

RESUMEN

Se reflexiona sobre el pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable en el sector cacao del estado Sucre, a partir de la racionalidad existente en el área y la que emerge al acercarse el sujeto indagador influenciado por el campo de las ciencias administrativas y gerenciales. La investigación se aborda desde la perspectiva interpretativa, haciendo uso del método hermenéutico. Se encontró: 1. Los informantes poseen conocimiento sobre los elementos constitutivos del pensamiento estratégico en mayor grado que aquellos que dan vida al desarrollo sustentable. 2. Las ideas expuestas convergen en una estructura de partes interrelacionadas en atención a las teorías revisadas. Se concluye que los gerentes encuestados de las pyme consideradas relacionan ambos conceptos, siendo ventajoso para el sector.

Palabras clave: pensamiento estratégico, desarrollo sustentable.

ABSTRACT

From the hermeneutic method of administrative and management sciences, reflections on the strategic thinking are done, to raise the sustainable reality of cocoa sector in Sucre state. By this method, research is taken from the interpretative perspective, so it's possible to find: 1. Researchers has more knowledge about the elements of the strategic thinking than those who take the sustainable development. 2. The exposed ideas are close related to the revised theories, getting as conclusion that the managers of the pyme's, taken in account, get advantages when they link both concepts.

Keywords: strategic thinking, sustainable development.

Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable, Sector Cacao; Estado Sucre, Venezuela

Emerging strategic thinking in building
sustainable reality, Cocoa Sector; Sucre
State, Venezuela

María Lourdes Bruzco Hurtado¹

- 1 Profesora agregada, Universidad de Oriente; candidata a doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales por la Universidad de Carabobo. Este trabajo fue desarrollado en la Línea de Investigación Estudios teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las ciencias administrativas, económicas y contables. Nuevos paradigmas gerenciales, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo; correo: ml-bruzco@gmail.com

Fecha de recepción: 9 de julio de 2013
Fecha de aceptación: 1ro. de diciembre de 2013

1. Introducción

Desde tiempos de la Colonia, la producción, comercialización y procesamiento del cacao representó para Venezuela, y específicamente para el estado Sucre, un polo potencial de desarrollo sustentable, cuyo sector está identificado con el número 31 por el Código Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas (CIIU) y con el código 1543 por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (Inpsasel). Este rubro ha recobrado vigor, a finales del siglo xx y en los primeros años del presente periodo, a propósito de la elaboración del Plan Socialista del Cacao Venezolano (2010-2013); la declaración en el año 2009, por parte de la Presidencia de la República, como rubro estratégico para el desarrollo económico y social de la nación; y el reconocimiento de la Organización Internacional del Cacao, como producto de calidad y aroma (ICCO, por sus siglas en inglés, 2011).

Todo lo anterior, en contraposición con un aporte insignificante al mercado global, por debajo del 1% (ICCO, 2009), del cual una de las entidades que más contribuye es el estado Sucre, junto con Mérida y Miranda. Siendo un sector conformado por pequeñas y medianas empresas (pyme), las cuales afrontan dificultades para acceder a las fuentes de financiamiento, asistencia técnica efectiva, manejo oportuno de información sobre los precios del rubro, instalaciones y prácticas gerenciales deficientes. Por ello, se planteó reflexionar sobre los elementos que conforman el pensamiento estratégico que se genera en el nivel gerencial de las pyme en pro de la construcción de una realidad sustentable para el sector cacao; estado Sucre.

Es prudente, primero, indagar sobre los elementos constitutivos del pensamiento estratégico emergente y el desarrollo sustentable en el nivel gerencial de las pyme del sector en estudio. Y segundo, interpretar el contenido discursivo en cuanto a los elementos del pensamiento estratégico emergente en el nivel gerencial de las pyme, en la construcción de la realidad sustentable del sector cacao; estado Sucre, Venezuela.

Para lograr estos propósitos, se acudió al campo para propiciar el contacto entre los gerentes de las pyme seleccionadas para el desarrollo de la investigación y el sujeto indagador, enmarcando la investigación bajo el paradigma interpretativo, con apoyo de la hermenéutica. Fueron entrevistados los gerentes de las organizaciones indicadas, contrastando la información revelada durante el acercamiento que tuvo lugar con algunos postulados teóricos, dentro de los que destacan: Sallenave (1995); Koontz y Weihrich (1996); Mintzberg, Brian y Ghoshal (1999); David (2003); y en el contexto latinoamericano: Corredor (2004); Francés (2006); y Zapata y otros (2009).

II. Metodología utilizada

El estudio se abordó desde la perspectiva interpretativa, con el uso del método hermenéutico-dialéctico, buscando descifrar los significados expuestos por los informantes y su entorno, lo que implica ubicarse en el contexto de acción donde la construcción se origina. Los informantes son cinco gerentes de las pyme de cacao: Industrias Alimenticias Bukare, C. A.; Agropecuaria Aprocao, C. A.; Agropecuaria San José; Chocomar R. L. y Cacao Río Caribe.

Para recopilar los datos, se efectuó una entrevista a profundidad empleando un guión de entrevista como instrumento de apoyo, el cual se estructuró de tal manera que permitió recopilar las definiciones sobre objetivos, estrategias, recursos, valores, políticas, visión, misión, desarrollo, ambiente, competitividad y responsabilidad social, así como las impresiones que sobre el pensamiento estratégico y desarrollo sustentable tienen los informantes, y cómo el primero puede incidir en la construcción del segundo en el sector abordado.

El análisis de los datos recopilados respondió a los tres momentos del círculo hermenéutico: comprensión, interpretación y aplicación. La comprensión se logró tomando los hechos descritos, los cuales se interpretan a través de la contrastación con las referencias teóricas para reconocer en la práctica la aplicación de las teorías; no obstante, aunque en otro contexto, se comparte la aseveración que dice: “los conocimientos fluctúan en una espiral envolvente sobre el cual se

apoya el paradigma vigente y que se regenera continuamente” (Ibáñez y Castillo, 2010: 57). De manera que los tres momentos del círculo hermenéutico no se cierran, permitiendo otras indagaciones sobre este abordaje, reconociendo la multiplicidad de aristas en atención a la posición e interés que el investigador adopte.

III. Resultados

Los hallazgos de la investigación se plantearon en función del discurso desplegado por los informantes clave, indagando, en primer lugar, sobre el manejo de la terminología, organizando en forma matricial estos resultados, haciendo corresponder a cada informante con el conjunto de definiciones aportado por ellos, generando, a su vez, la posibilidad de teorizar sobre la base de los conceptos declarados por los consultados, contrastando progresivamente con algunas teorías sobre pensamiento estratégico y desarrollo sustentable; de igual forma, se incorporan las ideas coincidentes y otros conocimientos revelados por los entrevistados. En segundo lugar, se relacionan las posturas exteriorizadas determinando las convergencias y divergencias presentes en la disertación actual en el nivel gerencial de las pyme del sector cacao en el estado Sucre, Venezuela, para interpretarlo y, en consecuencia, reflexionar en torno a su contenido.

Elementos constitutivos del pensamiento estratégico emergente y el desarrollo sustentable desde la perspectiva gerencial de las pyme del sector cacao; estado Sucre, Venezuela

Aconteció que las personas que se desempeñan en los niveles gerenciales de las pyme en estudio, poseen formación educativa que varía desde educación media (informante 4), técnica universitaria (informante 2) y universitaria (informantes 1, 3 y 5), siendo un aspecto determinante (mas no el único) y relacionado en forma directa y proporcional con la conducción de la actividad discursiva en el sector, en cualquier caso evidenciando la visión unificadora postulada por Kant en el siglo XVIII

—y que comparte la autora de este artículo— cuando argumentó que “el conocimiento surge cuando el pensamiento lógico del racionalismo como la experiencia sensorial del empirismo trabajan juntos” (Nonaka y Takeuchi, 1999: 27); articulando las posturas históricas de Platón y Aristóteles, respectivamente, sobre la relación sujeto-objeto y que fueron heredadas por filósofos como Descartes, de origen francés, y Locke, de origen británico.

Las ideas de Descartes sobre el pensamiento racional comprendían cuatro aspectos puntuales: aceptar las cosas siempre y cuando fueran presentadas en forma clara; segmentar los problemas en la mayor cantidad de partes, a fin de dinamizar su solución; llevar la reflexión en forma ordenada y progresivamente desde un nivel simple y de fácil manejo hasta otro complejo; y enumerar y revisar evitando cualquier tipo de omisión.

Asimismo, se referencian las críticas que Locke hizo a la postura de Descartes, asegurando que, por naturaleza, las cosas existen y se pueden percibir, y por tanto son objetivas; de manera que, a medida que se experimentan cosas, tanto por sensación como por reflexión, se provee a la mente de imágenes (Nonaka y Takeuchi, 1999: 27). De tal manera que las ideas y el conocimiento expuesto por los informantes sobre el pensamiento estratégico y su relación con la construcción sustentable en el sector de cacao del estado Sucre, revela vinculación entre teoría y praxis, en consonancia con las ideas expuestas en este párrafo.

A propósito del término teoría, en el contexto administrativo, está planteado como “Una agrupación sistemática de conceptos y principios interdependientes que sirve como marco de referencia o enlace de una importante área de conocimiento. Por lo tanto en el campo de la Administración el papel de la teoría es proporcionar un medio de clasificar el conocimiento importante y pertinente a la administración” (Koontz y Weihrich, 2004: 13).

Se entiende que se trata de un conjunto de enunciados que responde a un orden y a una lógica determinada, guiando la comprensión en torno a un tema que, en lo relativo al campo de la administración, facilita dicho propósito. Asimismo, “Una teoría es una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza conjetural o hipoté-

tica, que nos obliga a pensar de un modo nuevo al completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se consideraban incompletos, imprecisos, inconexos o intuitivos” (Martínez, 2000: 87).

A diferencia de los autores anteriormente referidos, de esta cita sé que una teoría comprende la elaboración en atención a una circunstancia considerada y, a su vez, exige pensar en dicha dirección, logrando la conexión entre conceptos interdependientes. Aunado a lo anterior, “las teorías pueden tener términos inobservables junto a otros observables, así como incluir elementos del lenguaje común junto a otros que no lo sean” (De la Garza, 1999; en: Mujica, 2006: 31).

Se interpreta, entonces, que una teoría es una elaboración a base de conjeturas o hipótesis, que responde a la concepción de un sistema compuesto por partes estructuradas, racionalmente interdependientes y no lineales, para abordar un objeto, a partir de un conjunto de conocimientos que se engrana. Concepto este útil para el estudio realizado, por cuanto se apreció la interdependencia entre las definiciones manejadas por los entrevistados.

Precisamente en torno a la apreciación de esta interdependencia, en los cuadros 1, 2 y 3 se presentan las opiniones de cada uno de los informantes, tal y como fueron expresadas, consiguiendo leer en el sentido de las abscisas las definiciones dadas por cada informante, mientras que el sentido de las ordenadas proporciona y facilita la construcción de conceptos, conquistando la generación de teoría contextualizada para la realidad abordada.

Cuadro 1. Elementos del Pensamiento Estratégico emergente nivel gerencial PyMEs, Sector Cacao, estado Sucre. Venezuela

Elementos	Objetivos	Estrategia	Estratega	Recursos
Informantes				
Informante 1. Gerente de Museo y de Comunicación e imagen	Son resultados que se necesitan o desean alcanzar para beneficio de la empresa. Hay que determinarlos con precisión para que faciliten la revisión, así como asignar los recursos para hacer las tareas relacionadas.	Es una especie de plan para orientar las actividades que deben realizarse a fin de lograr los objetivos.	Gerente responsable de la creación de los planes de acción de una empresa.	Elementos de origen físico, financiero, humano, tecnológico necesarios para las operaciones empresariales.
Informante 2. Gerente-Supervisor General	Conjunto de aspiraciones realizables que fijan los gerentes.	Es una especie de táctica, de maniobra para vencer al enemigo, bueno a las compañías que se dedican a la misma actividad	Persona encargada de crear la estrategia.	No solo es el dinero, sino también el galpón, los equipos y maquinarias para que la empresa produzca.
Informante 3. Administradora	Propósitos a corto, mediano y largo plazo que guardan relación con la naturaleza de la organización. Deben poder medirse y seguir su evolución.	Consiste en trazar un camino a seguir considerando los obstáculos que se presentan y la forma de resolverlos.	Persona que diseña la estrategia. Puede ser el jefe, el gerente o cualquiera ligado a la organización.	Persona que diseña la estrategia. Puede ser el jefe, el gerente o cualquiera ligado a la organización.

Continúa...

Elementos	Objetivos	Estrategia	Estratega	Recursos
Informantes				
Informante 4. Gerente-Presidente	Toda empresa se fija unos objetivos. Sirven para organizar las labores del día a día y para la repartición de recursos; es decir se le da más a los objetivos mas importantes.	Es pensar en como superar a las empresas que están en el mismo negocio.	Es el presidente, gerente o dueño del negocio que piensa en las ganancias y posibles pérdidas que pueda tener.	Son como una especie de elementos monetarios, físicos y personal para poner a andar la producción.
Informante 5. Gerente-Presidente	Son fines que se trazan para guiar las actividades empresariales. Los gerentes se encargan de crearlos y cada división puede tener sus propios objetivos.	Especie de plan que da dirección sobre el camino a seguir, sabiendo que existen otras empresas dedicadas a misma actividad.	Puede ser una o varias personas responsables de hacer los planes de la empresa.	Factores diversos que apoyan la producción empresarial, tales como la gente, los muebles, las máquinas, el dinero, los sistemas.

Fuente: datos recopilados por la autora (2012).

Cuadro 2. Elementos del Pensamiento Estratégico emergente nivel gerencial PyMEs, Sector Cacao, estado Sucre. Venezuela

Elementos	Valores	Políticas	Visión	Misión
Informantes				
Informante 1. Gerente de Museo y de Comunicación e imagen	Concepto humano que debe contenerse dentro de los conceptos gerenciales. Al igual que la ética, los valores están presentes en las decisiones que se toman; es decir influyen en estas..	Declaraciones sobre determinadas actuaciones. Ejemplo: es política de la empresa dotar de útiles escolares a los hijos de trabajadores.	Primer aspecto a considerar cuando se decide conformar un negocio. Forma de pensar en el futuro. Tiene que ver con lo que piensan los dueños.	Declaración de las tareas de una empresa. También puede ser de un departamento en particular.
Informante 2. Gerente-Supervisor General	Es algo que deben tener todos los gerentes. Son principios que se le inculcan a los seres humanos desde el hogar para toda la vida	Aspectos que establece la gerencia sobre las actuaciones y forma de proceder.	Término asociado a la posición que quiere ocupar la organización en el futuro, como en 10 o 20 años.	Garantizar el suministro de cacao en grano a principales industrias chocolateras.
Informante 3. Administradora	Término asociado a la personalidad del individuo que guía su comportamiento tanto en su hogar como en su trabajo	Escritos públicos que contienen reglas y algunos procedimientos generales sobre el comportamiento dentro de la organización.	La visión se relaciona con el futuro de la empresa. En nuestro caso, la idea es asegurar los mercados internacionales aprovechando la excelente calidad del cacao de paria.	La visión se relaciona con el futuro y la misión con el presente, con lo que hace la empresa, como lo hace, con que recursos, etc.

Continúa...

Elementos	Valores	Políticas	Visión	Misión
Informantes				
Informante 4. Gerente- Presidente	Mentalidad de la persona sobre lo que es y lo que no es bueno.	Son como una especie de lineamientos para garantizar orden y cumplimiento de las tareas.	Es imaginarse la compañía y su funcionamiento en el futuro.	Responde a la pregunta para que estamos creamos un negocio. Para producir productos de excelente calidad.
Informante 5. Gerente- Presidente	Son creencias buenas y permanentes sobre las acciones que hacen los individuos.	Medios que fija la empresa para asegurarse que se logren los objetivos trazados.	Una visión se crea y si se difunde la gente se entusiasma en ese futuro pensado hoy.	La visión y la misión van de la mano. Lo que se haga en el presente debe tener relación con el futuro.

Fuente: datos recopilados por la autora (2012).

Cuadro 3. Elementos del Desarrollo Sustentable en nivel gerencial PyMEs, Sector Cacao, estado Sucre. Venezuela

Elementos	Desarrollo	Ambiente	Competitividad	Responsabilidad
Informantes				Social
Informante 1. Gerente de Museo y de Comunicación e imagen	Progreso social y económico de las regiones.	Medio interno y externo de las organizaciones	Entiendo que tiene que ver con ubicarse en las mejores posiciones del mercado del cual forma parte.	Compromiso que tiene la empresa con sus empleados y con la comunidad en donde está localizada.
Informante 2. Gerente-Supervisor General	Avance, progreso, mejoras de servicios, de calidad de vida.	Es el entorno que envuelve a la organización. En el están presentes factores económicos, políticos, competitivos, sociales, tecnológicos.	Luchar por ser el mejor en la venta de su producto, entonces la calidad es muy importante para lograr competitividad.	Programa que se diseña en la organización para atender problemas del entorno.

Informante 3. Admi- nistradora	Crecimiento y fortalecimiento tanto a nivel personal como de la empresa.	Aspectos que desde afuera ejercen presión sobre la empresa, como las leyes, avances tecnológicos, entre otros.	Ofrecer los mejores bienes y servicios a los mejores precios. Investigar constantemente como puede mejorar mi producto y cual otro podría desarrollar.	Deber de la empresa en la fijación de objetivos en beneficio de la sociedad.
Informante 4. Gerente- Presidente	Es cuando se ve que la persona o la empresa están creciendo, madurando.	Todo lo que nos rodea. Puede ser el ambiente de trabajo y también puede ser el medio ambiente externo.	Hay que preocuparse por la competitividad en cuanto a vender productos de calidad y a un precio justo logrando atraer nuevos compradores.	Soluciones a problemas específicos de algunas comunidades por parte de la compañía.
Informante 5. Geren- te-Presidente	Evolución y progreso, reflejado en mejor posición financiera, física y humana.	Aire externo e interno de cualquier cosa. Inclusive en una empresa.	Es un término complejo que involucra estructura, aspectos económicos, políticos, planes, otros.	Obligación que tienen las empresas para contribuir en la solución de problemas tanto del personal que labora como del ambiente externo.

Fuente: datos recopilados por la autora (2012).

Ahora bien, a fin de contrastar con las opiniones emitidas por los informantes clave, se revisaron los postulados teóricos de Sallenave (1995); Koontz y Weihrich (1996); Mintzberg, Brian y Ghoshal (1999); David (2003); y en el contexto latinoamericano: Corredor (2004); Francés (2006); y Zapata y otros (2009), construyendo la figura 1, que se

inserta a continuación, referida a los elementos que dan vida al pensamiento estratégico.

Figura 1. El pensamiento estratégico.



Fuente: Adaptación propia, 2012 a partir de Sallenave (1995), Koontz y Wehrich (1996), Mintzberg, Brian y Ghoshal (1999), David (2003), Corredor (2004), Francés (2006) y Zapata y otros. (2009).

De esta manera, al interpretar el cuadro 1, en sentido vertical, la unificación del conocimiento expuesto revela que los objetivos son resultados, aspiraciones, propósitos o fines, que las organizaciones fijan para encauzar las actividades que se desarrollan dentro de las mismas, conceptualización que solo se diferencia de la contenida en la figura 1, en la que racionalmente estos resultados buscan el logro de la misión empresarial.

En cuanto al término estrategias, se encontró que se trata del individuo responsable de generar la estrategia, siendo ésta visualizada como un plan, una táctica o maniobra, un camino a seguir, una manera de pensar, siendo concordante con la teoría revisada, particularmente si se contrasta con el modelo de las 5 P de Mintzberg, en donde se señala que ésta puede concebirse como un plan; patrón, estratagema o maniobra; pauta; posición y perspectiva (Mintzberg, Brian y Ghoshal, 1999).

Como un *plan*, precisamente por la orientación o guía de acción conscientemente proyectada para el futuro, bien en términos generales o específicos. Es un *patrón, estrategia o maniobra*, cuando la intención es burlar a un oponente o competidor en medio de una negociación. En el campo de las ciencias administrativas y gerenciales, la obra de Porter, publicada en 1980, *Competitive Strategy*, constituye una excelente ilustración de este concepto. Como *pauta*, cuando el comportamiento es consistente, coherente a medida que el tiempo pasa, ya sea intencional o no. Adopta el significado de *posición* si fija la mirada hacia el lugar que el producto ocupa en la preferencia del cliente, y en el mercado externo es una especie de fuerza mediadora. Y como *perspectiva*, cuando se concentra en mirar lo interno de la organización, específicamente la mente de los estrategas, quienes, a su vez, la incorporan en la visión empresarial; es decir, la estrategia en perspectiva fija su mirada hacia el futuro, es un concepto, una invención que se puede compartir pudiendo llegar a ser una especie de mente colectiva (Mintzberg, Brian y Ghoshal, 1999: 11-16).

En lo que a recursos se refiere, los informantes tienen claro que son elementos, componentes o factores de naturaleza financiera, humana, tecnológica y material, requeridos para el desenvolvimiento de las operaciones empresariales. Falta agregar, desde el punto de vista teórico, que combinados generan valor, ya sea que se produzcan bienes o se presten servicios.

Seguidamente, en el cuadro 2 se ve reflejado cómo para los gerentes entrevistados, los valores están asociados al individuo como una cadena sólida de creencias y principios sobre un comportamiento apropiado que nace en el hogar a través de los lazos familiares, a lo que se podría añadir, teóricamente, que es una ideología que permea las decisiones diarias en pro de cumplir con los objetivos de la organización. En cuanto a la concepción sobre políticas, manifestaron que se trata de declaraciones, medios o lineamientos públicos emanados de la gerencia con orientación hacia la consecución de los objetivos, siendo consistente con la revisión teórica. Y sobre los términos visión y misión manifestaron que están vinculados con la visualización en el futuro y la posición actual que la empresa tiene, y aunque se encon-

traron dificultades para su definición, las ideas expuestas no están tan lejanas de los postulados teóricos.

Cumplido el objetivo de indagar e interpretar los elementos constitutivos del pensamiento estratégico y el desarrollo sustentable, se define el pensamiento estratégico. En este sentido, el pensamiento estratégico comprende “La determinación de los objetivos y metas básicas de una empresa, la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estas metas y objetivos” (Chandler, 1962; citado en: Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby, 1997: 242).

En la misma dirección,

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de la empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos (Morrisey, 1993: 119).

Al analizar estos conceptos, se observan, por una parte, tres elementos significativos, que al integrarse ofrecen un panorama sólido y coherente del rumbo empresarial, que son los objetivos, las políticas y los recursos, y además se incorporan más elementos intuitivos (valores, misión, visión y estrategia) que analíticos, lo que hace pensar en la difícil tarea para llegar a un acuerdo sobre éstos. Por la otra, la coordinación de las mentes para que se orienten satisfactoriamente hacia una excelente posición en un mañana. Por lo tanto, se puede decir que la importancia de un pensamiento estratégico es contar con el juicio razonado, claridad y consistencia en las decisiones de quienes dirigen una organización.

Por lo anterior, se puede enfatizar que el pensamiento estratégico es de naturaleza mayoritariamente intuitiva y proporciona una perspectiva de la posición empresarial en el futuro, dejando en evidencia el apoyo que ofrece a la misma. Su influencia ha sido de tal magnitud,

que Mintzberg, Brian y Ghoshal (1999) han identificado diez escuelas del pensamiento estratégico, organizadas en dos grupos.

El primero congrega las escuelas prescriptivas o normativas, específicamente tres con énfasis en la manera como se concibe la estrategia. Éstas son la *Escuela de la concepción o del diseño*, que tiene su basamento en el equilibrio entre las capacidades internas de la organización con las oportunidades presentes en el entorno. La *Escuela de planificación*, cuya contribución principal al pensamiento estratégico se ubica en dos aspectos: uno relacionado con la divulgación del significado, materializado por el incremento de la bibliografía existente para ese momento, y otro, derivado de la debilidad del primero, adoptando la planificación como una especie de norma, de carácter obligatorio para las organizaciones. Y la *Escuela de posicionamiento*, siendo su exponente más importante Porter (1980) con su obra *Competitive Strategy*, con lo cual se introduce un concepto novedoso, que señala que solo unas pocas estrategias clave se necesitan para un tipo de industria específica, pudiendo ser defendidas frente a competidores, existentes o futuros.

El segundo agrupa las escuelas descriptivas, las cuales se diferencian del primer grupo porque se enfocan en los procesos reales de formulación de la estrategia. Lo conforman la *Escuela empresarial*, incorporando estados mentales como intuición, criterio, talento, capacidad, percepción y visión, siendo este último concepto el más significativo aporte. La *Escuela cognoscitiva*, contribuyendo con el estudio de la mente del estratega para analizar los procesos del conocimiento. La *Escuela de aprendizaje*, cuyas ideas se refieren a la creación de la estrategia más que a su formulación. La *Escuela del poder*, que tiene su asidero en el uso del poder, de naturaleza organizacional más que económica, y la política, para negociar en pro de la formulación de estrategias. La *Escuela cultural*, basada en la consolidación del pensamiento estratégico a través de convicciones compartidas, reflejadas en tradiciones y hábitos; influenciada por las experiencias exitosas de organizaciones japonesas que dieron importancia al concepto de cultura. La *Escuela ambiente*, que surge a partir de la Teoría de contingencia referida a las relaciones entre los factores ambientales y los atributos de la organización; acá, a diferencia de las escuelas anteriores, el actor principal es

el entorno y la organización se puede adecuar a los cambios, reacomodándose y creando nichos, o esperar que éstos la expulsen del mercado. Y finalmente, la *Escuela de configuración*, que emerge como una forma de reconciliación entre los otros pensamientos, teniendo como base la descripción de los estados de la organización y la naturaleza (Mintzberg, Brian y Ghoshal, 1999).

Continuando con los hallazgos, en el cuadro 3 se recogieron las impresiones sobre los elementos relacionados con el desarrollo sustentable, encontrando, en primer lugar, que el desarrollo es visto como avance, progreso, crecimiento, madurez, tanto en el aspecto social como en el económico. Al respecto, para la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 1987) el desarrollo es uno de los ejes de su creación y fue concebido bajo la idea de que todos los estados independientes pueden promover políticas para el rápido progreso social y económico, y mejorar así los estándares de vida de su población.

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2008) manifestó que el desarrollo estaba pensado por la sustitución progresiva de exportaciones, empezando por aquellas cuya manufactura resultara menos compleja continuando con las de elevados requerimientos tecnológicos. Fue imaginado sin tomar en cuenta las políticas necesarias para hacer perdurable el esfuerzo, así como las consecuencias derivadas del uso no controlado de los recursos naturales y ambientales.

En cuanto a la concepción del ambiente, unos hicieron referencia a los factores del entorno que presionan a las organizaciones, y otros, tanto a la atmósfera interna como externa en el contexto considerado como referido al entorno. Sobre la competitividad y la responsabilidad social, se encontró que el primer término se refiere a mejorar la posición en el mercado con productos de calidad a un precio justo, lo cual representa un concepto complejo, que involucra factores internos y externos; mientras que el segundo término tiene que ver con el compromiso que la organización tiene, tanto con sus empleados como con las comunidades inmediatas.

En este punto hay que destacar importantes contribuciones referidas a la necesidad de atender la situación del entorno; en conse-

cuencia, las organizaciones, sean grandes o pequeñas, deben incluir “la protección del ambiente como una responsabilidad compartida entre la sociedad, el estado y la empresa” (Porter, 2000: 129). En la misma corriente de pensamiento, “la adopción de prácticas de responsabilidad social por parte de las empresas es un factor que puede contribuir a aumentar su competitividad” (Giraldo y Osta, 2004: 104), de manera que mientras mayor sea el compromiso asumido por la organización para con sus actividades y su entorno inmediato, más posibilidades tiene de ser competitiva.

Estos planteamientos quedan reforzados al señalar que la responsabilidad social implica un destacado esfuerzo por compatibilizar acciones y lógicas, con el fin de trazar lineamientos que comprendan políticas de Estado, en donde su responsabilidad sea una parte significativa y promueva la inclusión social (Arroyo, 2006).

Cobra valor, también, el enfoque integral denominado, en principio, competitividad estructural, cuyos basamentos se resumen en los siguientes tres puntos: primero, ver la innovación como factor central de desarrollo económico; segundo, que la organización empresarial sea capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas sus áreas operativas; y tercero, fomentar redes de colaboración apoyadas por diversas instituciones con capacidad para promover la innovación (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1994).

Posteriormente, el Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) habla de la competitividad sistémica porque sus factores determinantes no se comprenden sino a partir de la relación recíproca entre elementos y factores focalizados en cuatro niveles diferentes: meta, macro, meso y micro. El nivel meta se relaciona con la formación de estructuras sociales, la organización política, económica, jurídica y estratégica; el macro, con las políticas para asegurar el equilibrio externo e interno de la economía; en el nivel meso se desarrollan políticas de educación, investigación y tecnología; y finalmente, en el micro se examinan los factores internos de la empresa. “El problema de la competitividad a largo plazo pasa por medir de manera integral los diversos elementos que forman la cultura y la conducta de un sector determinado” (Pire-

la, 1996: 123), entendiendo que los aspectos culturales permean este complejo ámbito.

En cuanto al desarrollo sustentable, resulta pertinente reseñar que la búsqueda del desarrollo ha representado un gran reto, tanto para filósofos como para investigadores, preocupados por el equilibrio social y económico de las regiones. Destacan en esta cosmovisión los aportes de Toffler, Marx, Weber, Foucault, Smith y Taylor, Habermas y Lyotard (López, 1995). Agregando a Fayol desde la sociedad industrial, Deming, Juran, Ishikawa, Koyanagi, Asaka, Drucker y Nakauchi hacia una sociedad postindustrial (Mujica, 2003). Y contribuye la autora agregando a Nonaka y Takeuchi, Kenichi y Castells, en una sociedad globalizada donde se abre paso el manejo del conocimiento como factor predominante de la competitividad. Asimismo, no se pueden obviar los importantes aportes de Kuhn en 1962 con *La estructura de las revoluciones científicas* y Morin en 1990 con la *Introducción al pensamiento complejo*.

En este contexto, el *Informe Brundtland* es digno de considerar porque, a partir de su presentación por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU (1987), se introdujo formalmente el término desarrollo sustentable como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer los requerimientos de las futuras generaciones, definición asumida desde el año de 1992 en la reconocida Declaración de Río. Una vez expuesto el informe, se reconoció que el propósito del mismo fue encontrar medios prácticos para revertir los problemas, tanto ambientales como de desarrollo económico y social. Para ello, durante tres años se recibieron comentarios y se practicó un análisis científico-político de una veintena de países, concluyendo que: primero, la protección ambiental había dejado de ser una tarea nacional o regional y, más bien, pasó a ser un problema global; segundo, el desarrollo y el ambiente son inseparables; y tercero, el desarrollo no es un problema exclusivo de los países que no lo poseen; por el contrario, es competencia de todos.

Ahora bien, en lo que respecta a la construcción de la realidad sustentable del sector en estudio, a partir de la aplicación de un pensamiento estratégico, se encontraron más coincidencias que divergen-

cias. El informante 5 (comunicación personal, 1 de febrero de 2012) comentó que, además de los elementos conceptualizados, los planes también son importantes por cuanto que se entremezclan de manera interdependiente los mismos, creando un instrumento completo y complejo que guía a la organización; en consecuencia, el informante precisó que “sirven de apoyo para el desarrollo del sector”.

Esta postura fue apoyada con las acotaciones del informante 1 (comunicación personal, 1 de febrero de 2012), al afirmar que “toda organización debe preparar una planificación estratégica, que comience estableciendo los aspectos filosóficos empresariales tales como misión, visión y objetivos, los cuales conforman el pensamiento estratégico de nuestros tiempos, solo así sabrá cuáles son los pasos que debe dar”. Agregó también que “el cacao es un importante rubro”, pero que requiere de la competencia de muchos actores para construir una realidad sustentable.

Por su parte, el informante 4 (comunicación personal, 11 de febrero de 2012) mostró ser un conocedor de la cultura sobre la cosecha y comercialización de cacao en la región, cuando señaló que “durante la época de la Colonia, previa a la explotación del petróleo, la economía tanto del estado Sucre como de Venezuela estaba sustentada en los rubros café y cacao”.

Asimismo, se pudo conocer la destacada participación del informante 2 (comunicación personal, 8 de febrero de 2012) en el Fondo Nacional del Cacao, estado Sucre, “revisando las plantaciones, capacitando sobre el cultivo, poda y siembra desde 1975 hasta 1999, cuando liquidaron al Fondo y esta experiencia me valió para encargarme como supervisor en Agropecuaria Aprocao”. Es un galpón regional ubicado en Carúpano, estado Sucre, que se nutre de siete centros de acopio localizados en la zona este de la entidad (Paria, poblaciones: Güiría, Irapa, Yaguaraparo, Tunapuy, El Pilar y San Bonifacio) y que despacha a Industrias Nestlé de Venezuela, S. A. toda su producción. “Diariamente, se reporta a la oficina principal, en Caracas, la cantidad de grano ensacado y se revisa la cotización del rubro a nivel internacional. Nuestra contribución con los productores es pagar un precio justo”.

Finalmente, el informante 3 (comunicación personal, 8 de febrero de 2012) agregó a los términos que se habían definido, el vocablo calidad, por cuanto “internacionalmente nuestro cacao está considerado de alta calidad y aroma insuperable, y es por eso que la demanda externa le otorga ventajas competitivas”. De hecho, indicó la informante que en la actualidad están llegando a los mercados de países como Colombia, Costa Rica e Italia, y “estratégicamente pensamos penetrar otros mercados”. También reveló que ya han incorporado tecnología de punta en sus procesos productivos, lo cual requirió capacitar al personal obrero. Señaló que anualmente elaboran un plan, fijando nuevas metas y nuevos objetivos, y revisan la misión, para adecuarla de ser necesario. En su nómina emplean a cien personas de la localidad, de tal manera que desarrollan programas sociales para apoyar a los trabajadores, ya que actualmente “estamos desarrollando nuestro vivero para garantizar los bosques cacaoteros del futuro”.

Interpretación del contenido discursivo en cuanto a los elementos del pensamiento estratégico emergente en el nivel gerencial de las pyme en la construcción de la realidad sustentable del sector cacao; estado Sucre

La conceptualización expresada por los informantes clave en torno a los elementos constitutivos de un pensamiento estratégico conforma una estructura de partes interrelacionadas, que deja ver el conocimiento que éstos poseen. Al principio respondieron en forma separada, pero a medida que se profundizó en las entrevistas, los gerentes reconocieron la vinculación entre los términos que cada uno definiera, siendo importante destacar que no se aplicaron técnicas grupales; es decir, las entrevistas se realizaron por separado.

En este punto resulta relevante y pertinente acotar el proceso colaborativo y cooperativo, que ha emergido en el contexto de la sociedad informacional, en donde predominan las estructuras en red, sobre todo en aquellas empresas que pertenecen a un mismo sector industrial (Castells, 2000). Lo anterior posibilita la construcción de sus propias

teorías y la consolidación del conocimiento implícito en éstas; en fin, la confluencia de saberes entre la *gente del cacao*.

Al respecto,

Un saber es aquello de lo que se puede hablar en una práctica discursiva que así se encuentra especificada... el espacio en el que el sujeto puede tomar posición para hablar de los objetos de que trata en su discurso...el campo de coordinación y de subordinación de los enunciados en que los conceptos aparecen, se definen, se aplican y se transforman...en fin, un saber se define por posibilidades de utilización y de apropiación ofrecidas por el discurso (Foucault, 1990: 306).

La evidencia de estos saberes la ponen de manifiesto los informantes. Así, el informante 1 (comunicación personal, 1 de febrero de 2012) declaró que un pensamiento estratégico se construye cuando los individuos indicados formulan planes estratégicos decidiendo sobre objetivos “para beneficio de la empresa”, concatenados en un plan que incorpore las “actividades que deben realizarse a fin de lograr los objetivos”. Para esto, hay que disponer de recursos “físicos, financieros, humanos y tecnológicos necesarios para las operaciones empresariales”, declarando las políticas requeridas en concordancia con la naturaleza de sus actividades y con el pensamiento, que sobre el futuro los dueños tengan. También contribuyó diciendo que el desarrollo se alcanza con el “progreso social y económico de las regiones” y para ello las empresas deben asumir, responsablemente, compromiso con las comunidades más cercanas a los centros de operaciones, siendo necesaria la competencia de diversos actores para consolidar el desarrollo del sector cacaoero de la entidad.

En una corriente de ideologías similares, se expresó el informante 5 (comunicación personal, 1 de febrero de 2012), añadiendo que la elaboración de planes allana el camino hacia el progreso; mientras que el informante 4 (comunicación personal, 11 de febrero de 2012) refirió que la cultura tiene mucho arraigo en el sector y en la región, por lo que pasa a formar parte de su visión sobre el pensamiento estratégico.

Por su parte, el informante 3 (comunicación personal, 8 de febrero de 2012) introdujo la calidad por cuanto se manejan los estándares internacionales, debido a la comercialización con países centro y sudamericanos y europeos, y reconoce que los planes se direccionan, aunado a la elaboración y puesta en marcha de programas sociales, tanto en lo interno como en lo externo; y el informante 2 (comunicación personal, 8 de febrero de 2012) destacó la importancia de manejar precios justos con los productores y usar las herramientas tecnológicas de punta para recaudar información, procesarla y remitirla a la oficina principal.

La lectura de esta matriz de opinión sobre el pensamiento estratégico y el desarrollo sustentable dice que la información expresada por los informantes abordados está estrechamente vinculada con los postulados teóricos que facilitaron la construcción de la figura 1 (Sallenave, 1995; Koontz y Weihrich, 1996; Mintzberg, Brian y Ghoshal, 1999; David, 2003; Corredor, 2004; Francés, 2006; Zapata y otros, 2009), pero no son las únicas opiniones que emergen; al contrario, “en la realidad organizacional no pesan únicamente la voluntad ni el discurso directivo. Y las intenciones no reconocidas (las luchas por el poder) traen problemas y perduran, no son accidentales” (Etkin, 2009: 313), evidenciando la necesidad de ahondar en el tema desde otros enfoques, desde otras perspectivas y a otros niveles.

También se aprecia una tendencia particular en cada informante en relación con las escuelas descritas por Mintzberg, Brian y Ghoshal (1999), que ejercieron influencia sobre el pensamiento estratégico, pudiendo señalar las escuelas de planificación con su enfoque normativo, formal, consciente y controlado; de posicionamiento, alegando que solo unas pocas estrategias resultan clave para la empresa; cultural, a través del rescate de la calidad del grano de cacao y el tradicional cultivo en la entidad considerada; y ambiental, en el sentido de dar respuestas en atención a las presiones de un entorno signado por la complejidad y los cambios continuos. De manera que ontológicamente hay una realidad que puede ser objetiva o construida en atención a la argumentación utilizada, generando conflictos precisamente por la multiplicidad de formas de interpretar dicha realidad (Maturana, 1997).

Al respecto, en las organizaciones la lucha se debe centrar en la búsqueda del sentido, en consolidar “la fuerza y la coherencia de la visión, de los objetivos y de los valores propuestos” (Sérieyx, 1994: 104) y no por la repartición de objetivos y recursos, de manera que desarrollar planes estratégicos no garantiza de ningún modo la supervivencia organizacional, sino más bien el reconocimiento en la praxis de lo que se pretende lograr en el futuro, lo cual resulta más complejo que poner en marcha a la empresa, ya que con esto último se logra que las tareas nos separen del pensamiento y del reconocimiento de saber hacia dónde se avanza, y los esfuerzos por construir una realidad sustentable en el sector considerado, se diluyen.

Retomando lo expuesto en párrafos precedentes y bajo la influencia del contexto de la sociedad informacional, emerge como estrategia la conformación de redes socioproductivas por cuanto fomentan la interacción y colaboración entre empresas vinculantes, fortaleciendo la cooperación entre ellas, lo que contribuye con un pensamiento estratégico que impulse y apoye el desarrollo de las regiones. “Su origen es muy antiguo y se encuentra indisolublemente ligado al manejo de información cuya historia se remonta a principios del siglo XIX, cuando Suecia y Francia hicieron los primeros intentos de establecer una red amplia de comunicaciones...” (Bruzco, 2010: 21). Asimismo, el comportamiento de la sociedad actual como una red; en consecuencia, se pueden analizar sus partes, la forma de comunicación y el comportamiento del ejercicio del poder, el cual, además del uso de la violencia, también se ejerce mediante el dominio de la comunicación y de la mente (Castells, 2000).

Las redes empresariales se pueden definir, entonces, como agrupaciones sociales, en las cuales se identifica como nodos a las empresas de un mismo sector industrial o con intereses comunes, y los tramos están representados por las distintas relaciones que pueden emprender. Tienen como objetivo promover las actividades que los miembros realizan, fomentando la cooperación armónica y permitiendo la convivencia entre sus integrantes para compartir experiencias, aprender mutuamente y lógicamente hacer negocios de manera conjunta (Bruzco, 2010: 22).

Se entiende, entonces, que las pyme abordadas en esta investigación deben adoptar esta estrategia por cuanto los beneficios derivados no se discuten, pudiendo mejorar los niveles de la organización, contribuir en conjunto con el desarrollo de la región y hasta constituirse en un modelo a seguir por otras regiones, e inclusive por otros países.

IV. Conclusiones

Una vez planteado hay que reflexionar sobre el contenido discursivo en cuanto a los elementos del pensamiento estratégico emergente en el nivel gerencial de las pyme en la construcción de la realidad sustentable del sector cacao; estado Sucre, Venezuela, y se concluye que:

Los informantes clave tienen conocimiento sobre los elementos constitutivos del pensamiento estratégico y el desarrollo sustentable, evidenciado en sus expresiones, primero segmentado en términos como objetivos, estrategia, recursos, visión, misión, valores, desarrollo, ambiente y después racionalmente, logrando que sus ideas confluyan en una estructura de partes interrelacionadas haciendo posible la construcción de sus propias teorías y la concurrencia de saberes de la *gente del cacao*, quienes de manera implícita revelaron las influencias que las escuelas del pensamiento estratégico ejercen sobre ellos.

Este conocimiento está estrechamente vinculado con los postulados teóricos que sirvieron de base para la interpretación y reflexión planeada; no obstante, la focalización debe girar en torno a consolidar coherentemente la visión, los objetivos y los valores, reconociendo en la praxis lo que se desea lograr en el futuro. Y una de las estrategias que pueden adoptar las pyme del sector cacao; estado Sucre, es conformar redes socioproductivas que fortalezcan la cooperación y ayuda mutua, contribuyendo de esta forma con un pensamiento estratégico que impulse y apoye el desarrollo de las regiones. De manera que una realidad sustentable para el sector cacao demanda la confluencia de saberes, que sobre el pensamiento estratégico tienen los gerentes de las pyme, así como la intervención de diversos actores vinculados con el medio.

Referencias

- Arroyo, Daniel (2006). “Argentina: fomentan que los empresarios adopten criterios de responsabilidad social”. Declaraciones del viceministro de Desarrollo Social. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos>. (Consulta: 12 de diciembre de 2011).
- Bruzco, María (2010). “Diseño de redes socioproductivas de cacao sobre la base de las nuevas prácticas gerenciales para el desarrollo en el estado Sucre”. Proyecto de tesis doctoral aprobado. Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo campus Bárbula.
- Castells, Manuel (2000). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, 3: “Fin de milenio”. México: Siglo XXI Editores.
- Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). Disponible en: http://www.inpsasel.gob.ve/documentos/ciiu_inpsasel.xls (Consulta: 17 de enero de 2012).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2008). *Objetivos del desarrollo del milenio*. Disponible en: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/6/38496/P38496.xml&xsl=/dmaah/tpl/p9f.xsl&base=/dmaah/tpl/top-bottom.xsl> (Consulta: 17 de enero de 2012).
- Corredor, Julio (2004). *La planificación. Nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI*. Valencia-Caracas, Venezuela: Vadell Hermanos Editores.
- David, Fred (2003). *Conceptos de administración estratégica*. 9.^a edición. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Prentice Hall.
- Esser, Klaus, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer (1994). *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- Etkin, Jorge (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Ediciones Granica, S. A.

- Foucault, Michel (1990). *La arqueología del saber*. México: Siglo XXI Editores.
- Francés, Antonio (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México: Editorial Pearson.
- Giraldo, Marisela y Karelys Osta (2004). “Modelo de responsabilidad social empresarial para el desarrollo”. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 2. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, 103-121.
- Ibáñez, Neyda y Rubén Castillo (2010). “Hacia una epistemología de la gerencia”. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas ORBIS*, 5, 54-78. Disponible en: <http://www.revistaorbis.org.ve/16/Art3.pdf> (Consulta: 21 de febrero de 2012).
- Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (Inpsasel). Disponible en: <http://www.inpsasel.gob.ve/> (Consulta: 2 de diciembre de 2012).
- Ivancevich, John, Peter Lorenzi, Steven Skinner y Phillips Crosby (1997). *Gestión. Calidad y competitividad*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich (1996). *Administración. Una perspectiva global*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Kuhn, Thomas (1996). *La estructura de las revoluciones científicas*. Bogotá, Colombia: Fondo de Cultura Económica Ltda.
- López, Frank (1995). “Los problemas del pensamiento gerencial en las sociedades posmodernas”. *Revista Faces*, 11. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- Martínez, Miguel (2000). *La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico-práctico*. México: Editorial Trillas.
- Maturana, Humberto (1997). *La realidad: ¿objetiva o construida?* México: Anthropos Editorial.
- Mintzberg, Henry, James Brian y Sumantra Ghoshal (1999). *El proceso estratégico*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia, S. R. L.
- Morin, Edgar (2007). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, España: Editorial Gedisa, S. A.

- Morrisey, Gareth (1993). *Pensamiento estratégico*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.
- Mujica, Miguel (2006). “El discurso epistemológico implicado en las teorías Administrativas, a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la sociedad informacional”. Tesis doctoral publicada. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- (2003). “Una aproximación a la construcción de una epistemología crítica de las ciencias”. Ponencia. Convenio operativo Universidad de Carabobo-Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- Nonaka, Ikujiro e Hirotaka Takeuchi (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press, Inc.
- Organización Internacional del Cacao. “Noticias 27/05/2009”. Disponible en: <http://www.icco.org/> (Consulta: 11 y 22 de agosto de 2009).
- “Noticias 12/03/2011”. Disponible en: <http://www.icco.org/> (Consulta: 23 de agosto de 2011).
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1987). *Medio ambiente y desarrollo sostenible*. Disponible en: http://www.cinu.org.mx/temas/des_sost.htm (Consulta: 25 de enero de 2012).
- Ovalles, José. *Plan Socialista del Cacao Venezolano 2010-2013*. Disponible en: <http://www.aporrea.org/tecno/a103435.html> (Consulta: 23 de agosto de 2011).
- Pirela, Arnoldo (1996). *Cultura empresarial en Venezuela*. Cendes/Fundación Polar.
- Porter, Michael (2000). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECOSA.
- Sallenave, Jean (1995). *Gerencia y planeación estratégica*. Grupo Editorial Norma.
- Sérieyx, Hervé (1994). *El big bang de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S. A.
- Zapata, Álvaro, Guillermo Murillo, Jenny Martínez y otros (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE.