



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
“Carlos Rafael Rodríguez”.

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERO EN
PROCESO AGROINDUSTRIAL**

***Título: Diseñar una estrategia de desarrollo del sistema de producción de la
Cooperativa de Crédito y Servicios “Norberto Morales”***

Autora: Danailet Carmenate Fernández.

Tutores: Ing. Daniel Outeriño Alepán

Ing. Adiuska Laurencio Fernández

CURSO 2011- 2012

Agradecimientos



A mis tutores por tanto esfuerzo.
A mi familia por su ayuda incondicional.
A mis hijos.

Dedicatoria

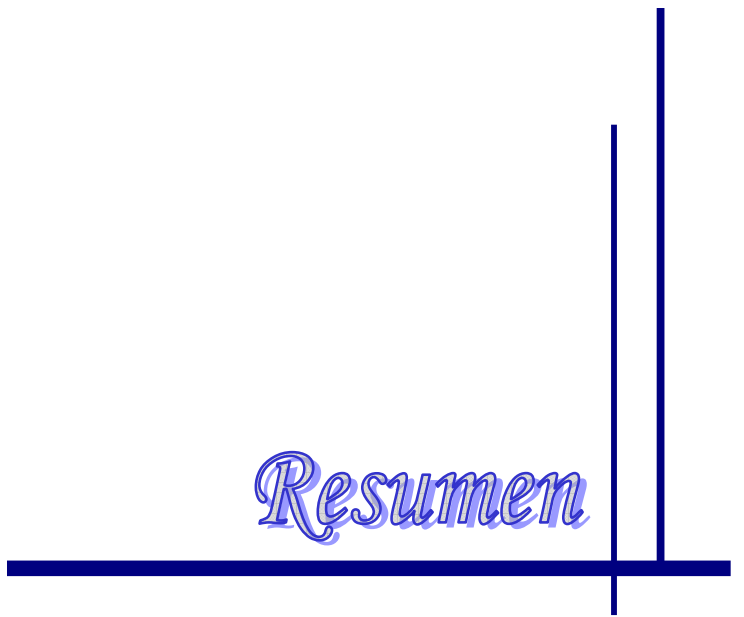
A mis hijos.

Pensamiento

.... un revolucionario agrario. Interpreta los deseos de la gran masa campesina de ser dueña de la tierra, dueña de los medios de producción, de sus animales, de todo aquello por lo que ha luchado durante años, de lo que constituye su vida y constituirá también su cementerio... Este Movimiento no inventó la Reforma Agraria. La llevará a cabo. La llevará a cabo íntegramente hasta que no quede campesino sin tierra, ni tierra sin trabajar....

Ernesto Guevara

Resumen



Resumen.

El presente trabajo investigativo tiene como objeto de estudio, el diseño de una estrategia de desarrollo para la producción de la Cooperativa de Créditos y Servicios “Norberto Morales”.

El trabajo se estructura en tres capítulos. En el primer capítulo se realiza una revisión bibliográfica, comenzando por los antecedentes de las Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS) y su actualidad en Cuba, así como el origen, tipos y surgimiento de las mismas en nuestra provincia Cienfuegos y las definiciones de estrategia, planificación estratégica, diagrama causa-efecto y matriz DAFO.

En el segundo capítulo se analizan los materiales y métodos ha utilizar en el objetivo de investigación, las técnicas y procedimientos a utilizar.

En el tercer capítulo se aplica el procedimiento seleccionado, mediante diferentes técnicas, grupo de trabajo, diagrama causa-efecto, diagrama pareto, tablas comparativas, las tormentas de ideas, matriz DAFO, hoja de verificación; se utilizaron los balances económicos, las conciliaciones de producción con lo que se logró identificar las causas que dan lugar a las bajas producciones en la CCS.

Se propone un plan de mejoras para determinar y actuar sobre las causas principales que afectan a la producción, lográndose demostrar que con la aplicación de esta se pueden mejorar la calidad y cantidad de las producciones.

Abstract

The present investigative work has as object of study, the design of a strategy of development for the production of the cooperative thing of credits and services "Norberto Morales".

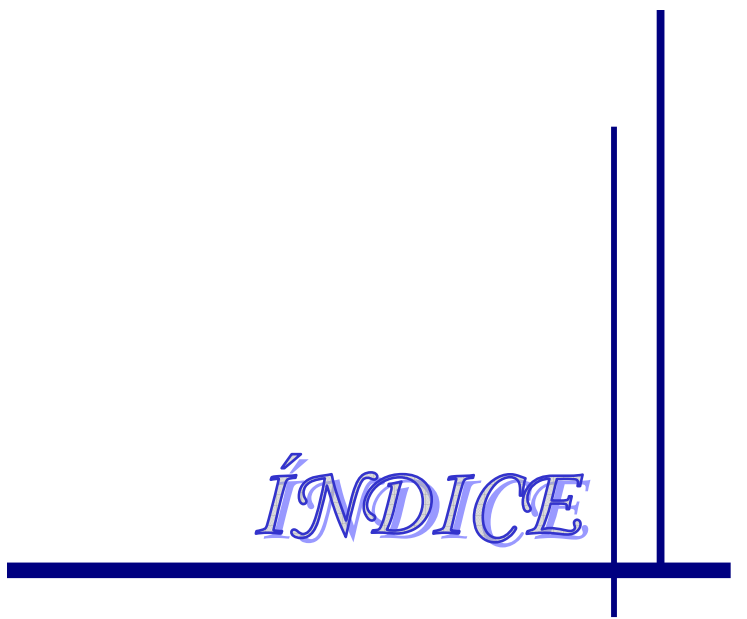
The work is constructed in three chapters. In the first chapter carries out to him a bibliographical revision, beginning by the antecedents of the cooperative thing of credits and services (CCS) and your present time in Cuba, as well as the origin, types and emergence of the same ones in our Cienfuegos province and the definitions of strategy, strategic planning, diagram causes-effect and main DAFO.

In the second chapter analyze the materials and methods have use in the objective of investigation, the techniques and procedures to use.

In the third chapter the selected procedure is applied, by means of different techniques, group of work, diagram causes-effect, pareto diagram, comparative tables, the storms of ideas, main DAFO, verification leaf; the economic balances were used, the production reconciliations with what was possible to identify the causes that give place to the drops productions in the CCS.

It proposes to him a plain of improvements to decide and act on the main causes that affects to the production, by achieving demonstrates to him that with the application of this can improve to him the quality and quantity of the productions.

ÍNDICE



Introducción	1
Capítulo 1: Revisión bibliográfica	4
1. Antecedentes de la CCS y su actualidad en Cuba.	4
1.1 El campesinado cubano antes y después del Triunfo de la Revolución.	4
1.2 Origen de las CCS en Cuba	5
1.2.1 Tipos de Cooperativas en Cuba.	7
1.2.2 Surgimiento en la zona de Cienfuegos.....	7
1.3 Definición de Planificación Estratégica y Estrategia.	10
1.4 Concepto de Diagrama Causa-Efecto.	12
1.5 Concepto de matriz DAFO.....	14
Capítulo 2: Materiales y Métodos	15
2.1. Diseño metodológico de la investigación	15
Capítulo 3 Resultado y Discusión.....	17
3.1 Caracterización de la CCS.....	17
Conclusiones.....	33
Recomendaciones	34
Bibliografía.....	35
Anexo	38

INTRODUCCIÓN



Introducción

El desarrollo es un fenómeno complejo y abarcador, pero sin dudas, el crecimiento económico constituye una parte fundamental del mismo. Otros criterios como el que defiende la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), definen al desarrollo como un proceso constituido por dos componentes esenciales: el crecimiento económico y el cambio estructural (CEPAL, 2004) este es un aspecto que para el diseño de políticas económicas debe ser tomado en consideración, ya que se basa en el aprovechamiento óptimo de los factores de producción tradicionales: el capital, los recursos naturales y el trabajo. La evidencia empírica ha puesto de manifiesto en cambio, que estos elementos no explican en su totalidad la evolución de las economías en el pasado reciente, de ahí que haya cobrado relevancia la hipótesis de valorar a los factores productivos como parte inseparable del crecimiento económico de cualquier sistema productivo.

Cuba cuya economía ha sido muy conmocionada por los problemas ocasionados con la crisis global, está llevando a efecto un grupo de medidas encaminadas a alcanzar producciones más elevadas sobretodo en sectores tan sensibles como el agropecuario, del cual depende la soberanía alimentaria del presente y de los años venideros, enfocando las acciones fundamentalmente al nivel de las organizaciones empresariales, donde es evidente la necesidad de ser competitivos, por lo que la palabra o categoría competitividad, es por lo tanto otro de los conceptos que se señala en todos los enfoques gerenciales que operan en todos los sectores de la economía cubana, con énfasis en el sector agropecuario. Dada la trascendencia del asunto, para los directivos y sus empresas muchos expertos han acudido en su ayuda con contribuciones de diferentes alcances teóricos y prácticos para responder a la pregunta: ¿Qué es competitividad? La cual no significa actitud y disposición para competir, sino que significa aptitud, capacidad y actuación al nivel de los mejores. Según Faloh (2000).

Según Fernández y Mas (2002), la historia de la sociedad humana demuestra que el crecimiento estable y sostenido depende crecientemente de una mejor combinación de los factores productivos y del aumento cuantitativo de los mismos. O sea, que no sólo es importante el crecimiento de forma extensiva, sino que cada vez cobra mayor importancia el carácter intensivo de ese crecimiento, lo cual está asociado a diversos factores, entre los cuales vale la pena destacar el stock de capital humano, por el papel que puede ejercer en el diseño, la organización y el

desarrollo de los procesos productivos y las mejoras del capital físico, además de la escasez creciente de los recursos naturales.

El nervio central en la constitución de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), fueron las Asociaciones Campesinas creadas por la voluntad de los Pequeños Agricultores, fuerza que se acrecentó con el triunfo de la Revolución, como centro nuclear y modificador de las grandes masas.

La Constitución de la ANAP fue el resultado del desarrollo de un proceso de fortalecimiento de las Asociaciones Campesinas, junto a la necesidad de eliminar la división artificial del campesinado en Organismos por sectores de producción y la creación de una sola Organización Nacional dirigente de los Pequeños Agricultores, capaz de trabajar en forma resuelta por los principios programáticos de la Revolución Cubana y la realización de las medidas revolucionarias dirigidas al logro de las transformaciones económicas, políticas y sociales del país.

Para la elaboración de este proyecto, se analizaron los balances económicos y conciliaciones productivas en la CCS, demostrando las deficiencias, métodos de trabajo, recursos y capacitación necesarios para lograr un mayor rendimiento productivo.

Problema Científico:

La CCS “Norberto Morales” del municipio de Rodas, no cuenta con una estrategia que le permita contribuir al desarrollo de su producción.

Hipótesis:

Si la CCS Norberto Morales cuenta con una estrategia que le permita contribuir al desarrollo de su producción, podrá elaborar un plan de mejoras para solucionar los problemas existentes.

Objetivo General:

Diseñar una estrategia de desarrollo para la producción de la CCS Norberto Morales.

Objetivos específicos

1. Caracterizar la situación actual de la CCS Norberto Morales
2. Identificar los principales problemas que inciden en el comportamiento de los rendimientos productivos objeto de estudio.
3. Efectuar el análisis de los problemas identificados.
4. Elaborar un plan de mejoras.

CAPÍTULO I



Capítulo 1: Revisión bibliográfica.

1. Antecedentes de la CCS y su actualidad en Cuba.

1.1 El campesinado cubano antes y después del Triunfo de la Revolución.

Antes del Triunfo de la Revolución la economía cubana se basaba fundamentalmente en la agricultura, los gobiernos de turno no se ocupaban en lo más mínimo de la miseria en que vivía el campesinado cubano. El 85 % de los pequeños agricultores cubanos pagaban renta y vivían bajo la perenne amenaza del desalojo de sus parcelas. La mayoría de las tierras productivas del país pertenecían a los latifundistas y mucho de los campesinos no contaban con tierras a pesar de que estas se encontraban sin explotar. El campesino vivía en la más dura miseria, sin derecho a educación ni servicios de salud.

De todas las medidas tomadas al principio de la Revolución, la más trascendental fue la Ley de Reforma Agraria, firmada en La Plata, Sierra Maestra, el 17 de mayo de 1959, que benefició a más de cien mil familias campesinas. La Ley anuló el derecho de las compañías y ciudadanos extranjeros a adquirir tierras en Cuba, excepto en el caso de los ciudadanos que fuesen pequeños agricultores, o de las fincas no mayores de 30 caballerías que a juicio del Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA) fuese conveniente ceder a entidades extranjeras para proyectos de fomento beneficiosos al desarrollo de la economía nacional. Los propietarios de las tierras expropiadas recibirían una indemnización mediante bonos de la reforma Agraria. (Cantón Navarro, 2009).

La aplicación de la Ley de Reforma Agraria comienza de inmediato, tras su promulgación. Diez días después de firmada la Ley, 80 campesinos de la hacienda El rosario, de Viñales, Pinar del Río, que habían sido desalojados de sus posesiones antes de 1959, reciben de nuevo sus tierras, siendo las primeras que entrega la Revolución. Esos campesinos crean la primera Cooperativa de Producción Agropecuaria (CPA) de la provincia pinareña, en un área de 250 caballerías. (Cantón Navarro, 2009).

Después de 1960, continúa el proceso de socialización de los medios de producción fundamentales. La primera Ley de Reforma Agraria había liquidado esencialmente el latifundio, pero permitió la subsistencia de una fuerte burguesía rural. La mayor parte de estos burgueses rurales, aliados del imperialismo, empeñaban sus recursos y su influencia económica y social

contra la Revolución. Era necesario destruir la base económica que sustentaba la influencia de esta clase. Con este propósito, el 3 de octubre de 1963 se dicta la segunda Ley de Reforma Agraria, de contenido socialista, mediante la cual se redujo a 5 caballerías el límite máximo de tierra que podía poseer una persona. (Cantón Navarro, 2009).

Así en el campo cubano sólo quedaron dos formas de propiedad: la socialista, que abarca algo más del 70 % de la tierra, integrada por las granjas del pueblo y las cooperativas, y la privada, de los pequeños agricultores, que ocupaba cerca del 30 % de la superficie rural del país. (Cantón Navarro, 2009).

El INRA fue creado por la ley de 1959 para garantizar su implementación y Fidel Castro fue designado a la cabeza del organismo. El INRA creó una serie de organismos locales denominada *Zonas de Desarrollo Agrario* (ZDA), que adquirieron una gran importancia, y que además de controlar en cada lugar que la reforma agraria se realizara efectivamente, promovieron la formación de cooperativas entre los campesinos y organizaron desarrollar la producción, establecer la política azucarera, los precios de venta, la expropiación de latifundios y el pago de las indemnizaciones, las nacionalizaciones de empresas privadas. Se convirtió en el organismo más poderoso de Cuba. Dentro de su estructura se creó en 1959 el Departamento de Industrialización, cuya dirección fue encomendada a Ernesto Che Guevara. En 1960 ese departamento se convirtió en Ministerio de Industria (MINID). (Anderson, Jon Lee, 1997).

Paralelamente al desarrollo productivo se han ido registrando adelantos socioculturales en el sector campesino. Miles de viviendas fueron construidas, la electrificación llegó a lugares antes ni soñados, y el surgimiento de las comunidades creó condiciones favorables para una mayor participación de nuestros campesinos en actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas.

Se crearon diferentes instituciones para formar personal técnico y especializado en las diferentes ramas de la agricultura, se formaron médicos veterinarios, ingenieros agrónomos y otros profesionales en las especialidades agropecuarias.

1.2 Origen de las CCS en Cuba

La Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) fundada por Fidel el 17 de mayo de 1961, cumple 50 años. Su surgimiento entonces, a menos de un mes de la victoria de Playa Girón.

Coincidió con el segundo aniversario de la primera ley de Reforma Agraria, adoptada en 1959, y la conmemoración del asesinato, en el tiempo prerrevolucionario del líder campesino Niceto Pérez.

La Constitución de la ANAP fue el resultado del desarrollo de un proceso de fortalecimiento de las Asociaciones Campesinas, junto a la necesidad de eliminar la división artificial del campesinado en Organismos por sectores de producción y la creación de una sola Organización Nacional dirigente de los Pequeños Agricultores, capaz de trabajar en forma resuelta por los principios programáticos de la Revolución Cubana y la realización de las medidas revolucionarias dirigidas al logro de las transformaciones económicas, políticas y sociales del país.

Surgieron las granjas del pueblo, primero, y las empresas estatales agrícolas y pecuaria, después; y luego, entre los pequeños productores privados la constitución de las cooperativas de producción agropecuaria y de créditos y servicios. Se pusieron en práctica grandes planes en los diferentes cultivos y en la ganadería, que tuvieron éxito sobre todo mientras duro la relación justa de intercambio comercial con la URSS y el campo socialista, desaparecidos al iniciarse la década de 1990.

Cambiar esa situación en la agricultura es uno de los primeros objetivos de la actualización del modelo económico cubano, refrendado por el VI Congreso del Partido con la aprobación de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

En Cuba el sector cooperativo está formado por las Cooperativas de Créditos y Servicios, las Cooperativas de Producción Agropecuaria y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa. En las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) los campesinos miembros mantienen la propiedad individual sobre la tierra, pero se unen para contratar determinados servicios y hacer trámites como créditos y otros. Actualmente en el país existen 2201 de estas cooperativas, que agrupan a casi 150 mil socios (Borroto, 2000).

Aunque desde 2008, tras la puesta en vigor del decreto ley correspondiente, se ha entregado en usufructo más del 63 por ciento de las tierras ociosas resultado aceptable aunque persisten miles y miles de hectáreas de superficie cultivable esperando por brazos dispuestos a extraerles los frutos que tanto demanda la población y la economía nacional decía Raúl en la clausura del Congreso partidista.

Como en todos los sectores de la economía en la agrícola hay que trabajar batallar duro de manera regular, sistemáticamente, inteligente, sin esquematismo ni burocracia, a la vez que con

mucha planificación, organización y control, para dar el vuelco necesario. No es solo acabar de entregar las tierras ociosas sino de poner a producir como hace falta toda la tierra en capacidad de dar frutos.

1.2.1 Tipos de Cooperativas en Cuba.

En Cuba existen hasta la fecha tres tipos de cooperativas: las de Créditos y Servicios (CCS), en las que los asociados mantienen la propiedad individual sobre la tierra, pero se integran con el objetivo de contratar servicios y hacer trámites, por ejemplo, solicitar créditos. Las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) resultan una modalidad de la socialización, mediante las cuales los campesinos unen voluntariamente sus tierras, las cuales, junto a otros activos, conforman un patrimonio común. Por último, están las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), integradas por obreros de las empresas estatales a los que se les entregaron tierras en usufructo gratuito y se les vendieron las instalaciones, equipos y animales en condiciones ventajosas. De acuerdo con el Lineamiento # 180, de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobada en el VI Congreso del PCC, es necesario lograr la autonomía de gestión de las distintas formas de cooperativas e introducir de forma gradual las cooperativas de servicios en la actividad agroindustrial a escala local. Pero los beneficios de estas formas productivas no se reducen al ámbito económico. Desde el punto de vista social, los asentamientos donde están enclavadas tienen mejores condiciones de vida, dado su sentido comunitario e inclusivo, en el que desempeñan un papel importante las familias de los asociados. Por tanto, el despliegue de las cooperativas dentro del nuevo escenario económico cubano refuerza el carácter social de la propiedad y la participación consciente de la membresía para elevar las producciones de alimentos y crear mecanismos de comercialización eficaces, a partir de formas autogestionarias, dinámicas, capaces de garantizar la sustentabilidad del socialismo.

1.2.2 Surgimiento en la zona de Cienfuegos.

En los primeros tiempos, o sea en los años del 1959 al 1960, se comienzan a agrupar por zonas los obreros agrícolas, campesinos con pequeñas parcelas de terreno y en menor cantidad pequeños agricultores. El propósito fundamental de estas agrupaciones era solicitar tierra para trabajar, pues en estos tiempos hubo una campaña que se le entregaría 2 caballerías a aquellos que no tenían y la trabajaban.

La masa de más de 7000 Pequeños Agricultores que constituyen la ANAP en la Provincia de Cienfuegos, por su composición social de campesinos trabajadores, en su inmensa mayoría no poseían la propiedad de la tierra que cultivaban, hasta promulgarse la Reforma Agraria. (Colectivo de Autores)

Junto a los obreros agrícolas o asalariados del campo, fue fuerza impulsora de las grandes movilizaciones contra las injusticias de los desalojos, la explotación y la miseria en las zonas rurales en el ayer capitalista y de respaldo a las Leyes Revolucionarias con el trabajo consecuente por la realización de las mismas a partir de enero de 1959. (Colectivo de Autores)

En esta época, el Organismo que se dedicaba a la atención de los Asuntos Agropecuarios en Cienfuegos, fue el Buró Agrario el que tenía un departamento para los asuntos legales. A partir del año 1961, fecha en que fue creada la ANAP, se iniciaron los Organismos de Bases (Asociaciones Campesinas). En estas organizaciones también entraron a formar parte de las mismas, agricultores con más de cinco caballerías de tierra y muchos obreros agrícolas. (Colectivo de Autores)

En estos primeros años hubo una estructura subdividida por sectores, la fundamental fue la Delegación de Cultivadores de Caña con un Departamento de contabilidad nombrado bloque de Contabilidad de la ANAP. La ANAP Regional Cienfuegos, se inauguró en Agosto de 1964, ya que anteriormente los Municipios rendían sus informaciones directamente a la Provincia Villa Clara, la cual a su vez impartía las orientaciones y tareas directamente a los Municipios. (Colectivo de Autores)

En el mes de Septiembre de 1964, se abrió la oficina regional en la Calle Santa Clara y Prado y la misma atendía 8 Municipios que eran: Aguada, Abreu, Rodas, Cienfuegos, Palmira, Cruces, Lajas y Camarones. En aquel entonces solamente el Municipio de Lajas contaba con 2 Sociedades Agropecuarias, todos los demás eran Asociaciones Campesinas, estas Sociedades Agropecuarias se desintegraron como por el 66 convirtiéndose en Asociaciones Campesinas, ya que sus miembros eran muy pocos y no cumplían con los requisitos indispensables para ser Sociedades Agropecuarias. (Colectivo de Autores)

OBJETIVOS CENTRALES

1. Evaluar el estado de cumplimiento de los acuerdos adoptados en el proceso del 9no. Congreso, en correspondencia con la situación concreta que vive el país.

2. Aprobar nuevas acciones dirigidas a consolidar el funcionamiento interno de las diferentes estructuras de dirección, específicamente las organizaciones de base, la defensa de la patria, la Emulación socialista, la política de cuadros, etcétera.
3. Mantener una atención priorizada al cumplimiento de los planteamientos surgidos en el debate de los discursos del General de Ejército Raúl Castro Ruz, en el acto por el aniversario 56 del asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes, el 26 de Julio en Camagüey y en el 3er. período ordinario de la Asamblea Nacional del Poder Popular.
4. Incrementar la labor político ideológico con los campesinos y cooperativistas para contribuir a fortalecer los valores y alcanzar mayor producción agropecuaria y forestal de acuerdo a nuestras potencialidades, con el objetivo de propiciar un impacto superior en la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población y la sustitución de importaciones.
5. Brindar especial atención al fortalecimiento económico financiero de las CPA y las CCS. Continuar apoyando la gestión crediticia de las cooperativas y perfeccionar los instrumentos de pago, fundamentalmente el pago por factura.
6. Trabajar para incrementar el número de asociados a la ANAP, en las CPA, con jóvenes, esposas e hijas de los campesinos y usufructuarios a los que se le entregó tierra por el Decreto Ley 259/08.
7. Alcanzar mayores resultados en el cumplimiento de las principales direcciones del trabajo político e ideológico y aplicar en la práctica el concepto de Revolución expresado por nuestro Comandante en Jefe, en las tareas específicas de la organización.
8. En el ámbito de las Relaciones Internacionales reafirmar los principios y conceptos definidos por nuestro Comandante en Jefe, Raúl y la dirección del Partido. Divulgar los logros de la Revolución, defender nuestra realidad y continuar la lucha contra el bloqueo y por la liberación de los 5 Héroes prisioneros del imperio.
9. Priorizar la atención que requiere el Movimiento Agro ecológico, el incremento de la tracción animal, la vinculación del hombre al área y el fortalecimiento de las CCS.
10. El proceso del Congreso será un marco propicio para reafirmarle a Fidel, Raúl y la dirección del Partido nuestro eterno agradecimiento por su obra y el compromiso de defender sus ideas y conquistas, al precio que sea necesario, en estrecha alianza con los obreros, para continuar disfrutando del privilegio de ser parte y vivir en un país como el nuestro.

1.3 Definición de Planificación Estratégica y Estrategia.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Sallenave (1991).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Sallenave (1991).

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización. Sallenave (1991).

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. El concepto de estrategia se usa normalmente en tres formas. Primero, para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin, es por lo tanto, un punto que involucra la racionalidad orientada a un objetivo. En segundo lugar, es utilizado para designar la manera en la cual una persona actúa en un cierto juego de acuerdo a lo que ella piensa, cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; ésta es la forma en que uno busca tener ventajas sobre los otros. Y en tercer lugar, se utiliza para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de los medios destinados a obtener una victoria. (DELEUZE, Guilles. (1987).

La Estrategia tuvo su origen y aplicación en las guerras, en donde cada uno de los bandos diseñaba la mejor forma de vencer al enemigo. Luego estos principios fueron aplicados en el ámbito empresarial para vencer a los competidores y conquistar a los clientes. Ahora también se aplican a nivel personal para vencer a los oponentes y conquistar a la pareja. El diseño de la estrategia depende del objetivo a alcanzar, los recursos disponibles, las estrategias utilizadas por la competencia, y mucha innovación para sorprender e impactar. (DELEUZE, Guilles. (1987).

Consta de cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado
2. El vector de crecimiento.
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, esta a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.

Se tiene la planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales se definen.

- ❖ **Productividad:** Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. 'Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora.(G. Schroeder Roger, McGraw Hill)
- ❖ **Efectividad:** la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. (Covey, Stephen 1989).
- ❖ **Eficiencia:** la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar. Covey, Stephen 1989).
- ❖ **Eficacia:** como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. se valora el impacto de lo que se hace, del producto que entregamos o del servicio que se presta. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes, la eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente). Covey, Stephen 1989).

1.4 Concepto de Diagrama Causa-Efecto.

Para que sirve:

Esta herramienta ayuda al equipo a alcanzar el mismo nivel de comprensión de los problemas y pone en evidencia posibles carencias de conocimientos al respecto. Además, muestra las relaciones entre las causas que afectan los resultados de un proceso, para emprender las acciones necesarias que permitan eliminar dichas causas.

En que consiste:

En la figura 1 se observa un diagrama de C. E en el cual el efecto está a la derecha y sus causas, a la izquierda. El efecto es la característica de calidad que es necesario mejorar.

Metodología:

1. Definir el efecto

No confundir causas (origen), problemas (enfermedad) y efectos (síntomas que se perciben del problema)

2. Identificar las causas

Se proponen las posibles causas en una sesión de "**BRAINSTORMING**"

La palabra clave de cada causa se subraya en el listado de causas, para buscar subcausas, fundir aportes en torno a una causa, diferenciar causas aparentemente similares.

3. Definir las principales familias de causas

Utilizar el modelo "**PEM-PEM**"

4. Trazar el diagrama

Se trazan la recta central y las que representan las causas principales. A partir de ahí se define una de las causas planteadas como principal y, a continuación comienza un proceso en el que cada idea aportada en torno a esta causa se puede colocar con su palabra clave.

5. Seleccionar las causas más importantes

Una vez que el diagrama cubre todas las posibles causas, hay que determinar cuáles inciden negativamente en el efecto. El proceso para realizar tal selección es muy variado y depende de los conocimientos y habilidades del grupo, así como de las características de las variables que se analizan.

Los métodos más utilizados para comprobar las hipótesis o teorías sobre causas significativas son:

- Selección ponderada
- Diagramas de Pareto
- Histogramas
- Gráficos de control
- Diseño de experimentos

1.5 Concepto de matriz DAFO

La matriz DAFO, cuyas siglas identifican su objetivo esencial de conocer y actuar respecto a las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la unidad y su entorno, es una técnica de grupo o participativa que ha cobrado en los últimos tiempos mucho reconocimiento por la facilidad de su aplicación y poder de concentración en asuntos esenciales.

La recopilación de la información para la preparación de la matriz se puede hacer de la siguiente forma:

Se trabaja en grupos y normalmente se utiliza la tormenta de ideas cumpliendo con sus requerimientos correspondientes. El resultado del trabajo se trae a la plenaria para validar las propuestas y proceder con diferentes técnicas a la reducción de los 4 listados para simplificar la cantidad de elementos de la matriz. La reducción y agrupación son fundamentales por la cantidad de combinaciones posibles, teniendo en cuenta que no se debe trabajar con más de 4 ó 5 combinaciones, ya que la matriz se haría muy compleja.

Se articulan las entradas por cada elemento formándose la base de la matriz y estableciendo una malla. Se comienzan a combinar unas propuestas con otras en el siguiente orden: Fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas y debilidades con oportunidades, debilidades con amenazas.

Se definen las combinaciones que más incidencia tienen en el desarrollo de las actividades en el plan estratégico, marcándose con una X este impacto o utilizándose una ponderación. Esto permite comprobar que determinados elementos aunque son importantes, no tienen el mismo grado de incidencia que otros por lo que a los efectos de este análisis de los lineamientos estratégicos pueden ser congelados, se pueden “arrastrar” y después concentrar la atención en los más trascendentales.

CAPÍTULO II



Capítulo 2: Materiales y Métodos

El trabajo de diploma se desarrolló en la CCS “Norberto Morales, la cual está enclavada en el poblado de Santiago de Cartagena en el municipio de Rodas, siguiendo una investigación “No Experimental” de tipo explicativa, se emplearon métodos del nivel teórico y del nivel práctico.

Los métodos teóricos fueron: el análisis y síntesis de las informaciones obtenidas mediante la revisión bibliográfica de materiales de diversos autores relacionados con el tema en estudio , el analítico-sintético en el desarrollo del análisis del objeto de estudio, los que permiten que se pueda realizar una valoración del estado de la misma.

El método a nivel práctico se llevo a cabo de la siguiente forma. Se le hizo una visita a la CCS, Los métodos empíricos y del orden práctico aplicados para la ejecución del diagnóstico estratégico fueron: la entrevista, la revisión de documentos para la recopilación de información, se aplicó la observación estructurada no participante y la tormenta de ideas para la cual se creo un grupo de trabajo.

2.1. Diseño metodológico de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se llevó a cabo la ejecución de cuatro pasos, en los cuales la información necesaria se registró y procesó como se explica seguidamente:

Caracterización de la CCS “Norberto Morales” del municipio Rodas.

Para mejor comprensión y captación de la información se llevó a cabo un análisis de los diferentes procesos, el cual se dividió en análisis del contexto externo y análisis del contexto interno.

Análisis del contexto externo: primeramente se aplicó la técnica de trabajo en grupo conformada por los cooperativistas de dicha unidad, los cuales cuentan con experiencia y conocimientos sobre el objeto de estudio, los mismos se relacionan a continuación:

- Presidente de la CCS
- Administrador
- Económica
- Principales cooperativistas (10)

Además se utilizó la revisión documental (informes técnicos, normas legales que se correspondan con la gestión de la CCS, posibilidades de ofertas de financiamiento externo para enfrentar dificultades, la actividad de los proveedores y de los clientes, entre otros aspectos), identificándose las oportunidades y amenazas.

Análisis del contexto interno: con la aplicación de técnicas como el trabajo en grupo, así como, la observación directa y la revisión documental se identificaron las principales problemáticas para el desarrollo de la producción en la CCS, las cuales fueron consideradas como debilidades y fortalezas.

El procesamiento se llevó a cabo a través de método estadístico no paramétrico.

- **Identificar los principales problemas que constituyen barreras para el desarrollo de la producción de la CCS en estudio.**

Para identificar los principales problemas se confeccionó el diagrama causa-efecto en una sesión de tormenta de ideas del grupo de trabajo para la conformación de la matriz DAFO, determinándose así la estrategia a seguir utilizando la técnica de los 5Ws y las 2Hs.

- **Elaborar un plan de mejoras**

Después de identificar las principales problemáticas se lleva a cabo un plan de mejoras para dar solución a estos problemas detectados. Para su confección se reunió el grupo de trabajo se aplica la tormenta de ideas, además del uso de una hoja de verificación y de la técnica de las 5Ws (What, Who, Why, Where, When) y las 2Hs (How, How much).

CAPÍTULO III



Capítulo 3 Resultado y Discusión.

3.1 Caracterización de la CCS.

El presente trabajo se realiza en la Cooperativa de Créditos y servicios Norberto Morales perteneciente a la Asociación Nacional de agricultores Pequeños de Cienfuegos, en el municipio de Rodas, la misma fue constituida el 7 de Diciembre de 1961, se encuentra ubicada en el consejo popular santiago de Cartagena a 9 Km. de la autopista nacional, limita por el norte con la presa voladora, por el sur con la CPA Antonio Goitzolo, al este la UBPC Carrasco y por el oeste la UBPC Turquino y el río Hanábana.

La misión de esta unidad es lograr con autonomía el aumento sostenible de las producciones agropecuarias de la cooperativa, que garanticen el abastecimiento alimentario y la satisfacción de las necesidades de cada campesino, familia y la población en general. Propiciando el cumplimiento de lo planificado en cultivos varios, producción de leche y carne de distintas especies. Cumpliendo cada indicación de la asociación Nacional de Agricultores Pequeños, el ministerio de la Agricultura y un trabajo estratégico de la junta directiva y Asamblea de socios logrando a largo plazo lo siguiente:

La Visión, tener una cooperativa libre de marabú, donde se desarrolle una agricultura sostenible en cada una de nuestras fincas que exhiban indicadores superiores, gradualmente en sus producciones agrícolas, indicadores del 80% de natalidad vacuna, con una base alimentaria garantizada con pastos mejorados que permitan un crecimiento en la masa y en la producción de leche, así como la diversificación de la masa animal de distintas especies, garantizando elevar la satisfacción de las necesidades de los socios y la población, logrando un alto sentido de pertenencia y que se manejen correctamente los ingresos obtenidos.

El objeto social de esta entidad es:

- Producir y comercializar caña de azúcar de forma mayorista en moneda nacional así como viandas, hortalizas, granos, frutas y madera.
- Leche de vaca y carne de ganado, cerdo, carnero, chivos, conejos y aves.
- Brinda servicios de construcción y mantenimiento de viviendas y obras menores para el desarrollo de la comunidad, mantenimiento de caminos y viales.

Esta CCS tiene contratos con; empresa de Cítricos de Arimao, empresa Porcina Cienfuegos, E Game, Acopio Rodas, Arrocería de Aguada, Forestal integral Cienfuegos, Suministros Agropecuarios, Central 5 de Septiembre, Cárnico de Palmira. Poseen un área total de 261.43 ha, de ellas dedicada a la ganadería 180.98 ha, con pasto artificial 22.78 ha, ha cultivos varios 57.6 ha. En esta área predomina el suelo sialitizado no cálcico. La CCS cuenta con un total de 5204 ganado vacuno, 4815 animales de porcino, 1500 Ovino, 150 conejos, 5910 aves.

Para la identificación de los problemas se tomó como punto de partida el análisis de los seis procesos. Con este propósito se integraron varias técnicas tales como la Matriz Causa Efecto, tormentas de ideas, revisión de balances económicos y conciliaciones productivas, diagramas pareto, matriz DAFO, hoja de verificación de causas, 5Ws y 2Hs las cuales resultan apropiadas para un diagnóstico de este tipo.

Análisis de los diferentes procesos:

Proceso de dirección

La asamblea general la conforman todos los campesinos, se realiza una vez al mes y es dirigida por el presidente de la CCS que constituye la máxima dirección de la unidad, en la misma se discuten todo lo referente a la economía, la atención a los campesinos, el desarrollo de las producciones, y el comportamiento de la contratación. Los acuerdos tomados se les da seguimiento y se les incorporan los acuerdos de la junta directiva que se realiza previamente a esta.

La junta directiva tiene a su cargo la ejecución y administración las diferentes producciones, es elegida por la asamblea de cooperativistas y esta integrada por 9 miembros con amplios conocimientos y experiencia de la actividad:

- Un presidente.
- Un vicepresidente.
- Un organizador.
- Un Ideológico.
- 5 vocales (promotores de las diferentes informaciones e indicaciones)

En el análisis de este proceso se verificó que no se reúne la junta directiva con la periodicidad requerida, ni se preparan con antelación los puntos a desarrollar en las mismas dando como consecuencia que la mayoría de las ocasiones no se discuten los problemas que realmente afectan a la unidad. Se analizan los problemas y se toman acuerdos a los que no se les da seguimiento. La capacitación del personal de dirección no es la más adecuada.

Procesos Laborales:

Estos campesinos además de la producción de leche, trabajan y se sustentan de las producciones agrícolas, y de la cría de distintas especies de animales, tienen contratos con la empresa (CAI) para la producción de caña.

Proceso tecnológico agropecuario:

La organización de la producción obedece en lo fundamental a los productores individuales asociados a la CCS, los cuales disponen de sus áreas productivas y su fuerza de trabajo propia o contratada según la legislación vigente.

Las CCS pueden disponer de áreas de uso colectivo, cuya explotación se vincula directamente a la cooperativa y debe funcionar según se aprecie en el Reglamento Interno de cada entidad elaborado bajo los principios del Reglamento General y la legislación vigente.

Las ventas de las producciones de los asociados a la CCS pueden efectuarse de forma individual, como es el caso de los productores que comercializan caña de azúcar con destino a la empresa azucarera, o de forma colectiva por medio de la CCS que actúa de intermediaria.

Cada campesino ingresa por lo que sea capaz de producir y la cantidad que produzca, el ingreso promedio de los que entregan leche es de 812 pesos por cada 10 litros, cada seis meses por el porcino se benefician con aproximadamente 1667 pesos como mínimo, los que producen la piña 1700 de pesos mensualmente.

Una de las principales fuente de ingresos es la producción de leche la cual ha disminuido desde el año 2009 hasta la fecha, influyendo en esto la falta de refrigeración para la conservación debido a

la rotura del termo; la mala calidad del producto, la cual es comprobada en las pruebas de agua, suciedad y contenido de bacterias que se realiza sorpresivamente a los campesinos para verificar la pureza de la misma, esto trae como consecuencia en primer lugar que se baje el precio del litro de leche afectando, el salario del productor y segundo la contaminación del producto con bacterias provenientes del agua.

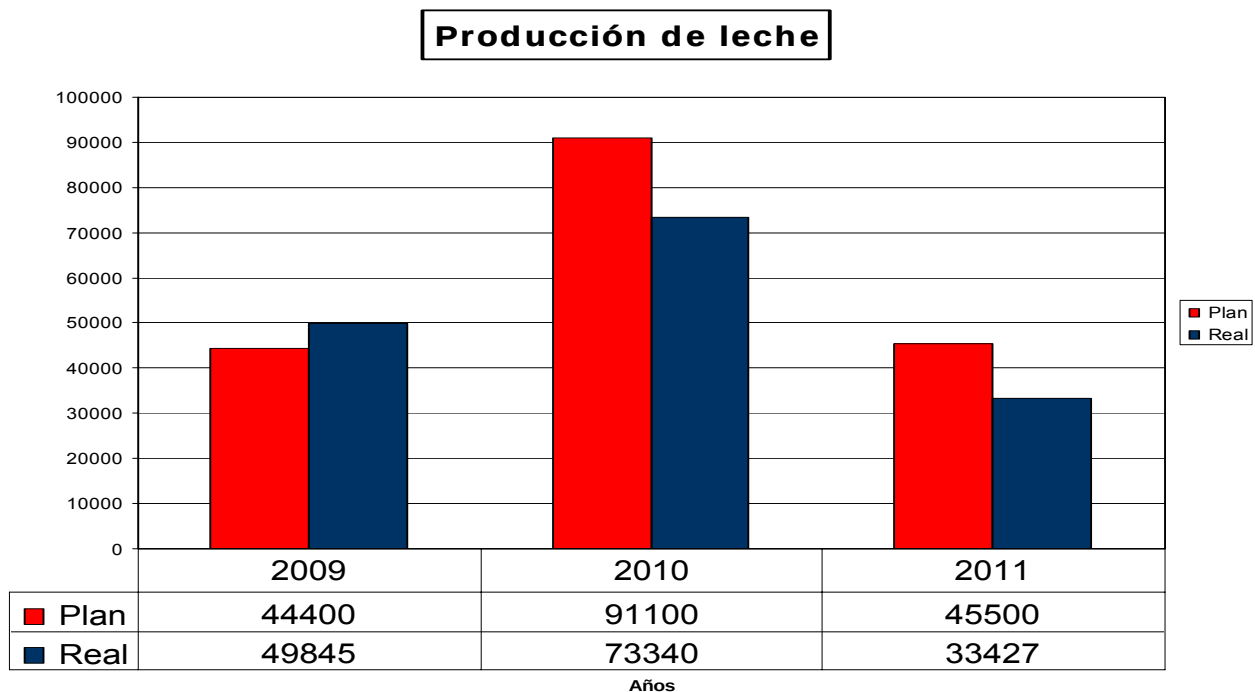


Gráfico 3.1 Producción de leche por años.

Esta es una unidad que cuenta con una masa ganadera bastante extensa, de ella el 25 % ganado en ordeño, en los años analizados han aumentado los planes de estas considerablemente lo que no se corresponde con la realidad ya que en el último año disminuyó en 278 manteniéndose no obstante los litros por ganado en ordeño. Los planes de producción del año siguiente se realizan en el mes de noviembre, en el año 2011 se planificaron 2130, 1380 más que el año anterior (750), demostrándose que no se analizó la situación para la elaboración de esos planes.

Cantidad de ganado en ordeño

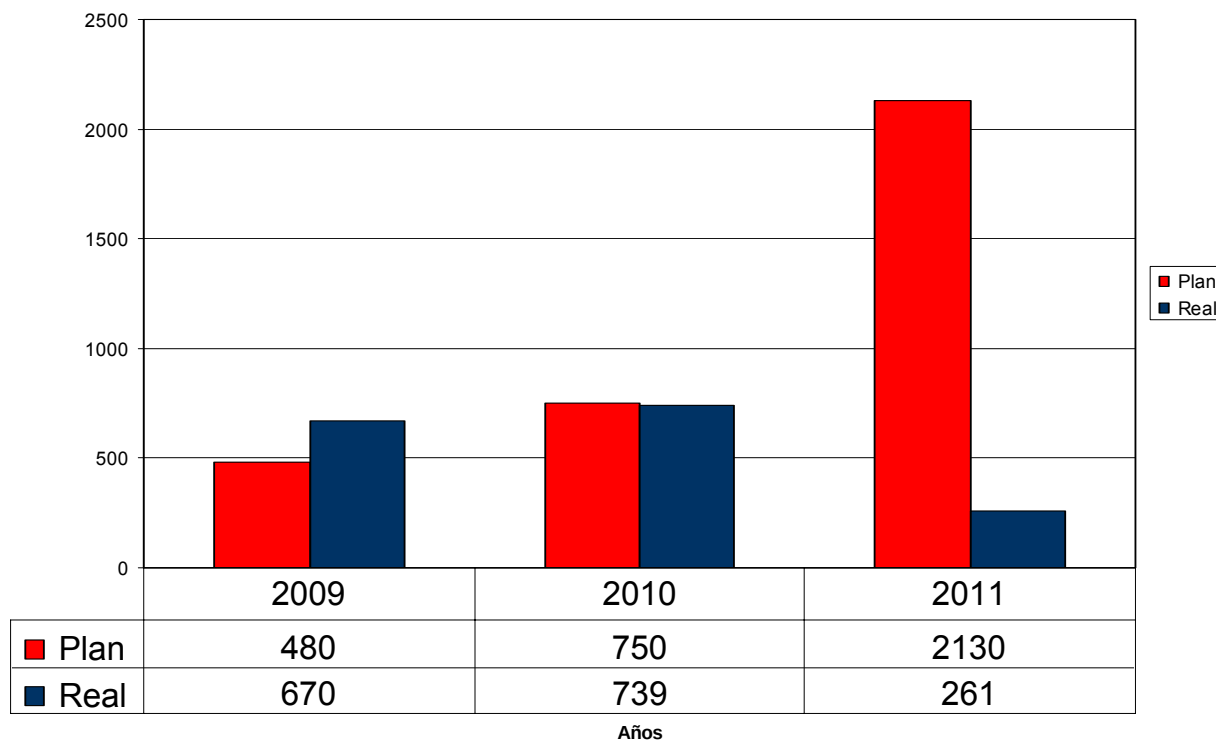
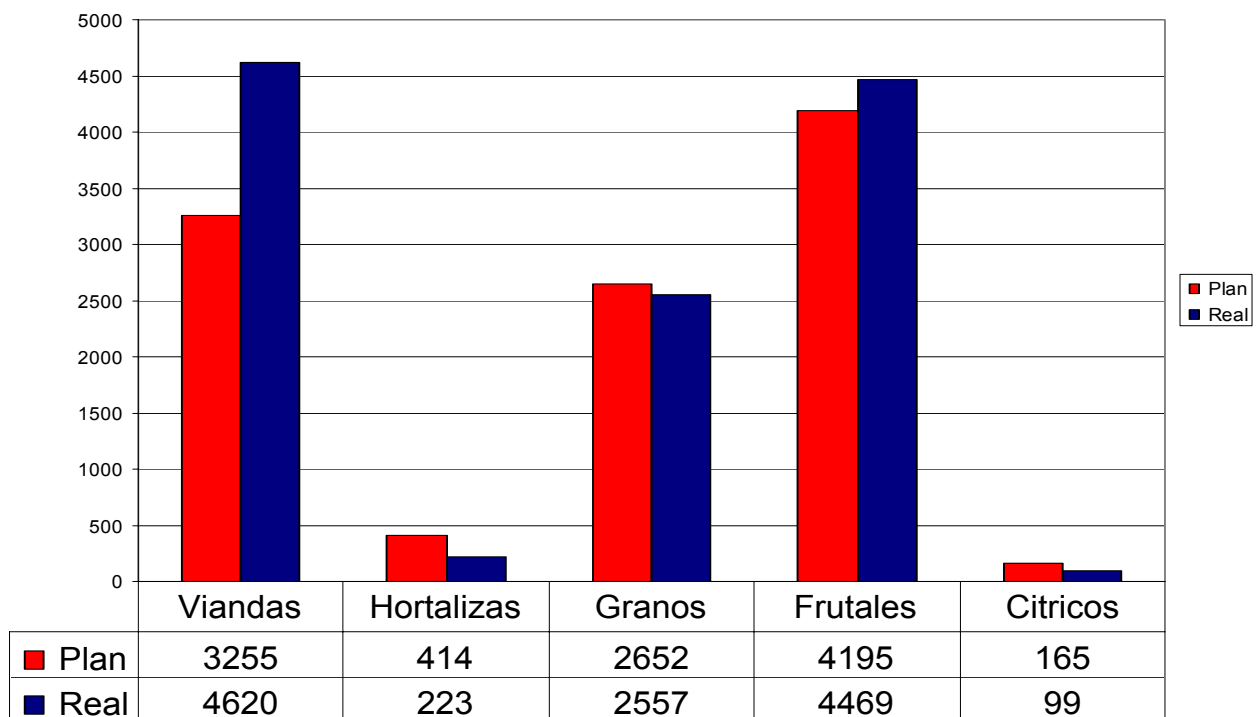


Gráfico 3.2 Producción de leche por años.

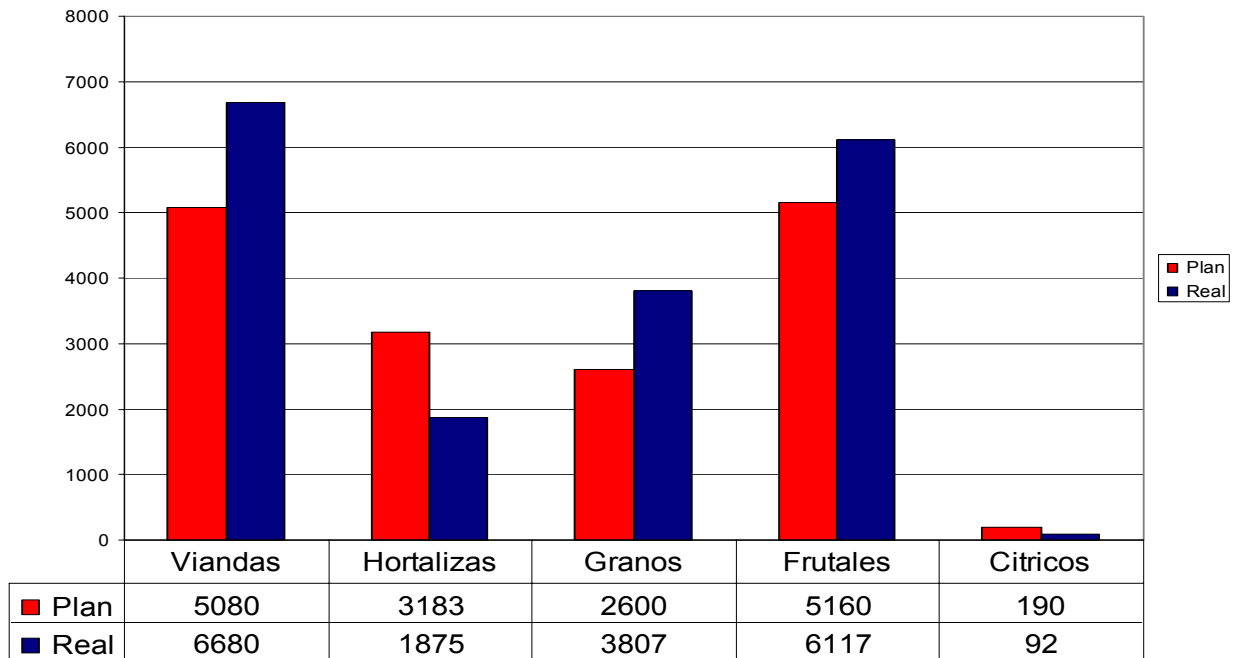
Se verificó que la contratación no marcha de la mejor forma, ha ido disminuyendo su por ciento de cumplimiento en los dos últimos años en gran medida esto se debe a los altos planes que se trazan y que al final no se han podido cumplir entre otras causas por que no se efectúa la transportación de las producciones de cultivos varios por parte de acopio, el atraso en los pagos a los productores, no se le facilita la cantidad necesarias de medios de trabajo (gradas, arados, sogas, puntillas, fertilizantes, herbicidas) la intensa sequía para la cual no se preparan, no siembran pastos resistentes a la misma, la situación crítica que presentan en cuanto al riego de las plantaciones y la falta de semilla certificada los campesinos utilizan la semilla de cosechas anteriores, aun cuando estas pueden haber presentado plagas o enfermedades que no se pudieron evitar por no tener suficiente asignación de herbicidas y pesticidas, además de que esta se va deteriorando al pasar los años.

En los años analizados se puede apreciar que la producción de cultivos varios, hortalizas, granos, frutales y cítricos ha tenido una variación en las diferentes producciones en cuanto a los planes y los reales, planes muy altos un año y muy bajo en otros. Las menores producciones se perciben en las hortalizas con los más bajos por cientos. Los planes deben realizarse campesino a campesino, esta unidad tiene muchos productores y se exige por acopio la entrega de estos planes en muy corto tiempo lo que trae como consecuencia que no se pueden realizar en su totalidad y en intercambio con los campesinos alegan que muchas veces se les ponen planes que no conocen.

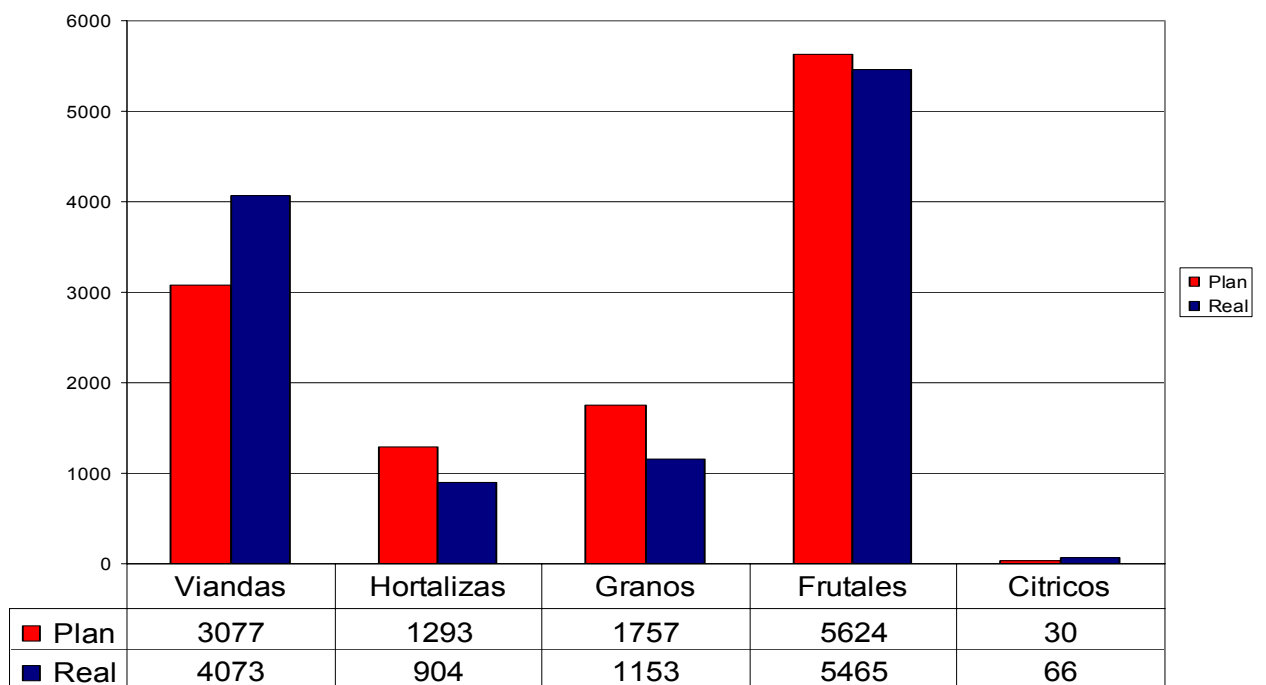
Producciones 2009



Producciones 2010



Producciones 2011



Procesos tecnológicos

Esta institución no posee muchos avances tecnológicos ya que solo cuentan con 10 tractores, que son particulares de los mismos campesinos pero funcionan conjuntamente con la CCS, pues la misma le facilita el combustible aunque en ocasiones se les imposibilita el trabajo, pues la cuota que le designan no les alcanza para todo su contenido de trabajo. Estos equipos tienen muchos años de explotación y no se le asignan piezas de repuesto ni posibilidades de adquirirlas legalmente.

Proceso de Capital Humano

La atención al hombre debe concebirse, como un conjunto de tareas, medidas y acciones que de forma coordinada, se orientan hacia la satisfacción de necesidades y la creación de nuevos valores en el trabajador, con vista a lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

Esta unidad cuenta con una plantilla total de 197 campesinos (socios) de estos (162) son hombres y (35) son mujeres, cada uno de estos campesinos posee una porción de tierra en la cual produce y se beneficia. También están los nuevos integrantes de la ley USU 259. Además de los propietarios, que le venden su cosecha a la CCS.

Tabla. 3.1 Distribución de la fuerza laboral por sexo.

Sexo/ categoría	Campesinos	Administrativos	Dirigentes	Total
Masculino	160		2	162
Femenino	33	2		35
Total	193	2	2	197

Fuente: Elaboración Propia.

La emulación constituye el motor impulsor para alcanzar objetivos superiores mediante la motivación de los Colectivos de trabajo, es una responsabilidad de la administración. Como premio a los resultados obtenidos se aplica la estimulación moral y material, cada tres meses se realiza un chequeo de emulación donde se selecciona el campesino más destacado en este periodo. En el caso de los productores de leche y de piña se le asignan por la Empresa Lácteos Cienfuegos y

Fruta Selecta derecho a comprar en una tienda designada para estos fines donde se les ofertan productos propios de la actividad.

Proceso económico contable:

El fondo colectivo creado en la CCS se constituye con un por ciento del valor de la venta bruta de la producción comercializada por cada productor a las entidades acopiadoras. Este fondo puede incrementarse con el aporte individual o colectivo de los miembros. Con respecto a la contratación económica se planifica, contrata, compra, vende y comercializa las producciones y servicios autorizados en su objeto social. Utiliza en forma organizada y racional los recursos y servicios necesarios para sus miembros y la cooperativa, en razón de la producción agropecuaria.

Desde su fundación ha sido rentable a pesar de que en el año 2009 se divide por tener una gran extensión en su área geográfica, no obstante logra mantener su costo por debajo del 1.00c.

Esta entidad posee dos cuentas una sociocultural y la de operaciones. La sociocultural consiste en la obtención de un 2% de la venta de cada uno de los campesinos y se va acumulando, esta cuenta la maneja directamente la ANAP. La de operaciones se nutre del 1% de la venta de los campesinos, que se utiliza para las gestiones de la misma incluido el salario de los trabajadores asalariados.

Tabla 3.2: Estado de cuentas por años

Años	Cuenta Operaciones	Cuenta Socio cultural	Costo/ peso	Ganancias
2009	26133.54	10354.62	0.75	20325.00
2010	39055.82	18429.49	0.88	15385.00
2011	36045.62	15458.06	0.96	10114.50

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se muestran por años las diferentes cuentas de la CCS la mismas cerraron año con suficientes fondos y aunque no han tenido pérdidas las ganancias han ido disminuyendo en los diferentes años y el costo por peso aumentado. Debido fundamentalmente a las bajas producciones y los altos planes que no se cumplieron. Además se presentan problemas con la transportación de las producciones, se recogen los productos en una fecha determinada y no se

manda el transporte en el día fijado, los mismos comienzan a deteriorarse y perder calidad, para cuando llegue el transporte ya no lo pagan por el precio establecido sino que bajan de categoría (de primera a tercera), algunos campesinos incluso han perdido las producciones porque se han descompuesto en su totalidad.

En la siguiente tabla se representan las cuentas por cobrar y pagar demostrando que la falta de exigencia y reclamación por la unidad en el atraso del pago y cobro en tiempo afectando a los campesinos, aunque las deudas son equivalentes entre ambas, pudiéndose realizar una transacción entre la unidad y las empresas y no se realiza.

Tabla 3.3: Cuentas por Cobrar

Unidades	
Granja Pecuaria	28660.40
Empresa Porcino Municipal	4361.16
Cítrico Arimao	28238.27
Acopio	21130.50
CCS Camilo Cienfuegos	214.63
CPA 8 de Marzo	2223.64
Empresa Porcino Provincial	1580.00
UEB Fruta Selecta	12556.70
TOTAL	98965.30

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.4: Cuentas por Pagar

Unidades	
Granja Pecuaria	513.91
Empresa Porcino Municipal	4012.27
Cítrico Arimao	25979.22
Acopio	19438.14
Empresa Forestal	73.75
Arrosera Aguada	3644.36
Empresa Porcino Provincial	1580.00

UEB Fruta Selecta	11552.16
Placitas	137.65
TOTAL	83805.77

Fuente: Elaboración Propia

Después de haber identificado los problemas existentes en los diferentes procesos, se realizó un análisis de las causas y las acciones correctivas, dividiendo el mismo en 3 pasos:

- Preparación del Diagrama causa- efecto.
- Preparación de la matriz DAFO
- Planeamiento de oportunidades de mejora y definición de prioridades.

El diagrama causa-efecto que se muestra en el anexo (1) fue construido en una sesión de tormenta de ideas del grupo de trabajo, posteriormente se construyó la matriz DAFO:

Matriz DAFO

Principales Fortalezas

1. Amplia variedad de productos a comercializar.
2. La profesionalidad de los cooperativistas en la realización de las labores de atención a los cultivos y la ganadería.
3. La posibilidad de negociar con terceros.
4. Creciente comprensión de la necesidad y desarrollo de la innovación.

Principales Debilidades

1. La falta de tractores y los existentes con mucho tiempo en explotación para la preparación en tiempo de las tierras en las diferentes campañas.
2. No utilizan semillas certificadas ni sistemas de riego para los diferentes cultivos.
3. La no confiabilidad en la compra de las producciones contratadas por parte de Acopio.
4. Inestabilidad en la entrega y calidad de la leche.
5. Inestabilidad en los precios de la comercialización.
6. Falta de insumos necesarios para la preparación de los suelos (combustibles, herbicidas, fertilizantes, pesticidas, entre otras).

Principales Oportunidades

1. Apertura de nuevos mercados para nuestros productos y fuerza de trabajo.
2. Utilización eficiente de la participación en ferias.
3. Fortalecimiento del área de uso colectivo.
4. Ampliar los convenios porcinos y vacunos.

Principales Amenazas

1. La inestabilidad y los altos precios del combustible que genera desabastecimiento.
2. La existencia de competidores en la actividad con desarrollo tecnológico de avanzada.
3. Bajo nivel de dirección y gestión económica.
4. Ineficiente sistema de abastecimiento material de la Empresa Pecuaria.
5. No existe un sistema de capacitación del personal para la introducción de las nuevas tecnologías.

Se definieron las combinaciones que más influencias tienen en el desarrollo de las actividades estratégicas. Este análisis permitió verificar que determinadas propuestas aunque importantes no tienen el mismo grado de influencia que otras. En el anexo (2) se expone el resumen de la matriz de impactos, apreciándose por la ponderación alcanzada que los cuadrantes segundo y cuarto son los predominantes.

Tabla 3.5: Resumen matriz de impactos

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	9	14
Debilidades	13	18

Fuente: Elaboración Propia

El grupo de trabajo revisó las causas posibles y seleccionó por consenso a 8 de ellas, con la utilización de una hoja de verificación (Anexo 3).

Mediante el trabajo del equipo de trabajo se realizó la verificación de las causas seleccionadas a partir de la siguiente hoja de verificación.

Hoja de verificación para confirmación de causas.

Causas a confirmar	Método de confirmación	Responsable	Resultado
Incumplimiento de los contratos.	Revisión de documentos de contratación.	Grupo de trabajo.	No se chequea ni se le da seguimiento a los diferentes contratos; además la mayoría no se cumplen
Poca utilización de semilla certificada	Chequear con los campesinos que tipo de semilla utilizan normalmente.	Grupo de trabajo.	Se utiliza la semilla de las cosechas anteriores.
Atraso en el pago a los campesinos	Revisar las nóminas de pago	Grupo de trabajo.	La mayoría de los pagos se hacen con varios días de atraso.
Malas condiciones técnicas de los equipos de tracción	Verificar con los campesinos propietarios de estos equipos.	Grupo de trabajo.	Los equipos presentan un estado técnico muy malo, falta de piezas y accesorios.
Falta de preparación para enfrentar la época de sequía.	Verificar con el administrador.	Grupo de trabajo.	No existe ningún terreno con siembra de kingrass o caña de azúcar.
Deficiencia en la transportaciones de las producciones	Verificar con algunos campesinos.	Grupo de trabajo.	Existe evidencia contable de las pérdidas ocasionadas.
Incumplimiento en la entrega y calidad de la leche.	Verificar visualmente los equipos de conservación de la leche.	Grupo de trabajo.	El termo no funciona. Existe evidencia de pruebas hechas a varios campesinos que dieron positivo en contaminación.

Tabla 3.2 Hoja de Verificación.

Fuente: Elaboración propia.

Para elegir las causas más importantes el grupo de trabajo se reunió y mediante un consenso se arribó a la conclusión de priorizar la oportunidad de mejoras relacionadas con:

- 1.- Incumplimiento de los contratos.
- 2.- Poca utilización de semilla certificada
- 3.- Malas condiciones técnicas de los equipos de tracción.
- 4.- Incumplimiento en la entrega y calidad de la leche.
- 5.- Deficiencia en la transportación de las producciones.

Una vez identificado las causas se procede a diseñar el plan de acción para la mejora en los rendimientos productivos de la CCS, haciendo uso de la técnica de las 5Ws (What, Who, Why, Where, When) y las 2Hs (How, How much). A través de este plan se definió, en forma ordenada y sistemática, las actividades que se requieren.

Plan de mejora para los rendimientos productivos en la CCS Norberto Morales.

Una vez detectadas las causas que originan los bajos rendimientos productivos se procede a la confección de un plan de mejoras y para el mismo fue utilizada las 5W2H.

CAUSAS	QUÉ	POR QUÉ	DÓNDE	QUIÉN	CUÁNDO	CÓMO	CUANTO
Incumplimiento de los contratos.	Contratar personal jurídico especializado en el tema de contratación para poder realizar las reclamaciones legales.	Este incumplimiento provoca pérdidas económicas a la CCS.	Bufete Colectivo Municipal.	Presidente y económico de la CCS.	Diciembre 2012	Realizar los contratos en conjunto con el representante jurídico.	\$ 250.00 MN por mes.
Poca utilización de semilla certificada	Contratar con la Empresa de semilla Cienfuegos la semilla a utilizar en las campañas.	Se utiliza semilla de cosechas anteriores, que no tiene la calidad requerida provocando bajos rendimientos productivos.	En la CCS	Presidente y económico de la CCS.	Todo el año	A partir de los recursos materiales que sean adquiridos.	Según cantidad a utilizar.
Malas condiciones técnicas de los equipos de tracción.	Destinar un presupuesto anual para la adquisición de piezas de repuesto.	La rotura de los equipos de tracción provoca el atraso en la preparación de las tierras.	En la cuenta de operaciones de la CCS	Junta Directiva y Asamblea General.	Noviembre 2012	Realizar un inventario de piezas de repuesto necesarias y hacer la planificación	\$ 25000.00 MN anual.

CAUSAS	QUÉ	POR QUÉ	DÓNDE	QUIÉN	CUÁNDO	CÓMO	CUANTO
Incumplimiento en la entrega y calidad de la leche.	Mejorar las condiciones de conservación de la leche y la higiene en los locales de ordeño.	No se entrega con la calidad requerida.	En los locales de ordeño y en los termos.	Administrador	Septiembre 2012	A partir de los recursos materiales que sean adquiridos.	Depende
Deficiencia en la transportación de las producciones.	Contratar personal jurídico especializado en el tema de contratación para poder realizar las reclamaciones legales.	Este incumplimiento provoca pérdidas económicas a la CCS debido al deterioro de las producciones y la consecuente caída de los precios	Bufete Colectivo Municipal.	Presidente y económico de la CCS.	Diciembre 2012	Realizar los contratos en conjunto con el representante jurídico.	\$ 250.00 MN por mes.

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES GENERALES

Conclusiones

1. La aplicación del diagnóstico permitió identificar las prioridades a considerar para evaluar de forma sistemática el comportamiento de los principales factores productivos que inciden en los rendimientos productivos de la CCS Norberto Morales.
2. La metodología para evaluar el desarrollo de la gestión de la producción de la CCS “Norberto Morales” del municipio Rodas, facilitó la elaboración de un plan de mejora para en lo posible mitigar los impactos negativos de las problemáticas existentes.
3. El Plan de Mejora elaborado en la tesis contribuye a desarrollar acciones en función de mitigar o eliminar en lo posible las causas que inciden en los bajos rendimientos productivos de la CCS Norberto Morales.
4. Se demostró mediante el diagnóstico que el presidente y económico de la unidad no realizan las reclamaciones jurídicas pertinentes.

Recomendaciones



Recomendaciones

- 1.- Que se aplique el plan de mejoras propuesto.
- 2.- Se recomienda realizar un plan de capacitación con todo el personal relacionado con los planes y la contratación.
- 3.- Incrementar en la medida de las posibilidades la tracción animal para atenuar los atrasos en la preparación de las tierras.
- 4.- Planificar la siembra de pastos y forrajes, kingrass, caña de azúcar y otras.
- 5.- Hacer un análisis previo a la elaboración de los planes para lograr que estos terminen con la calidad requerida, sin apuros y campesino a campesino.

BIBLIOGRAFÍA



Bibliografía

- Aldrich Samuel, R, W. E., & Worthen, Edmund. (1968). *Suelos Agrícolas. Su conservación y fertilización* (Revolucionaria.).
- Anderson, Jon Lee. (n.d.). *Che Guevara. Una vida revolucionaria*.
- Bartle, P. (2007). Tormenta de ideas: procedimientos y procesos.
- Bu, A, (2007). Síntesis de los aspectos clave a considerar en las políticas para la elevación de la productividad en el sector agropecuario.
- Cuesta Santos, Armando. (2006). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Felix Varela.
- De los recursos naturales a la economía del conocimiento. (2004, abril del). .
- Deleuze, Guilles. (1987). Foucault (Paidós.).
- Eberhart, Chistophe, & Apollin, Frédéric. (n.d.). Análisis y diagnostico de los sistemas de producción en el medio rural.
- Fernández Estrada, Oscar, & Mas Mok, Susana. (2002, July). *El Sector Conocimiento: soporte potencial del desarrollo de la economía cubana*. La Habana.
- García, A. (2003). Sustitución de importaciones de alimentos en Cuba: necesidad vs. posibilidad.
- García, A. (2005). El sector agropecuario cubano: cambios en su paradigma de desarrollo.
- Guevara, Ernesto. (1959, February 19). ¿Qué es un guerrillero? *Revista Revolución*.
- Jiménez, Gregorio. (2002). Una nueva Perspectiva en la Medición del Capital Humano.
- Laurencio Fernandez, Adiuska. (2010). *Elaboración de un sistemade monitereo y reo y control sobre el uso de los condensados en la EES 5 de Septiembre*. Cienfuegos.
- Ley de Cooperativa de Producciones agropecuarias y de Creditos y Servicios*. (2002).
- López-Labrada, A. (2009). Análisis de la situación de los suelos. Presented at the Simposio

Internacional del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INCA), (INCA).

Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. (1989). (Paidós.). Barcelona, España.

Martin, L. (2007). Equidad y movilidad social en el contexto de las transformaciones agrarias de los años noventa en Cuba.

Memoria Histórica. (2011).

Metodología para el diagnostico de las unidades Productoras de caña. (2007, Octubre 12). .

Ministerio del Azúcar. (2011). Manual Práctico de administración para las entidades productoras de caña.

Nova y Col. (2002). Introducción a la Gerencia en Cooperativas Cañeras. Instituto nacional de ciencias agrícolas.

PCC. (2011). Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución.VI congreso del PCC.

Pérez Fernández, Damayse R. (2010). Procedimiento para el estudio de las condiciones laborales. Presented at the Ponencia al séptimo evento de capital humano, Universidad de Cienfuegos.

Schroeder, Roger G. (n.d.). Administración de operaciones.

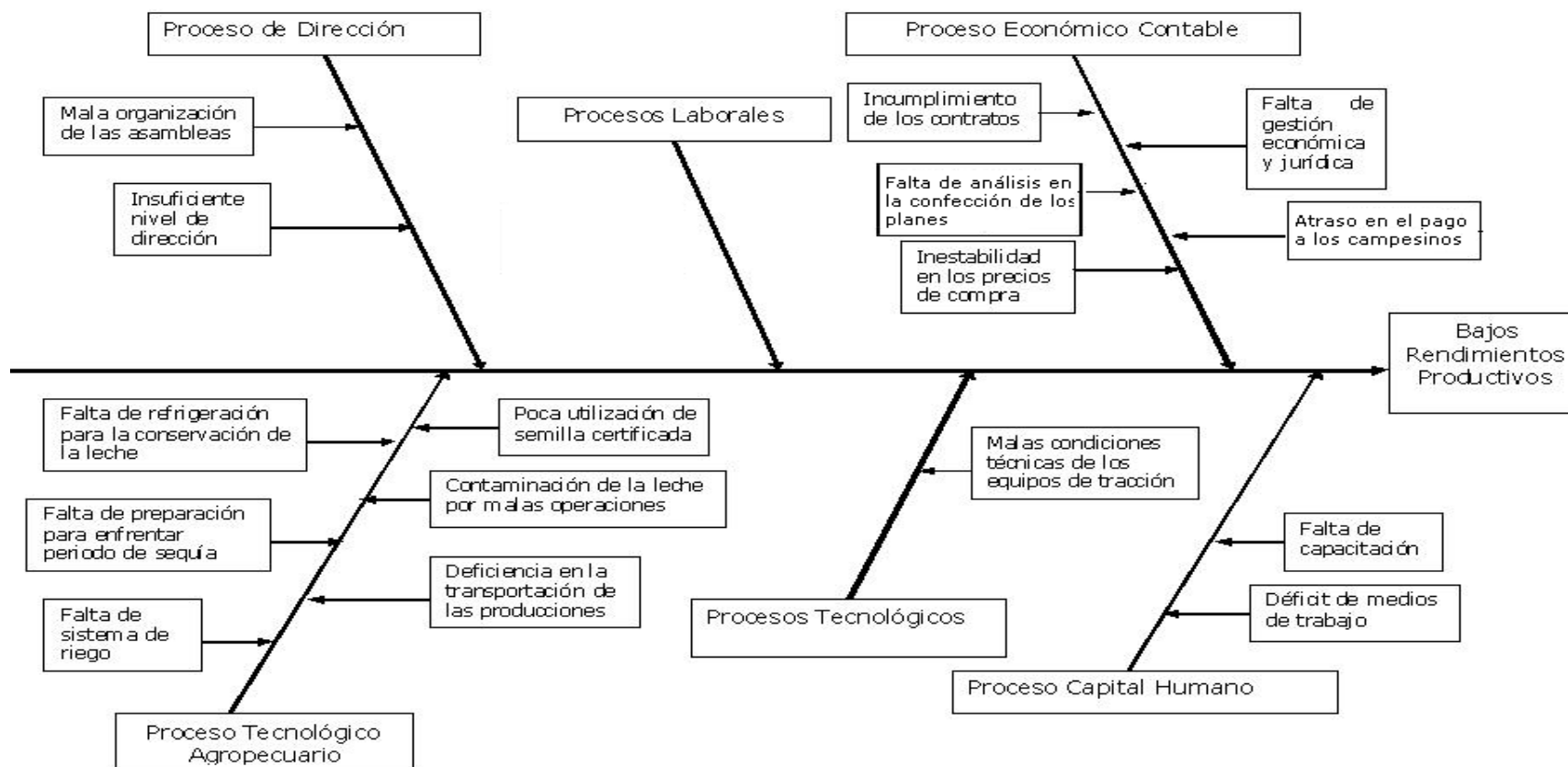
Tecnología de los Recursos Humanos. (1999). La Habana:: Ed. Academia.

Vásquez, D, & Kolmans, E. (n.d.). Una introducción a los principios básicos y su aplicación. Manual de Agricultura Ecológica.

ANEXOS

Anexo

Anexo 1: Diagrama Causa-Efecto



Anexo 2: Tabla Resumen Matriz DAFO

		Oportunidades					Amenazas					
		1	2	3	4	Total	1	2	3	4	5	Total
1	Fortalezas	x	x		x	3	x		x	x	x	4
2		x	x		x	3		x	x		x	3
3			x		x	2	x	x		x		3
4				x		1	x		x	x	x	4
Total		2	3	1	3	9	3	2	3	3	3	14
1	Debilidades	x	x			2	x		x	x		3
2		x	x	x		3		x	x	x	x	4
3		x			x	2		x	x			2
4		x			x	2		x	x	x	x	4
5			x	x		2	x		x	x		3
6		x			x	2	x			x		2
Total		5	3	2	3	13	3	3	5	5	2	18
Totales		7	6	3	6	22	6	5	8	8	5	32

Anexo 3: Hoja de Verificación.

Empresa Estatal Socialista Azucarera 5 de Septiembre

Municipio Rodas, Km. 208 de la Autopista Nacional, Cienfuegos, CUBA.

CUESTIONARIO

El presente cuestionario fue diseñado con el objetivo de identificar los principales problemas asociados a los bajos rendimientos productivos en la CCS Norberto Morales, con el propósito de evaluar la incidencia de los mismos.

Usted forma parte del grupo de trabajo seleccionado, contamos con sus certeros criterios y su colaboración. A continuación listamos un grupo de posibles problemas a evaluar por usted, donde la escala a considerar es ascendente, es decir, la incidencia de estos problemas en la actividad va creciendo desde 1 hasta 5, donde: 1-Incidencia baja, 2-Incidencia medianamente baja, 3-Incidencia media, 4-Incidencia medianamente alta, y 5-Incidencia alta.

Por favor marque con un (1) en la tabla que a continuación le presentamos.

Además ordene según su criterio los problemas seleccionados por usted de mayor a menor incidencia.

Ordenar	Causas que provocan los bajos rendimientos productivos	1	2	3	4	5
	Incumplimiento de los contratos					X
	Poca utilización de semilla certificada				X	
	Atraso en el pago a los campesinos			X		
	Incumplimiento en la entrega y calidad de la leche					X
	Insuficiente nivel de dirección	X				
	Falta de preparación para enfrentar la época de sequía		X			
	Malas condiciones técnicas de los equipos de tracción				X	
	Deficiencia en la transportaciones de las producciones					X
		1	1	1	2	3

Por favor, sienta la libertad de presentar cualquier idea o sugerencia sobre los problemas tratados en el cuestionario, o sugerir cualquier otro que no haya sido incluido en el espacio que aparece a continuación:
