

# DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA EL LOGRO DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA COOPERATIVA NO AGROPECUARIA “EL MATANCERO” EN LA PROVINCIA LA HABANA

Oscar Llanes Guerra<sup>1</sup>, Cira María Mena Lazo<sup>2</sup>, Marta Pérez Rolo<sup>3</sup>

1 Universidad Agraria de la Habana, UNAH; email: [oscar@unah.edu.cu](mailto:oscar@unah.edu.cu)

2 Instituto de Ciencia Animal, ICA; email: [cira@ica.co.cu](mailto:cira@ica.co.cu)

3 Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO

## RESUMEN

En la esfera de la comercialización de los productos agropecuarios, las nuevas políticas en Cuba han apostado a la descentralización de esta actividad por parte del estado, dando paso a nuevas formas de gestión en este sector, como lo son, en el caso de las cooperativas no agropecuarias, la conversión de los antiguos mercados agropecuarios estatales, a una nueva forma de gestión cooperativa.

En un diagnóstico preliminar realizado con miembros de la junta directiva y socios de la cooperativa no Agropecuaria “El Matancero” de la localidad de Alamar, municipio Habana del Este en la provincia La Habana, se ha podido constatar la existencia de un grupo de factores externos e internos que están afectando la gestión de la cooperativa, no existiendo un dominio por parte de la junta directiva de herramientas de planeación que permitan aumentar la eficiencia de su gestión y el logro de su sostenibilidad.

Tomando como base fundamental la metodología empleada en el subprograma de “Subprograma de Innovación institucional y planificación estratégica para la sostenibilidad alimentaria a nivel local” del “Programa de apoyo local a la modernización agropecuaria en Cuba”, PALMA, combinado con el empleo de herramientas propias de la educación popular, se planteó el objetivo realizar un diagnóstico estratégico en la cooperativa no agropecuaria de comercialización de productos agropecuarios “El Matancero” que permitiera el diseño de planes estratégicos que faciliten su gestión y garanticen su sostenibilidad, cuyos principales resultados se presentan en este trabajo.

## INTRODUCCIÓN

En el año 2008, el gobierno cubano, preocupado con el hecho de que el país llegó a importar el 80% de los alimentos normados que distribuye de manera subsidiada y con cobertura universal a toda la población cubana (Tejeda & col, 2012, pág. 7), declaró al desarrollo del sector agrario como una prioridad nacional y a la disminución de las importaciones de alimentos como un aspecto de seguridad nacional.

Importantes transformaciones que tienen el objetivo de conformar un nuevo modelo de gestión pueden verse en el contexto actual del sector agrario del país: entrega de tierras ociosas a nuevos agricultores, creación de estructuras municipales del Ministerio de la Agricultura (Gaceta Oficial No. 45, 2012) (Gaceta Oficial No. 053, 2012), (Lineamientos VI congreso PCC, 2011), potenciación del sector productivo no estatal (con énfasis en el sector cooperativo), modificaciones de precios y diversificación de las formas de comercialización, potenciación de la gestión del sector agropecuario a nivel local, separación de las funciones estatales y empresariales; entre otros.

En la esfera de la comercialización de los productos agropecuarios, las nuevas políticas han apostado a la descentralización de esta actividad por parte del estado, dando paso a nuevas formas de gestión en este sector, como lo son, en el caso de las cooperativas no agropecuarias, (CNA), la conversión de los antiguos mercados agropecuarios estatales, (MAE), a una nueva forma de gestión cooperativa.

Concebidas inicialmente con carácter experimental y sin eliminar la propiedad social sobre los principales medios de producción que utilicen, hasta el momento se han aprobado 498 cooperativas no agropecuarias, de las cuales 249 ya están funcionando. (Fonticoba, 2014, pág. 3)

Del análisis de la información disponible se aprecia que estas organizaciones han pasado a una forma de gestión cooperada en ausencia de un proceso de planeación estratégica. Una mirada a la literatura especializada (Pérez & Díaz, 2006, págs. 6-12), (Díaz & col., 2010), (Cotorruelo, 2001) (Stoner, 2002, págs. 245-252) plantean de una forma u otra la necesidad de una metodología que guíe el proceso de formulación de la estrategia organizacional en contextos sometidos a un viraje brusco en cuanto a la forma de funcionamiento y de inserción a los mercados.

En un diagnóstico preliminar realizado con miembros de la Junta Directiva y socios de la Cooperativa No Agropecuaria “El Matancero” de la localidad de Alamar, municipio Habana del Este en la provincia La Habana, se ha podido constatar la existencia de un grupo de factores externos e internos que están afectando la gestión de la cooperativa, no existiendo un dominio por parte de la junta directiva de herramientas de planeación que permitan aumentar la eficiencia de su gestión y el logro de su sostenibilidad.

## **METODOLOGÍA**

La identificación de los factores críticos del desempeño es una etapa esencial del análisis de un sistema. Un factor crítico es cualquier variable (o conjunto de variables o estructuras) que afecte el desempeño de un sistema, de forma positiva (se expresa como oportunidad) o negativa (se expresa como amenaza), de manera relevante. (De Souza, 2001, pág. 26)

Según otros autores (Pérez & Rodríguez, 2012), factor crítico o factor clave “son todos los acontecimientos, sucesos o fenómenos de carácter natural socio-político o económico que pudieran ocurrir e incidir favorable o desfavorablemente en la organización, sobre los cuales la misma no tiene posibilidades para impedirlos o provocarlos, por estar fuera de su alcance y que, por ello, exigen de una preparación para aprovecharlos o atenuarlos según corresponda, pero sin pretender modificarlos”.

En consecuencia con este concepto y en el marco de diversas experiencias que se están desarrollando en Cuba (Tejeda & col, 2012) en las cuales se emplean metodologías para lograr la sostenibilidad de las organizaciones partiendo de la innovación institucional y la planeación estratégica, como es el caso del “Subprograma de Innovación Institucional y Planificación Estratégica para la Sostenibilidad Alimentaria a Nivel Local” es que se ejecuta en el marco del “Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba” (Tejeda & col, 2012, págs. 11-13), el cual incluyó el análisis estado actual de los factores críticos identificados que inciden en el ciclo de la sostenibilidad alimentaria, insumo necesario para la realización de una matriz DAFO. Diversos autores coinciden en afirmar que la Matriz DAFO (Pérez & Rodríguez, 2012) (Díaz & Matamoros, 2011) (Menguzzato & Renau, 1989) es una herramienta de diagnóstico estratégico de dirección, encaminada a determinar todos los factores que influyen negativa y positivamente en sus resultados.

Teniendo como insumos los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico, se procedió a la formulación y validación del plan estratégico de la cooperativa, para lo cual primeramente se realizó un taller participativo con la Junta Directiva y posteriormente en el plenario con todos los socios.

## **RESULTADOS**

Teniendo como insumos los resultados de los análisis a lo interno y externo de la organización, quiere decir las amenazas y oportunidades; debilidades y fortalezas, se

confecciona la matriz DAFO que permite relacionar y determinar los impactos y el problema estratégico general de la organización.

**Oportunidades jerarquizadas:** la relación de oferta y demanda favorece la comercialización de productos agropecuarios en las nuevas formas de gestión cooperativa; la adecuación del marco jurídico legal regulatorio como es el caso de la nueva ley de cooperativas no agropecuarias, favorece la creación y funcionamiento de la cooperativa; el incremento del reconocimiento social del sector agrario favorece la producción de alimentos y su comercialización; las adecuaciones realizadas a las políticas, planes y programas y su implementación favorecen el desarrollo sostenible del sector agrario, lo cual ha permitido la implementación de nuevas formas de gestión con la creación de las CNA; la disponibilidad de créditos con intereses razonables favorecen el desempeño de la cooperativa.

**Amenazas jerarquizadas:** la deficiente implementación de políticas, planes y programas en la comercialización, en el caso específico de los carretilleros, crea una competencia desleal que afecta la gestión de la cooperativa; deficiente efectividad del funcionamiento del ciclo de la sostenibilidad alimentaria, referido en lo fundamental a la distribución, transporte y comercialización afectan la gestión de la cooperativa; bajo poder adquisitivo de la población lo cual disminuye las ventas; la falta de autonomía del gobierno municipal y su no participación en el proceso de creación y funcionamiento de las CNA, afecta la gestión de la cooperativa; exceso de trámites para acceder a créditos y otras fuentes de financiamiento y no acceso a financiamientos internacionales.

**Fortalezas jerarquizadas:** oferta variada de productos agropecuarios (eficiente gestión para lograrla); colectivo fuerte, integrado y de experiencia en el sector; instalación adecuada y bien situada para el acceso de los clientes; Clientes fijos y estables; servicios básicos garantizados.

**Debilidades jerarquizadas:** insuficiente asociación con otras organizaciones, incluidas cooperativas; insuficiente sistema de contratación de productos agropecuarios (incluye cárnicos); no existe transporte propio que facilite la gestión de la cooperativa; insuficiente cultura cooperativa entre los socios; deficiente sistema contable.

Los resultados determinados en los impactos de la matriz reflejan que la cooperativa “El matancero” como organización, según la metodología seleccionada, se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La organización debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

### **Misión.**

Satisfacer de las necesidades de los socios de la cooperativa y su familia mediante la comercialización de productos agropecuarios y de la agroindustria, con una oferta variada y de calidad de productos que satisfagan la demanda de la población.

### **Visión:**

En 2017 la Cooperativa “El Matancero” será líder en la comercialización de productos agropecuarios y de la agroindustria en la ciudad de Alamar.

### **CONCLUSIONES.**

1. Se realizó un diagnóstico estratégico en la Cooperativa no Agropecuaria “El Matancero” que permitió la profundizar en el desempeño de estas nuevas formas de gestión no estatal en el sector de la comercialización de productos agropecuarios y de la agroindustria en la barriada de Alamar del municipio Habana del Este.
2. El diagnóstico realizado permitió efectuar un análisis a lo externo e interno para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades de la organización objeto de estudio.

3. La matriz de impacto determinada de acuerdo a la metodología seleccionada, permitió diagnosticar el problema estratégico de la cooperativa no agropecuaria "El Matancero", la cual plantea la necesidad de establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

## RECOMENDACIONES

1. Continuar el estudio iniciado en el presente trabajo, que permita profundizar en el análisis de las causas y consecuencias de las deficiencias que se presentan de la gestión de estas nuevas formas de gestión cooperativa.
2. Realizar estos estudios a otras cooperativas no agropecuarias que no sean de comercialización.
3. Dar a conocer los resultados del presente trabajo como posible ayuda al proceso de extensión de estas nuevas formas de gestión cooperativa al resto del país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cotorruelo, R. (2001). ASPECTOS ESTRATEGICOS DEL DESARROLLO LOCAL. (R. Editorial Homo Sapiens, Ed.) *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*.
- De Souza, J. (2001). *Introducción a la Serie: Innovación. Proyecto Nuevo Paradigma. La Cuestión Institucional*. San José, Costa Rica: ISNAR.
- De Souza, J. (2011). *Innovación institucional para la sostenibilidad alimentaria*. Proyecto PALMA. Habana: Ministerio de la Agricultura.
- Díaz , A., & Matamoros, I. (marzo de 2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos, en Contribuciones a la Economía, marzo 2011, en <http://www.eumed.net/ce/2011a/>*. Recuperado el 24 de diciembre de 2013, de Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>
- Díaz , I., & col. (2010). *Estrategia Organizacional*. La Habana: Felix Valera.
- Fonticoba, O. (1 de Agosto de 2014). Cooperativas no agropecuarias en Cuba: ¿qué hay de nuevo? *Juventud Rebelde*.
- Gaceta Oficial No. 053. (2012). *Gaceta Oficial No. 053 Extraordinaria de 11 de diciembre de 2012. Cooperativas no agropecuarias*. Habana: Ministerio de justicia.
- Gaceta Oficial No. 45. (2012). *Gaceta Oficial No. 45 Ordinaria de 22 de octubre de 2012. Entrega de tierras en usufructo*. Habana: Consejo de Estado.
- Lineamientos VI congreso PCC. (2011). *LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DE LA REVOLUCIÓN CUBANA AL VI CONGRESO PCC*. . La Habana: Comité Central PCC.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1989). *La Dirección Estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Pérez , M., & Rodríguez, S. (12 de Noviembre de 2012). *"La dirección estratégica y sus etapas constituyentes" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 162, 2012. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>*. Recuperado el 24 de diciembre de 2013, de Observatorio de la economía latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/gpcr.html>
- Pérez, M., & Díaz, E. (2006). Estudio sobre los valores de dirección y de género en las cooperativas cubanas. *UNIRCOOP*, 44-58.
- Portuondo, A. (1998). *¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? En dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana*. . Habana: CCED-MES.
- Stoner, J. (2002). *Administración. Quinta edición. Editado por el MES*. La Habana: MES, quinta edición.
- Tejeda, G., & col. (2012). *2020: Hacia la sostenibilidad alimentaria en Cuba. Aspectos básicos para la construcción colectiva de planes estratégicos para la sostenibilidad alimentaria a nivel local*. La Habana: Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical.