

Editada por el Centro de Información y Gestión Tecnológica. CIGET Pinar del Río
Vol. 16, No.2 abril - junio, 2014

ARTÍCULO ORIGINAL

Estrategia para el desarrollo sostenible de la CPA "Cuba Socialista" del municipio Pinar del Río

Strategy for the sustainable development of CPA "Socialist Cuba" of the municipality Pinar del Río

Yudaisy Silva Rojas¹, Andrés Loreto Díaz Pita², Bárbaro Zulueta³

Cooperativa de Producción Agropecuaria "Cuba Socialista", km 4 Carretera a Viñales, Camino al Cuajaní. Pinar del Río, Cuba. Teléfono: 53746335

¹Ingeniera Agrónomo

Departamento Agropecuario. Facultad de Forestal y Agronomía. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca"; Calle Martí final # 270 Esq. Ignacio Agramante. Teléfono 779662

²Máster en Administración de Empresas Agropecuaria, Profesor Asistente. Correo electrónico: adiaz67@af.upr.edu.cu

³Doctor en Ciencias Agrícolas, Profesor Titular. Correo electrónico: zul@af.upr.edu.cu

RESUMEN

El trabajo se desarrolló en la cooperativa de producción agropecuaria (CPA) "Cuba Socialista" perteneciente a la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Pinar del Río destinada a la producción agropecuaria y de tabaco, con el objetivo de mejorar los

indicadores de producción; para esto se realizó un diagnóstico general de la situación actual del entorno donde se desarrollan sus producciones determinando las fortalezas y debilidades de la entidad así como las oportunidades y amenazas que desde el punto de vista externo la afectan. El análisis de la matriz DAFO arrojó que la debilidad que más desaprovecha las oportunidades es la insuficiente atención al papel de los técnicos en el desarrollo del proceso productivo y poco atractivo del sector para el ingreso de directivos de mediana y alta calificación, que la entidad se encuentra en el cuadrante III , lo cual indica que las debilidades del entorno son las que limitan aprovechar las oportunidades para el desarrollo sostenible del mismo y que las mismas pueden ser solucionadas a partir de seis unidades estratégicas.

Palabras Clave: Estrategia, DAFO; Agricultura convencional, Desarrollo sostenible.

ABSTRACT

The work was developed in the cooperative of agricultural (CPA) production Socialist "Cuba belonging to the Company of Storing and Benefit of Tobacco Pinar del Rio dedicated to the agricultural production and of tobacco, with the objective of improving the production indicators; for this he/she was carried out a general diagnosis of the current situation of the environment where its productions are developed determining the strengths and weaknesses of the entity as well as the opportunities and threats that affect it from the external point of view. The analysis of main DAFO hurtled that the weakness that more it wastes the opportunities it is the insufficient attention to the paper of the technicians in the development of the process productive and little attractiveness of the sector for the entrance of directive of medium and high qualification that the entity is in the quadrant III, that which indicates that the weaknesses of the environment are those that limit to take advantage of the opportunities for the sustainable development of the same one and that the same ones can be solved starting from six strategic units.

Key Words: Strategy, DAFO, Conventional agriculture, Develop sustainable.

INTRODUCCIÓN

El monocultivo del cultivo del tabaco en Pinar del Río ha sido a través de siglos uno de los factores que ha incidido en la degradación de los suelos de la llanura sur.

Las perspectivas para el futuro son claras. La agricultura tendrá que responder a modelos cambiantes de demanda de alimentos y combatir la inseguridad alimentaria y la pobreza en las comunidades marginalizadas. Las políticas y las inversiones en la agricultura necesitarán ser, por lo tanto, mucho más estratégicas. Deberán descubrir el potencial de las prácticas de manejo del suelo para elevar la productividad y conservar la productividad natural del recurso suelo a partir de enmiendas para mejorar y conservar el mismo, partiendo de técnicas cada vez más sanas y consecuentes con el momento en que se está viviendo en aras de mantener la soberanía alimentaria (García, 2001).

El estudio de los factores limitantes en relación con las exigencias del cultivo y sus niveles de tolerancia a la presencia de determinadas cualidades del suelo constituyen punto de partida en la incorporación de actividades encaminadas a mejorar de forma gradual las características del suelo para recuperar su función en el agroecosistema. En la medida en que los cultivos bajo explotación corresponden en mayor medida con la vocación del suelo, la práctica agrícola se acercará más a los procesos que naturalmente tienen lugar en el suelo, requiriéndose a su vez menos intervención externa y de los agricultores para contrarrestar efectos negativos.

Hay diversas maneras de lograr la visión estratégica, o sea, de diseñar la estrategia empresarial encaminada a la sostenibilidad de las producciones en las entidades, por lo que los expertos en la materia le dedican tiempo a la búsqueda de soluciones o alternativas que amortigüen o minimicen tales efectos negativos basados en técnicas y métodos científicamente argumentados (Portuondo Vélez et al., 1998 y Chávez, 2013).

MATERIALES Y MÉTODOS

Un aspecto importante del diagnóstico es determinar la posición estratégica y el problema estratégico de la CPA Cuba Socialista en el municipio Pinar del Río, a partir del establecimiento de las relaciones externas e internas elaborándose la matriz DAFO: oportunidades (O), amenazas (A), fortalezas (F), debilidades (D), determinadas en los análisis externo e interno.

La representación clásica de dicha matriz es la que se presenta en la tabla 1.

Tabla 1: Matriz DAFO.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Expansión Compromiso Ofensivo	Diversificación Defensiva
DEBILIDADES	Reorientación Adaptativa	Supervivencia

Fuente: Gerry Johnson y Kevan Scholes "Dirección Estratégica" Editora Closas Orcoyen S.L
1997 pág. 255

Matriz DAFO.

Quizás esta sea una de las técnicas más conocidas, debe su nombre a que divide las observaciones de acuerdo a fuerzas pro y fuerzas contra, tanto internas como externas, denominando a las fuerzas contra Debilidades (interno) y Amenazas (externo) y a las pro Fortalezas (interno) y Oportunidades (externo).

El procedimiento consiste en realizar un diagnóstico interno (debilidades y fortalezas) de la cadena primaria y secundaria de valor, señalándose todas las Debilidades (todo aquello que internamente tiene el sistema, que impide cumplir el objetivo proyectado) y Fortalezas (todo en lo que internamente se es fuerte y propicia a que se logre el objetivo proyectado). Posteriormente se establece una etapa de esclarecimiento de ideas para finalizar con una reducción de las ideas y establecimiento de prioridades de las mismas. (Acosta, 2002; Kotles, 1975; Menguzzato, Renau, 1991; Mintzberg et al., 1999).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Entorno general de la CPA "Cuba Socialista". La organización y su entorno.

El entorno está constituido por un grupo de elementos que influyen sobre la unidad de producción, los cuales se agrupan en distintas categorías y ejercen su impacto sobre todas las demás organizaciones de un Sistema socioeconómico o de un Sector o de una región de forma homogénea, y en dependencia de las características propias de la entidad, teniendo una incidencia significativa sobre los resultados de la empresa.

En nuestro caso el entorno se caracteriza por ser complejo por el alto grado de incertidumbre en la adquisición de los insumos por las causas antes explicadas jugando un elemento fundamental la inestabilidad en las Economías del Mundo, dinámico por los rápidos cambios tecnológicos sobre todo en la utilización de la informática que ocurren en la actualidad, y turbulento por lo difícil que se hace para la empresa prever y afrontar los

bruscos cambios que se producen en la actualidad, a un alto costo para la misma, además el dinamismo del entorno exige respuestas rápidas en un breve tiempo de reflexión.

MISIÓN

La Cooperativa de Producción Agropecuaria (CPA) "Cuba Socialista" perteneciente a la Empresa Acopio y Benéfico del Tabaco Pinar del Río, está encargada de la producción de tabaco, cultivos varios, pecuaria y forestal que satisfagan los requerimientos del mercado y las necesidades de alimentación de la población de su entorno, brindar servicios al turismo, empresas productoras de conservas y el autoabastecimiento del comedor obrero de la entidad, que caracteriza los principales problemas de entorno y propone las vías e instrumentos para su desarrollo, con vistas a mejorar y elevar los resultados productivos, alcanzando metas de desarrollo económico y social sostenible , asegurando calidad y rentabilidad en las producciones, cuidando el medio ambiente y utilizando eficientemente los recursos financieros y humanos, con una capacitación continua de la fuerza de trabajo, potenciando el desarrollo de investigaciones y generalizando sus resultados, garantizando la protección de los cultivos y la ganadería.

VISIÓN

En el 2018 somos una CPA con un colectivo comprometido con la misión que realiza, en el que se han fomentado valores como la disciplina, consagración y un alto nivel de responsabilidad, que incrementa las producciones de cultivos varios en un 10% , logrando una rentabilidad menor de 0,85 por peso, incrementando en un 20% las producciones con tracción animal y biofertilizantes, garantizando el cuidado del medio ambiente, con una elevación de un 15% de las producciones ganaderas, de leche y carne vacuna, ovino-caprina, transformando la base alimentaria (Pastos y Forrajes), garantizando una fuerza de trabajo capacitada e incorporados a la superación el 80% de los trabajadores que lo requieren, consolidando el funcionamiento de la dirección en aras del fortalecimiento de la política de cuadros, el control interno y la prevención y la incorporación de nuevas tecnologías.

Problema estratégico

Si continua la competencia con otros sectores del país por los recursos laborales, la política de precios de los productos, los servicios y aumento de precios de los productos importados, el déficit de financiamiento y los portadores energéticos , las dificultades para el acceso y costo creciente para las tecnologías y la inexistencia de un proveedor fijo para la adquisición de materias primas partes y piezas útiles para desarrollar un proceso

productivo eficaz y eficiente y si no se atenúan o se resuelven la insuficiente preparación económica y tecnológica de los cuadros que provocan elevadas pérdidas económicas y deficiente administración del financiamiento, insuficiente motivación de los recursos humanos por no aplicarse adecuadamente la vinculación de los colectivos laborales a los resultados productivos y económicos, Insuficiente atención al papel de los técnicos en el desarrollo del proceso productivo y poco atractivo del sector para el ingreso de directivos de media y alta calificación, Insuficiencia en el sistema de producción de semillas para garantizar las producciones , Insuficiente producción de medios biológicos para evitar y enfrentar el ataque de plagas y enfermedades , Insuficiente producción de abonos orgánico para el mejoramiento y fertilidad de los suelo y Insuficiente capacitación para el empleo de prácticas de manejo sostenible en las producciones agropecuarias, aunque contemos con la posibilidad de aplicar el Perfeccionamiento Empresarial en todas las áreas de la CPA, el desarrollo del mercado interno por el crecimiento de la economía nacional, incluido el turismo, la cooperación de ONG que brindan financiamiento para el desarrollo y la posibilidad de comercializar en el mercado en divisas nuevas producciones agrícolas y pecuarias, no se podrá utilizar al máximo la organización empresarial y la base productiva, la disponibilidad de capital humano, con alta moral política y con posibilidades de aumentar la cultura, disponer del recurso suelo con calidad que garantice las producciones futuras y la capacidad de investigación, desarrollo e innovación a partir del talento de los trabajadores de La CPA.

Solución estratégica

Si sobre el entorno están influyendo la competencia con otros sectores del país por los recursos laborales, la política de precios de los productos, los servicios y aumento de precios de los productos importados, el déficit de financiamiento y los portadores energéticos , las dificultades para el acceso y costo creciente para las tecnologías y la inexistencia de un proveedor fijo para la adquisición de materias primas partes y piezas útiles para desarrollar un proceso productivo eficaz y eficiente nos basamos en la posibilidad de la organización empresarial y la base productiva, la disponibilidad de capital humano, con alta moral política y con posibilidades de aumentar la cultura, disponer del recurso suelo con calidad que garantice las producciones futuras y la capacidad de investigación, desarrollo e innovación a partir del talento de los trabajadores de la CPA para aprovecharlas y si se reducen o eliminan la insuficiente preparación económica y tecnológica de los cuadros que provoca elevadas pérdidas económicas y deficiente administración del financiamiento, insuficiente motivación de los recursos humanos por no aplicarse adecuadamente la vinculación de los colectivos laborales a los resultados productivos y económicos, Insuficiente atención al papel de los técnicos en el desarrollo del proceso productivo y poco atractivo del sector para el ingreso de directivos de media y

alta calificación, Insuficiencia en el sistema de producción de semillas para garantizar las producciones, la Insuficiente producción de medios biológicos para evitar y enfrentar el ataque de plagas y enfermedades ,la Insuficiente producción de abonos orgánico para el mejoramiento y fertilidad de los suelos y la Insuficiente capacitación para el empleo de prácticas de manejo sostenible en las producciones agropecuarias estaremos en mejores condiciones de resistir la competencia con otros sectores del país por los recursos laborales, la política de precios de los productos, los servicios y aumento de precios de los productos importados, el déficit de financiamiento y los portadores energéticos, las dificultades para el acceso y costo creciente para las tecnologías y la inexistencia de un proveedor fijo para la adquisición de materias primas partes y piezas útiles para desarrollar un proceso productivo eficaz y eficiente.

La contribución al desarrollo de la CPA "Cuba Socialista" como una fuente de riqueza sustenta muchas y variadas formas productivas y el bienestar general de los residentes de la zona.

El desarrollo sostenible de la CPA "Cuba Socialista" tiene como objeto resguardar su capacidad vital y garantizar el acceso a los beneficios para el bienestar de las generaciones actuales y futuras.

El cuadrante más desfavorable es el cuadrante III, es decir que las debilidades de la CPA no permiten aprovechar las oportunidades.

Diagnóstico estratégico

Áreas de resultado clave

- A. Desarrollo del Capital Humano
- B. Producciones Agropecuarias y Forestales
- C. Control Interno y Prevención
- D. Sistema de Comercialización
- E. Ciencia y Técnica y Calidad
- F. Asesoría, Jurídica, Defensa, Seguridad y Protección

BJETIVOS ESTRATÉGICOS

A. Desarrollo del Capital Humano

Objetivos estratégicos

1. Satisfacer las necesidades de fuerza de trabajo desarrollando líderes y colectivos con conocimientos, habilidades y aptitudes a partir de elevar su cultura general integrar para dirigir y ejecutar con eficiencia la estrategia de desarrollo del proceso productivo con niveles superiores en la gestión integral del capital humano.
2. Evaluar los cuadros y reservas para garantizar un mejor funcionamiento y control de los recursos financieros y materiales de la unidad.
3. Capacitar cuadros, reservas técnicos y obreros para garantizar la calidad y eficiencia de cada proceso productivo con menos costos.
4. Resguardar su capacidad vital y garantizar el acceso a los beneficios para el bienestar de las generaciones actuales y futuras.

Criterios de medida:

- Capacitar el 100% de los cuadros y reservas para el 2013 y el 80% para el 2011, en planeamiento estratégico.

Incorporar el 60% de los trabajadores que requieran superación al estudio para el 2011 y el 90% para el 2014.

- Capacitar al 100% de los trabajadores para el 2014 y el 70% para el 2011 en conservación del suelo.

B. Producciones Agropecuarias y Forestales

Objetivos estratégicos

1. Aumentar la satisfacción de la demanda interna de alimentos que garanticen a nuestros trabajadores incrementos nutricionales superiores (Brindando una mayor oferta a la población).
2. Ofertando en los diferentes mercados ofertas variadas con calidad máxima en los productos. Con el cumplimiento de su producción mercantil.

3. Disminuir el consumo de portadores energéticos realizando tantas actividades sean posibles manualmente. (Tracción con Bueyes).
4. Implementar técnicas que permitan lograr altos rendimientos productivos.
5. Contribuir a la conservación de los suelos y el medio ambiente.
6. Buscar alternativas para contrarrestar la sequía y los eventos climatológicos que tanto afectan el proceso productivo.
7. Sembrar pastos y forrajes que garanticen la alimentación del ganado mayor.
8. Aplicación de materias orgánicas al suelo.

Criterios de medida:

- Capacitar el 100% de los obreros y técnicos para el 2013 y el 80% para el 2011, en planeamiento estratégico, para garantizar la realización y cumplimientos de los planes de producción.
- Incorporar el 60% de los trabajadores que requieran superación para el 2011 y el 90% para el 2014. Con el fin de establecer lineamientos en las diferentes actividades productivas de la unidad.
- Capacitar al 100% de los trabajadores para el 2015 y el 70% para el 2011 en conservación del suelo, para garantizar una correcta preparación en el tema y contrarrestar los fenómenos ambientales y las consecuencias que estos pueden dejar.

C. Control Interno y Prevención

Objetivos estratégicos

1. Elevar el control interno y la prevención en La UBPC.
2. Realizar auto evaluaciones del control interno para poder determinar las posibles deficiencias.
3. Realizar los planes de prevención e ilegalidades mensualmente e irlos reevaluando sistemáticamente.
4. Confeccionar un plan de medidas que permita eliminar todas las deficiencias detectadas en las evaluaciones mensuales.

5. Poseer resoluciones y metodologías que reflejen todas las normas y procedimientos actuales y legales para garantizar el buen funcionamiento de la unidad.

Criterios de medida:

- Capacitar el 100% de los cuadros y reservas para el 2012 y el 80% para el 2011, en planeamiento estratégico, para garantizar la realización y cumplimientos de los planes de estratégicos.
- Incorporar el 60% de las reservas y cuadros que requieran superación para el 2011 y el 90% para el 2013. Para conocer íntegramente todo lo que establece el Control interno.
- Capacitar al 100% de los trabajadores para el 2015 y el 70% para el 2011 en, para garantizar una correcta evaluación de todos los sistemas contables y financieros y económicos en general que dejan establecido el correcto control de recursos con que se dispone.
- Establecer planes de contingencia que permitan la disminución de los costos.

D. Ciencia y Técnica y Calidad

Objetivos estratégicos

1. Proponer en el Forum de ciencia y técnica de base de la unidad alternativas que faciliten la realización de actividades productivas.
2. Creación de mezclas formuladas como alimento para las vacas, de forma tal que propicie aumento en su producción de leche.
3. Creación de piezas y repuestos que sustituyan la ausencia de muchas que no poseemos para garantizar la no paralización del parque de la maquinaria agrícola.

Criterios de medida:

- Capacitar en eventos de ciencia y técnica de la unidad al 100% de los obreros para 2011 suministrándoles conocimientos adquiridos en investigaciones realizadas para llevar la experiencia a todas las áreas de la misma y extender al 80% de los trabajadores que lo requieran hasta el 2015.
- Capacitar 100% de los obreros, con acciones que te permitan un máximo de ahorro de los recursos.

- Capacitar al 90% de los obreros que lo necesiten para el 2012 y 60% para 2014 en cuanto al uso racional y efectivo del riego garantizando la conservación de los suelos.

E. Asesoría, Jurídica, Defensa, Seguridad y Protección

Objetivos estratégicos

1. Propiciar el fortalecimiento de la Legalidad Socialista que permita la aplicación de la legislación laboral, agraria y administrativa, manteniendo la economía preparada para la guerra y el estado de guerra y garantizando el funcionamiento de los Grupos de Seguridad Interna.

Criterios de medida

- Capacitar al 100% de los cuadros y reservas para el 2012 con las leyes que rigen la política de ética y moral ADMON y para 2013-2015 el 80% de los que necesitan la actualización oportuna y el conocimiento legal.

G. Comercialización y negocios

Objetivos estratégicos

1. Propiciar la comercialización de todas las producciones dándole un destino final oportuno valorando que por ciento corresponde a cada destino según demandas del consumo nacional social y local.

Criterios de medida

- Verificar que se cumplan las entregas según los convenios establecidos con cada comprador.
- Hacer posible las ventas en divisa que se les está permitida a la empresa para constituir con su desarrollo tecnológico y económico.
- Compra de recursos para garantizar el proceso continuo de las producciones.

Se elaboró un plan de acciones donde el principal responsable es el presidente de la CPA, Ciro Lázaro Larrinaga y los ejecutores de la misma son los miembros de la junta directiva que están a cargo de las áreas de resultado claves, el periodo de ejecución del plan es a corto y mediano plazo a partir de la discusión en la asamblea con los demás socios, se comenzará en Febrero del 2014 y se extenderá hasta diciembre del 2019. Los controles y fiscalización de las acciones encaminadas al desarrollo sostenible de las producciones en

dicha entidad se realizaran mensualmente en las actividades agropecuarias; las acciones encaminadas a la capacitación del personal se realizaran trimestralmente y cada vez que se termine una acción de capacitación.

CONCLUSIONES

- La debilidad que más desaprovecha las oportunidades es Insuficiente atención al papel de los técnicos en el desarrollo del proceso productivo y poco atractivo del sector para el ingreso de directivo de media y alta calificación.
- El análisis DAFO arrojó que la CPA se encuentra en el cuadrante III lo cual indica que las debilidades del entorno es la que limita aprovechar las oportunidades para el desarrollo sostenible del mismo.
- Las debilidades del entorno pueden ser solucionadas a partir de seis unidades estratégicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carnota Lauzan, Orlando (1981). Curso de Administración para dirigentes. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.

Certo, Samuel C. y Peter, J. Paul (1997). Dirección Estratégica Tercera edición. España, Editorial Mc Grawhill / Interamericana

García, Rogelio J. (2001). Formulación Estratégica, Editorial Félix Varela, La Habana. 279 pp.

Jorge Acosta, Alberto (2002). Recursos Humanos en las Empresas de Turismo y Hostelería, Ed. Prentice Hall, España.

Kotles, P. (1975). Dirección de Mercadotecnia, Diana, México.

Menguzato, M. y Renau, (1991). Dirección Estratégica, 1991. Un Enfoque Innovador del Management, Ed. Ariel, Barcelona. 425 pp.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991). La Dirección Estratégica en la empresa, Ed. Ariel, p.77- 99.

Mintzberg, H. et al. (1999). El proceso estratégico. Madrid. Prentice Hall, Edición Europea.

Portuondo Vélez A. L. et al. (1998). Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana, compendio de artículos. (CCED) Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Ciudad de La Habana, Cuba.

Salazar Guzmán, Roberto. Estrategia y Estrategas. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrate.htm>.

Scanlan. K. Buró. (1990). Principios de la Dirección y Conducta Organizacional. Editorial Limusa. S.A. p.59.

Simpson Chávez, Francisco. Dirección Estratégica de la empresa, una idea general. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/30/direstui.htm>.

Aceptado: noviembre 2013

Aprobado: mayo 2014

Ing. Yudaisy Silva Rojas. *Cooperativa de Producción Agropecuaria "Cuba Socialista", km 4 Carretera a Viñales, Camino al Cuajaní. Pinar del Río, Cuba. Teléfono: 5374633*