

## **Análisis interno de fincas cafetaleras mediante la matriz EFI**

*Becerra S. Ligia M. ,  
Arellano G. Rosalva y  
Pineda C. Neida M. \**

### **RESUMEN**

*Se realizó un análisis estratégico interno en una muestra de fincas cafetaleras de la microcuenca Río Monaquito (estado Trujillo), donde se identificaron sus principales fortalezas y debilidades con base en el diagnóstico agrosocioeconómico realizado previamente. La investigación fue no experimental descriptiva con un diseño transversal. Las principales fortalezas son: el café se cultiva bajo sombra, los productores disponen de capacidad instalada de equipos e infraestructura física para el beneficio del fruto y están dedicados exclusivamente a sus fincas, el grupo familiar trabaja en la misma finca. Las principales debilidades son: plantaciones viejas, bajo uso de prácticas agronómicas básicas, cafetales susceptibles de ser afectados por la broca (*Hypothenemus hampei*), localización de las áreas productivas en zonas geográficas de difícil acceso, ausencia de organización para la producción y comercialización del producto, bajo poder de los productores para fijar el precio del café, baja capacidad para el autofinanciamiento del proceso productivo y alta proporción de productores analfabetas. La matriz EFI resultó una herramienta útil, factible de ser aplicada en empresas agrícolas; para las fincas estudiadas arrojó*

---

Profesoras de la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel (NURR). Grupo de Investigación de Suelos y Aguas (GISA).

Proyecto financiado por el CDCHT bajo los Códigos NURR-C-292-01-01-A y NURR-H-222-03-09-F.

**Recibido:**19-05-06

**Aprobado:** 15-09-07

*un total ponderado de 2,28 indicando una posición estratégica interna débil. Se propone como lineamiento estratégico la organización de los productores para obtener financiamiento y asistencia técnica, con lo que podrían superar la mayoría de sus debilidades.*

**Palabras clave:** Fortalezas, debilidades, posicionamiento interno, café, Venezuela

### **Internal Analysis of Coffe Farms Through of the EFI Matrix**

#### **Abstract**

An internal strategic analysis was carried out in a sample of coffee farms of Monaquito river microbasin, Trujillo, Venezuela. Their main strengths and weaknesses were identified according to the agro-social-economic diagnostic previously carried out. The investigation was descriptive, not experimental, with a transverse design. The main strengths were: the coffee is cultivated under shade; the farmers have installed capacity of equipment and physical infrastructure to benefit the fruit and they are exclusively dedicated to theirs farms; the family group works in the same farm. The main weaknesses were: old plantations, lower use of basic agronomic practice, susceptible coffee plantations to *Hypothenemus hampei*, location of productive areas in zones geographically difficult, absence of organization for the production and commercialization of the product, absence of ability to fix the price of coffee, low capacity to produce self-financing of the productive process, and high proportion of illiterate producers. The EFI matrix was an useful tool, feasible of being applied in agricultural companies; in the studied farms the pondered total was 2,28 indicating a weak internal strategic position. We propose as defensive strategic guidelines, the organization of the farmers to obtain financing and technical assistance, with what they could overcome most of their weaknesses.

**Key words:** Strengths, weaknesses, internal positioning, coffee, Venezuela

## **Introducción**

El café es uno de los rubros más importantes en la actividad económica del Estado Trujillo, sin embargo en los últimos años su plantación y producción se ha visto impactada por diferentes factores, tales como: deficientes políticas agrícolas (Riveros, 2000; Martínez, 2001; Silva, 2005) e inadecuada utilización de tecnología.

En el estado Trujillo, Venezuela, una de las zonas aptas para el cultivo del café desde el punto de vista agroecológico es la Microcuenca del río Monaicito (FONAIAP, 1988), perteneciente a la subcuenca del Motatán-Carache. Sin embargo, esta microcuenca presenta un acelerado proceso de deterioro agroecológico determinado por la actividad antrópica sumada a la fragilidad propia del ecosistema, cuestión que a la larga puede traer como consecuencia un desmejoramiento económico y de la calidad de vida de los productores; y además, podría generar graves consecuencias en las áreas ubicadas aguas abajo debido a los daños ocasionados por los procesos de degradación física, tanto en las vertientes como en los cauces, y a los cambios en el régimen hídrico de la cuenca. En este sentido, es importante el conocimiento preciso de los aspectos tanto físicos como socio-económicos del área, que permitan establecer las fuerzas internas de los sistemas productivos cafetaleros, que podrían ser utilizados para la formulación de apropiadas estrategias que orienten la planificación y uso sustentable de la tierra.

En virtud de esta necesidad, el objetivo de esta investigación es realizar un análisis estratégico interno de las fincas cafetaleras existentes en la microcuenca del río Monaicito, para describir y analizar las variables sociales y agroeconómicas que caracterizan a dichas fincas y que conforman sus principales fortalezas y debilidades a partir de las cuales, se proponen algunos lineamientos estratégicos que permitirían mejorar la eficiencia de estas unidades.

Para realizar un análisis interno se requiere reunir, con base en la metodología de David (1997), assimilar y evaluar información de las etapas del proceso productivo desarrollado por la empresa; en el caso de las áreas cafetaleras, la empresa está representada por las unidades productivas agrícolas o fincas.

Las unidades de producción en la microcuenca del río Monaicito, de acuerdo con Becerra et al. (2006), se caracterizan por ser pequeñas (87,7% menor a 10 ha), con baja productividad, pues el 57,2% de las fincas tienen un rendimiento inferior a 6 qq/ha; las plantaciones son viejas (mayores de 20 años) en las cuales se cultivan variedades de bajo rendimiento tales como Caturra y Typica, en su mayoría atacadas por la broca (*Hypothenemus hampei*); igualmente no cuentan con asistencia técnica ni apoyo crediticio; la mayoría de los productores realizan las actividades del beneficio del café dentro de las mismas fincas; los productores no están organizados lo que genera una baja capacidad de gestión que sumado a un mercado oligopólico limita la posibilidad de obtener precios justos por el producto; en consecuencia los ingresos no compensan los gastos, siendo ésta una de las razones por las cuales no utilizan apropiadas prácticas de manejo.

En la revisión de literatura no se encontraron antecedentes sobre análisis interno a fincas o unidades productivas agrícolas que aplicaran metodologías cuantitativas como la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI); la cual si ha sido ampliamente aplicada en empresas industriales, de servicios y comerciales, en donde sus resultados han facilitado la formulación y evaluación de estrategias. Sin embargo, se encontraron algunos trabajos sobre análisis interno en unidades productivas agrícolas utilizando una metodología descriptiva (cualitativa), tal es el caso de los análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) realizados para el café en Venezuela por Silva, (2005) y para el diagnóstico situacional del parcelamiento La Zulianita en el estado Zulia realizado por González et al. (2004).

### **El análisis interno como base para la generación de estrategias**

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *estrategos*, jefes del ejército, tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones militares. En relación con su aplicación a la administración y los negocios, diversos autores han ofrecido sus enfoques y definiciones; entre estos, Andrews (1980) citado por Mintzberg y Brian (1993), la define como un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales

metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

Toda organización cuenta con una estrategia aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. El tamaño y complejidad de la organización y el o los negocios en que se desempeña la empresa son determinantes para la estrategia que desarrolle. En las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional (empresas grandes) la estrategia se establece a tres niveles: corporativa, de negocios y funcional. En la pequeña y mediana empresa, como la mayoría de las fincas agrícolas, donde las decisiones son tomadas por el propietario/gerente la estrategia se reduce a un solo nivel que involucra a toda la empresa.

La selección de la estrategia para una empresa particular exige de un proceso de formulación; las principales actividades en la formulación de una estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la empresa, así como atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones; valorar los puntos fuertes y las debilidades de la empresa, junto con los recursos disponibles y el alcance de éstos. Además es preciso determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño. La determinación de la estrategia requiere asimismo de la consideración de qué opciones prefieren tanto el gerente, como sus subordinados inmediatos, más allá de las consideraciones económicas. Los valores personales, las aspiraciones e ideales ejercen influencia sobre la elección final de propósitos. De esta forma, lo que los ejecutivos de una empresa desean llevar a cabo ha de ser acoplado con la decisión estratégica. (Mintzberg y Brian, 1993).

Diversos autores han propuesto y desarrollado modelos de análisis estratégico, entre los cuales cabe mencionar a David (1997), Serna (1997), Certo y Peter (1996), Thompson y Strickland (1994), Kotler (1993), Hermida et al (1992), Cope (1991), Jarillo (1990), Sallenave (1990), Steiner (1986) y Hofer y

Schendel (1985). Dichos modelos son similares entre sí, pero difieren sobre todo, en el grado de explicación, detalle y complejidad con que consideran cada uno de sus pasos y, en las herramientas utilizadas para el análisis. Las etapas del análisis estratégico comprenden los siguientes pasos: el análisis externo o del entorno, el análisis interno u organizacional, redefinir o definir la visión, misión y objetivos y formular estrategias alternativas. Dentro de las metodologías que se han aplicado para desarrollar estas etapas se tienen la cadena de valor para el análisis organizacional, la matriz FODA para la formulación de estrategias y las matrices de evaluación del factor externo (EFE) y del factor interno (EFI) para determinar las posiciones estratégicas externas e internas de la organización necesarias para definir su visión, misión y objetivos.

El análisis externo implica la recolección y evaluación de datos sobre tendencias y acontecimientos que están fuera del control de la empresa, en consecuencia su propósito es reconocer las variables claves relacionadas con fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas; fuerzas políticas, jurídicas y gubernamentales, fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas con el objeto de identificar y evaluar las oportunidades y amenazas más relevantes que afronta una organización. Este análisis puede permitir a una organización, formular y ejecutar estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de tales circunstancias y sobre la forma en que ellas producirán impacto sobre la empresa. Esta herramienta responde a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la organización?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza para el desempeño global de la empresa?
- ¿Representa cada factor una amenaza importante o menor, o una oportunidad importante o menor?
- ¿Cuál es el resultado total ponderado del análisis y evaluación de factores externos? ¿qué significa?

Por otra parte, el análisis interno tiene como propósito identificar y evaluar fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa: gerencia, mercadotecnia, finanzas, producción e investigación y desarrollo. Las fortalezas

y debilidades están relacionadas con la empresa y sus estrategias y la forma como se comparan con la competencia; son las actividades que puede controlar la empresa y que desempeña especialmente bien o que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Este análisis se realiza mediante la aplicación de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) que resume y evalúa las debilidades y fortalezas más importantes en el contexto interno de la empresa. La finalidad de esta matriz es responder a preguntas fundamentales relacionadas con la posición estratégica interna de la empresa, tales como:

- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas básicas de la organización?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada fortaleza y debilidad en relación con el desempeño global de la empresa?
- ¿Representa cada factor una debilidad importante o menor, o una fortaleza importante o menor?
- ¿Cuál es el resultado total ponderado para la empresa que surge del análisis de la matriz de evaluación de los factores internos? ¿qué significa este resultado?

Los resultados del análisis interno de una empresa, combinados con el análisis de los factores externos claves y con una clara formulación de su misión, dan las bases para la fijación de estrategias factibles y exitosas, lo que constituye el objetivo final del proceso del análisis estratégico.

En esta investigación, de acuerdo con sus objetivos, se aplica la metodología del análisis interno a fincas agrícolas, siguiendo el modelo de Gerencia Estratégica propuesto por autores como Kotler (1993), Stoner (1989), Robbins (1994), Serna (1997) y David (1997), fundamentándose principalmente en los planteamientos del último.

Según David (1997), los factores internos críticos para el éxito de una empresa, que consta tanto de fortalezas como de debilidades, se pueden identificar y clasificar por orden de prioridad. Cuando los gerentes de una empresa discuten temas relacionados con las fuerzas y debilidades, pueden tener una mayor apreciación de las cuestiones, de los problemas, los intereses y las necesidades

de todas las áreas funcionales. La eficiencia de las actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias radica en entender con claridad cómo algunas de las principales funciones de la empresa afectan a otras.

### Metodología

El área de estudio cubre los sectores medio y alto de la Microcuenca del Río Monaicito, ubicada en los municipios Pampán y Candelaria desde los 600 hasta los 2200 msnm (Figura 1); abarcando una superficie aproximada de 9200 ha, siendo el área cultivada con café aproximadamente de un 40% (3680 ha), de acuerdo con el Censo Agrícola de 1998 (OCEI, 2000). La temperatura media anual es de 20,5 °C estimada a partir de la estación Guamas de Monay para el período 1968 – 1983 utilizando el gradiente térmico vertical sugerido por Hernández (1988), para la temperatura media en el Estado Trujillo y la precipitación media anual es de 1022 mm estimada por el método de isoyetas para el mismo período anterior.

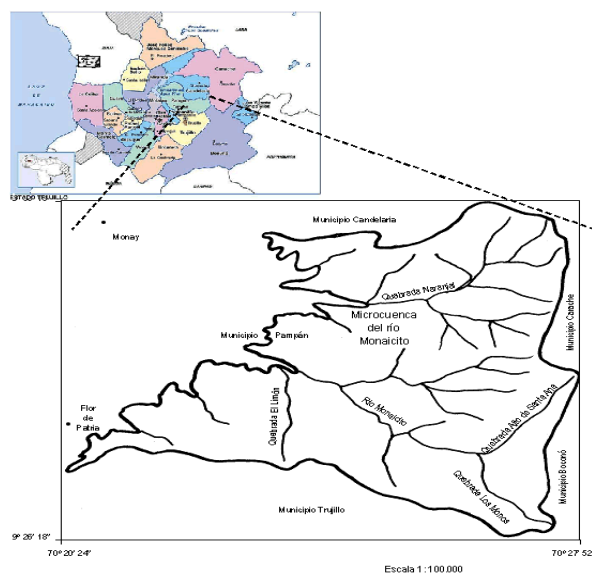


Figura 1. Delimitación altitudinal, geográfica e hidrográfica de la microcuenca del río Monaicito.



La investigación desarrollada fue del tipo no experimental (de campo), descriptiva, con aplicación de un diseño transversal, debido a que los datos se recogieron en el contexto de la vida real, sin manipulación de variables y en un único momento en el tiempo (Cea D'Ancona, 2001). Para orientar la investigación se recopiló la información utilizando la metodología propuesta por Ramakrishma (1997) y Spósito (1994), quienes señalan que es necesario recopilar información sobre el ambiente económico, natural y social del área donde se ubican los agricultores e información técnica-económica de sus unidades de producción. Siguiendo esta orientación, se definió como población de estudio a la totalidad de unidades productivas (fincas) ubicadas dentro del área de investigación; el tamaño de la población se estimó en 1000 unidades. El tamaño mínimo de la muestra fue de 73 unidades, calculado a partir de los resultados de una prueba piloto de 13 unidades, con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permisible de 0,5 ha. para la variable área cultivada con café. Para la selección de la muestra se utilizó el diseño de muestreo aleatorio simple; quienes suministraron los datos requeridos fueron los propietarios u ocupantes de cada unidad productiva.

Para la obtención de dichos datos, se utilizó la técnica de la encuesta aplicada mediante un cuestionario agrosocioeconómico administrado en entrevistas, este cuestionario se basó en las variables relacionadas con aspectos socioeconómicos y agronómicos de la FAO (1985) para la agricultura bajo secano. El procesamiento y análisis de esta información condujo a la obtención de un diagnóstico agrosocioeconómico de las fincas cafetaleras de la microcuenca (Becerra et al 2006). A partir de las variables analizadas en este diagnóstico se identificaron las principales fortalezas y debilidades de las fincas cafetaleras lo cual sirvió de base para desarrollar el análisis estratégico interno.

El análisis interno de cada finca se realizó mediante la aplicación de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) que resume y evalúa las debilidades y fortalezas más importantes de cada unidad productiva.

El procedimiento requerido para la construcción de la matriz EFI se fundamentó en la metodología propuesta por David (1997), con adaptación de las autoras al caso de empresas agrícolas (fincas cafetaleras) y consiste en los siguientes pasos:

1. Identificar de cinco a veinte fortalezas y debilidades claves de las fincas.
2. Asignar una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una unidad productiva. Sin importar si son fortalezas o debilidades, los factores considerados de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La sumatoria de todas las ponderaciones deberá ser 1.0. En esta investigación, estas ponderaciones se asignaron tomando en consideración la opinión de los productores en discusión con las investigadoras.
3. Asignar una calificación de uno a cuatro a cada factor que indique: 1 = debilidad importante; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza importante. En esta investigación las calificaciones fueron asignadas comparando los resultados del diagnóstico agrosocioeconómico (Becerra et al., 2006) frente a una situación que pudiera considerarse como óptima para la producción de café (FONAIAP, 1988).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación con el fin de determinar el resultado total ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable a fin de determinar el resultado total ponderado para las fincas. Este resultado total puede oscilar de un valor bajo (1.0) a otro alto (4.0), con un promedio de 2.5. Los resultados con valores mayores a 2.5 indican una finca poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una unidad productiva con mayores debilidades.

Con la información aportada por el análisis interno realizado a cada una de las 73 fincas muestreadas, se logró exponer gráficamente el posicionamiento interno de cada una de ellas. Luego, se determinó la matriz EFI promedio de las 73 fincas estudiadas (matriz resumen del análisis interno). Para estos procesamientos se utilizó tanto el paquete estadístico SPSS, versión 11 (2000), como la hoja de cálculo Microsoft Excel®. Finalmente a partir de los resultados del análisis interno se sugieren algunas orientaciones estratégicas para el mejoramiento productivo de las fincas cafetaleras en la zona de estudio.

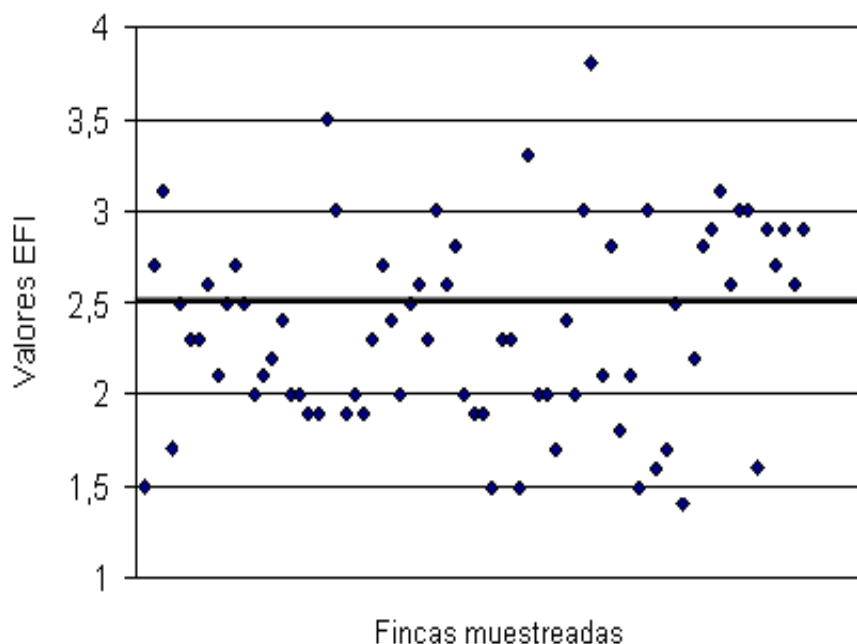
### **Resultados y discusión**

En el Cuadro 1 se presentan las principales fortalezas y debilidades identificadas a partir del diagnóstico agrosocioeconómico realizado en las 73 fincas cafetaleras de la microcuenca del río Monaquito.

Cuadro 1. Principales Fortalezas y Debilidades de las 73 fincas estudiadas.

Fortalezas	Debilidades
- El 90,4% de las unidades de producción cultivan café bajo sombra	- Plantaciones viejas, con presencia de superpoblación por regeneración natural
- Las condiciones agroecológicas favorables para el desarrollo del cultivo café	- Bajo uso de prácticas agronómicas básicas como: fertilización, control fitosanitario, manejo de la sombra y de la poda
- La tenencia de la tierra de la mayor parte de los agricultores es propia	- Productores con poca capacitación tecnológica
- Existe capacidad instalada de equipos e infraestructura física para el beneficio del fruto en la mayoría de las unidades de producción	- La mayoría de los cafetales son susceptibles de ser afectados por la broca ( <i>Hypothenemus hampei</i> )
- El 87% de los productores están dedicados exclusivamente a sus fincas	- Sólo 40% de la superficie de las fincas está dedicada al cultivo de café, de las cuales un 65,5% tienen unidades con tamaño menores a 10 ha
- El 83,6 % de las unidades de producción tienen viviendas en buen estado de habitabilidad	- Localización de las áreas productivas en zonas geográficas de difícil acceso
- El 95% de las unidades de producción tienen servicios básicos de agua y electricidad	- Ausencia de organización de los productores para la producción y la comercialización del producto
- El 90,7% de los integrantes del grupo familiar trabajan en la misma finca	- Bajo poder de los productores para fijar el precio del café
	- Baja capacidad para el autofinanciamiento del proceso productivo
	- Alta proporción de productores sin ningún grado de instrucción (30% del total)
	- El 78% de los niños en edad escolar no van a la escuela

Al realizar el análisis interno de cada una de las fincas consideradas se logró representar gráficamente el posicionamiento interno, en forma individual, como se muestra en la figura 2 obteniéndose que un 37% de las fincas tienen un puntaje total superior a 2,5; el 6,8% exactamente 2,5 y el restante 56,2% inferior a 2,5. Estos resultados indican que un porcentaje representativo de las fincas cafetaleras de la microcuenca son débiles en lo interno; es decir la importancia de las debilidades supera a las fortalezas.



**Figura 2. Posicionamiento interno de la muestra de fincas cafetaleras (73) de la microcuenca del río Monaicito.**

El valor logrado de la aplicación de la matriz EFI para cada una de las fincas permitió elaborar una matriz resumen del análisis interno indicada en el Cuadro 2 donde se promediaron los puntajes totales ponderados obtenidos para las principales fuerzas y debilidades de las 73 fincas cafetaleras de la microcuenca. En dicha matriz se destacan como fuerzas más importantes (calificadas con el número 4) que:

- El 90,4% de las unidades de producción cultivan café bajo sombra, modalidad que de acuerdo con Henao (1996), evita la erosión de los suelos, aporta nutrientes al suelo por descomposición de la materia orgánica, fija nitrógeno, mantiene la humedad en la atmósfera, y evita cambios bruscos de temperatura.
- La existencia de capacidad instalada de equipos e infraestructura física para el beneficio del fruto, lo que disminuye los costos de producción y facilita la realización de las labores del beneficio del café en la misma finca.
- Un 87 % de los productores están dedicados a sus fincas lo que permite un mejor control de todas las labores que se realizan en la finca.
- El 90,7% de los integrantes del grupo familiar trabajan en la misma finca, constituyéndose en mano de obra fija para realizar las labores requeridas por el cultivo, siendo necesario contratar mano de obra eventual en aquellas labores que lo requieran (principalmente en la cosecha).

**Cuadro 2. Resultados de la matriz de evaluación de los factores internos (Matriz EFI) de las 73 fincas estudiadas.**

Fortalezas	Ponderación Calificación		P*C
	P	C	
- El 90,4% de las unidades de producción cultivan café bajo sombra	0,07	4	0,28
- Las condiciones agroecológicas favorables para el desarrollo del cultivo café	0,05	3	0,15
- La tenencia de la tierra de la mayor parte de los agricultores es propia	0,06	3	0,18
- Existe capacidad instalada de equipos e infraestructura física para el beneficio del fruto en la mayoría de las unidades de producción	0,07	4	0,28
- El 87% de los productores están dedicados exclusivamente a sus fincas	0,06	4	0,24
- El 83,6 % de las unidades de producción tienen viviendas en buen estado de habitabilidad	0,05	3	0,24
- El 95% de las unidades de producción tienen servicios básicos de agua y electricidad	0,05	3	0,15
- El 90,7% de los integrantes del grupo familiar trabajan en la misma finca	0,06	4	0,15
Debilidades			
- Plantaciones viejas, con presencia de superpoblación por regeneración natural	0,06	1	0,06
- Bajo uso de prácticas agronómicas básicas como: fertilización, control fitosanitario, manejo de la sombra y de la poda	0,06	1	0,06
- Productores con poca capacitación tecnológica	0,03	2	0,06
- La mayoría de los cafetales son susceptibles de ser afectados por la broca ( <i>Hypothenemus hampei</i> )	0,06	1	0,06
- Sólo 40% de la superficie de las fincas está dedicada al cultivo de café, de las cuales un 65,5% tienen unidades con tamaño menores a 10 ha	0,02	2	0,04
- Localización de las áreas productivas en zonas geográficas de difícil acceso	0,06	1	0,06
- Ausencia de organización de los productores para la producción y la comercialización del producto	0,06	1	0,06
- Bajo poder de los productores para fijar el precio del café	0,06	1	0,06
- Baja capacidad para el autofinanciamiento del proceso productivo	0,06	1	0,06
- Alta proporción de productores sin ningún grado de instrucción (30% del total)	0,03	1	0,03
- El 78% de los niños en edad escolar no van a la escuela	0,03	2	0,06
Puntaje total	1,00		2,28

Estas fortalezas favorecen la implementación de un plan de manejo del cultivo de café a los fines de mejorar su productividad.

Las debilidades mayores (calificadas con el número 1) están relacionadas con: la edad de las plantaciones, la presencia de superpoblación, el bajo uso de prácticas agronómicas básicas, la presencia de plagas, la localización de las áreas productivas en zonas geográficas de difícil acceso, la ausencia de organización de los productores para la producción y comercialización del producto, el bajo poder de los productores para fijar el precio del mismo, la baja capacidad para el autofinanciamiento y la alta proporción de productores sin ningún grado de instrucción. Estas debilidades constituyen, de acuerdo con Becerra et al. (2006), limitaciones importantes que inciden en la baja productividad que ha caracterizado a las fincas cafetaleras de la microcuenca del río Monaicito en el período 2000- 2005.

El total ponderado de 2,28 obtenido de la matriz EFI promedio (Cuadro 2) indica que la posición estratégica interna de la mayoría de las fincas cafetaleras está por debajo de la media (2,5) por lo que son débiles en lo interno, mostrando un perfil defensivo (David, 1997). Este perfil sugiere que es necesario superar las debilidades para convertirlas en fuerzas o fortalezas que permitan a las fincas cafetaleras lograr una mayor producción y productividad, es decir alcanzar el éxito como empresas agrícolas.

Un análisis conjunto de las principales debilidades de las unidades productivas agrícolas, permite sugerir como lineamiento estratégico u orientación para la acción, la organización de los productores en cooperativas agrícolas u otras formas de asociaciones para obtener financiamiento y asistencia técnica. Los productores pueden gestionar créditos para las diferentes fases de la producción del café ante organismos gubernamentales como el Fondo Único para el Desarrollo del Estado Trujillo (FUDET), y financieros como la banca pública y privada. El asesoramiento técnico lo pueden obtener a través del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA), la Fundación de Capacitación e Innovación para el Desarrollo Rural (CIARA), Universidad de Los Andes y/o técnicos privados, lo que permitirá lograr un adecuado manejo

agronómico del cultivo de café en cuanto a renovación de cafetales, podas, entresacas, fertilización y control de plagas enfermedades y malezas.

La organización de los productores también les permitiría definir otros canales de comercialización y aumentar su participación en la fijación de precios a nivel del productor, además de exigir ante los organismos e instituciones pertinentes (Ministerio de Infraestructura (MINFRA), Dirección de Infraestructura de la Gobernación (DINFRA), Alcaldías) el mejoramiento de la vialidad agrícola. También es necesario solicitar campañas o planes de alfabetización ya sea por medio del gobierno nacional, alcaldías o instituciones educativas.

### **Conclusiones**

La matriz EFI resulta una herramienta útil para que los productores puedan conocer como está su empresa agrícola internamente (fortalezas y debilidades), también es aplicable para determinar el posicionamiento interno de fincas cafetaleras.

Al aplicar esta matriz en las fincas cafetaleras de la microcuenca del río Monaicito se determinó que la mayoría de ellas presentan una posición estratégica interna débil siendo necesario proponer un lineamiento estratégico para superar las debilidades identificadas. Dicho lineamiento es la organización de los productores en cooperativas agrícolas u otras formas de asociaciones para obtener financiamiento y asistencia técnica, ya que a través de este lineamiento se pueden superar la mayoría de las debilidades que presentan las fincas cafetaleras. Además, este lineamiento puede dar origen a una estrategia general que oriente la planificación y uso de la tierra de la microcuenca del río Monaicito siempre que se desarrolle un análisis externo que permita evaluar las oportunidades y amenazas que puedan estar afectando su éxito como empresas agrícolas.



## **Referencias Bibliográficas**

Becerra, L., R. Arellano y N. Pineda N. 2006. Diagnóstico agrosocioeconómico de las fincas cafetaleras de la microcuenca del río Monaicito, Trujillo, Venezuela. *Revista Geográfica Venezolana.* 47(1). En prensa.

Cea D'Ancona, M. 2001. Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social. España. Edit. Síntesis, S.A.,

Certo, S. y Peter, J. 1996. Dirección Estratégica. 3a. ed. España. Edit IRWIN.

Cope, R. 1991. El plan estratégico. Haga que la gente participe. Bogotá, Colombia. Legis Editores S.A.

David, F. 1997. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México DF. Prentice–Hall Hispanoamericana, SA,

FAO. 1985. Directivas: Evaluación de tierras para la agricultura en secano. Boletín de Suelos. N° 52. Roma, Italia.

FONAIAP. 1988. Paquete tecnológico para la producción de café. Serie Paquetes tecnológicos N° 6. Maracay. Venezuela.

González, B., Peña, M., Rincón, N., Bustillos, L. y Urdaneta, F. 2004. Formulación de lineamientos estratégicos para el desarrollo rural, basado en una metodología participativa. *Rev. Fac. Agron. (LUZ).*

Heno, J. 1996. El Café en Venezuela. Caracas, Venezuela. Ediciones de la Biblioteca. Universidad Central de Venezuela. .

Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. 1992. Administración y estrategia. Teoría y práctica. 4a ed. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi.

Hernández, R. 1988. Zonificación Agroclimática del Estado Trujillo Volumen 1ª. Caracas. Venezuela.

Ministerio de Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables.

Hofer, C. y Schendel, D. 1985. Planeación estratégica: conceptos analíticos. Colombia. Edit. Norma

Jarillo, J. 1990. Dirección estratégica. España Edit. McGraw-Hill. .

Kotler, P. 1993. Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. 7a. ed. Edit. México. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Martínez, L. 2001. Los caficultores tachirenses: ¿otra visión hacia el futuro? Revista Digital Universitaria. 2 (2). En línea (<http://www.revista.unam.mx/vol.2/num2/art4/index.html>) 10/05/2006.

Mintzberg, H. y Brian, J. 1993. El Proceso Estratégico. 2a ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI). 2000. Encuesta Social 1998. (Base de datos en CD). Disponible en el Instituto Nacional de Estadística.

Ramarkrishna, B. 1997. Estrategias de extensión para el manejo integrado de cuencas hidrográficas: conceptos y experiencias. San José. Costa Rica. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH: Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (IICA).

Riveros, S. 2000. El café su calidad y la formación de los precios. Colección Ciencias Sociales. Serie: Economía. Mérida, Venezuela. Universidad de Los Andes, Consejo de Publicaciones.

Robbins, S. 1994. Administración. Teoría y práctica. 4a. ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A

Sallenave, J-P. 1990. Gerencia y planeación estratégica. Colombia. Grupo editorial Norma.

Serna, H. 1997. Gerencia estratégica. Planeación y gestión - Teoría y metodología. 5a. edic. 3R Editores. Colombia.

Silva, R. 2005. El agronegocio del café en Venezuela. Ministerio de Ciencia y Tecnología – INIA. [on line] Disponible en [www.infoagro.net/codes/MaterialDidactico/wordshoplatinoamericano/Anais/Rene Ferrara 2.ppt](http://www.infoagro.net/codes/MaterialDidactico/wordshoplatinoamericano/Anais/Rene Ferrara 2.ppt). 27/10/2005

Sposito, E. 1994. La investigación de fincas en la transferencia de tecnología agrícola. Caracas. Venezuel. Universidad Central de Venezuela. Instituto de Economía Agrícola y Ciencias Sociales. a.

SPSS, Inc. 2000. SPSS para Windows. Versión 11 en español. (Software). USA

Steiner, G. 1986. Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. México: CECSA.

Stoner, J. y Wankel, C. 1989. Administración. 3a ed. Edit. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Thompson, A. y Strickland, A.J. 1994. Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México: Edit Addison-Wesley Iberoamericana.