



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Facultad de Economía "Vasco de Quiroga"

División de Estudios de Posgrado

**PROPUESTA DE MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE FERIAS DE LA ECONOMÍA FAMILIAR
DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA, PARA EL PERÍODO 2022 - 2023, A
TRAVÉS DEL MÉTODO LART**

T E S I S

P R E S E N T A

Franco Armengol Porta Ortega

Para obtener el grado de

Maestro en Gestión Pública de la Sustentabilidad

Director de Tesis
Doctor en Ciencias

José Manuel González Pérez

Morelia, Michoacán, Junio 2022



Resumen

Se considera que existe un problema de incapacidad de dirigir y gestionar la Administración Nacional de Ferias de la Economía Familiar (ANFEF), ente descentralizado de mucha importancia para el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) de la República de Nicaragua, que administra el programa de Ferias de la Economía Familiar (FEF), como estrategia de comercialización de su política. Para esto, se propuso la creación de un modelo de dirección estratégica que le permita administrar una serie de dimensiones y variables que mejoren la posibilidad de éxito en los objetivos de las ANFEF. Se dispuso la utilización del modelo LART (Luis Arturo Rivas Tovar) a través de nueve técnicas de diagnóstico organizacional, con el apoyo de encuestas realizadas a 21 usuarios consumidores y 14, así como entrevistas no estructuradas y abiertas realizadas con funcionarios del MEFCCA, para la formulación y evaluación de estrategias a través del modelo EICOPOLICUSI del modelo LART (que considera las variables: estructura organizacional, interdependencia y coordinación, poder y centralización, competencia, estilo de liderazgo, cultura, sistemas de información, sistemas de evaluación y desempeño), la selección de estrategias a través de sus criterios, así como la creación un mapa estratégico, de una guía de implantación de la estrategia y un cuadro de mando integral (Delgado, 2013, pág. 45). La estrategia formulada a través de estas técnicas es una de crecimiento y consolidación del programa, a través de su formalización legal institucional, y una campaña publicitaria de posicionamiento de servicio líder en precios bajos, a través de medios tradicionales de difusión, así como redes sociales que refuerce su legitimidad, fundada en los bajos precios. La contribución principal del trabajo de investigación es la adaptación del modelo LART a la Dirección de la ANFEF, y, en segundo lugar, su estrategia de fortalecimiento y legitimidad.

Palabras clave: Dirección, estrategia, política, diagnóstico organizacional, legitimidad.

Abstract

It is considered that there is a problem of inability to direct and manage the national Administration of Family Economy Fairs (ANFEF), a decentralized entity of great importance for the Ministry of Family, Community, Cooperative and Associative Economy (MEFCCA), of the Republic of Nicaragua, which administers the program of Family Economy Fairs (FEF), as a marketing strategy for its policy. For this, the creation of a strategic management model was proposed that allows it to manage a series of dimensions and variables that improve the possibility of success in the objectives of the ANFEF. The use of the LART model (Luis Arturo Rivas Tovar) was arranged through 9 organizational diagnosis techniques, with the support of surveys carried out on 21 consumer users and 14 protagonists, as well as unstructured and open interviews carried out with MEFCCA officials, to the formulation and evaluation of strategies through the EICOPOLICUSI model of the LART model (which considers the variables: organizational structure, interdependence and coordination, power and centralization, competence, leadership style, culture, information systems, evaluation and performance systems), the selection of strategies based on its criteria, as well as the creation of a strategic map, a strategy implementation guide and a balanced scorecard. The strategy formulated through these techniques is one of growth and consolidation of the program, through its institutional legal formalization, and an advertising campaign for the positioning of a leading service at low prices, through traditional means of diffusion, as well as social networks. that reinforces its legitimacy, based on low prices. The main contribution of the research work is the adaptation of the LART model to the Directorate of the ANFEF, and secondly its strategy of strengthening and legitimacy.

Keywords: Direction, strategy, policy, organizational diagnosis, legitimacy.

Conceptos clave

Economía familiar, comunitaria, cooperativa, y asociativa: Política de estado para la atención de necesidades de micro y pequeños empresarios de la economía nacional, que no cuentan con oportunidades de financiamiento, capacitación, puntos de comercio justo, que generen el desarrollo de las condiciones de vida digna de sus familias. Esta política es dirigida y gestionada por el recientemente creado ministerio de economía familiar, comunitaria, cooperativa, y asociativa, en colaboración con otras instituciones de la República de Nicaragua. La Administración Nacional de Ferias de la Economía Familiar (ANFEF), organización estudiada, es un ente desconcentrado del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa. (MEFCCA, Economía Familiar, s.f.)

Ferias de la economía familiar: Las Ferias de la Economía Familiar administradas por la Administración Nacional de Ferias y colaboración con municipalidades y otras delegaciones institucionales territoriales, son espacios de promoción, transferencia de los conocimientos tradicionales, comercialización, generación de oportunidades y encadenamientos productivos, para pequeños negocios y pequeña y mediana producción rural y urbana (Nicaragua A. N., Ley de Reformas y Adiciones a la Ley No. 290, "Ley de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo", 2013) que componen el universo denominado y conocido en la política como protagonistas de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa. Es la estrategia de comercialización de los productos de la política de desarrollo de ese sector micro y pequeño de la economía nacional y la superación de la pobreza.

Dirección estratégica: Desde la definición de LART (Luis Arturo Rivas Tovar), la dirección estratégica es un modelo de 5ª generación, que supera tanto a la teoría clásica de la administración, la planificación rígida y estática de la administración estratégica. El modelo de dirección estratégica se concibe como un proceso cíclico que supone un clima inestable, conflictivo, cambiante, y demanda estrategias

dinámicas en un proceso de seis pasos, que van desde la definición de la misión y los objetivos, hasta el control preciso de indicadores. (Delgado, 2013)

Usuarios protagonistas: Son las personas a las que está dirigida directamente la política de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa. Es decir, productores agrícolas, artesanales, que puedan acceder a oportunidades de desarrollo de sus micro y pequeños negocios, a través de financiamiento, espacios de comercialización libres de costos, capacitaciones, entre otros servicios. Micro, pequeños y medianos emprendedores de la economía familiar asociativa, comunitaria y cooperativa adscritos a los diferentes programas socio productivos del MEFCCA. Actualmente considerados como único cliente directo de la empresa y organización, no así a los consumidores directos de los productos comercializados en las ferias.

Usuarios consumidores: Son habitantes de la república de Nicaragua, en sus 15 departamentos y 2 regiones autónomas, que visitan las ferias de la economía familiar para adquirir diversos productos a los protagonistas. Estos son vistos con especial importancia en este trabajo, dado que sustentan la economía de los productores que comercian sus productos en las ferias de la economía familiar.

Índice

Introducción	7
Capítulo 1: Antecedentes de la problemática	10
1.1. Antecedentes de la organización.....	10
1.2. Planteamiento del problema	12
1.3. Objetivo General.....	15
1.4. Objetivos específicos	15
1.5. Pregunta general	15
1.6. Preguntas específicas	16
1.7. Universo de estudio	16
1.8. Tipo de Investigación y variables.....	16
1.9. Fuentes de investigación.....	17
1.10. Modelo ex ante	17
Capítulo 2: La evolución de la teoría de la organización y el pensamiento estratégico.. 19	
2.1. Teoría de la organización.....	19
2.2. La Dirección Estratégica	30
2.3. El proceso de la Dirección Estratégica	31
2.3.1. Definición de visión, misión y objetivos de la organización	32
2.3.2. Diagnóstico Organizacional.....	34
2.3.3. Formulación y diseño de estrategias	37
2.3.4. Evaluación y selección de estrategias.....	40
2.3.5. Implantación de las estrategias	41
2.3.6. El control.....	43
Capítulo 3: La economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa y la Administración Nacional de las Ferias de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa	48
3.1. Políticas antecesoras a la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa	48
3.2. Sistema de Producción Consumo y Comercio	49
3.3. Ministerio de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa (MEFCCA) ...	51
3.3.1. Misión.....	52
3.3.2. Visión	53

3.3.3. Funciones del Ministerio de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa, según la Ley 885	53
3.3.4. Ejes transformadores del Ministerio de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa, según la Ley 885	54
3.3.5. Entes descentralizados del Ministerio de economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa	54
3.4. Administración nacional de ferias de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa (ANFEF)	55
3.4.1. La estrategia de fomento a los pequeños y medianos negocios urbanos y rurales y las Ferias de la economía familiar	60
3.4.2. La ANFEF y las ferias de la economía familiar en el plan de lucha contra la pobreza y para el desarrollo humano 2022 – 2026.....	61
3.4.3. Las ferias de la economía familiar en el plan nacional de producción 2021 – 2022	62
3.4.4. Las ferias de economía social a nivel internacional	63
Capítulo 4: Trabajo de campo, resultados y análisis	67
4.1. Visión, misión y objetivos estratégicos.....	67
4.2. Diagnóstico Organizacional	67
4.2.1. Análisis del contexto de competencia	68
4.2.2. Análisis externo de la ANF.	74
4.2.3. Análisis interno de la ANF.	83
4.2.4. Análisis del portafolio de servicios.....	89
4.3 Estrategias para la ANF	92
4.4. Evaluación de estrategias para la ANF.....	95
4.5. Guía para la implementación de estrategias en la ANF.....	98
4.6. Control de la estrategia	101
4.7. Cuadro de mando integral para la estrategia de la ANFEF	103
Conclusiones	107
5.1. Respuesta a las preguntas de investigación.....	107
a. Limitaciones de la investigación	112
b. Alcance de la investigación	112
c. Nuevas líneas de investigación	113
Bibliografía.....	114

Introducción

El Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), es la organización creada para dirigir y gestionar la política de desarrollo de la economía creativa, familiar, comunitaria, como estrategia para la superación de la pobreza y el desarrollo humano. Uno de los programas de esta política son las Ferias de la Economía Familiar, administrada por la administración nacional de ferias de la economía familiar, creada en el año 2013 como estrategia de comercialización de esta política.

A través de un primer proceso de indagación sobre la temática, se identificó un abordaje novedoso para la satisfacción de una buena parte de los micro y pequeños productores y emprendedores a nivel nacional, al ofrecer puntos de comercialización de sus productos sin costos asociados, lo que permite a los productores obtener un mayor precio por sus productos y a los consumidores obtener un mejor precio por sus compras, eliminando así los intermediarios que generalmente lucran de la especulación de precios, en perjuicio de ambos actores principales.

Sin embargo, también se pudo identificar una superficialidad institucional de la organización, ya que únicamente el artículo 31 de la Ley 885, creadora de la administración nacional de ferias de la economía familiar (ANFEF), orienta sobre su funcionar. Por otro lado, se pudo observar que los indicadores utilizados para medir la efectividad, carecen de profundidad, mientras que no se realiza un estudio de indicadores de legitimidad y aceptación de la estrategia entre sus principales usuarios.

Lo anterior conllevó a la deducción de que existe una incapacidad de dirigir y gestionar la legitimidad, aceptación y eficiencia de la administración nacional de ferias de la economía familiar, para lo que debería ser formulado un modelo de dirección estratégica que permitirá controlar y dirigir la legitimidad y eficiencia de la

institución. Se definió la utilización del método LART (Luis Arturo Rivas Tovar)¹, que adecuado a las necesidades y particularidades de la ANFEF pudiera llevar a la producción de un modelo de Dirección Estratégica para esta organización, como objetivo principal de investigación. Los objetivos específicos, para la consecución del principal, son los siguientes: Realizar un diagnóstico organizacional a la ANFEF, formular posibles estrategias para el funcionamiento eficiente y eficaz de la ANFEF, realizar una evaluación y selección de estrategias y describir el cuadro de mando integral respectivo.

La contribución principal del trabajo de investigación es la adaptación de un método de dirección estratégica a la ANFEF, para la creación de un modelo de dirección estratégica que le permita dirigir y gestionar su legitimidad y eficiencia. Las estrategias planteadas dentro del modelo son perfectibles, mejorables e incluso modificables, por lo que se consideran un aporte importante, pero secundario en relación con el modelo flexible creado para su dirección.

Esta investigación es de carácter descriptivo y explicativo, y la estructuración del documento presenta de la siguiente forma: en el primer capítulo se describen los antecedentes de la organización y su problemática; en el segundo capítulo la evolución de la teoría de la organización y del pensamiento estratégico; el tercer capítulo profundiza en la organización estudiada en su marco institucional nacional, los planes nacionales de producción y lucha contra la pobreza y el contexto internacional; el cuarto capítulo esboza el trabajo de campo y sus resultados, entre los cuales están el diagnóstico organizacional, la formulación y evaluación de estrategias, así como otras técnicas para su implantación y control, según el método EICOPOLICUSI de LART.

¹ Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional; Doctor en Estudios Europeos por el Instituto Ortega y Gasset de España; Pos doctor en Organización por la Universidad Politécnica de Madrid. Se ha desempeñado en diversos puestos ejecutivos en las áreas de Recursos Humanos y Organización. Fue Gerente Corporativo de Pemex durante 13 años. Ha publicado 13 libros sobre Dirección Estratégica, Teoría de la Organización, Recursos Humanos, entre otros. Es miembro del Sistema Nacional de Investigación nivel III.

Para el diagnóstico organizacional, el método LART propone cuatro fases, para las cuales se definieron nueve técnicas de análisis. Para la primera fase, de análisis de contexto de competencia, se definió la aplicación de las siguientes técnicas: Determinación del campo de actividades y factores clave del éxito. Para la segunda fase del proceso, análisis externo de la organización, se propuso la aplicación de: análisis F.O.D.A., 5 fuerzas competitivas de Porter, y perfil externo de la organización. Para la tercera fase de diagnóstico, el análisis interno se decidió aplicar: análisis estratégico interno, análisis funcional y cadena de valor. Por último, para analizar el portafolio de productos de la ANFEF se determinó la aplicación de la matriz BCG (Boston Consulting Group).

Como resultado del trabajo del diagnóstico organizacional, se plantearon estrategias institucionales de crecimiento, estrategias de servicios, y estrategias funcionales; las cuales son, la formalización institucional para la buena dirección y gestión del programa y sus estrategias, y una estrategia de posicionamiento de servicio como líder en precios bajos, soportado en estrategias de publicidad a través de medios tradicionales y redes sociales. Los objetivos de la estrategia se describen como:

Incrementar el gasto público en las ferias de la economía familiar, incrementar la rentabilidad social de las ferias de la economía familiar, formulación y aprobación de propuesta de ley de la administración nacional de ferias de la economía familiar, incrementar el número de ferias realizadas en 88%, incrementar legitimidad, afluencia y apoyo de los usuarios consumidores de las ferias de la economía familiar, incrementar legitimidad y participación de los usuarios protagonistas de las ferias de la economía familiar, interiorizar conocimiento organizacional de la institución y su estrategia. (isomorfismo institucional), evaluar sistemáticamente la legitimidad de las ferias de la economía familiar en la aceptación de los usuarios consumidores y protagonistas.

Capítulo 1: Antecedentes de la problemática

El presente capítulo contiene antecedentes de la Administración Nacional de Ferias de la Economía Familiar (ANFEF), como organización estudiada, la situación problemática a tratar y el método de investigación a seguir. Por lo anterior, se definirán las variables a ser estudiadas y los medios utilizados. Además de presentar fuentes de información que permiten encontrar evidencias sobre la problemática abordada y que fortalecen el fundamento teórico de la investigación.

1.1. Antecedentes de la organización

Es en el año 2012, que la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, aprueba la Ley 804, de reforma y adición a la Ley 290, Ley de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo de la República de Nicaragua, en la que se crea el Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), el cual absorbe anteriores entidades de gobierno (Instituto de Desarrollo Rural; Instituto de Apoyo a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME); y atribuciones de otras (programa de seguridad alimentaria, hasta entonces ejecutado por el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR)), y funciones del Ministerio de Fomento a la Industria y Comercio (MIFIC) para integrarlas en el MEFCCA, que se conforma por delegaciones en todos los departamentos y regiones autónomas del país.

En el año 2013, en la Ley no. 885, de reformas y adiciones a la Ley No. 290, de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo de la República de Nicaragua, en su artículo 31, se le atribuyen al MEFCCA, una serie de nuevas funciones, entre las cuales destaca, para nuestros fines investigativos, la última de ellas (letra “o”) en la que claramente se orienta:

Establecer el Parque Nacional de Ferias de la Economía Familiar y desarrollarlas a través de la Administración Nacional de Ferias de la Economía Familiar, el cual será un ente desconcentrado del Ministerio de

Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa para el desarrollo de las ferias, cuyo Director o Directora será nombrado por el Ministro o la Ministra. Las Ferias de la Economía Familiar serán espacios de promoción, comercialización, transferencia de los saberes tradicionales, generación de oportunidades y encadenamientos productivos, para los pequeños negocios y la pequeña y mediana producción urbana y rural. (Nicaragua A. N., 2013, pág. 3)

El inciso de Ley anterior es el principal antecedente de la organización a estudiar: La Administración Nacional de Ferias de la Economía Familiar (ANFEF), que nace como un ente descentralizado, del a su vez naciente Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA). A la ANFEF se le asigna la tarea de procurar las condiciones de comercialización necesarias para que los pequeños actores de la economía nacional, puedan desarrollar sus micro, pequeños y medianos negocios, propios, familiares, asociativos o cooperativos, de la denominada economía familiar, para de esta forma contribuir a la superación de la pobreza y pobreza extrema persistentes en Nicaragua y a su vez garantizar condiciones de buen vivir, primordialmente en los sectores más vulnerables.

Para cumplir con los objetivos que de forma tácita le encomiendan, el Parque Nacional de Ferias, gestionada por la administración nacional de ferias, se constituye como un espacio donde realizar diferentes eventos temáticos, las Ferias de la Economía Familiar (categoría macro), donde los protagonistas pudieran ofrecer, sin ningún costo -relacionado al punto de venta- sus productos, entre los cuales destacan productos de consumo básico, la gastronomía, artesanías y una diversidad de productos elaborados por los emprendedores protagonistas, con el apoyo del MEFCCA en sus programas socio productivos.

Servicios:

- Puntos de venta sin costos asociados: participación en ferias de la economía familiar, según el sector productivo al que pertenezca en emprendedor(a)/protagonista y su localidad de residencia, a través del sitio web y en las Delegaciones Departamentales. Acceso gratuito al uso de las

instalaciones de infraestructura establecidas por la Administración Nacional de Ferias, para la comercialización de sus productos, sin costos relacionados al punto de venta. A su vez la posibilidad de exhibir sus productos en los diferentes parques temáticos, como “La Casa del Maíz”, y “La Casona del Café, la sorbetería, “La Hormiga de Oro”, “El Tiangué Hugo Chávez” constituyen una oferta de espacios de comercialización de productos a base de maíz, café, y otros, de la cocina nicaragüense e internacional, fundamentalmente para el público en general, o *el consumidor*, en espacios agradables, con excelente atención y a un precio competitivo en el mercado capitalino.

Productos:

- Eventos realizados: las Ferias de la Economía Familiar son el principal producto de la organización. Con diversos formatos en dependencia del sector productivo, o zona geográfica donde se desarrollen. Mercaditos Campesinos, Ferias temáticas (gastronómicas, de temporada, de medicina natural, etc.), Parque de Ferias, entre otros formatos, que en total suman, desde su implementación en 2013, 32,250 eventos aproximadamente, con más de 400,000 protagonistas ofertando sus productos (Pérez, 2021). De manera complementaria ANFEF pone a disposición en alquiler infraestructura para eventos de los protagonistas.
- Alimentos preparados: En los establecimientos, mejor conocidos como parques temáticos, donde se ofrece el servicio de restaurante, se ofrecen platos tradicionales nicaragüenses, e internacionales, entre sorbetes, bebidas frías y calientes, comidas, frías y calientes, entre otros productos, dirigidos al público consumidor, principalmente de la capital, Managua.

1.2. Planteamiento del problema

El problema central de investigación, se enuncia de la siguiente manera: “Cierta incapacidad de dirigir y gestionar la aceptación y legitimidad de la estrategia de

comercialización de las Ferias de la Economía Familiar, que permite el desarrollo de los negocios de la economía familiar y creativa.”

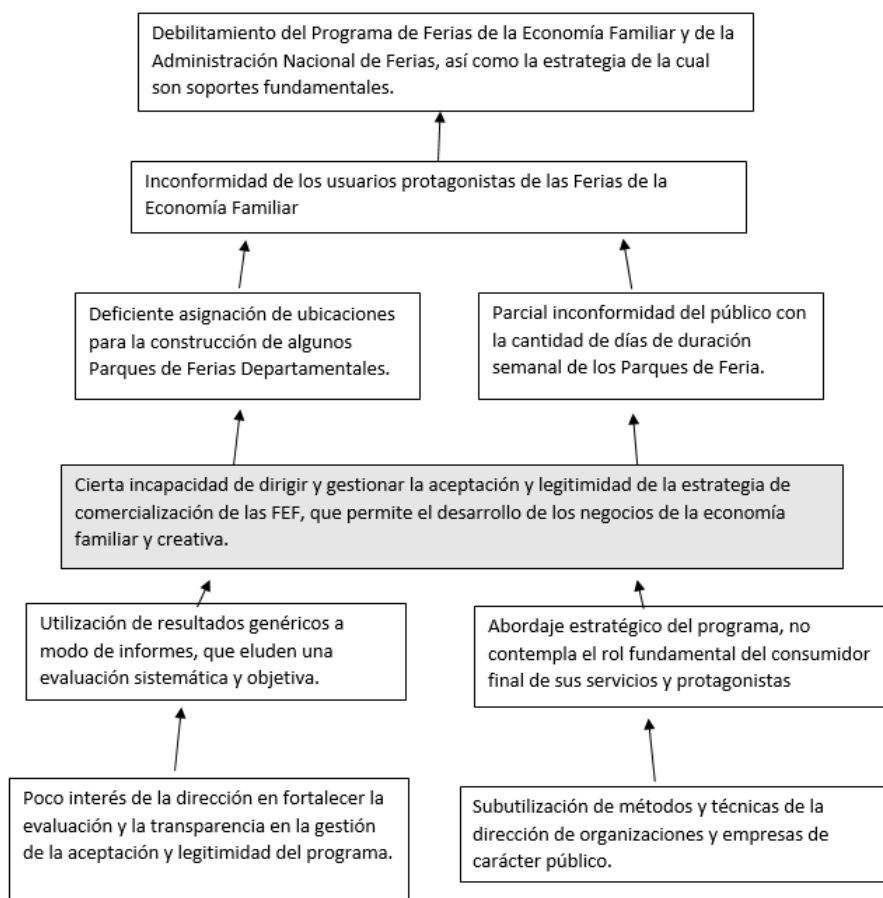
El problema central, es producto de una serie de causas identificadas como indicios de fuerte probabilidad de ocurrencia, obtenidos de información emitida por altos cargos del Ministerio de la Economía Familiar, al respecto de las Ferias de la Economía Familiar, en entrevistas a medios noticiosos nacionales de televisión, en el primer trimestre del corriente año 2021.

Como vertientes causales de la problemática central, se observa, por un lado, poco interés de la dirección de la ANFEF y el MEFCCA en la evaluación y la transparencia en la gestión de la eficiencia, la aceptación y la legitimidad del programa, que a su vez intuimos provocó la utilización de resultados genéricos, a modo de informes, que eluden una evaluación sistemática y objetiva. Por otro lado, la investigación parte de la deducción, que existe una subutilización de métodos y técnicas de la dirección de organizaciones y empresas de carácter público por parte de la ANFEF y que esto conllevó a un abordaje incompleto de la estrategia del programa, dejando en segundo plano las prioridades y necesidades del público usuario consumidor de los productos de los protagonistas del programa. Ambas alimentan las raíces causales, del problema central que se espera atender.

Entre los efectos que son identificables en la evidencia empírica, se puede mencionar, por un lado, una deficiente asignación de ubicaciones para la construcción de parques de ferias departamentales, en perjuicio tanto de los usuarios protagonistas, como del público usuario consumidor, provocando así su inconformidad con el programa en el que participa. Por otro lado, una inconformidad, no cuantificada, con la cantidad de días semanales de duración de los parques de ferias, que también se considera ha provocado cierta inconformidad en el público (Aragón, 2021). Por último, se ubica en el nivel más alto como efecto de la dinámica problemática anteriormente descrita, el debilitamiento del programa y de su ente administrativo, así como el de la política, de la que es un soporte fundamental.

La figura 1.1 muestra el resumen de causas que producen el problema central que compete a esta investigación, como un conjunto de hipótesis deductivas e inductivas, con diferentes niveles de contrastación empírica, pero que a criterio del investigador son elementos con suficiente contenido veritativo para conformar una base sólida hipotética para su confirmación o negación, dentro de la búsqueda de la estrategia más conveniente para ANFEF, a través del método LART de dirección estratégica.

Figura 1.1.
Árbol de Problema de la Administración Nacional de Ferias.



Fuente: Elaboración Propia

1.3. Objetivo General

Proponer un modelo de dirección estratégica, adaptado del modelo LART, que permita analizar la situación actual de la ANFEF y establecer estrategias para una gestión pública sustentable, de la aceptación, legitimidad y eficiencia de los proyectos que administra y gestiona, para el período 2022 – 2023.

1.4. Objetivos específicos

Estos se desprenden del objetivo general, para hacerlo posible. Estos pueden ser interpretados como una descomposición del mismo, a fin de comprenderlo con mayor posibilidad en su consecución.

- Realizar un diagnóstico organizacional a la Administración Nacional de Ferias de la Economía Familiar.
- Formular posibles estrategias para un funcionamiento eficiente y eficaz dentro de la ANFEF.
- Realizar una evaluación y selección de estrategias.
- Describir el cuadro de mando integral para la ANFEF.

1.5. Pregunta general

Dado que este estudio pretende ser descriptivo, es indispensable hacerse preguntas, para que guíen la investigación y puedan ser respondidas al final del trabajo. La pregunta general, se enuncia de la siguiente manera:

¿Cómo mejorar la capacidad de dirección y gestión de la estrategia de comercialización de las Ferias de la Economía Familiar?

1.6. Preguntas específicas

De la pregunta general, se desprenden las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Qué resultados mostraría, la aplicación de un diagnóstico organizacional de la ANFEF?
2. ¿Qué estrategias serían las más apropiadas para lograr el objetivo principal, con la información obtenida?
3. ¿Cuál sería el plan de acción para llevar a cabo dicha estrategia?

1.7. Universo de estudio

Se consideran parte del universo de estudio a todos los espacios de comercialización considerados ferias de la economía familiar, implementadas por la ANFEF.

1.8. Tipo de Investigación y variables

Esta investigación está compuesta por análisis cualitativo y cuantitativo, de acuerdo con el modelo de dirección estratégica (modelo LART), el cual pretende ser aplicado, fundamentado en encuestas realizadas a protagonistas y usuarios de las ferias de la economía familiar, así como entrevistas no estructuradas con funcionarios de la ANFEF.

Esta es una investigación descriptiva, la cual tiene una temporalidad de marzo a agosto del corriente año 2021, teniendo como unidad de análisis las ferias de la economía familiar desarrolladas en diferentes espacios de los departamentos de Matagalpa, Managua, Masaya, de la República de Nicaragua.

Las variables de estudio están definidas en el modelo LART de dirección estratégica: diagnóstico organizacional, formulación y evaluación de estrategias y

cuadro de mando integral, para su implementación (Delgado, 2013, pág. 27). Así como los proyectos, mercadito campesino, ferias temáticas, parques de ferias departamentales y nacional. Dentro de estos, se estarán priorizando indicadores de medición de eficiencia, aceptación y legitimidad de los proyectos.

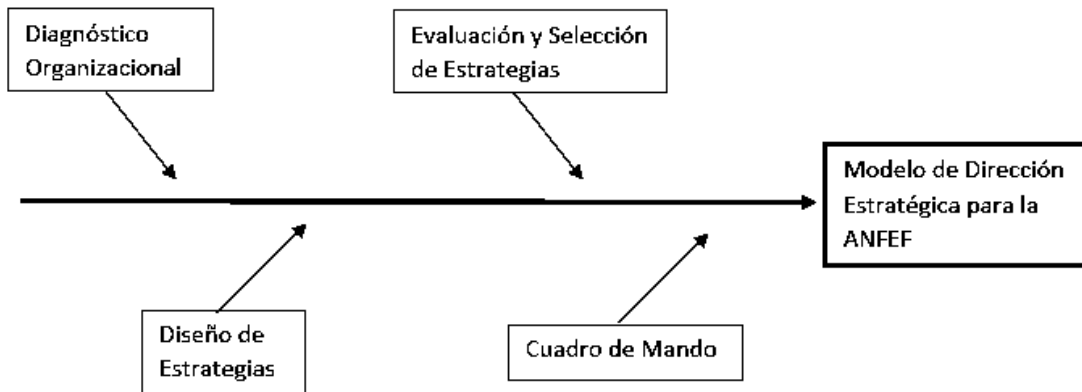
1.9. Fuentes de investigación

- Leyes analizadas: Ley 804 de reforma y adición a la Ley 290 de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo (creadora del MEFCCA). Ley 885 de reforma y adición a la Ley 290 ley de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo (Creadora de la ANFEF).
- Sujetos de investigación: 14 usuarios protagonistas y 21 usuarios consumidores de las ferias de la economía familiar, del departamento de Managua, dos funcionarios administrativos de las ANFEF, una activa y otra no activa en la organización (ex funcionaria).
- Documentos analizados: Plan de lucha contra la pobreza y el desarrollo humano 2022 – 2026; Informes anuales del Banco central de Nicaragua del 2015 al 2020; Informes de liquidación presupuestaria del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de los años 2015 al 2020, entre otros.

1.10. Modelo ex ante

Las variables de estudio diagnóstico organizacional; formulación de estrategias; evaluación de estrategias; cuadro de mando integral, forman la base del modelo de dirección estratégica (Delgado, 2013, pág. 28). De la formulación anterior, se propone el modelo para la gestión sustentable de la ANFEF, tal como se muestra en el diagrama 1.2.

**Figura 1.2.
Diagrama Sagital**



Fuente: Elaboración propia

En el diagrama se muestra la relación entre cada una de las variables a desarrollar, de forma que el modelo de dirección estratégica a implementar, depende de los resultados obtenidos en el desarrollo de cada uno de los pasos del proceso de formulación de las estrategias.

Capítulo 2: La evolución de la teoría de la organización y el pensamiento estratégico

La organización y la administración de las mismas, son tan antiguas como la humanidad misma. No obstante, como ciencias, surgieron en los albores del siglo XX (Rivas, 2021). Entendida la administración como el ejercicio de dar forma de manera constante y consciente a las organizaciones de diversos tipos y la toma de decisiones directivas tienen un rol trascendente en la administración. En el siguiente capítulo se esbozará la importancia y principales aportaciones teóricas de la administración y la dirección estratégica, de las organizaciones, así como la evolución de estas teorías, como parte medular de esta investigación.

Fue a partir de un incremento en la concentración de recursos y la aparición de grandes empresas, impulsadas por la mecanización y la Revolución Industrial, el aumento acelerado de la población que esto conllevó, lo que llevó al planteamiento de los primeros problemas de racionalización de recursos. Primero existió un dominio de la agricultura, posteriormente un repunte del sector llamado secundario, y más recientemente un predominio del sector de servicios, incentivado por la llamada sociedad y economía de la información. Esto último ha llevado a un grado de complejidad inesperada para los administradores de las organizaciones (Rivas, 2021).

2.1. Teoría de la organización

Al analizar la evolución de las teorías de la organización se puede observar también la evolución del enfoque administrativo al enfoque directivo, que, como una parte fundamental de la administración de las organizaciones, adquirió una posición primordial en la organización y gestión de las organizaciones y empresas.

Con el objetivo de conocer las nuevas formas de organización, se hace un repaso de los principales enfoque y corrientes de la organización, haciendo mención de las principales aportaciones de cada una, así como sus principales exponentes, a lo

largo de su existencia sistemática. La finalidad es describir e informar sobre la evolución de la disciplina y las corrientes que mejor puedan adaptarse al objeto de estudio. En la tabla 2.1. se muestra un resumen de su evolución a partir de Rivas Tovar (2021).

Cabe destacar que, para la organización a estudiar, las teorías fundamentales consideradas para el diseño, evaluación y selección de las estrategias, así como las más consideradas al elaborar el cuadro de mando integral, son las teorías institucional y política, en ese orden. Estas, sin embargo, son complementadas con diversas técnicas de la administración de organizaciones privadas, para la consecución de objetivos públicos.

Tabla 2.1
Evolución de la Teoría de la Organización.

Enfoque	Corriente	Aportes	Principales exponentes
Teorías Clásicas	Teoría Científica	Superación de forma empírica de organización de las empresas. <i>La mejor de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.</i> (Rivas, 2021) 4 principios: Medición del tiempo, proceso de selección científico, cooperación y responsabilidad compartida.	Frederick Winslow Taylor; Harrington Emerson; Henry L. Gantt; Henry Ford; Frank & Lilian Gilberth.
	Teoría Funcional	Introducción de 5 funciones básicas de la organización: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración (considerando a esta como la más importantes, que requiere de planificación, organización, dirección, coordinación y control), así como 14 principios.	Henri Fayol; Luther Gulick; James Mooney; Lyndall Urwick.
	Teoría Burocrática	4 factores: Formalización, especialización, estandarización y centralización. La mejor forma de organización es la que toma decisiones impersonales, y aspira a la excelencia técnica en los empleados, para lo que cuenta con reglas caras y racionales. (Rivas, 2021, pág. 64)	Max Weber; Reinhard Bendix; Robert Merton; Terence Hopins; Alvin Goudner; Metrer Bleu; Phillip Selznick; Richard Scott; Robert Michels.

Teoría de las Relaciones Humanas	Un realce en los aspectos sociales de la organización. La mejor forma de organización es la que considera y busca integrar a las personas que la componen. (Rivas, 2021, pág. 66).	Elton Mayo; Mary Parker Follet; Rensis Likert; Douglas McGregor; Abraham Maslow; Frederik Hezberg; Chris Argyris.
Teoría de los Sistemas Cooperativos	La mejor forma de organización es la que busca asegurar la cooperación de sus miembros, a través de un trato justo e incentivos recíprocos. (Rivas, 2021)	Chester Barnard
Teoría de los Sistemas	Consideradas como sistemas abiertos, sumamente complejos, con subsistemas interdependientes con el ambiente a través de múltiples entradas y salidas. De esta se derivan la teoría matemática/cuantitativa y la Teoría de Sistemas	Ludwin Von Bertalanffy; Daniel Katz; Robert Kahn; Kenneth Boulding
Teoría de la desconcentración Federal	Aboga por la desconcentración, y transferencia de responsabilidad operativa 5 Principios: Administración integral (por criterios de rentabilidad); autonomía de gerentes de líneas de negocios; evaluación de gestión de unidades de negocio; no más centros reguladores operativos; creación de centros de resultados y centros de costos, medidos con indicadores de desempeño.	Peter Drucker
Teoría del comportamiento	Enfocado en las decisiones, en su proceso, como aspecto crítico de la administración. Ubicando (como en una pirámide), las decisiones estratégicas en lo más alto, luego las tácticas y por último las operativas. Y caracterizando las decisiones en programables y no programables, según su naturaleza.	Herbert Simon; March.
Teoría Política	Organizaciones vistas como fuente constante de intereses de grupo que se encuentran permanentemente en conflicto. Las organizaciones dependen del contexto en 3 posibles aspectos: Importancia del recurso; grado de discreción de quienes controlan el recurso y control monopólico u oligopólico. Ante estas se plantean 4 opciones de organización.	Philip Salancik; Pfeffer

	Teoría del Desarrollo Organizacional	Aplicación de disciplinas del comportamiento al conocimiento gerencial. Destaca el compromiso de la alta dirección para el éxito del Desarrollo Organizacional y aplicando medidas a todos los niveles organizativos de la empresa (individual, interpersonal, grupal, intergrupala)	Kurt Lewin; Douglas McGregor; Shepard
	Teoría de la Contingencia	Considerado como un primer gran rompimiento con criterios universalistas. Visión situacional. Una plataforma flexible para explicar excepciones de la investigación aplicada. Considera como aspectos críticos el tamaño de la organización, ambiente organizacional y la tecnología.	L. J. Carr; Kurt Lewin; Harvard Business School; John Child; Tom Burns/G. Stalker; J. Woodward.
Teorías Modernas	Teoría de la Ecología de la Población.	Enfoque darwinista de las organizaciones, que resalta la importancia del entorno en la subsistencia. Según esta teoría la mejor organización es la que se adapta para seguir funcionando eficientemente. (Rivas, 2021, pág. 79)	Hannan & Freeman
	Teoría Institucional	Isomorfismo institucional, que marca la diferencia entre las instituciones públicas, de las empresas privadas (las privadas se enfocan en la eficacia económica, mientras que la pública en la legitimidad y aceptación social.) <i>La mejor forma de organización es la que considera en íntegra a las personas que la hacen funcionar.</i> (Rivas, 2021, pág. 80)	DiMaggio & Powell (1983); Meyer & Rowan (1977)
	Teoría del Costo de Transacciones	Es decir, aquellos costos no recogidos por los precios. Se consideran 3 atributos de la naturaleza de las transacciones: La especificidad de los activos, la frecuencia de las transacciones y las incertidumbres de las transacciones. Considerando que la mejor forma de organización será la que minimiza los costos de transacción.	Williamson (1975)
	Teoría de Juegos y Nueva Investigación de Operaciones.	Reflexión sobre la naturaleza de la conducta racional, como maximizadora de beneficios, con información escasa y asimétrica, en juegos no cooperativos. Con un alto grado de sofisticación matemática ha aportado a la economía, sociología, biología, así como aplicaciones jurídicas, entre otras. Se destaca por	Jon von Neumann & Oscar Morgenstern (1944); Nash (1950); Ghemawat (1991)

	su versatilidad en la solución de problemas.	
Teoría de los Recursos y Capacidades	Realiza el FODA de la organización para la identificación de ventajas competitivas y sostenibles, apoyándose en aquellas fortalezas estratégicas de la organización.	Barney (1991)
Teoría de la Agencia	Análisis de los contratos más eficientes para gobernar la relación principal, con el agente (Director de una empresa con demasiado poder). Entre los aportes principales se cuentan, los 4 costos de agencia de Jensen & Meckling; 2 mecanismos de control de de Eisenhardt. De esta teoría se desprende la Teoría Principal - Agente (aún más compleja)	Rumelet, Schendel & Teece (1991); Galán & Sánchez (2006); Jensen & Meckling (1976); Eisenhardt (1989)
Teoría del Caos Determinista	Colección de técnicas conceptuales, matemáticas y geométricas que definen sistemas complejos como: dinámicos, no lineales y con elementos transaccionales. Considerada un subconjunto de la teoría de la complejidad. Se destaca los aportes de Mackelvey a las Políticas Públicas, Gobierno y Empresas Públicas.	Mcelvey (1976); Campbell (1993)
Teoría de los Sistemas alejados del Equilibrio.	Fundamentada en la termodinámica del no-equilibrio, de las organizaciones vistas como sistemas complejos. La mejor forma de organización es la que puede adaptarse y auto organizarse (Rivas, 2021, pág. 86)	Ilya Prigogine (1980) (1982)
Teoría de Sistemas Complejos Adaptativos.	Considera 2 tipos de sistemas complejos: los de complejidad creciente y los de complejidad decreciente. Proponen 7 caminos que explican la complejidad de un sistema. La mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos entre sus elementos y con el entorno (Rivas, 2021, pág. 86)	Kauffman (1993); Holland (1995); Anderson (1999)

	Teoría de la criticabilidad auto organizada.	Organizaciones con capacidad de autopoiesis (autoproducción y creación). Al mismo tiempo productor y producto, autónomos pero dependientes del entorno (tal como organismos vivos). Organización vista como identidad de un sistema. Aunque el sistema cambien estructuralmente, la red permanece invariable (mientras esté viva y en autopoiesis)	Humberto Maturana; Francisco Varela (1974)
	Teoría de la Complejidad	Las organizaciones son vistas como sistemas adaptativos complejos, que se adaptan a través de la innovación estratégica. Estudia la estructura y sus productos dentro de la multidisciplinariedad necesaria. Considera 3 tipos de complejidad mencionados en forma ascendente: simple, complicada y compleja	Glouberman & Zimmerman (2002)

Fuente: Elaboración propia a partir de Rivas.

Como se puede apreciar, de forma complementaria, en la tabla 2.1., la primera teoría de las denominadas clásicas, es la administración científica de la administración de empresas, de Frederick W. Taylor, fundamentalmente, se sustenta en el estudio de tiempos y movimientos, para crear un supuesto mejor método de trabajo, para lo que se deben considerar tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramienta (Jáuregui, 2007).

La teoría funcional, con Henri Fayol como principal exponente, parte de la idea de que la mejor forma de organizar está basada en distribución de funciones, subsunciones y procedimientos, desarrollados por uno o más puestos y que la administración es la función más importante dentro de la organización. En esta corriente se enfatiza en la estructura que debe tener la organización para alcanzar la eficiencia (Sotomayor, 2009, pág. 1).

La teoría burocrática, con Max Weber como principal referente, desde una perspectiva más rígida que la funcional, ve a la organización como una máquina, que debe funcionar según lo estipulado. También conocido como racional-legal, es más usualmente aplicado a organizaciones de gran tamaño, donde la burocracia es

percibida como el principal elemento de dominación, desde una perspectiva política, que se desarrolla en una relación estrecha con el surgimiento del estado moderno (Castilla, 2016).

La teoría de las relaciones humanas, intenta mostrar el predominio de las emociones sobre las condiciones físicas en la eficiencia del trabajo y la consideración como fundamental, de los elementos sociales, no considerados en la teoría científica. Conocida también como escuela humanística, con Elton Mayo como autor principal, donde se toman en cuenta, tanto las relaciones formales, como las informales, dándoles además un determinado grado de importancia para la dinámica organizacional (Palma, 2011).

La teoría de los sistemas cooperativos de Bernard, pone la atención en la cooperación que considera necesaria para la consecución de los objetivos de la organización, poniendo como ejemplo los pequeños negocios familiares, donde la misma está asegurada. La teoría de los sistemas, de origen en la biología, incorpora la idea de que en lugar de analizar el todo mediante sus partes, explica las partes en términos del todo; es decir, que un sistema tiene partes que se influyen recíprocamente, por lo que, intentar entender el todo mediante el estudio individual de sus partes, es un enfoque equivocado. El enfoque de Barnard es la dirección de la administración en sistemas de cooperación, en referencia a los diversos tipos de organizaciones y tuvo gran influencia de la obra de Mary Parker Follet (Martínez).

La teoría de sistemas, encabezada por Von Bertalanffy, es considerable como originaria del pensamiento sistémico, que hace una propuesta holística de unificación de las disciplinas científicas, para interpretar el mundo en su totalidad (Rivas, 2021, pág. 67). La teoría de la desconcentración federal, ubicada en un contexto internacional de necesidad de expandir la capacidad de ofrecer bienes y servicios, da realce a la idea de la autonomía de los gerentes, los cuales debían en todo caso, ser evaluados por sus resultados. La teoría del comportamiento nos dice que la mejor forma de organización es la que permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones y en la consecución de los objetivos, de acuerdo con su nivel posición en la jerarquía (Rivas, 2021, pág. 70).

La teoría política plantea, para los tres aspectos fundamentales de dependencia de las organizaciones, cuatro opciones de organización, las cuales son: 1) Adaptarse o modificar las restricciones; 2) modificar las interdependencias a través de fusiones, diversificaciones y crecimiento; 3) negociar en el contexto a través de *joint ventures* u otro tipo de asociación; 4) cambiar la legitimidad del contexto a través de acciones políticas (Rivas, 2021, pág. 71). Cabe mencionar, que es esta la más usada en organizaciones de gobierno.

La teoría del desarrollo organizacional propone que la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planificado basado en la colaboración de los diferentes niveles jerárquicos de la organización. *Es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que se puedan adaptar mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos* (Segredo, García, Cabrera, & Victoria, 2017, pág. 89).

La teoría de la contingencia, como se menciona en la tabla considera cada situación investigada de la organización, destacando tres aspectos clave: Su tamaño: capacidad física, cantidad de personas/personal; insumos/productos de la organización y recursos y disposición de la empresa. Su ambiente en relación a como interactúa con la estructura de la organización: dividiéndolas en mecánicas (grandes y burocráticas) y en orgánicas (pequeñas y con ambiente dinámico). Por último, su tecnología como condicionante y factor descriptivo de la organización que se trate. Una de las contribuciones principales de esta teoría es la enumeración de elementos de contingencia y la identificación de las relaciones entre estos y los elementos estructurales (Barrientos, 2013, pág. 21).

Dentro de las teorías consideradas modernas, la teoría de la ecología de la población, que, con un enfoque darwinista de las organizaciones, propone que una estructura que ha sido exitosa puede ser aprovechada por una organización para sobrevivir. Fundamentalmente el modelo pone de relieve, el rol del ambiente en la determinación de la supervivencia o no de las organizaciones, más allá de su capacidad de adaptarse al ambiente (Garcilazo, 2011).

La teoría institucional, recordando la diferencia entre las organizaciones privadas y las de carácter público, nos dice que las organizaciones son sistemas sociales, además de técnicos y, en consecuencia, necesitan un abordaje social, no únicamente de eficiencia (Rivas, 2021, pág. 80). Esta teoría sostiene que las estructuras organizacionales que se tornan isomorfas con los mitos del ambiente institucional, a diferencia de aquellas que se estructuran en respuesta a las demandas de la producción técnica y del intercambio, disminuyen el control y la coordinación interna para mantener la legitimidad y conseguir el apoyo.

La teoría institucional, encabezada por Meyer y Rowan, propone, entre otras cosas, que, a mayor número de reglas institucionales racionales, mayor número de organizaciones formales que se estructuran de acuerdo a estas reglas institucionales, que el isomorfismo institucional en las organizaciones incrementa su probabilidad de sobrevivencia y éxito, dado que esto incrementa el nivel de legitimidad y apoyo que esta recibirá de partes mayoritarias de la sociedad. Por último, una hipótesis interesante de esta teoría es que las organizaciones institucionalizadas buscan minimizar la inspección y evaluación, tanto por gerentes internos como por elementos externos, dado que esta implica un riesgo de perder legitimidad (Meyer & Rowan, 1977).

Dentro de la teoría del costo de transacciones, se especifican algunos de estos costos, como el asociado a la búsqueda del producto, el costo de negociación de contratos para transacciones, y que estos se cumplan, el de búsqueda y comparación de precios relevante, entre otros. Desde la perspectiva de las políticas públicas, la también conocida teoría transaccional considera la actividad política como relaciones contractuales, con las instituciones como reguladoras de dicha actividad política, principal determinante de los resultados que puedan tener las políticas públicas (Arias & Caballero, 2003).

La teoría de juegos y la nueva investigación de operaciones, hace su reflexión fundamental alrededor de la racionalidad egoísta que compite y coopera, con información asimétrica. La teoría de los recursos y las capacidades, argumenta que la mejor organización es aquella que administra más estratégicamente y racionalmente

sus capacidades y recursos de forma que convierta sus oportunidades en ventajas competitivas. *En general, cuanto mayor sea el cambio en el entorno de una empresa, más debe procurar basar su estrategia en los recursos y capacidades internos, en vez de hacerlo en el mercado* (Hernández & Mirón, 2002, pág. 69).

La teoría de la agencia hace un análisis alrededor de las formas de gobernar la relación principal con el agente, tomando como criterio el control del comportamiento del agente. Parte del comportamiento como variable explicativa, la diferencia entre las preferencias del principal, y las preferencias de los agentes, que a su vez van a verse influidas por los hechos del entorno, como la tecnología del sector y otros elementos internos, como el tamaño de la organización, como condicionantes de los comportamientos en la organización (Peris-Ortiz, Armengot, Rech, & Montiel, 2012).

Dentro de la teoría del caos determinista, se detallan aportes relacionados con el ámbito público, por su especial relevancia para este trabajo de investigación. En 1976, McKelvey intenta demostrar un comportamiento caótico en las políticas públicas, cuando no está claramente demarcada la preferencia de votantes, respecto a algún candidato a representante, aunque estos aportes tienen muchas críticas en referencia a no considerar a las instituciones como entidades realmente caóticas, sino más bien relativamente predecibles.

El caos termina con la dicotomía que existía bajo el enfoque determinista tradicional entre determinismo y aleatoriedad. Según este enfoque la incertidumbre proviene de la ignorancia de las diversas causas involucradas en la realización de un evento, así como de la complejidad del mismo (Cabo & Fernández, 2002, pág. 1).

La teoría de los sistemas alejados del equilibrio, de Prigogine (1980, 1982), rápidamente fue adaptada de la termodinámica a la organización, porque suponen ser sistemas abiertos alejados del equilibrio, donde interviene un proceso doble de adaptación y auto organización, así como procesos psicosociales estudiados, que puede corresponder realmente a causas simples (Rivas, 2021, pág. 86).

El meta-concepto del sistema alejado del equilibrio (...) enfatiza el hecho de que los sistemas vivos y los sociales resultan de la interacción de diversos elementos heterogéneos que, a través de largos y azarosos procesos evolutivos, consiguen ensamblarse y generar diferentes niveles de organización y orden estructural (Báez, Rodríguez, & Rábago, 2016, pág. 31).

La teoría de los sistemas complejos adaptativos, considera que la complejidad es producto de la adaptación de los sistemas, que a su vez son considerados como auto organizativos y auto catalíticos.

Los sistemas complejos adaptativos son buscadores de pautas. Interaccionan con el entorno, aprenden de la experiencia y como resultado se adaptan. Así las adaptaciones son un comportamiento determinista y las auto-organizaciones son comportamientos indeterministas, como resultados positivos posteriores a una crisis (Castillo-Villanueva & Velázquez-Torres, 2015, pág. 14).

La teoría de la criticabilidad auto organizada nos indica que la mejor forma de organización, vista como un sistema vivo y en autopoiesis, es la que crea un proceso de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio. Por último, la teoría de la complejidad, afirma que la mejor forma de organización es la que mejor gestiona la complejidad y necesariamente se renueva constantemente (Mancheno-Saá, Bermúdez-Santana, & Pérez-Barrionuevo, 2019, pág. 596).

Por último, la teoría de la complejidad, postula que la mayoría de los problemas contemporáneos son complejos, es decir, que tenemos poca capacidad para abordarlos y predecir sus resultados, por lo tanto, no es posible entender la problemática organizacional sino mediante la participación de diferentes disciplinas. Weaver, por su parte, distingue entre los problemas de simplicidad, los de complejidad organizada y los de complejidad desorganizada (Soler, 2017).

Como pudo notarse en la breve descripción de las diversas escuelas y teorías de la organización, existe una gran diversidad de las fuentes de conocimiento desde las que surgen, así como las alegorías que utilizan para formular sus hipótesis y plantear sus procesos de verificación empírica. Para los fines planteados en esta investigación, resultó de principal importancia el enfoque institucional, en el que la legitimidad pública juega un papel fundamental para el logro de los objetivos, en este caso, de una organización con fines públicos.

2.2. La Dirección Estratégica

Una descripción, a grandes rasgos, de la evolución que ha tenido los modelos de dirección a largo del último siglo, ubicaría en primer lugar a la planeación financiera básica, de presupuestos y controles sobre los mismos, con enfoque cortoplacista. Posteriormente, la planeación a largo plazo, como intento de predecir el futuro, hacía un análisis somero del entorno, tomaba medidas preparándose para dichas posibles eventualidades; así como el ejercicio de un control funcional.

La tercera generación de la fase evolutiva del pensamiento estratégico, corresponde a la planificación estratégica, la cual evalúa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la selección de alternativas estratégicas, que son evaluadas a posteriori. Evalúa las estrategias mediante arboles de decisiones y asigna los recursos de manera más dinámica que su antecesor.

Los modelos de la administración estratégica, por su parte, proponen la capacidad de fomentar la evaluación integral para identificar fuentes de ventaja competitiva, a través del estudio del sector industrial. Incorpora los sistemas de valores y de la cultura como elemento central del cambio que pretende inducir, los cuales ahora no son evaluados a posteriori, sino administrados en tiempo real.

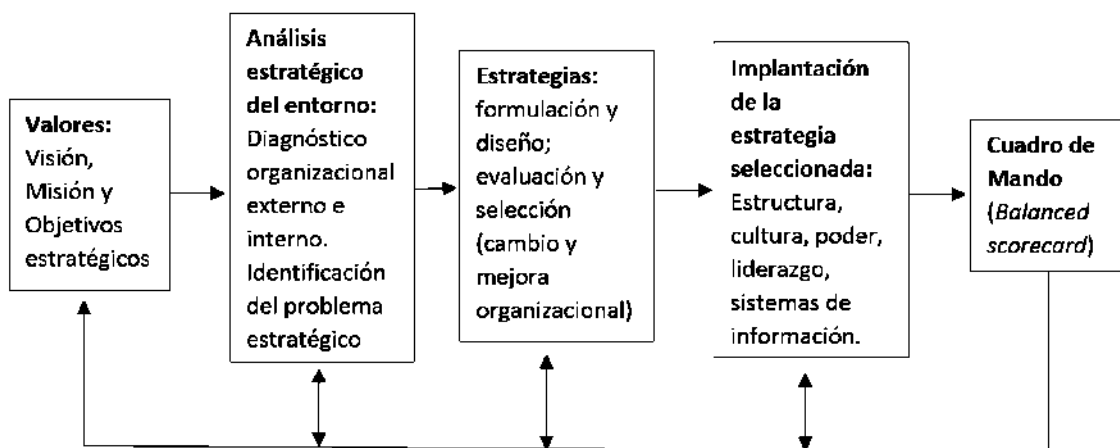
Los llamados modelos de quinta generación, son esfuerzos de dirección estratégica flexible, donde se asumen entornos inciertos y muy cambiantes, en el que son necesarias relaciones de cooperación sinérgica entre las empresas, inclusive entre mismos competidores (Rivas, 2021). El enfoque de la dirección estratégica orienta

a dirigir una estrategia, no administrarla. Este último elemento, refleja la maniobrabilidad, responsabilidad directiva, y audacia, como factores fundamentales, para considerar para esta investigación, mayor relevancia en el enfoque de dirección estratégica, como más avanzado y actual que el de administración estratégica.

2.3. El proceso de la Dirección Estratégica

El proceso de dirección estratégica pretende establecer un orden metodológico para la dirección de diferentes tipos de organizaciones. Este, según Rivas Tovar, involucra seis etapas: 1) Definición de los valores, visión, misión y objetivos estratégicos; 2) análisis estratégico del entorno (diagnóstico organizacional a nivel tanto interno como externo); iii) diseño de estrategias; 4) evaluación y selección de estrategias; 5) implantación de la estrategia seleccionada; 6) *balanced scorecard*, tal como se muestra en el diagrama 2.1 (Delgado, 2013, pág. 45).

Diagrama 2.1.
Proceso de Dirección Estratégica



Fuente: Elaboración propia, con base en Rivas Tovar (2021)

El Diagrama 2.1. describe el modelo de quinta generación de dirección estratégica, que se considera más adecuado para aplicar a la organización que corresponde a este trabajo de investigación, el cual incorpora elementos del proceso de dirección estratégica elaborado por Rivas Tovar (2021), así como otros de la gestión estratégica de la complejidad, dadas las características *no lineales* de la ANFEF.

Los elementos incorporados desde los enfoques de gestión de la complejidad, se incorpora la identificación del problema estratégico, como una confirmación o no, de la hipótesis inicialmente planteada, así como su ampliación y creación de nuevas hipótesis; la interacción más dinámica entre las etapas del proceso, donde cada una de ellas tenga una relación directa con la evaluación y los problemas que surjan puedan ser atendidos con mayor rapidez. Las características sociales serán fundamentales en todo el proceso, como se indica en el análisis de organizaciones complejas, pero principalmente por el carácter público de la ANFEF.

2.3.1. Definición de visión, misión y objetivos de la organización

Toda la carga ideológica de los creadores, y líderes de una organización, así como los valores que comparten están contenidos en la visión de la misma, y por consiguiente en su misión, ambas proyecciones de alto contenido filosófico, de lo que la organización aspira a ser en un largo y mediano plazo, mismas que estarán incorporadas en los objetivos estratégicos, elementos instrumentales para alcanzar las proyecciones aspiracionales de visión y misión.

Para Rivas (2021) la visión está apoyada en los valores de los propietarios, o lo que en este caso se consideró, los visionarios, por su mayor relevancia para la organización abordada, y que estos determinarán a su vez la personalidad de la organización, y es la guía filosófica que determina de forma global a largo plazo el propósito estratégico último de la organización (Delgado, 2013, pág. 47).

La misión, por su parte, debe ser congruente con la visión y la estratégica y por tanto reflejar los valores y la personalidad de la organización, y al igual que la visión, determinarse a partir de la industria de la organización, así como identificar

correctamente los recursos y capacidades de la organización. Sin embargo, la misión, con una proyección temporal más corta que la visión, obedece al cumplimiento de esta última, y es recomendable revisarla en un lapso aproximado de entre 5 y 10 años, en su contenido, más operativamente específico, para el cumplimiento de la visión.

Algunos de los autores que estudiaron la visión y la misión, como Andrew Campbell y Kiran Tawadey en 1992, así como Arnold Hax y Nicolás Majluf en 1993, indicaron algunos componentes que vale la pena considerar al formular una visión y misión estratégica. Entre ellos se encuentran la necesidad de proyectarlos a largo plazo, la necesidad de consenso sobre ellos en la alta dirección, ser congruente con la personalidad de la organización, así como con sus valores, deben ser definidas a partir del campo de actividad de la organización, así como de sus capacidades y recursos a partir de los cuales se constituye su ventaja competitiva. (Rivas, 2021)

Los objetivos, por su parte, tienen un mayor desarrollo teórico, contando incluso con diferentes teorías que los estudian y proponen su definición según sus orientaciones. Dentro de las teorías que abordan los objetivos, se cuentan en su mayoría, las de orientación monetarista y en las utilidades percibidas por sus accionistas, así como el incremento del valor monetario de las empresas que estos poseen. Dentro de estas se pueden encontrar enfoques como el neoclásico, la teoría de la utilidad del directivo, y la de maximización de valor.

En enfoque considerado más acertado para abordar la organización que corresponde en esta investigación, es la *teoría de objetivos organizacionales*, desarrollado por Cyert y March (1963), en su *teoría del comportamiento*, que, si bien no entra en conflicto con la idea de la creación de valor, considera la organización como una coalición de intereses, con objetivos dinámicos y variados, que requieren negociación y acuerdos, más que la búsqueda de unos óptimos máximos. Es decir, la definición de objetivos de la organización a partir de la búsqueda de satisfacer las demandas y necesidades de cuatro grupos fundamentales de agentes de la organización: la comunidad, los grupos que son afectados por la organización y los grupos de la organización. (Rivas, 2021)

2.3.2. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es considerado una etapa fundamental para un proceso directivo, que en resumen sería el análisis externo e interno de la organización. Esto implica conocer la situación y la condición de la organización con sus capacidades internas y su posición en su entorno. Para poder realizar esta evaluación completa del entorno es necesario combinar varias técnicas y para que esta sea integral debe considerar de forma metodológica y ordenada cuatro fases: 1) el análisis del contexto competitivo; 2) análisis externo de la organización; 3) análisis interno de la organización; 4) análisis del portafolio de servicios de la organización. (Rivas, 2021)

En la primera fase del diagnóstico organizacional (D.O.) el análisis del contexto competitivo, el modelo LART, propone la aplicación de cuatro instrumentos, que son: 1) la determinación del campo de actividad de la empresa, que como su nombre dice, delimita el campo de actuación de la organización, para esto el diagrama de abell, es una herramienta muy conocida que analiza grupos de clientes, funciones desarrolladas y las tecnologías que para ello se utilizan. 2) el análisis de la evolución del contexto competitivo, que conlleva el estudio de la evolución de elementos socioculturales referentes a la sociedad donde opera la organización, que son: las evoluciones demográficas, cambios de estilos de vida, cambios en la tecnología, efectos de la internacionalización de la economías, evoluciones en la leyes y los cambios sociales y políticos. (Rivas, 2021)

Continuando con los instrumentos utilizados para el desarrollo de la primera fase: 3) factores clave del éxito, que evidentemente tendrán una gran dependencia por el tipo de organización que se estudie, pero que tienen que ver con las necesidades de los clientes o usuarios de los servicios ofrecidos, así como las acciones y medios que debe disponer la organización para satisfacer esas necesidades; y 4) los grupos estratégicos, que para este trabajo de investigación se puede referir a los grupos de competencia intersectorial institucional que participa en las actividades de la

organización, comprendiendo competencia, como aquello que les compete, más específicamente para este caso, aquello orientado por ley.

La segunda fase del D.O. es el análisis externo de la organización, el cual considera cuatro características que son estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad, que según la mayoría de estudiosos del tema como Emery & Trist (1965), Ansoff (1979), Lawrence & Lorsch (1987) han agrupado en tres modelos de entorno: estable, reactivo-adaptativo, inestable-turbulento. (Rivas, 2021) Entre los modelos e instrumentos que se recomiendan dentro del modelo LART están:

1) Modelo de análisis FODA: método más antiguo de análisis del entorno, desarrollado en 1970 por profesores de la Universidad de Harvard (Learned, Christensen y Gyth). Sus siglas refieren a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, siendo la primera y la tercera referentes a las condiciones internas y la segunda y la cuarta variables referentes al entorno en que la organización opera.

2) Modelo de las 5 Fuerzas: Modelo propuesto por Porter en 1987, se enfoca en las cadenas económicas dentro de las que se desarrollan las actividades de la organización, integrada por proveedores, sector y clientes, para la determinación de ventajas competitivas. Factores como los nuevos entrantes o competidores, la amenaza de sustitución, las barreras de entrada, y de salida del sector industrial, son de análisis permanente.

3) Perfil estratégico del entorno: esta técnica propone dividir el ambiente de la organización en grandes variables a analizar: la dimensión sociocultural, la dimensión socioeconómica, dimensión tecnológica, y dimensión político – legal, misma que deberán ser analizadas por personas con verdadero conocimiento de la organización, dado el carácter cualitativo de su contenido.

Entre otros modelos para nutrir la segunda fase del proceso de D.E. (dirección estratégica), se puede mencionar también; 4) matriz de perfil competitivo (MPC), que pondera los factores críticos de éxito; 5) matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), propuesta por Bada (2003), analiza la fortaleza

financiera, la estabilidad del ambiente, la fortaleza de la industria y la ventaja competitiva (Rivas, 2021); 6) el método de los escenarios, que estudian fundamentalmente el futuro prospectivo de la organización.

El análisis interno de la organización es la tercera fase del D.O., dentro de la cual se identifican cinco técnicas que pueden ser utilizadas: 1) análisis funcional, enumeración de las funciones de las tareas más importantes de la organización; 2) perfil estratégico de la empresa, que igualmente enumera las funciones más importantes en la organización, para posteriormente valorarlas y graficarlas a través de una escala Likert, de forma muy parecida al perfil estratégico externo; 3) la cadena de valor, que el método LART propone analizar partiendo por la infraestructura, seguido por el desarrollo tecnológico y en tercer lugar por sus recursos humanos, esta técnica puede utilizarse como forma de analizar y diagnosticar a la organización, o como método para estudiar su competitividad. (Rivas, 2021)

4) Análisis de recursos y capacidades: es una técnica propuesta en la década de los ochentas, propone un análisis de los recursos tangibles e intangibles con que cuenta la organización que tengan potencial de contribuir con las capacidades de la misma, organizativas y culturales, a través de criterios como la escasez, relevancia, durabilidad transferibilidad, imitabilidad, sustentabilidad y apropiabilidad. Por último, 5) Diagramas de causa y efecto: técnicas especialmente útiles cuando existe la necesidad de alcanzar acuerdos rápidos con grupos de expertos.

El análisis de portafolio de servicios mediante matrices estratégicas, es la cuarta y última fase propuesta de D.O, que propuestas por consultoras internacionales, brindan la posibilidad de combinar los aspectos externos e internos del análisis estratégico. Dentro de las más usadas destacan: 1) matriz cuota de mercado, 2) la matriz de posición competitiva-atractivo de la industria, creado por McKinsey & Co, también llamada de atractividad-competitividad, 3) matriz estratégica orgánica, desarrollada por Arthur D. Little, y por último 4) las matrices tecnológicas, recomendadas para organizaciones altamente intensivas y a la vez vulnerable a los cambios tecnológicos.

Los modelos de identificación de involucrados claves, son cada vez más valorados como necesarios para un buen diagnóstico. Estos modelos parten de una primera aproximación por parte del modelo de Freeman (1984), que habla de *stakeholders*, traducidos como grupos de interés, actores o agentes, por Rivas-Tovar y Bernal-Pedraza (2012). Modelos más completos diferencian los actores internos de los externos y amplían la posibilidad de grupos que deben ser considerados para el análisis de la organización. El análisis de la capacidad de cada grupo de interés de afectar a la organización es una contribución que se atribuye a Savage (2011), el cual brinda la capacidad de explorar y entender el potencial de las relaciones con los actores.

El D.O. es la fase más crítica del proceso de dirección estratégica, que requiere entonces, de un buen conocimiento del campo de competencia, la evolución del contexto competitivo, los factores clave de éxito, evaluación del sector externo e interno, y del portafolio de servicios. Se requiere saber aplicar unas nueve técnicas de diagnóstico, consideradas como un mínimo indispensable para comprender la realidad de la organización y sus retos. (Rivas, 2021)

2.3.3 Formulación y diseño de estrategias

El concepto de estrategia tiene un origen militar, adaptado al ámbito organizacional en los años ochenta en los trabajos de Porter. La formulación de una estrategia consiste en relacionar a una empresa con su ambiente (Porter, 1980, pág. 19). También se puede definir como la guía de la acción producto del análisis interno y externo de la organización, y de una evaluación realista de los recursos y capacidades con que cuenta. (Rivas, 2021) Para que una estrategia sea exitosa, Rivas-Tovar indica que debe reunir cuatro condiciones: 1) una definición clara de objetivos a largo plazo, 2) un conocimiento profundo de las debilidades y fortalezas, así como de los recursos y capacidades, 3) un conocimiento profundo del campo de actuación, y 4) una implementación exitosa y sistemática de la estrategia. (Delgado, 2013)

Según Rivas (2021), entre algunas de las escuelas de estrategia, se pueden mencionar, entre las de carácter prospectivo y descriptivo están, las estrategias corporativas; las alianzas estratégicas; estrategias de estabilidad; estrategias de asociatividad; estrategias de supervivencia; las fusiones; estrategias de internacionalización; estrategias de entrada en mercados globales; estrategias de negocios; estrategias funcionales; estrategias de mejora de la calidad; estrategias de gestión del conocimiento; estrategias de recursos humanos; estrategias del sector público, que en principio son las de mayor interés para este estudio y que serán priorizadas dada la vasta variedad de teorías al respecto, fundamentalmente ligada al ámbito privado y lucrativo de organizaciones.

La escuela de las estrategias corporativas, consideran cuatro posibles estrategias: crecimiento, estabilidad supervivencia e internacionalización. Su denominación de corporativa, puede tomarse en referencia a organizaciones de gran tamaño, con esparción espacial de al menos dos líneas de negocios o servicios, sin que éstas sean necesariamente corporaciones de carácter privado; sin embargo, este tipo de estrategias también son utilizadas por organizaciones de tamaño mediano, con necesidad de armonizar sus estrategias. Dentro de las estrategias de crecimiento, están las de carácter interno y las de un crecimiento externo, desarrolladas por Igor Ansoff desde los años cincuenta, en la Matriz de crecimiento de Ansoff.

Otra estrategia son las franquicias, en la que los propietarios intentan crecer a través de terceros, dentro de las cuales están las franquicias comerciales, industriales, de servicios, de esquina y de tienda en tienda. Las Alianzas estratégicas, por otro lado, proponen compartir capacidades y recursos entre dos o más organizaciones sin la necesidad de fusionarse; dentro de las cuales se pueden mencionar las que son para incrementar la fortaleza interna, para fortalecer las posiciones estratégicas actuales, o para incrementar la posición estratégica y pueden tener naturaleza financiera, comercial, productiva, tecnológica, entre otras.

Las estrategias de estabilidad, que son recomendadas para aquellas organizaciones que se considera han superado las etapas de crecimiento y expansión, es decir en su etapa de madurez, dentro de las cuales se pueden

mencionar la reconversión productiva, la reingeniería de procesos dentro de la cual se destaca el trabajo del Modelo de Reymond Manganelli en 1993. Las estrategias asociativas, en las cadenas productivas de las empresas u organizaciones, propone la creación de redes, verticales y horizontales, así como la creación de *clusters* o conglomerados, que permitan la creación de economías de escala, por ejemplo. (Rivas, 2021)

Las estrategias de supervivencia, se componen por la desincorporación de actividades a terceros, o subcontratación, la reingeniería de procesos y el *downsizing*. Por otro lado, las fusiones, son estrategias que también son utilizadas para salvar compañías en posiciones críticas, en las que las empresas permiten ser absorbidas por otras más grandes, a través de la adquisición de acciones, o convirtiéndose en filiales de una nueva casa matriz o *holding*.

Las estrategias de negocios, propone Michael Porter, pueden dirigirse a estrategias genéricas de costos bajos, como el dumping, la estrategia de conquista y la de paraguas, de dominación y abandono; de diferenciación, como las de mejora, especialización, depuración, o limitación; y las estrategias de enfoque. (Rivas, 2021) Las estrategias funcionales, por otra parte, son diseñadas para mejorar la calidad en la función de un área específica de la empresa y estas pueden corresponder a lo productivo, logístico, tecnológico, de marketing, de recursos humanos, de finanzas, de sistemas de información, entre otras.

Las estrategias de mejora de la calidad, considerada como una evolución de la visión *taylorista*, le incorpora la capacidad de poder evaluar la producción momento a momento y no únicamente al final de los procesos y que históricamente han evolucionado a las actualmente reconocidas normas ISO. Las estrategias de gestión del conocimiento, con énfasis en el aspecto colectivo de las organizaciones, para identificar, agrupar, ordenar y compartir conocimiento asimilado por cualquier de sus miembros pueda pertenecer a una red o foro virtual que es accesible a todos los demás miembros, para lo que las tecnologías de la información y la comunicación juegan actualmente un rol trascendental.

Las estrategias de recursos humanos proponen una alineación entre la misión, los objetivos de la organización, sus procesos y servicios, con la cantidad del personal y las competencias requeridas a este, así como de sus actitudes y habilidades. Otra escuela de las estrategias son aquellas implementadas en el sector público, son caracterizadas por buscar el bien público y no el lucro, por lo que algunos conceptos como corporación y rentabilidad, son modificados por otros como institución y beneficio social, el cual es más difícil de cuantificar con exactitud. Estas estrategias, sin bien comparten la misma tipología de las corporativas, en lugar de llamarse corporativas se llaman estrategias institucionales, dentro de las cuales se incluyen igualmente, las de crecimiento interno y externo, de estabilidad, de asociatividad, de supervivencia y de internacionalización.

Una misma organización puede utilizar diferentes tipos de estrategia siempre y cuando estas no entren en conflicto con sus misión, visión y objetivos estratégicos. No necesariamente todas las organizaciones tienen una estrategia clara y aun cuando estas existen, algunas veces solo están en las mentes de los propietarios, directivos, o un cerrado grupo de funcionarios. En realidad, estas tienen que ser conocidas por quienes participan en la organización, para que, acompañada por otros requerimientos como la motivación, puedan ser seguidas y cumplidas.

2.3.4. Evaluación y selección de estrategias

En este acápite se abordará brevemente una de las etapas más importantes para la implantación de la estrategia. Luego de haber realizado el diagnóstico y la formulación y diseño de las estrategias, el modelo LART propone evaluar y seleccionar las estrategias que mejor resultado obtienen, pasándolas por un análisis de su posible aceptabilidad, factibilidad y adecuación. (Rivas, 2021)

En el de aceptabilidad se evalúan la rentabilidad económica de la estrategia, el riesgo que esta supone y las posibles reacciones de grupos de poder. La rentabilidad financiera puede ser medida con técnicas financieras como el valor presente neto, retorno sobre inversión, entre otros. El análisis de riesgo, considera analizar si las decisiones que se van a tomar son programadas o no, así como la

utilización de modelos de simulación para conocer el nivel de riesgo en la toma de decisiones entre unas u otras estrategias. Las reacciones de grupos de poder son usualmente analizadas apoyadas en el modelo de Carnegie, basado en los trabajos de March, Cyert y Herbert Simon en los años 60s y que se interesa principalmente por las coaliciones entre los grupos de poder, para prevenir conflictos, pero reparándose para el mismo.

El análisis de factibilidad se enfoca en los recursos, capacidades y motivación con que realmente cuenta la organización para implementar la estrategia que sea seleccionada, para lo cual utiliza técnicas como los métodos de puntuación, los árboles de decisión, y el método de los escenarios (Delgado, 2013). El primero establece una puntuación a cada factor considerados centrales para un proyecto, los cuales son divididos en sub factores y estos en indicadores y todos suman una puntuación de 100. Los árboles de decisión permiten analizar y formalizar problemas a partir de ordenar sus ideas o elementos principales para determinar posibles estrategias que pueden servir para solucionar la problemática.

En análisis de adecuación se interesa en conocer la capacidad de la estrategia seleccionada de adecuarse al ambiente en el que opera. Entre algunos conjuntos de técnicas existentes para llevar a cabo este análisis, está el enfoque de la lógica estratégica, de corte economicista; el enfoque de la evidencia empírica, usualmente sustentado en bases de datos sobre empresas; y el enfoque de ajuste organizativo que compara la estrategia con el estilo de organización, la cultura, sus políticas, estilos de liderazgo, entre otros aspectos.

2.3.5. Implantación de las estrategias

Una vez seleccionada la estrategia, o combinación de estas, a ser aplicada, es necesario implantar dichas estrategias, es decir introducirlas en la organización. Por razones evidentes esta es la etapa más difícil y delicada de todo el proceso de dirección estratégica, para lo cual existen algunos modelos muy útiles, entre los cuales, se encuentran el modelo de Bossman, el modelo de las 7s de McKinsey, así como el modelo escogido para ser implementado en este trabajo de investigación,

el octaedro interactivo, o modelo LART, los cuales serán brevemente explicados a continuación.

El modelo Bossman propone cuatro factores clave para llevar a cabo la implantación, que son la cultura corporativa, la estructura organizativa, los recursos humanos y la organización de los incentivos y recompensas. (Rivas, 2021) Las 7s de MacKinsey es un modelo elaborado por Pascale, Athos, Peters y Waterman en 1978, y es el más conocido en la literatura, el cual propone 7 factores, todos de igual grado de importancia, aunque todos pueden incidir de forma distinta constantemente. Estos factores son, la estructura, los sistemas, el personal, el estilo administrativo, las habilidades y valores compartidos dentro de la organización.

El modelo LART, u octaedro interactivo de la implantación que incorpora los elementos que considera los aspectos fundamentales, y que tienen el mismo grado de importancia entre sí, que son: (i) la estructura, (ii) la interdependencia de tareas y sus mecanismos de coordinación, (iii) el poder y la centralización, (iv) las competencias del personal, (v) la cultura, (vi) los estilos de liderazgo, (vii) los sistemas de información y (viii) los sistemas de evaluación y recompensas, considerados críticos para para una correcta implantación de estrategias (Delgado, 2013). Esta técnica es recomendable realizable usando la técnica T², en talleres de entre 16 y 20 horas de duración (Rivas, 2021).

En caso de que la estrategia que resulta del proceso de evaluación y selección sea una donde lo que se priorice sea el mejoramiento de una función o un área particular de la organización, escenario para el cual se puede utilizar la metodología LART, no para rediseñar todos sus factores, sino para tomar aquellas que sea relevantes para la implantación de la estrategia funcional, pero sin obviar todos los demás. El

² Consiste en convocar a ejecutivos de todos niveles jerárquicos de la organización, incluyendo personal operativo y dividirlos en grupos donde todas las funciones estén representadas y puedan participar (Rivas Tovar, 2021). Dadas las condiciones en que se desarrolló la presente investigación, no se aspiró al cumplimiento de estas prerrogativas para la formulación de estrategias modestas, que si bien se considera pueden mejorar el desempeño de la ANFEF, no son las mejores obtenibles, con un proceso que a lo interno de la organización si podría ser mejor desarrollado utilizando estas mismas técnicas.

modelo LART tiene la particularidad que permite la evaluación del proceso de implantación de la estrategia. (Rivas, 2021)

2.3.6 El control

Desde una perspectiva de dirección, el control es considerado como la última etapa del proceso administrativo básico. Dentro de este contexto existen varios enfoques desarrollados, entre los cuales podemos mencionar los modelos no formalizados de control, usualmente usados en pequeñas empresas, y los formalizados, dentro de los cuales se encuentra, el enfoque clásico de control, el control de gestión, el control estratégico, y el cuadro de mando (*balanced scorecard*).

Modelos no formalizados de control

Los modelos no formalizados de control, son categorizados por Ouchi (1978) como de control de salidas, asociado con la eficiencia o productividad operativa y es aplicado en organizaciones con resultados medibles y actividades programables; el control del comportamiento se aplica cuando es relativamente difícil medir la productividad de los trabajadores, optando por observar sus conductas y valorando su apego a las normas establecidas; el control de entradas se relaciona con el control del ingreso de miembros apelando a sus competencias, habilidades, o valores.

Modelos formalizados de control

Los modelos formalizados, tienen su primera aparición con el enfoque clásico de control, liderada por el padre de la administración, Henry Fayol, la cual pretende vigilar que todas las operaciones se realicen de acuerdo al plan previamente adoptado en forma de orden y bajo una serie de principios establecidos. (Rivas, 2021) Muchos otros autores ubicados en este enfoque, ofrecieron diferentes propuestas, entorno al control como proceso de verificación contra lo planeado.

El modelo de Terry, creado en 1980 por G. Terry, propone otorgar una unidad de medida a cada uno de los objetivos determinados en el proceso de planeación, que

si bien es más fácil si se piensa en tareas repetitivas desarrolladas en sistemas cerrados, sin embargo, considerar la cuantificación la operación dentro de los objetivos de la planeación, si bien no siempre es posible es un concepto de gran utilidad.

EL modelo de Ouchi (1978), propone tres opciones de control: Control de mercado, utilizado en la competencia de precios para evaluar productividad; el control burocrático para estandarizar y controlar la conducta de los empleados; el control de clan cuando se pretende controlar la cultura corporativa de la organización, en su sentido colectivo. El control Integral de Vega, como su nombre lo dice, es un modelo integral de control que considera el control financiero, el control administrativo y el control operacional.

Como segundo enfoque de los modelos formalizados de control, está el control de gestión, definido por su creador R. Anthony, *como el proceso mediante el cual los responsables operacionales se aseguran que los recursos son obtenidos y utilizados eficaz y eficientemente, para alcanzar los objetivos de la organización* (Rivas, 2021). Entre algunos modelos de este enfoque aplicables a organizaciones públicas, según Rivas, está el propuesto por Lebas y Toward en 1980, el de Díaz y Ordóñez en 1984 y el de Resenos y Vergara en 1980.

El modelo de Lebas y Toward (1980) proponen que el control debe estar estrechamente relacionado con las normas que rigen a la organización, las cuales orientan sus acciones y plasmadas en los resultados a corto plazo, en una relación entre subsistemas de gestión provisional, que contempla los objetivos y las normas que se determinan para su cumplimiento; el subsistema de información, que mide resultados y los evalúa; y subsistemas de evaluación; que propone acciones correctivas de ser necesarias.

El modelo de Díaz y Ordóñez (1984), ubica los aspectos políticos como marco de referencia para controlar una organización pública. El modelo de Resenos y Vergara (1980) considera que el control debe ser un proceso que evalúa, compara, critica, corrige redirección, interpreta, y cambia la actuación de la organización, muy lejos

de ser un proceso de coerción. (Rivas, 2021) El modelo de Hofstede (1981), propone seis tipos de control (político, por juicio, intuitivo, de ensayo y error, experto y de rutina) en dependencia de cuatro criterios que son: la claridad o ambigüedad de los objetivos, la factibilidad de medir resultados, conocimiento de la relación causa y efecto y repetición en las actividades.

El tercer enfoque de los modelos formalizados de control, es el control estratégico, relacionado a la administración estratégica, y ubicado al final del proceso administrativo, en el que se valora, mediante la medición de indicadores, el cumplimiento de los objetivos y la efectividad de la estrategia establecida. Este enfoque permanentemente evaluando la información, por lo que tiene grandes requerimientos de este recurso, que procesa en un *sistema de información*, en el que los datos primero son captados luego procesados, analizados, retroalimentados, para la toman decisiones y estas entran de nuevo en el ciclo de control. Dentro de estos sistemas de información podemos contar los ERP (Enterprise Resource Planning) y CRM (Customer Relationship Management).

Ubicado en este enfoque, el modelo de Daft, propone un tipo de control en dependencia de cuatro variables fundamentales que son la tecnología, el entorno y la estructura, que presente en diferentes combinaciones recomienda o un control burocrático, o uno de clan o un control de mercado.

Por último, el cuadro de mando o *balanced scorecard*, parte de los modelos de control formalizados, es considerada la forma más vanguardista de medir el cumplimiento de la estrategia. Este modelo se inicia con la elaboración de un mapa estratégico, para establecer las relaciones causa y efecto que conecte los resultados esperados, con los inductores que lo harán posible. El concepto de cuadros de mando fue introducido por Kaplan y Norton en 2003, que propusieron una relación causa-efecto en cuatro variables, que a su parte deben formar parte del cuadro de mando: el enfoque financiero, el del cliente, el de los procesos internos y del aprendizaje. (Rivas, 2021)

La perspectiva financiera es la que orienta el proceso general y la estrategia en el sentido de que toda empresa u organización, de alguna forma, se dedica a la creación de valor, ya sea mediante la producción de bienes, la comercialización, o los servicios. La perspectiva del cliente se orienta a satisfacer las demandas de los clientes, así como la calidad de los productos o servicios que se les ofrece, mediante la evaluación de las variables, precio, calidad del producto, calidad del servicio y entrega.

La perspectiva de los procesos internos, se enfoca en las prioridades estratégicas de los procesos que crean satisfacción en los clientes o en los ciudadanos en caso de ser una organización pública, ubicando en el cuadro de mando las relaciones causa-efecto entre ellas. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, relacionada con los activos intangibles de la organización, de importancia superlativa para que la organización pueda cumplir con sus objetivos y satisfacer la necesidad de sus consumidores o usuarios. Esta perspectiva tiene cuatro dimensiones: las competencias estratégicas, las tecnologías estratégicas, la cultura y recursos humanos y las rutinas y estructuras organizacionales.

Una vez definido el mapa estratégico, es momento de establecer los indicadores que medirán la correlación de las variables del cuadro de mando. Independientemente del nivel de complejidad del cuadro de mando este debe contar con cuatro elementos: datos del desempeño del año anterior en ese respecto, una meta propuesta, indicador de desempeño (bajo, estándar, sobresaliente, y un semáforo del indicador. Si no existe la posibilidad de conseguir datos de desempeño previo, se puede estimar con la ayuda de un experto, o buscando información de organizaciones similares o competidoras.

Vale la pena mencionar, lo que destaca Rivas en su libro sobre el modelo LART, por el carácter público de la organización que compete abordar en este trabajo de investigación, y es que en una organización de carácter público la eficiencia no siempre es el eje determinante de la gestión, sino el beneficio social o la utilidad pública que se está generando, dado que la sobrevivencia y posible crecimiento de la organización, más cuando esta es joven, depende de la aprobación que esta

pueda tener para conseguir la legitimidad necesaria para obtener los recursos que requiere para su desarrollo.

Capítulo 3: La economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa y la Administración Nacional de las Ferias de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa

Con la principal finalidad de ahondar en la política de desarrollo de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa, así como en la ANFEF, el siguiente capítulo se describe la joven política. Por otro lado, se pretende ubicar la actuación de la ANFEF en el marco de la actual política, considerando además el más reciente Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza para el período 2022 al 2026.

3.1. Políticas antecesoras a la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa

A continuación, se espera contribuir a la comprensión del contexto histórico del desarrollo de una política que atiende a una gran cantidad de micro, pequeño y mediana empresa de Nicaragua, dirigida y gestionada por el MEFCCA, haciendo un principal enfoque en las poblaciones socioeconómicamente más vulnerables, que se auto emplean a través de la producción y comercialización de diversos productos, asistiéndolos con financiamiento, capacitación, espacios de comercialización libres de costos, entre otros servicios públicos.

De acuerdo con el primer capítulo del texto titulado Plan de lucha contra la pobreza para el desarrollo humano 2022 – 2026, realizado por el gobierno de reconciliación y unidad nacional, el modelo social y económico implantado por los tres gobiernos antecesores (1990 – 2006), fue el neoliberalismo, con fundamento filosófico en el consenso de Washington. El neoliberalismo tiene los siguientes principios: la mercantilización de todo bien y servicio; predominio de corporaciones, transnacionales y oligopolios; consumismo y desarrollismo; privatización y desregularización para un *Estado mínimo*; destrucción de la naturaleza y d medio ambiente. (Nicaragua G. d., 2021)

Entre algunos de los efectos más relevantes que tuvo el sistema neoliberal implantado en Nicaragua, durante esos tres períodos de gobierno, están las llamadas políticas de ajuste estructural (PAE), en Nicaragua introducidas como políticas de estabilización y ajuste estructural, que generaron el despido de 183,000 trabajadores y trabajadoras del estado; el cierre privatización o devolución a antiguos propietarios, de 351 empresas públicas agrupadas en la corporación nacional de empresas públicas (CORNAP); la privatización de bancos estatales; la privatización de la generación y distribución de energía eléctrica; quedó pendiente la implementación de un proceso de privatización de acueductos y alcantarillados; así como una reforma a la seguridad social racionalización las pensiones. (Nicaragua G. d., 2021)

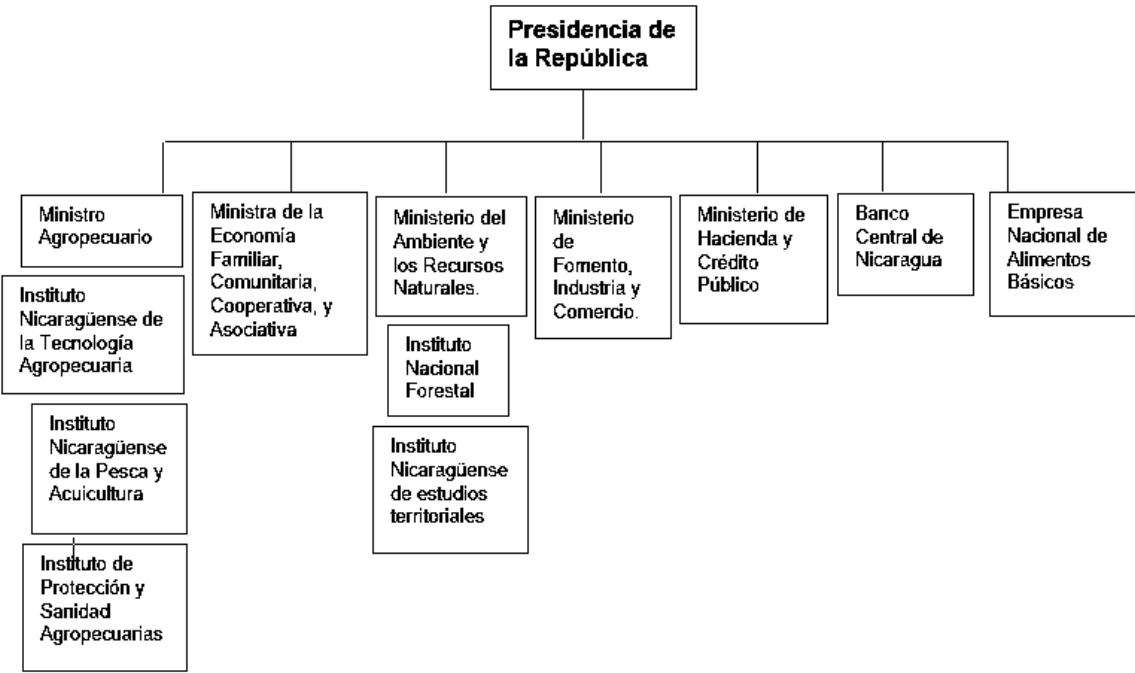
Más allá de debates ideológicos, es evidente que, para fines de esta investigación, que pretende el fortalecimiento de la capacidad de dirección estratégica y de gestión de una empresa pública, el desarrollo de un sistema que pretende llevar al estado a un nivel mínimo, es una contradicción conceptual y práctica con el desarrollo de un comercio justo. La limitada infraestructura de transporte, escolar, hospitalaria, y de otros servicios básicos, se constituyeron en serias limitaciones para reducir la pobreza. (Nicaragua G. d., 2021) Por lo anterior, se establece que no existen antecedentes inmediatos de esta política, dado que existe una contradicción fundamental con el sistema vigente en los tres periodos previos, contrarios al comercio justo y la lucha contra la pobreza y la pobreza extrema.

3.2. Sistema de Producción Consumo y Comercio

El sistema de producción, consumo y comercio, es una organización de carácter multisectorial, que aglutina la agenda productiva nacional de Nicaragua, la cual ha tenido, correspondiente con el desarrollo de la dinámica política del país, un funcionamiento muy variante en dependencia de las dos corrientes ideológicas que han precedido el gobierno a lo largo de los últimos 42 años de historia democrática de la República de Nicaragua.

Actualmente el Sistema de producción consumo y comercio, presidido por el presidente de la República y conformado por los(as) ministros(as) y directores(as) de las diferentes instituciones que componen el quehacer productivo y comercial desde el sector público, sigue una estrategia de desarrollo, partiendo de la erradicación de la pobreza extrema y la pobreza en todas sus formas como base del desarrollo económico y social de la nación.

Figura 3.1
Organigrama del Sistema de Producción, Consumo y Comercio



Fuente: Elaboración propia a partir del MAG (MAG, s.f.)

Esta representación gráfica de las estructuras jerárquicas y de toma de decisión del Sistema nacional de producción, consumo y comercio, pretende a su vez mostrar el grado de autonomía que a cada instituto, relacionado a su vez con la labor de ciertos ministerios, más arriba de la jerarquía gubernamental, tiene, para formulación de sus propias estrategias, en sus ramas específicas, en la búsqueda de la

consecución de los objetivos del sistema, planteados en un plan nacional de producción, consumo y comercio elaborado y publicado de forma anual.

Es importante mencionar a su vez el rol diferenciado que juega cada ministerio e institución, de acuerdo al rol que juega en el acompañamiento del gobierno a la producción, sin embargo, todos juegan un papel clave de comunicación e información veraz de la situación y perspectivas de sus respectivas áreas de trabajo en sus respectivas comisiones. Se puede observar, además, un grupo de ministerios e institutos que ejecutan los planes y otros que los evalúan desde una perspectiva económica y financiera del gasto público y la posición económica del país en relación al plan. Las primeras se fundamentan, por orientación política del presidente, en asambleas territoriales que aglomeran a productores de todo tipo, principalmente agrícolas por la naturaleza de la economía nicaragüense, que son el sustento de la economía nacional. Dándole a su vez, una faceta democrática y participativa al sistema, que estructura sus planes anuales de forma ascendente.

3.3. Ministerio de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa (MEFCCA)

Las industrias culturales y creativas, según la interpretación de los liderazgos del gobierno, fundamentos del potencial productivo de Nicaragua, dada la tradición productiva de fuerte arraigo cultural de su creación artesanal y artística, que puede correlacionarse directamente con las culturas originarias que habitaron por milenios en el actual territorio nicaragüense. (Midence & Alonso, 2018)

El impulso de estas características culturales, en adición a la gran proporción de pequeños productores agrícolas, empresarios o comerciantes, trabajadores por cuenta propia, del denominado sector informal, se considera como estratégico para el desarrollo económico nicaragüense, el desarrollo de estos sectores de la economía a través de una política de desarrollo de industrias creativas y con alto contenido cultural, a través de una serie de estrategias.

El Ministerio de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa, uno de los más novedosos creados por el gobierno sandinista³, forma parte del sistema nacional de producción, consumo y comercio, dentro del cual juega un rol de promotor de una industria creativa con un fuerte arraigo cultural e innovador, principalmente enfocada a trabajar con micro, pequeños y medianos empresarios(as) (MIPYMES).

Es en el año 2012, que la asamblea nacional de la República aprueba la ley 804, en la que se crea el MEFCCA, el cual absorbe anteriores entidades de gobierno (Instituto de Desarrollo Rural, Instituto de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) , y atribuciones de otras (Programa de Seguridad Alimentaria, hasta entonces ejecutado por el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), y funciones del Ministerio de Fomento a la Industria y Comercio (MIFIC)) para integrarlas en el MEFCCA, que se conforma por delegaciones departamentales, regionales y municipales, en todos los departamentos y regiones autónomas del país. En el año 2013, en la Ley No. 885, artículo 31., se le atribuyen a este una serie de nuevas funciones.

3.3.1. Misión

En el sitio web del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa se define la misión del mismo de la forma siguiente: *Coordinar e implementar políticas, programas y estrategias, fomentando capacidades para el desarrollo de la economía familiar, comunitaria, asociativa y cooperativa, contribuyendo a mejorar la producción y productividad de las familias.* (MEFCCA, Economía Familiar, s.f.)

³ Es parte de un modelo de protagonismo fraternal, solidario y complementario, impulsado por el Frente Sandinista de Liberación Nacional, partido gobernante en Nicaragua. Este modelo sociopolítico y económico es la base fundamental del Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza, elaborado por el actual gobierno. En este modelo, el ser humano es considerado como el centro de las políticas y estrategias y la lucha contra la pobreza es el objetivo primordial, y como parte fundamental del mismo se han creado Leyes y Ministerios que sirvan de soporte institucional para hacer la transición hacia dicho modelo. Uno de los cuales es el MEFCCA, creado en 2012.

3.3.2. Visión

De igual forma se obtuvo la visión del MEFCCA, en el sitio web de la institución, donde se expresa de la siguiente manera: *Institución garante de la producción y del desarrollo de la economía familiar y comunitaria, los talleres y pequeños negocios, la pequeña industria, asociatividad y el cooperativismo. Trabajamos con valores de compromiso, innovación, trabajo en equipo, respeto, ética y solidaridad, para cumplir nuestros objetivos.* (MEFCCA, Economía Familiar, s.f.)

3.3.3. Funciones del Ministerio de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa, según la Ley 885

Se consideró pertinente y necesario para los fines descriptivos y explicativos del ámbito y contexto institucional de la organización estudiada, parafrasear el artículo 31 de la Ley No. 885 de reformas y adiciones a la ley No. 290, Ley de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo, donde se mencionan a detalle las funciones y atribuciones del MEFCCA, siendo la última de ellas, de especial interés para el desarrollo de la presente investigación. Es importante recalcar que estas funciones, sin bien susceptibles a ajustes y mejoras, -de las cuales algunas son propuestas en este texto, en comparación con el texto original de la ley- le otorga un rango constitucional al ámbito de acción del ministerio.

Entre las palabras principales que describen las funciones atribuidas por ley al MEFCCA, se encuentran, diseñar, coordinar, ejecutar, perfeccionar, planes, políticas, programas, proyectos y estrategias que promuevan el desarrollo de los actores de la economía familiar, enfatizando en la sustentabilidad ambiental, los saberes originarios, el enfoque de género, la identidad cultural de los pequeños negocios y medianos negocios.

En esta descripción detallada de las funciones y atribuciones del Ministerio de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa, se puede observar el rol que debe jugar la administración nacional de ferias de la economía familiar, en la

comercialización, promoción, transferencia de conocimientos tradicionales, y enlaces productivos para lo que la política considera protagonistas, sin considerar la satisfacción y percepción de los usuarios directos o consumidores de estos espacios, que son protagonizados por productores agrícolas pequeños y familiares artesanos, entre otros emprendedores de la economía familiar y creativa.

3.3.4. Ejes transformadores del Ministerio de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa, según la Ley 885

Se consideró pertinente y necesario para los fines descriptivos y explicativos del ámbito y contexto institucional de la organización estudiada, igual que en el inciso anterior, parafrasear el artículo 31. de la Ley No. 885 de reformas y adiciones a la Ley No. 290, ley de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo, donde se mencionan a detalle los ejes transversales del ministerio, mismos que además describen su carga de valores establecidos.

Los ejes transformadores descritos en la ley; la familia, la comunidad, la asociatividad y el cooperativismo, la planificación territorial, los pequeños y medianos negocios, diversificación de la producción, aumento de la productividad, conservación ambiental, y el modelo productivo originarios y afrodescendiente. (Nicaragua A. N., Ley de Reformas y Adiciones a la Ley No. 290, "Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo, 2013)

En conjunto con las funciones y atribuciones, los ejes transversales del ministerio, brindan elementos suficientes para medir y valorar el cumplimiento del programa en su ámbito de competencia e implementación, así como la posibilidad de encontrar aspectos a fortalecer, tanto en la formulación y diseño, como en la implementación y evaluación de las ferias de la economía familiar, en aquellos aspectos relacionados con la comercialización, los espacios de comercialización y otras oportunidades sinérgicas que estos puedan producir para mejorar otros aspectos.

3.3.5. Entes descentralizados del Ministerio de economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa

A continuación, se hará una breve descripción de uno de los entes descentralizados del Ministerio de economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa. Siendo el otro (ANFEF) de ellos, la organización el que interesa estudiar de forma directa, en este trabajo de investigación, por lo que se describirá de forma más detallada en el siguiente inciso.

Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)

Órgano encargado del fomento y desarrollo del movimiento cooperativo, mediante la promoción, divulgación, capacitación y fortalecimiento al sector cooperativo. Orientado por el valor de calidad y calidez humana en la atención a los cooperativistas. Dentro de los servicios que brinda están: Asistencia técnica, Talleres de Capacitación en Legislación Cooperativa, Programas de capacitación y cursos especializados de fortalecimiento administrativo y empresarial de las cooperativas en sus diferentes modalidades; acompañamiento en la elaboración de Estudios de viabilidad, Planes Estratégicos, Promoción y divulgación de la doctrina y filosofía cooperativa. Cuenta con una Dirección Ejecutiva, Dirección de Capacitación y Dirección de Fomento Cooperativo. (MEFCCA, Economía Familiar, s.f.)

3.4. Administración nacional de ferias de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa (ANFEF)

La Administración Nacional de Ferias nace como un ente descentralizado del Ministerio de economía familiar, comunitaria, cooperativa, asociativa, para jugar un rol estratégico en la comercialización de los productos que las micro y pequeñas empresas de la economía familiar producen con el acompañamiento del ministerio en sus diferentes programas y políticas. Facilitar la comercialización y promoción de estos productos, a través de puntos de venta libres de costos, promoviendo la economía creativa.

En palabras del viceministro de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa, José Benito Aragón, la estrategia de comercialización, de la que las ferias de la economía familiar son la espina dorsal, es acercar al productor con el

consumidor, eliminando al intermediario, que se lucra a costa de ambos. (Aragón, 2021) Para los fines de esta investigación, el productor será conocido, ante la organización, como usuario indirecto, y el consumidor, como usuario indirecto. Por otro lado, el viceministro señala, en la misma entrevista la importancia de las ferias de la economía familiar para acopiar y comercializar los excedentes productivos de sus protagonistas, en el caso de productos agrícolas.

Por su parte, la ministra de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa, Justa Pérez, brinda en una entrevista, algunos resultados generales obtenidos alrededor de esta estrategia de comercialización de la nueva economía creativa nacional. En el ciclo de ocho años, del 2013 al 2021, se han llevado a cabo 36,249 ferias la economía familiar, con la participación de más de 400,000 protagonistas, e ingresos producidos a estos, alrededor de C\$ 1,218,000,000.00 (Pérez, 2021), cifras a partir de las cual se puede obtener información de mucho interés para el diagnóstico organizacional.

El sitio web del Ministerio de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa, muestra una descripción de la Administración Nacional de Ferias de la Economía Familiar. Como ente descentralizado del MEFCCA, enfocada en el desarrollo de un parque nacional de ferias, ubicado en la capital, Managua, y que a su vez aglutine a productores de diversos departamentos del país, pero sin considerar dentro de su descripción y funciones inmediatas la coordinación que a nivel territorial deben desarrollar, para el desarrollo de las ferias de la economía familiar que se llevan a cabo en los demás 153 municipios del país.

En una entrevista llevada a cabo para fines de esta investigación, con la encargada de las ferias de la economía familiar en el municipio de Masaya, Cinthia Norori, el primero de septiembre de 2021, se aclara que la organización e implementación de las ferias a nivel territorial es responsabilidad del MEFCCA, y que la coordinación con la ANFEF tiene que ver con la transferencia de información sobre resultados, y propuestas de cantidad y tipo de ferias a realizar en posteriores períodos mensuales, trimestrales, semestrales, para su verificación con respecto a la estrategia misma y su respectiva aprobación. Esto muestra que existe una

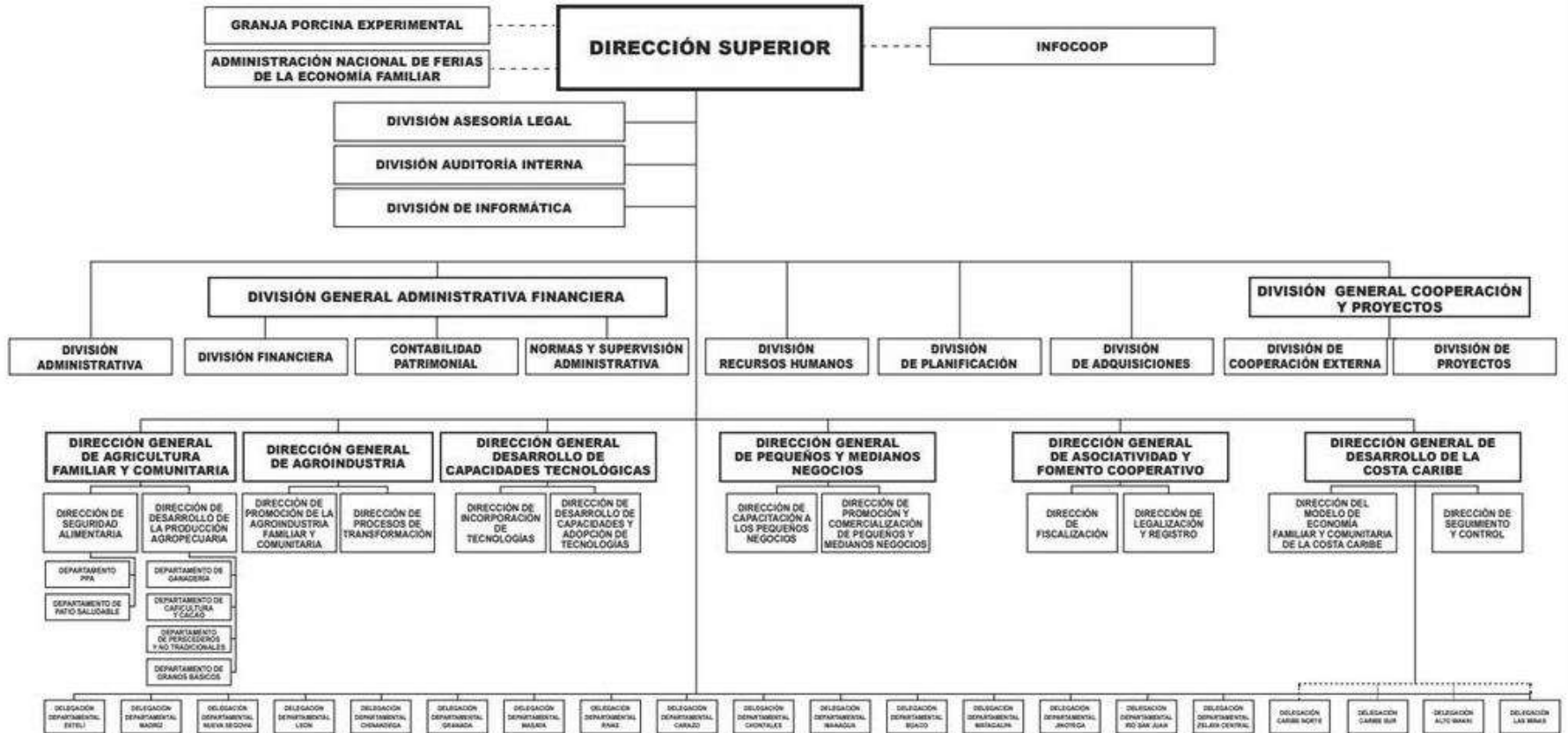
autonomía territorial, tanto en las propuestas temáticas, así como en su implementación, lo que hace de esta una organización ciertamente heterogénea en su implementación territorial.

En esta descripción, el sitio web oficial del MEFCCA describe al parque nacional de ferias como función única de la ANFEF, como una *plataforma de comercialización* conformada por terrazas desde donde se promueve el emprendedurismo, y se da a conocer los diferentes rubros productivos del país.

El Parque ofrece espacios de promoción, comercialización, transferencias de saberes tradicionales, generación de oportunidades y encadenamiento productivos para los pequeños negocios y la pequeña y mediana producción urbana. El Parque de Feria abre sus puertas todos los fines de semana del año, partiendo de ferias temáticas que reúnen a protagonistas de todo el territorio a nivel nacional.

En este espacio de comercialización se destaca producción primaria, agricultura, productos agroindustriales con valor agregado, artesanía, bisutería y manualidades, cuero calzados, textil y madera, así mismo los Ranchos Gastronómicos y casa temáticas donde podrá degustar una amplia variedad de platillos típicos nicaragüenses.” (MEFCCA, Economía Familiar, s.f.)

Figura 3.2.
Organigrama del MEFCCA



Fuente: Ministerio de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa. (2018)

En la figura 3.2. se pueden identificar que la implementación de la ANFEF como administradora de la estrategia de las ferias de la economía familiar, es ejecutada e implementada a través de la estructura organizacional territorial del Ministerio de la economía familiar. Por otro lado, la aprobación de la cantidad de eventos a desarrollar es analizada de forma centralizada de acuerdo a la capacidad de cada territorio de implementar la estrategia. Por su parte la ANFEF, operativamente se limita a la administración del parque nacional de ferias, con presencia en 1 municipio, pero incidencia en una buena parte del país, en su capacidad de albergar a miles de protagonistas.

De la descripción del sitio web oficial del MEFCCA, se asume que el ámbito de trabajo de la ANFEF, para garantizar el desarrollo de la comercialización local y nacional, de los micro, pequeños y medianos productores agropecuarios, artesanos de la industria creativa y cultural de las diferentes regiones del país, es suficiente con organizar y coordinar el parque nacional de ferias, de Managua, y vigilar de forma centralizada la estrategia que es ejecutada de forma parcialmente autónoma por encargados del ministerio en cada municipio y un equipo logístico que ejecuta las tareas principales.

Considerando lo que es públicamente disponible, en el sitio web del ministerio, existe la necesidad de una mejor definición de los aspectos fundamentales de la organización, como son su misión y visión, así como sus objetivos estratégicos, los cuales puedan ser cuantificables y evaluables para su mejora continua, más allá de la simple ejecución de un número determinado de ferias al mes o al año. Existe la necesidad de especificar mejor las funciones y coordinación de la ANFEF de cara a la implementación territorial de la estrategia, con las diferentes instituciones, en cada municipio y departamento, que garantice una economía interconectada y asociativa, pero localmente fuerte a nivel de autogestión.

Por otro lado, se identifica, dentro de las funciones y atribuciones específicas, descritas detalladamente en el inciso anterior, los aspectos que deben ser medidos y valorados para verificar el cumplimiento en la implementación de las ferias de la

economía familiar, un programa fundamental para el buen desarrollo de la estrategia de la economía familiar y creativa. Entre los aspectos que se consideran necesarios medir, con el fin de verificar a su vez la legitimidad del programa en su implementación tienen que ver con el impulso que este ofrece a la promoción, comercialización, generación de oportunidades y encadenamientos productivos para los protagonistas, transferencia de saberes tradicionales de producción y consumo, prácticas conservacionistas y ambientales, y la participación social en la toma de decisiones y planificación de los espacios del programa en cada territorio.

3.4.1. La estrategia de fomento a los pequeños y medianos negocios urbanos y rurales y las Ferias de la economía familiar

El Ministerio de hacienda y crédito público de la República de Nicaragua, publica anualmente un informe denominado “Informe de liquidación del presupuesto general de la república”, en el cual se muestra la inversión social de lucha contra la pobreza y su nivel de ejecución presupuestal. Para tener una idea más clara de la dimensión de la estrategia, en relación al tamaño del ministerio que la gestiona, se hará una comparación de la inversión realizada en esta desde los años 2015 a 2017, de los cuales se cuenta con información útil. Los informes de años posteriores al 2018, se han reportado de forma distinta, haciendo más difícil su sistematización.

En primer lugar, es importante destacar que aproximadamente el 80% del presupuesto destinado para el Ministerio de economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa, es destinado a la lucha contra la pobreza a través de sus distintas estrategias, programas y proyectos. Una de esas estrategias es la llamada, de fomento de pequeños y medianos negocios urbanos y rurales, la cual cuenta con una partida denominada “servicios de fomento de ferias de la economía familiar”, la cual tuvo un comportamiento decreciente respecto a la inversión social en reducción de la pobreza, a través del ministerio. Pasando de un 5.3% del total (Nicaragua M. d., 2016), en 2015, a un 5% en 2016 (Nicaragua M. d., 2017) y un 4.1% en 2017 (Nicaragua M. d., 2018).

3.4.2. La ANFEF y las ferias de la economía familiar en el plan de lucha contra la pobreza y para el desarrollo humano 2022 – 2026

El actual gobierno de la República de Nicaragua, mantiene como una de sus estrategias para el próximo periodo presidencial, la creación de espacios de comercialización, en diferentes modalidades, para la lucha contra la pobreza. Desde 2007, el Gobierno viene promoviendo los espacios públicos para la comercialización como parte del Desarrollo Económico Local, dada su importancia en el fomento de las ventajas comparativas y en la competitividad territorial, la generación de empleos y la lucha contra la pobreza. (Nicaragua G. d., 2021, pág. 123)

Dentro de esta estrategia, en la que se procura la incorporación de los productores agrícolas y de otros productos dentro de la actividad comercial de sus propios productos, se contempla la realización de 66,210 ferias nacionales, departamentales e internacionales, así como eventos para la promoción de estos productos. Por otro lado, se propone la construcción de seis nuevos mercados y la ampliación y mejora de otros 33, como una estrategia complementaria, no competitiva con los mercados municipales. Es importante destacar que, en este plan de gobierno propuesto para el próximo período presidencial, menciona un total de 920,475 protagonistas actuales del conglomerado de programas y proyectos del Ministerio de la economía familiar, asociativa, comunitaria, cooperativa y asociativa.

Si se toma en cuenta que se realizaron, desde el 2013, hasta mayo del presente año, 36,249 ferias de la economía familiar, y que para el año 2026 se proyecta haber realizado un total del 66,210, se puede observar que se plantea la ejecución de aproximadamente el 83% de la cantidad de ferias realizadas en un plazo de 8 años (2013-2021), en un plazo de 5 años, lo que implicaría una intensificación de la estrategia. Esto se puede explicar en parte por la efectividad que tiene la estrategia, y por otro lado por la ruptura parcial del gobierno con sectores empresariales privados, involucrados directa o indirectamente con el intento de golpe de estado que sufrió el gobierno de turno en el año 2018, lo cual motivó al gobierno a

intensificar su visión popular de desarrollo económico del país, priorizando a los sectores más vulnerables.

Entre los 12 lineamientos estratégicos esenciales mencionados en este Plan, para *seguir cambiando a Nicaragua*, para los próximos cinco años de gobierno, se encuentran tres que tienen un vínculo positivo con el desarrollo de las Ferias de la economía familiar: *4) consolidar los bienes y servicios públicos, para el bienestar social y el buen vivir; 8) desarrollo de la economía creativa, familiar y emprendedora, con énfasis en modelos asociativos; 9) Dinamizar el comercio y los mercados locales e internacionales.* (Nicaragua G. d., 2021, pág. 8)

3.4.3. Las ferias de la economía familiar en el plan nacional de producción 2021 – 2022

En el plan nacional para el año en curso, el desarrollo de las ferias de la economía familiar es considerada como una de las acciones estratégicas. *Realizaremos 14,631 ferias agropecuarios y de micro y pequeñas empresas, que involucran a más de 122,000 protagonistas, promovidos y acompañados por el Sistema nacional de producción, consumo, y comercio.* (Nicaragua G. d., 2021, pág. 28)

Esto implicaría la intensificación del programa y las estrategias, para el impulso del comercio justo, considerando que implicaría desarrollar aproximadamente el 39% de todas las ferias creadas a la fecha (aproximadamente 36,000), durante ocho años, en uno solo año. Por otro lado, si se considera que en plan de lucha contra la pobreza considera la creación de aproximadamente 66,000 ferias para el 2026, el crecimiento de la estrategia es muy prudente en su desarrollo dado que para los años 2023, 2024, 2025 y 2026 se tendrían que desarrollar unas 4,000 ferias por año para alcanzar las 66,000, considerando que en el plan nacional de producción de este año se dejaría el saldo en 50,000 ferias desarrolladas, dejando solo 16,000 para los cuatro años restantes.

3.4.4. Las ferias de economía social a nivel internacional

Para poder tomar aprendizaje de experiencias en el contexto internacional, se tomarán aspectos fundamentales de estrategias similares desde contextos más alejados, en Europa, a otros más cercanos cultural y geográficamente hablando.

Ferias de la economía solidaria en Barcelona

En el contexto europeo, Blanca Crespo y Fernando Sabín, aportan los objetivos de la Feria de economía solidaria de Barcelona, como los que consideran más representativos de los mercados sociales europeos. Entre algunos de estos objetivos se encuentran:

- Dar a conocer la economía solidaria y las soluciones que aporta a las necesidades materiales de las personas en su vida cotidiana.
- Divulgar las alternativas que aporta la economía solidaria a la crisis, en el corto, mediano y largo plazo para salir del capitalismo.
- Dar visibilidad al tejido comercial y empresarial de la economía social y solidaria.
- Incrementar la conciencia del “sector económico” entre los protagonistas de iniciativas de economía social.
- Fomentar la cooperación entre los agentes de la economía solidaria.
- Aumentar el número de personas y organizaciones comprometidas en las iniciativas de la economía solidaria, como consumidoras, proveedoras, o emprendedoras.
- Consolidar como un referente periódico del mercado social. (Arnold & Galán, 2014)

Cada feria responde a las necesidades y particularidades de su mercado, adquiriendo sello propio bajo estas especificidades. Algunas se realizan de manera anual y tienen amplia proyección geográfica (...) mientras que otras se celebran mensualmente y se circunscriben a los barrios en que se ubican. (Arnold & Galán,

2014, pág. 111) Se puede observar que el enfoque español está en la promoción de un modelo de producción e intercambio alternativo al sistema capitalista, por lo que el argumento y la interpelación a los consumidores para que realicen un consumo consciente toma relevancia fundamental.

Ferias ciudadanas solidarias en Ecuador

En el contexto latinoamericano, el caso ecuatoriano de desarrollo de ferias solidarias, se da bajo el concepto de comercio justo y desarrollo comunitario. En el caso de la Provincia Imbabura, es el gobierno provincial en conjunto con el Departamento de desarrollo económico y social quienes gestionan las ferias solidarias. En ellas se promovió el intercambio directo entre productores y consumidores, tratando de quitarle espacio a los intermediarios. La presencia de mujeres en las ferias de esta provincia es mayoritaria, con un 89%. (López, Romero, & Villegas, 2017, pág. 552)

Del artículo anteriormente citado, es importante destacar la correcta importancia que se le atribuye al precio de los productos, de forma que este permita contribuir a la seguridad alimentaria de los consumidores, incrementando así su capacidad adquisitiva de estos, y a la vez permitiendo la rentabilidad e inversión a largo plazo de los protagonistas, reduciendo la pobreza por ambas vías.

Entre algunos de los rubros en que se invierte están *principalmente: equipamiento e indumentaria, (carpas, mesas, gavetas, vitrinas, balanzas), y material promocional y en algunos casos capacitación (manejo financiero, manipulación de alimentos, fortalecimiento socio-organizativo)*. (López, Romero, & Villegas, 2017, pág. 552) Es importante destacar que el contexto ecuatoriano, para participar en las ferias solidarias es necesario conformar y ser parte de alguna asociación productiva.

Las ferias del agricultor en Costa Rica

En un contexto todavía más cercano al nicaragüense, al menos en lo geográfico. Considerando además la gran cantidad de población nicaragüense que reside y

trabaja en suelo costarricense y que construye una identidad binacional en millones de habitantes de ambos países.

En el contexto costarricense existe el Programa nacional de ferias del agricultor (PNFA), de forma que fuera de uso exclusivo de pequeños y medianos productores nacionales de los sectores de la producción agrícola, pecuaria y forestal, pesca y acuicultura, avicultura, agroindustria y artesanía, en forma individual u organizada, con el fin de poner el relación directa o productores con consumidores, de forma que los primeros obtengan buenos precios y calidad y los segundos incrementen su rentabilidad, eliminando los intermediarios (Escobar, González, & Rojas, 2014, pág. 78). Es importante señalar que en Costa Rica la estrategia se enfoca principalmente a la comercialización de productos agrícolas, mientras que en Nicaragua la participación de otros productos a comercializar, es mayor.

Algunos de los problemas identificados por la FAO son:

- Deficiencias en inocuidad de alimentos;
- Infraestructura inadecuada en materia de tramos, agua, electricidad y disposición de desechos sólidos;
- Distribución deficiente del espacio urbano;
- Invisibilidad de colectivos culturales diversos;
- Ausencia de un enfoque alimentario nutricional que promueva la venta y consumo de los productos frescos y naturales ofrecidos;
- Deficiente capacidad de gestión;
- Inexistencia de campañas de divulgación y comunicación que promueva las Ferias y muestre la cultura que contienen;
- Fuerte competencia de supermercados y otros mercados;
- Minoritaria presencia de personas productoras, en comparación con quienes son intermediarias;
- Ausencia de servicios complementarios;
- Deficientes vínculos de las Ferias con grupos de la comunidad y con gobiernos locales respectivos. (Cascante, Acuña, Escobar, & Martínez, 2012)

Para los cuales Cascante, Acuña, Escobar y Martínez (2012) propusieron las siguientes estrategias:

- Promoción de un enfoque de interculturalidad, reconociendo, y apoyando a todos los grupos que participan en las Ferias.
- Favorecer el encuentro entre productores y consumidores.
- Creación de espacios de convivencia.
- Fortalecimiento de la gestión empresarial mediante la asesoría y capacitación.
- Contribución a la generación de condiciones para una presencia mayoritaria de productores sobre intermediarios.
- Posicionamiento de las Ferias del agricultor como un espacio turístico y educativo.
- Promoción de “cultores” de las Ferias del Agricultor, quienes promuevan la cultura en las comunidades aledañas a las Ferias.
- Fortalecimiento del servicio al cliente.
- Implementación de campañas de divulgación.
- Fortalecimiento de capacidades de los productores y artesanos en materia de alimentación y nutrición, servicio al cliente e interculturalidad. (Cascante, Acuña, Escobar, & Martínez, 2012)

Es importante la cantidad de elementos similares que se podrían identificar entre los problemáticas y estrategias entre las ferias del agricultor en Costa Rica y las ferias de la economía familiar en Nicaragua; sin embargo, hay elementos que se diferencian en lo fundamental de las estrategias. Una de las diferencias que se deben considerar, como excepciones que son importantes de tomar en cuenta, es que la estrategia en el caso nicaragüense se aborda desde la producción de una gama más amplia de productos por su enfoque social de reducción y eliminación de la pobreza, mientras que en Costa Rica se identifican aspectos más relacionados con la interculturalidad o multiculturalidad. Es de sumo interés poder identificar lo mejor del abordaje y gestión en el vecino país, sin obviar sus diferencias fundamentales.

Capítulo 4: Trabajo de campo, resultados y análisis

El trabajo de campo, comprende -según la metodología LART de modelos de dirección estratégica- establecer las misión, visión y objetivos estratégicos de la organización sujeta a investigación. Posteriormente la realización de un diagnóstico organizacional que permita comprender el funcionamiento y posicionamiento de la organización, para la formulación de una serie de estrategias, que posteriormente serán evaluadas y seleccionadas a través de unos criterios relevantes para organizaciones de carácter público. Por último, se implanta la estrategia en el funcionamiento actual de la organización y se propone un cuadro de mando que permita la dirección oportuna de la estrategia.

4.1. Visión, misión y objetivos estratégicos

En la administración nacional de ferias de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa existe un vacío en la determinación oficial y universal a nivel de todos los territorios, de una misión, visión y objetivos estratégicos propios de la organización, que por su parte si cuenta con la categorización de ente descentralizado del ministerio. Si bien, el sitio web del ministerio de la economía familiar cuenta con un apartado de la Administración Nacional de Ferias, este únicamente muestra una misión referente al Parque Nacional de Ferias, anteriormente mencionado y ubicado específicamente en el municipio de Managua.

4.2. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es el análisis del contexto de competencia, de los factores internos y externos y la evaluación del portafolio de servicios de la organización (Delgado, 2013, pág. 47). Para esta fundamental etapa del proceso de dirección estratégica, según la metodología LART, el primer paso es la

determinación de la competencia y el campo de actividades de la organización, para lo cual se hará uso del Diagrama de Abell.

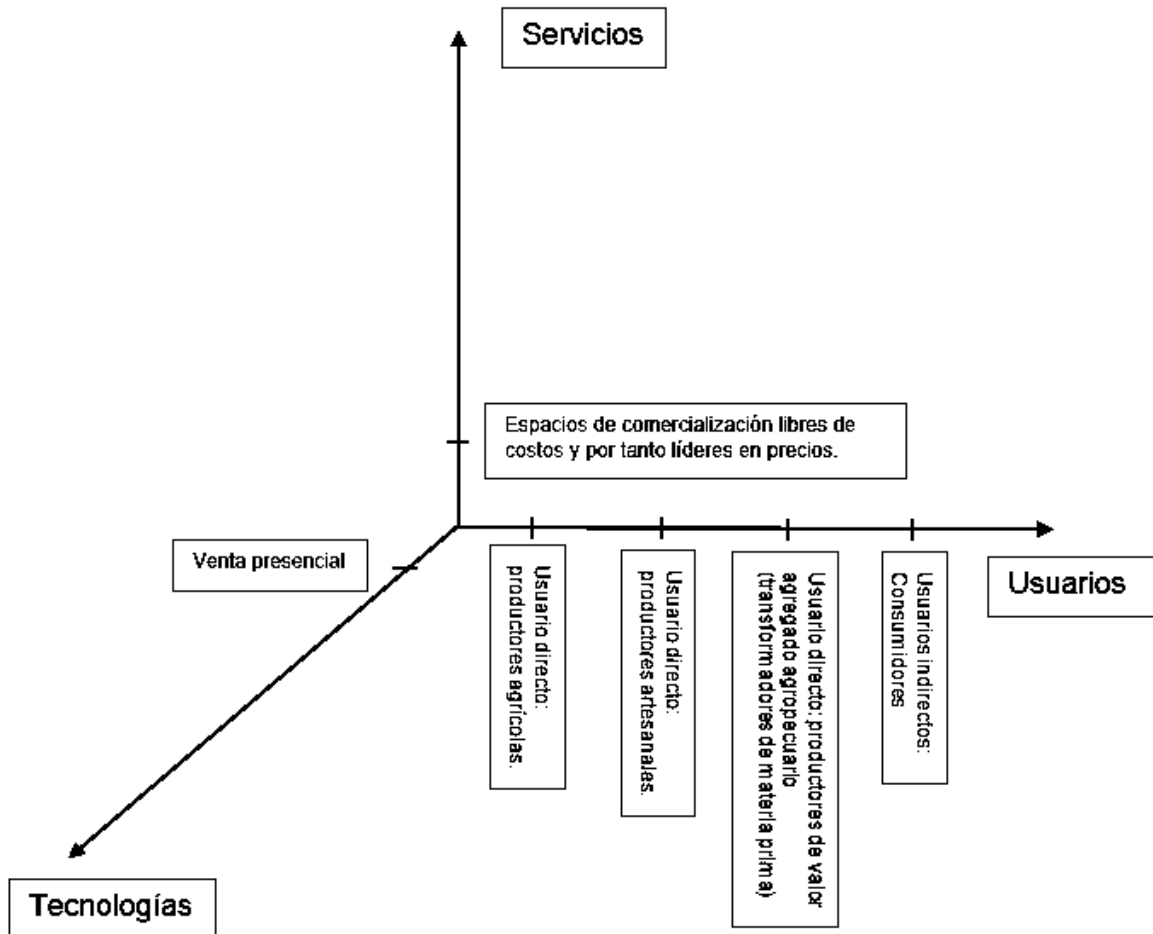
4.2.1. Análisis del contexto de competencia

En las organizaciones de carácter público, es bien sabido que la finalidad es la búsqueda del bienestar social y el beneficio público, y aun cuando siempre está de por medio la producción de valor, incluso económico, generalmente será, como es en este caso, la utilidad y ganancia social. De acuerdo con esta distinción respecto a las empresas de carácter privado, estas organizaciones de carácter público generalmente no tienen competencia directa dentro del mercado, pero si un marco de competencia de acuerdo con las responsabilidades y tareas que se le han encomendado.

1. Determinación del campo de actividades de la ANF

Con la intención de ubicar en un plano de tres dimensiones la actividad de la organización, se utilizó el Diagrama de Abell para plasmar los usuarios, los servicios ofrecidos a estos, así como las tecnologías utilizadas para llevar esto a cabo. En la figura 4.1 se puede apreciar la simpleza del campo de acción de la administración nacional de ferias en cuanto garante y administrador de espacios de comercialización, tanto permanentes como temporales.

Figura 4.1
Diagrama de Abell para la ANF



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los usuarios de la ANFEF, tanto en el parque nacional de ferias, como en el resto de ferias de la economía familiar desarrolladas en el territorio, dadas las responsabilidades atribuidas a este órgano por ley, se destacan los llamados protagonistas, que, dentro del lenguaje oficial de la estrategia, son los únicos usuarios abordados y que en este trabajo serán denominados usuarios directos. Estos usuarios directos, son principalmente productores agropecuarios, de hortalizas, granos básicos, entre otros, así como de diferentes tipos y estilos de artesanía, como la mueblería, el bordado, el calzado, entre otros. En la práctica, algunos de estos usuarios directos o protagonistas, se encuentran también comerciantes de diversos productos.

Los usuarios indirectos, son una propuesta de esta investigación que se considera un elemento necesario a ser incorporado en el análisis. Estos usuarios indirectos son todos los visitantes y consumidores de las ferias de la economía familiar. Mismos que producen el intercambio que genera valor para los protagonistas y que se considera deben ser incorporados en la estrategia de comercialización de la administración nacional de ferias.

Los servicios que se ofrecen tanto a usuarios directos como indirectos, son en cuanto al primero, un espacio de comercialización ameno y gratuito para la comercialización de sus productos, lo cual le permite ampliar su margen de ganancia respecto a los costos de arrendamiento en los mercados. Para los segundos el beneficio radica en el acceso a productos locales a menor precio, fortaleciendo su economía y seguridad alimentaria y nutricional. El ahorro de los usuarios indirectos es exactamente proporcional a la diferencia de precios entre las ferias de la economía familiar y los mercados locales.

Las tecnologías implementadas para garantizar espacios de comercialización libres de costos, tienen que ver con la habilitación y mantenimiento de espacios de venta directa, ya sean permanentes o temporales, -como es el caso de muchos municipios del país que no cuentan con un parque de ferias, donde se usan tiendas llamadas toldos- que deben garantizar el acceso a servicios básicos en dependencia del tipo de feria que se realice, así como el lugar.

Una hipótesis que surge de este análisis es que el beneficio que se promete a los protagonistas de la economía familiar, tiene que ver fundamentalmente con el valor que se produce en el intercambio que realizan los consumidores que cada fin de semana visitan las ferias de la economía familiar y consumen sus productos, por lo tanto, a mayor demanda de usuarios indirectos, o consumidores de los productos de la economía familiar y visitantes de las ferias de la economía familiar, mayor será el beneficio para los usuarios directos, protagonistas de la economía familiar y la demanda de estos sobre los espacios de comercialización.

El sector industrial o de servicio, como tal es creado por la organización en el país, y no se vislumbra que pueda ser penetrado por grandes o medianos participantes privados, dado que el negocio, como tal es uno de tipo social o público, en cuanto se trata de la creación de valor para micro, pequeños y medianos empresarios y productores que no cuentan con una plataforma de comercialización o aquellos que quieran transicional a una más económica y beneficiosa para su economía. La administración nacional de ferias logra esto mediante el aseguramiento de espacios de comercialización libres de costos, en los cuales se propicia la transferencia de conocimientos, los encadenamientos productivos, entre otras prácticas que promueven el desarrollo de estos negocios.

2. Factores Clave del éxito.

Para identificar los factores clave del éxito, se realizaron encuestas a 21 usuarios visitantes, consumidores y 14 a usuarios protagonistas, pequeños empresarios de la economía familiar, los días 21 y 22 de agosto en las instalaciones del Parque Nacional de Ferias. A continuación, se establecen cinco aspectos que, según el método LART, permitirán conocer los factores claves del éxito para la ANFEF.

1. ¿Quiénes son nuestros usuarios?
2. ¿Qué quieren nuestros usuarios?
3. Análisis de la demanda.
4. Análisis de la competencia.
5. Factores clave del éxito. (Delgado, 2013, pág. 68)

¿Quiénes son nuestros usuarios?

De acuerdo con la información del Diagrama de Abell, los usuarios son, tanto directos, como indirectos. Dentro de los primeros, se encuentran protagonistas productores agropecuarios, protagonistas artesanos, protagonistas transformadores de materias primas, agregando valor agregado a productos agrícolas. Los usuarios indirectos son población en general, no estudiada en términos de mercadeo, por la Administración Nacional de Ferias en un sentido nacional.

¿Qué quieren nuestros usuarios?

De acuerdo con las encuestas realizadas en el Parque Nacional de Ferias, tanto a usuarios directos, como usuarios indirectos o consumidores, se obtuvieron resultados respecto a los aspectos considerados más importantes para unos y otros usuarios. De los 14 usuarios directos, o protagonistas emprendedores encuestados, un 79% declara que están principalmente interesados en tener buenas ventas y que se han mantenido en las ferias por esa misma razón, y un 27% considera la principal razón la promoción que estos espacios le generan a sus productos. La asociatividad y la adquisición de nuevos conocimientos no son percibidos por los protagonistas como aspectos principales respecto a las FEF.

Por su parte, los usuarios indirectos, o consumidores de las FEF, aproximadamente un 52% de los 21 usuarios encuestados, priorizó los buenos precios como la razón principal por la que visita y busca las Ferias de la economía familiar. Mientras que aproximadamente un 24% de los encuestados busca principalmente el ambiente de las ferias para entretenerse y pasar momentos en familiar, principalmente en referencia a los parques de ferias. Por su parte la calidad y variedad de los productos no fueron considerados aspectos primordiales por la mayoría de los encuestados, únicamente para cerca de 10% y 14% respectivamente.

Análisis de la demanda

Con respecto a la demanda del servicio público por parte de los usuarios directos o protagonistas, actualmente las ferias de la economía familiar han acogido a un total superior a los 400,000 protagonistas, o usuarios directos desde 2013. Si bien no existe una fuente para determinar la evolución de esta demanda en los últimos años, se intuye que la demanda de los protagonistas productores se ha reducido. Esto se deduce del cierre de algunos parques de feria municipales como es el caso de el del municipio de Masaya, así como el incremento de protagonistas comerciantes.

En referencia a los usuarios directos o consumidores, se hizo un análisis fundamentado en la *encuesta a usuarios de las ferias economía familiar* de los principales productos o servicios adquiridos o consumidos en las mismas. Poco más

del 71 % de los encuestados mencionaron consumir comidas preparadas, en segundo lugar, los alimentos, con un 57% de menciones en las encuestas. Las artesanías, en un tercer lugar, que incluyen bisutería, adornos, entre otros, fueron mencionados por un 38% de los y las encuestadas. Un 24% aproximadamente, mencionó buscar en las ferias los productos de la medicina familiar producidos por los protagonistas, y únicamente un 14% mencionó en entretenimiento en las ferias como un producto o servicio demandado en estos espacios.

Análisis de la competencia

En referencia a la competencia por los usuarios directos o protagonistas, están los mercados municipales, que implican un mayor costo para ellos, y que, sin embargo cerca de un 36% de los encuestados ubicaron como forma o punto de venta principal utilizado para comercializar sus productos, mientras que solo un 7% de los encuestados ubica a las ferias de la economía familiar como su principal punto de comercialización, sin embargo un 57% lo ubicó como segundo punto de comercialización utilizado. Únicamente un 14% señaló utilizar principalmente los intermediarios comerciantes, como primer canal de comercialización.

La competencia indirecta, en cuanto a que los consumidores, o usuarios indirectos, que prefieran hacer sus compras en otros establecimientos de bajo costo, están los mercados municipales, que cerca de un 48% de los encuestados indicó como principal centro de compras de los productos adquiridos en las FEF. Así como en supermercados como palí y maxipalí de la transnacional Wal-Mart, ubicados en segundo lugar con un 33% de los encuestados que utilizan estos como sus principales canales de compra. Solo cerca de un 10% de los encuestados utiliza el primer lugar las ferias de la economía familiar como su método de compra.

Factores clave del éxito

- Mantener interés de los consumidores o usuarios indirectos ya que estos son fundamentales para mantener e incrementar el nivel de ventas para los protagonistas de las FEF.

- Mantener buenos precios como principal motivación de los usuarios indirectos o consumidores para asistir a las FEF.

4.2.2. Análisis externo de la ANF.

Para el análisis externo de la administración nacional de ferias, siguiendo las recomendaciones de Rivas (2021), se realizará un análisis genérico considerando las siguientes características del entorno de la organización: su estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad.

1. F.O.D.A.

Para la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la administración nacional de ferias se consideran las opiniones de participantes tanto directos como indirectos, funcionarios, así como el criterio del investigador al incluir aspectos deducibles del entorno inmediato de la organización, como se muestra en la tabla 4.1.

Tabla 4.1.
Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad financiera: financiamiento de la organización en Presupuesto general de la República. • Seguridad en la demanda del servicio: protagonistas atendidos y registrados por el MEFCCA. • Cobertura nacional a través del MEFCCA. • Cohesión política: en la ejecución y coordinación interinstitucional que permite: • Flexibilidad operativa: entre las organizaciones del estado nicaragüense 	<ul style="list-style-type: none"> • Información: registros relativos a los protagonistas y sus negocios, para la creación de plataformas virtuales de promoción o comercialización. U otros usos. • Entorno político: favorable a la intensificación y/o crecimiento de la estrategia. • Crecimiento demográfico: permite la posibilidad de incrementar el mercado de la economía familiar.

alrededor de metas y objetivos de desarrollo económico y social.	<ul style="list-style-type: none"> Disposición de espacios públicos: puede incrementarse los espacios públicos destinados a la comercialización de los bienes de la economía familiar.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Indeterminación de la estructura en territorios: No existe organigrama para la ejecución de las ferias en los territorios, así como tampoco manuales de la organización. Indicadores ineficientes para evaluar públicamente: algunos indicadores mencionados en los informes orales o escritos son insuficientes o superficiales. (ejemplo: cantidad de ferias realizadas a nivel nacional; es muy inexacto) Ubicación de edificios: no todos los municipios cuentan con espacios permanentes habilitados para las ferias, y en algunos municipios donde existen, fueron ubicados en lugares de difícil acceso para los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Salud pública: la pandemia por COVID 19 representa un riesgo y una amenaza para la estrategia de comercialización de las FEF, eventualmente. Recorte presupuestario por incumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

Fuente: Elaboración propia.

Como muestra el análisis plasmado en la tabla 4.1. es importante considerar las oportunidades y amenazas, que conforman los elementos del entorno, para la formulación de las estrategias. Tanto el entorno político que permite la intensificación de la estrategia actual, así como el crecimiento demográfico, entre otras oportunidades, así como la actual pandemia por COVID 19, y un posible eventual recorte presupuestario para las ferias de la economía familiar, entre algunas de las amenazas que deben tomarse en cuenta, a partir de este análisis.

2. Modelo de 5 Fuerzas

El sector de las ferias de comercialización en Nicaragua es revisado a través del modelo de 5 fuerzas de Porter, expuesto a continuación.

✓ Barreras de entrada

Mientras es muy sencillo crear una pequeña organización, la magnitud de recursos y capacidades requeridas para organizar una industria militar, por ejemplo, es altísima, es decir, en ese sector operan muy pocos competidores y es poco probable la entrada de nuevos actores. (Delgado, 2013, pág. 95)

- **Existencia de barreras de mercado** Baja

				x
--	--	--	--	---

 Alta

- **Requerimientos de capital** Baja

			x	
--	--	--	---	--

 Alta

- **Ventajas en la curva de aprendizaje** Baja

			x	
--	--	--	---	--

 Alta

- **Mejora en la tecnología** Baja

x				
---	--	--	--	--

 Alta

- **Políticas gubernamentales** Baja

	x			
--	---	--	--	--

 Alta

La denominación “nacional” de la administración nacional de ferias, hace que las barreras de entrada sean considerables en el alcance territorial, así como en el requerimiento de capital que esto implicaría y aún en lo local, implicaría un alto nivel de organización de las familias protagonistas en los territorios, es decir conocimiento organizacional del tejido de protagonistas. La tecnología por su parte, no juega un rol determinante como barrera de entrada de nuevas empresas u organizaciones. Las políticas gubernamentales no restringen el ingreso al sector de prestación de servicio de espacios de comercialización libres de costos, pero este está casi absolutamente restringido por el mercado para aquellos actores que sean de

carácter privado, que buscan lucro privado, lo que limita casi absolutamente la competencia en este sector, que muestra su carácter eminentemente público, a excepción de organizaciones no gubernamentales que sí podrían competir íntegramente.

✓ Poder de negociación de los usuarios y compradores

Para los fines de esta investigación es pertinente insistir en que los usuarios se dividen en directos e indirectos, siendo estos últimos los consumidores directos de los productos de las ferias de la economía familiar. En relación con el posible ingreso de nuevos actores en este sector público, por ejemplo, organizaciones no gubernamentales, esto implicaría un aumento en la eficiencia del sector y un beneficio para los consumidores en precio, aumentando así los costos que las empresas u organizaciones deberán asumir para mantenerlos.

- **Concentración de usuarios directos** Baja

		x		
--	--	---	--	--

 Alta
- **Concentración de usuarios indirectos** Baja

	x			
--	---	--	--	--

 Alta
- **Facilidad del UI para cambiar de empresa** Baja

			x	
--	--	--	---	--

 Alta
- **Facilidad del UD para cambiar de empresa** Baja

x				
---	--	--	--	--

 Alta
- **Sensibilidad del comprador (UI), al precio** Baja

			x	
--	--	--	---	--

 Alta

La concentración de usuarios directos, es decir de los empresarios, protagonistas de las ferias de la economía familiar, se explica en el espacio de comercialización, así como otros espacios de desarrollo de la política, los cuales comparten y les sirven de base para organizarse políticamente. A diferencia de los usuarios

indirectos, que están muchos más dispersos y tienen poca interrelación y organización entre sí.

Sin embargo estos usuarios indirectos, que representan a los compradores de los productos de los protagonistas de las ferias, tienen una mayor facilidad para cambiar de productos o de empresa, del sector privado que provean los artículos sustitutos, mientras que los usuarios directos, conocidos en la estrategia como protagonistas, no cuentan con la posibilidad de cambiar a otra organización que le ofrezca las mismas favorables, -gratuitas- condiciones de comercialización, dándole poder a la organización sobre ese tipo de usuarios a la hora de imponer condiciones. Por último, la sensibilidad de los usuarios indirectos a los precios de los productos de las ferias de la economía familiar es alta, puesto que son espacios de comercialización a bajo precio y como mencionamos anteriormente, cerca de un 52% lo considera la razón de primer orden. Es necesario apuntar que los usuarios indirectos, muy poco considerados en la estrategia, tienen un alto poder sobre la misma.

✓ Poder de negociación de los proveedores

En esta parte se analiza el nivel de amenaza que pueden significar el poder de los proveedores sobre este sector público de desarrollo de espacios de comercialización libres de costos, para los micro, pequeños y medianos actores de la economía familiar y creativa, ya sea por la especialidad de los insumos que proveen, o por su concentración de mercado.

- **Tendencia del comprador a sustituir** Baja

		x		
--	--	---	--	--

 Alta

- **Percepción de diferenciación de producto del proveedor** Baja

	x			
--	---	--	--	--

 Alta

- **Número de productos sustitutos disponibles en el mercado** Baja

				x
--	--	--	--	---

 Alta

- **Facilidad de sustitución** Baja

				x
--	--	--	--	---

 Alta

Para las ANFEF no existe una amenaza relevante de imposiciones o costos elevados provenientes de sus diferentes proveedores de productos o servicios, dado que estos no son de gran especialización y tienen una considerable capacidad de ser sustituidos con otros en el mercado nacional. Por ejemplo: implementos para ferias no permanentes (toldos, mesas, sillas, entre otros).

✓ Amenaza de servicios sustitutos

Se refiere a que los mercados donde existen muchos servicios iguales o similares, suponen por lo general una rentabilidad baja (Delgado, 2013, pág. 97). En este caso, nos referimos a un sector público, de espacios de comercialización gratuitos para micro, pequeños, y medianos empresarios de la economía familiar y creativa.

- **Tendencia del usuario (UD) a sustituir** Baja

	x			
--	---	--	--	--

 Alta

- **Costo relativo a la sustitución de servicio** Baja

			x	
--	--	--	---	--

 Alta

- **Disponibilidad de servicios sustitutos** ⁺Baja

	x			
--	---	--	--	--

 Alta

Se determinó que, dentro del marco específico del servicio gratuito de espacios de comercialización, existe una baja tendencia a sustituir por parte del usuario directo, conocido como protagonista (productor, artesano, etc.) dada principalmente por la poca disponibilidad a acceder a servicios sustitutos.

✓ Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre competidores, define la rivalidad de un sector, cuanto menos competitivo sea el sector, más rentable será generalmente, y viceversa.

- Poder de los competidores Baja

		x		
--	--	---	--	--

 Alta
- Crecimiento industrial Baja

x				
---	--	--	--	--

 Alta
- Diferencias de producto Baja

x				
---	--	--	--	--

 Alta
- Costos fijos de almacenamiento Baja

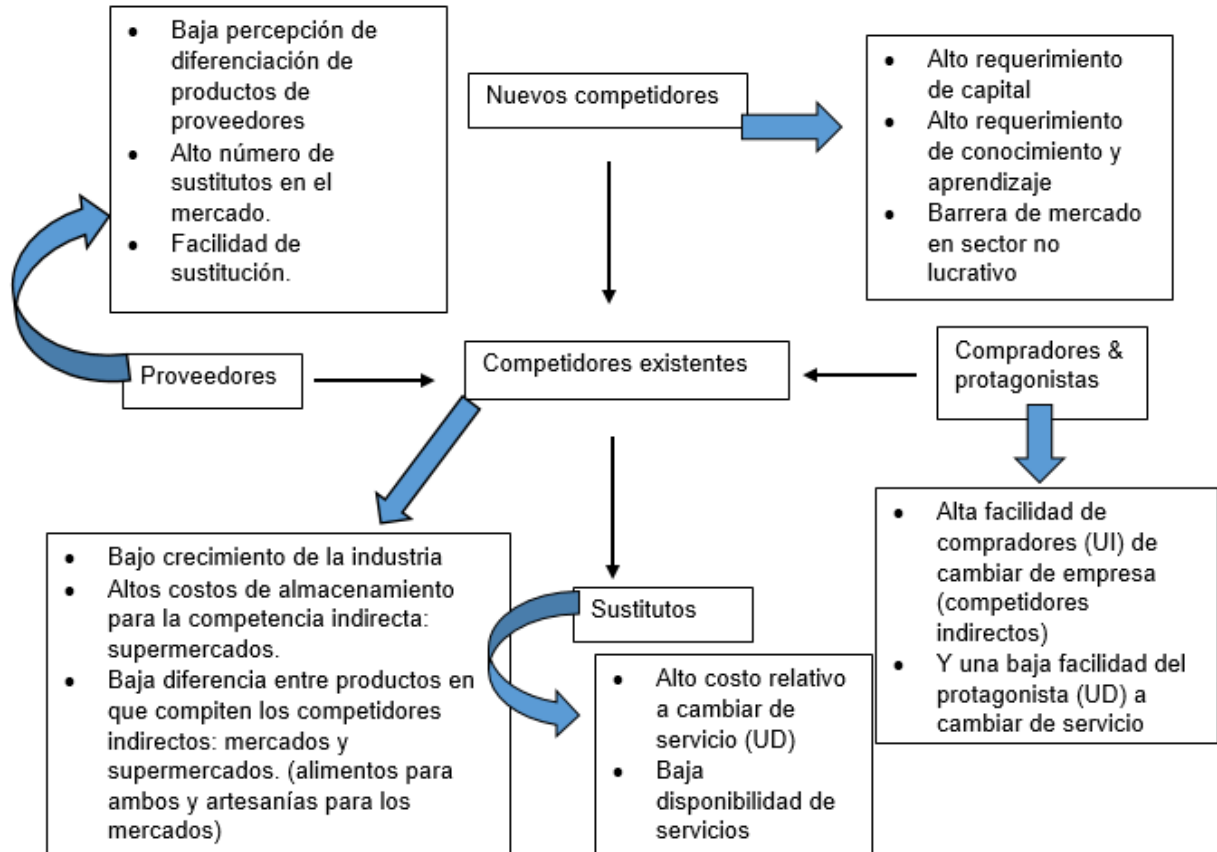
			x	
--	--	--	---	--

 Alta

Como ya es sabido, no existe una competencia directa para las ferias de la economía familiar que administra la administración nacional de ferias, dado que no existe otra plataforma que ofrezca el mismo servicio de forma gratuita. Sin embargo, es importante considerar a la competencia indirecta que implican los mercados municipales y supermercados de bajo costo, que, si bien tienen precios más altos, pueden formular estrategias para diferenciarse o bajar aún más sus precios.

El sector público de este servicio no está en crecimiento, en referencia a su número de participantes, los productos que en estas se venden, al menos aquellos de tipo alimentario, no tiene diferencia con los que se comercializan en otros tipos de comercio. Sin embargo, los costos de almacenamiento de los productos, son altos, lo cual implica una ventaja para una organización que no administra inventarios, en relación con los supermercados.

**Figura 4.2.
Las 5 Fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración Propia

En resumen, las principales barreras de entrada identificadas para este sector de servicios de espacios de comercialización gratuitos, es un alto requerimiento de capital, así como de información-conocimiento-aprendizaje sobre la micro, pequeña y mediana economía familiar en los territorios, así como el mercado mismo se convierte en una barrera para actores privados, al no ser un sector lucrativo. Como se puede ver, existe una muy baja vulnerabilidad ante el poder de los proveedores, que ofrecen productos poco diferenciados, fácilmente sustituibles (muebles, ornamentación, entre otros.)

En referencia a la posibilidad de los usuarios a sustituir el servicio, se divide en aquellos que son directos, es decir los protagonistas-productores, que tienen poca capacidad de sustitución, por la gratuidad que implica el servicio, mientras que los usuarios indirectos, o quienes llegan a las ferias a consumir, si pueden sustituir el

servicio, por otros competidores indirectos en el mercado, aunque el costo de esta sustitución es considerable, por los precios. Los competidores, por todo lo anteriormente dicho, quedan limitados a un plano indirecto, es decir negocios privados que ofrecen productos similares para los usuarios indirectos, a un mayor precio. Es decir, los supermercados y los mercados municipales en el caso de los alimentos, y los mercados en el caso de producción artesanal. Sin embargo, no hay competidores directos, para los usuarios directos (protagonistas).

3. Perfil externo de ANFEE

Para concluir con el análisis externo, el perfil estratégico del entorno permite, en este caso, abordar cuatro importantes dimensiones: social, económica, político-legal y ambiental. Estas cuatro dimensiones se componen de una serie de variables que se detallan en la tabla 4.2.

Si el gráfico se carga a la izquierda, esto indica que el entorno no es favorable para el desarrollo de las actividades de la organización, mientras que, si este se carga más hacia la derecha, significa que el entorno si presenta condiciones favorables para el desarrollo de la organización.

Tabla 4.2.
Perfil estratégico del entorno

Perfil estratégico del entorno						
	Variable	Muy malo	Malo	Regular	Positivo	Muy positivo
Dimensión social	Actitudes y formas de consumo					
	Seguridad pública					
	Mercado del trabajo					
	Sindicatos					
	Desigualdad social					
	Porcentaje de pobreza					
Dimensión económica	PIB					
	Salario Mínimo					
	Inflación					
	Desempleo					

	Informalidad laboral					
	Política comercial					
	Perspectiva de crecimiento					
Dimensión Política	Estabilidad					
	Estado de Derecho					
	Certidumbre Jurídica					
	Política Fiscal					
	Legislación económica y social					
	Innovación Empresarial					
Dimensión ambiental	Tecnologías verdes					
	Comportamiento verde					
	Política de Desarrollo sostenible					
	Influencia de organizaciones no gubernamentales en políticas públicas					
Frecuencia	1	3	2	14	3	
Ponderación	4.35%	13.04%	8.69%	60.87%	13.04%	

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Análisis interno de la ANF.

En esta etapa del diagnóstico organizacional, destacan tres tipos de técnicas para hacer el análisis interno de la organización: el perfil estratégico de la empresa u organización, el análisis funcional, y la cadena de valor.

1. Análisis estratégico interno.

El análisis estratégico interno de la organización es una adaptación de la técnica del perfil externo, analizando en este caso dimensiones propias del funcionamiento interno de la organización: en este caso de la dimensión financiera, la productiva, la de recursos humanos y la de mercadeo y ventas, con sus respectivas variables. En la tabla 4.2. se muestra gráficamente dicho análisis cualitativo.

Tabla 4.2.
Análisis estratégico de la Administración Nacional de Ferias

Perfil estratégico del entorno						
	Variable	Muy malo	Malo	Regular	Positivo	Muy positivo
Dimensión financiera	Liquidez					
	Rentabilidad					
	Apalancamiento					
	% de ejecución presupuestaria					
Dimensión productiva	Armonía en los procesos					
	Seguridad					
	Productividad					
	Mantenimiento					
	Manejo de Proveedores					
	Sector de la información					
	Supervisión					
Dimensión de Recursos Humanos	Selección del personal					
	Competencias y habilidades					
	Clima laboral					
	Evaluación de desempeño					
	Competitividad de sueldos					
	Programas de capacitación					
	Cultura organizacional					
Dimensión de Mercadeo y Ventas	Cartera de clientes					
	Política comercial					
	Servicio Posventa					
	Fuerza de ventas					
Frecuencia		1	8	6	7	0%
Ponderación		4.55%	36.36%	27.27%	31.82%	0%

Fuente: Elaboración propia

2. Análisis funcional.

La ANFEF, no tiene una cobertura operativa nacional, sino más bien a nivel de la ciudad capital, Managua. A nivel departamental, cada delegación del MEFCCA, designa una persona encargada del desarrollo de las ferias de la economía familiar, la cual a su vez debe hacer informes periódicos tanto a la delegación territorial del ministerio, como a la administración nacional de ferias, que si bien no ejecuta la estrategia en el resto del territorio, si la administra conceptual e institucionalmente, a través de las delegaciones departamentales y municipales del ministerio que si

tienen un rol mucho más ejecutivo en el desarrollo de las ferias. Lo anterior parece indicar que un análisis funcional combina aspectos de la ANFEF y del MEFCCA, dependiendo del territorio del que se trate.

De acuerdo con una entrevista informal sostenida con la encargada de las Ferias de la economía familiar para el municipio de Masaya, no existe una estructura organizacional (organigrama) definido, para lo que se podría llamar, como sugerencia, administraciones territoriales de ferias de la economía familiar, subdivididas, en departamentales, municipales y distritales en caso de las ciudades más pobladas. Cada una tendrá una organización y funciones en concordancia con las condiciones particulares del territorio y de la delegación territorial del MEFCCA.

Dentro de las funciones que se consideran fundamentales en cada uno de los territorios en que se desarrolla al menos una feria de la economía familiar de manera periódica, pero que son algunas veces compartidas con otras instituciones como las alcaldías municipales, está la del montaje de mesas, toldos, y demás implementos necesarios para la realización de ferias móviles, ya sean temáticas, u de otra naturaleza. En conclusión, se podría indicar que es una organización muy heterogénea e informal en la mayoría del territorio a nivel operativo o ejecutivo.

3. Análisis de la cadena de valor

Esta técnica permitirá hacer un análisis y diagnóstico de las actividades, recursos y capacidades internas de la administración nacional de ferias de la economía familiar (ANF), no así para una evaluación minuciosa de su posición competitiva. Se espera que permita aprovechar ventajas competitivas, reforzando los puntos fuertes y planificando la mejora de las áreas débiles. En la tabla 4.3. se presentan los detalles de dicho análisis y diagnóstico.

**Tabla 4.3.
Cadena de valor de la ANF**

Actividades de apoyo	Actividad	Concepto	Problemas que se presentan
	Infraestructura	Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Mala planificación de espacios, principalmente en su ubicación. • Abandono de algunos de los parques de ferias en diferentes territorios. • Parque Nacional de Ferias no da abasto para una cobertura <i>nacional</i> de protagonistas.
		Accesorios	<ul style="list-style-type: none"> • En el caso de los toldos, muchas veces insuficientes en caso de lluvias (invierno), cuando son ferias temporales o móviles.
	Recursos Humanos	Política de Recursos Humanos de la ANF	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una política de desarrollo organizacional donde tenga una buena valoración el recurso humano. • No se ha detectado un modelo de detección de necesidades del recurso humano. • Proceso de reclutamiento y selección deficientes. • Sueldos no competitivos.
		Política de Recursos Humanos del MEFCCA	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una política de desarrollo organizacional donde tenga una buena valoración el recurso humano. • No se ha detectado un modelo de detección de necesidades del recurso humano. • Proceso de reclutamiento y selección deficientes. <p>Sueldos no competitivos.</p>
	Desarrollo Tecnológico	Aplicaciones utilizadas por la ANF	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una gestión positiva visible de plataformas digitales de organización o comercialización. • Plataforma de inscripción a ferias y otros programas del sitio web, no funciona.

	Aprovisionamiento	Abasto de las ferias	<ul style="list-style-type: none"> • Un buen número de los protagonistas de las ferias, son comerciantes, no emprendedores de la micro, pequeña, y mediana empresa.
Actividades primarias	Logística interna	Distribución de encargados	<ul style="list-style-type: none"> • La administración nacional de ferias delega esa función en las delegaciones territoriales del ministerio, limitando de esta forma su carácter descentralizado en el territorio nacional.
	Operación	Interacción con los protagonistas	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente vinculación entre los encargados territoriales de las ferias y de los demás programas de la economía familiar. • Limitada interacción de encargados territoriales de las ferias, con la mayoría de protagonistas de demás programas productivos de la economía familiar. • La interacción no es sistemática, ni sistematizada.
		Interacción con los visitantes	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente consideración de las apreciaciones y necesidades, de lo que en este trabajo consideramos los usuarios indirectos. • Muy limitada estrategia de mercadeo de las FEF, para la vinculación de potenciales visitantes y consumidores, necesarios para los protagonistas. (más allá de las limitadas plataformas virtuales del ministerio, las FEF no tiene una propia ni siquiera)
		Manuales de operación de ANF	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con manuales de operación.
	Logística de salida	Generación de reportes	<ul style="list-style-type: none"> • No genera reportes públicos con valor cualitativo, sino primordialmente cuantitativos, sin mayor profundidad evaluativa.
	Marketing y ventas	Evolución de las ventas directas	<ul style="list-style-type: none"> • No existen reportes de evolución de este indicador, sino acumulados históricos.
	Servicio post venta	Encuestas para medir la satisfacción de los usuarios de las ferias	<ul style="list-style-type: none"> • No se considera el servicio pos venta como parte del proceso de las ferias de la economía familiar.

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se puede obtener lo siguiente:

A) Actividades de apoyo:

- a) Infraestructura: Existen problemas importantes en la planificación y establecimiento de los espacios de comercialización en algunos municipios del país, al punto que algunas inversiones se encuentran en total abandono o subutilización.
- b) Recursos humanos: Se encontraron problemas importantes en la identificación de las necesidades de capacitación del personal, en relación con el cumplimiento de la estrategia de la economía familiar y creativa. Así como una percepción de poca valoración del recurso humano dentro de la institución, que no contribuye con un buen desarrollo organizacional. Por otro lado, los salarios no son competitivos en el mercado.
- c) Aprovechamiento: Se conoce del alto número de protagonistas de las distintas ferias de la economía familiar que son comerciantes, por lo que el aprovisionamiento, o la entrada de productos a la organización no es de la procedencia que se espera según la estrategia, más bien contraria a la de la estrategia, que trata de reducir la incidencia de los intermediarios en los mercados locales.
- d) Desarrollo tecnológico: Se identifica una deficiente e insuficiente gestión de aplicaciones y plataformas, tanto de organización, como de comercialización de las ferias de la economía familiar y otros programas de la economía familiar. En primer lugar, una plataforma de inscripción de protagonistas, en sitio web del ministerio que del todo no funciona. Por otro lado, plataformas virtuales de promoción y publicidad de los espacios que no tienen alcance importante.

B) Actividades primarias:

- a) Logística interna: La administración nacional de ferias no tiene un control operativo sobre la logística interna de 15 de los 16 departamentos del país, delegando esa función en las delegaciones territoriales del MEFCCA y sacrificando de esa forma su propiedad jurídica desconcentrada por una falta de capacidad de gestión en el territorio nacional.
- b) Operación: Se identifica una deficiente interacción con protagonistas activos de los demás programas de la economía familiar, incorporando a un número muy reducido de estos de forma estable en las ferias llevadas a cabo en los territorios

donde desarrollan sus actividades productivas. Por otro lado, una nula interacción con los consumidores, visitantes de las ferias.

- c) Logística de salida: Se identifica una deficiente e insuficiente generación de información relevante para la toma de decisiones estratégicas respecto a las ferias de la economía familiar.
- d) Marketing y ventas: No se puede identificar una fuente que muestre la evolución de las ventas en estos espacios de comercialización, más allá de cifras históricas y de poco valor evaluativo.
- e) Servicio posventa: No se puede encontrar indicios de que exista algún servicio de posventa para los consumidores de estos espacios.

4.2.4. Análisis del portafolio de servicios.

Esta es la última etapa del proceso de diagnóstico organizacional, la cual analiza los servicios que ofrece la organización. Con este fin, se utilizará la técnica conocida como matriz BCG (*Boston Consulting Group*).

1. Matriz de *Boston Consulting Group*

Para poder hacer el diagnóstico del portafolio de servicios de la administración nacional de ferias, desde el enfoque del *Boston Consulting Group*, es necesario identificar las principales unidades de negocio que conforman la organización, para este caso entendidas como los diferentes servicios de comercialización que ofrecen a sus usuarios directos e indirectos, para poder identificar las características de cada uno. (Delgado, 2013, pág. 110)

La matriz BCG tiene como principal objetivo, asignar de forma óptima los recursos que tiene la organización entre distintos segmentos estratégicos, para adquirir una mejor posición competitiva (Delgado, 2013, pág. 110). En la tabla 4.4. se pueden observar las caracterizaciones obtenidas para la ANF.

**Tabla 4.4.
Matriz BCG de la ANF**

	+ Rentabilidad	-
Tasa de Crecimiento +	Estrella	Niño Problema
	<ul style="list-style-type: none"> Ferias municipales (usualmente desarrolladas en los parques centrales y aglomeran protagonistas de ese y vecinos departamentos) 	<ul style="list-style-type: none"> Mercadito campesino
	Vaca Lechera	Perro
	<ul style="list-style-type: none"> Parque Nacional de Ferias 	<ul style="list-style-type: none"> Parques temáticos
-		

Fuente: Elaboración propia

El parque nacional de ferias, actualmente es considerada como la única feria que administra la ANFEF, delegando la gestión de las ferias en los demás 15 departamentos y dos regiones autónomas del país en las delegaciones departamentales correspondientes del MEFCCA, que delega encargados para las ferias, con una muy reducida interacción con la ANFEF central. Este producto de la ANFEF se consideró la vaca lechera, por las siguientes razones:

- Es uno de lo que más generan ingresos para los protagonistas que participan en él, gracias a la ubicación del establecimiento.
- Si se espera que el número de protagonistas a nivel nacional crezca significativamente junto con la estrategia, este espacio específico no será suficiente para abarcar toda la demanda de espacios de comercialización y se sospecha que ya no es suficiente en su enfoque nacional.

Por su parte los mercaditos campesinos, si bien tienen una buena percepción entre los usuarios o consumidores que no cuentan con mercados en sus cercanías u otros establecimientos donde adquirir productos frescos para su seguridad alimentaria y nutricional, se nota una alta afluencia de protagonistas comerciantes y una escasa capacidad de organización y gestión de los grupos de protagonistas y espacios, que

conlleve a considerarlos dilemas o niño problema, que bajo esta técnica, según Rivas (2021) implicaría la disyuntiva entre apostarles más o eliminarlos. Algunas de las razones para considerarlos como dilema, están:

- 54.5% de los encuestados consumidores en el parque nacional de ferias manifestaron que la segunda feria que más visitan después del parque nacional de ferias es el mercadito campesino.
- En contraste, el 11.11% de los encuestados protagonistas manifestaron participar en los mercaditos campesinos, después del parque nacional de ferias. Los encuestados protagonistas parecen inclinarse más por las ferias municipales.

Las ferias municipales, son un concepto adecuado desde la concepción territorial de los espacios de comercialización para el desarrollo de la economía familiar, creativa y asociativa que promueve el gobierno en su plan de lucha contra la pobreza proyectado para el próximo período de gobierno. Se consideran estos espacios como el producto estrella de la ANFEF:

- Por ser el territorial un criterio adecuado para la gestión e impulso autónomo y participativo de estos espacios, que sean totalmente congruentes con la idea de la economía familiar, creativa y asociativa.
- 77.8% de los encuestados protagonistas manifiestan participar en primer lugar, después del parque nacional de ferias, en las ferias municipales, por encima de todas las demás modalidades de ferias.
- Un 38.4% de los encuestados consumidores que visitan las ferias, manifiestan que después del parque nacional de ferias las ferias que más visitan son las Ferias municipales.
- Dado que los productos que se comercian en los mercaditos campesinos, son comerciables en las ferias municipales, y que estas son las de mejor preferencia luego de los mercaditos campesinos, se puede esperar que tengan una mejor aceptación si la gestión de estos espacios mejora en lo territorial.

Por último, los parques temáticos son el producto de la ANF que se considera poco rentable, por ser el que produce menor rentabilidad social entre los protagonistas, además de implicar elevados costos fijos no se percibe la naturaleza estratégica de mantener parques temáticos que se dedican directamente a la venta de bienes y servicios que podrían estar en manos de pequeños y medianos emprendedores de la economía familiar y creativa.

- Solamente el 54.5% de los encuestados consumidores en el parque nacional de ferias ha visitado alguno de los parques temáticos de la Avenida Bolívar y ninguno de ellos lo presenta como su primer espacio de afluencia entre las ferias de la economía familiar.
- El 55.6% de los protagonistas encuestados en el PNF (parque nacional de ferias) han participado alguna vez en los parques temáticos, y ninguno de ellos lo visita como primera opción.
- Es, junto con el Parque Nacional de Ferias el único establecimiento importante en costos fijos que posee el ente descentralizado, incluyendo servicios de restaurante, cafetería, sorbetería, entre otros, que no producen ingresos directos a los protagonistas.

4.3 Estrategias para la ANF

En el siguiente punto se aborda el tema principal del proyecto: las estrategias; que se enlistan como resultado del análisis minucioso de las necesidades principales de la organización en términos administrativos y operativos (Delgado, 2013, pág. 112).. Se hace una explicación detallada de cada una de ellas para que sea tomada en cuenta para la mejora continua del servicio ofrecido constitucionalmente, por la administración nacional de ferias de la economía familiar

Así mismo es importante mostrar cómo fueron evaluadas con base en dígitos de valor (escalas de 0 a 10) que muestran el estado en cómo es afectado positiva o

negativamente por los diferentes elementos que son determinantes en la organización para llevarla, o no, a cabo. (Delgado, 2013)

Después de analizar los aspectos que influyen en la ANFEF, y considerando su posicionamiento, las áreas de oportunidad y debilidades identificadas, se presenta a continuación las siguientes propuestas de estrategias:

Tabla 4.5
Estrategias propuestas para Administración Nacional de Ferias de la economía familiar

Estrategias institucionales	Estrategia de crecimiento interno	Crecimiento de segmento de servicio Parque de Ferias	<i>Establecimiento de Parques de Ferias Municipales en parques centrales o lugares de mayor tránsito peatonal, en cabeceras departamentales de todo el país.</i>
		Integración hacia atrás	<i>Incorporación a los protagonistas como personal interno de la organización.</i>
		Formalización/ Estandarización.	<i>Creación de Ley de la Administración Nacional de Ferias de la Economía Familiar (ANFEF)</i>
Estrategias de servicios	Estrategia de bajos costos/precios	<i>Establecerse como líder nacional en precios de alimentos básicos, garantizando un nivel promedio estándar de calidad que sea considerado aceptable para un segmento masivo del mercado nacional.</i>	

		<i>Publicitaria: Uso predominante de medios de divulgación tradicionales dependiendo de la zona de que se trate (baratas, volanteo, etc.), para comunicar los beneficios de comprar en las FEF.</i>
	Estrategia de mercadotecnia	<i>Publicitaria: Uso predominante de las tecnologías de información para posicionar las FEF.</i>
		<i>Un proceso de burocratización en los procesos y funciones desarrollados por los funcionarios involucrados en las FEF, que involucre un nuevo modelo de capacitación que incorpore a los protagonistas como elementos laborales internos de las FEF.</i>
	Estrategia de recursos humanos	<i>Desarrollo de habilidades de selección y contratación del personal.</i> <i>Incentivos para los operadores, supervisores y encargados de las Ferias.</i>
Estrategias funcionales	Estrategias financieras	<i>Incrementar el presupuesto de la organización a través de contribuciones simbólicas de los protagonistas, sin sacrificar de manera perjudicial, el precio final de los productos ni sus ganancias.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Es importante especificar algunos de los aspectos que no se consideran institucionalmente, y que deben formar parte de un reglamento que formalice la institución:

- Incorporación de los consumidores como sujetos fundamentales de las ferias, así como sus necesidades.
- Extensión de responsabilidades operativas, cuantitativas y cualitativas de las ferias en todo el territorio nacional. (Presencia real de la ANF en el territorio, no delegada en el MEFCCA)
- Incorporación de las dimensiones de la soberanía y seguridad alimentaria y nutricional, como criterios medibles de las ferias.

En la tabla anterior se presentan las estrategias que se consideran más acorde con las condiciones y necesidades de la ANFEF para poder realizar legítimamente sus objetivos de acuerdo con el principio fundamental del beneficio público.

4.4. Evaluación de estrategias para la ANF

A continuación, se muestran las estrategias formuladas para la administración nacional de ferias de la economía familiar, moderadas de acuerdo con el método LART de evaluación propuesto por Rivas Tovar (2011). Bajo el contexto actual y para valorar cada uno de los factores de acuerdo a la incidencia que tendrían al ser implementadas en la organización, así como identificar obstáculos con los que se tendría que enfrentar para realizarlas.

El método LART de evaluación de estrategias, consiste en establecer tres categorías de decisión sobre cada categoría de análisis (aceptabilidad, factibilidad y adecuación): alta diez puntos, media cinco puntos y baja cero puntos. Existen dos categorías donde los puntos son negativos: el riesgo y las reacciones de los grupos de poder. En este caso, una alta aceptabilidad de los grupos de poder corresponde a 0, media -5, y baja -10. En el caso del riesgo, si es alto se valora en -10, si es medio en -5 y si es bajo en 0. En este método se propone un criterio de decisión, que podrá variar dependiendo del caso que se analice: rechazar todas aquellas estrategias que obtengan menos de 40 puntos; aceptar con precaución aquellas que obtengan entre 60 y 80 puntos; y aceptar sin reservas las que obtengan 80 puntos o más. (Rivas, 2021)

Tabla 4.6.
Evaluación de estrategias.

Estrategias	Aceptabilidad			Factibilidad			Adecuación		Decisión Final
	Rentabilidad	Riesgo	Grupo de poder	RRHH	Tecnología	Finanzas	Cultura	Organización	
Estrategia de crecimiento interno.									
Crecimiento de segmento de servicio: <i>Establecimiento de parques de ferias municipales céntricos en todas las cabeceras departamentales del país.</i>	Media	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Alta	Medio	No aceptable
	4	3	6	7	10	4	8	7	49
Integración hacia atrás: <i>incorporación de los protagonistas como personal interno de la organización.</i>	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	No Aceptable
	2	3	8	2	7	1	1	3	27
Formalización/Estandarización: <i>Creación de ley de administración nacional de ferias de la economía familiar.</i>	Alto	Bajo	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Aceptable
	10	9	5	10	10	10	8	4	66
Estrategia de servicios									
Bajos precios: <i>posicionamiento como líder de precios en productos alimenticios básicos a nivel nacional.</i>	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Aceptable
	10	6	5	8	7	7	10	7	60
Estrategias funcionales									
Mercadeo: Publicidad: <i>Estrategia de medios tradicionales de divulgación de estrategia de precios bajos de las ferias de la economía familiar.</i>	Alto	Bajo	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Aceptable
	8	9	6	9	10	9	9	9	69

Mercadeo: Publicitaria: <i>Estrategia de redes sociales para divulgación de estrategia de precios bajos de las ferias de la economía familiar.</i>	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Aceptable
	7	6	6	7	9	6	6	6	53
RRHH: Burocratización con nuevo modelo de capacitación integrada.	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	No Aceptable
	3	5	9	6	6	4	3	5	41
RRHH: Política de contratación más estricta.	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	No Aceptable
	2	3	10	9	10	4	4	4	46
RRHH: Incentivos económicos para los operadores, supervisores y encargados de las ferias.	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	No Aceptable
	5	3	7	8	10	4	8	4	49
Financiera: Incrementar el presupuesto a través de contribuciones simbólicas de los protagonistas.	Bajo	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Bajo	Bajo	No Aceptable
	0	0	1	5	10	9	1	1	27

En la tabla anterior se muestran las estrategias que se consideraron aceptables para su implementación en la administración nacional de ferias de la economía familiar, respondiendo a las necesidades y problemáticas que se identificaron en el diagnóstico organizacional. Sin embargo, de esas estrategias, sólo una se considera como fundamental para eliminar de raíz la problemática que se presenta en la organización y que permitiría además el incremento de efectividad que podrían tener las otras estrategias que se podrían recomendar más adelante. Esa estrategia es la de crecimiento interno, de formalización,

a través de la *Creación de la Ley de la Administración Nacional de Ferias de la Economía Familiar*. Esta estrategia tendría, en su implementación, una proyección a mediano-largo plazo.

A continuación, se presenta una propuesta para el establecimiento e implementación de dicha estrategia, a través del método EICOPOLICUSI, propuesto por el método LART de Rivas Tovar (2021), descrito en el capítulo 2.

4.5. Guía para la implementación de estrategias en la ANF.

Continuando con el método LART (Luis Arturo Rivas Tovar), en la tabla 4.7 se desglosan las estrategias consideradas más importantes para implantar en la Administración Nacional de Ferias de la Economía Familiar. Estas estrategias son una propuesta del investigador, sin haber contado con el apoyo de directivos de la organización en cuestión.

Tabla 4.7.
Guía para la implementación de estrategias en la ANFEF

Estructura Organizacional	Interdependencia y coordinación	Poder y Centralización	Competencia	Estilo de Liderazgo	Cultura	Sistemas de información	Sistemas de evaluación y desempeño.
Creación de la Ley de Administración Nacional de Ferias de la Economía Familiar.							
Dirección General MEFCCA; Dirección ANFEF, Recursos Humanos MEFCCA	Creación: Comités Nacional, Departamental y Municipal de creación de Ley de ANFEF. De interdependencia secuencial.	Dirección General MEFCCA; Dirección ANFEF	Responsabilidad institucional; Transparencia; sistematicidad; Comunicabilidad. La implantación depende de los cargos directivos.	Democráticos-participativos, sincréticos. Buscan equilibrio, con resultados.	Autocrítica, compromiso, innovación.	Internet: Correo electrónico institucional.	Nivel de profundidad informativa de la situación y expectativa de protagonistas y usuarios en cada municipio del país. Evaluada por Dirección MEFCCA Y ANFEF.

Estrategia de posicionamiento de servicio líder en precios bajos.							
Dirección ANFEF; Creación de Equipo Nacional de mercadeo.	Encargados departamentales ANFEF, con Dirección de ANFEF.	Dirección ANFEF	Creatividad, Innovación. La implantación depende de sus directivos. La buena implantación dependen de los cargos directivos.	Burócratas, que exigen resultados.	Institucionalidad y eficiencia: La institución ofrece la ventaja competitiva de posicionarse como líder de precios bajos, porque tiene los precios más bajos, pero no el posicionamiento.	Televisión; radio; redes sociales (facebook, instagram)	Medición de posicionamiento en la población usuaria. Efectos del posible posicionamiento en las ventas.
Estrategia de mercadeo y publicidad a través de medios tradicionales.							
Dirección ANFEF, Equipo Nacional de Mercadeo	Encargados departamentales ANFEF, con Dirección de ANFEF.	Dirección ANFEF	Creatividad, proactividad. Identificación y activación de medios tradicionales de comunicación, como el perifoneo, con mensajes prediseñados pero adaptados.	Burócratas, que exigen resultados.	Creatividad y eficiencia.	Documentos físicos; Internet: aplicaciones de mensajería (whatsapp) y correo electrónico.	Cantidad de activaciones publicitaria realizadas respecto a la meta. Efecto en las ventas locales.
Estrategia de mercadeo y publicidad a través de redes sociales.							
Dirección ANFEF, Equipo	Encargados departamentales ANFEF, con	Dirección ANFEF	Creatividad, innovación, proactividad. Énfasis	Burócratas, que exigen resultados.	Creatividad y eficiencia.	Internet: Correo electrónico (interno); facebook,	Cantidad de activaciones publicitaria realizadas

Nacional de Mercadeo	Dirección de ANFEF.		necesario en los precios de acuerdo a la estrategia de mercadeo macro.			insteagram (output)	respecto a la meta. Efecto en las ventas locales.
----------------------	---------------------	--	--	--	--	---------------------	---

De acuerdo con lo expuesto en la tabla anterior, los dos grupos principales de la estrategia son 2, la formalización por la vía más elevada que se percibe que la institución requiere, que es la legal. Por otro lado y de forma paralela una estrategia de posicionamiento como líderes en precios de productos de consumo básico y otros, a través de medios tradicionales de comunicación en sitios de baja

conectividad o uso de tecnología de información, mezclada con una estrategia de redes sociales para las áreas más urbanas e interconectadas.

Cabe destacar que la estrategia que se considera fundamental para el crecimiento de la organización y de la institución que gestiona, es la formalización institucional, ya que esto delimitaría mejor la misión y visión, como sus objetivos a largo plazo, funciones y delimitaciones de responsabilidades principalmente en los territorios. Se considera que esta sería la base más importante para el desarrollo de otras estrategias posteriores de estabilización de la estrategia institucional (de espacios de comercialización de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa).

El segundo grupo de estrategias, tendrían un valor inmediato y a mediano plazo para la institución, dado que se concluyó que los precios bajos son el principal factor que motiva a los consumidores a visitar a las ferias y que es la competencia Maxi-Palí (Walmart) quien tiene un posicionamiento en precios bajos, sin tener los precios más bajos, lo cual hace intuir que reduce considerablemente la cuota de mercado de las ferias, desde la demanda.

4.6. Control de la estrategia

Una vez identificadas las estrategias que son recomendadas para abordar las necesidades y problemáticas de la ANFEF, todos los funcionarios involucrados en la dirección y gestión de la misma, deben revisar constantemente el desarrollo de la misma y su buen funcionamiento, para que sus objetivos sean cumplidos y alcanzar mayor legitimidad y eficiencia.

Para ese seguimiento permanente, el mapa estratégico es la principal herramienta de Dirección y Gestión. En este se pueden observar las cuatro perspectivas o dimensiones que lo conforman y que nos ubican en un escenario real; estas son: la financiera, clientes, procesos internos, el aprendizaje y sus relaciones entre ellas (Delgado, 2013). (Ver figura 4.3)

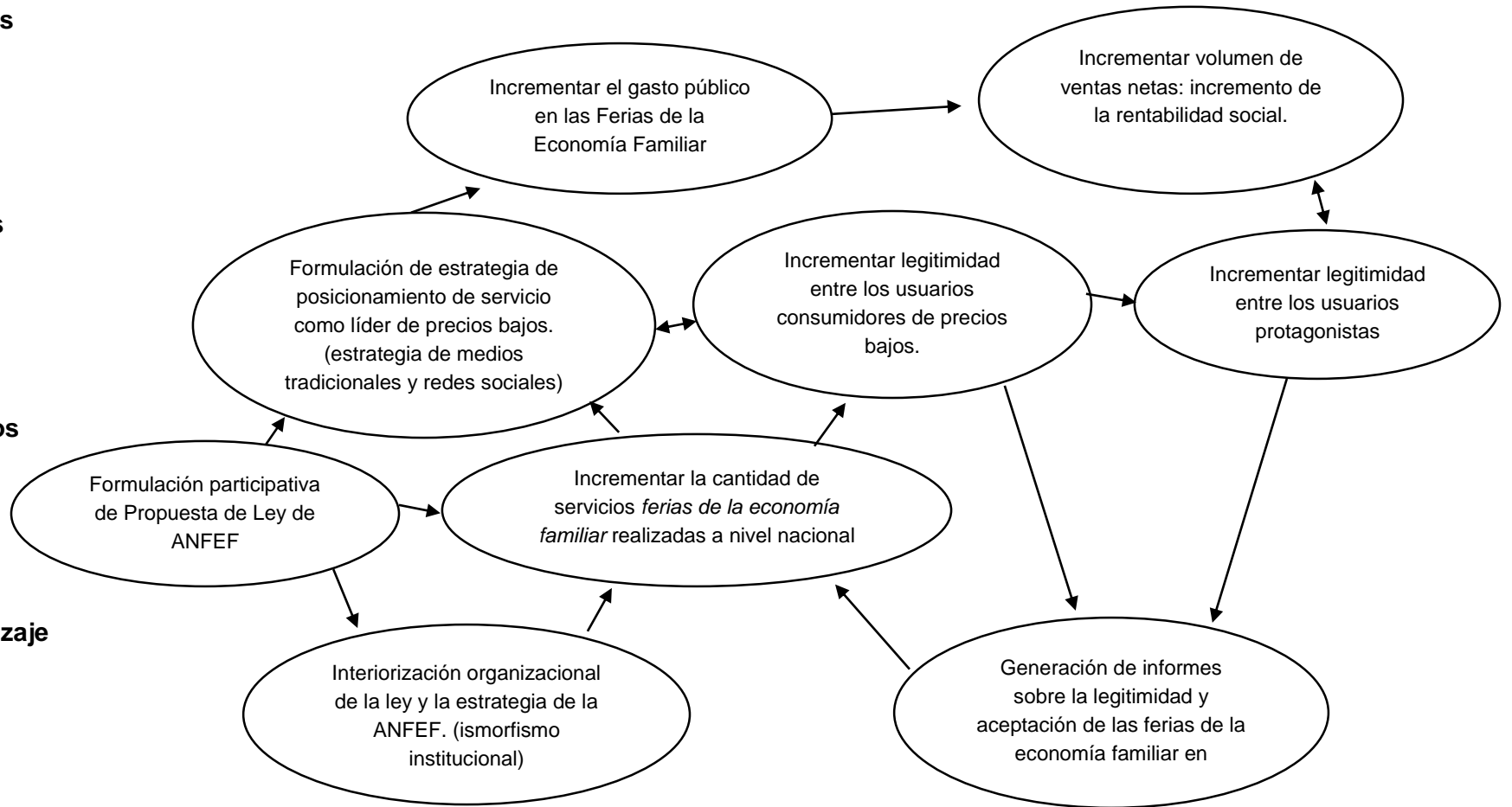
Figura 4.3.
Mapa de control de la estrategia

Finanzas

Clientes

Procesos

Aprendizaje



Fuente: Elaboración Propia

En la figura anterior se pueden apreciar la relación que debe existir entre las principales actividades establecidas en la estrategia en los rubros financieros, de clientes, de procesos y de aprendizaje.

4.7. Cuadro de mando integral para la estrategia de la ANFEF

Una de las características principales de esta metodología es que incluye indicadores financieros, como no financieros. Otra de ellas, es que los objetivos se organizan en cuatro dimensiones o perspectivas: la financiera, de clientes, interna y de aprendizaje-crecimiento (Delgado, 2013, pág. 123).

Para el caso de la ANFEF, como se muestra en la guía de implantación y el mapa estratégico, se propone la mezcla de estrategias de corte institucional, como es la formalización misma de la institución; por otro lado, una estrategia de mercadeo de posicionamiento del servicio como líder el precio, utilizando tanto una estrategia digital de medios en redes sociales como una basada en métodos tradicionales de información. La primera tiene un enfoque de mayor permanencia, importancia y proyección de resultados a largo plazo. Mientras que la estrategia de mercadeo y publicidad se proyecta con resultados a mediano plazo. Para que esto último se cumpla la formalización no debe tardar más de un año medio, entre la formulación de la propuesta y su debida aprobación en la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua.

Tabla 4.9.
Cuadro de mando integral

	Objetivo	Indicador	Alcance de indicadores		Unidad	Semáforo
			2021	2023		
Dimensión Financiera	Incrementar en gasto público en las ferias de la economía familiar.	Partida presupuestaria anual destinada a las FEF.	50,000,000.00	60,000,000.00	Córdobas	Menos de 50,000 rojo; igual a 50 millones a 59,99 millones ámbar, igual o mayor a 60,000 verde.
	Incrementar la rentabilidad social de las ferias de la economía familiar.	Índice de rentabilidad sobre la inversión social.	204.50%	210%	Porcentaje que las ventas exceden la inversión social	Menor a 204.5% rojo, igual a 204.5% a 209.9% ámbar, igual o mayor a 210% verde.
Dimensión de Procesos	Formulación y aprobación de propuesta de Ley de la ANFEF.	Aprobación de la ley	0	2	1: Formulación de propuesta de ley. 2: Ley aprobada por la Asamblea Nacional.	Igual a 0 rojo; igual a 1 ámbar, igual a 2 verde.
	Incrementar el número de ferias realizadas en 88%	Número acumulado de ferias realizadas	36,249	50,000	Ferias de la economía familiar.	Menor a 45,000 rojo, igual a 45,000 a 49,999 ámbar, igual o mayor a 50,000 verde.

	Incrementar legitimidad, afluencia y apoyo de los usuarios consumidores de las ferias de la economía familiar.	Implementación de campaña de posicionamiento de servicio de precios bajos, por medio de la publicidad.	0	2	Campañas publicitarias anuales implementadas para el posicionamiento del servicio.	Igual a 0 rojo, igual a 1 ámbar, igual a 2 verde.
Dimensión de Clientes	Incrementar legitimidad y participación de los usuarios protagonistas de las ferias de la economía familiar	Ventas totales históricas promedio por protagonista	3,045.00	5,000.00	Córdobas	Menor a 3,045 rojo, igual a 3,045 a 4,999 ámbar, igual o mayor a 5,000 verde.
	Interiorizar conocimiento organizacional de la institución y su estrategia. (isomorfismo institucional)	Evaluación de conocimiento de la institución en los empleados	0	1	Evaluación anual institucional (a partir del 2022)	Igual a 0 rojo, igual a 1 verde.
Dimensión de Aprendizaje	Evaluar sistemáticamente la legitimidad de las ferias de la economía familiar en la aceptación de los usuarios consumidores y protagonistas.	Evaluación mensual de aceptación de precios y calidad de productos	0	2	Evaluación semestral de legitimidad (a partir del 2022)	Igual a 0 rojo, igual a 1 ámbar, igual a 2 verde.

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla anterior, los objetivos establecidos tienen la finalidad de conseguir la correcta implantación de la estrategia de consolidación y crecimiento del programa y la institución, por lo que se considera vital el conocimiento de los miembros de la organización sobre sus finalidades que pueden llegar a ser bastante abstractas, así como de su estrategia. Es importante destacar que el alto contenido de acciones evaluativas propuestas para las dimensiones de aprendizaje, se debe a la implementación fundamentalmente empírica que se ha dado hasta la fecha, por

lo que se proponen los procesos de evaluación, conocimiento e información que se consideran fundamentales para el éxito de la estrategia planteada para la administración nacional de ferias de la economía familiar.

Conclusiones

Con la finalidad fundamental de cumplir con el objetivo principal de la investigación, se creó un modelo de dirección estratégica, para una estrategia de consolidación y crecimiento de la ANFEF, a través de su formalización institucional, por la vía constitucional, y una campaña de posicionamiento de servicio líder en precios. Como primer aspecto de las condiciones, es necesario verificar el cumplimiento de los objetivos de la investigación, por lo que es menester dar respuesta a las preguntas de investigación.

5.1. Respuesta a las preguntas de investigación.

1. ¿Qué resultados mostraría la aplicación de un diagnóstico organizacional de la ANFEF?

Considerando el objetivo principal de esta investigación, se considera fundamental la estructuración de un sistema de diagnóstico, que pueda ser más ampliamente alimentado por la dirección de la Administración de Ferias y el MEFCCA, con el fin de fortalecer la capacidad de dirección y toma de decisiones de la ANFEF. Se escogió la aplicación de la metodología LART para diseñar un modelo de dirección estratégica que facilite la toma de decisiones dinámicas y oportunas a la dirección de ANFEF, así como hacer otras recomendaciones de carácter estratégico-táctico.

Considerando las herramientas sugeridas por esta metodología, a través de las cuales conocer mejor la situación de la organización, se determinó la utilización de herramientas de análisis de contexto de la competencia, de análisis externo de la organización, así como de análisis interno, y de portafolio de servicios, los cuales están mejor detallados en el capítulo cuatro. Entre los resultados más destacados del proceso de diagnóstico organizacional realizado, encontramos los siguientes:

- Al ser una organización de carácter público, no tiene una competencia abierta en el mercado, con otras organizaciones, dado que no persigue el lucro privado. Por lo tanto, su ámbito de competencia, son las responsabilidades y atribuciones que el estado y las leyes le otorgan.
- El campo de actividades central de la organización, como son las ferias, es muy básico, dada la simpleza de los servicios que ofrecen, así como la tecnología que se requiere para prestarlos a la población objetivo.
- No existe una Ley que abarque a profundidad las normas y procedimientos de la Administración Nacional de Ferias de la Economía Familiar.
- Que los usuarios directos de la organización, son los llamados protagonistas; es decir pequeños productores agrícolas, artesanos de diferentes disciplinas del arte popular y micro y pequeños empresarios. Los usuarios indirectos, son los visitantes de las ferias y consumidores de los productos de los primeros. Pero que la efectividad del servicio prestado al primero, recae en parte en el correcto enlace que se logre hacer con los usuarios indirectos potenciales, para fomentar más visitas y compras para los usuarios directos.
- Que, a mayor demanda de usuarios indirectos, o consumidores de los productos de la economía familiar y visitantes de las ferias de la economía familiar, mayor será el beneficio para los usuarios directos, protagonistas de la economía familiar y la demanda de estos sobre los espacios de comercialización.
- Actualmente los visitantes y consumidores no están correctamente incorporados en la estrategia de comercialización de las ferias de la economía familiar.
- Los usuarios indirectos son población no estudiada por la ANFEF en términos mercadológicos, en perjuicio ambos tipos de usuarios.
- Que las buenas ventas son la principal motivación de los protagonistas o usuarios directos, para participar en las ferias (79% de los encuestados).
- El 52% de un grupo de visitantes encuestados, manifiesta que su principal interés en las ferias son los buenos precios.

- Los competidores más importantes para los protagonistas o usuarios directos, son en primer lugar los mercados municipales, y el segundo lugar los supermercados Palí y Maxi Palí, de *Walmart*.
- La ANFEF, cuenta con la fortaleza financiera de formar parte del aparato estatal de Nicaragua, contando con una partida presupuestal del MEFCCA, así como del respaldo político del gobierno para el cumplimiento de la misión de la organización y las condiciones políticas y sociales favorables para desarrollarse progresivamente. Sin embargo, se cuenta con serias debilidades de diseño y gestión de la organización, respecto a su evaluación y toma de decisiones, que muy posiblemente ha conducido a una disminución en la cantidad protagonistas atendidos de forma estable y permanente, con lo cual se comprueba la hipótesis de problema central de la investigación. Un ejemplo, es la deficiente planificación y establecimiento de espacios de comercialización en diferentes municipios, donde algunas de esas inversiones en infraestructura están en parcial o total desuso.
- No existe un manual de organización para las administraciones de ferias de la economía familiar en los territorios fuera de Managua.
- No existe un organigrama claramente establecido para la operación de la administración de ferias en los territorios (a nivel departamental)
- La ANFEF tiene una cobertura operativa limitada a la capital, Managua. A nivel departamental, cada delegación del MEFCCA designa una persona encargada del desarrollo de las ferias en los respectivos municipios, las cuales realizan informes periódicos tanto a la delegación territorial del MEFCCA, como a la ANFEF. La ANFEF no ejecuta la estrategia en la mayoría del territorio, sino que la administra conceptual e institucionalmente a través de la estructura organizacional del MEFCCA en los diferentes territorios.
- Se identificó la existencia de un alto número de protagonistas de las distintas ferias realizadas, que son comerciantes.
- Se identificó una deficiente gestión de aplicaciones y plataformas digitales de la estrategia de comercialización de las FEF.

- Se arribó a la conclusión de que las Ferias Municipales son el producto estrella de la ANFEF, mismas que son llevadas a cabo de forma descentralizada a través de las delegaciones municipales del MEFCCA, con apoyo de las municipalidades y demás delegaciones de la estructura de gobierno en el territorio.
- La evaluación actual de la estrategia, se limita (al menos a nivel público) al informe de cifras genéricas, como número de ferias realizadas, o cantidad total de ventas producidas.

Durante la aplicación del diagnóstico organizacional se pudo confirmar la hipótesis del problema central, que plantea una cierta incapacidad de dirigir y gestionar la aceptación y legitimidad de la estrategia de comercialización de la ANFEF. Así mismo se pudieron confirmar las hipótesis causales de este problema, considerando que un aspecto fundamental para el éxito de la misma, como es la percepción de los consumidores que mantienen viva la misma, no son considerados dentro de la estrategia actualmente vigente. Por otra parte, se confirmó la utilización de la ANFEF de información genérica a modo de informes, que generalmente eluden una evaluación realmente sistemática y objetiva que puedan contribuir a fortalecer la organización.

2. ¿Qué estrategias serían las más apropiadas para lograr el objetivo principal, con la información obtenida?

A continuación, se muestran las estrategias que se consideraron aceptables para su implementación en la administración nacional de ferias de la economía familiar, respondiendo a las necesidades y problemáticas que se identificaron en el diagnóstico organizacional. Solo una de ellas es considerada fundamental para eliminar de raíz la problemática que se presenta en la organización; esta estrategia es la de crecimiento interno, de formalización, a través de la creación

de la creación de la Ley de la Administración Nacional de Ferias de la Economía Familiar.

Se propone la mezcla de estrategias de corte institucional, como es la formalización misma de la institución; por otro lado, una estrategia de mercadeo de posicionamiento del servicio como líder en precios, utilizando tanto una estrategia digital de medios en redes sociales como una basada en métodos tradicionales de información.

- I. Creación de Ley de la Administración Nacional de Ferias de la Economía Familiar.
- II. Estrategia de mercadeo de posicionamiento como líder en precios bajos de productos alimenticios básicos a nivel nacional.
 - Estrategia publicitaria de medios tradicionales de divulgación para la estrategia de posicionamiento como líder en precios bajos.
 - Estrategia publicitaria de redes sociales para la divulgación de la estrategia de posicionamiento como líder en precios bajos.

3. ¿Cuál sería el plan de acción para llevar a cabo dicha estrategia?

El plan de acción definido para llevar a cabo las estrategias escogidas luego del proceso de evaluación de todas las opciones contempladas inicialmente, está detalladamente planteado en los apartados 4.6. y 4.7. del capítulo cuatro. Dentro de las acciones que se consideran fundamentales para el exitoso desarrollo de esta estrategia, se encuentran:

1) La creación participativa de una ley que le otorgue forma institucional a la organización y sus actividades 2) el desarrollo de una estrategia de mercadeo que posicione a las ferias de la economía familiar como los espacios de comercialización líderes en precios bajos de alimentos y otros productos básicos, promoviendo el fortalecimiento de la economía familiar de usuarios directos e indirectos; 3)

garantizar una efectiva difusión de la estrategia por medios digitales y tradicionales; 4) mantener una periódica retroalimentación por parte de los usuarios directos e indirectos para plantear posible reorientaciones de la estrategia; 5) incremento del gasto público en las ANFEF para posibilitar el crecimiento interno que se espera produzca la estrategia de formalización y de mercadeo, para incrementar las ventas de los protagonistas y el número de ferias realizadas a nivel nacional.

a. Limitaciones de la investigación

La principal limitación de la investigación es no haber podido contar con el apoyo directo de la dirección de la ANFEF en la elaboración del diagnóstico y las estrategias. Sin embargo, como mencionan Meyer y Rowan (1977) las organizaciones institucionalizadas no buscan la fiscalización social permanente, sino la legitimidad de sus políticas, programas y estrategias ante la sociedad, por lo que se consideró suficiente apelar principalmente a valoraciones de sus usuarios, así como las valoraciones de personas que trabajan o han trabajado en la organización, en entrevistas no estructuradas, desde posiciones de mayor discreción, o no oficiales.

b. Alcance de la investigación

Dadas las limitaciones planteadas anteriormente, el presente trabajo de investigación aspira a la adopción de un modelo de dirección que pueda contribuir a incrementar la capacidad de dirección estratégica y de gestión de la administración nacional de ferias, que le permita legitimar, reforzar o modificar las propuestas realizadas, con más información, por parte de las autoridades directivas de la organización. Sin embargo, a partir de las limitaciones anteriormente planteadas, la información incorporada al modelo de dirección propuesta es limitada, por lo que las estrategias y su fineza son mejorables.

c. Nuevas líneas de investigación

Para fortalecer la estrategia planteada y darle mayor profundidad se recomienda abordar los siguientes temas:

- Estrategias de posicionamiento de servicios de precios bajos, para servicios públicos de comercialización.
- Marco legal de las Ferias de la economía social, ferias de la agricultura y otros modelos en la región latinoamericana y el plano internacional.

Bibliografía

- Aragón, J. B. (18 de Marzo de 2021). Viceministro de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa. (A. Mora, Entrevistador)
- Arias, X. C., & Caballero, G. (2003). Instituciones, costos de transacción y políticas públicas: un panorama. *Revista Economía Institucional*, 117-146.
- Arnold, B. C., & Galán, F. S. (2014). Los mercados sociales. La economía solidaria en acción transformadora. *Monografía. Documentación Social.*, 95 - 116.
- Asociativa, M. d. (s.f.). *Economía Familiar*. Obtenido de www.economiafamiliar.gob.ni
- Báez, P. A., Rodríguez, A. D., & Rábago, F. G. (2016). *Sistemas alejados del equilibrio: un lenguaje para el diálogo transdisciplinario*. Tlaxcala: CLAVE. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Gustavo-Casas/publication/344445737_Complejidad_trama_y_frontera_Entre_el_sistema_y_la_transdisciplina/links/5f7639df92851c14bca771df/Complejidad-trama-y-frontera-Entre-el-sistema-y-la-transdisciplina.pdf
- Barrientos, J. W. (2013). Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas: abriendo la caja negra del ajuste contingente. *Ciencias administrativas Revista digital*, 22-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5116/511651378004.pdf>
- Cabo, R. M., & Fernández, E. O. (2002). Implicaciones del caos determinista en la economía y la gestión empresarial. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/680589/EM_11_4.pdf?sequence=1
- Cascante, J. H., Acuña, D. S., Escobar, M. Z., & Martínez, T. V. (Febrero de 2012). 11 pasos para fortalecer las ferias del agricultor. San José, San José, Costa Rica: FAO.
- Castilla, S. M. (Enero de 2016). Burocracia, elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Revista de derecho y ciencias sociales*, 141 - 154.

- Castillo-Villanueva, L., & Velázquez-Torres, D. (2015). Sistemas complejos adaptativos, sistemas socio-ecológicos y resiliencia. *Quivera*, 11-32. Obtenido de <https://quivera.uaemex.mx/article/view/9811/8089>
- Delgado, J. A. (Agosto de 2013). Propuesta de un modelo de dirección estratégica para el centro de contacto del instituto mexicano del seguro social. 45. México.
- Escobar, M. Z., González, S. R., & Rojas, X. F. (2014). Promoción de la seguridad alimentaria y nutricional en las ferias del agricultor: Propuesta metodológica. *Perspectivas rurales*, 77 - 93.
- Garcilazo, J. (23 de Febrero de 2011). La teoría de la ecología poblacional examinada a la luz de las teorías adaptacionistas. Echague, Santa Fé, Argentina. Obtenido de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/96563/CONICET_Digital_Nro.2f8ce629-c46b-4a1e-aa92-2c12874c13d7_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Hernández, J. S., & Mirón, S. I. (2002). La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual de la estrategia empresarial. 69. España. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/19783/AEEE-2002-15-teoria-recursoscapacidades.pdf?sequence=1>
- Jáuregui, A. (2007). Los principios de la administración científica de Taylor e introducción al fordismo. *Taylor y el fordismo*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57242033/TAYLOR_y_FORDISMO_LLECTURA_1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1629755191&Signature=hNRTn75mG9nkX1VGYYD6UZ3ilHODM1nk9dvJluCFwICOfh7iGHYNIysjJtVSudnRffwj25P7kC9TFs5U0QDEi0yfPCO~xq6~gX4JE0143ustaU0FDVpe-lcq71zjN6br
- López, S. M., Romero, M. G., & Villegas, W. M. (2017). Alternativas de desarrollo comunitario y ferias solidarias en Imbabura. *Publicando*, 545 - 569.
- MAG. (s.f.). *Ministerio Agropecuario*. Obtenido de Sistema Nacional de Producción Consumo y Comercio: <https://www.mag.gob.ni/index.php/sistema-nacional-de-produccion-consumo-y-comercio>
- Mancheno-Saá, M. J., Bermúdez-Santana, D. J., & Pérez-Barrionuevo, A. d. (2019). De la teoría cinética a la la criticabilidad auto organizada: un entorno que exige cambios sustanciales en la administración. *Revista*

científica. Ciencias económicas y empresariales, 594-612. Obtenido de <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/156/236>

Martínez, C. L. (s.f.). La propuesta ética en la teoría de la administración de Mary Parker, Chester Barnard y Herbert Simon. México: UNAM. Obtenido de <http://132.248.164.227/premio/docs/XXII/5.pdf>

MEFCCA. (2021). *Boletín Informativo*. Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa., Managua, Nicaragua. Obtenido de <https://www.economiafamiliar.gob.ni/wp-content/uploads/2021/04/Boleti%CC%81n-39.pdf>

MEFCCA. (s.f.). *Economía Familiar*. Obtenido de Ministerio de Economía Familiar: <https://www.economiafamiliar.gob.ni/websitemefcca-mvc/mision>

MEFCCA. (s.f.). *Economía Familiar*. Obtenido de Ministerio de Economía Familiar: <https://www.economiafamiliar.gob.ni/websitemefcca-mvc/entesDescentralizados/infocoop/1>

MEFCCA. (s.f.). *Economía Familiar*. Obtenido de Ministerio de Economía Familiar: <https://www.economiafamiliar.gob.ni/websitemefcca-mvc/entesDescentralizados/administracion-nacional-ferias/21>

MEFCCA. (s.f.). *Economía Familiar*. Obtenido de Marco Jurídico: <https://www.economiafamiliar.gob.ni/websitemefcca-mvc/juridico>

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *Chicago Journals*, 340-363.

Midence, C., & Alonso, L. M. (2018). Las industrias culturales y creativas en Nicaragua. En J. J. Balaguer, S. A. Serrano, J. F. Azor, & A. J. Jover, *Las industrias culturales y creativas en Iberoamérica: evolución y perspectivas* (págs. 277 - 295). Alicante, España. doi:IS BN: 978-84-944623-6-8

Nicaragua, A. N. (2013). *Ley de Reformas y Adiciones a la Ley No. 290, "Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo*. Managua: La Gaceta.

Nicaragua, A. N. (febrero de 2013). Ley de Reformas y Adiciones a la Ley No. 290, "Ley de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo". *LEY DE REFORMAS Y ADICIONES A LA LEY No. 290, "LEY DE ORGANIZACIÓN*. Managua, Managua, Nicaragua: La Gaceta. Obtenido de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Iniciativas.nsf/42926739b74efe800>

62567080072d246/e58cfdc8d4b893bf06257d5d006af8ba/\$FILE/Ley%20No.
. %20885%20Reforma%20a%20la%20Ley%20No.%20290%20funciones%2
0del%20Ministerio%20Economia%20Familiar.pdf

Nicaragua, G. d. (2021). *Plan de lucha contra la pobreza 2022 - 2026*. Managua, Nicaragua: La Gaceta Diario Oficial.

Nicaragua, G. d. (2021). Plan Nacional de Producción Consumo y Comercio 2021 - 2022.

Nicaragua, M. d. (2016). *Informe de liquidación del presupuesto general de la república 2015*. Managua: Dirección General de Presupuesto.

Nicaragua, M. d. (2017). *Informe de liquidación del presupuesto general de la república del 2016*. Managua: Departamento de presupuesto.

Nicaragua, M. d. (2018). *Informe de liquidación del presupuesto general de la república del 2017*. Managua: Departamento de presupuesto.

Norori, C. (9 de Agosto de 2021). Aspectos Generales sobre la Administración Nacional de Ferias y las Ferias de la Economía Familiar. (F. Porta, Entrevistador)

Palma, H. G. (15 de Mayo de 2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Obtenido de <http://repositorio.uac.edu.co/bitstream/handle/11619/1628/La%20gesti%20empresarial%20un%20enfoque%20del%20siglo%20XX%20desde%20las%20teor%20adadas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, J. (19 de Marzo de 2021). Ministra de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa. (C. Parlamentario, Entrevistador)

Peris-Ortiz, M., Armengot, C. R., Rech, C. d., & Montiel, M. P. (2012). Fundamentos de la teoría organizativa de agencia. *Nuevas corrientes de pensamiento económico*, 107-118. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/43667/Peris-Ortiz%3bRueda%3bSouza%20-%20FUNDAMENTOS%20DE%20LA%20TEOR%20ORGANIZATIVA%20DE%20AGENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. CECSA.

Rivas, L. (2021). *Dirección Estratégica: Diseño de la organización en el siglo XXI*. Ciudad de México: Trillas.

Segredo, A., García, A. J., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Artículo de posición*, 89. Obtenido de file:///C:/Users/Franco/Desktop/Teor%C3%ADa%20del%20desarrollo%20organizacional,%20cultura%20organizacional%20y%20clima%20organizacional.pdf

Soler, Y. (2017). Teoría de los sistemas complejos. *Reflexión*, 52-69.

Sotomayor, R. E. (Febrero de 2009). El fayolismo y la organización contemporánea. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>