de la organización.

Es importante resaltar que la empresa PDVSA (petróleos de Venezuela) responsable de la producción y comercialización del petróleo Venezolano, fue designada por el estado venezolano como la garante de los procesos de comercialización de las cooperativas venezolanas, de allí que la mayoría de las cooperativas se dediquen mayormente a la prestación de servicios y suministro de productos a la empresa petrolera, siendo el estado el agente contratante por excelencia de las cooperativas. De hecho, la promoción por parte de PDVSA para la creación de cooperativas así como la política de incentivos y facilidades para la creación de cooperativas, facilitaron enormemente el surgimiento de este tipo empresas.

## **3. Factores Críticos de Éxito (F.C.E)**

A través del arqueo de fuentes, se logró localizar artículos relacionados con los Factores Críticos de Éxito (F.C.E) como método para la determinación de la competitividad de las organizaciones, siendo esta herramienta de gestión, introducida en la década de los 60's, por Ronald Daniel (citado por Orlando Vásquez Castro2002) . y retomado a fines de los 70's John F. Rockart, investigador y catedrático del instituto de Massachusetts en sistemas de información, control y planeación.

El método en cuestión refiere un conjunto de estrategias para identificar con los altos ejecutivos de la organización las necesidades reales de información. Aragón y Rubio (2005) clasifican a los F.C.E en dos grandes grupos: internos donde se identifican todas aquellas variables que derivan del ambiente organizacional como lo son: Capacidades directivas, Capacidades de marketing, Calidad, Innovación, Recursos tecnológicos, Sistemas de información, Adecuada gestión financiera, Valores culturales, Estructura organizativa. (Clifford y Cavanagh, 1985; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Acar, 1993; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Álvarez y García, 1996; Puig, 1996; Camisón, 1997; Gadenne, 1998; Lin, 1998; Camelo et al., 1999; European Foundation for Quality Management, 2000; Llopis, 2000; Monfort, 2000; Warren y Hutchinson, 2000; Donrrosoro et al., 2001). Y por otro lado los externos constituidos por todas aquellas variables sociales, económicas, políticas y legales que afectan a l colectivo empresarial y que de una u otra manera no dependen de la gestión de cada organización.

#### **4 Aspectos metodológicos**

La investigación fue realizada en una población constituida por un total de 560 cooperativas, debidamente inscritas en el Registro Nacional de Contratistas de Petróleos de Venezuela (PDVSA) que funcionan en el Municipio Maturín del Edo Monagas. Dada las características de esta población y la complejidad de las mismas, así como también la incertidumbre de saber cuales estaban realmente activas, se decidió estudiar la totalidad de la población solo 70 se encontraron activas en disposición de suministrar la información.

El método utilizado para la recolección de la información fue cuestionario, para ser elaborado se realizaron entrevistas de profundidad a informantes claves: miembros de los consejos administrativos, funcionarios del SUNACOOOP, representantes del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT). El procesamiento y análisis de los resultados se realizo bajo el programa SPSS versión 10.0 en español.

#### **5 Resultados**

Las cooperativas venezolanas, en un 60 %, son empresas muy jóvenes, 4 y 6 años de creación, siendo apenas el 2,9% mayor a los 10 años. En cuanto al número de trabajadores 65% de las cooperativas poseen menos de 10 trabajadores, apenas el 3% posee más de 30 trabajadores.

En cuanto al número de clientes los resultados señalan que el 70% de las cooperativas tienen menos de 10 clientes, solo el 10% ostenta más de 30 clientes, la mayoría de los clientes de las cooperativas están constituidos por PDVSA y sus filiales además de otros organismos del estado.

En cuanto al nicho económico el 82,9%. Gran parte de las Cooperativas se han visto en la obligación de emigrar al área de servicios, facilita la ubicación de posibles fuentes de ingresos, además de facilitar un mayor abanico de posibilidades al momento de la contratación por parte del estado.

En cuanto a los factores críticos de éxito de las organizaciones cooperativas venezolanas, el 94.3% consideran la contratación por parte del estado es el FCE más importante. Al ser un lineamiento del gobierno actual y ser PDVSA el medio por el cual se insertaran al sistema productivo nacional, resulta lógico esperar que el ser contratado por el estado sea la principal

o tal vez la única oportunidad de tener éxito de las cooperativas. El Segundo F.C.E. 92.9% está representado por las políticas del estado, los encuestados reconocen esperar acciones gubernamentales que faciliten el acceso a líneas de crédito, para invertir en equipos, adquisición o mejora de instalaciones. El tercer F.C.E. en grado o nivel de importancia, lo representa la calidad de producto o servicio, el 65,7%, prestar un servicio de calidad garantiza continuidad en las contrataciones y la oportunidad de captar nuevos clientes dentro del sector petrolero.

Como Cuarto F.C.E en orden de importancia, encontramos las Tecnologías de La Información y Comunicación (T.I.C), con un 38,6%. Representa un factor vital, lo consideran un aliado estratégico al momento de competir y de reducción de costos. En Quinto factor crítico de éxito en orden de importancia esta la Gestión empresarial ocupando un 34,3%. El sexto FCE con un 31,4%, lo representa el desarrollo de productos ID+D, este valor refleja la poca importancia dada a la innovación y desarrollo de productos, se infiere que la empresa petrolera maneja estándares que no pueden ser modificados por las cooperativas venezolanas, de allí el bajo valor de este factor tan importante en cualquier organización.

La gestión de Recursos Humanos es considerado el factor crítico de éxito N°7, con un 30.3%, siendo el octavo F.C.E. Las capacidades directivas con un 29,90 %, y como noveno El Marketing empresarial con un 28%, situación esta que afecta potencialmente a las cooperativas, ya que la intención debe ser captar nuevos clientes para sus productos o servicio. Sin embargo la tendencia que posee el estado a ser el agente contratante lo transforma en mono cliente, por lo cual la necesidad de captar nuevos no es vital. Por ello se explica que aspectos como la calidad de servicio supera ampliamente esta opción.

## Referencias

Bruni Celli Josefina. las cooperativas: un mundo de luces y sobras. revista debates Iesa .vol. xii n°1, enero-marzo 2007.

Aragón y Rubio (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. Universia Bussines Review. Cuarto trimestre. Universidad de Murcia.

Ferguson y Dickinson. (1982). Critical success factors for directors in the

Orlando Vásquez castro 2002. ¿éxito o fracaso de las cooperativas?, (consultado en septiembre 2009) disponible en: <http://www.analitica.com/va/economia/opinion/1197034.asp>

Rockart Jhon F. (1979). “Los altos directivos definen sus necesidades de información”. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. no 246 ed. Publicación Ejecutivas de México s.a.

Rockart Jhon f., Bullen Christine v (1981). A primer on critical success factors, Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Ronald. Daniel. (1961). Management Information Crisis. Harvard Business Review, pp 111-121.

Rodríguez do Santos María 2008. "Las EPS camino seguro a la seguridad y soberanía alimentaria" (consultado en septiembre 2009). <http://www.aporrea.org/actualidad/a67694.html>

Rodríguez, Vílchez y Urdaneta (2006). factores clave de éxito en la gestión presupuestaria del sector pastas alimenticias en la región zuliana. revista venezolana de gerencia (rvg) año 11. n° 35, universidad del Zulia .