

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas



Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial

Trabajo de Diploma

Título: La coordinación e integración como función general del ciclo administrativo de la dirección en la comercialización de productos agropecuarios.

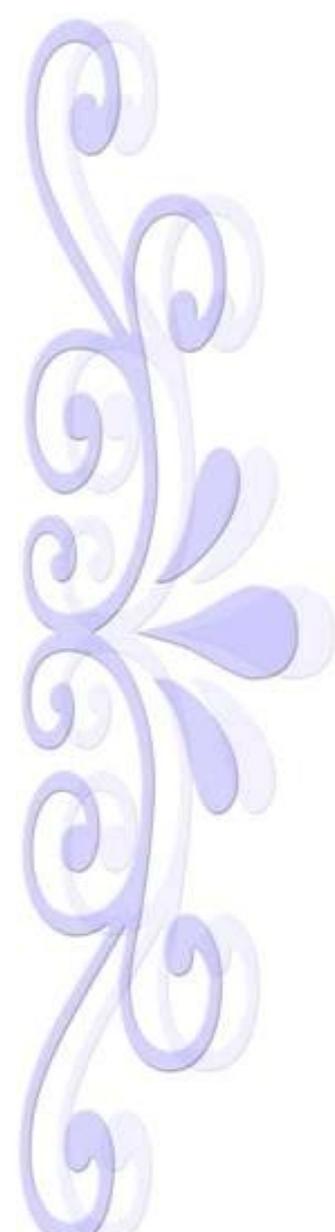
Autora: Rosaily de la Cruz Padrón.

Tutor: Dr. *Msc.* Ing. Ramón Sánchez Sánchez.

Profesor Titular.

Curso 2016-2017

“Año del 59 Aniversario del Triunfo de la Revolución”



Pensamiento



Ahí está el futuro, ahí está el más grande potencial para el desarrollo del país, a través de la agricultura; y no solo para producir alimentos, sino para producir dignidad; y para producir el hombre nuevo, la mujer nueva, la sociedad nueva.

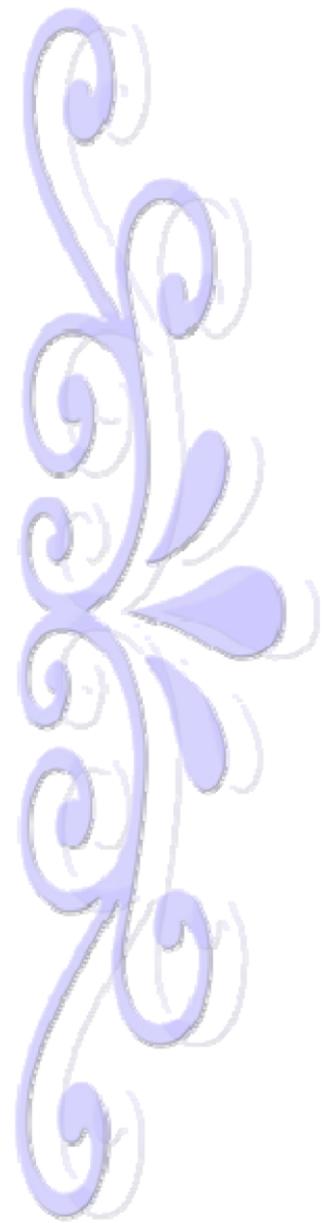
Hugo Chávez Frías.



Dedicatoria

Dedicatoria

A mi madre y mi tía que son toda mi fuente de inspiración. Ellas que fueron las que día a día dieron todo para que este sueño se hiciera realidad. Muchas gracias les doy por su dedicación y esfuerzo porque a través de ello he podido alcanzar la mayor meta en mi vida.

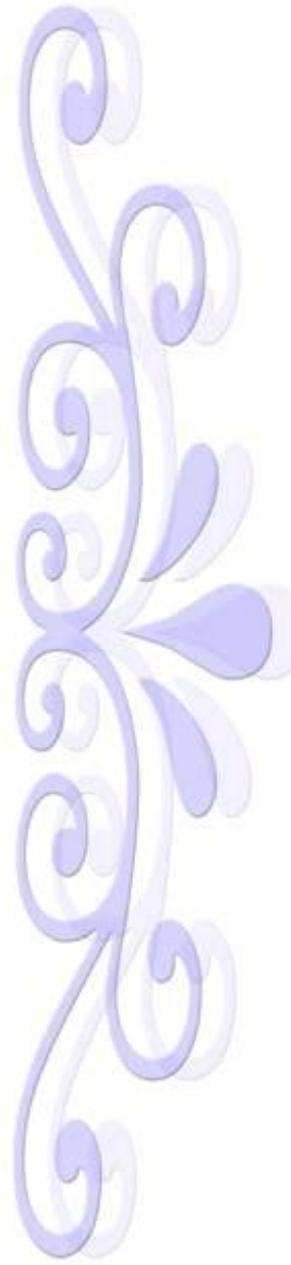


Agradecimientos

Agradecimientos

Este momento es pequeño para agradecer a todas las personas que de alguna manera me ayudaron y acompañaron en esta larga carrera para aspirar a este premio. En especial quiero mencionar a:

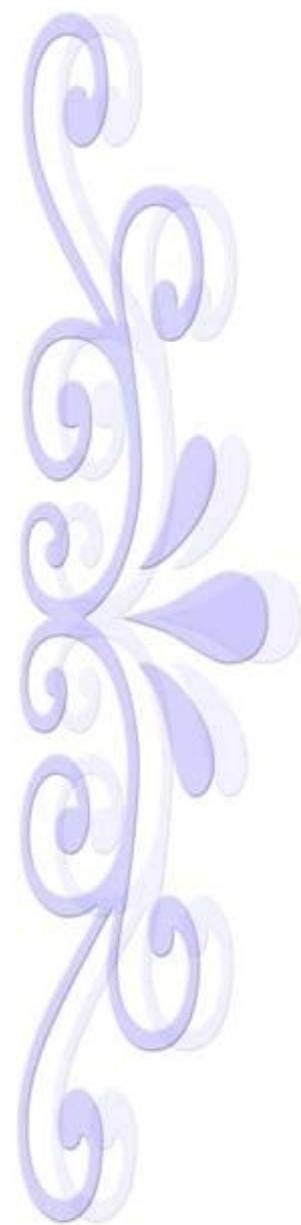
- *Mi tutor que con mucho empeño y paciencia nos dedicó a cada uno de sus estudiantes el mayor tiempo posible. A ti Ramón Sánchez por habernos tratado como tus hijos y darnos apoyo incondicional.*
- *Mi familia que gracias a su apoyo he podido llegar a terminar esta gran carrera.*
- *Todos mis compañeros más cercanos que de una manera u otra hicieron posible este gran sueño.*
- *Los profesores de mi facultad que con cada clase impartida me formaron y enseñaron para convertirme en toda una profesional.*
- *Aunque lo menciono de último pero no es menos importante. A la memoria de mi padre que por seguir sus pasos me he convertido en toda una Ingeniera Industrial.*



Resumen

Resumen

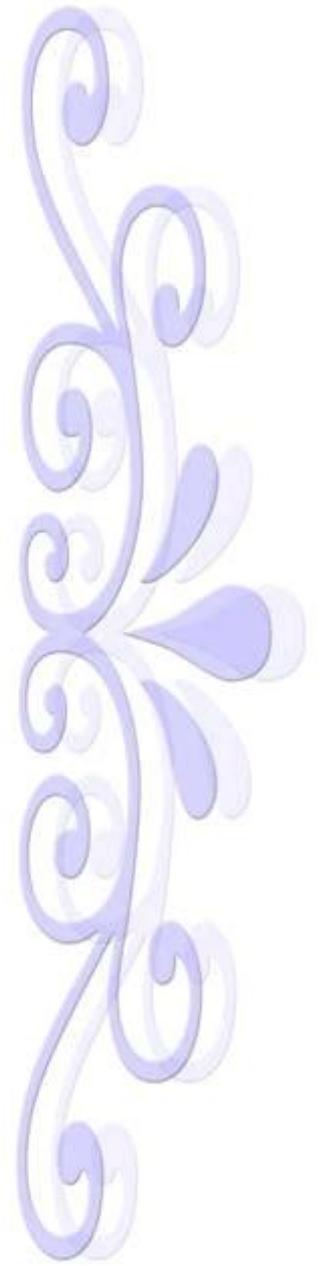
En los últimos cincuenta años se han logrado aumentos sorprendentes de la productividad agrícola gracias al progreso de la tecnología y los conocimientos. Para complementar la estrategia de trabajo se realizó un estudio investigativo en la Empresa Azucarera de Villa Clara en la etapa comprendida desde Febrero/2017 hasta Mayo/2017, dirigido al mejoramiento de la coordinación en la comercialización de productos agropecuarios. Con la estructura productiva y la cantidad de producciones para su posterior interpretación se conformaron gráficos con la comprensión de la información brindada donde la UEB de atención a productores (APA) más grande es Héctor Rodríguez que en su mayoría es la de mayor cantidad de producciones tales como carne vacuna y leche. Con la realización de técnicas de diagnóstico organizacional como la matriz DAFO, se encontraron debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que permiten definir las principales estrategias de trabajo, siendo la estrategia de comercialización la más importante. Con la profundización en los conocimientos sobre la legislación y procedimientos de la contratación económica y su aplicación en la producción y comercialización de las producciones agropecuarias se fomentará al apoyo en la actividad. Para el óptimo funcionamiento de la empresa es necesario el establecimiento de un procedimiento que debe ser utilizado para la mejora del proceso de comercialización y un sistema de medidas o acciones encaminadas a lograr la correcta coordinación contribuyendo a mayores ventajas competitivas.



Summary

Summary

The agricultural yield has increased surprisingly in the last fifty years due to the progress of the technology and knowledge. In order to complement the strategy of work, in the Sugar Enterprise of Villa Clara has been done a full research since February 2017 to May 2017, addressed to improve the coordination of farming product's trading. Have been conformed several charts of the productive organization and production quantities, with the main intention of understand the given information where the biggest UEB of Producing Attention is Héctor Rodríguez which has the biggest meat and milk production. With the use of organizational skills like DAFO matrix, there were found some weaknesses, threats, strengths and opportunities that allows to define the main work strategies being the trading strategy the most important one. Deepening on legislation and procedures of economic contracting and its applying on production and trading of farming productions, it will promote the support of the activity. For the best performance of the enterprise is necessary to apply a procedure that could improve the process of trading and a set of actions to find the right coordination that could help to get the best advantages in the trading market.

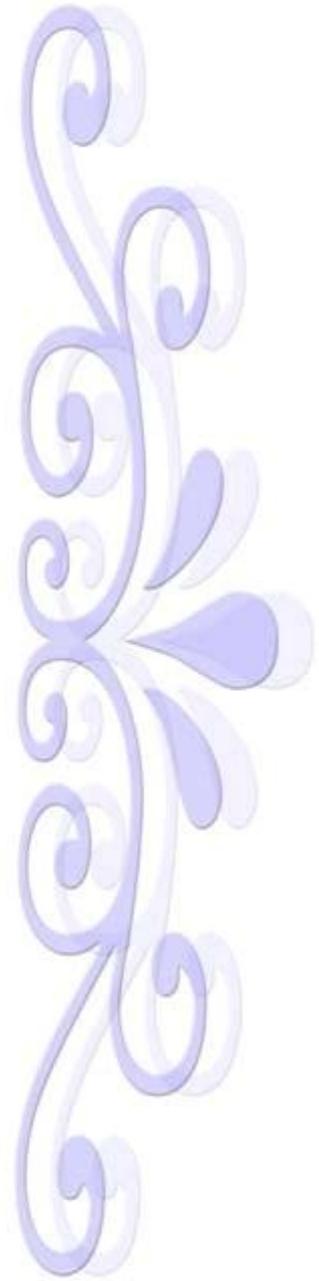


Indice

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Consideraciones sobre las funciones generales de la dirección y su impacto en la actividad comercializadora de las APA de la Empresa azucarera de la provincia de Villa Clara.....	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 Funciones generales del ciclo administrativo de dirección.	8
1.2.1 La función de planeación.	8
1.2.2 La función de organización: Su valor e importancia.	9
1.2.3 La función general de la dirección, regulación o mando.	10
1.2.4 La función de coordinación: Función integradora de la actividad directiva.....	10
1.2.5 La función control.	12
1.3 La coordinación e integración: sus especificidades como función del ciclo administrativo de dirección.	12
1.3.1 Métodos básicos de la coordinación efectiva.	13
1.4 La cadena producción- comercialización de los productos agropecuarios en Cuba. .	15
1.5 Principales pronunciamientos del Partido y el Gobierno con las mejoras de las cadenas de producción y comercialización.	19
1.5.1 Principales lineamientos de la política económica y social aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba relacionado con la temática de investigación:	20
1.6 Estrategias de Sector Agropecuario en Villa Clara hasta el año 2017.....	22
1.7 Particularidades del proceso de producción y comercialización en AZCUBA.	23
1.8 Conclusiones parciales del capítulo I.	28
Capítulo II: Estudio diagnóstico del proceso de producción y comercialización de las producciones agropecuarias en la Empresa provincial de AZCUBA en la provincia de Villa Clara.....	31
2.1 Introducción.....	31
2.2 Valor e importancia del diagnóstico para la comercialización de las producciones agropecuarias:.....	31
2.3 El Diagnóstico Organizacional como una herramienta para la conformación de una estrategia.	32
2.3.1 Diagnóstico Organizacional:	32
2.3.2 Características del diagnóstico organizacional:.....	32
2.4 Etapas del diagnóstico organizacional.....	33
2.5 Importancia, ventajas y desventajas del diagnóstico en las organizaciones.	34

2.5.1 Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional.....	35
2.6 Herramientas y técnicas del diagnóstico organizacional.....	35
2.6.1 Técnicas cualitativas:.....	36
2.6.2 Técnicas cuantitativas:	36
2.7 Estudio de algunos modelos para la realización del diagnóstico organizacional.	42
2.7.1 Modelo FODA.....	42
2.7.2 Modelo de sistemas generales o tridimensionales de Patrick Williams.....	45
2.7.3 Modelo de diagnóstico tipo Sensing de Leonard Schiesinger.	46
2.7.4 Modelo H.P.O. (HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION) de Kurt Lewin y Weisbord	47
2.7.5 Análisis del Campo de Fuerzas de Kurt Lewin.....	47
2.7.6 Modelo de Marvin Weisbord.....	48
2.8 Estructura productiva de las APA en la provincia de Villa Clara.	49
2.9 Principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes en la actividad de comercialización de algunos de las producciones agropecuarias para la demanda estatal, las APA y otros destinos.....	53
2.10 Principales estrategias de trabajo a la actividad comercialización de las producciones agropecuarias en AZCUBA.....	55
2.11 Conclusiones parciales del capítulo II.	57
Capítulo III: Acciones orientadas a la mejora del proceso comercialización de las producciones agropecuarias en la empresa provincial de AZCUBA en la provincia de Villa Clara.....	60
3.1 Introducción.....	60
3.2 Procedimiento que debe ser utilizado para la mejora del proceso de comercialización de las producciones agropecuarias en la empresa provincial de AZCUBA en la provincia de Villa Clara.....	60
3.3 Sistema de medidas dirigidas a la mejora del proceso de comercialización.....	61
3.3.1 Sistema de medidas dirigidas a la mejora del proceso de comercialización en el país.....	61
3.3.2 Sistema de medidas o acciones dirigidas a la mejora del proceso de comercialización en la provincia de Villa Clara a través de las estrategias planteadas.	63
3.4 Valoración del procedimiento en la investigación mediante expertos.....	66
3.4.1 Definición y formulación de las funciones objetivos.....	66
3.5 Conclusiones del capítulo III.....	69
Conclusiones generales.....	72
Recomendaciones generales.....	74
Bibliografía.....	76
Anexos.....	79



Introducción

Introducción

En los últimos cincuenta años se han logrado aumentos sorprendentes de la productividad agrícola gracias al progreso de la tecnología y los conocimientos. El desafío principal consiste ahora en reducir la brecha tecnológica adaptando tecnologías mejoradas, tanto viejas como nuevas, a las condiciones y las necesidades locales de los países de bajos ingresos con déficit de alimentos y de zonas particulares dentro de cada país. Esto no significa que no deba intensificarse la investigación científica en busca de nuevos caminos tecnológicos, sino todo lo contrario.

Según el Banco Mundial y la FAO , 2001 referenciado por (Dixon et al., 2001)“...Actualmente alrededor de un 60 por ciento corresponde a habitantes rurales; de los cuales, alrededor del 85 por ciento depende de la agricultura...”. En este sentido, siendo la agricultura la actividad más importante para la supervivencia y el bienestar de la humanidad: constituye una de las principales fuentes de desarrollo y progreso de la sociedad.

Según (Tsubota, 2000) se observan grandes desigualdades dentro de las sociedades agrícolas y rurales. Es sabido que la población más pobre tiende a concentrarse en las zonas rurales, una característica que se mantiene. En el ámbito de la agricultura pone de relieve las diferencias tecnológicas, productivas y de ingresos entre los sistemas agrícolas modernos y tradicionales en un proceso que determina la pauperización progresiva de los apicultores en pequeña escala, puesto que éstos no tienen posibilidad alguna de competir con las fincas modernas capitalizadas en una economía mundial cada vez más abierta. Existen fuerzas muy potentes tras la tendencia al aumento de la desigualdad. Para ello, se puede estar convencido, de que es posible ganar la batalla contra la desigualdad, la pobreza y el hambre.

En el año 2015, los suministros de alimentos per cápita aumentaron y la incidencia de la desnutrición se redujo aún más en la mayoría de las regiones en desarrollo. Por tanto, el mundo tiene que prepararse para continuar sus intervenciones con objeto de afrontar las consecuencias de las crisis alimentarias y para actuar con vista a eliminar permanentemente las causas que las originan. Si no se logra mejorar de manera significativa el desarrollo global de los países atrasados, especialmente en lo que se refiere a la reducción del hambre y de la pobreza, no será posible liberar al mundo de los problemas más grave de inseguridad alimentaria. Conseguir progreso hacia este objetivo dependerá de numerosos factores, sobre todo de la voluntad política y la necesaria movilización de recursos adicionales. La experiencia viene a subrayar el papel crucial de la agricultura en el proceso del desarrollo global, especialmente cuando la mayoría de la población depende de este sector en lo que se refiere a empleo e ingresos.

Alcanzar este reto dependerá en gran medida de la capacidad que tengan los países, sectores económicos, territorios e instituciones de trabajar conjuntamente, de manera coordinada y de contar con herramientas adecuadas.

No obstante, en el país en los últimos años, en el sector agropecuario ha disminuido su participación en el Producto Interno Bruto (PIB), genera menos divisa que en el pasado y muestra resultados poco alentadores. Esto ha creado, entre otros problemas, una creciente necesidad de incrementar las importaciones de alimentos, que en 2007 llegaron a los 1.600 millones de dólares. Reanimar al sector agropecuario es por lo tanto fundamental para mejorar el funcionamiento de la economía, garantizar la creación de empleo y propiciar fuentes de energía renovables. Aunque ya se han dado algunos pasos, es necesario enfrentar las dificultades de las cooperativas, dotar de mayor autonomía a las unidades de producción y garantizar su acceso al mercado. La incidencia del sector agropecuario en el empleo es significativa: en el año 2006 el 21% de la población económicamente activa trabajaba en ese sector (González, 2008), si se consideran también las actividades relacionadas, el porcentaje se eleva significativamente, ya que un número importante de industrias depende para su funcionamiento de la materia prima que proporciona el campo. En total, se calcula que cerca de 4 millones de cubanos dependen de la actividad agropecuaria. Es entonces una exigencia dentro de las transformaciones económicas que vive en Cuba, elevar la producción de alimentos como se expresa en los lineamientos de la política económica y social adoptados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) de manera textual específicamente en el lineamiento 183: *“Transformar el sistema de acopio y comercialización de las producciones agropecuarias mediante mecanismos de gestión más ágiles que contribuyan a reducir las pérdidas, al simplificar los vínculos entre la producción primaria y el consumidor final, incluyendo la posibilidad de que el productor concorra al mercado con sus propios medios. Incrementar y perfeccionar la actividad de beneficio para mejorar la calidad de los productos que se oferten.”* (PCC, 2011).

Diversos son los problemas que inciden en la ausencia de producción para el cumplimiento de la demanda en el sector agropecuario cubano:

- A pesar de entregar un número significativo de tierras ociosas en usufructo no se ven los resultados al menos en la comercialización y los precios continúan extremadamente altos.
- La carencia de una cultura jurídica y el desconocimiento de las bases que sustentan el contrato como instrumento legal, vienen condicionando el mayor grueso de insuficiencias presentadas y al final repercuten en menos alimentos.
- Falta de atención personalizada a campesinos y cooperativistas.
- Carencia de una minindustria capaz de aprovechar los picos de cosechas que tanto daño nos producen.
- La inclinación de un número significativo de productos que aportan mayores dividendos como es el caso del ajo.
- Débil funcionamiento y en ocasiones nulo de las juntas directivas y las estructuras de base.
- Se requiere de una labor más efectiva de los cuadros.
- Mayor atención por parte de la empresa y los consejos populares.

- Existencia de un grupo de ilegalidades relacionadas con los intermediarios y revendedores que distorsionan el destino de los productos.
- Trabas burocráticas que atentan contra la comercialización directa de las unidades productivas a los mercados.

Diversos son los problemas que inciden en la ausencia de producción para el cumplimiento de la demanda en el sector agropecuario cubano que a su vez influyen directamente en la existencia de insuficiencias en los procesos de coordinación e integración en la actividad de comercialización de los productos agropecuarios en entidades de AZCUBA constituyendo así está la **situación problemática** que dio lugar a la presente investigación.

En lo que a esta investigación se refiere, se plantea el siguiente **problema de investigación** se traduce en: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento en la comercialización de los productos agropecuarios a través de la función administrativa de coordinación e integración?

Preguntas de investigación

- ¿Qué teoría y conceptos se deben conocer y dominar para realizar un estudio empírico sobre el uso de los conocimientos de las funciones del ciclo administrativo de dirección principalmente la función de coordinación?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes en la actividad de comercialización de las APA?
- ¿Qué procedimiento específicamente debe ser utilizado para la mejora del proceso comercialización de las producciones agropecuarias en la Empresa azucarera de la provincia de Villa Clara?

El objetivo general: Diseñar un sistema de acciones orientadas a la mejora de la coordinación e integración como función del ciclo administrativo de dirección en la comercialización de productos agropecuarios en las APA de la Empresa azucarera de Villa Clara.

Como objetivos específicos se precisan:

- Determinar los fundamentos teóricos metodológicos sobre las funciones del ciclo administrativo de dirección fundamentalmente la coordinación e integración, además de la comercialización de los productos agropecuarios en el país.
- Diagnosticar la situación actual de las APA en la Empresa azucarera en la provincia de Villa Clara.
- Diseñar el sistema de acciones orientadas a la mejora de la coordinación e integración en la comercialización de productos agropecuarios en la provincia y la propuesta de un procedimiento para su implementación.
- Valorar el procedimiento para la implementación del sistema de acciones orientadas a la mejora de la coordinación e integración a través del método de expertos.

La investigación se justifica por el valor y la importancia que el tema tiene para el perfeccionamiento de la coordinación e integración en la actividad comercializadora de la Asociación de Productores Agropecuarios (APA) de la Empresa azucarera de la provincia de Villa Clara y contribuir a la toma de decisiones.

La investigación es viable por el apoyo y la voluntad de la dirección de la Empresa azucarera de Villa Clara en nombre de su director y de la máxima dirección de AZCUBA de profundizar en este medular tema de investigación.

La investigación además posee valores:

Valor teórico: La investigación aporta una amplia revisión bibliográfica sobre la coordinación e integración de las producciones agropecuarias en la Empresa azucarera para un mejor funcionamiento de los mismos, por lo cual puede ser utilizada como referencia para otros estudios.

Valor metodológico: Porque brinda un procedimiento general y un conjunto de métodos y técnicas de la investigación científica que puede ser de utilidad en investigaciones similares en otras provincias del país.

Valor práctico: Radica en la factibilidad y pertinencia de aplicación del diseño de un sistema de acciones que provee para el análisis de la actividad comercializadora de las APA.

Resultado esperado:

Lo que se espera de esta investigación es que se pueda conformar un sistema de acciones orientadas a la mejora del impacto de la actividad comercializadora de las APA de la Empresa azucareras en la provincia de Villa Clara y lograr la satisfacción de la población.

Dentro del grupo de **métodos de la investigación científica** utilizados se pueden mencionar los de carácter teórico y los de carácter empíricos aplicados.

De carácter teórico:

Histórico-lógico: A partir del análisis que permite la aproximación a los referentes históricos del tema, así como analizar diferentes criterios de carácter evolutivo y tendencial relacionados con la coordinación e integración como función de ciclo administrativo de dirección.

Análisis-síntesis: Aplicado durante todo el desarrollo del proceso investigativo lo que permitió analizar la situación actual del problema, para seleccionar los aspectos que debían integrar la investigación respecto a la coordinación e integración como función del ciclo administrativo de dirección en la comercialización de productos agropecuarios en la provincia de Villa Clara.

Inductivo-deductivo: Utilizado para realizar generalizaciones entre los elementos investigados, derivando un proceso de inferencias referidas la coordinación e integración como función del ciclo administrativo de dirección en la comercialización de productos agropecuarios en la provincia de Villa Clara.

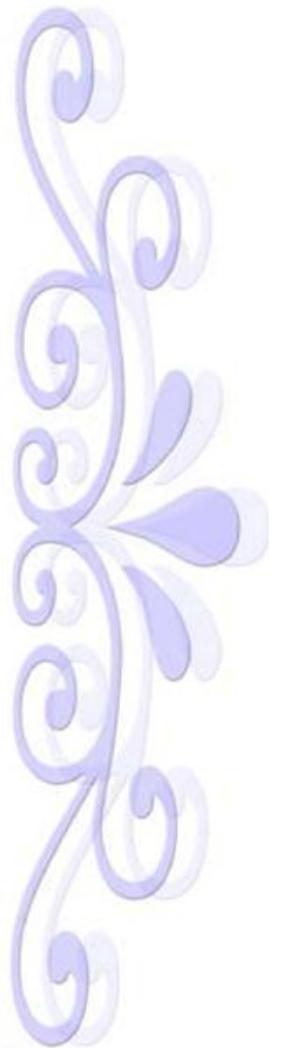
Sistémico–estructural: Aplicado para organizar la estructura productiva de las APA en la provincia de Villa Clara mediante la conformación de gráficos, la interrelación sistémica entre el diagnóstico y el desarrollo de las diferentes actividades observadas en los diferentes contextos.

Estadístico y matemático: Se utilizan los métodos de la estadística descriptiva a partir de la confección de tablas y la aplicación del cálculo porcentual para describir los resultados del diagnóstico.

Métodos empíricos aplicados:

- **Análisis de documentos:** Para constatar el estado del problema de la investigación y lograr datos que posibilitaron la caracterización de la actividad comercializadora de las APA de la provincia de Villa Clara. Entre los documentos analizados se encuentran: los documentos vinculados con la actividad de los cuadros, las actas de las reuniones realizadas entre otros documentos formales.
- **La observación:** Para obtener la información primaria acerca de la actividad comercializadora de las APA de la provincia de Villa Clara.
- **Las entrevistas:** Aplicada a los directivos, para la determinación de las necesidades y obtener información acerca de sus criterios con relación a la situación actual que presenta actividad comercializadora de las APA de la provincia de Villa Clara.
- **Método Delphi:** Para valorar la propuesta por el criterio de expertos y recopilar información, generar ideas y lograr consenso.

El trabajo se ha estructurado en una **introducción** y **tres capítulos**. En el **primer capítulo** se ha llevado a cabo un estudio teórico de los elementos conceptuales acerca de las funciones generales del ciclo administrativo de dirección fundamentalmente la función coordinación e integración además de los antecedentes de la comercialización en Cuba. En el **segundo capítulo**, se realiza un estudio diagnóstico del proceso de producción y comercialización de las producciones agropecuarias en la Empresa provincial de AZCUBA en la provincia de Villa Clara. En el **tercer capítulo**, se desea diseñar un procedimiento orientado a la mejora de la coordinación e integración como función del ciclo administrativo de dirección en la comercialización de productos agropecuarios en las APA de la Empresa azucarera de la provincia de Villa Clara y a su vez un conjunto de acciones que logren el mismo objetivo en la entidad. El trabajo cuenta además, con **conclusiones** y **recomendaciones**, derivadas de la investigación realizada, así como con la bibliografía consultada y los **anexos** correspondientes.



Capítulo I

Capítulo I: Consideraciones sobre las funciones generales de la dirección y su impacto en la actividad comercializadora de las APA de la Empresa azucarera de la provincia de Villa Clara.

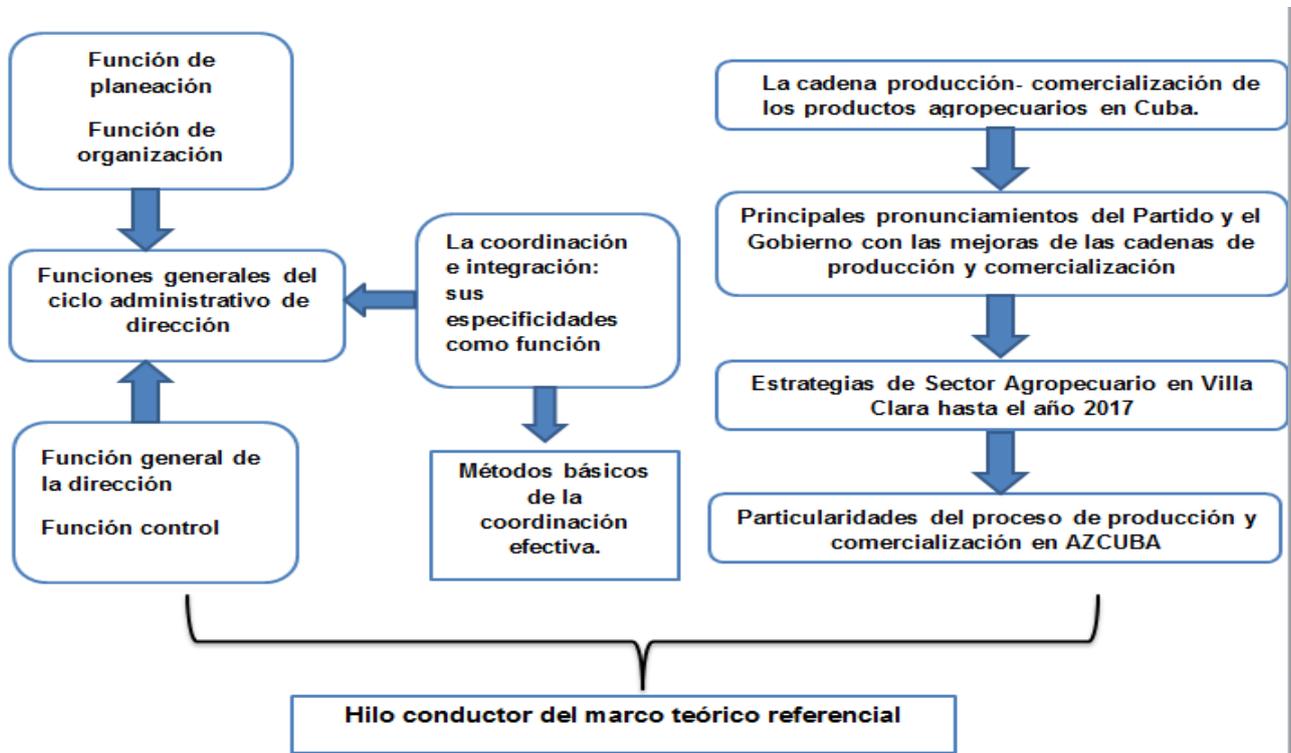
1.1 Introducción.

Para realizar cualquier investigación de las más diversas ramas de la ciencia siempre es necesario realizar un estudio minucioso sobre la documentación referente al tema, desde lo tradicional hasta lo más actualizada, es por eso que en este capítulo se pretende mostrar una referencia de los elementos más relevantes mostrado por los estudiosos de este tema.

La revisión bibliografía permite apropiarse de conocimientos básicos necesario para la realización de esta investigación, facilitando al investigador y garantizándole al mismo tiempo, seguridad y confianza para el buen desarrollo del trabajo.

Se tratará en este capítulo todo lo concerniente a los elementos de las funciones generales del ciclo administrativo de dirección como necesidad del personal directivo en AZCUBA especificando principalmente la coordinación e integración, se analizaran los diferentes puntos de vista de los más variados autores. En el hilo conductor de la Figura 1 se muestra la estrategia seguida para la construcción de este marco teórico referencial, donde se conjuraron análisis conceptuales y derivados del estado de la práctica.

Figura.1 Hilo conductor del marco teórico referencial.



Fuente: Elaboración propia.

1.2 Funciones generales del ciclo administrativo de dirección.

Las funciones de dirección constituyen el contenido de la actividad de dirección, las clasificadas como generales actúan en forma de ciclo administrativo; como son la planeación, organización, dirección, coordinación y control del trabajo de los miembros de una organización.(Chiavenato, 2002, Iborra et al., 2014)

Estas cuatro funciones no pueden analizarse una aislada de la otra, sino que deben funcionar como un sistema. El énfasis unilateral y prolongado en una de ellas desestabiliza el sistema. Así una inversión sobre medida en la función de control puede afectar la calidad del trabajo de dirección o el de planificación. Al enfatizar por ejemplo en esta última ello conduce a la afectación de los niveles de comunicación y motivación en las organizaciones por lo que se hace necesario cuando se presiona en la esfera de control aumentar las medidas en la esfera de la motivación y el liderazgo.(SENA, 1985)

Las **funciones básicas** de la administración a pesar del criterio de los diversos autores investigados, (Chimal, 2013) considera que esta se puede dividir en cinco grandes funciones generales que son las siguientes:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Dirección, regulación o mando.
4. Coordinación.
5. Control.

A continuación, será explicada cada una de estas funciones que forman parte del ciclo administrativo de la dirección.

1.2.1 La función de planeación.

La planeación es la fase del ciclo administrativo en la cual se determina anticipadamente que es lo que se va a hacer, esto incluye el establecimiento de los objetivos, programas, políticas y procedimientos, la definición de tareas y de sus responsables y el aseguramiento de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos (Thompson and Antezana, 2006).Por tanto la planeación permite que la organización consiga y dedique los recursos para alcanzar los objetivos y que los miembros de estas realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos, así como el progreso en la vigilancia y medición de los objetivos.

Las etapas o pasos para el desarrollo de la función de planeación son los siguientes:

1. Selección de las metas de organización.
2. Fijar los objetivos de las sub unidades.

3. Fijar los programas para alcanzar los objetivos en forma sistemática.

Los **programas** son los planes que se deben realizar en un tiempo determinado para lograr el objetivo propuesto.

Las **políticas** son las normas en las cuales deben estar encuadradas las actividades para alcanzar el objetivo.

Los **procedimientos** son las guías o formas de actuación que nos dicen de qué forma se deben realizar las actividades.

Necesidad de planeación

La necesidad de la planeación en una empresa aparece principalmente por tres razones fundamentales:

- **Para pensar en el futuro:** se planifica para que todas las personas de la empresa piensen hacia donde van y se puedan anticipar a los problemas, evitando en esta forma que se deje los problemas a la suerte o a la improvisación.
- **Para pensar en forma coordinada:** esto permite que las personas sean conscientes de qué es lo que se espera de ellas y así puedan cumplir con las funciones asignadas.
- **Para evitar riesgos y pérdidas:** si no se ha realizado por anticipado una planeación, los riesgos de pérdidas se aumentan y lo más seguro es que la empresa fracase.

Esto no significa que la planeación es la fórmula para que una empresa fracase, simplemente significa que una empresa que planea sus actividades tiene más probabilidades de triunfar.

1.2.2 La función de organización: Su valor e importancia.

Consiste en determinar la estructura interna del sistema, las relaciones funcionales y de subordinación del mismo, los flujos de comunicación e información entre sus subsistemas y asegurar la comunicación con el medio externo.

Entonces las ideas conceptuales desarrolladas en la planificación se deben concretar a través del proceso de organización, determinándose las formas mediante las cuales se pueden alcanzar los objetivos definidos previamente.

Es la etapa en la cual se fijan las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa (Pérez and Solís, 2009).

La organización es un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas establecidas.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Así una organización que pretende desarrollar productos estandarizados como por ejemplo, la producción de productos agropecuarios no puede tener la misma estructura que la que produce programas de Software. Las relaciones y el tiempo

son fundamentales para las actividades. La organización genera la estructura de las relaciones de una empresa, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

1.2.2.1 Principales razones para organizar.

Existen dos razones fundamentales por las cuales es conveniente organizar:

1. Hay una gran cantidad de cosas que no puede realizarla una sola persona y por lo tanto debe unirse con otros para ejecutarlas.
2. Para aprovechar los beneficios que trae la división del trabajo.

1.2.2.2 El Manual de organización como un soporte organizativo.

Esta herramienta permite conocer qué debe hacer cada persona, cada departamento u organismo, describiendo los deberes y responsabilidades y las atribuciones con respecto al grupo de personas que trabajan a su cargo.

1.2.3 La función general de la dirección, regulación o mando.

Constituye el vínculo entre los objetivos de la entidad y la ejecución de las tareas que aseguran su cumplimiento. Posee una estrecha vinculación con el factor subjetivo, pues es el directivo, en relación directa con sus subordinados, es el que planifica, organiza, dirige y controla las acciones de los mismos (Koontz et al., 2012, Stoner, 1989).

La conducción incorrecta de los mismos atenúa y puede reducir a la nada todas las ventajas obtenidas con las funciones anteriores.

Esta fase del proceso de administración, hace referencia a la forma como se imparten las órdenes o instrucciones a las personas de la empresa y se explica qué es lo que debe hacerse.

Aunque son de mucha importancia las cualidades personales de quien va a ejecutar la actividad, es conveniente tener en cuenta las características de una buena instrucción, la cual debe ser:

- **Razonable:** lo cual quiere decir que no se debe ordenar algo inalcanzable para la persona que recibe la orden, se debe tener en cuenta si la persona que la recibe tiene la experiencia y habilidad necesaria para cumplirla satisfactoriamente.
- **Completa:** al dar ciertas instrucciones debe decirse claramente la cantidad y calidad de la actividad a ejecutar.

1.2.4 La función de coordinación: Función integradora de la actividad directiva.

En el proceso administrativo debe existir coordinación o sea que haya una estrecha armonía entre los funcionarios de la empresa y las operaciones que ejecutan para que el desenvolvimiento del trabajo no tenga ningún obstáculo.

Coordinar armonizar y sincronizar, en forma ordenada, el esfuerzo individual dentro del grupo o equipo de trabajo (y del trabajo de dichas unidades o áreas en relación con las restantes en la

organización) con respecto a su magnitud, tiempo y sentido con el objeto de lograr una acción unificada dirigida a la obtención de los objetivos y a la realización de las actividades que conducen al éxito (Mintzberg, 2010).

Esta coordinación se puede obtener a través de consultas de unas personas a otras, con participación democrática de las cooperativas con las cuales pueden conformarse grupos de trabajo uniforme. Para lograr este fin los funcionarios deben exponer a los empleados sus puntos de vista en cualquier caso particular.

Según (Ferriz, 2008) el coordinador constituye una pieza clave para cohesionar el engranaje de la cadena de producción en las empresas que crean productos integrales. Las empresas actuales se caracterizan por estar divididas en diferentes departamentos y éstos a su vez por áreas donde el trabajo se desarrolla de forma estanca y especializada. Esta situación puede tener varios objetivos: aumentar la productividad, ser más operativos, dar respuesta a una demanda de los trabajadores. Tengamos en cuenta que en nuestro sistema educativo prima la especialización y nos sentimos más seguros cuando nos movemos en el terreno en el que nos hemos formado.

La especialización, en sí misma, es un avance; pero no olvidemos que requiere de una actualización continua de los conocimientos y un esfuerzo por conocer las últimas tendencias; es decir, parte de nuestro tiempo ha de invertirse en la investigación. Sin esta actualización corremos el riesgo de vernos incapaces de afrontar un requerimiento que se escapa de nuestro delimitado – por formación- campo de acción. Estamos acostumbrados a que nuestros conocimientos sean medidos, evaluados; pero no tanto las capacidades, y entre ellas hay una que es clave para el buen funcionamiento en los engranajes internos de una empresa: la empatía. Si unimos estas dos cualidades, formación y capacidad de identificarse mental y afectivamente con las demás personas, obtenemos una figura básica, más que en el mundo empresarial, en el "corazón" de las empresas: la del coordinador.

El coordinador es conocedor del funcionamiento general de cada departamento de la empresa y de las actuaciones o posibilidades de cada trabajador; son los que pueden afirmar que "conocen la empresa en la que trabajan" porque se implican con el proceso y con las personas que lo desarrollan. Creen y confían en lo que su empresa hace y en cómo lo hace, y eso es algo que los compañeros y los clientes notan y aprecian. Cuando un cliente termina de exponerle al coordinador lo que quiere, se va con la tranquilidad de saber que éste no sólo lo ha entendido, sino que esa persona siente la demanda como suya; acto seguido el coordinador empieza su labor: Visualiza las fases del trabajo, las personas que lo pueden llevar a cabo y el tiempo necesario. Es decir, cohesiona y estructura el equipo que va a crear el producto o servicio demandado; flexibilizando esas barreras de los distintos campos de acción propios de las empresas que desarrollan productos integrales. Y todo ello de una forma equilibrada entre los intereses de la empresa, del cliente y del suyo propio. El objetivo final es evidente: garantizar el

cumplimiento del trabajo encargado y entregar el producto acabado. Pero, ¿realmente es eso lo único que se ha conseguido? Evidentemente no, hay algo mucho menos tangible pero que se percibe: la confianza. Esa es la mejor manera de fidelizar un cliente y un equipo de trabajo.

Por tanto la función de coordinación es importante en la comercialización de los productos agropecuarios porque a través de la misma se logra la comunicación plena entre todos los trabajadores de la empresa y a su vez mayor solidez en el proceso. Son necesarias las reuniones de cuadros para establecer metas en aras de conseguir el aumento de las ventas. Por lo tanto el mejoramiento en aumento de esta función es imprescindible para un ambiente óptimo en la entidad.

1.2.5 La función control.

Este proceso consiste en verificar si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados, y permite básicamente avisar en forma oportuna si algo está fallando y además si resulta eficaz en el uso de los recursos.

También se puede decir que el control consiste en la medición y corrección de la ejecución con base en las metas establecidas, compara lo realizado con lo planeado y exige cuentas de las tareas y actividades asumidas (Koontz et al., 2012).

El control cierra un ciclo directivo, para dar inicio a otro. Es la función mediante la cual los ejecutivos se aseguran que las actividades planeadas se correspondan con las reales. Constituye una necesidad de cualquier proceso directivo y está asociada a cuestiones tan importantes como: evaluación de resultados, valoración del trabajo, medición, registro, diagnóstico, prevención, corrección y ajustes. El dirigente debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. (Guarnizo and Jiménez, 1995)

Las etapas o fases del control como proceso, se pueden dividir en:

- Establecimiento de patrones de comparación en puntos estratégicos.
- Medición de lo realizado.
- Comparación de lo que se ha realizado con lo que se ha planeado.
- Corrección de las fallas encontradas.

1.3 La coordinación e integración: sus especificidades como función del ciclo administrativo de dirección.

En una organización es indispensable el manejo del concepto de coordinación debido a que por medio de este instrumento se integran las actividades de los departamentos independientes y las demás subdivisiones estructurales a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia.

Según Henry Fayol la coordinación es una etapa que debe cumplir una empresa para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, y esta es la que va armonizar la información. La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización separa a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a las metas organizacionales. Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla. Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas (Chimal, 2013).

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información. Por lo tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de procesamientos de información.

1.3.1 Métodos básicos de la coordinación efectiva.

Según (Alvarez, 2010) los métodos básicos de la coordinación efectiva son:

1.3.1.1 Sistemas verticales de información:

Los sistemas de información verticales son los que permiten a la organización obtener, almacenar y suministrar un acceso a la información referente a los cambios del mercado, los cambios de productos, y el uso de procesos. De alguna forma los sistemas verticales juegan un papel similar al de los sistemas de control clásico. Sin embargo los sistemas verticales permiten tomar decisiones efectivas y en tiempo real frente al cambio de productos y servicios. Los elementos clave de un sistema vertical cada vez son más accesibles, y están siendo comercializados como sistemas de soporte de decisión.

Los sistemas de información verticales más importantes son los siguientes:

1. Los sistemas de soporte de decisión (DSS: Decision Support Systems): Permiten a los directivos desarrollar sus propios modelos de decisión o bases de datos. Los sistemas de soporte de decisión aportan flexibilidad y se adaptan a las necesidades cambiantes y están más bien orientados hacia los directivos se suelen llamar sistemas de información para ejecutivos (EIS: Executive Information Systems).

Los **sistemas de soporte de decisión** se caracterizan por:

- Soportar tomas de decisión semi estructuradas o no estructuradas.
- Ser lo suficientemente flexibles como para responder a los cambios de necesidades de la persona que toma las decisiones.

- Ser fáciles de usar.

2. Los sistemas de soporte de decisión en grupo (GDSS): Además de los sistemas de soporte de decisión, se están destacando cada vez más los sistemas de soporte de decisión en grupo (GDSS: Group Decision Support System). Estos sistemas permiten a varios miembros del grupo tener información de ficheros o bases de datos simultáneamente y así poder todos trabajar en las mismas tareas a la vez. El poder trabajar en un proyecto común con un sistema de soporte de decisión en grupo se debe normalmente a la conexión de las estaciones de trabajo con redes de telecomunicación.

3. Los sistemas de información para ejecutivos (EIS): Un Sistema de Información para Ejecutivos (EIS: Executive Information System) es un sistema de soporte a la decisión que está destinado a la alta dirección de una organización. Los sistemas de información para ejecutivos suelen tener acceso a información financiera, de marketing, de ventas, información de recursos humanos, de fabricación, e información estratégica y competitiva. Mientras los sistemas verticales que se han mencionado anteriormente son sistemas importantes de “conocimiento” (porque implican el desarrollo, la acumulación, el almacenamiento, y la difusión de varios tipos y niveles de información), la empresa necesita también sistemas de “actuación”. Es decir sistemas que coordinen, controlen, e integren la información y las tecnologías a través de las distintas limitaciones o fronteras. Las empresas necesitan unas capacidades de procesamiento de información que sean de “cruce funcional” (“cross-functional”) y de “cruce organizacional” (“cross-organizational”), o sistemas horizontales, que son flexibles, modulares, de propósito general, y capaces de enlazarse con otras plataformas existentes dentro y fuera de la organización.

1.3.1.2 Las relaciones laterales: Un método de coordinación efectiva.

Estas representan uno de los diseños organizacionales alternativos que los administradores pueden escoger para disputar con las demandas en niveles de incertidumbre. Por su naturaleza, son sensibles al cambio del ambiente y tienen estructuras internas complejas para administrar y procesar diversos estímulos ambientales.

Entre las ventajas que procesan las relaciones laterales se destacan la información más rápida, crean canales de comunicación, reducen la necesidad de comunicación vertical, formando equipos auto contenidos que se enfocan a tareas específicas, logrando que el personal de diferentes departamentos mantenga un contacto estrecho con los otros para lograr el éxito de los proyectos. Como puede observarse, las organizaciones operan en ambientes caracterizados por una alta incertidumbre y diversidad, por tanto, se requieren organizaciones laterales para mantenerse competitivas.

1.4 La cadena producción- comercialización de los productos agropecuarios en Cuba.

A inicios de la década de los noventa la actividad de acopio y comercialización de los productos agropecuarios continuó en su totalidad bajo la gestión y/o la regulación del Ministerio de Agricultura. La crisis económica de los 90`s (Período Especial), provocó grandes afectaciones en los niveles de producción del sector agropecuario cubano. Algunas de estas producciones aún no han logrado hasta el presente su plena recuperación. La compleja situación económica registrada en esta etapa propició el inicio de la modificación de las relaciones de producción, lo cual condujo a transformaciones tales como cambios en la tenencia de la tierra, en el cooperativismo como línea fundamental de desarrollo, en las formas de producción agrícola y en la reapertura del mercado campesino (creado en 1980 y clausurado en 1987). Ahora bajo el nombre de mercado libre agropecuario (octubre de 1994) y con la particularidad de que todos los productores estatales y cooperativistas pudieran acudir al mismo, después de haber cubierto los compromisos de entrega fijados con el Estado, así como también el sector privado. El acopio y comercialización de los productos agropecuarios, en los años noventa, mantuvo un mercado estatal basado en convenios de obligado cumplimiento y precios oficiales, a través del cual se propuso asegurar el consumo normado de la población, el consumo social y el mercado en divisas. Además, en el mercado libre agropecuario, bajo las relaciones de oferta y demanda, se pudieron ofertar los excedentes sobre las ventas contratadas con la Empresa Estatal de Acopio. Resulta incuestionable que en los años noventa, la crisis económica impactó la red de acopio y distribución de la producción, la cual se vio seriamente afectada. Sus actividades, por lo general, fueron limitadas al espacio local, dando lugar al surgimiento de nuevos canales de acopio y distribución de la producción agropecuaria, pero gradualmente regulada por las administraciones estatales. La reapertura del mercado libre agropecuario condujo a la reaparición de una doble forma de comercialización, más amplia que la registrada entre 1980 y 1987, dando un espacio a los intermediarios (acopiadores y comercializadores) no estatales. La participación de los productores y comercializadores privados, por lo general, ha predominado en los mercados libres agropecuarios.

Con la reapertura del mercado libre agropecuario surge de nuevo una opción para los productores, que por la vía de precios superiores a los pagados por la Empresa Estatal de Acopio estimula el incremento de la producción; mientras que para los consumidores también surge una opción ante el mercado de productos normados o racionados. De igual forma, además del mercado racionado existente, se desplegó una amplia segmentación de los mercados de ventas de alimentos, los cuales constituyeron otras opciones como fueron los siguientes (Gonzalez, 2006):

1. Mercado de Alimentos Racionados.
2. Mercado Libre Agropecuario (MLA).

3. Mercado de Tienda en Divisa (estatal).
4. Mercado Estatal de Productos Agrícolas a precios topados.
5. Las Ferias Agropecuarias.
6. Ventas en los huertos y organopónicos (agricultura urbana).
7. Puntos de ventas y placitas de las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y el Ejército Juvenil del Trabajo (EJT).
8. Cadena de Tiendas (Poder Popular: venta de arroz, frijoles, cárnicos, entre otros).
9. Mercado subterráneo.

Todo este proceso de segmentación de los mercados contribuyó al surgimiento de redes locales de acopio y distribución bajo la atención de las Administraciones del Poder Popular en los territorios. Estas redes establecieron los vínculos de ciertos productores con centros escolares, asilos de ancianos y otros centros sociales priorizados o con mercados agropecuarios estatales. Entre estos últimos resulta destacable la red de acopio y ventas operada por la agricultura urbana. El surgimiento de otras redes comercializadoras, además de la red estatal de comercialización agropecuaria, reanimó el papel de los intermediarios privados entre productores y consumidores. Es esta una labor necesaria y especializada como parte de la división social del trabajo, no reconocida en toda la extensión que le corresponde. Además, encierra intereses propios, lo que ha incidido sobre el abastecimiento urbano y los precios al consumidor. Dada esta situación, tanto la red de acopio de los intermediarios privados como la estatal, se han incrementado de forma paulatina por redes de comercio minorista conformadas por mercados libres estatales y no estatales, placitas y puntos de venta, a los que pueden acudir todos los productores-oferentes. A algunos productos agrícolas y pecuarios, tales como papa, café, cacao, leche, huevos, carne vacuna y miel de abejas, no se les permite su acceso y comercialización en el mercado de libre formación de precio. El resto de las producciones acuden al mercado de libre formación de precio a través de los oferentes privados (los cuales, por lo general, han mantenido la mayor representatividad), cooperativistas y estatales. Las Uniones Ramales y otras entidades estatales continuaron realizando el acopio de las producciones de las entidades especializadas que le están vinculadas. En realidad, la comercialización de la producción agropecuaria se encuentra condicionada por un mercado altamente regulado, la vigencia de la dualidad monetaria y una insuficiente oferta, sobre todo por parte del sector cooperativo (fundamentalmente por parte de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y las CPA) y estatal. Por otro lado, las producciones con destino a la exportación o al turismo no han encontrado el suficiente estímulo de ingresos en divisas para los productores. En la segunda mitad de la década de los 80 la actividad de acopio y comercialización se caracterizó por el predominio de las empresas estatales de acopio, que registró una baja eficiencia y no contribuyó a estimular la producción. A la vez, el

mercado libre campesino que funcionó durante el período 1980-1987 estimuló la producción en este sector, pero no logró ampliar lo suficiente la oferta ni el consumo, pues estuvo dominado por la oferta. En plena crisis de los noventa la reapertura del mercado libre agropecuario sobre la base de una modalidad más amplia, con la inclusión de todos los productores y propiciando la comercialización de los excedentes, continuó estando dominado por la oferta, debido a que los productores, sobre todo las UBPC, CPA y la Empresa Estatal han estado sometidos a elevados niveles de compromisos de entrega con el acopio estatal, los cuales se mueven entre el 70-80% o más, en algunas de sus producciones, a precios establecidos por la Empresa de Acopio Estatal, que por lo general suelen ser inferiores a los precios en el mercado libre de los alimentos. En octubre del 2008 (a raíz del paso de los huracanes), fue establecida una serie de medidas restrictivas respecto al abastecimiento de los alimentos agrícolas, a través de la cadena comercializadora de los mercados de libre formación de precios. Entre otras medidas, se fijaron precios topados a los productos que se ofertan en dicha cadena. Las mismas buscaban, en lo fundamental, que los precios no mostraran incrementos desmedidos y evitar con ello que ciertos sectores sacaran determinados provechos individuales ante la disminución de la disponibilidad de los alimentos. Sin embargo, esta decisión contribuyó a la disminución de la oferta, que ya venía registrando reducciones antes de las afectaciones de los huracanes, ante la posibilidad de que los precios prefijados no cubrieran los costos a lo largo de la cadena comercializadora. Los mercados se vieron casi o totalmente desabastecidos y los mercados estatales de precios topados no dispusieron de la capacidad de respuesta para absorber la demanda no satisfecha en los mercados de precios de libre oferta y demanda. De igual forma, se implementaron una serie de requisitos y autorizaciones que se convirtieron en medidas restrictivas, que no facilitaron que se mantuviera un flujo continuo en el abastecimiento de los alimentos. Estas barreras de acceso al mercado propiciaron una disminución en la oferta. No obstante, las regulaciones establecidas por medio de los precios topados manifestaron diversas formas de ventas de los productos en dicho mercado, que en la práctica se tradujo en determinados momentos en un incremento de precios, efecto contrario a lo inicialmente concebido.

La disminución de la oferta, particularmente en el último trimestre del año 2008, también derivó en pocas opciones para el consumidor y, a la vez, le proporcionó un mayor poder de mercado para los oferentes. En el período señalado también tuvo lugar el cierre de los conocidos puestos de ventas en los barrios y no se celebraron las ferias agropecuarias. Los puestos de ventas comenzaron a reabrirse a fines de año y posteriormente se cerraron. Esto significó una opción de venta menos y no facilitó el acceso de los consumidores. Los puestos de ventas (abastecidos por CCS y CPA fundamentalmente), presentaban una mayor sistematicidad en la oferta, mejor surtido y calidad que los mercados estatales de precios topados, aunque con precios ligeramente superiores. Desde el punto de vista geográfico, estos establecimientos se encontraban más cercanos para los consumidores. Evidentemente estas medidas pudieran constituir el preámbulo

de un proceso de reorganización del acopio y comercialización de los productos agropecuarios. De acuerdo a lo acontecido, todo habría de encaminarse hacia una mayor centralización, a consolidar más el monopolio del acopio y comercialización, dejando poco margen a la diversidad de formas comercializadoras, donde los productores sí hubieran podido tener un mayor espacio y una mayor participación en la cadena de valores, generado en la fase comercializadora del ciclo producción-distribución cambio-consumo, con lo cual se verían estimulados a producir más. Los reiterados análisis sobre la tendencia a la disminución de la producción agrícola y ganadera (2001-2008 y hasta el primer trimestre del año 2009), así como la no utilización eficiente del medio de producción fundamental del sector de la tierra, manifestado por medio del incremento cada vez mayor de las tierras agrícolas ociosas (1 millón 233 mil de hectáreas, aunque algunos consideran que pudiera ser superior a los dos millones), y los bajos rendimientos agrícolas, conducen a considerar que las fuerzas productivas en el sector agropecuario se encuentran detenidas y se requiere entonces eliminar los obstáculos que frenan el desarrollo de las mismas. Es decir, transformar las relaciones de producción. Es bueno que recuerden que las relaciones de producción (relaciones económicas), dependen de cómo están distribuidos en la sociedad los medios de producción, de cómo está resuelto el problema de la propiedad de dichos medios.

La forma de propiedad determina el carácter del nexo que une al productor con los medios de producción, no sólo en la fase de la producción material, sino también en las relaciones de distribución, cambio y consumo. De la forma de propiedad depende el carácter de la distribución, forma y cuantía de los ingresos de los miembros de la sociedad. De encaminarse hacia un proceso de modificación de las relaciones de producción con vista a eliminar las trabas que detienen el desarrollo de las fuerzas productivas, necesariamente se requiere del análisis de las formas de propiedad y de cómo se encuentra resuelto este problema a lo largo del ciclo producción-distribución cambio consumo. Lo anterior conduce al planteamiento de algunas interrogantes: ¿en las condiciones por las cuales ha transitado se siente el productor dueño real?, ¿ha logrado el productor alcanzar sentido de pertenencia?

Hasta el presente lo que ha predominado en la fase de comercialización de los productos agropecuarios ha sido la forma estatal (propiedad estatal, acopio y comercialización estatal), con resultados no del todo favorables (pérdidas de cosechas, atraso en los pagos a productores, desestimulo en la producción, entre otros). Desde el nivel central hasta la base se han realizado reiterados cambios organizativos, estructurales, que inclusive han motivado en determinados momentos ruptura de la continuidad de la cadena agro productiva-comercializadora, separando aún más a los productores de la comercialización. Pero estos cambios siempre se han realizado dentro del marco del monopolio, o casi monopolio, del acopio y la comercialización estatal. De lo que se trata es de lograr que el productor (a lo largo del ciclo producción-distribución-cambio-consumo) se sienta dueño y finalmente logre alcanzar el sentido de pertenencia. Es cierto que el productor no abandonará el área de trabajo (el surco), para comercializar él directamente su

producción, pero sí puede lograr la continuidad y culminación del reconocimiento social real de su trabajo por medio de una extensión de su trabajo, creando y organizando cooperativas comercializadoras de segundo grado, que respondan a los intereses de los productores, desde el surco hasta los mercados concentradores, empresas e industria; y en otros casos hasta en los establecimientos minoristas, teniendo presente el tipo de producto, más perecedero, surtido, sistematicidad, calidad, demanda y precio. Esto también pudiera realizarse de forma individual, si los productores disponen de las condiciones materiales y la logística para poder realizarlo, bajo las formas organizativas que se establezcan. Con ello, una parte importante del valor que se genera en la cadena comercializadora se revertiría en los propios productores, estimulando de esa forma la fuente creadora. Además, comenzaría a resolverse un viejo e importante problema pendiente de solución, referido a la acción de los intermediarios. Antes de 1959 esta acción se basaba en un mercado de interés individual de ganancia, y después de 1959 sobre el beneficio del interés social, apropiándose en ambos casos y de manera respectiva de la mayor proporción del valor que se genera en el ciclo producción-distribución-cambio-consumo. Sin embargo, de lo que se trata es que finalmente sea el productor el que reciba la mayor proporción del valor que él genera y se convierta en un factor de estímulo que se revierta en mayores incrementos de la producción de alimentos. Lo anterior conllevaría a la diversificación de este proceso, evitando el monopolio de la comercialización, facilitando que los productores de forma cooperada e individual participen más directamente en el mercado e incidan sobre él, simplificando la cadena de comercialización. La diversidad del proceso de acopio y comercialización, con la presencia de los cooperativistas, productores individuales y la Empresa Estatal de Acopio, se pudiera presentar como una alternativa ante las formas monopólicas tradicionales y como parte importante de las transformaciones (GONZÁLEZ, 2010).

1.5 Principales pronunciamientos del Partido y el Gobierno con las mejoras de las cadenas de producción y comercialización.

Principales pronunciamientos de la Primera Conferencia del Partido Comunista de Cuba

(PCC, 2012):

Diversos fueron los objetivos planteados en la Primera Conferencia del Partido Comunista de Cuba (PCC) que trataron directamente el tema del sector agropecuario tales como:

Objetivo # 45: Incrementar, con la participación activa del colectivo de trabajadores, la exigencia por la protección y cuidado de los bienes, recursos del Estado y el fortalecimiento del ejercicio del control interno, la calidad de los procesos productivos, de servicios y sus resultados en los organismos, empresas, unidades presupuestadas y otras instancias económicas y sociales.

Objetivo # 99: Estimular, exigir y controlar la participación de los cuadros sindicales y de la ANAP en las asambleas de afiliados y asociados, respectivamente. Contribuir al desarrollo de las mismas a partir del papel activo que desempeñan los militantes del Partido y la UJC.

1.5.1 Principales lineamientos de la política económica y social aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba relacionado con la temática de investigación:

A continuación serán expuestos varios de los lineamientos referidos en el VII Congreso del PCC relacionados con el tema de investigación (PCC, 2016):

177. Lograr que este sector aporte progresivamente a la balanza de pagos del país, para dejar de ser un importador neto de alimentos y disminuir la alta dependencia de financiamiento que hoy se cubre con los ingresos de otros sectores.

181. Adecuar la producción agroalimentaria a la demanda y la transformación de la comercialización, elevando la calidad y exigencia en los contratos, para que las partes cumplan sus obligaciones; limitando la circulación centralizada a aquellos renglones vinculados a los balances nacionales; otorgando un papel más activo a los mecanismos de libre competencia para el resto de las producciones.

182. Reestructurar el actual sistema de comercialización de los insumos y equipamiento, considerando el nuevo escenario de la actividad agroalimentaria y los mecanismos financieros que se implanten, asegurando una adecuada correspondencia entre la calidad y los precios de los productos ofertados, facilitando el acceso directo de las formas productivas y los productores a estos recursos a través de la red de establecimientos que se habiliten en los territorios.

183. Transformar el sistema de acopio y comercialización de las producciones agropecuarias mediante mecanismos de gestión más ágiles que contribuyan a reducir las pérdidas, al simplificar los vínculos entre la producción primaria y el consumidor final, incluyendo la posibilidad de que el productor concorra al mercado con sus propios medios. Incrementar y perfeccionar la actividad de beneficio para mejorar la calidad de los productos que se oferten.

184. Priorizar, a corto plazo, la sustitución de importaciones de aquellos alimentos que puedan ser producidos eficientemente en el país. Los recursos para potenciarla deberán concentrarse donde existan mejores condiciones para su empleo más efectivo, a fin de elevar los rendimientos y la eficiencia de la producción; asimismo, deberá potenciarse la aplicación de los resultados de la ciencia y la técnica.

185. Organizar la producción agropecuaria en aquellas actividades generadoras de ingresos externos o que sustituyan importaciones, aplicando un enfoque sistémico o de cadena productiva que comprenda no solo la producción primaria, sino todos los eslabones que se articulan en torno al complejo agroindustrial. Estas cadenas se desarrollarían con los propios recursos del sistema, a partir de los ingresos netos por exportaciones o de los ahorros por sustitución de importaciones. En la organización de la producción del resto de las actividades, deberá predominar, sobre todo, un enfoque territorial, dirigido al autoabastecimiento a ese nivel, con énfasis en la ejecución del programa de la agricultura suburbana, que deberá extenderse a todo el país.

186. Vincular adecuadamente los polos productivos agropecuarios y la industria procesadora, a fin de garantizar el abastecimiento a las grandes ciudades, a la exportación y al mercado interno en divisas.

191. Prestar atención especial al desarrollo del beneficio y de otras actividades que incorporan valor al producto agropecuario, elevan su calidad y presentación, ahorran transporte y gastos de distribución y conservación, integrando las pequeñas procesadoras de alimentos a nivel local con la gran industria, con vistas a potenciar la oferta de alimentos al mercado interno, incluyendo la sustitución de importaciones y las exportaciones.

193. Asegurar el cumplimiento de los programas de producción de arroz, frijol, maíz, soya y otros granos que garanticen el incremento productivo, para contribuir a la reducción gradual de las importaciones de estos productos.

198. Priorizar la adopción de medidas que incentiven la incorporación y permanencia de jóvenes al sector agropecuario; en particular propiciar la entrega de tierras en usufructo como vía de empleo.

199. Alcanzar la organización de la fuerza laboral en colectivos, para lograr una correcta vinculación al área y a los resultados finales, que asegure el aumento de la productividad de los trabajadores agropecuarios.

205. Desarrollar con efectividad el programa de autoabastecimiento alimentario municipal, apoyándose en la agricultura urbana y suburbana.

207. Ejecutar la transformación gradual de la agroindustria alimentaria, incluyendo su desarrollo local, en función de lograr un mayor aprovechamiento de las materias primas y la diversificación de la producción.

209. La agroindustria azucarera tendrá como objetivo primario incrementar de forma sostenida la producción de caña, priorizando el reordenamiento de las áreas para lograr su acercamiento al central. En su desarrollo deberá perfeccionar la relación entre el central azucarero y sus productores cañeros, aprovechar la tradición azucarera y la experiencia existente.

210. En la formación de los precios de compra de la caña a los productores se deberá tener en cuenta el comportamiento del precio del azúcar en el mercado internacional, logrando además que resulte estimulante con relación al resto de los cultivos, para asegurar el incremento de la producción cañera y el aumento de los ingresos de los trabajadores vinculados con esta actividad.

211. Aumentar de forma gradual la producción de azúcar y derivados de la caña, asegurando una correcta organización y planificación de la zafra y la reparación industrial, cumpliendo con la disciplina tecnológica para lograr ingresos en divisas que permitan financiar los gastos totales de operación, más el valor de las inversiones y las reparaciones que se ejecuten, y realizar un aporte neto para el país.

212. Diversificar las producciones azucareras teniendo en cuenta las exigencias del mercado internacional e interno. Avanzar en la creación, recuperación y explotación acertada de las plantas de derivados y subproductos, priorizando las destinadas a la obtención de alcohol, alimento animal, bioproductos y otros.

1.6 Estrategias de Sector Agropecuario en Villa Clara hasta el año 2017.

Esta estrategia consta de acciones definidas a complementar las cuales se muestran a continuación:

1. Aumentar el protagonismo del Sistema Empresario en Granjas, UEB y UBPC para alcanzar un equilibrio productivo entre las diferentes formas productivas (CPA y CCS), priorizando la estrategia inversionista de la agricultura teniendo en cuenta la política definida por el estado en tal sentido, profundizando en la capacitación y superación de los cuadros, obreros y sobre todo los técnicos, para mejorar la disciplina tecnológica en todas las Empresas.
2. Dar la máxima prioridad a la introducción de los logros de la ciencia y la técnica en todos los procesos de la producción de alimentos así como la concepción de fincas y bancos de semillas para garantizar la utilización de semillas de alta calidad y así logran mayores rendimientos.
3. Desarrollar y optimizar de acuerdo con los suelos los Programas de Desarrollo Agropecuarios Integrales en todos los municipios concentrando la prioridad en el desarrollo de Programa Ganadero específicamente en las actividades vacuna y de ganado menor, fortaleciendo el desarrollo genético de los rebaños y el cultivo de pastos, para aumentar la producción de proteínas y leche, contribuyendo a potenciar la industria cárnica y el montaje de una fábrica de leche en polvo.
4. Incrementar el programa de entrega de Tierras Improductivas por diferentes formas, para que propicien resultados productivos en renglones importantes.
5. Ampliar con efectividad el programa de autoabastecimiento alimentario municipal apoyándose en la agricultura urbana y suburbana aprovechando eficientemente las tierras que las rodean, con el uso de recursos locales tracción animal.
6. Desarrollar planes de ordenamiento ambiental y aplicarlos a través de programas integrales de mantenimiento, conservación y fomento de las plantaciones forestales, así como el fomento de la educación ambiental en todo el territorio a fin de proteger los recursos naturales que soportan el desarrollo agropecuario e industrial.
7. Fomentar la producción de Biofertilizantes, Bioestimulantes, Bioplaguicidas y Controles Biológicos hasta lograr una Agricultura Ecológica en determinados renglones, específicamente los destinados a establecer el Turismo lo que además de disminuir las

importaciones de productos químicos, garantizan una mayor aceptación del producto en los turistas.

8. Priorizar la alimentación al hombre teniendo presente la aplicación de las Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo, la disponibilidad de útiles de trabajo para humanizar sus funciones y elaborar e implantar Sistemas de Pago que estimulen el incremento de la producción y la estabilidad de la fuerza laboral.
9. Incrementar las producciones de granos tanto para alimento humano como animal que sustituyan Importaciones.
10. Incrementar la producción de alimentos para satisfacer las necesidades de la población de cada territorio y de forma especial satisfacer la demanda del turismo y los Servicios Extra Hoteleros de la cayería Norte.
11. Exigir que se cumpla estrictamente la contratación de todos y cada uno de los renglones productivos.
12. Exigir a cada forma productiva el análisis sistemático de los portadores Energéticos para que no se deteriore el comportamiento de la Intensidad Energética que atenta contra los sistemas de pago y los demás indicadores de Eficiencia de la organización.

1.7 Particularidades del proceso de producción y comercialización en AZCUBA.

Cada finca cuenta con características específicas que se derivan de la diversidad existente en cuanto a la dotación de recursos y a las circunstancias familiares. Por sistema de finca se entiende el conjunto del hogar agropecuario, sus recursos y los flujos e interacciones que se dan al nivel de finca. Un sistema agropecuario, por su parte, se define como el conglomerado de sistemas de fincas individuales que en su conjunto presentan una base de recursos, patrones empresariales, sistemas de subsistencia y limitaciones de la familia agropecuaria similares; y para los cuales serían apropiadas estrategias de desarrollo e intervenciones también similares.

En su lucha por combatir el hambre y la pobreza los países en desarrollo enfrentan el desafío de identificar las necesidades y oportunidades de desarrollo agrícola y rural y de focalizar la inversión en aquellas áreas donde se pueda obtener el mayor impacto tanto en la inseguridad alimentaria como en la pobreza (Fleury and Mollard, 1976). La caracterización de sistemas de producción agropecuaria provee un marco en el cual se pueden definir tanto estrategias de desarrollo agrícola como intervenciones apropiadas; ya que, por definición, agrupan a los hogares agropecuarios con características y limitaciones similares. En este estudio, no obstante, se han identificado y cartografiado únicamente los principales sistemas de producción agropecuaria de cada región, a fin de poder obtener deducciones generales tanto a escala regional como global. La decisión de adoptar estos amplios sistemas de producción agropecuaria inevitablemente genera un grado considerable de heterogeneidad al interior de un sistema en particular. No obstante, identificar los

numerosos y muy distintos sistemas de producción agropecuaria al nivel mínimo en cada región en desarrollo no haría más que disminuir el impacto global del análisis. (Dixon et al., 2001)

Los sistemas de producciones agropecuarios se definen como el conjunto de insumos, técnicas, mano de obra, tenencia de la tierra y organización de la población para producir uno o más productos agrícolas y pecuarios (Ávalos and Domínguez, 2005). La clasificación de los sistemas que se ha hecho en el presente documento se basa en una serie de factores clave, incluyendo: (i) la base de recursos naturales disponible; (ii) el patrón predominante de actividades agrícolas y formas de subsistencia de los hogares agropecuarios incluyendo su relación con los mercados y (iii) la intensidad de las actividades de producción. Estos criterios se aplicaron a cada una de las seis regiones principales del mundo en desarrollo. El ejercicio resultó en la identificación de 72 sistemas agropecuarios, con una población agrícola promedio de aproximadamente 40 millones de habitantes. Sobre la base de estos criterios se han delimitado 8 categorías generales de sistemas de producción agropecuaria:

- Sistemas de producción agropecuaria con riego, que incluyen una producción muy diversa de cultivos alimenticios y comerciales;
- Sistemas de producción agropecuaria basados en el cultivo de arroz de tierras húmedas, que dependen de las lluvias estacionales y que se complementan con riego;
- Sistemas de producción agropecuaria de secano en áreas húmedas, que se caracterizan por la presencia de cultivos específicos predominantes o sistemas mixtos de cultivo-ganadería;
- Sistemas de producción agropecuaria de secano en áreas escarpadas y tierras altas, que por lo general son sistemas mixtos cultivo-ganadería;
- Sistemas de producción agropecuaria de secano en áreas secas y frías con escaso potencial, presentan sistemas mixtos cultivo-ganadería y pastoreo que se transforman a sistemas con escasa productividad o potencial deficiente debido a su extrema aridez o a las condiciones climáticas muy frías;
- Sistemas de producción agropecuaria dual (mixto de plantaciones comerciales y pequeños productores), se presentan en una variedad de áreas ecológicas y presentan patrones de producción muy diversos;
- Sistemas de producción agropecuaria de pesca costera artesanal que muchas veces incorporan una mezcla de elementos agropecuarios; y
- Sistemas de producción agropecuaria basados en áreas urbanas, que típicamente se enfocan en la producción hortícola y ganadera.

Exceptuando a los sistemas duales, en los sistemas clasificados en cada categoría predomina la agricultura de los pequeños agricultores. Los nombres que se han escogido para cada sistema de producción agropecuaria reflejan las 8 categorías aquí expuestas; también reflejan las características más importantes que los distinguen, a saber: (I) disponibilidad de recursos hídricos, con riego, de secano, húmedo, seco; (II) clima, tropical, templado, frío; (III) entorno geográfico relieve/ altitud, tierras altas, tierras bajas; (IV) área predial, a gran escala; (V) intensidad de la producción, intensivo, extensivo, disperso; (VI) fuente predominante de subsistencia, cultivos de raíces comestibles, maíz, cultivos arbóreos, pesca artesanal, pastoreo; (VII) patrones duales de subsistencia agrícola, cereales-raíces comestibles, arroz-trigo (nótese que la asociación cultivo-ganadería se denomina 'mixto'); (VIII) situación geográfica, basado en áreas forestales, costera, basada en áreas urbanas.

De los 72 sistemas identificados, se seleccionaron tres o cinco en cada región para ser analizados a mayor profundidad. A pesar de que esta selección incluye algunos sistemas con oportunidades limitadas para el crecimiento basado en la agricultura, la mayoría tiene el potencial para reducir el hambre y la pobreza de manera significativa, siempre y cuando cuenten con apoyo para llevarlo a cabo. Los factores que determinan el potencial aparente de crecimiento de un sistema incluyen: (I) una adecuada dotación de servicios, incluyendo las condiciones agro-climáticas y del suelo, una relación relativamente alta entre la tierra y otros recursos (agua, bosque) con la población humana, y una baja intensidad de explotación actual; (II) acceso adecuado a infraestructura y servicios, incluyendo mercados; (III) la identificación de factores generales que limitan el desarrollo, factibles de ser eliminados (Echave, 2007).

En términos generales se han definido cinco estrategias principales que los hogares agropecuarios podrían adoptar para mejorar sus condiciones de vida. Estas opciones estratégicas no son mutuamente excluyentes, incluso al nivel de los hogares agropecuarios. Un hogar agropecuario, por lo general, adoptará un conjunto de estrategias diversas. Estas opciones se pueden resumir como sigue:

- Intensificación de los patrones de producción existentes;
- Diversificación de las actividades agrícolas;
- Expansión del área que se utiliza para la crianza del conjunto de cabezas de ganado;
- Incremento de los ingresos extra del conjunto de cabezas de ganado, proveniente tanto de actividades agrícolas como no agrícolas; y
- Abandono total del sector agropecuario al interior de un sistema de producción en particular.

En el contexto de este estudio, la intensificación se define como el incremento de la productividad física o financiera de patrones de producción existentes; incluyendo cultivos alimenticios y

comerciales, ganadería y otras actividades productivas. La diversificación se define como cambios en los patrones de actividades existentes de la finca a fin de incrementar el ingreso o de reducir la fluctuación del mismo. La diversificación por lo general toma la forma de actividades completamente nuevas, pero también puede implicar la expansión de actividades de alto valor comercial ya existentes, y se dará a consecuencia de las oportunidades de mercado. La adhesión o expansión de dichas actividades se refieren, no solamente a la producción, sino también al manejo pos cosecha que se lleva a cabo en finca y otras actividades basadas en la finca que generen ingresos.

Algunas familias agrícolas pueden escapar de la pobreza expandiendo el área de la finca en este contexto, área se refiere a los recursos explotados en lugar de los recursos poseídos. Los beneficiarios de la reforma agraria son el ejemplo más claro de esta estrategia de reducción de la pobreza. El incremento del área predial también puede ser resultado de la incursión en zonas que anteriormente no se destinaban a la agricultura, tales como bosques lo que se conoce como expansión de la frontera agrícola. A pesar de que la opción de expandir el área de la finca no es aplicable en muchos de los sistemas, es particularmente importante en las regiones de América Latina y en África Subsahariana. No obstante, estas tierras nuevas son cada vez más marginales para propósitos agrícolas y frecuentemente no ofrecen una opción sostenible para la reducción de la pobreza.

El ingreso proveniente de actividades extra del conjunto de cabezas de ganado constituye una fuente importante para la subsistencia de muchos agricultores de bajos recursos. La migración estacional ha sido una estrategia tradicionalmente empleada por las familias agrícolas para escapar de la pobreza y las remesas recibidas por lo general se invierten en la compra de tierra o ganado.

Según (Cattaneo and Lipshitz, 2008) la comercialización de la producción es uno de los principales problemas que afectan a los pequeños agricultores. Aún en los casos de múltiples iniciativas en el marco de Programas de Desarrollo Rural de diversa índole que han tenido éxito en cuanto a la mejora en los aspectos productivos, el aspecto comercial aparece como uno de los “cuellos de botella” más difíciles de superar. Esto ha originado la necesidad de implementar Servicios de Apoyo a la Comercialización (SAC), que llevan a cabo un conjunto de acciones destinadas a promover y facilitar el desarrollo de operatorias comerciales por parte de pequeñas y medianas empresas, asociaciones o grupos de productores agropecuarios, con el objetivo principal de mejorar su inserción y participación en los mercados.

Los SAC pueden desarrollar actividades de la más diversa índole en múltiples ámbitos, persiguiendo las mismas los siguientes objetivos:

1. La promoción de la organización en materia comercial de los beneficiarios.

2. El desarrollo de mecanismos para aumentar la competitividad de los productores con respecto a sus pares de mayor poder económico.
3. La puesta en marcha de estrategias para aumentar el poder de negociación frente a los compradores de sus bienes y servicios.

La magnitud de estos objetivos hace que toda actividad que se encare en un SAC deba tener necesariamente en cuenta las características propias de la población a la que va dirigida⁴ y el diagnóstico de la situación de los beneficiarios. Las actividades más habituales que brindan los SAC a los pequeños productores son:

1. la capacitación,
2. la información y difusión,
3. el análisis de mercado y estrategias de comercialización,
4. el apoyo a la operatoria comercial, a través de la Asistencia Técnica Comercial (ATC)

La Asistencia Técnica Comercial es, en consecuencia, uno de los principales instrumentos que tienen los SAC para cumplir con los objetivos anteriormente enunciados. Hay que considerar que estamos ante una modalidad de asistencia técnica “innovadora” en múltiples aspectos, y mucho más tratándose de acciones destinadas a pequeños productores.

El comercio de productos agropecuarios en las APA de la Empresa azucarera de Villa Clara presenta diversas peculiaridades puesto a que los alimentos de origen agropecuario resultan esenciales para la vida de las personas, la producción y el comercio de los productos agropecuarios los cuales están protegidos en algunas economías y se invierten cuantiosos recursos para garantizar el suministro estable y con calidad de aquellos alimentos que constituyen, aún para muchas poblaciones en el mundo una alta demanda insatisfecha.

La actividad de comercio de los productos agropecuarios está determinada por las propias peculiaridades de la agricultura como sector. El carácter cíclico y estacional de la producción, condiciona períodos de uso intensivo y de subutilización de los recursos a lo largo del año, elementos de los que no se excluye la actividad del comercio; en los momentos de cosecha, por ejemplo, se producen los mayores niveles de transportación de los productos y de ubicación en los almacenes, por lo que toda la cadena de la distribución tiene que trabajar con mayor intensidad poniendo en funcionamiento los mecanismos organizativos adecuadamente de manera que no se produzcan cuellos de botella que interrumpan la continuidad del proceso de producción y extracción de los productos de las fincas, granjas y empresas en general.

El trabajo con organismos vivos, animales y plantas y los productos que de ellos se obtienen, que tienen determinada composición química, intercambio y sensibilidad con el ambiente, trae consigo la necesidad de cumplir con determinados requisitos para la manipulación y conservación de dichos productos. A diferencia de los productos industriales, los productos agropecuarios sufren

numerosas transformaciones en su metabolismo por lo que el factor tiempo deberá tenerse en cuenta, pues el carácter perecedero condiciona su descomposición inmediata en muchos casos e implica su entrega rápida a los consumidores.

El proceso de manipulación de los productos agropecuarios debe reducir al máximo los daños mecánicos y la influencia de los factores externos tales como el sol, las lluvias y los vientos.

Las influencias del ambiente y de la actividad metabólica son inevitables, pero existen diversas maneras de retardar la descomposición de los productos antes de llegar al consumidor. La utilización de los adelantos de la ciencia y la técnica, el empleo de las normas de calidad, el pronto despacho y de la correcta manipulación de los productos son algunas de estas formas que debe explotarse y que influye en la actividad del comercio agropecuario.

A través de la actividad del comercio agropecuario se garantiza la planificación adecuada de las entregas a la población, de los insumos a la industria y los compromisos de exportación de un país. Una actividad de comercio concebida y orientada de forma eficiente garantiza además la regulación de las pérdidas de los productos, el aceleramiento del proceso de circulación de la mercancía y el abaratamiento de las ofertas.

Tomando en cuenta sus características intrínsecas, el proceso de acopio cumple diversas funciones asociadas a las variables de la mercadotecnia: distribución y comunicación, estas se cumplen generalmente de manera simultánea mediante las actividades siguientes: recepción, manipulación, almacenamiento, transportación y traslado de los productos, conservación, transformación (en los casos necesarios), información, promoción y negociación entre las partes que realizan los actos de compra-venta.

Cada una de las actividades lleva implícito el estudio de factores y garantiza el éxito de la actividad de acopio, la que, en el caso de la producción agropecuaria se realiza de manera mucho más compleja por las propias peculiaridades ya estudiadas del factor.

1.8 Conclusiones parciales del capítulo I.

1. La coordinación e integración como función del ciclo administrativo de dirección juega un papel importante en la comercialización de productos agropecuarios en la provincia de Villa Clara pues a su vez las operaciones que ejecutan facilitan que el desenvolvimiento del trabajo no tenga ningún obstáculo.
2. En una organización es indispensable el manejo del concepto de coordinación debido a que por medio de este instrumento se integran las actividades de los departamentos independientes y las demás subdivisiones estructurales a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia.
3. La comercialización de los productos agropecuarios desde el punto de vista teórico y metodológico tiene particularidades, especialmente en las cooperativas agrarias, que

deben ser respetadas al establecer propuestas de perfeccionamiento de esta actividad en dichas empresas.

4. La continuidad del país en la lucha por mejorar la calidad de los procesos de producción y comercialización están vigentes en los pronunciamientos del Partido y el Gobierno tales como la Primera Conferencia del PCC y los lineamientos de la política económica y social en el VII Congreso del PCC.
5. Las estrategias seguidas por el sector agropecuario cubano ayuda a que se erradiquen los problemas como la existencia de un grupo de ilegalidades que afectan directamente en la ausencia de productos para el cumplimiento de la demanda.
6. La necesidad del estudio de los procesos de producción y comercialización de las APA en la provincia conmina a la profundización del estudio diagnóstico de los mismos aspectos que será abordado en el próximo capítulo.



Capítulo II

Capítulo II: Estudio diagnóstico del proceso de producción y comercialización de las producciones agropecuarias en la Empresa provincial de AZCUBA en la provincia de Villa Clara.

2.1 Introducción

En este capítulo se realiza un diagnóstico para determinar el estado actual de la Empresa Azucarera de la provincia de Villa Clara vinculado al proceso de comercialización de los productos agropecuarios. La búsqueda de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes en la actividad comercializadora. A su vez trazar estrategias de trabajo que ayuden al fortalecimiento de las tareas.

2.2 Valor e importancia del diagnóstico para la comercialización de las producciones agropecuarias:

La palabra diagnóstico procede del griego diagnosis que significa conocimiento.

Según el Pequeño Larousse Ilustrado (1998) citado en(Fernández, 2016):

1. El diagnóstico sirve para reconocer.
2. En la medicina es la determinación de la naturaleza de una enfermedad.
3. En la Informática es el resultado de un examen destinado a detectar los errores que pueden existir en una parte material del ordenador o en un programa.
4. En la economía es la conclusión prospectiva del análisis de la situación económica de una región o una empresa.
5. Y en la ingeniería industrial: El diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

El diagnóstico en términos generales implica recolección y análisis de información importante para tomar decisiones objetivas ante situaciones problemáticas. Este concepto se aplica a las empresas modernas y que ven como el mercado es dinámico y por lo tanto ellas igualmente tienen que buscar las estrategias para adaptarse a dichos cambios. Otra de las situaciones son las competencias que los empresarios actuales deben poseer para mantener vigente a su compañía en el tiempo (SENA, 2004).

El diagnóstico empresarial es una herramienta de gestión organizacional que su importancia radica en identificar la situación actual del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros (Domínguez et al., 2014).

2.3 El Diagnóstico Organizacional como una herramienta para la conformación de una estrategia.

2.3.1 Diagnóstico Organizacional:

El diagnóstico organizacional es el proceso mediante el cual, las organizaciones pueden tener un conocimiento más preciso y completo de sus capacidades y debilidades. El conocimiento que se origina de este proceso permite a los diferentes actores organizacionales, por una parte, identificar cuáles son esas necesidades de cambio y, por otra, administrar el cambio en forma más eficiente.

“El diagnóstico organizacional es un análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una Empresa en particular, para llegar a estudiarlas con profundidad, con el fin de resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma” (Fernández, 2016).

El diagnóstico organizacional es la actividad de identificar y evaluar con precisión las diferentes características de las organizaciones y sus personas, usando procedimientos de recolección y análisis de información que permitan obtener un conocimiento veraz y confiable. Un diagnóstico rápido y preciso permitirá a una organización tomar a tiempo las decisiones y hacer los ajustes necesarios para poder enfrentar adecuadamente los desafíos de posicionarse, mantenerse y adquirir ventajas competitivas en los mercados en que opera (Raineri and Martínez, 1998, Mansilla, 2005).

2.3.2 Características del diagnóstico organizacional:

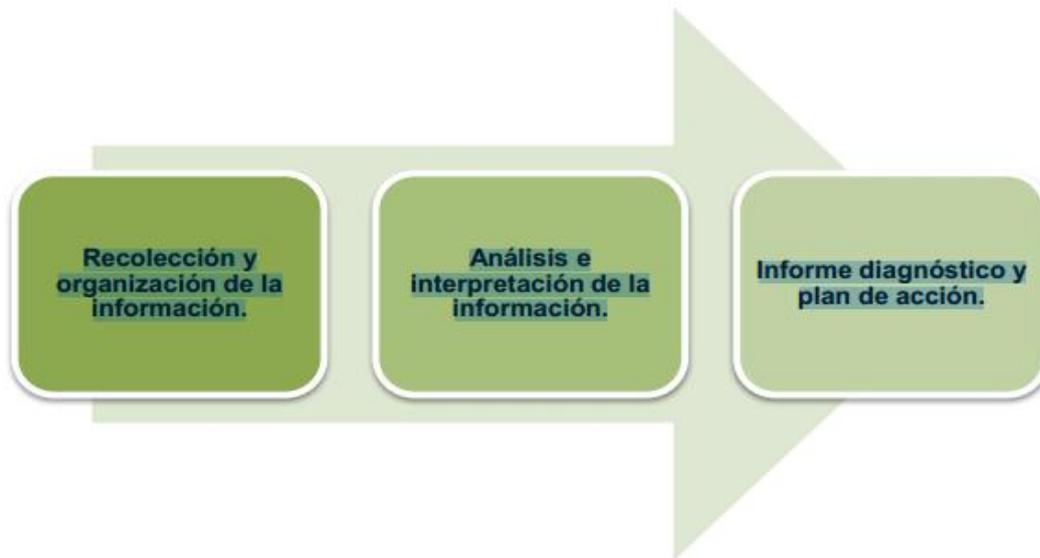
Por su parte (Raineri and Martínez, 1998) agregan que las características del diagnóstico organizacional son las siguientes:

1. Proceso de medición que puede variar desde una investigación experimental hasta una narración descriptiva.
2. Tiene como objetivo describir y/o establecer relaciones entre variables de la organización y su medio para generar conocimientos que permitan entender, administrar y modificar las organizaciones.
3. Proceso sistémico en el que participan diferentes actores, grupos de interés (dueños, administración, empleados, investigadores, clientes).
4. Proceso humano altamente influenciado por variables subjetivas, tales como percepciones, opiniones, valores o prejuicios de las personas que participan en él.

2.4 Etapas del diagnóstico organizacional.

Según el concepto del diagnóstico organizacional, se concibe como un proceso, es decir, existen una serie de fases sucesivas que permitan determinar y lograr el propósito, las cuales son (SENA, 2004):

Figura.2 Etapas del diagnóstico organizacional



Fuente: Tomado de (SENA, 2004).

1. Recolección y organización de la información

Para el caso del diagnóstico existen dos tipos de información que se pueden recolectar y que van dando pautas para ir identificando las necesidades o problemas que se estén presentando en la empresa. Una de ellas es la información primaria y tiene relación con los datos que se consiguen directamente con la gente a través de técnicas y métodos que se utilizan para describir el sistema organizacional.

La otra es la información secundaria, es decir, los datos adquiridos a través de documentos, libros, entidades gubernamentales o investigaciones, que ayudan a entender el contexto y el medio de la situación analizada.

2. Análisis e interpretación de la información.

Figura.3 Análisis e interpretación de la información.



Fuente: Tomado de (SENA, 2004).

Consiste en recoger los hallazgos relevantes y separar la información básica, con el fin de identificar las variables que respondan a los cuestionamientos planteados al inicio del diagnóstico. En términos más sencillos, el análisis consiste en descomponer todo en sus partes más simples, recomponer y observar de nuevo el fenómeno a través de las técnicas aplicadas. Si los datos esperados corresponden con los datos obtenidos, se verifica o revisa el proceso. El análisis es objetivo en la medida en que se comprimen los datos obtenidos durante el proceso de recolección de información, con los instrumentos utilizados para tal fin. Mientras que la interpretación hace referencia a la explicación que deduce el investigador del significado de los eventos, fenómenos o datos obtenidos. En esta etapa se deduce que el análisis y la interpretación están ligados y depende uno del otro. No se puede hacer interpretación de la nada, deben existir datos que representan acciones para hacerlo.

3. Informe diagnóstico y plan de acción.

Esta etapa del proceso suministra el documento final que contiene la información recopilada, organizada, analizada e interpretada, en forma escrita. Contiene los resultados y define las estrategias que se deben implementar. Se constituye la herramienta fundamental para consulta de la organización. Otro de los aspectos importantes que resalta este documento es la metodología utilizada, en el proceso de aplicación del diagnóstico organizacional.

El plan de acción contiene el proceso de síntesis, la generación y clasificación de problemas, el planteamiento de las soluciones, las actividades, los recursos y los tiempos para llevar a cabo las mejoras en las diferentes áreas de la empresa. Este instrumento prioriza las iniciativas más importantes para cumplir los objetivos y metas, además establece los responsables.

2.5 Importancia, ventajas y desventajas del diagnóstico en las organizaciones.

El diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. El objetivo principal del diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales e internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella. Evidentemente al aplicar el diagnóstico en una organización lo primero que se espera es obtener beneficios, de acuerdo a la situación que se requiera el diagnóstico y de acuerdo al tipo de diagnóstico que se aplique se obtendrán beneficios a corto o mediano plazo, sin embargo, al final del camino los beneficios se pueden generalizar para todo tipo de organización y para todo tipo de diagnóstico de la siguiente manera: Concienciación del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado. Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional. Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización

frente a empresas de alta categoría. Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros. Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión (Romero, 2012, Cortés, 2006).

2.5.1 Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional.

Dentro de la de aplicación de un diagnóstico organizacional es conveniente tener presente que todo proceso tiene ventajas y desventajas, dependiendo de lo que se quiere lograr (SENA, 2004).

Ventajas:

1. Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo.
2. Es participativo.
3. La gente se siente comprometida con las soluciones.
4. Da una estructura lógica a la problemática.
5. Es la manera más eficiente y eficaz para manejar los recursos, cumplir y encontrar los problemas.
6. Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.
7. Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fije el nuevo rumbo, los objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.
8. Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras técnicas para crear enfoques particulares más eficientes.

Desventajas:

1. El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas.
2. No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
3. El definir problemas despierta expectativas de solución.
4. Puede provocar conflictos interpersonales.
5. Puede ser sesgado.

2.6 Herramientas y técnicas del diagnóstico organizacional.

Las herramientas que se utilizan en la aplicación del diagnóstico organizacional, se fundamentan en la participación del capital social de la empresa y pueden ser de dos tipos, cuantitativas y cualitativas. En términos metodológicos las herramientas y técnicas facilitan y mejoran la posibilidad de recopilar y organizar la información de manera eficiente. Para ello se pondrán en práctica las técnicas participativas, las más usadas son la entrevista, el cuestionario, el análisis de la comunicación, la DOFA, la recopilación documental y bibliográfica, la observación, entre otras.

2.6.1 Técnicas cualitativas:

Son técnicas que se basan en la descripción de eventos, es decir, se utilizan palabras para narrar los hechos que rodean el desarrollo de un fenómeno o evento de interés.

Entre estas se destacan las siguientes (Meza and González., 2003):

- **Entrevista:** la entrevista es una conversación que tiene un propósito definido y este propósito se da en función del tema que se investiga. En general se plantea como un proceso de transacción de dar y recibir información, de pregunta y respuesta, de emisor y receptor, hasta alcanzar los objetivos que se propongan los investigadores.
- **Cuestionario:** recolección sistemática de datos en una población y de una manera más rápida, más económica que otros métodos y facilita el análisis estadístico.
- **La entrevista grupal:** es la recolección de datos a un grupo de personas que representan a la organización. La entrevista se suele centrar en aspectos relacionados con la crisis que se presenta en ese momento en la empresa.
- **Observación:** es uno de los instrumentos más utilizados y antiguos dentro de la investigación, debido a que es un procedimiento fácil de aplicar. El acto de observar y de percibir es la forma más directa e inmediata de conocer los fenómenos, los procesos y las actividades que suceden alrededor sobre lo cual se está interesado.
- **Dramatización:** suministra información sobre la apreciación que la comunidad tiene sobre las situaciones que se presentan en el trabajo o en la empresa.
- **Técnicas proyectivas:** se basa en suministrarle a una persona un material con instrucciones vagas y solicitándole que lo organice a su manera, lo cual permite que refleje su personalidad.
- **La DOFA:** es una de las técnicas más utilizadas para la preparación de las estrategias para superar los conflictos o crisis presentadas en una empresa o comunidad, donde se identifican sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- **La recopilación documental y bibliográfica:** la recopilación de datos parte de las fuentes secundarias, es decir, de la información obtenida a través de documentos, libros o investigaciones adelantadas por personas ajenas al investigador. Aquí el documento es un testimonio escrito de un hecho pasado o histórico y que se obtiene de las personas o del medio donde se generan y se desarrollan las situaciones y los fenómenos estudiados.

2.6.2 Técnicas cuantitativas:

Las herramientas cuantitativas como apoyo para la toma de decisiones tienen ventajas, como son, poder dividir problemas complejos en fragmentos menores que pueden ser diagnosticados fácilmente. Sin embargo, no es una fuente de decisiones y respuestas automáticas para todos los problemas que los gerentes enfrentan, se limita al estudio de elementos tangibles y no permite el

análisis de factores cualitativos, como aspectos humanos, que no se pueden cuantificar, tiene las siguientes características:

- Al comparar alternativas para alcanzar objetivos es más probable que se consideren los factores cuantitativos. Estos son factores que se pueden medir en términos numéricos, como el tiempo y los costos. Es obvia la importancia de estos factores pero el éxito de una empresa no radica solo en estos, también se deben tener en cuenta los factores intangibles o cualitativos.
- Para evaluar y comparar los factores intangibles existentes en un problema de planeación y toma de decisiones los administradores primero deben reconocer estos factores y después determinar si se les puede aplicar una medición cuantitativa razonable. Si no es así, se debe averiguar todo lo posible acerca de ellos, quizá clasificarlos en términos de su importancia, comparar su posible influencia sobre el resultado con la de los factores cuantitativos y después llegar a una decisión. Esta quizá le dé un peso predominante a un solo factor intangible. Todo este proceso le permite al administrador tomar decisiones con base en el peso de la evidencia total.

Algunas de las técnicas cuantitativas que se utilizan son:

La simulación: es un procedimiento que estudia un problema al crear un modelo del proceso involucrado en esa dificultad y después, mediante una serie de soluciones por tanteos organizados, intenta determinar una mejor salida a ese problema.

La matriz de resultados: es un instrumento muy utilizado que muestra los posibles resultados que se pueden lograr, al seguir cursos alternativos de acción (estrategias) en diferentes circunstancias.

El sistema de inventarios: ayudan al control de los costos totales del inventario; estos enfoques pueden reducir exitosamente el costo total de comprar para almacenar, de llevar el inventario y de quedarse sin él. No se deben hacer inventarios tan pequeños, ya que se pueden presentar problemas cuando se agote la demanda de algún bien. Si se hacen pedidos muy altos estos requieren costos; como los de almacenamiento; que cubren costos de mantenimiento de inventario, renta, intereses e impuestos. En general lo que pretende el sistema de inventarios es ayudar a buscar el nivel óptimo al ordenar o almacenar la mercancía o insumos del empresario.

Figura.4 Comparación entre la metodología cualitativa y cuantitativa.

Comparación entre la metodología cualitativa y cuantitativa	
Cualitativa	Cuantitativa
<ul style="list-style-type: none"> • Aboga por el uso de métodos cualitativos. • Observación natural no controlada. • Subjetivo. • Fundamentada, orientada al descubrimiento y descriptiva. • Orientada al proceso. • Información valida, real y profunda. • No generalizable. • Holística. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aboga por el uso de métodos cuantitativos. • Medición obstructiva y controlada. • Objetiva. • No fundamentada, orientada a la verificación, explicatoria. • Orientada al resultado. • Fiable y replicable. • Generalizable. • Particularística.

Fuente: Tomado de (SENA, 2004).

DOFA, análisis y estrategia.

Figura.5 Matriz DOFA.

Análisis interno y externo		Análisis interno	
Análisis DOFA		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Análisis externo	Oportunidades (O)	Estrategias F- O Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias D - O Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
	Amenazas (A)	Estrategias F- A Usar las fortalezas para evitar las amenazas.	Estrategias D - A Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: Tomado de (SENA, 2004).

Esta herramienta se basa en el análisis interno y externo de las condiciones que rodean el desarrollo de una empresa y desde su implementación hasta la consolidación del plan de acción. Es decir, una de las técnicas de mayor versatilidad y que para mejorar su eficiencia se puede combinar con otras técnicas, especialmente en la etapa de recolección de la información. De acuerdo a lo anterior se señala que:

La DOFA es una técnica de análisis organizacional, que se apoya en el estudio de distintos datos de la empresa, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio. Lo que facilita la toma de decisiones dependiendo de los resultados obtenidos. Los autores afirman que

la aplicación de esta técnica es muy sencilla y está determinada por la configuración de la matriz que se presenta, lo que facilita el respectivo análisis. Por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización (contexto, actores, entre otros).

Figura.6 Ejemplos de aspectos internos y externos de una empresa.

Aspectos internos	Aspectos externos
Directiva	Económico
Financiera	Político
Tecnológica	Social
Competitiva	Tecnológico
Talento humano	Competitivo
	Geográfico

Fuente: Tomado de (SENA, 2004).

Para realizar este análisis se sigue el siguiente procedimiento:

1. Identificación de los factores internos: fortalezas y debilidades.
2. Elaboración del cuadro matriz de evaluación interna.
3. Identificación de oportunidades y amenazas.
4. Elaboración del cuadro matriz de evaluación externa.
5. Relacionar las características o aspectos seleccionados que se quieren observar en las dos evaluaciones y se colocan luego en un cuadro estableciendo las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.
6. Definir y elaborar las estrategias a implementar.

Misión, visión y objetivos empresariales

En el marco del proceso de un diagnóstico organizacional, es importante identificar y analizar los aspectos que dieron origen y justificaron la creación y existencia de la empresa, la cual ha nacido para satisfacer alguna necesidad de sus integrantes. En el contexto rural estas necesidades pueden estar relacionadas con la generación de nuevas fuentes de empleo, aumentar los volúmenes de producción o proveer algún tipo de servicio. Para buscar cumplir con los objetivos planteados, los miembros de cada organización deben pensar y analizar cuáles son las rutas más convenientes, además, que se encuentren al alcance de sus posibilidades.

Teniendo en cuenta lo anterior se señala que:

La misión es la razón de ser de la empresa, define una identidad corporativa clara y determinada, ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que los miembros de la empresa la identifiquen y respeten.

Para el caso de la visión, la definen como el horizonte a dónde quiere llegar la empresa en un futuro alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Allí se debe incorporar tanto la visión del usuario externo, como la del interno.

Mientras que los objetivos empresariales son los propósitos de la organización en función al tiempo, se refieren a un resultado concreto que se desea lograr dentro de un periodo específico. Los objetivos sirven para el desarrollo de metas y definición de acciones.

El hecho de conocer la misión, la visión y los objetivos de una organización se constituye en una herramienta metodológica que orienta el proceso de formulación del plan de acción, es necesario confrontar lo establecido con lo hallado en los procesos operativos en su distinta área de la empresa. Estas discrepancias son el argumento para entrar a implementar las estrategias y comienza el proceso de cambio.

Criterios de la misión: Los criterios que deben tener en cuenta para la elaboración de la misión institucional son los siguientes:

1. Tiene que ver con lo que la institución quiere y por qué lo quiere.
2. Debe establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la organización o empresa.
3. Los escenarios actuales y posibles, en los que se mueve la organización.
4. Proporcionar un marco de regencia para todas las decisiones de la planeación importante para la organización.
5. Obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto de la organización.
6. Atraer la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización.
7. Responder a cuestionamientos:
 - ¿Qué hacer?
 - ¿Para qué se hace?
 - ¿Cómo se hace?
 - ¿Por qué se hace?

Criterios de la visión

Cuando se habla de visión se refiere a los sentimientos y valores más profundos del ser humano que hacen parte de la institución. Para ello se debe considerar estos criterios en su formulación:

1. Tener en cuenta que cuando se habla de visión, se refiere al pensamiento de la empresa que se quiere en el futuro.
2. Debe ser breve y concisa.
3. Fácil de captar y recordar.
4. Debe estar cargada de inspiración y plantear retos para su logro.
5. Debe ser creíble y estar acorde con la misión y los objetivos institucionales.
6. Busca ser punto de consenso de todos los actores involucrados en el desarrollo de la organización.
7. Muestra el espíritu institucional.

Criterios de los objetivos empresariales

Estos se relacionan con los propósitos a corto, mediano y largo plazo que tiene la empresa u organización, que permiten obtener los resultados esperados. Para su elaboración se deben considerar los siguientes criterios:

1. Deben ser específicos y medibles, es decir, que no generalicen y establezcan propósitos alcanzables en determinado tiempo.
2. Deben establecerse positivamente.
3. Se deben elaborar en tiempo futuro.
4. Deben ser flexibles, lo que facilita su adopción a las diferentes situaciones que se puedan presentar.
5. Deben ser coherentes, es decir, que debe definirse teniendo en cuenta que éste debe ser funcional para la empresa y sus actividades comerciales.
6. Los objetivos pueden ser a:
 - Corto plazo: se desarrolla en un tiempo menor a un año, se denominan también los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa.
 - Mediano plazo: se desarrolla en un periodo de tres a cinco años, se llaman también los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la compañía.
 - Largo plazo: son los objetivos y metas que la empresa desea alcanzar en un plazo de más de cinco años.

2.7 Estudio de algunos modelos para la realización del diagnóstico organizacional.

2.7.1 Modelo FODA

El Análisis DAFO también conocido como Matriz o Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas o Riesgos. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo
- Análisis Interno
- Confección de la matriz FODA
- Determinación de la estrategia a emplear

2.7.1.1 Análisis externo.

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

A- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

B- De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

- Tendencias fiscales
- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

1. Legislación.

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

2. Económicas.

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

3. De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

4. De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

B- Determinación de cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Puede haber circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son: ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para

poder sortearla. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

2.7.1.2 Análisis Interno.

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA, corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control. Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto? deben eliminarse.

Figura.7 Matriz DAFO.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: Tomado de (Camacho, 2012)

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

2.7.2 Modelo de sistemas generales o tridimensionales de Patrick Williams.

Este modelo considera a la organización integrada por cuatro subsistemas básicos:

Subsistema humano.

Compuesto por la gente que proporciona a la organización habilidades, conocimientos e ideas técnicas y administrativas. También incluye aspectos tales como motivos, necesidades, expectativas, modos de pensar y actuar.

Subsistema tecnológico.

Está conformado por la tecnología, herramientas, maquinaria, procesos y métodos técnicos requeridos para producir bienes y servicios.

Subsistema administrativo.

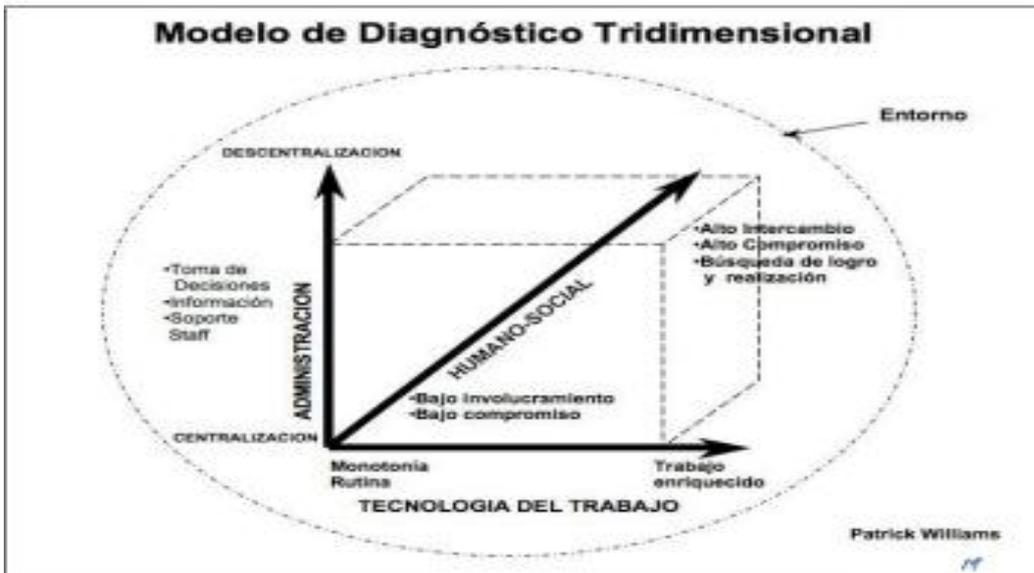
Configurado por la estructura organizacional, funcional y las responsabilidades. Altamente influenciado por la tecnología de la organización e incluye aspectos tales como políticas, procedimientos, reglas administrativas, sistemas y estilos de supervisión, la forma en que se

toman decisiones, el sistema de castigos y recompensas y todos los aspectos utilizados para facilitar el proceso administrativo de la compañía.

Subsistema entorno.

Considera el contexto externo, interno y competitivo.

Figura.8 Modelo de diagnóstico tridimensional

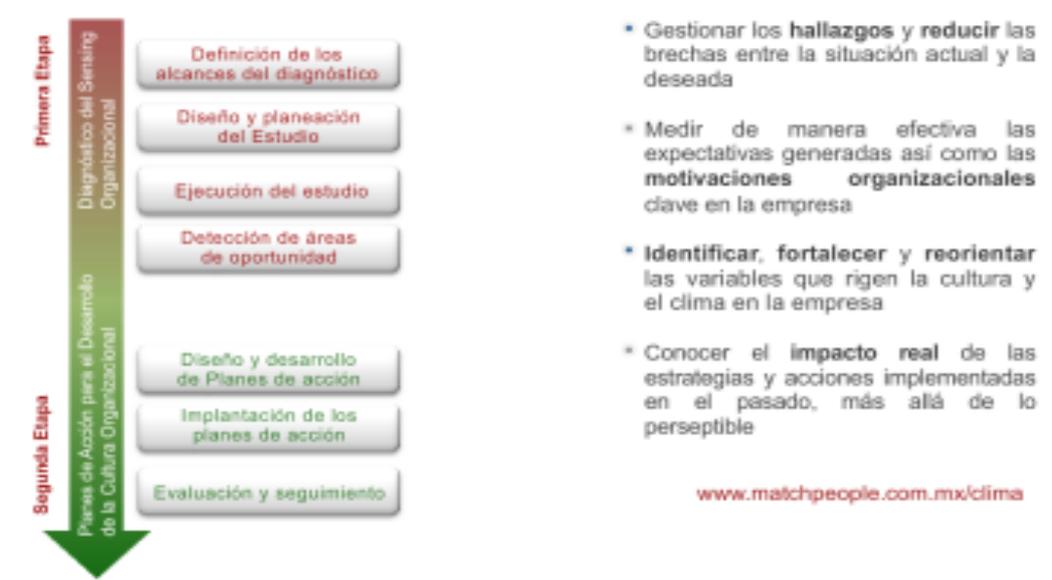


Fuente: Tomado de (Camacho, 2012)

2.7.3 Modelo de diagnóstico tipo Sensing de Leonard Schiesinger.

Constituye una intervención positiva, estructurada y planeada que permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano tiene de sus características como empresa.

Figura.9 Diagrama de la Aplicación del Sensing.



Fuente: Tomado de (Camacho, 2012)

El modelo H.P.O. Busca analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la forma que ha seguido para determinarlas, y el modo en que el líder ha contribuido a esto. Por tanto, es importante que se analicen las características de las personas que ocupan el primer y segundo nivel de la jerarquía, es decir el liderazgo.

2.7.4 Modelo H.P.O. (HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION) de Kurt Lewin y Weisbord

Un HPO es una organización que se centra en aportar lo mejor de la gente. Una organización que se posiciona como un HPO se diseña para producir resultados sostenibles. La organización debe cumplir con cualidades específicas normalmente atribuidas a ser de alto rendimiento con el fin de ajustarse a este modelo. El énfasis en el capital intelectual, es decir, el capital intelectual es la base para HPOs. Principales Componentes utilizados en HPO's

- Participación de los empleados
- Auto-dirigir equipos de trabaja.
- Tecnologías integradas de producción.
- Aprendizaje organizacional.
- Enfoque en gestión de la Calidad Total y mejora continua
SUBSISTEMAS.
- Análisis del liderazgo.
- Análisis de las estrategias de la organización.
- Análisis de la eficacia.

2.7.5 Análisis del Campo de Fuerzas de Kurt Lewin.

Descripción.

En su aplicación se dan tres fases, descongelamiento, movimiento y recongelamiento. Su procedimiento se basa en determinar el o los problemas, identificar o describir la situación actual, la meta y los cambios deseados en términos concretos. Se enlistan los factores que pueden influir sobre la situación. Como factor básico se identifican las fuerzas impulsoras y las restrictivas; por último se desarrolla una estrategia para lograr el cambio.

Subsistemas.

- Fuerzas impulsoras.
- Fuerzas restrictiva.

Establecido en el área de desarrollo organizacional.

¿Cuál es el propósito?

- Identificar los obstáculos que se interponen en la búsqueda de un objetivo.

¿Cuándo es útil?

- Cuando se está atascado
- Cuando se busca causas y soluciones posibles

¿Qué resultados se puede esperar?

- Ampliar las perspectivas identificando emociones negativas (fuerzas frenadoras) y hechos que enfatizan la necesidad de cambio (Fuerzas dinamizadoras)

¿Cómo funciona?

- Presenta los elementos positivos o fuerzas frenadoras y los elementos negativos o fuerzas dinamizadoras de una situación para que sean comparados fácilmente.
- Fuerza a las personas a pensar juntas cerca con respeto a la prioridad relativa de los factores que se encuentran a cada lado de la hoja de balance.
- Promueve la reflexión honesta acerca de las verdaderas raíces de un problema y acerca de su solución.

¿Cómo lo hago?

- Escribe una letra T grande en una rota folio.
- Arriba de la T escriba el asunto o problema que piensa analizar.
- A la derecha de la parte superior de la T escriba una descripción de la situación ideal que quisiera lograr.
- Analice las fuerzas que lo están llevando hacia la situación ideal. Estas fuerzas pueden ser internas o externas. Escríbalas en el lado izquierdo inferior de la T.
- Analice las fuerzas que están restringiendo el movimiento hacia el estado ideal. Escríbalas en el lado derecho.
- Priorice las fuerzas motrices que pueden ser fortalecidas o identifique las fuerzas que restringen que permitirían más movimiento hacia el estado ideal en caso de ser eliminadas.
- Logre un acuerdo a través del análisis o usando métodos de clasificación como la técnica del grupo nominal y la multivotación.

2.7.6 Modelo de Marvin Weisbord.

Propósitos, fines y objetivos.

Se refiere a la misión, objetivos estratégicos y operativos de la organización.

Estructura Funcional.

Relativa a la forma en que se han dividido las funciones y responsabilidades dentro de la compañía.

Dirección-Liderazgo.

Relacionado con la forma de ejercer la autoridad en todos los niveles organizacionales.

Relaciones formales y no formales.

Referido a las formas en que se desarrolla la interacción entre los integrantes de la empresa, tanto a nivel formal como informal, es decir, como se lleva a cabo la comunicación.

Estímulos económicos y de desarrollo.

Se refiere a los modos en que la institución incentiva a sus miembros, tanto en el plano económico, pago de sueldos y prestaciones; como en el de posibilidades de hacer carrera en la empresa.

Mecanismos de ayuda.

Sistemas de apoyo administrativo, computadoras, maquinaria y equipo de oficina.

2.8 Estructura productiva de las APA en la provincia de Villa Clara.

La empresa azucarera de Villa Clara está compuesta por 10 UEB las cuales están organizadas de la forma que se muestra en la figura siguiente:

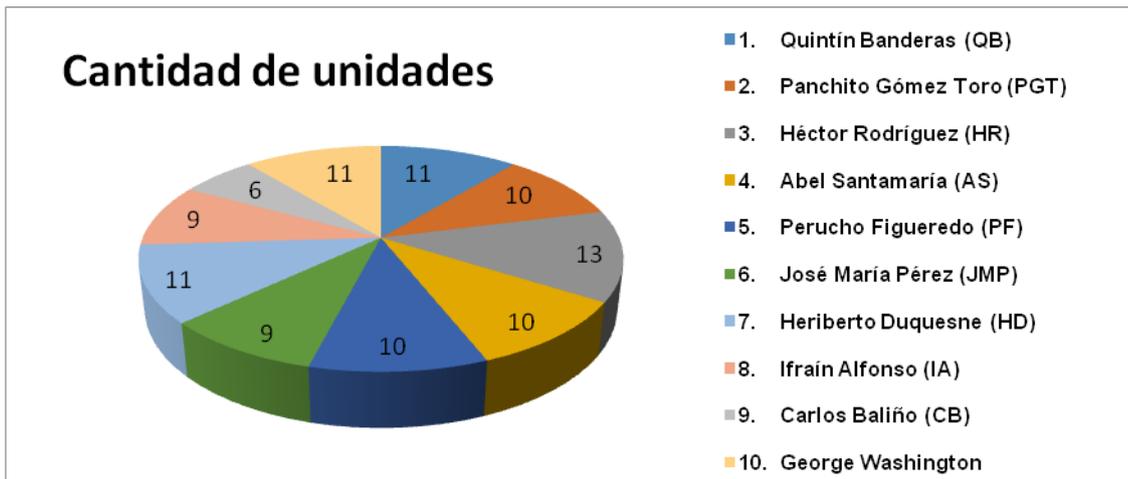
Tabla.1 Cantidad de unidades por UEB.

Unidades empresariales de Base (UEB)	Cantidad de unidades
1. Quintín Banderas (QB)	11
2. Panchito Gómez Toro (PGT)	10
3. Héctor Rodríguez (HR)	13
4. Abel Santamaría (AS)	10
5. Perucho Figueredo (PF)	10
6. José María Pérez (JMP)	9
7. Heriberto Duquesne (HD)	11
8. Ifraín Alfonso (IA)	9
9. Carlos Baliño (CB)	6
10. George Washington	11
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico de pastel se muestran las UEB y sus respectivas cantidades de unidades. Del mismo se puede apreciar que la UEB Héctor Rodríguez (HR) cuenta con 13 unidades por lo que es la mayor en la empresa AZCUBA de la provincia de Villa Clara y a su vez la de mayor por ciento. Seguidamente se encuentran "Quintín Banderas (QB)", "Heriberto Duquesne (HD)" y "George Washington (GW)" con 11 unidades.

Gráfico.1 Cantidad se unidades de cada UEB



Fuente: Elaboración propia.

2.8 Cantidad de producciones agropecuarias que se desarrollan en las APA.

El siguiente gráfico muestra la representación gráfica del **anexo 1** el cual brinda la información del plan de producción de siembra de frutales en el año 2017. El mayor porcentaje de producción de frutales está en la UEB "Perucho Figueredo" que aunque no es la que cuenta con mayor cantidad de unidades pues en lo que va de año esta muestra la mayor cantidad de productos.

Gráfico.2 Plan de producción 2017 de siembra de frutales.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anexo 1.

En las APA de la empresa provincial azucarera de Villa Clara se producen cierta cantidad de productos agropecuarios como son las viandas tanto para el consumo de la población como para distintas empresas. Por tanto en la representación gráfica del **anexo 3** donde muestra el plan de producción total de viandas de la empresa en el 2017. El producto con mayor producción es la yuca con un total de 3558,9 toneladas en lo que va de año.

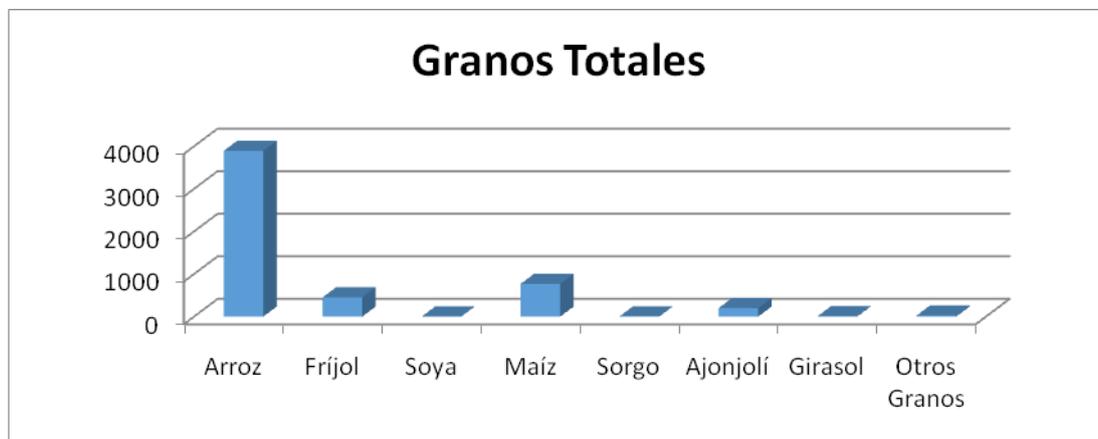
Gráfico.3 Plan de producción 2017 de viandas.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anexo 3.

El siguiente gráfico muestra la cantidad total de granos cultivados en la provincia en lo que va de año 2017. En la misma se aprecia una gran producción de arroz con un total de 3893,3 toneladas logrando así el abastecimiento para la población como para los trabajadores de las UEB. La soya es el producto con un total de 0,5 toneladas convirtiéndose el mismo en el de menor producción.

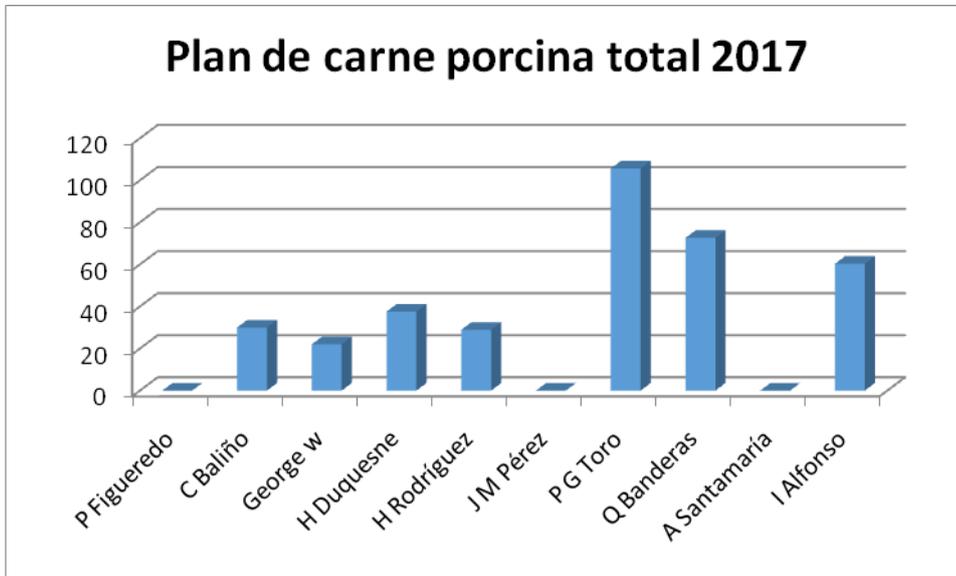
Gráfico.4 Producción total de granos en año 2017.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anexo 3.

El gráfico a continuación muestra el plan de carne porcina total del año 2017 donde claramente se aprecia que la UEB con mayor producción es "Panchito Gómez Toro". Con un total de 105,6 toneladas esta supera a la UEB "Héctor Rodríguez" que es la mayor en cantidad de unidades empresariales y a su vez debe ser la de mayores producciones.

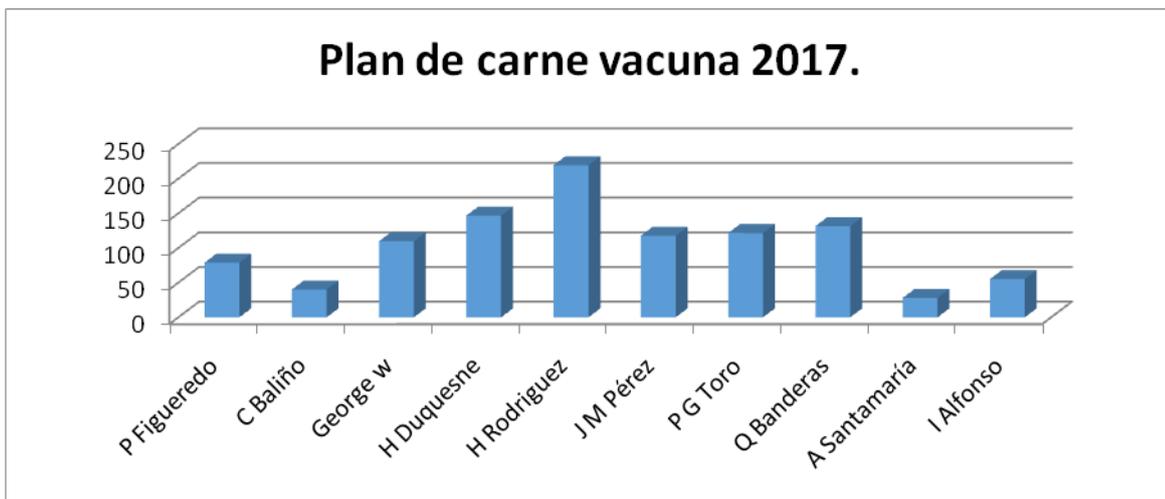
Gráfico.5 Plan de carne porcina total 2017.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anexo 4.

El gráfico a continuación muestra el plan de carne vacuna de la empresa en el año 2017. El de mayor producción es la UEB "Héctor Rodríguez" con una cantidad total de 219,5 toneladas lo que cumple muy por encima de las demás unidades de la empresa.

Gráfico.6 Plan de carne vacuna 2017.

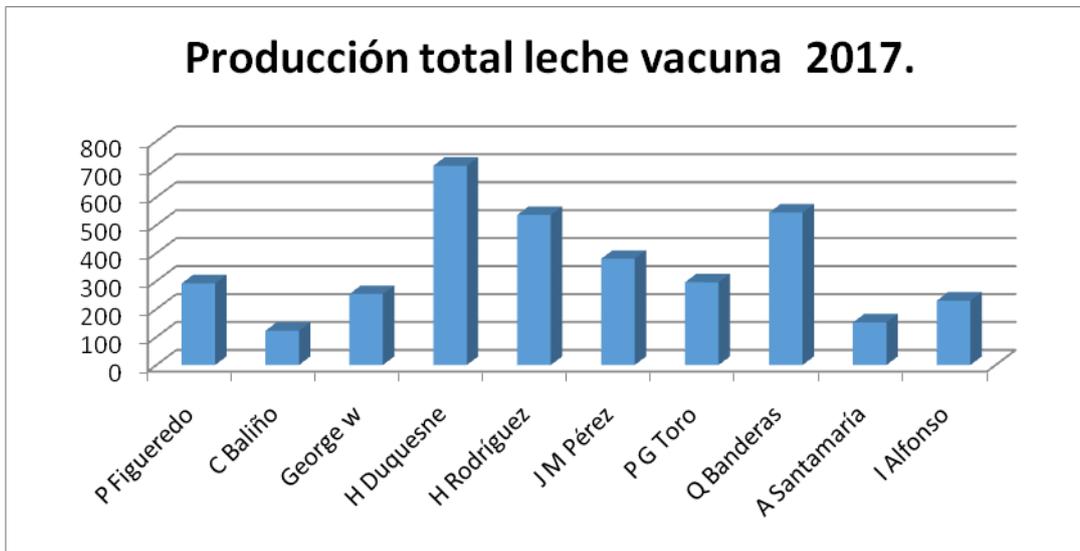


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anexo 5.

El gráfico a continuación muestra la producción de leche vacuna en el año 2017 para un total de 3520,0 miles de litros en lo que va de año. La UEB con mayor producción es "Héctor Rodríguez"

con un total de 536,6 miles de litros para lograr la satisfacción de sus trabajadores además de las expectativas de los clientes.

Gráfico.7 Producción de leche vacuna en el año 2017.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anexo 6.

2.9 Principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes en la actividad de comercialización de algunos de las producciones agropecuarias para la demanda estatal, las APA y otros destinos.

La matriz DAFO aplicada a la actividad de la producción agropecuaria en AZCUBA y su comercialización fue establecida a través de los métodos empíricos aplicados en la investigación como las entrevistas, análisis de documentos y la observación directa en las APA para obtener la información primaria acerca de la actividad comercializadora en las mismas.

Primer trimestre del 2017

En lo externo

Amenazas

1. Cambio climático y sus consecuencias.
2. Incógnita a corto y mediano plazo con los precios de los insumos y servicios.
3. Insuficiente e inestable suministro de equipamiento e insumos para la actividad.
4. No acceso ordenado y sistemático a las necesidades de medicamentos para la producción pecuaria.
5. Insuficiente disponibilidad de sistemas de riego para dedicarlos a estas producciones.
6. Nivel de anticipos y salarios que pagan los productores individuales en la actividad agropecuaria

Oportunidades

1. Política de precios de venta de las producciones que aplica el país.
2. Procurar la seguridad alimentaria con producciones propias.
3. Potenciar la sustitución de importaciones.
4. Alta demanda de las producciones pecuarias incluida la leche.
5. Política hidráulica que se desarrolla por el país.
6. Acceso ordenado a los mercados agropecuarios.
7. Incremento creciente de la demanda por el sector del turismo.
8. Disponer del recurso tierra para el desarrollo de las producciones.
9. Política y medidas del país en cuanto a la conservación de suelos.
10. Política y medidas del país en cuanto a la eliminación de marabú.

En lo interno

Debilidades

1. Insuficiente preparación y logística para asumir las consecuencias del cambio climático.
2. Se requiere profundizar en los conocimientos sobre la legislación y procedimientos. de la contratación económica y su aplicación en la producción y comercialización de las producciones agropecuarias y accionar con la misma.
3. Determinadas UPC vinculadas al Sistema de AZCUBA no disponen del área para dedicarla a producciones agropecuarias.
4. No aprovechamiento de las posibilidades que se dispone en cuanto al intercalamiento de las producciones con caña y/o en rotación de tierras en caña reposición.
5. Problemáticas no resueltas en la compra de animales por parte de TECNOAZUCAR.
6. Se requiere potenciar el análisis económico productivo de la gestión agropecuaria en todas las instancias del Sistema de AZCUBA y la Empresa Azucarera.
7. Se requiere adecuar soluciones para el control de los costos de producción con la problemática de la no inclusión de los anticipos en los costos.
8. No se cuenta en todos los casos con las fichas de costos actualizadas y ajustadas a las características tecnológicas y productivas de cada entidad.
9. Se requiere profundizar en la elaboración de expedientes de ajustes por faltantes y/o pérdidas asociadas a la gestión agropecuaria.

10. Incrementar acciones de control de las producciones agropecuarias desde los centros de producción hasta su entrega en almacenes o centros de recepción de las mismas.

Fortalezas

1. Demanda interna creciente de alimentos para el consumo interno dentro del Sistema de AZCUBA.
2. Capital humano con conocimientos y experiencias en estas producciones.
3. Contar con producciones y residuos de la agroindustria azucarera para potenciar la producción agropecuaria.
4. Contar dentro del Sistema del Grupo Empresarial AZCUBA con una estructura que incluye la atención y desarrollo de las producciones agropecuarias y su comercialización en cuanto proceda.
5. Disponer de la logística de talleres en función de las necesidades de las producciones agropecuarias.
6. Se incluyen las producciones agropecuarias dentro de los Sistemas de Pago que se aplican por AZCUBA.
7. Se cuenta con fichas de costos para estas producciones adecuadas a las necesidades y posibilidades de las entidades del Sistema de AZCUBA.

2.10 Principales estrategias de trabajo a la actividad comercialización de las producciones agropecuarias en AZCUBA.

Estrategia N°1: Mejora de la atención al hombre a través de perfeccionamiento de las formas y sistema de pago y el anticipo de los salarios que se le pagan a los productores individuales en la actividad agropecuaria.

Estrategia mini-maxi $F_2 F_6 A_6$

Estrategia N°2: Mejora de las producciones agropecuarias a través del incremento de acciones de control de las producciones agropecuarias desde los centros de producción hasta su entrega en almacenes o centros de recepción de las mismas.

Estrategia mini-mini $D_{10} A_4$

Estrategia N°3: Mejora de la tecnología puesto que no se cuenta en todos los casos con las fichas de costos actualizadas y ajustadas a las características tecnológicas y productivas de cada entidad además de Insuficiente e inestable suministro de equipamiento e insumos para la actividad.

Estrategia mini-mini $D_8 A_3$

Estrategia N°4: La comercialización es necesaria mejorarla a través de la profundización en los conocimientos sobre la legislación y procedimientos de la contratación económica y su aplicación en la producción y comercialización de las producciones agropecuarias.

Estrategia maxi –mini D₂ O₄

Estrategia N°5: Mejora en la gestión económica potenciando la sustitución de importaciones contando con fichas de costos para estas producciones adecuadas a las necesidades y posibilidades de las entidades del Sistema de AZCUBA.

Estrategia maxi – maxi O₃ F₇

Para la realización de la jerarquización de las estrategias son tomados como expertos los 3 trabajadores directos al proceso de comercialización de los productos agropecuarios en la empresa. Los mismos son mostrados en la tabla siguiente

Tabla.2 Relación de expertos seleccionados.

Nombre y apellidos	Responsabilidad que desempeña	Años de experiencia
Nelio Fidel Bacallao	Jefe de grupo de producción agropecuaria	30
Inocencio Martínez Cordero	Especialista de producción agropecuaria	30
Aníbal González Sosa	Especialista de producción agropecuaria	15

Fuente: Elaboración propia.

Tabla.3 Jerarquización de las estrategias utilizando la técnica de grupos nominales.

	Experto N°1	Experto N° 2	Experto N°3.	Total.
Estrategia 1	4	5	2	11
Estrategia 2	2	4	3	9
Estrategia 3	3	2	5	10
Estrategia 4	1	1	1	3
Estrategia 5	5	3	4	12

Fuente: Elaboración propia.

La jerarquización de las estrategias esta dado desde 1 hasta 5 donde 1 es la más importante y n que en este caso es la cantidad de estrategias planteadas, por lo tanto toma el valor de 5 siendo así el menos importante para escoger a través de la respuesta de los expertos cual es la estrategia de mayor importancia para el proceso de comercialización de los productos agropecuarios.

Al realizar el cálculo total de la jerarquización se llegó al siguiente resultado. La estrategia 4 de comercialización es la de menor valor y a su vez la más importante por lo que queda ordenada de la siguiente manera:

1. Estrategia 4.
2. Estrategia 2
3. Estrategia 3
4. Estrategia 1
5. Estrategia 5

2.11 Conclusiones parciales del capítulo II.

1. Varios son los conceptos de diagnóstico pero el más ajustable a la investigación es: “El diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.
2. El diagnóstico tiene diversos modelos tales como el modelo FORD, Modelo de sistemas generales o tridimensional de Patrick Williams, Modelo de diagnóstico tipo Sensing de Leonard Schiesinger, Modelo H.P.O. (HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION) de Kurt Lewin y Weisbord, Análisis del Campo de Fuerzas de Kurt Lewin, Modelo de Marvin Weisbord los cuales son muy importantes para una empresa.
3. La empresa azucarera de Villa Clara está compuesta por 10 Unidades Empresariales de Base de las cuales con la interpretación de gráficos la más grande es Héctor Rodríguez que en su mayoría es la de mayor cantidad de producciones tales como la de carne vacuna y leche.
4. La matriz DAFO realizada encuentra diversas debilidades de la entidad tales como la insuficiente preparación y logística para asumir las consecuencias del cambio climático además de amenaza como la insuficiente disponibilidad de Sistemas de Riego para dedicarlos a estas producciones.

5. A través de la matriz realizada se llevaran a cabo diversas estrategias tanto en la mejora de la comercialización, de las producciones agropecuarias, de la atención al hombre y de la tecnología lo que ayuda a la comprensión de las necesidades de la empresa.
6. Con el diagnóstico realizado en la empresa se lleva a cabo un procedimiento para la mejora del proceso comercializador en la misma el cual se mostrará en el posterior capítulo de la investigación.



Capítulo III

Capítulo III: Acciones orientadas a la mejora del proceso comercialización de las producciones agropecuarias en la empresa provincial de AZCUBA en la provincia de Villa Clara.

3.1 Introducción

En este capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos de la investigación. Se establece un procedimiento el cual debe ser utilizado para la mejora del proceso de comercialización de las producciones agropecuarias en la empresa provincial azucarera de Villa Clara además de un sistema de medidas.

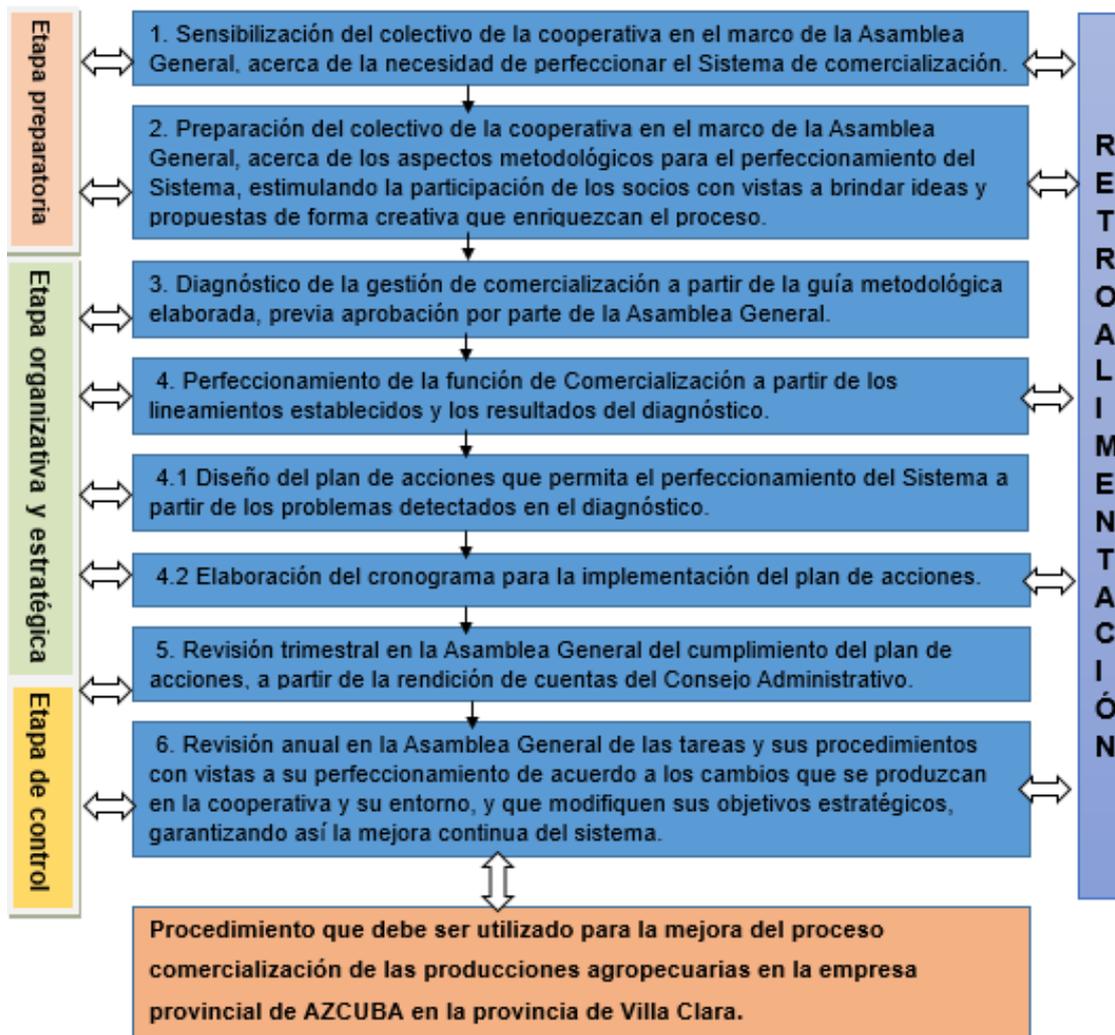
3.2 Procedimiento que debe ser utilizado para la mejora del proceso de comercialización de las producciones agropecuarias en la empresa provincial de AZCUBA en la provincia de Villa Clara.

Pasos del procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de comercialización.

A través de (Lorenzo and Dí, 2016) fueron tomadas ideas para el perfeccionamiento del sistema de comercialización en las APA se proponen los siguientes pasos:

1. Sensibilización del colectivo de la cooperativa en el marco de la Asamblea General, acerca de la necesidad de perfeccionar el Sistema de comercialización.
2. Preparación del colectivo de la cooperativa en el marco de la Asamblea General, acerca de los aspectos metodológicos para el perfeccionamiento del Sistema, estimulando la participación de los socios con vistas a brindar ideas y propuestas de forma creativa que enriquezcan el proceso
3. Diagnóstico de la gestión de comercialización a partir de la guía metodológica elaborada, previa aprobación por parte de la Asamblea General.
4. Perfeccionamiento de la función de comercialización a partir de los lineamientos establecidos y los resultados del diagnóstico.
 - 4.1 Diseño del plan de acciones que permita el perfeccionamiento del Sistema a partir de los problemas detectados en el diagnóstico.
 - 4.2 Elaboración del cronograma para la implementación del plan de acciones.
5. Revisión trimestral en la Asamblea General del cumplimiento del plan de acciones, a partir de la rendición de cuentas del Consejo Administrativo.
6. Revisión anual en la Asamblea General de las tareas y sus procedimientos con vistas a su perfeccionamiento de acuerdo a los cambios que se produzcan en la cooperativa y su entorno, y que modifiquen sus objetivos estratégicos, garantizando así la mejora continua del sistema. Se puede resumir el proceso metodológico mediante la siguiente figura:

Figura.10 Proceso para la implementación del procedimiento.



Fuente: Elaboración propia.

3.3 Sistema de medidas dirigidas a la mejora del proceso de comercialización.

3.3.1 Sistema de medidas dirigidas a la mejora del proceso de comercialización en el país.

Según (Precios, 2016) se da continuidad al conjunto de medidas encaminadas, entre otros propósitos, a aumentar de manera gradual la capacidad de compra del peso cubano, se ha adoptado un conjunto de acciones para incrementar el acopio de productos agropecuarios de alta demanda y su comercialización a la población a precios máximos establecidos

En el Informe Central al 7mo. Congreso del Partido, al abordar el comportamiento de los precios de los productos agropecuarios, se plantea: Aunque comprendemos que el factor primordial en el crecimiento de los precios reside en un nivel de producción que no satisface la demanda y que el avance en esta materia está condicionado por factores objetivos y subjetivos, no poden quedarse

con los brazos cruzados ante la irritación de los ciudadanos por el manejo inescrupuloso de los precios por parte de intermediarios que solo piensan en ganar cada vez más.

En tal sentido, en correspondencia además con la información brindada al pueblo el pasado 22 de abril de 2016 y dando continuidad al conjunto de medidas encaminadas, entre otros propósitos, a aumentar de manera gradual la capacidad de compra del peso cubano, se ha adoptado un conjunto de acciones para incrementar el acopio de productos agropecuarios de alta demanda y su comercialización a la población a precios máximos establecidos. Ello constituye una protección al consumidor y a los productores agropecuarios, pues asegura estabilidad en los niveles de precios.

Previo a estas decisiones, el Ministerio de la Agricultura desplegó un proceso de discusión con los productores, comercializadores y el sistema empresarial.

Estas medidas surten efecto a partir del martes 3 de mayo del 2016, para lo cual se han publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba las Resoluciones 157-C y 162, del Ministerio de Finanzas y Precios, que establecen entre otros aspectos:

1. Precios máximos de venta a la población de productos agrícolas seleccionados.
2. Los precios máximos se corresponden con los productos de primera calidad, de acuerdo con las regulaciones vigentes. A los de segunda se les aplica un descuento del 20 % y a los de tercera un 40 %.
3. Los precios tienen en consideración las épocas de cada cultivo: la óptima, donde los rendimientos son superiores; y fuera de esta, en que disminuyen.
4. Estos precios se establecen para todos los tipos de mercados agropecuarios, excepto los de Oferta y Demanda, y en el caso de la provincia de La Habana además para los Trabajadores por Cuenta Propia autorizados a ejercer esta actividad.
5. De manera excepcional podrán mantenerse algunos mercados agropecuarios donde a la calidad del producto se le reconoce un valor agregado en su oferta.
6. Para el resto de los productos agrícolas que se acopian por empresas estatales, con precios no centralizados, se fijan márgenes comerciales que no excedan el 40 %, lo cual favorece que no se incrementen excesivamente los precios a la población.
7. Estabilidad alcanzada en el pago a los productores, logrando cerrar el ciclo antes de los 7 días.
8. Garantía de los envases para facilitar el acarreo de los productos.
9. Adquisición de equipos y remolques para el traslado de la mercancía.
10. Activación de los gestores de Acopio por zonas.
11. Incremento de los puntos de venta y mercados.

3.3.2 Sistema de medidas o acciones dirigidas a la mejora del proceso de comercialización en la provincia de Villa Clara a través de las estrategias planteadas.

Mediante las estrategias maestras planteadas en el capítulo anterior es necesaria la implementación de medidas o acciones encaminadas al mejoramiento del proceso de comercialización de productos agropecuarios en la provincia de Villa Clara. A continuación se muestra a través del plan de acción propuesto.

Tabla.4 Plan de acción dirigido a la mejora del proceso de comercialización en la provincia de Villa Clara.

Estrategias	Acción	Responsable	Fecha
Estrategia N°1: Mejora de la atención al hombre a través de perfeccionamiento de las formas y sistema de pago y el anticipo de los salarios que se le pagan a los productores individuales en la actividad agropecuaria.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el contacto de los directivos con sus subordinados a través de reuniones eficientes. 	Director	1 vez al mes
	<ul style="list-style-type: none"> Chequear el cumplimiento de la entrega responsable de materiales y medios de protección al personal (botas, sombrero, camisas, guantes) 	Jefe de seguridad y salud en el trabajo	Cada año
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer cursos de capacitación relacionados con habilidades como la comunicación, la delegación de autoridad y la solución de 	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	Cada 3 meses

	problemas en grupo para obtener mayores logros del personal.		
Estrategia N°2: Mejora de las producciones agropecuarias a través del incremento de acciones de control de las producciones agropecuarias desde los centros de producción hasta su entrega en almacenes o centros de recepción de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a un obrero calificado para el control de la calidad de las semillas, atendiendo a todos los pasos de reclutamiento, selección e integración de personal. 	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	1 de septiembre 2017
	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar el sistema comunicativo de la empresa a través de la conformación de murales y el establecimiento de matutinos informativos, así como vías de retroalimentación (página web; buzón de sugerencias) 	Jefe de Grupo de Cuadros.	30 de julio 2017
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las condiciones del transporte de las producciones y la coordinación logística. 	Jefe de Aseguramiento.	5 de noviembre de 2017

<p>Estrategia N°3: Mejora de la tecnología puesto que no se cuenta en todos los casos con las fichas de costos actualizadas y ajustadas a las características tecnológicas y productivas de cada entidad además de Insuficiente e inestable suministro de equipamiento e insumos para la actividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un sistema de riego que sea de última tecnología y capacitar al personal para su uso. 	Jefe de Desarrollo de Grupo e inversiones.	1 de febrero 2018
	<ul style="list-style-type: none"> Utilización del ferti-riego para la mejora de la calidad de los suelos previa capacitación. 	Director de atención a productores agropecuarios.	15 de octubre 2017
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del trabajo grupal para impulsar proyectos innovativos. 	Jefe de Desarrollo de Grupo e inversiones.	30 de diciembre 2017
<p>Estrategia N°4: La comercialización es necesaria mejorarla a través de la profundización en los conocimientos sobre la legislación y procedimientos de la contratación económica y su aplicación en la producción y comercialización de las producciones agropecuarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir al aumento de la contratación de personal especializado atendiendo los requerimientos de integración. 	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	1 de septiembre 2017
	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos de negociación y contratación con las empresas suministradoras. 	Jefe del departamento de comercial.	20 de octubre 2017
	<ul style="list-style-type: none"> Profundizar la atención personalizada a campesinos y 	Director de atención a productores agropecuarios.	18 de agosto 2017

	cooperativistas.		
Estrategia N°5: Mejora en la gestión económica potenciando la sustitución de importaciones contando con fichas de costos para estas producciones adecuadas a las necesidades y posibilidades de las entidades del Sistema de AZCUBA.	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar las producciones agropecuarias de mayor calidad en la provincia; así como la comunicación con la población acerca de estas producciones y sus condiciones de producción y venta. 	Jefe de Grupo de producciones agropecuarias.	Cada año
	<ul style="list-style-type: none"> Delegar autoridad para lograr una labor más efectiva de los cuadros. 	Jefe de Grupo de Cuadros.	Cada mes
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer mayor atención por parte de la empresa y los consejos populares a quejas, requerimientos y opiniones de la población. 	Especialista de producción agropecuaria.	6 de agosto de 2017

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Valoración del procedimiento en la investigación mediante expertos.

3.4.1 Definición y formulación de las funciones objetivos.

Para que del procedimiento propuesto se obtenga la validación del mismo, se requiere de una concepción adecuada acorde a su realidad.

Esto requiere el **trabajo en grupo de expertos**, por lo que se hizo necesario el cálculo de la cantidad requerida de estos, teniendo en cuenta que el objetivo fundamental del trabajo de los expertos estaba relacionado con la aprobación del procedimiento propuesto, se decidió realizar este cálculo a partir de un método basado en esta distribución (**expresión 1**).

$$n_e = \frac{p(1-p)k}{i^2} \quad (1)$$

Dónde:

Ne: Cantidad necesaria de expertos.

p: error estimado.

i: Precisión deseada en la estimación.

K: Constante computarizada que depende del nivel de confianza (1- α).

Tabla.5 Valores de la constante K para diferentes valores de niveles de confianza.

(1- α)	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

Fuente: Elaboración propia.

El número de expertos (7) fue calculado a partir de establecer los valores siguientes: $p = 0,01$; $i = 0,097$ y $1-\alpha = 0,99$. Se seleccionaron, como miembros del grupo de expertos, a un grupo de directivos la empresa con un promedio de alrededor de 25 años de experiencia en el sector. Se presentó a los expertos una propuesta de funciones objetivos. En la encuesta realizada para la evaluación del procedimiento general propuesto para el desarrollo del trabajo investigativo. Seguidamente, los expertos emitieron, de forma individual, sus criterios sobre el nivel de importancia de cada función objetivo, utilizando para ello una escala de uno (1) a cinco (5), siendo (1) el valor más desfavorable referido a la inclusión de esa función objetivo. Esta escala se estableció de acuerdo al **consenso de los expertos** sobre su ajuste al nivel de detalle requerido, así como a la importancia de la decisión que se aborda.

Tabla.6 Relación de expertos seleccionados.

Nombre y apellidos	Responsabilidad que desempeña	Años de experiencia

Nelio Fidel Bacallao	Jefe de grupo de producción agropecuaria	30
Inocencio Martínez Cordero	Especialista de producción agropecuaria	30
Aníbal González Sosa	Especialista de producción agropecuaria	15
Ramón Andrés Durán Fundora	Director	30
Solangel López Naya	Jefa de grupo de cuadros	28
Kenia Rodríguez Pérez	Desarrollo de grupos e inversiones	15
Amado Cordero López	Director de Atención a Productores Agropecuarios	28

Fuente: Elaboración propia.

Tabla.7 Funciones objetivos para la evaluación del índice de consenso entre expertos.

Funciones Objetivos	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	Valor Promedio	Índice de consenso
1. Es comprensible y flexible el procedimiento.	5	5	5	5	4	5	5	4.85	94.7
2. Es útil para el trabajo.	5	4	4	5	5	4	5	4.57	89.4
3. Se corresponden con las orientaciones establecidas.	5	5	5	5	5	5	5	5	100
4. Apoya al desarrollo de la provincia.	5	5	5	5	4	5	5	4.85	94.7
5. Influye en el logro de los resultados.	4	4	5	5	5	5	5	4.71	91.2

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se agrupó la información aportada por los expertos (**Tabla.6**), calculándose, los valores medios de las puntuaciones otorgadas a cada función objetivo, así como el del nivel de consenso logrado entre estos. El cálculo del nivel de consenso se realizó a partir del **indicador Índice de Consenso (expresión N° 2)**, el cual establece una comparación entre dos desviaciones típicas: la presente en las puntuaciones dadas por los expertos y la máxima posible de acuerdo a la cantidad de expertos y a la escala utilizada. Se consideró como adecuado, un índice mayor que el 80%.

En el análisis de la tabla anterior se observa un nivel consenso total por parte de los expertos en las diferentes funciones objetivos utilizadas en la investigación, observándose valores por encima de un 80%.

$$ICS_{ri} = \left(1 - \frac{S_{ri}}{S_L}\right) \times 100\% \quad (2)$$

Donde:

ICS_i : Índice de Consenso entre los expertos con relación a la función objetivo "i".

S_L : Desviación estándar máxima posible. (**Ver Tabla.7**)

S_{ri} : Desviación estándar del juicio de los expertos con relación a la función "i".

Tabla.8 Valores de la desviación estándar máxima posible para el juicio de los expertos dados a las distintas funciones objetivo.

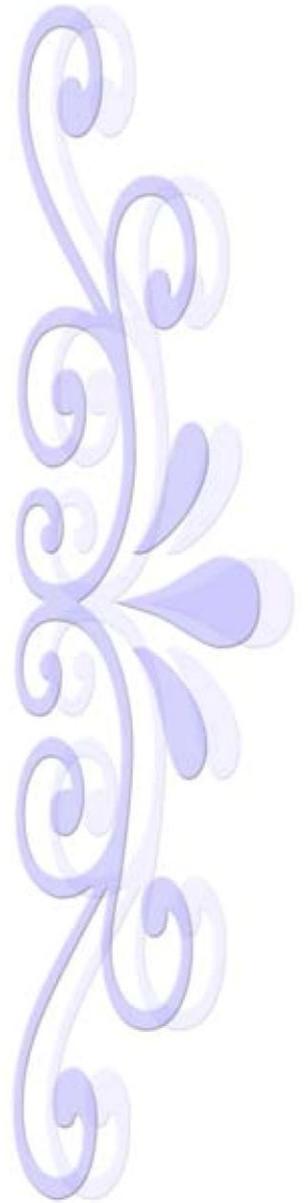
n_e	...	7	8	9	10	11	12	13	14	15	...
S_L	...	2,673	2,673	2,635	2,635	2,611	2,611	2,594	2,594	2,582	...

Fuente: Elaboración propia

3.5 Conclusiones del capítulo III.

1. Los resultados obtenidos de la siguiente investigación fomentaron a la realización de un procedimiento a ser utilizado en la mejora del proceso comercializador de productos agropecuarios de la empresa cuenta con 6 pasos fundamentales.
2. Las medidas o acciones que se adoptaron para mejorar la comercialización de productos agropecuarios es importante para el bienestar de la población y ayuda al aumento de la economía del país.

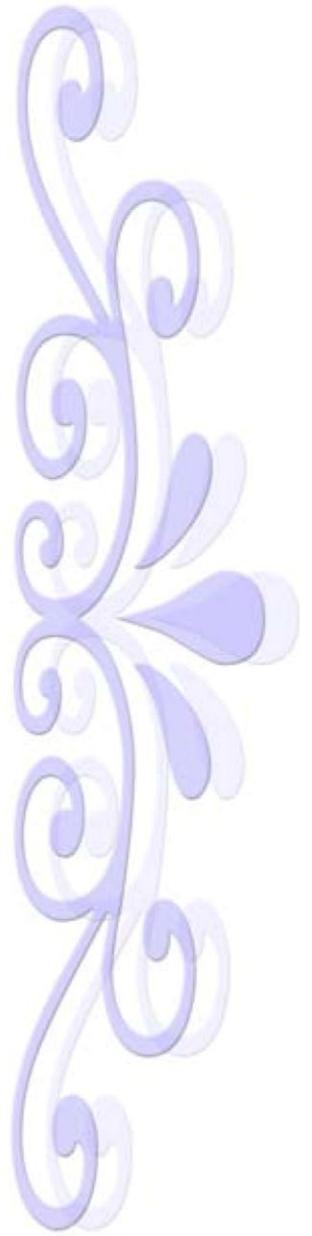
3. La valoración de la investigación mediante expertos a través del método del índice de consenso de las funciones objetivos observándose un nivel de consenso con valores mayores de 80 %.



Conclusiones

Conclusiones generales

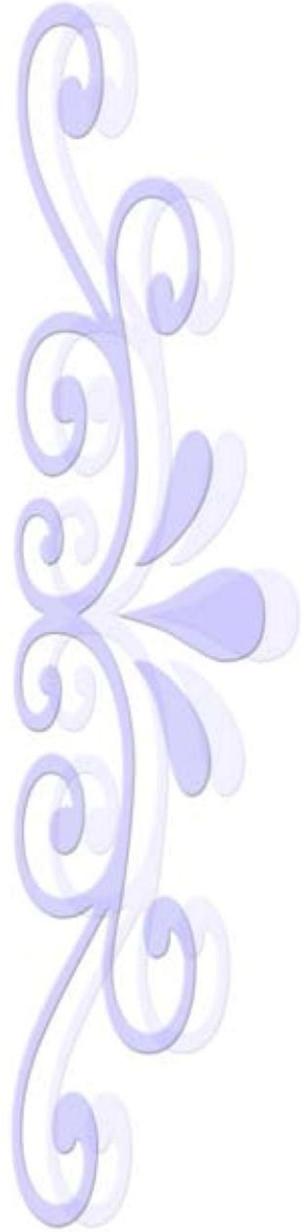
1. Una vez concluida la revisión bibliográfica se comprobó la existencia de numerosos documentos de origen internacional referidos a las funciones generales del ciclo administrativo de dirección (planeación, organización, dirección, regulación o mando, coordinación y control), en la investigación se hace referencia mayormente a la coordinación e integración como papel importante en la comercialización.
2. La continuidad del país en la lucha por mejorar la calidad de los procesos de producción y comercialización están vigentes en los pronunciamientos del Partido y el Gobierno tales como la Primera Conferencia del PCC y los lineamientos de la política económica y social en el VII Congreso del PCC como la transformación del sistema de acopio y comercialización de las producciones agropecuarias mediante mecanismos de gestión más ágiles que contribuyan a reducir las pérdidas, al simplificar los vínculos entre la producción primaria y el consumidor final.
3. La investigación aporta un conjunto de pasos y herramientas orientados a resultados que permiten concretar estrategias para promover el desarrollo local y enfocados en personas al incorporar elementos que permiten analizar la situación particular, intereses y necesidades de los actores en los diferentes eslabones como la matriz DAFO; herramienta que contribuye al enriquecimiento y comprensión de los resultados del diagnóstico estratégico, y por consiguiente a una mejor utilización práctica, pues precisa la información requerida para la solución de los problemas.



Recomendaciones

Recomendaciones generales.

- Extender la aplicación del diagnóstico para el logro de mayores resultados.
- Continuar la presente investigación en aras de perfeccionar el proceso de desarrollo de la actividad comercializadora en las producciones agropecuarias en el país.
- Sistematizar y extender las experiencias y resultados obtenidos de la investigación a todas las provincias del país para disminuir pérdidas sustentables que afecten directamente a la economía y con ello una lograr un aumento en la satisfacción de las demandas de alimento por la población.

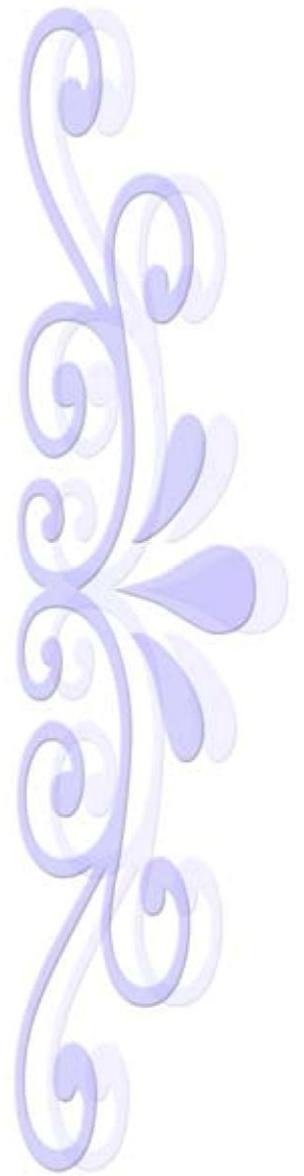


Bibliografía

Bibliografía.

1. ALVAREZ, K. 2010. LA COORDINACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.
2. ÁVALOS, H. C. & DOMÍNGUEZ, A. F. 2005. SISTEMAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA.
3. CAMACHO, I. 2012. Modelos de diagnóstico organizacional.
4. CATTANEO, C. A. & LIPSHITZ, H. 2008. CRITERIOS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS EN PEQUEÑA ESCALA.
5. CORTÉS, J. A. S. 2006. La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior. .
6. CHIAVENATO, I. 2002. *Administración en los nuevos tiempos*
7. CHIMAL, J. C. 2013. Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.
8. DIXON, J., GULLIVER, A. & GIBBON, D. 2001. Sistemas de Producción Agropecuaria y Pobreza.
9. DOMÍNGUEZ, D. B., PALAZUELOS, C. E. M., UNZAGA, G. A. & CARRILLO, K. M. T. 2014. La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16, 278-299.
10. ECHAVE, M. S. 2007. EL ENFOQUE DE SISTEMAS. SISTEMAS DE PRODUCCION AGROPECUARIOS, SISTEMAS AGRARIOS REGIONALES.
11. FERNÁNDEZ, V. H. 2016. Gestión del cambio como proyecto de transformación empresarial. *El diagnóstico organizacional y el proceso de cambio*.
12. FERRIZ, J. B. 2008. La importancia de una buena coordinación. Una cuestión de confianza.
13. FLEURY, A. & MOLLARD, A. 1976. Sistemas de producción agrícola y medio ambiente: contradicciones y perspectivas.
14. GONZALEZ, A. N. 2006. *La agricultura en Cuba. Evolución y trayectoria (1959-2005)*.
15. GONZÁLEZ, A. N. 2008. El sector agropecuario en Cuba. *NUEVA SOCIEDAD*.
16. GONZÁLEZ, A. N. 2010. La cadena comercializadora en el sector agropecuario cubano. *Espacio Laical*, 81-84.
17. GUARNIZO, J. V. & JIMÉNEZ, J. J. 1995. *Fundamentos de administración y dirección de empresas*, España.
18. IBORRA, M., DASÍ, A., DOLZ, C. & FERRER, C. 2014. *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*.
19. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. & CANNICE, M. 2012. *Administración, una perspectiva global*.

20. LORENZO, A. F. & DÍ, Y. D. L. C. 2016. Procedimiento para el perfeccionamiento del Sistema de Comercialización en las Cooperativas de Producción Agropecuaria de la provincia Pinar del Río. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 4.
21. MANSILLA, D. R. 2005. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.
22. MEZA, A. & GONZÁLEZ., P. C. 2003. *EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL; ELEMENTOS,*
23. *MÉTODOS Y TÉCNICAS.*
24. MINTZBERG, H. 2010. El Proceso de Coordinación
25. PCC 2011. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
26. PCC. 2012. PRIMERA CONFERENCIA NACIONAL DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. *Granma*.
27. PCC 2016. Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021 aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016.
28. PÉREZ, L. A. R. & SOLÍS, G. A. P. 2009. LA ORGANIZACIÓN. COMO FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN. "*Contribuciones a la Economía*".
29. PRECIOS, M. D. F. Y. 2016. Medidas para el ordenamiento de la comercialización de productos agrícolas. *Granma*.
30. RAINERI, A. & MARTÍNEZ, A. 1998. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:Un enfoque estratégico y práctico.
31. ROMERO, A. S. 2012. *La importancia del diagnostico en las organizaciones*. [Online]. UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA SISTEMA DE UNIVERSIDAD VIRTUAL Available: <http://Laimportanciadeldiagnosticoenlasorganizaciones.htm>.
32. SENA 1985. La Empresa y los principios Administrativos
33. SENA 2004. Diagnóstico organizacional: generalidades y herramientas.
34. STONER, J. 1989. Marco teorico sobre: Administracion,sistema,Administracion financiera,Gestion y puntos de encuentro. *administracion*.
35. THOMPSON, M. & ANTEZANA, J. 2006. El Proceso Administrativo.
36. TSUBOTA, K. 2000. El estado mundial de la agricultura y la alimentación. *Colección FAO: Agricultura*.



D'neros

Anexos

Anexo.1 Plan 2017 de siembra de frutales por cada UEB y meses.

Empresas	Plan 2017	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
C Baliño	20,0	8,5					7,0	4,5					
George w	15,8		4,1	3,0		2,0	3,0	1,5	0,7	0,5		1,0	
H Rodríguez	20,4	0,5	4,0	2,7	4,8	3,0		1,9	2,5		1,0		
P G Toro	16,0		0,5	1,8	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	0,7		
Q Banderas	12,7			2,0	2,0	2,0	1,0	0,5	2,5	2,3		0,4	
A Santamaría	25,0		0,4	1,5	0,7	2,6	4,0	4,5	4,5	3,5	0,8	1,5	1,0
I Alfonso	12,4				0,5	5,4	3,4	3,1					
H. Duquesne	10,5					0,5	6,5	1,0		2,5			
José M. Pérez	19,2						5,0	4,5	4,0	1,2	1,7		2,8
P. Figueredo	28,0		2,0	2,0	4,0	3,0	1,4		2,9	1,0	6,8	3,9	1,0
Total	180,0	9,0	11,0	13,0	14,0	20,5	34,3	23,5	19,1	13,0	11,0	6,8	4,8

Anexo.2 Plan 2017 de producción de frutales de las UEB por meses.

Empresas	Plan 2017	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
C Baliño	54,9	2,9					5,9	14,6	14,5	3,0	1,5	4,5	8,0
George w	107,4	2,3	3,1	2,0	2,0	6,3	18,5	16,0	26,7	8,5	9,0	2,0	11,0
H Rodríguez	164,9	3,3	6,3	1,7	3,7	13,5	16,3	20,7	24,7	35,7	25,3	6,1	7,6
P G Toro	238,4		3,4	11,1	13,3	30,5	56,0	33,6	57,0	23,5	4,0	2,0	4,0
Q Banderas	89,6		0,6	0,7		4,0	29,2	25,3	15,6	2,1	0,4	4,7	7,0
A Santamaría	105,3	0,5	3,5	3,1	3,5	2,2	8,7	20,9	36,7	6,8	8,2	2,7	8,5
I Alfonso	82,2			1,5	0,5	6,0	21,9	25,2	9,6	1,3	4,2	2,0	10,0
H. Duquesne	158,5	2,3	2,4	4,9	5,6	11,7	18,9	29,9	31,8	20,3	11,4	11,1	8,2
José M. Pérez	106,1			2,5	2,5		4,5	21,5	28,0	5,0	8,5	19,4	14,2
P. Figueredo	92,7		0,5	0,5	0,5	1,3	37,0	33,2	7,2		1,0	4,1	7,4
Total	1200,0	11,3	19,8	28,0	31,6	75,5	216,9	240,9	251,8	106,2	73,5	58,6	85,9

Anexo.3 Plan 2017 de producción de cultivos varios por meses y por sectores.

UM: T

TOTAL EMPRESA

CULTIVO	Plan 2017	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Viandas Total	7753,7	576,0	603,1	607,9	597,8	569,1	516,0	503,4	593,2	726,7	744,0	867,9	848,6
Yuca	3558,9	295,9	293,4	285,3	241,7	240,9	195,6	219,1	269,7	336,1	349,3	431,9	400,0
Boniato	2696,5	180,8	197,5	187,6	199,9	191,4	209,5	192,7	216,5	268,0	259,4	292,8	300,4
Malanga	261,5	12,1	29,3	48,1	62,0	47,5	14,0	0,0	1,6	1,6	13,3	14,2	17,8
Ñame	21,5	5,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,0	8,0
Plátano	1215,3	81,7	82,9	86,9	94,2	89,3	96,9	91,6	105,4	121,0	122,0	121,0	122,4
Hortalizas Total	3149,7	337,3	359,5	384,0	289,0	169,2	167,2	164,9	196,8	221,1	213,6	257,5	389,6
H. Convencionales	2559,1	276,6	304,9	328,9	237,9	125,8	124,4	124,1	156,8	169,1	165,2	207,1	338,3
Col	68,8	3,3	8,0	12,1	9,3	6,0	8,1	0,0	0,0	0,0	0,0	8,5	13,5
Tomate	844,6	136,7	175,0	201,9	138,3	17,5	4,9	0,0	0,0	8,8	15,0	41,6	104,9
Pimiento	9,5	1,8	3,2	2,3	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
Calabaza	1295,1	115,5	86,6	70,9	62,9	77,2	86,5	100,0	136,5	140,0	116,8	121,4	180,8
Pepino	150,6	7,0	9,2	9,3	8,8	18,4	19,8	11,9	12,9	10,0	14,7	16,4	12,2
Cebolla	33,2	2,5	6,7	8,6	4,3	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	2,0	7,1
Ajo	26,5	0,0	11,9	10,7	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1	1,1	0,0
Otras Hortalizas	130,8	9,8	4,3	13,1	11,9	5,6	5,1	12,2	7,4	10,3	15,7	16,1	19,3
H. Intensivas	590,6	60,7	54,6	55,1	51,1	43,4	42,8	40,8	40,0	52,0	48,4	50,4	51,3
Cult. Protegido	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cult. Semiprotegido	26,4	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Organopónicos	386,9	38,8	38,6	40,2	33,4	28,6	29,3	26,3	27,7	27,7	30,4	33,6	32,3

Huertos Intensivos	177,3	19,7	13,8	12,7	15,5	12,6	11,3	12,3	10,1	22,1	15,8	14,6	16,8
Granos Total	5358,2	72,2	51,2	72,2	132,2	31,0	65,2	433,3	840,8	711,5	550,3	1147,6	1250,8
Arroz	3893,3	14,1	7,3	0,0	14,2	0,0	2,5	218,8	510,1	537,5	501,2	1090,9	996,7
Frijol	452,8	46,0	24,8	40,1	83,3	15,3	0,0	0,4	0,0	6,2	0,6	26,8	209,3
Soya	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
Maíz	769,3	5,2	6,5	10,9	23,1	7,6	38,4	175,0	276,2	141,9	35,1	20,2	29,2
Sorgo	6,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	2,0	0,5	0,8	0,0	2,1
Ajonjolí	200,3	6,7	9,3	18,3	11,5	3,7	19,5	34,8	49,7	20,4	10,4	6,5	9,6
Girasol	9,7	0,2	3,0	2,5	0,0	0,2	0,0	1,5	0,0	0,3	0,0	1,0	1,0
Otros Granos	25,6	0,0	0,3	0,4	0,1	4,2	4,8	1,2	2,8	4,7	2,2	2,2	2,7
Subtotal Cultivos Varios	16261,6	985,5	1013,8	1064,1	1019,0	769,3	748,4	1101,6	1630,8	1659,3	1507,9	2273,0	2489,0
Aceite Ajonjolí	27,450	0,100	0,000	0,000	0,300	0,730	2,875	4,655	7,221	5,587	3,491	1,350	1,141

Anexo.4 Plan de carne porcina total 2017.

Empresas	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	total
P Figueredo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
C Baliño	1,0	1,0	2,5	2,5	2,3	2,3	2,3	3,0	3,2	3,5	3,4	3,0	30,0
George w	1,0	1,0	0,0	2,5	1,3	2,3	2,3	2,0	2,2	2,5	2,4	2,5	22,0
H Duquesne	1,8	0,8	2,6	3,8	0,8	3,4	3,6	3,0	4,6	4,3	4,8	4,0	37,6
H Rodríguez	0,8	1,5	1,4	2,0	2,4	2,1	2,9	2,5	3,5	3,4	3,0	3,4	28,9
J M Pérez	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
P G Toro	3,1	8,3	3,3	7,3	10,2	10,4	10,3	10,3	10,9	11,3	10,1	10,1	105,6
Q Banderas	3,0	2,5	3,4	5,8	6,1	8,1	6,6	6,5	8,3	7,3	7,7	7,3	72,6
A Santamaría	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
I Alfonso	0,0	3,4	4,1	5,1	4,4	5,5	5,6	6,4	6,4	6,4	6,9	6,1	60,3
Total	10,8	18,5	17,3	29,0	27,6	34,1	33,6	33,7	39,1	38,7	38,3	36,4	357,0

Anexo.5 Plan de carne vacuna 2017.

Empresas	PLAN 2017	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
P Figueredo	78,8	8,8	2,8	0,0	0,0	10,0	6,1	7,1	5,0	13,9	3,0	15,4	6,8
C Baliño	40,0	4,1	4,3	2,5	2,0	2,0	6,4	3,6	0,6	4,0	4,2	4,8	1,5
George w	109,8	13,5	5,9	3,8	5,3	2,7	4,9	5,4	5,8	17,8	32,2	9,5	3,2
H Duquesne	146,8	10,5	10,0	2,0	15,8	3,2	7,0	13,1	14,4	21,5	10,7	31,7	7,0
H Rodríguez	219,5	13,0	27,0	15,2	8,4	18,0	10,6	10,6	12,0	19,3	9,9	33,0	42,5
J M Pérez	117,8	7,9	5,4	6,5	6,5	2,5	4,4	15,3	5,8	20,6	11,8	17,5	13,6
P G Toro	121,6	3,6	14,9	8,1	13,6	7,8	9,2	11,0	9,0	7,6	15,1	16,2	5,6
Q Banderas	131,6	16,5	9,0	8,8	9,5	6,0	12,0	1,8	4,0	7,0	31,0	10,0	16,0
A Santamaría	28,0	0,8	3,0	2,0	4,0	1,8	5,2	0,0	3,5	0,7	2,0	2,5	2,5
I Alfonso	55,2	4,0	2,0	2,0	6,5	4,8	5,0	2,6	5,0	4,0	8,8	3,0	7,5
Total	1049,0	82,7	84,1	50,9	71,5	58,8	70,7	70,5	65,1	116,3	128,7	143,5	106,2

Anexo.6 Producción total leche vacuna 2017.

Empresas	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
P Figueredo	17,1	17,1	18,1	19,2	22,1	29,3	30,5	30,6	30,5	29,5	27,6	20,0	291,6
C Baliño	6,2	6,5	6,5	10,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	10,6	10,8	122,6
George w	12,2	12,3	12,8	14,7	17,8	28,4	28,4	28,4	28,4	28,3	21,0	21,0	253,7
H Duquesne	44,3	44,4	45,7	52,0	64,2	72,5	72,5	72,5	72,5	68,5	53,9	49,5	712,5
H Rodríguez	32,8	32,7	32,7	39,0	45,3	47,5	52,0	55,0	55,3	55,0	42,6	46,8	536,6
J M Pérez	20,0	20,1	21,9	26,1	27,4	38,1	42,3	42,3	42,3	42,3	30,0	26,9	379,7
P G Toro	20,6	19,4	20,5	23,0	24,0	26,7	26,5	27,0	27,0	27,0	27,0	27,3	296,0
Q Banderas	22,7	21,7	22,3	25,3	42,0	53,5	53,5	65,2	65,2	65,2	55,3	53,0	544,9
A Santamaría	7,3	7,1	7,5	7,5	16,1	18,5	18,5	18,5	18,2	13,0	13,0	7,0	152,2
I Alfonso	17,5	17,2	17,2	17,2	17,2	20,0	20,0	20,0	20,0	22,0	22,0	20,0	230,2
Total	200,7	198,5	205,1	234,0	288,0	346,5	356,2	371,5	371,4	362,8	303,0	282,2	3520,0

Anexo. 7 Otros productos producidos en la empresa como carne ovina, caprina, de conejo, de ave y huevos.

OVINO													
UEB	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
P Figueredo	0,0	0,0	0,5	0,2	0,0	0,5	0,2	0,0	0,4	0,2	0,0	0,4	2,2
C Baliño	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,3
George w	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,4	0,5	0,5	3,2
H Duquesne	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	0,8	0,8	2,0	12,6
H Rodríguez	0,0	0,0	0,1	0,1	0,8	0,6	0,9	0,0	0,1	0,1	0,3	1,2	4,2
J M Pérez	0,3	0,4	0,2	0,0	0,1	0,1	0,2	0,1	0,0	0,1	0,1	0,7	2,5
P G Toro	0,4	0,3	0,2	0,8	0,4	0,6	2,9	2,3	0,0	0,0	1,9	0,6	10,4
Q Banderas	0,4	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,7	3,1
A Santamaría	0,3	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7
I Alfonso	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,3	2,3
Total	2,9	2,7	2,7	2,7	2,9	3,2	5,6	4,0	2,0	1,9	4,2	6,6	41,3

CAPRINO

UEB	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
C Baliño	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
George w	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2	0,7
H Duquesne	0,0	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,5
H Rodríguez	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0
P G Toro	0,0	0,0	0,4	0,1	0,0	0,0	0,2	0,7	0,0	0,0	0,7	0,0	2,3
Q Banderas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
A Santamaría	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
I Alfonso	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,6
Total	0,1	0,2	0,5	0,3	0,2	0,2	1,0	1,0	0,1	0,0	0,8	1,1	5,5

CONEJO

UEB	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
H Duquesne	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	5,0
G W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Q Banderas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	5,1

AVES

UEB	ENE	FEB	MAR	ABR	Mayo	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
H Duquesne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
H Rodríguez	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
P G Toro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,3
Q Banderas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Total	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,3	0,7

HUEVOS

UEB	ENE	FEB	MAR	ABR	Mayo	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
P Figueredo	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,1	0,9	3,0
H Duquesne	1,3	1,2	0,8	1,3	1,0	0,9	0,8	0,3	0,3	0,3	0,3	0,8	9,5
H Rodríguez	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,4	0,4	0,4	6,6
J M Pérez	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,7	0,7	3,0
P G Toro	0,7	0,6	0,8	0,9	0,8	0,5	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	6,6
Q Banderas	0,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5	0,6	0,7	0,7	7,3
I Alfonso	0,2	0,1	0,3	0,1	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	1,6
Total	3,6	3,4	3,7	3,8	3,7	3,2	2,8	2,2	2,2	2,3	2,7	4,1	37,5

Leche cabra

UEB	ENE	FEB	MAR	ABR	Mayo	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
George w	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	7,2
H Rodríguez	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,90	0,90	0,90	0,90	10,0
Total	1,40	1,50	1,50	1,50	1,50	17,2							

Anexo.8 Encuesta aplicada a los expertos para validar el procedimiento propuesto.

Cuestionario para evaluar la actitud del procedimiento propuesto:

A partir de la información y el conocimiento sobre el procedimiento presentado se le solicita evaluar cada uno de los criterios siguientes en una escala de 1 a 5 donde 1 es poco adecuado y 5 muy adecuado.

Nº	Preguntas	Calificación
1	Es comprensible y flexible la investigación.	
2	Es útil para el trabajo.	
3	Se corresponden con las orientaciones establecidas.	
4	Apoya al desarrollo de la provincia.	
5	Influye en el logro de los resultados.	