



FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERO EN PROCESOS AGROINDUSTRIALES.



ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA COOPERATIVA DE CRÉDITOS Y SERVICIOS FORTALECIDA “EL VAQUERITO”

Autor: Orestes del Pino Valero.

Tutores: Ms. C. Julio García Vega.

Ms. C. Ángel Lázaro Sánchez Iznaga.

Consultante: Ms. C. Yosbany Valladares Izquierdo.

“Año 54 de la Revolución”

Curso 2011- 2012

PENSAMIENTO

El porvenir y la grandeza de los pueblos de América estaba en el desarrollo de su riqueza agrícola y que a los niños debía enseñárseles a leer que la riqueza agrícola es la única fuente constante, cierta y enteramente pura de riqueza.

José Martí



DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mis padres que con su amor y cariño me han sabido darme ese impulso en mis estudios a mis hijos y esposa además a mis compañeros de estudios que a lo largo de estos años fueron para mi parte de mi historia vivida como estudiante y a todo el que de una forma o de otra han puesto en mis manos parte de este noble sacrificio de graduarme como un profesional a la oportunidad de ser parte de esa cadena de estudiantes de la tarea “Álvaro Reinoso” a todos:

Muchas Gracias.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mi país por darme esta oportunidad que muchos no han podido tener al Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz por saber señalar con fino intento cual era la verdadera visión que el con vista aguzada se trazó y sin desdorar lo anteriormente dicho a mis profesores que me aportaron el conocimiento que muy orgullosamente puedo hacer uso en la actualidad por concederme ser hoy un excelente profesional.

INDICE

	Pág.
Introducción	1
Problema de Investigación	3
Hipótesis	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
1. Revisión Bibliográfica	
1.1 .Antecedentes y situación actual del tema objeto de investigación.	4
1.2. Surgimiento de las Cooperativas a nivel Mundial	5
1.3. Evolución de las Cooperativas en Cuba.	10
1.4. Tipos de Cooperativas en Cuba.	11
1.5. Ventajas de la Cooperativas.	13
1.6. Principios de la Cooperativas	14
1.7. Reglamento general de las Cooperativas de Créditos y Servicios.	16
1.8. Surgimiento de las Cooperativas de Créditos y Servicios.	18
1.9. Composición de las Cooperativas de Créditos y Servicios en Rodas.	19
2. Materiales y métodos	
2.1. Métodos del Nivel Teórico.	20
2.2. Métodos del Nivel Empírico	20
2.3. Métodos del Nivel Matemático	21
2.4. Identificación de los problemas y sus causas que inciden en el Sistema de Producción de la Cooperativas de Créditos y Servicios objeto de estudio.	21
3. Resultados y Discusión	
3.1. Resultados del diagnóstico de la situación actual relacionada con el tema objeto de investigación en la CCSF El “Vaquerito”.	27
3.2. Identificar los principales problemas y las causas que inciden en la producción de la CCSF Objeto de estudio.	30

3.3. Determinar las necesidades que presenta la CCSF “ El Vaquerito”.	36
3.4. Resultados del diseño del plan de mejora.	36
3.5. Diseño de la Estrategia de desarrollo del Sistema de producción Agropecuaria para la CCSF “ El Vaquerito”.	46
Conclusiones	43
Recomendaciones	44
Bibliografías	45
Anexos	

RESUMEN

En este trabajo se elaboró la estrategia para el sistema de producción en la CCSF “El Vaquerito” en el municipio de Rodas. Para dar cumplimiento al objetivo planteado se realizó una caracterización de la unidad, se identificaron los problemas y las causas que inciden en la producción y desarrollo del sistema de producción agropecuario y se elaboró una estrategia de mejoras para reducir el efecto de dichos problemas en la CCSF objeto de estudio. Los resultados permiten concluir que del área total de la entidad que es 1380.264 ha, 773.45 ha se dedica para la ganadería, 375.48 ha para los cultivos varios y hortalizas y de ellas 231.334 ha se encuentran ociosas. El suelo predominante en la CCSF presenta buenas características productivas para la producción agropecuaria, la fuerza laboral de la CCSF objeto de estudio tiene un aceptable nivel de preparación y poco envejecimiento, el método de dirección que se aplica propicia la motivación en el colectivo de trabajadores de la CCSF, las condiciones climatológicas en la zona de estudio mantienen niveles inestables para la producción agropecuaria, el incumplimiento de los planes de producción se deben a la no correspondencia de la planificación realizada con lo que realmente la unidad puede lograr, los 10 candidatos a expertos seleccionados resultaron ser expertos 9 de alta competencia, los principales problemas en orden de jerarquía que fueron identificados que son: la alimentación animal, tecnología obsoleta, deterioro del recurso genético, suelos, fuerza laboral, la estrategia para el sistema de producción agropecuario se destino para mejorar las dificultades en la CCSF objeto de estudio.

ABSTRACT

In this work we developed the strategy for the production system in the CCSF "The Cowboy" in the town" of Rhodes. To give effect to this objective is a characterization of the unit, identified the problems and causes that affect the production and development of agricultural production system and developed a strategy for improvements to reduce the effect of such problems in the CCSF studied. The results show that the total area of the entity that is 1380.264 ha, 773.45 ha are devoted to livestock, 375.48 ha for various crops and vegetables, of which 231,334 ha are idle. The predominant soil in the CCSF has good production characteristics for agricultural production, the CCSF workforce under study has an acceptable low level of preparation and aging, management method applied promotes motivation in the workforce of the CCSF, weather conditions in the study area remain unstable levels for agricultural production, the failure of the production plans due to the mismatch of the planning done so that the unit can actually achieve the 10 nominations of experts 9 were selected to be highly competent experts, the main problems in order of hierarchy that were identified are: animal feed, obsolete technology, deterioration of the genetic resource, land, labor, the strategy for the agricultural production system is destination difficulties in improving CCSF under study.

INTRODUCCIÓN

El cooperativismo surge en Europa en el siglo XIX como una consecuencia de los efectos sociales, económicos y políticos causados por la revolución industrial. Se inserta en el mundo como un mecanismo justo, democrático y solidario de organización social y económica, produciendo profundos cambios en la estructura de la sociedad. En la actualidad y según la Alianza Cooperativa Internacional, organismo de carácter no gubernamental, el cooperativismo mundial cuanta con más de 700 millones de personas, organizadas en cientos de miles de cooperativistas en 95 países según Castro Ruz (2003).

Al triunfo de la Revolución en 1959, luego de cuatrocientos años de colonización española y medio siglo siendo neocolonia norteamericana, el país contaba con una estructura agraria con profundas deformaciones: una alta presencia de capital extranjero (las empresas norteamericanas eran dueñas de más de un millón de hectáreas). Existían grandes latifundios cañeros y ganaderos, la economía era monoprodutora y monoexportadora, bajo aprovechamiento de la superficie y pésimas condiciones de vida del campesinado y los obreros agrícolas. Todo esto se unía a la deficiente formación profesional y las escasísimas investigaciones en el sector agropecuario. Todos estos factores condujeron a la necesaria e insoslayable Reforma Agraria, que ya estaba plasmada en el Programa Político de la Revolución, incluso muchos años antes de su triunfo. Por eso a sólo cinco meses del 1ro de enero de 1959, se promulga la Primera Ley de Reforma Agraria, con la que se iniciaron las transformaciones de nuestra agricultura según Castro Ruz (1974).

Como resultado de esta ley, el Estado se convirtió en propietario del 40 % del fondo de tierras de todo el país, surge la Empresa Estatal y se hicieron propietarios de sus tierras cerca de 120 000 campesinos, los que antes eran arrendatarios, aparceros, precaristas, y vivían en la más extrema miseria. Las agresiones económicas y militares de EE.UU. comenzaron inmediatamente después de tomadas las primeras medidas revolucionarias, las que afectaron los intereses de los latifundistas. Esto obligó al Estado Revolucionario a promulgar en 1963 una segunda Ley de Reforma Agraria, que limitó la propiedad individual a 67 ha. De esta forma, el pueblo se hizo dueño del 70 % de las tierras y se consolidó la figura de la empresa estatal, como rasgo

distintivo de la agricultura cubana y su estructura de propiedad en esa época. En 1961 se crea la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), que es la organización que agrupa y representa a la mayoría de los campesinos del país, y que ha desempeñado un papel protagónico en estas transformaciones económicas. Fue, y es principio de la Revolución, respetar la voluntad de los campesinos, y bajo esta premisa se crearon en esa época las Cooperativas de Créditos y Servicios de ahora en lo adelante (CCS), y Cooperativa de Créditos y Servicios Fortalecida será en la investigación CCSF en la que los campesinos miembros mantienen la propiedad individual sobre la tierra, pero se unen para contratar determinados servicios y hacer trámites como créditos y otros. Hoy, hay en el país 2201 de estas cooperativas, que tienen casi 150 000 socios. Han demostrado alta eficiencia, y el Estado en estos últimos años ha venido desarrollando un movimiento para fortalecer este tipo de organización, sobre todo elevando su capacidad gerencial. Según estudios recientes, la tendencia será a incrementar las CCSF en la medida que disminuyan las CPA y las UBPC. Se confirmó que mientras han desaparecido 136 CPA en el país desde su creación (un promedio de tres anuales), se han disuelto 474 UBPC, para un promedio de 24 anuales, en tanto, las CCS han demostrado ser más estables. Esta última modalidad debe, como mínimo, duplicar la cantidad de tierra actual en un lapso muy breve, según el proceso de reordenamiento del sector cooperativo y campesino que se desarrolla en el país con miras a eliminar entidades irrentables y sin perspectivas como consecuencia de la descapitalización a que fueron sometidas en los últimos años. La clave de las cooperativas radica en su capacidad de autogestión y en el manejo eficiente de todos los recursos a su disposición, así como en los mecanismos para garantizar la participación activa de sus miembros en la toma de decisiones. Según el Ministerio de la Agricultura (2011) plantea en la rebaja de precios de los implementos agrícolas, la posibilidad de comprar con cheques en los establecimientos de la red de comercio minorista y la continuación de entrega en usufructo de tierras por el Decreto Ley 259, han contribuido al fortalecimiento de las cooperativas y abren nuevos horizontes para otras modalidades enunciadas en los **Lineamientos 25, 26, 27, 28 y 29 de la Política Económica, Social del Partido y la Revolución**. En la Cooperativa de Créditos y Servicios Fortalecida El Vaquerito de ahora en lo adelante (CCSF

El Vaquerito), se ha ido presentando múltiples aspectos que atentan contra el buen funcionamiento de la entidad y de sus resultados por lo referido anteriormente se planteará los **situación actual del problema de investigación:** es ineficiente el proceso de producción de la CCSF “El Vaquerito”, debido a que todo el aparato de su infraestructura va sucediendo un cúmulo de factores que inciden en ese aspecto, existe un sistema de capacitación pero no profundiza lo suficiente en las estrategias de comercialización en vías de agilizar los trámites de los insumos y consume desde y hasta la CCSF “El Vaquerito”, siendo un factor que incide en la calidad de los productos que lleguen frescos a su lugar de destino, se debe mencionar además los bajos índices de ganancia que reporta la entidad, la tenencia d equipos de riego todavía no sule las demandas de los agricultores vinculados a las tareas de producción. Por las razones planteadas se formula el siguiente: **Problema de Investigación.**

¿Cómo influye los bajos rendimiento agropecuarios en los sistemas de producción de la CCSF el vaquerito perteneciente al municipio de Rodas?

Hipótesis.

Con la confección de la Estrategia de Desarrollo del sistema de producción se elevará los rendimientos en la CCSF “El Vaquerito”, perteneciente al municipio de Rodas.

Objetivo General.

Elaborar la estrategia de desarrollo del Sistema Agropecuario de la CCSF “El Vaquerito”.

Objetivos específicos:

1. Caracterizar la situación actual objeto de estudio.
2. Identificar los principales problemas y las causas que inciden en la producción objeto de estudio.
3. Diseñar un plan de mejora.

Aporte de la investigación:

La estrategia que dará solución a los problemas relacionados con la producción en la CCSF.

I. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.

1.1. Antecedentes y situación actual del tema objeto de investigación.

La economía cubana giraba en torno a la agricultura, pero el país estaba de espaldas al drama campesino y del trabajador agrícola. La pupila oficial era indiferente ante la tragedia que vivían los agricultores cubanos. El 85 % de los pequeños agricultores cubanos pagaban renta y vivía bajo la perenne amenaza del desalojo de sus parcelas. Más de la mitad de las mejores tierras de producción cultivadas estaba en manos extranjeras. Existían 200 000 familias campesinas que no tenían ni un pedazo de tierra para sembrar y, en cambio permanecían sin cultivar, en manos de grandes latifundistas, 300 000 caballerías de tierras productivas. La más despiadada miseria caracterizaba la vida de los hombres y mujeres de nuestros campos. A partir del 1ro. de enero de 1959 la Revolución triunfante comenzó a tomar medidas en pos de lograr el bienestar material y cultural de nuestros trabajadores agrícolas y campesinos. Atrás iba quedando la miseria y la ignorancia. Había comenzado una nueva vida y el campo cubano empezaba a ser otro. Con la promulgación de la primera Ley de Reforma Agraria, en 1959 se hizo realidad la entrega de tierra a quien la trabajaba. A partir de este momento los campesinos se convirtieron en un dinámico sector de la economía nacional.

La segunda y definitiva ley de Reforma Agraria en 1963 consolidó el proceso y más del 70 % del fondo de tierras del país constituyó el sector estatal de nuestra agricultura en forma de granjas. Para consolidar y ejecutar esta política fue creado el Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA). 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. Hablar de la agricultura después del triunfo revolucionario es hablar también de un extenso programa educacional que ha formado médicos veterinarios, ingenieros agrónomos y otros profesionales y técnicos medios en diversas especialidades agropecuarias. La transformación tecnológica de la agricultura cubana no es posible sin una preparación sistemática de los especialistas y técnicos que ella

necesita. En 1976 se crea el Ministerio de la Agricultura (MINAG) como continuador en el marco institucional del INRA, el cual realiza sus actividades en 22 ramas de la economía nacional, dirigidas esencialmente al incremento de la producción agropecuaria y forestal.

1.2. Surgimiento del Cooperativismo a nivel Mundial.

El cooperativismo es una ideología y una práctica socioeconómica. Nació en el siglo XIX europeo y se sustenta en la creencia de que es posible la existencia de la pequeña producción mercantil capitalista basada en la cooperación como antítesis a la gran producción burguesa, cuya esencia es la obtención de ganancias mediante la explotación del hombre por el hombre. Con posterioridad, el cooperativismo capitalista se ha desarrollado como una ideología y una forma socioeconómica opuesta a las concepciones socialistas. Sin embargo, la revolución bolchevique introdujo la cooperativización como vía para la producción asociada de los pequeños productores y es aceptada en el pensamiento marxista como una forma de producción socialista que integra, mediante la cooperación, a los pequeños y aislados propietarios, sobre todo del ámbito rural a las relaciones socialistas de producción. Es necesario precisar que las organizaciones cooperativas surgidas desde los inicios del siglo XIX veían en la educación la vía para transformar y mejorar la conducta individual de sus miembros.

El cooperativismo, por su tamaño y la extensión de su movimiento, es la forma de organización socio-económica de carácter universal más grande del mundo. Las cooperativas se encuentran en todos los países del mundo, en las más diversas culturas y economías. A los fundadores o llamados también padres de la cooperación: Robert Owen, Charles Fourier, William King, Phillipe Buchez, Louis Blanc, Friedrich y W. Raiffeisen, se les debe el reconocimiento como precursores de la ideología cooperativa; de conjunto, ellos proporcionaron los elementos básicos que constituyen hoy la concepción cooperativa. Robert Owen, (1771-1856), industrial textil inglés, es considerado uno de los generadores principales de las ideas cooperativas. Fue capaz de elaborar una teoría acerca del valor del trabajo, expresando que *“la fuerza del trabajo humano es lo único capaz de dar valor a las mercancías”*.

Se ha escrito y disertado sobre el origen y evolución del movimiento cooperativo internacional, por ello entendemos que, con el objetivo de no ser

repetitivos, nos centraremos en el análisis de la evolución del principio de la Educación Cooperativa, poco trabajado científicamente por los especialistas que estudian el cooperativismo. Desde la fundación de la cooperativa de los Pioneros de Rochdale (1844) cuando se constituyó como Primer Núcleo Educativo se comenzó a vislumbrar la educación. Ello quedó reflejado por primera vez en la historia del movimiento en el Reglamento de la Cooperativa, en sus principales disposiciones, donde se planteaba:

La cooperación moderna, especialmente la cooperación industrial la cual propone transformar la organización económica de la sociedad para establecer un régimen basado sobre las asociaciones de carácter económico al servicio de los intereses de los trabajadores, tiene como fundamento doctrinal a los utopistas que después de la segunda mitad del siglo XV, y hasta mediados del siglo XVII, escribieron importantes obras de carácter social en las cuales se hablaba de futuras organizaciones sociales constituidas racionalmente y desprovistas de los defectos de esa sociedad. Así es como se conocieron Utopías de Tomás Moro (1478-1536), y la Nueva Atlántida de Bacon (1561-1626). Estas utopías pueden considerarse, desde cierto punto de vista, como el prólogo de las concepciones cooperativas, que se encuentran entre los pensadores de la época moderna y cuyo dominio han explorado minuciosamente los primeros. Con variantes que se comprenden por las ideologías, principalmente religiosas, de estos utopistas, se aprecia en sus obras la aspiración de organizar la sociedad en una forma que asegure la perpetuidad, la paz, la justicia y el orden económico, por procedimientos de propiedad comunitaria y de trabajo colectivo.

Misión del ministerio de la agricultura.

Garantizar la seguridad alimentaria del país, el desarrollo sostenible y la competitividad en la esfera internacional del sector agropecuario, en beneficio de la sociedad cubana. La misión organizacional va a estar subordinada a buscar alternativas que viabilice los sistemas de producción de la CCSF para que pueda atemperarse a los momentos actuales. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización. La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que

permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para qué existe la organización?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios – ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿Cubre la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública - ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

Visión.

Visión, es la definición de la razón de ser de la organización. Según Valdez (2003), define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 ó 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización, la respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible

- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

Valores Corporativos.

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

Objetivos estratégicos, estrategias y políticas.

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

La estrategia como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Plantea Jiménez, R. (1996) que toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten. Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

Una vez establecidos los anteriores podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Caso práctico.

El caso práctico consiste en escoger una compañía objeto de estudio y obtener suficiente información a fin de desarrollar las siguientes preguntas planteadas.

1. Elabórese un breve historial de la compañía y determínese su evolución estratégica, es decir si su evolución es producto de estrategias intentadas, emergentes o una combinación de ambas.
2. Identifíquese la misión y las metas principales u objetivas de la compañía.
3. Elabórese un análisis preliminar de sus fortalezas y debilidades internas, además de las oportunidades y amenazas que enfrenta en su ambiente. Con base en este análisis, identifíquese las estrategias que debería seguir la firma.
4. Quién es el Chief Executive Officer (CEO, Gerente o Director General)? Evalúense las capacidades de liderazgo del CEO.
5. Investíguese si esta compañía posee una exposición formal de la misión. Si ya posee una misión establecida, evalúela y redefinir de acuerdo a los niveles competitivos de hoy.
6. Si la compañía carece de una exposición de la misión, cuál debería ser?

7. Identifíquese los principales grupos de interés. Cuáles son sus exigencias? Como trata la compañía de satisfacerlas?
8. Escójase una importante decisión estratégica realizada por la compañía en los últimos años y analícense las implicaciones de esta decisión. Actúo la compañía en forma correcta?
9. Identificar si la empresa posee una habilidad distintiva, ventaja o desventaja competitiva en su industria (donde registra sus mayores ventas).
10. Diseñe un plan estratégico para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, y para hacer frente a sus debilidades y amenazas.
11. ¿Qué política de recursos humanos recomendaría usted para desarrollar a su personal y motivarlo aún más de lo que actualmente está? (*empowerment, downsizing, sistemas de motivación e incentivos*).
12. Proponga círculos de calidad para áreas claves de la empresa, detalle su funcionamiento y forma de incentivar a los empleados.
13. Identifique un proceso que pueda ser mejorado de manera sustancial. Realice una *reingeniería* a este proceso.

Funciones del ministerio de la agricultura:

Al ministerio le corresponde dirigir, controlar y ejecutar la aplicación de la política del estado y del gobierno en cuanto a:

- Las actividades relacionadas con la producción agrícola no cañera, ganadera y forestal.
- La protección y el incremento del patrimonio ganadero.
- La mecanización y el riego vinculado con los programas de producción.
- El beneficio y la industria del arroz, los cítricos, el café, los productos agrícolas, los piensos, las actividades forestales, avícolas y otras.
- Las actividades de acopio y beneficio de productos agrícolas y forestales.

1.3. Evolución cooperativista en cuba.

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). Las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), es una forma de cooperación agraria, mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tienen personalidad jurídica y responden por sus actos con su patrimonio. Se constituyen de acuerdo con las disposiciones que norma la Ley, las que se inscriben en el Registro Estatal de Entidades Agropecuarias no Estatales (REEANE). Predomina el carácter colectivo el cual posibilita el uso común del riego, de algunas instalaciones, servicios y otros medios, así como el trámite global de sus créditos, aunque la propiedad de cada finca, sus equipos y la producción resultante siguen siendo privados o territoriales.

1.4. 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.

Definición de Estrategia.

El término *estrategia* viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *strategos* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” según Ansoff (1965), plantea que la definición de estrategia no es mas que un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la regla para tomar decisiones, Es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera interactiva y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

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 entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.
- **Efectividad:** es la relación entre los resultados logrados y los que se proponen previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- **Eficiencia:** es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.
- **Eficacia:** 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).

1.5. Ventajas de las Cooperativas.

- Mejorar las condiciones de vida del campesinado cubano, en cuanto a vivienda, alimentación e ingresos.
- Organizar mejor las fuerzas productivas del campo en aras de lograr un aumento de la producción agrícola en general.
- Capacitar y escolarizar a todos los miembros de las familias campesinas y cooperativistas; haciendo obligatoria la asistencia a la escuela de los niños de 5-12 años, así como la obtención mínima de escolaridad de 9º grado, para todos sus miembros.
- Ofrecer una alternativa más viable, rápida y efectiva de atención a la salud en todas las comunidades campesinas, de manera totalmente gratuita, con la atención primaria garantizada, a través del desarrollo de diferentes planes de salud y terminando con el médico de familia.
- Dar posibilidades ilimitadas de superación superior a las familias campesinas, en todas las especialidades universitarias abiertas en el país, incluyendo por supuesto las del sector agropecuario.
- Acceder a créditos blandos, con el instrumento financiero del Banco Nacional de Cuba, para la realización de inversiones.
- Se crearon numerosas comunidades campesinas, con viviendas más honorables y vinculadas al entorno productivo.

- Obtener cantidades suficientes en insumos agrícolas para lograr producciones altas, estables y rentables.

1.6. Principios de las Cooperativas.

- Voluntariedad: la incorporación y permanencia de los miembros de las cooperativas es absolutamente voluntaria;
- Cooperación y ayuda mutua: todos los miembros trabajan y aúnan sus esfuerzos para el uso racional de los suelos y bienes agropecuarios, propiedad o en usufructo de las cooperativas o de los cooperativistas;
- Contribución al desarrollo de la economía nacional: todos los planes y programas de las cooperativas están dirigidos y tienen como objetivo fundamental trabajar por el desarrollo económico y social sostenible de la nación;
- Disciplina cooperativista: todos sus miembros conocen, cumplen y acatan conscientemente, las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos, los acuerdos de la Asamblea General y las demás leyes y regulaciones que son de aplicación en las cooperativas;
- Decisión colectiva: todos los actos que rigen la vida económica y social de las cooperativas se analizan y deciden en forma democrática por la Asamblea General y la Junta Directiva, en que la minoría acata y se subordina a lo aprobado por la mayoría;
- Territorialidad: los agricultores pequeños se integran y pertenecen a la cooperativa del territorio en que están enclavadas sus tierras, con el fin de facilitar la mejor y más económica gestión de la cooperativa con relación a sus miembros;
- Bienestar de los cooperativistas y sus familiares: las cooperativas trabajan para lograr la satisfacción racional de las necesidades materiales, sociales, educativas, culturales y espirituales de sus miembros y familiares;
- Colaboración entre cooperativas: las cooperativas se prestan colaboración entre sí mediante la compraventa de productos para el autoabastecimiento, pías de cría, semillas, prestación de servicios para la producción, intercambio de experiencias, y otras actividades lícitas sin ánimo de lucro;

- Solidaridad humana: practican la solidaridad humana con sus miembros, trabajadores y demás personas que habiten en las comunidades donde están enclavadas;
- Interés social: todos sus actos y acciones tienen como fin el interés social.

Es la asociación voluntaria de los agricultores pequeños que tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como de la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria, mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tienen personalidad jurídica y responden por sus actos con su patrimonio. Se constituyen de acuerdo con las disposiciones que norma la Ley, las que se inscriben en el Registro Estatal de Entidades Agropecuarias no Estatales (REEANE). Las Cooperativas de Créditos y Servicios son organizaciones primarias de carácter colectivo que posibilitan el uso común del riego, de algunas instalaciones, servicios y otros medios, así como el trámite global de sus créditos, aunque la propiedad de cada finca, sus equipos y la producción resultante siguen siendo privadas. 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 2203 de estas cooperativas, que agrupan a casi 150 mil socios.

Definiciones.

Según la definición que contempla la Ley N 95 de Cooperativas de Producción Agropecuarias y de Créditos y Servicios de 2002, en el Capítulo II del Artículo 5, una CCS: “es la asociación voluntaria de agricultores pequeños que tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tiene personalidad jurídica propia y responde de sus actos con su patrimonio” (Gaceta Oficial de la

República de Cuba. Artículo 5 .2002:1406) La Ley antes mencionada en el Artículo 9 contempla los siguientes fines para las CCS:

- Planificar, contratar, comprar, vender y utilizar en forma organizada y racional los recursos y servicios necesarios para sus miembros y la cooperativa, en razón de la producción agropecuaria
- Gestionar, tramitar y colaborar en el control, la utilización y recuperación de los créditos bancarios necesarios para sus miembros y la propia cooperativa, destinados a la producción agropecuaria
- Planificar y comercializar las producciones directivas de los miembros y de la cooperativa
- Comercializar otras producciones y servicios autorizados en su objeto social) Adquirir, arrendar y explotar en forma colectiva los equipos agrícolas y de transporte y construir las instalaciones necesarias para mejorar la eficiencia en la producción y comercialización agropecuaria autorizadas en su objeto social”

Concepto de producción agropecuaria.

Es la actividad económica que tiene como finalidad producir y generar beneficios agropecuarios y no solamente para abarcar lo que se destina para la venta sino también incluye todos los bienes y servicios que son entregados a otras unidades institucionales sin que medie pago, los que sean producidos para auto insumirlos en la propia unidad lo que se entrega a los trabajadores como remuneración en especies y los bienes de capitales para su propia utilización, teniendo como origen las prácticas agropecuarias del entorno circundante en la explotación de las tierras para todas sus producciones.

1.7. Reglamento General de las CCS.

La cooperativa de crédito y servicio constituye una entidad económica social que en su gestión goza de autonomía con respecto al Estado. Como organización económica forma parte de un sistema de producción al cual se integra constituyendo uno de los eslabones primarios que conforman la base productiva agropecuaria de la economía nacional Como organización social constituye un colectivo de campesinos cooperativistas que avanza hacia objetivos de desarrollo social político educacional cultural y continuo mejoramiento de las condiciones de vida de sus familiares

Artículo.2 Las cooperativas de crédito y servicios en lo adelante se rigen por la ley de las cooperativas de producción agropecuaria y de sus respectivos reglamento interno, y por los acuerdos tratados y la Asamblea Nacional del Poder Popular.

Artículo.3 Las cooperativas y sus miembros que son poseedores legales de tierras se rigen a los efectos de la producción agropecuaria y forestal por las normativas del Ministerio de la Agricultura o del Azúcar según corresponde.

Artículo .4 Los cooperativistas promueven y tipifican la utilización colectiva de los medios de producción, respetando la producción individual de sus miembros a través de las siguientes vías.

- Utilización de las tierras obtenidas en usufructo para uso colectivo
- Utilización colectiva de tractores implementos de transporte y otros recursos propiedad de sus miembros.
- Adquisición de medios de producción y construcción de instalaciones productivas y sociales para uso colectivo.
- Prestación de servicios productivos y de comercialización en forma colectiva.

Artículo. 5 Las cooperativas de créditos y servicios se constituyen a partir de la decisión voluntaria y expresa de sus propietarias y/o usufructuarios de tierras y sus familiares que conjuntamente con estos la trabajan, no pertenecientes a ninguna otra cooperativa. Para su constitución las personas deben presentarse ante el delegado Municipal del Ministerio de la Agricultura con el aval de la Asociación de Agricultores Pequeños Toda Cooperativa adquiera personalidad jurídica a partir de su inscripción en el registro correspondiente de la oficina nacional de estadísticas.

Capítulo IV Atribuciones Funciones y Obligaciones

Artículo. 25 Las cooperativas tienen las atribuciones funciones y obligaciones siguientes:

- Establecer y mantener relaciones de trabajo con los organismos, órganos, organizaciones y demás entidades vinculadas a su actividad.
- Confeccionar el plan de producción de los agricultores pequeños de acuerdo con las potencialidades productivas de la misma.

- Controlar y exigir que se utilicen adecuadamente la tierra, los recursos humanos, materiales y financieros por los propietarios y usufructuarios.

1.8. Surgimiento de las Cooperativas de Crédito y Servicio.

Cooperativa de Crédito y Servicios surgen en Enero de 1961. Es una institución que tiene como objetivo principal la producción de leche, carne en pie y cultivos varios para el abastecimiento de los cooperativistas y sus familiares además de entregar al estado la cifra que se contrata. Es la asociación voluntaria de los agricultores pequeños que tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como de la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria, mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tienen personalidad jurídica y responden por sus actos con su patrimonio. Se constituyen de acuerdo con las disposiciones que norma la Ley, las que se inscriben en el Registro Estatal de Entidades Agropecuarias no Estatales. Aboga Nova (2004) que las Cooperativas de Créditos y Servicios son organizaciones primarias de carácter colectivo que posibilitan el uso común del riego, de algunas instalaciones, servicios y otros medios, así como el trámite global de sus créditos, aunque la propiedad de cada finca, sus equipos y la producción resultante siguen siendo privadas. Donde sus producciones fundamentales van a estar enmarcadas en los diferentes rublos de la agricultura donde aquella producción agropecuaria a la cual se dedica habitualmente la cooperativa, que constituya la fuente principal de sus ingresos y representa una producción básica para el desarrollo de la economía nacional.

1.9. Composición de las CCSF en el Municipio de Rodas.

El Municipio de Rodas cuenta con 10 CCSF, las cuales son:

- CCSF'' Reinaldo Erice Borges''.
- CCSF'' Reinaldo Naranjo''.
- CCSF'' Raúl Suarez Martínez''.
- CCSF'' Cándido Cuestas''.
- CCSF'' Julio Martínez''.
- CCSF'' Orestes Jiménez ''.

- CCSF'' Norberto Morales ''.
- CCSF'' Agustín Cabrera''.
- CCSF'' Julio Antonio Mella ''.
- CCSF'' El Vaquerito''.

CAPÍTULO II. MATERIALES Y MÉTODOS

En la presente investigación se emplearon diferentes métodos que sustentaron la veracidad de la investigación entre los cuales están incluidos los métodos del nivel teórico, empírico y matemáticos a continuación se les expondrá los siguientes.

2.1. Métodos del nivel teórico:

Histórico lógico. Sirvió para verificar el estudio de las causas que originan los niveles de eficiencia y los avances científicos para la aplicación de diversas formas de aplicar la Estrategia de Desarrollo del sistema de producción agropecuaria para aplicar en la CCSF objetivo de la investigación.

Inductivo- deductivo. Este método fue fundamental al llegar a concepciones propias del objeto de estudio a partir del estudio de los elementos teóricos y permitió la selección de las acciones de la Estrategia de Desarrollo del sistema de producción agropecuaria de la CCSF El Vaquerito partiendo de la situación actual que presenta.

Analítico - sintético. Este método fue esencial ya que permitió descomponer el objeto de estudio en sus elementos constitutivos y reconocer las relaciones entre ellas.

2.2. Métodos del nivel empírico:

Observación. Estará dirigida a visualizar de manera directa el mecanismo interno de la CCSF El Vaquerito para poder dilucidar los componentes que afectan el engranaje simétrico de la entidad, además permitirá apreciar los diferentes rubros que desprenden y poder dar un criterio a través del mismo de la existencia de un documento que este en la disposición de la alta instancia de la CCSF que este dirigida a resolver los actuales problemas.

Análisis de Documentos. Este método permitió poder revisar toda la documentación y poder analizar el proceso por el cual ha transitado la cooperativa desde todos los puntos de vista de los indicadores de eficiencias los cuales aportan datos interesantes y nos guía en el proceso investigativo.

Encuesta: Será utilizada como complemento del diagnóstico, en función de enriquecer el nivel de información de diversos indicadores, así como para evaluar el comportamiento de la CCSF "El Vaquerito".

Confección del diagrama Causa-Efecto. Para la confección del diagrama causa-efecto se encuestaron un grupo de 10 miembros de la CCSF “El Vaquerito”, entre los que se encuentran directivos y obreros de mayor experiencia, los cuales se escogieron como candidatos expertos.

2.3. Métodos del nivel matemático:

Cálculo porcentual.

2.4. Identificación de los problemas y sus causas que inciden en el sistema de producción de la CCSF objeto de estudio.

Esta evaluación se realizó de forma visual en el lugar de residencia de cada asociado definiéndose si el asociado cumple los requerimiento para la contratación.

La evaluación del nivel de conocimiento de los asociado se realizó mediante la confección del diagrama Causa-Efecto o Diagrama de “Ishikawa, metodología que se que se describe en el epígrafe siguiente.

Para la selección de los expertos de 374 asociados se seleccionó 10 con mayor experiencia de la CCSF objeto de estudio de la presente investigación.

Para la evaluación a través del método de encuesta a expertos se seguirán los pasos o etapas propuestas por (Ramírez Urizarri y Toledo Fernández, 2005), las cuales son: La elaboración del objetivo; selección de los expertos; elección de la metodología; ejecución de la metodología seleccionada; y el procesamiento de la información.

Elaboración del Objetivo. En este caso particular el empleo del método de expertos tiene como objetivo la identificación de la totalidad de las causas que influyen en conocer las causas que inciden en el bajo sistema de producción de la CCSF.

Selección de los expertos. Esta etapa estará dirigida a evaluar la competencia del candidato a experto en el análisis del problema objeto de estudio, mediante la determinación del coeficiente de competencia del experto. Este coeficiente se determinará tomando en cuenta la opinión del candidato sobre su nivel de conocimientos acerca del problema objeto de estudio, así como, de las fuentes de información que le permiten argumentar sus criterios. El coeficiente competencia del experto (K) se calculará por la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (Kc + Ka) \quad (2.1)$$

Donde:

Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la base de la valoración del propio experto, en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0,1 (dividido por 10);

Ka: coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón (tabla 2.1).

Cuando $K_c=0$, la evaluación indica absoluto desconocimiento de la problemática que se estudia, y cuando $K_c=10$, la evaluación indica pleno conocimiento de la misma. Dentro de las evaluaciones límites (extremas) hay (9) intermedias por lo que el experto deberá seleccionar la que estime pertinente.

Tabla 2.1. Autoevaluación del candidato a experto sobre el conocimiento de la temática a tratar.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Nivel de conocimientos de los candidatos a expertos										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kc
Kc											
Kc											

Para la determinación del coeficiente de argumentación Ka se le presentará al candidato a experto la tabla 2.2 sin cifras orientándoles que marque con una (x) cuáles de las fuentes han influido más en su conocimiento, de acuerdo con los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B). Posteriormente, utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de Ka para cada aspecto.

Tabla 2.2. Determinación del coeficiente de argumentación.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
1. Análisis Teóricos Realizados	0,3	0,2	0,1
2. Experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
3. Trabajos de autores nacionales.	0,05	0,05	0,05
4. Trabajos de autores Extranjeros.	0,05	0,05	0,05
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05
6. Intuición	0,05	0,05	0,05
TOTAL	1	0,8	0,5

Cuando $K_a = 1$, el candidato tiene influencia alta de todas las fuentes, si $K_a = 0,8$ la influencia es media, y cuando $K_a = 0,5$ la influencia es baja.

Un coeficiente de concordancia que oscile entre $0,8 \leq K \leq 1$, es un indicador de que el candidato tiene competencia alta, si toma un valor entre $0,5 \leq K < 0,8$, el candidato tiene competencia media, y cuando $0 \leq K < 0,5$, el candidato tiene competencia baja.

El investigador podrá utilizar con toda seguridad a los expertos que tienen competencia alta. Si el coeficiente de competencia promedio ($K = \frac{1}{n} \sum K_i$) de todos los expertos posibles es medio, se podrá analizar la posibilidad de utilizar los expertos de competencia media.

Selección del nivel de jerarquía de los problemas identificados.

En esta metodología, los expertos ubicarán los aspectos evaluados por grupos en orden descendente de calidad, es decir, se le asignarán valores en la escala de 1 a 10 puntos, las mayores puntuaciones se otorgaron a aquellos factores que a juicio de los expertos inciden de manera más significativa sobre el factor investigado, y a los restantes, se les asignarán valores en orden decreciente. Los valores asignados permitirán confeccionar una matriz de niveles de jerarquía, (tabla 2.3).

Este método presupone el cumplimiento de las siguientes reglas:

1. No se admiten críticas ni comentarios;
2. Se comienza por cualquier miembro del grupo que exprese una idea;
3. Se expresa solo una idea por turno;
4. Si cuando toque el turno no se está listo se dice, (paso);
5. Se expresarán tantas ideas como sea necesario;
6. No importa que las ideas emitidas parezcan raras o extrañas;
7. Se permite el apoyo en las ideas de los demás, aportando cosas nuevas;
8. La velocidad es importante, (no elaborar demasiado las ideas).

Tabla 2.3. Matriz de niveles de jerarquía de los problemas.

EXPERTOS (J=1...m)	ASPECTOS (i=1...n)			
	1	2	3	n
1				
2				
3				
m				
Suma de los niveles de jerarquía $\sum_{j=1}^m n_{in}$				
Desviación de la suma de los niveles de jerarquía, respecto a la media de las sumas $S = \sum (n_{in} - \bar{n}_{in})$				
Suma de cuadrados de los niveles de jerarquía determinados a partir de la desviación de la media muestral $S^2 = \sum (n_{in} - \bar{n}_{in})^2$				

Procesamiento de la información.

El procesamiento de información se realiza empleando el coeficiente de concordancia de Kendall (W), el cual expresa el grado de asociación entre un número determinado de variables semejantes. Es particularmente útil para el estudio de la confiabilidad entre expertos a pruebas, y se calcula mediante la siguiente expresión:

$$W = \frac{12 \cdot S^2}{m^2(n^3 - n)} \geq 0.5 \quad (2.2)$$

Donde:

m- número de expertos.

n- cantidad de preguntas o aspectos a evaluar.

Suma de cuadrados de los niveles de jerarquía determinados a partir de la desviación de la media muestral, se determina como:

$$S^2 = \sum (n_{in} - \bar{n}_{in})^2 \quad (2.3)$$

Donde:

n_{in} - niveles de jerarquía asignado a cada una de las preguntas;

$\bar{n}_{in}$ - media de los niveles de jerarquía asignado a cada una de las preguntas.

Si, $W = 0 \Rightarrow$ ausencia de concordancia en la evaluación emitida por los expertos.

Si, $W = 1 \Rightarrow$ unidad de concordancia en la evaluación emitida por los expertos.

Prueba de significación para el coeficiente de concordancia (W). Esta prueba consiste en comparar los valores calculados de la suma de cuadrados S^2_{cal} , con los valores tabulados o valores críticos de S^2_{tab} . Si los valores calculados son menores que los tabulados $S^2_{cal} < S^2_{tab}$, entonces se puede afirmar que se rechaza la hipótesis de nulidad que plantea, que no hay relación entre los juicios emitidos por los expertos, entonces se acepta la hipótesis alternativa de que el criterio de concordancia de los expertos es significativo, para un determinado nivel de confianza. Es decir los juicios emitidos están correlacionados entre sí.

Finalmente, mediante el software profesional Excel 2007 se graficaron los problemas detectados de forma tal que se muestra el nivel de jerarquía de cada uno.

Procedimiento para determinar el Problema Estratégico General (ADFO) y Solución Estratégica General (OFDA) de la unidad.

Planteamiento del Problema Estratégico General (ADFO): Se plantea este aspecto, partiendo de los resultados de la Matriz, de la siguiente forma:

Si sobre la organización están influyendo determinadas AMENAZAS (la de más impactos) y sino se atenúan o resuelven las DEBILIDADES (las de más impactos) aunque contemos con determinadas FORTALEZAS (las de más impactos) no se podrán aprovechar las OPORTUNIDADES (las de más impactos).

Solución Estratégica General (OFDA): Se procede igual que en el aspecto anterior combinando de otra forma los elementos:

Si sobre la organización están influyendo determinadas OPORTUNIDADES y nos basamos en nuestras FORTALEZAS para aprovecharlas y si se reducen o eliminan las DEBILIDADES estaremos en mejores condiciones de resistir las AMENAZAS.

La matriz DAFO tiene el inconveniente de valorar las observaciones de acuerdo a la relación entre ellas, sin tomar en consideración el peso relativo que cada causa tiene sobre las demás ni sobre el objetivo general.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Diagnóstico de la situación actual relacionada con el tema objeto de investigación en la CCSF El “Vaquerito”.

Según la resolución No. 1933 del 29 de Julio de 2005 consiste básicamente en la producción, comercialización de formas mayoristas de viandas, hortalizas, granos, cereales, cítricos, aves rústicas y sus huevos, frutas vegetales en estado natural o procesados alternativamente y plantas condimentosas frescas o secas, leche de ganado mayor quesos, ganado menor en pie y sus carnes y plantas medicinales frescas o secas entre otras.

La Misión de la CCSF es: Garantizar la producción y comercialización de carne, leche, y la diversificación de la producción de productos agropecuarios con eficiencia, calidad y competitividad, introduciendo los adelantos científico-técnicos.

Ubicación geográfica de la CCSF El “Vaquerito”.

El trabajo se realizó en la CCSF El Vaquerito, la cual limita al Norte con la UBPC Laos al Sur con la UBPC Carolina, Al Este con la UBPC Dos Hermanos y al Oeste con la UBPC Laos. La CCSF cuenta con una extensión territorial de 1380.264 ha.

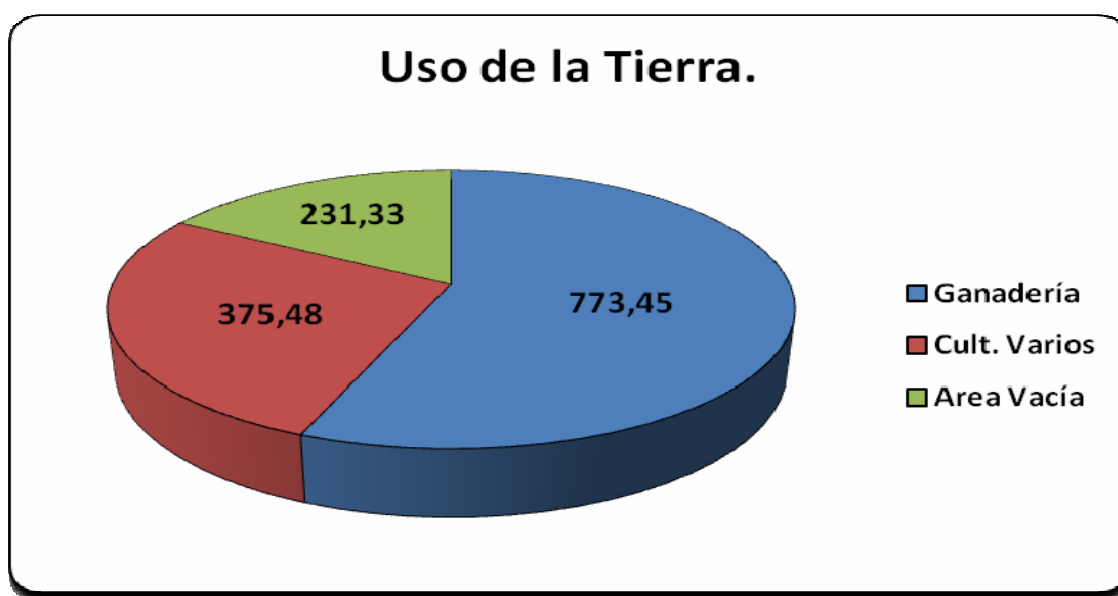


Figura 1. Uso de la tierra.

Suelos de la CCSF “El Vaquerito”.

En la CCSF “El Vaquerito” los suelos predominantes suelos pardos, sin carbonatos típicos y con carbonatos típicos. Estos suelos no están salinizados

y su potencial de erosión es débil. Todos los suelos del territorio son muy productivos, sin limitaciones para obtener cosechas con altos rendimientos. La composición orgánica se define como muy arcillosa con elementos ferralíticos.

La Fuerza laboral de la CCSF “El Vaquerito”.

La composición actual de la CCSF “El Vaquerito” es de 374 Fincas que responden a la misma cantidad de asociados teniendo 3 de Referencia Nacional en la Agricultura Suburbana, es bueno destacar que 131 son vitalicias que fueron entregadas con la 1ra y 2da Ley de Reforma Agraria, contando con 12 mujeres y 119 hombres, y producto al Decreto Ley 259/ 2008, y en el periodo del 2008 hasta el 2011 se cedieron 243 Fincas con una extensión de 321,684 ha con 23 mujeres y 220 hombres. En la actualidad posee una fuerza laboral de 35 mujeres para un 9.3 % y 339 hombres para un 90.6 %, el nivel de escolaridad de los asociados oscila desde 9no grado, técnico medio y 7 Ingenieros.

Estructura organizativa de producción de la CCSF “El Vaquerito”.

Se encuentra organizada por niveles de subordinación definidos en el Reglamento General de que se refiere a las CCSF donde:

La CCSF cuenta con 1 Presidente, 1 Administrador, 1 Económico, 1 Comprador, 1 Pecuário, 1 Asuntos generales y los 374 Asociados.

Infraestructura socioeconómica de la CCSF. La unidad cuenta con las siguientes instalaciones:

1- Oficina.

1 Ranchón de Actividades de la Entidad.

1 Departamento de tesorería.

Condiciones climáticas (2007- 2011).

Precipitaciones:

En las diferentes recogidas de pluviometrías que están enmarcadas en el área de Dos Hermanos, Silverita y Laos que recogen el dato de las precipitaciones por estar enclavada la CCSF El Vaquerito”. Como se muestra en la Figura 2, los registros más altos de precipitaciones se alcanzan en el mes de abril en la zona de Laos alcanzando valores de 1266 mm, seguido de la zona Silverita que alcanzó valores de 1097 mm y en Dos hermano 1006 mm. En esa área se

explicará el período comprendido desde el 2007 hasta el 2011 que se subordina a la etapa que manifiesta la presente investigación, según Silverita se comportó en un promedio total hasta el 2011 de 494.91 precipitaciones promedio, en Dos Hermanos de 441.83 promedio de precipitaciones y en Laos 283.75 promedio de precipitaciones. Se puede referir que no han sido del todo satisfactorio las precipitaciones según los datos de los pluviómetros (Ver anexo # 2) de esas áreas donde están ubicados y eso atenta contra el buen funcionamiento de la CCSF El Vaquerito debido a que el promedio de precipitaciones fue de mayor precipitación en Laos posteriormente en Silverita y por último en Dos Hermanos. (Figura 2).

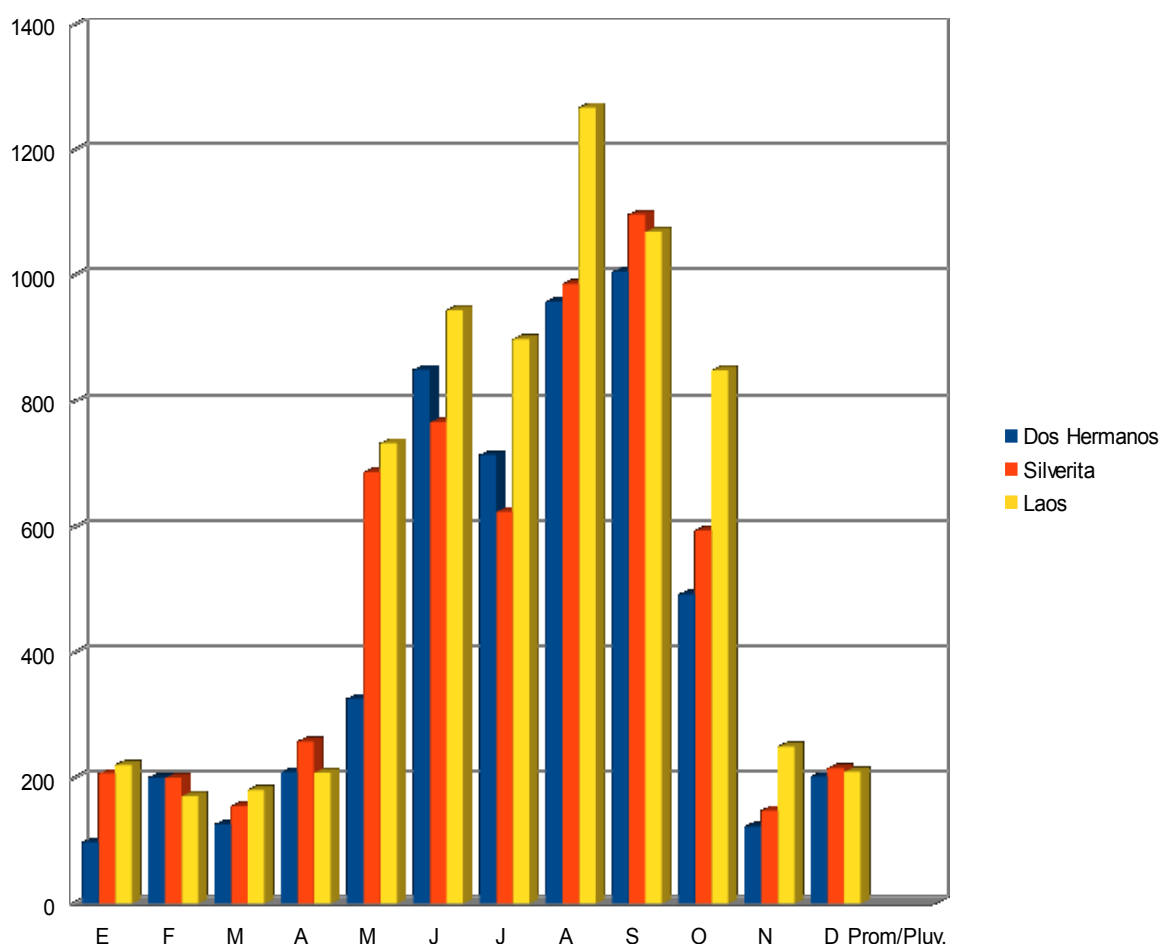


Figura 2. Precipitaciones (2007 -2011).

3.2. Identificación de los principales problemas y las causas que inciden en la producción de la CCSF Objeto de estudio.

A través de la revisión de documentos en la CCSF El Vaquerito'' se recogieron diferentes datos en cuanto a las producciones que existían en la entidad en cuanto a:

Como resultado de la caracterización se elaboró un listado del grupo de dificultades aportadas por los cooperativistas en el proceso de entrevistas informal, la observación y revisión de documentos, las que fueron llevadas al equipo de trabajo para su discusión, análisis y validación.

Los problemas y las causas que los provocan, detectados en la UBPC objeto de estudio fueron agrupados en función de los procesos a que pertenecen dentro del flujo operacional de la UBPC, los mismos se relacionan a continuación:

La tabla 1 muestra el periodo comprendido que va entre los años 2007 hasta el 2011 se puede apreciar que ha existido incumplimientos en el plan de entrega de leche a través de datos recopilados del área de estadística de la CCSF ''El Vaquerito''. Debido a las siguientes causas, ha existido insuficiente siembra de pastos y forrajes, deficiente alimentación del ganado y por consiguiente la raza animal no es la más adecuada para la producción de leche existe variados cruces genéticos donde es imposible mantener una raza predominante.

Tabla 1. Planes de producción de leche (2007- 2011).

Año	Plan L	Real	Litros Sobre cumplidos	Litros Incumplidos.	Porcientos Total.
2007	231400	231100	-	300	99
2008	237800	226822	-	10978	95
2009	360100	350500	-	9600	97
2010	404300	439565	35265	-	109
2011	443800	383759L	-	60041	86

A continuación se muestra la tabla 2 en lo que respecta al plan general de la CCSF El Vaquerito'' incumplió su plan desde el 2007 hasta el 2008, por las

diferentes causas, existe una cultura insuficiente por parte de los agricultores sobre los sistemas de riego, no poseen técnicos encargados del control fitosanitarios en la CCSF además existe baja entrega a los agricultores de fertilizantes y productos químicos para el control de plagas para su producción por parte de la entidad siendo las semillas de una calidad ineficiente y la demora en el traslado de los productos frescos hasta los puntos para su comercialización.

Tabla 2. Planes de producción de Cultivos Varios y hortalizas. (2007-2011).

PLAN GENERAL			U/M	PLAN CONTRATADO		U/M
Año	Plan	Real	t	Plan	Real	t
2007	266	108	t	138	40	t
2008	618	289	t	145	48	t
2009	317	460	t	190	108	t
2010	526	621	t	332	97	t
2011	517	548	t	154	181	t

En la tabla 3 se muestran los años que se incumplieron fueron 2007, 2009 y 2011, debido a que los sistemas de riegos estaban obsoletos y eran degradantes del suelo, poseían en la entidad baja asignación de combustible para la preparación de suelo la maquinaria agrícola es insuficiente, la tracción animal es insuficiente y es la más utilizada y suelos carentes de N, P, K.

Tabla 3. Planes de Siembra. (2007- 2011).

Año	Plan	Real	U/M
2007	7547,41	7433,12	ha
2008	7944,64	8111,23	ha

2009	8341,87	8332,67	ha
2010	8758,97	8759,99	ha
2011	9196,91	9110,58	ha

Es bueno destacar que además de mantener los incumplimientos del plan de carne porcina y el real ha tenido una sistematicidad de los incumplimientos que oscila entre los años 2007 hasta el 2009 lo que denota que si tuviesen una estrategia encaminada a su producción interna seguramente no exhibieran tantos detalles negativos los cuales están reflejados por las causas siguientes se aprecia un atraso del porcino en el suministro de comida a los agricultores que están convenidos y existe desmotivación de los agricultores a incentivar la cría de cerdo con el porcino.

Tabla 4. Plan de Carne Porcina. (2007- 2011).

Año	Plan	Real	Porciento	U/M
2007	960	124	13	t
2008	115	21	18	t
2009	78	64	81	t
2010	115	205	178	t
2011	110	151	137	t

En lo referido a la tabla 5 sobre el plan de carne vacuna se puede interpretar que no han tenido los indicadores estables debido a la mala calidad de la raza y a la deficiente alimentación del ganado vacuno.

Tabla 5. Plan de Carne Vacuna. (2007- 2011).

Año	Plan	Real	Porcientos	U/M
2007	20.7	21.89	106	t
2008	27.96	28.96	104	t
2009	38.9	39.10	101	t

2010	37.69	37.0	98	t
2011	38.56	38.6	100	t

Como resultado de la caracterización se elaboró un listado del grupo de dificultades aportadas por los asociados en el proceso de entrevistas informal, la observación y revisión de documentos, las que fueron llevadas al equipo de trabajo para su discusión, análisis y validación.

Los problemas y las causas que los provocan, detectados en la CCSF objeto de estudio fueron agrupados en función de los procesos a que pertenecen dentro del flujo operacional de la CCSF, los mismos se relacionan a continuación:

Identificación de los problemas y las causas de la CCSF “El Vaquerito”.

Leche:

- Insuficiente siembra de pastos y forrajes.
- Deficiente alimentación del ganado.
- La raza animal no es la más adecuada para la producción de leche.

Cultivos varios y hortalizas:

- Existe una cultura insuficiente por parte de los agricultores sobre los sistemas de riego.
- No existen técnicos encargados del control fitosanitarios.
- Baja entrega a los agricultores de fertilizantes y productos químicos para el control de plagas para su producción.
- Las semillas no es de buena calidad.
- Demora en el traslado de los productos frescos hasta los puntos para su comercialización.

Plan de Siembra:

- Sistemas de riegos obsoletos y degradantes del suelo.
- Baja asignación de combustible para la preparación de suelo.
- Insuficiente maquinaria agrícola.
- Suelos carentes de N, P, K.
- La tracción animal es insuficiente y es la que más se utiliza en la entidad.
- No existen equipos agrícolas destinados por el MINAGRI para apoyo de los agricultores en la preparación de suelo.

Carne porcina:

- Atraso del porcino en el suministro de comida a los agricultores que están convenidos.
- Poca motivación de los agricultores a convenir cría de cerdos con el porcino.

Carne vacuna:

- Los volúmenes de carne según plan no se mantienen estables por la mala calidad de la raza.
- La alimentación del ganado vacuno es insuficiente.
- Mala calidad de la raza.

Precipitaciones:

- Han influido directamente en la producción de la CCSF.

Resultados de la confección del diagrama Causa-Efecto para la identificación del orden de prioridad de los problemas y las causas que inciden en el sistema de producción de la CCSF objeto de estudio.

El análisis del modelo de autoevaluación de los candidatos a expertos permitió evaluar su competencia. En la tabla 6 se muestran los resultados de la autoevaluación del grado de conocimientos de dichos candidatos, que de los 10 candidatos evaluados, nueve resultaron ser expertos de alta competencia, debido a que el coeficiente de competencia K obtenido superó el 0,80.

Tabla 6. Coeficiente de competencia de los expertos (K).

Coeficiente de competencia			Coeficiente de Conocimiento		Coeficiente de argumentación	
K(1)	0,80	Baja	Kc(1)	0,8	Ka(1)	0,8
K(2)	0,85	Baja	Kc(2)	0,9	Ka(2)	0,8
K(3)	0,80	Baja	Kc(3)	0,8	Ka(3)	0,8
K(4)	0,85	Baja	Kc(4)	0,9	Ka(4)	0,8
K(5)	0,85	Baja	Kc(5)	0,9	Ka(5)	0,8
K(6)	0,85	Baja	Kc(6)	0,9	Ka(6)	0,8
K(7)	0,85	Baja	Kc(7)	0,9	Ka(7)	0,8
K(8)	0,70	Baja	Kc(8)	0,7	Ka(8)	0,7
K(9)	0,95	Baja	Kc(9)	1	Ka(9)	0,9
Media	0.83			0.87		0.80

Una vez constituido el grupo de expertos se pasó a la definición de los problemas y sus causas que están afectando en la CCSF el sistema de producción.

Los aspectos que se analizaron a partir de la visita a los productores son:

X1- Alimentación animal.

X2- Suelos.

X3- Manejo inadecuado de la especie.

X4- Alimentación inadecuada.

X5- Deterioro del recurso genético.

X6- Tecnología obsoleta.

X7- Fuerza Laboral.

Una vez constituido el grupo de expertos se eliminan dos problemas

X3 y X4 y un experto, quedándose conformado los expertos de nueve y los problemas cinco por orden de jerarquización ver Tabla 7.

Tabla 7. Nivel de jerarquía de los problemas.

EXPERTOS (J=1...m)	PROBLEMAS (i=1...n)						
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
E1	1	1		1	1	1	1
E2	1		1		1		
E3	1	1				1	1
E4	1	1		1	1		1
E5	1	1			1	1	1
E6	1		1	1		1	1
E7	1	1			1		1
E8	1	1		1	1	1	1
E9	1	1	1	1	1	1	1
Cc	1.00	0.77	0.33	0.55	0.77	0.66	0.88

En el gráfico siguiente se jerarquizan los problemas con los 9 expertos que quedaron en la tabla anterior y el procesamiento de los datos tomados de esta tabla permitió clasificar por orden jerárquico los factores en estudio y la determinación del coeficiente de concordancia (W) de las opiniones de los expertos, el cual fue $W=0,82$, Ver anexo 4 lo cual es un indicador de que existe concordancia entre las opiniones de los expertos.

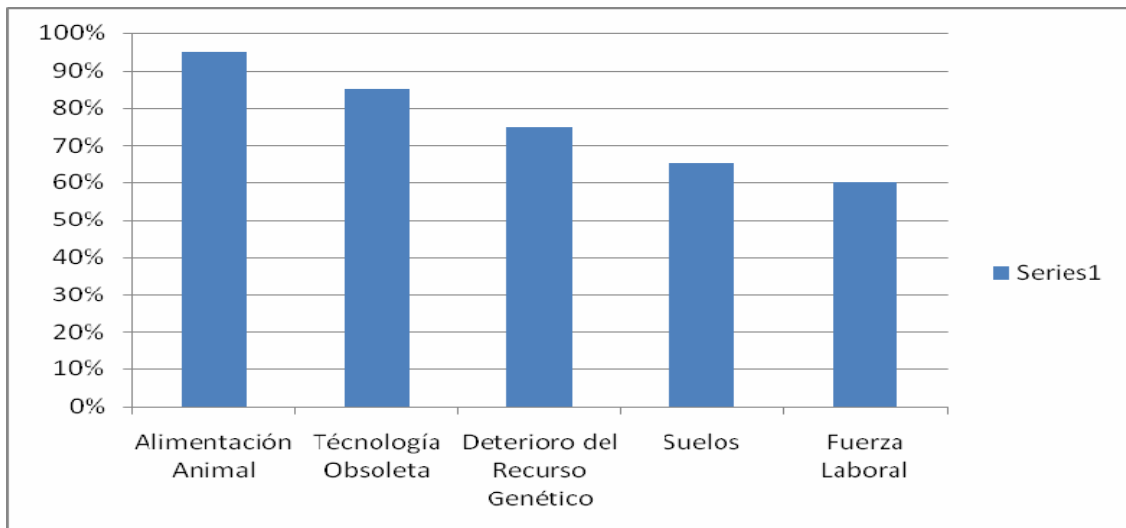


Fig. 3. Nivel de jerarquía de los problemas detectados en la CCSF “El Vaquerito”.

Finalmente, se elaboró el diagrama Causa-Efecto, donde se representó de forma esquemática los problemas y sus causas que están influyendo en los sistemas de producción de la CCSF objeto de estudio, (Fig. 4).

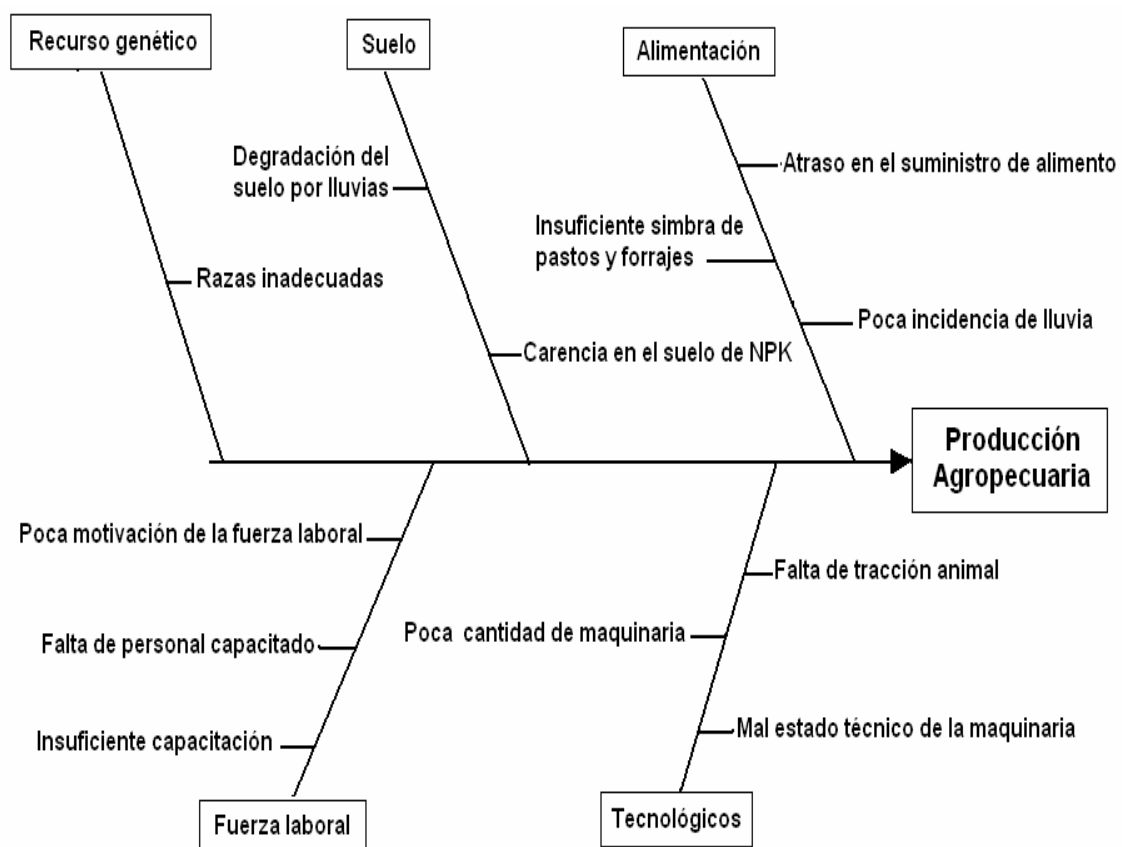


Fig. 4. Diagrama causa – Efecto.

3.3 Determinar las necesidades que presenta la CCSF “ El Vaquerito”.

Para llevar a cabo estos aspectos tuvo en cuenta una estructura que tuviera en cuenta las diferentes etapas en el funcionamiento de la entidad donde a través de la misma se dio a conocer cuáles son las condiciones reales que poseían y sus limitantes ya que daba oportunidad de reestructurar en las funciones internas condicionantes. El diagrama causa - efecto se elaboró para la confección del plan de mejoras, (Fig. 4).

3.4. Diseño de la Estrategia de desarrollo del Sistema de producción Agropecuaria para la CCSF “ El Vaquerito”.

Introducción.

La estructura de la estrategia va a estar dirigida a crear un mecanismo que satisfaga las áreas que se tuvieron en cuenta en la investigación pudiéndose accionar de manera directa a medida que se conoce las dificultades que son limitantes en la CCSF para poder aumentar los planes de rendimientos sobre los diferentes factores, es un instrumento que permite identificar y jerarquizar las acciones factibles para subsanar las principales debilidades. Además, se constituye en el insumo básico para construir el plan de acción o plan operativo. El plan de acción integra la decisión estratégica sobre los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos y las tareas que deben desarrollarse para que sean traducidos en una mejor oferta. La implementación de este plan requiere el respaldo y el compromiso de todos los responsables.

Por su parte Montejo (2004), considera el Plan de Acción un documento ordenador de las metas, objetivos, decisiones, resultados, fuentes de información, considera los plazos tiempo para la transformación, los recursos humanos, tecnológicos y financieros que pueden ser puestos en función de la zona de desarrollo rural.

Matriz DAFO

A partir del trabajo del equipo de expertos y con la colaboración y asistencia de los trabajadores, se elaboró una matriz DAFO, donde aparecen las debilidades y fortalezas de la unidad, así como las amenazas y oportunidades del entorno.

La información obtenida permitió encaminar acciones para superar las limitaciones diagnosticadas, apoyándose en sus fortalezas y aprovechando las oportunidades que le brinda el entorno ver (anexo 5) y (ver anexo 6).

Debilidades

Alimentación Animal.

Tecnología Obsoleta.

Deterioro del recurso genético.

Fuerza laboral.

Suelos.

Amenaza

Crisis alimentaria.

Insuficientes suministros de insumos.

Tendencia al incremento de precios de los insumos.

Crecimientos de áreas con marabú.

Fortaleza

- Existe un gran número de asociados en la CCSF.
- Los suelos favorables para la producción agropecuaria.
- Cuenta con una amplia gama de aguas subterráneas para la construcción de pozos.
- Cuenta con una gran extensión de tierras vacías.
- Predomino de fuerza laboral joven.
- Tenencias de tierras directas a la producción.
- Ubicación geográfica de la CCSF.
- Mercado seguro para las producciones.

Oportunidades

Decreto Ley 259.

El mercado oferta y demanda.

Voluntad del país para trabajar sobre la sostenibilidad.

Existe un centro de Educación Superior en el territorio.

- Tendencia al alza de los precios de las producciones.

Problema estratégico general.

Sobre el sistema de reproducción de la CCSF está influyendo las amenazas que se pueden definir como crisis alimentaria, además que existen Insuficientes suministros de insumos, en el mercado donde se comercializan los productos hay tendencia al incremento de precios y las áreas de la CCSF tiene crecimientos de marabú. Y si no se mitiga las debilidades que están referidas en: Alimentación Animal, Tecnología Obsoleta, Deterioro del recurso genético y la fuerza laboral. Aunque se cuente con las fortalezas que posee la entidad que es preponderantes como:

- Gran número de asociados en la CCSF.
- Suelos favorables para la producción agropecuaria.
- Amplia gama de aguas subterráneas para la construcción de pozos.
- Gran extensión de tierras vacías.
- Tendencia al alza de los precios.
- Predominio de fuerza laboral joven.
- Tenencias de tierras directas a la producción.
- Ubicación geográfica de la CCSF.
- Mercado seguro para las producciones.

Se debe aprovecharse las oportunidades tales como: El mercado oferta y demanda, la voluntad del país para trabajar sobre la sostenibilidad de los productos para la sustitución de importaciones, la existencia de un centro de Educación Superior en el territorio.

Planeación Estratégica.

El análisis de la misma nos permite determinar en que momento se encuentra la CCSF y cuál es el nivel de respuesta que la estrategia debe plantearse.

Matriz DAFO

			Análisis Interno														
Análisis Externo			Fortalezas									Debilidades					
	Oportunidades		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	Total
		1	X	X	X	X	X	X	X	0	X	X	X	X	X	X	13
		2	X	X	0	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	X	11
		3	X	X	X	X	0	X	0	X	X	X	0	X	X	X	11
		4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	X	X	X	13
		Total	32									16					48
	Amenazas	1	X	X	0	X	0	X	X	0	X	X	X	X	X	X	11
		2	0	X	X	X	X	X	X	0	0	0	0	X	0	X	8
		3	X	X	X	X	0	X	X	0	0	0	0	X	X	X	9
		4	X	X	0	X	X	X	X	0	0	0	X	X	X	0	9
		Total	24									13					37
		7	8	5	8	5	8	7	3	5	5	4	7	6	7	85	
56									29								

Cuadrante 1: Estrategia ofensiva = 32

Cuadrante 2: Estrategia defensiva = 16

Cuadrante 3: Estrategia adaptativa = 13

Cuadrante 4: Estrategia supervivencia = 29

Esta matriz nos permite arribar a las conclusiones de que la estrategia es en primer lugar ofensiva, o sea se aprovechan las oportunidades contando con las fortalezas y reduciendo las debilidades para neutralizar las amenazas.

Escenario productivo

La producción agropecuaria se desarrolla en un medio donde la crisis económica mundial y el comportamiento del clima son adversos, al tiempo que la ejecución de los lineamientos del PCC impacta de modo positivo manifestándose de la siguiente manera.

1. Dificultades con la seguridad alimentaría, vinculados a poder satisfacer las necesidades nutricionales de la población, dado a los problemas que se presentan en la comercialización mundial de los alimentos, con una tendencia marcada al incremento del precio de los mismos
2. Problemas vinculados con la decadencia poblacional cubana, que auguran una baja en la fuerza de trabajo económicamente activa a mediano plazo.
3. Necesidad de buscar de procesos y tecnologías más automatizados de mayor productividad.
4. Se incrementa notablemente el número de asociados por la 259 en la CCSF, elevando de este modo las áreas directas a la producción en la entidad.

Debemos evaluar el contexto siendo capaces de anticipar posibles situaciones a partir del comportamiento de aspectos externos (variables claves) que no podremos manejar desde la CCSF, y tampoco evitar. Estos pueden impactar el territorio y para los cuales habría que estar preparados.

Las variables claves:

1. Crisis alimentaria.
2. Insuficientes suministros de insumos.
3. Tendencia al incremento de precios.
4. Crecimientos de áreas con marabú.

Analizamos cada variable, imaginando para cada una tres estados o formas de comportamiento: tendencial, deseado y no deseado. Con esos estados de las variables claves, los “escenarios” que pudieran ocurrir y en los que deberíamos continuar desarrollándonos serían:

Tendencial

Se prolonga la política agresiva de los Estados Unidos hacia Cuba, fundamentalmente la aplicación del Carril II de la Torricelli, aunque pueden incrementarse las tensiones como parte de la campaña electoral 2012. Pueden incrementarse la crisis alimentaria que producen afectaciones en el territorio. Los insumos continúan con dificultad en sus suministros, existe una tendencia al alza de los precios de los productos en el mercado donde las áreas con marabú todavía siguen persistentes siendo esto una principal tarea para acometer por nuestras instituciones encargadas de mitigar ese aspecto. La actualización del modelo económico cubano transforma la forma de administración del Estado favoreciendo la descentralización de manera gradual de los recursos financieros y la toma de decisiones, impulsando la gestión municipal.

Deseado

Se reducen las manifestaciones sobre la política agresiva de los Estados Unidos hacia Cuba, fundamentalmente la aplicación del Carril II de la Torricelli, aunque pueden incrementarse las tensiones como parte de la campaña electoral 2012. Pueden disminuirse la crisis alimentaria para disminuir las afectaciones en el territorio. Agilizar el proceso de entrega de los mismos, disminuir la tendencia al alza de los precios de los productos en el mercado donde las áreas con marabú todavía siguen persistentes siendo esto una principal tarea para acometer por nuestras instituciones encargadas de mitigar ese aspecto. Seguir aplicando la actualización del modelo económico cubano de la administración del Estado favoreciendo la descentralización de manera gradual de los recursos financieros y la toma de decisiones, impulsando la gestión municipal que es lo que se persigue de parcializar las gestiones para un mejor comercio.

No deseado

Se incrementan las tensiones y el peligro de conflicto armado entre Estados Unidos y Cuba. Incremento de la crisis alimentaria para disminuir las afectaciones en el territorio. Aumento en la morosidad del proceso de entrega de los insumos, Incremento al alza de los precios de los productos en el mercado, Incremento progresivo del marabú. No continuar aplicando la

actualización del modelo económico cubano de la administración del Estado favoreciendo la no descentralización de manera gradual de los recursos financieros y la toma de decisiones, Retroceso de la gestión municipal que es lo que se persigue de generalizar las gestiones para un mejor comercio.

Visión:

Somos la garantía de desarrollo para la CCSF, se nos reconoce por nuestro elevado nivel de información y actualización de las tecnologías y métodos más novedosos que surgen y se aplican en la agricultura agropecuaria, por el correcto estudio y el análisis de los mismos para su introducción, el adecuado control de su implantación y puesta en marcha. Aseguramos el correcto desempeño ambiental de todas nuestras producciones. Logramos todos estos resultados con una elevada capacitación de Directivos, Técnicos y Trabajadores, comprometiéndolos y motivándolos bajo los principios del Desarrollo Científico Técnico.

Aliados estratégicos

El **Órgano de Gobierno del Poder Popular Provincial y municipal**, en estrecha coordinación con la ANAP, vinculan a los asociados a partir del Programa de Desarrollo Económico y Social del territorio, implementando políticas de promoción y desarrollo de ciencia e innovación de acuerdo al Plan Estratégico que optimiza las inversiones y establece las prioridades correspondientes a las necesidades del territorio.

Las **Universidades** como generadoras y transmisoras de conocimientos científicos y tecnológicos, tienen la misión de formar recursos humanos y llevar adelante el desarrollo económico - social sobre bases sostenibles.

El **Polo Científico Productivo**, el **Forum de Ciencia y Técnica**, la **Asociación de Innovadores y Racionalizadores**, las **Brigadas Técnicas y Juveniles** realizan un fuerte trabajo de integración del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.

Solución estratégica

Para dar solución al problema estratégico se requiere según se plantea en las Bases de Organización y Desarrollo de la Innovación, disponer de los siguientes soportes básicos:

- ❖ Estrategia
- ❖ Organización
- ❖ Financiamiento

Al considerarse la Investigación y Desarrollo como una de las Direcciones Estratégicas de la CCSF El Vaquerito, para el logro de estos soportes básicos es necesario establecer los siguientes:

Áreas de resultados claves

1. Fortalecimiento del sistema de alimentación animal.
2. Mejoramiento de las propiedades nutritivas de los suelos.

Área resultado clave Fortalecimiento del Sistema de Alimentación animal

Objetivo estratégico: Elevar la siembra de pastos y forrajes en las tierras ociosas para satisfacer la demanda alimentaria.

Criterios de Medida.

1. La siembra de pastos y forrajes en áreas de la CCSF, sembrar 0,12 ha por cada cabeza de ganado en un tiempo de 8 meses.
2. Sembrar en el año 231,36 ha.
3. Tener organizado todos los asociados en la siembra de el renglón anterior:
Lograr una planificación adecuada de las actividades necesarias a realizar, teniendo en cuenta los equipos y la fuerza a demandar en cada mes:
 - a. Verificar constantemente a los productores con resultados críticos.
 - b. Ejecutar programas de capacitación previa a la siembra.
 - c. Alcanzar un 70 % de explotación del parque de maquinaria.
 - d. Desplegar un programa de riego y drenaje en épocas no lluviosas.

Área resultado clave: Mejoramientos de las propiedades nutritivas de los suelos.

Objetivo estratégico: Aplicar abono orgánico al suelo para el aumento del rendimiento agrícola.

Criterios de Medidas:

1. Implantar un mecanismo de recopilación de materia orgánica semanal por asociados de 0.05 t.
2. Establecer un mecanismo entre ganaderos y agricultores para adquirir el estiércol de res (0,7 t Semestralmente).

3. Crear contratos con la UEB de industria para la adquisición de cachaza de de 1 t por ha.

Propuestas de acciones en general

Luego de analizar el proceso desde el punto de vista agro productivo y detectar los problemas antes mencionados, se propone tomar las medidas por la dirección de la CCSF para mejorar el sistema de producción, teniendo en cuenta los aspectos agros productivos. Medidas a tomar por la dirección de la CCSF para mejorar los rendimientos agrícolas. Fuente de elaboración propia.

Nº	Actividad	Periodo de Ejecución	Lugar	Participantes	Responsable
1	Siembra de pastos y forrajes.	Septiembre 30	CCSF	Todos los Asociados	CCSF Inv-ext.
2	Crear un sistema de tenencias que garantice la optimización de las razas que produzcan gran cantidad de leche.	Anual	CCSF	Todos los Asociados	Empresa
	Chequear la alimentación del ganado de los asociados.	Inmediato	ETICA	UBPC-ETICA Inv-ext.	CCSF
3	Capacitar al personal para el conocimiento de las nuevas tecnologías de riego.	Inmediato	CCSF	CCSF	CCSF
	Gestionar la semilla necesaria para cumplir con el proyecto de variedades de la Unidad.	Inmediato	Donde esté	CCSF - Empresa-ETICA.	CCSF
	Aprovechar el uso de materia orgánica para los diferentes cultivos (cachaza, Gallinaza, estiércol de res).	Mediano Plazo	CCSF	CCSF - ETICA Inv-ext.	CCSF
	Brindarles un apoyo a los asociados en los tiempos críticos de preparación de suelos para la agilización de la actividad requerida.	Inmediato	ETICA	Trabajadores y técnicos seleccionados	CCSF Inv-ext.
	Aumentar la calidad de la raza y el incremento de los toros de ceba.	Inmediato	CCSF	CCSF e inv-ext.	CCSF
4	Aprovechar las áreas ociosas en la CCSF.	Inmediato	CCSF	CCSF	CCSF

	Incrementar el uso de la tracción animal en las labores en los cultivos	Inmediato	CCSF	CCSF	CCSF
	Implementar el programa de control integral de malezas elaborado para la CCSF	Inmediato	CCSF	CCSF e inv-ext.	CCSF
	Realizar estudios edafológicos para definir la tecnología de preparación de suelos por bloques	Mediano Plazo	CCSF	CCSF e inv-ext.	CCSF
5	Impartir un taller Participativo sobre las bondades del uso del laboreo mínimo.	Inmediato	CCSF	CCSF	CCSF Inv-ext.
	Visita de trabajo a una Unidad destacada en el uso del laboreo mínimo	Inmediato	CCSF	CCSF	CCSF Inv-ext.
	Taller participativo sobre intercalamiento y rotación de cultivos.	Inmediato	CCSF	CCSF	CCSF inv-ext.
	Supervisión técnica a la actividad durante todo su proceso.	Inmediato	CCSF	CCSF Empresa	CCSF
	Impartir clase práctica sobre abonos orgánicos y montaje de una parcela demostrativa con diferentes variantes de abonos orgánicos e inorgánicos.	Inmediato	CCSF	CCSF - ETICA	CCSF inv-ext.

Medición de la satisfacción de los factores agros productivos.

La satisfacción de los factores agro productivos pueden medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando por ella las personas afectadas. Existen diferentes tipos de métodos casi todos coinciden en interrogar de una u otro forma a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo.

En el presente estudio al no implementarse las medidas propuestas para solucionar las dificultades detectadas, no es posible la medición de dicha satisfacción, por lo que se propone después de implementadas las medidas; al finalizar cada ciclo productivo, evaluar los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES

- Con la confección de la Estrategia de Desarrollo del sistema de producción se eleva los rendimientos en la CCSF “El Vaquerito”.
- La fuerza laboral de la CCSF objeto de estudio no tiene buen nivel de preparación para las actividades agropecuarias.
- Las condiciones climatológicas en la zona de estudio fueron inestables.
- Los principales problemas en orden de jerarquía que fueron identificados son: alimentación animal, tecnológico, recurso genético, suelo, fuerza laboral.
- La identificación de estos problemas permitió el diseño del plan de mejora.

Recomendaciones

- Presentar a la unidad objeto de estudio la estrategia de desarrollo elaborada.
- Aplicar la Estrategia de desarrollo en la CCSF El vaquerito.
- Evaluar la Estrategia de desarrollo diseñada.
- Hacer extensivo el resultado de esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, T. (s.d.). *El sector agropecuario cubano cambios en su paradigma de desarrollo*. La Habana : Centro de Estudios de la Economía Cubana:.
- Báez, A. (2007). *Síntesis de los aspectos clave a considerar en las políticas para la elevación de la productividad en el sector agropecuario*. La Habana : INIE
- Díaz, B. (2005). *Las cooperativas agrícolas como vía de inclusión social*. Río de Janeiro.
- Espina, M. (s.d.). *Equidad y movilidad social en Cuba. Impactos del reajuste estructural*. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.
- García, A. (2005). *El sector agropecuario cubano cambios en su paradigma de desarrollo*. Centro de Estudios de la Economía Cubana. La Habana
- González, D. (2011). *Gestión Cultural y Comunicación*. Argentina: FLACSO.
- Lamadrid, E. (2005). *El Desarrollo forestal en las cooperativas cañeras*. La Habana Cuba: FLACSO.
- Lamadrid, E. (s.d.). *El Desarrollo forestal en las cooperativas cañeras, tesis de Maestría*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- López, A. (2009, Marzo). Simposio Internacional del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas. INCA.
- Martín, L. (2007). *Equidad y movilidad social en el contexto de las transformaciones agrarias de los años noventa en Cuba (PNUD/IPC)*. Brasil.
- Montes, V. (2004). *El balance social, una importante herramienta de gestión*. Universidad Nacional de la Plata, Argentina.
- Muñoz, M. (2003). *Educación Popular, Ambiental para un desarrollo rural sostenible*. Tesis de doctorado Programa FLACSO-Cuba.
- Nova, A. (2004). *El Cooperativismo línea de desarrollo en la agricultura cubana*. Universidad de La Habana.: [s.n]

- Pérez, L. (2011). *Ciencias Sociales, Humanidades y Educación*. Universidad de Cuenca.
- Púlido, H. (2007). *Control estadístico de calidad y seis sigma*. La Habana: Editorial Félix Valera.
- Red Universitaria de las Américas en estudios Cooperativos y Asociativismo. (2009). *Revista UniRcoop*, 1, (2), 12–15.
- Rodas, H. (2011). *El Cooperativismo como modo de vida*. Ecuador: Cuenca.
- Rodríguez, C. R. (s.d.). *Cuatro Años de Reforma Agraria: En Letra con Filo*. La Habana Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
- Romero, M. (2004). *Educación popular y trabajo social comunitario*. Revista Caminos, 17-23.
- Singer, P. (2010). *Economía Solidaria posibilidades y desafíos*.
- Solís, O., & Valencia, F. (2005). *La educación en algunas cooperativas de ahorro en Querétaro, En Reflexiones sobre cooperativismo*. México: [s.n]
- Terán, J. (s.d.). *Las quimeras y sus caminos*. CLACSO.
- Uequin, G. (2011). *Aproximaciones al concepto de cultura y Cultura popular*. Argentina: FLACSO.
- Valdés, J. (2003). *Procesos agrarios en Cuba 1959-1995*. Universidad de La Habana: Editorial "Félix Varela.
- Vásquez, R. (s.d.). *Cooperativas. Ediciones cooperativas*. Quito,: FECOAC.

ANEXOS

Anexo 1. Análisis de documentos desde (2007 – 2011).

4. Planes de Producción de Leche.
5. Cultivos Varios y Hortalizas.
6. Planes de Siembras.
7. Planes de Carne Porcina.
8. Planes de Carne Vacuna.
9. Resultados de las Precipitaciones.

Anexo 2.

TABLA 1. Precipitaciones (2007 – 2011).

Periodo														
(2007- 2011)														
Pluviómetros		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Prom/Pluv.
1	Dos Hermanos	97	200	126	209	326	850	714	958	1006	492	122	202	441.83
2	Silverita	207	200	155	258	687	767	624	987	1097	594	148	215	494.91
3	Laos	221	171	181	208	733	945	899	1268	1070	849	250	210	583.75

Anexo 3. Coeficiente de competencia de los expertos (K).

Coeficiente de competencia			Coeficiente de Conocimiento		Coeficiente de argumentación	
K(1)	0,80	Baja	Kc(8)	0,8	Ka(8)	0,8
K(2)	0,85	Baja	Kc(2)	0,9	Ka(2)	0,8
K(3)	0,80	Baja	Kc(3)	0,8	Ka(3)	0,8
K(4)	0,60	Baja	Kc(4)	0,7	Ka(4)	0,5
K(5)	0,85	Baja	Kc(5)	0,9	Ka(5)	0,8
K(6)	0,85	Baja	Kc(6)	0,9	Ka(6)	0,8
K(7)	0,85	Baja	Kc(7)	0,9	Ka(7)	0,8
K(8)	0,85	Baja	Kc(9)	0,9	Ka(9)	0,8
K(9)	0,70	Baja	Kc(10)	0,7	Ka(10)	0,7
K(10)	0,95	Baja	Kc(1)	1	Ka(1)	0,9
Media	0.81			0.85		0.77

Anexo 4. Resultado del Coeficiente Kendall (W).

EXPERTOS (J=1...m)	PROBLEMAS (i=1...n)				
	X1	X2	X5	X6	X7
E1	1	4	5	2	3
E2	1	4	3	2	5
E3	1	4	3	2	5
E4	1	4	3	2	5
E5	1	5	3	2	4
E6	2	3	4	1	5
E7	1	5	3	2	4
$\sum_{j=1}^m n_{in}$	8	29	24	13	31
$\sum_{i=1}^m \frac{\sum_{j=1}^k r_{ij}}{T_{.j}}$	21	21	21	21	21
	-13	8	3	- 8	10
$S^2 = \sum (n_{in} - \overline{n_{in}})^2$	169	64	9	64	100
$W = \frac{12 \cdot S^2}{m^2(n^3 - n)} \geq 0.5$	0.82				

Anexo 5. Problemas estratégicos general (DAFO) y solución estratégica de la entidad

FORTALEZAS 1. Existe un gran número de asociados en la CCSF. 2. Los suelos son favorables para la producción agropecuaria. 3. Cuenta con una amplia gama de aguas subterráneas para la construcción de pozos. 4. Cuenta con una gran extensión de tierras vacías.	OPORTUNIDADES 5. La puesta en vigor del Decreto ley 259. 6. El mercado oferta y demanda. 7. Existe un centro de Educación Superior en el territorio.
DEBILIDADES 8. Alimentación Animal. 9. Tecnología Obsoleta. 10. Deterioro del recurso genético. 11. Fuerza laboral. 12. Suelos.	AMENAZAS 1. Crisis alimentaria. 2. Insuficientes suministros de insumos. 3. Tendencia al incremento de precios. 4. Crecimientos de áreas con marabú.