



07

07

Fecha de presentación: enero, 2018

Fecha de aceptación: marzo, 2018

Fecha de publicación: abril, 2018

MODELO ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA 13 DE MARZO, DE TRINIDAD, CUBA

STRATEGIC MODEL FOR THE COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA 13 DE MARZO, TRINIDAD, CUBA

MSc. Delvis Valdés Zayas¹

E-mail: delvis@suss.co.cu

MSc. Clara Isabel Suárez Rodríguez¹

¹ Centro Universitario Municipal de Trinidad. Sancti Spíritus. Cuba.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Valdés Zayas, D., & Suárez Rodríguez, C. I. (2017). Modelo estratégico para la Cooperativa de Producción Agropecuaria 13 de Marzo, de Trinidad, Cuba. *Revista Científica Agroecosistemas*, 6(1), 62-67. Recuperado de <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes>.

RESUMEN

La investigación se llevó a cabo en la Cooperativa de Producción Agropecuaria (CPA) 13 de Marzo de Trinidad. El objetivo general fue elaborar la planificación estratégica de la CPA 13 de Marzo para alcanzar los niveles de producción agrícola deseados. El análisis lleva a cabo un acercamiento a los principales aspectos teórico-conceptuales que sirven de soporte para la investigación. En una segunda parte, se enfocó la metodología relacionada de elaboración de la planificación estratégica en el objeto de estudio de la unidad, a partir del análisis de los tres momentos que la integran: diagnóstico, proyección, ejecución y control. Luego se hizo la elaboración a partir de cada uno de los elementos que conforman el patrón estudiado, llegando finalmente, luego del análisis de impactos cruzados, al reconocimiento de la posición estratégica en la que es la cooperativa, lo decisivo para el diseño posterior de los objetivos estratégicos y las acciones correspondientes.

Palabras clave: Sector, cooperativo, agricultura, planificación, estratégico, gestión.

ABSTRACT

The investigation was carried out in the Cooperative of Agricultural Production (CPA) 13 de Marzo of Trinidad. The outlined general objective was to elaborate the strategic planning of the CPA 13 de Marzo that allows to reach the wanted agricultural production levels. The analysis is carrying out an approach to the main theoretical-conceptual aspects that serve as support for the investigation. In a second part, the related methodology of elaboration of the strategic planning was approached in the unit study object, based on the analysis of the three moments that integrate it: diagnostic, projection, and execution and control. Then it was done the elaboration from each one of the elements that conform the studied pattern, arriving finally, after the analysis of the womb of crossed impacts, to the recognition of the strategic position in the one that is the cooperative, what was decisive for the later layout of the strategic objectives and the corresponding actions.

Keywords: Sector, cooperative, farming, planning, strategic, management.

INTRODUCCION

La historia muestra como las empresas han ido evolucionando de acuerdo a las transformaciones que se producen en su entorno tecnológico, socioeconómico y político. Si la empresa quiere sobrevivir debe seguir adaptándose, anticipándose y respondiendo a los cambios de su entorno. Esto será vital para su capacidad de adaptación y respuesta como la calidad de su dirección. Para ello es preciso adoptar un nuevo enfoque en la acción directiva: un enfoque de dirección estratégica.

La Cooperativa de Producción Agropecuaria (CPA) **13 de Marzo**, del municipio de Trinidad inmersa en las exigencias que reporta un mundo en constante cambio y siendo una estructura productora de base con favorables resultados en el territorio ha dado saltos cuantitativos y cualitativos en la integración y aplicación de su sistema de dirección, sin embargo aún no se ha logrado un trabajo sistemático y suficientemente científico que aglutine y comprometa todas sus potencialidades, lo que hace necesario un estudio profundo de la situación actual para trazar las principales líneas estratégicas hasta el año 2016 superando dialécticamente lo alcanzado hasta el 2014. Por lo que a solicitud de la Delegación Municipal de la Agricultura en Trinidad, se le encomienda a un grupo de especialistas del Centro Universitario Municipal de Trinidad realizar un estudio que permita establecer un diagnóstico y establecer un plan de acciones que permita poner en manos del equipo de dirección de este sector un instrumento que guíe realmente sus acciones, traduciéndose las mismas en metas y estrategias para todos los niveles y áreas de actividad.

DESARROLLO

La CPA 13 de Marzo del municipio Trinidad se localiza en el asentamiento rural "**La Paloma**" en la carretera que enlaza a este municipio con la cabecera provincial Sancti Spiritus entre los asentamientos Manaca Iznaga y Caracusey. Posee una superficie total de 540.69 Has de las cuales el 63.1 % es dedicado a la explotación de cultivos varios. El área restante se dedica a las producciones forestales y a la ganadería extensiva (vacuna y ovino-caprino).

Fundada en el año 1981, en sus orígenes agrupó a un número de campesinos con vínculos familiares que reconocieron las ventajas propias de este tipo de asociación. En el año 2005 luego del proceso de reestructuración llevado a cabo en el Ministerio del Azúcar, la unidad asumió estrategias de desarrollo aprovechando las potencialidades y experiencias acumuladas en sus años de existencia y se incorporó a los programas agroalimentarios exigidos por el Estado cubano.

Uno de los detalles más significativos en este sentido lo constituye la introducción de la técnica de cultivos tapados para la producción de hortalizas principalmente tomate, pepino y pimientos. Apoyados por Organizaciones No Gubernamentales y la dirección municipal de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños en Trinidad dispone de 3 casas de cultivo que constituyen su principal fortaleza en la rama agrícola. La CPA ha iniciado la incorporación a las nuevas opciones de venta directas al sector turístico local con excelentes resultados a partir del segundo semestre del año 2012.

Actualmente cuenta con 121 asociados de ellos 24 mujeres y 97 hombres. La junta directiva está integrada por tres representantes, dentro de los que se destaca su presidente que ocupa el cargo desde el año 2003.

El número de trabajadores vinculados a la CPA aumenta en épocas de cosecha cuando se contratan trabajadores de la comunidad por tiempo determinado.

Propuesta del Modelo Estratégico

Para mejorar el desempeño de esta cooperativa se propone el modelo estratégico tomado de la Resolución del Consejo de Estado en 1997 que comprende tres momentos básicos para su puesta en práctica.

El momento de diagnóstico incluye la aplicación de instrumentos y su análisis, para tratar de conocer la situación actual que tiene la unidad productora, haciendo énfasis en el cumplimiento de su objeto social, de su misión, de los valores compartidos y del Análisis DAFO. Aquí se tiene:

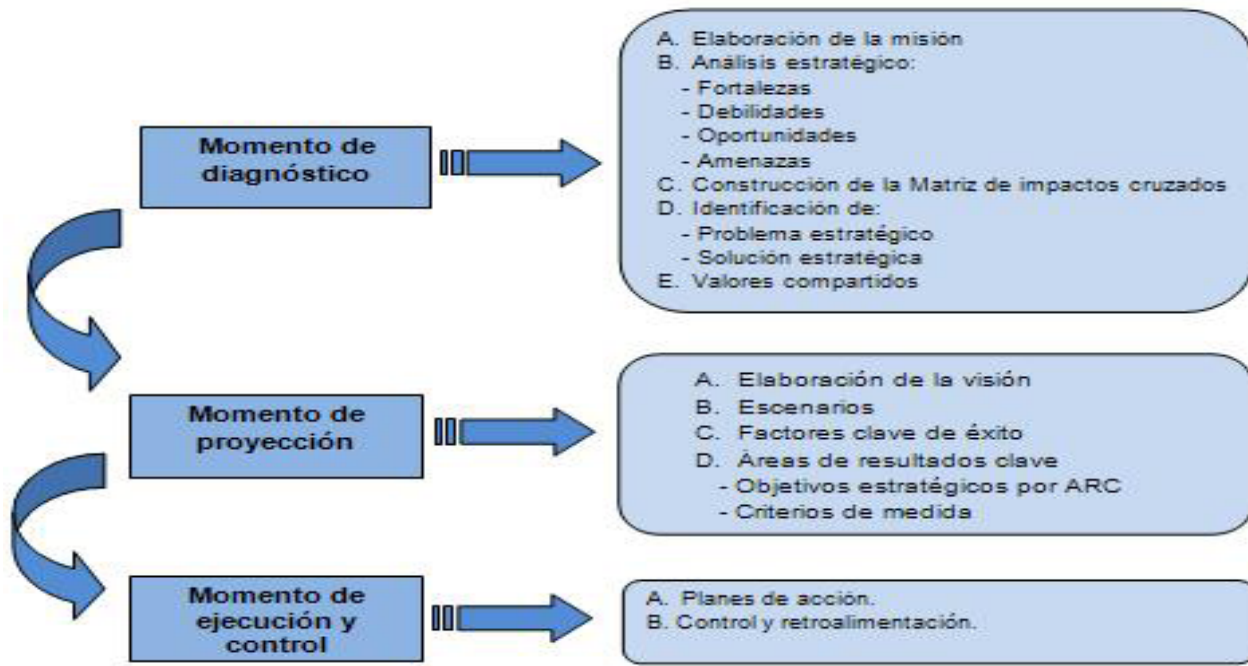


Figura 1. Modelo estratégico seleccionado.

Planteamiento de la Misión

Apoyados en el modelo propuesto; se precisa que la CPA "13 de Marzo" tiene como misión contribuir al logro de la seguridad alimentaria del municipio Trinidad apoyada en las potencialidades internas, el desarrollo sostenible, y la competitividad del sector agropecuario en beneficio de la sociedad y otros clientes.

Análisis estratégico

La cooperativa tiene dominio de las principales tendencias demográficas de los asentamientos poblacionales que la rodean así como de las zonas urbanas con las que tiene comprometidas entregas de productos agropecuarios de manera regular; aspecto que se muestra a continuación como un análisis necesario.

Micro entorno:(Análisis de las 5 Fuerzas de Porter)

- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La aprobación e implementación del Decreto Ley 300 sobre tierras en usufructo ha generado un incremento del número de productores agropecuarios locales. La existencia de otras unidades de base agropecuarias y de una empresa estatal dedicada a la actividad constituye la base de la competencia de la entidad objeto de estudio. No obstante, la cooperativa "13 de Marzo" posee condiciones particulares que la diferencian de estos competidores dentro de las que se destacan el hecho de contar con siete casas de cultivo protegido que le garantiza la

producción de hortalizas y vegetales de alta calidad durante todo el año.

- Rivalidad entre los competidores:

Las potencialidades internas de la cooperativa, su prestigio productivo y el sentido de pertenencia de sus socios frente a las características específicas de sus competidores evidencian que aún no se consideran un peligro potencial para la entidad.

- Poder de negociación o influencia de los proveedores:

La cooperativa tiene poder para negociar directamente con los proveedores de insumos y recursos específicos para la actividad agropecuaria. Los trámites de aseguramiento material se realizan por la propia dirección. Los principales proveedores con los que se cuenta son: la Empresa de Suministros Agropecuarios, la Empresa Provincial de Semillas y la Empresa Municipal Agropecuaria. En los últimos periodos se ha visto afectado el poder negociador para la adquisición de productos muy específicos que se comercializan en condiciones especiales y en moneda convertible, CUC, por la centralización estatal de los precios.

- Influencia o poder negociador de los usuarios:

Existen posibilidades de poder negociar con los usuarios, principalmente aquellas instituciones estatales como las turísticas, incorporadas recientemente a la comercialización con la cooperativa, aunque en todos los casos la negociación con estos y otros usuarios jurídicos está sujeta a los reglamentos y

políticas internas del país para la actividad de comercialización de productos agropecuarios.

Los usuarios naturales (población) no tienen ningún tipo de influencia ni poder negociador.

- » Amenaza de ingreso de productos sustitutos: En la actualidad no se prevé la entrada de nuevos productos sustitutos; aunque realmente no se desecha esa posibilidad y se le da seguimiento a ese aspecto particular para tratar de dar una oportuna respuesta si fuera necesario.

Tengamos en cuenta los resultados que genera la aplicación de una matriz DAFO, para comprender mejor cuan necesario es la búsqueda de una solución estratégica para el futuro de esta cooperativa.

Amenazas

A1. Bloqueo a la isla que imposibilita el acceso a mercados con costos ventajosos para la economía nacional.

A2. Inexistencia en el territorio de empresas especializadas en la producción y comercialización de semillas y ganado de alta calidad genética.

A3. Situación climatológica de Trinidad caracterizada por los incrementos de las temperaturas y la disminución de los periodos lluviosos.

A4. Encarecimiento de los insumos básicos necesarios para desarrollar la actividad agropecuaria (semillas, productos químicos, útiles y herramientas, ropa y calzado así como maquinaria y equipos de repuesto para las mismas).

A5. Poco reconocimiento social del papel de la agricultura como actividad económica en el municipio.

Oportunidades

O1. Estar localizada en un municipio con gran desarrollo de la actividad turística que demanda grandes volúmenes de productos agropecuarios.

O2. Desempeño ineficiente de la Empresa Municipal de Acopio y de otras estructuras productoras que no garantizan el cumplimiento de los suministros de productos agropecuarios para la población e instituciones estatales.

O3. Interés del gobierno local por mejorar la situación actual de la actividad agropecuaria en Trinidad.

O4. Apoyo internacional brindado por ONGS que aportan medios y recursos técnicos que no están al alcance de la unidad. Por Ej.: Proyecto Palma.

O5. Promulgación de nuevas regulaciones gubernamentales que amparan los marcos de actuación de las distintas áreas.

Debilidades

D1. Baja fertilidad natural de los suelos en explotaciones agrícolas dentro de la CPA.

D2. Limitaciones del transporte disponible por obsolescencia técnica, la carencia de combustible y piezas de repuesto.

D3. Escasos niveles de actualización de conocimientos técnicos en las distintas especialidades agropecuarias.

D4. No posee financiamiento en divisas para la compra de insumos (materiales de oficina por ejemplo).

D5. No dispone de correo electrónico ni de otras tecnologías comunicativas similares: Facebook, intranet, internet., etc.

D6. Carencia de un especialista capacitado para atender la actividad económica y el control interno.

Fortalezas

F1. Estabilidad de los miembros de la Junta Directiva.

F2. Contar con equipos para el riego de sus áreas agrícolas y el suministro de agua a la masa ganadera.

F3. Contar con casas de cultivo protegido que garantizan estabilidad en las producciones de hortalizas y vegetales frescos.

F4. Prestigio de la unidad ante las autoridades administrativas (Consejo de Administración del Poder Popular) e instituciones financieras como la sucursal bancaria a la que pertenece y la Empresa de Seguros Nacionales.

Entonces, si la entidad tiene bien identificada como su principal amenaza el encarecimiento de los insumos básicos necesarios para desarrollar la actividad agropecuaria; y si no se atenúan o resuelven las debilidades que suponen la baja fertilidad natural de los suelos en explotaciones agrícolas dentro de la CPA y no poseer financiamiento en divisas para la compra de insumos; a pesar de contar con fortalezas como: prestigio de la unidad ante las autoridades administrativas y contar con casas de cultivo protegido que garantizan estabilidad en las producciones de hortalizas y vegetales frescos; no podrá aprovecharse las oportunidades que representan estar localizada en un municipio con gran desarrollo de la actividad turística que demanda grandes volúmenes de productos agropecuarios y el interés del gobierno local por mejorar la situación actual de la actividad agropecuaria en Trinidad.

Luego, en correspondencia con los elementos teóricos previamente analizados se plantea que la cooperativa debe asumir una estrategia de reorientación

que le permita minimizar las debilidades y en consecuencia aprovechar al máximo las oportunidades; haciendo énfasis en la dirección estratégica propuesta para atenuar los impactos negativos de su reorientación e inserción en las nuevas condiciones, para un mejor desempeño productivo en el desarrollo sostenible; que le permitan alcanzar las metas propuestas a partir de los necesarios cambios que en este sentido deberá tener en cuenta la entidad.

5. Resultados del análisis de la matriz de impactos cruzados.

Fortalezas – Oportunidades 34	Fortalezas – Amenazas 35
Debilidades – Oportunidades 67	Debilidades – Amenazas 42

Fuente: Elaboración propia

Problema estratégico

Si la entidad tiene bien identificada como su principal amenaza el encarecimiento de los insumos básicos necesarios para desarrollar la actividad agropecuaria; y si no se atenúan o resuelven las debilidades que suponen la baja fertilidad natural de los suelos en explotaciones agrícolas dentro de la CPA y no poseer financiamiento en divisas para la compra de insumos; a pesar de contar con fortalezas como: prestigio de la unidad ante las autoridades administrativas y contar con casas de cultivo protegido que garantizan estabilidad en las producciones de hortalizas y vegetales frescos; no podrá aprovecharse las oportunidades que representan estar localizada en un municipio con gran desarrollo de la actividad turística que demanda grandes volúmenes de productos agropecuarios y el interés del gobierno local por mejorar la situación actual de la actividad agropecuaria en Trinidad.

CONCLUSIONES

La revisión y el oportuno análisis de la extensa bibliografía consultada sirvieron como soporte para construir un marco teórico-referencia, que permitió la mejor comprensión de los términos y definiciones tratados.

El modelo estratégico seleccionado transita por tres momentos fundamentales: diagnóstico, proyección y ejecución y control; los cuales están estrechamente relacionados y garantizan la correcta proyección futura de la entidad, encaminada a la consecución de sus metas.

El procedimiento seleccionado resultó muy útil, ya que permitió elaborar el plan estratégico de la unidad productora de acuerdo con su verdadera

situación actual; lo cual se revertirá luego en la optimización de los resultados productivos de ésta a corto, mediano y largo plazos, una vez que se decida su implementación final.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Colectivo de autores. (2001). *Compilación de Dirección Estratégica*. La Habana: Universidad de La Habana.

González Toledo, A. O. (2007). *Rediseño e implantación de la Estrategia de Dirección de la Unidad Básica de Producción Cooperativa Siguaney*. Tesis en opción al Grado Académico de Máster en Dirección, Centro de Estudio en Técnicas Avanzadas de Dirección. Sancti Spíritus: Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez.

Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Education, S.A.

Mc Carthy, J. (2000). *Marketing: Un enfoque global*. Madrid: Mc Graw-Hill de Management.

Moya Fernández, R. (2010). *Propuesta de la estrategia comercial del evento cultural Festival Internacional del Nuevo Cine Latinoamericano*. Tesis en opción al Título de Licenciada en Turismo. La Habana: Universidad de La Habana.

Nazco Montagne, J. A. (2007). *Diseño e implementación de una estrategia para valorar las ventas en la UBPC-A Sur del Jíbaro*. Tesis en opción al Grado Académico de Máster en Dirección, Centro de Estudio en Técnicas Avanzadas de Dirección. Sancti Spíritus: Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez.

Pérez Oliva, J. (2010). *Propuesta de acciones para mejorar la comercialización de la Empresa Integral Península de Zapata del Grupo Hotelero Cubanacán para el período 2010-2015*. Tesis en opción al Título de Licenciada en Turismo. La Habana: Universidad de La Habana.