

*UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO "HERMANOS
SAÍZ MONTES DE OCA"*

TESIS EN OPCIÓN A MASTER

MAESTRÍA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS.

*TÍTULO: Propuesta de un sistema para el perfeccionamiento de la gestión administrativa
de las cooperativas.*

*AUTOR: Lic. Yudeisy Meléndez Rodríguez
TUTOR: Dr. Claudio Alberto Rivera Rodríguez*

*2008
"Año 50 de la Revolución"*

DEDICATORIA

- ✓ A mi madre, que aunque ya no está con nosotros, me guía en cada paso que doy. Ella es merecedora de todo mi esfuerzo por el logro de lo que hoy suelo ser.
- ✓ A toda mi familia que siempre me ayuda y me acompaña, sin ellos no hubiera sido posible su realización.
- ✓ A mi hermano, para que le sirva de ejemplo y guía para su futuro.
- ✓ A mis compañeros de aula, por haber enfrentado juntos muchos obstáculos.

PENSAMIENTO

Lo que realmente crea y mantiene con vida las organizaciones no solo es su eficiencia y eficacia, sino también el desarrollo humano integral de sus miembros. Por eso es de vital importancia para la empresa cultivar y desarrollar sus valores. Su espíritu virtuoso es la esencia del éxito.

Ricardo Piñeyro Prins.

INTRODUCCIÓN

El cooperativismo es una modalidad de desarrollo de la economía cubana con gran repercusión en el sector agropecuario, tiene como propósito buscar la transformación integral de la sociedad a través del trabajo comunitario y cooperacional, logrando un libre desarrollo de las potencialidades del ser humano y un correcto equilibrio entre los fines económicos y sociales de los cooperativistas.

Por ser las cooperativas empresas de igual forma que las estatales, su administración está basada en los mismos criterios y herramientas de gestión, pero con una forma de organización diferente, teniendo en cuenta sus características y peculiaridades, los principios del movimiento garantizando su naturaleza cooperativa y los valores que los identifica.

En la actualidad este movimiento presenta diversas problemáticas que requieren una inmediata solución, para contribuir al perfeccionamiento de su gestión administrativa, hacer de las empresas cooperativas organizaciones más eficientes y eficaces e incorporar una imagen más exitosa al movimiento cooperativo cubano.

La insuficiente gestión administrativa en las cooperativas de la provincia de Pinar del Río, condiciona bajos niveles de eficiencia y eficacia económica, productiva y social. Lo que constituye el **problema fundamental** de esta investigación.

La **hipótesis** planteada sustenta que: si se perfecciona el sistema de gestión administrativa de las cooperativas, podemos contribuir al incremento de sus niveles de eficiencia y eficacia económica, productiva y social.

El **objeto de estudio** se enmarca en la gestión administrativa de las cooperativas.

Su **objetivo fundamental** es: Perfeccionar el sistema de gestión administrativa de las cooperativas y contribuir a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia económica, productiva y social.

Los **objetivos específicos** son:

- ✓ Fundamentar teórico y metodológicamente el desarrollo del proceso administrativo y el movimiento cooperativo cubano.
- ✓ Realizar la caracterización de la administración de las empresas cooperativas y el diagnóstico empresarial basado en la Metodología de perfeccionamiento empresarial en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Tabacalera "Pedro Téllez" como caso de estudio seleccionado.
- ✓ Fundamentar el sistema propuesto de perfeccionamiento de la gestión administrativa de las cooperativas, así como elaborar una propuesta de plan de acciones estratégicas a ejecutar por la cooperativa seleccionada para la implementación.

Durante la investigación se aplicaron los siguientes **métodos y técnicas**:

El **método teórico** según los procedimientos de análisis – síntesis, abstracción – integración, deducción – inducción, para la formación y valoración de conceptos, teorías y categorías sobre el tema del cooperativismo y el proceso administrativo, así como el materialismo dialéctico e histórico, para el estudio del surgimiento y evolución del objeto de estudio, en la determinación de las tendencias básicas que indican las causas de los bajos niveles de eficiencia y eficacia económica, productiva y social en las cooperativas.

Dentro del **método de medición** utilizamos la estadística descriptiva mediante tablas y gráficos, para la evaluación de la información económica y productiva de las cooperativas.

Para realizar el diagnóstico de la CPA “Pedro Téllez” empleamos el **método empírico** mediante la observación sistemática, la entrevista y la encuesta grupal a socios, administrativos, empleados, familiares y personal de la comunidad, dirigidas a valorar las principales dificultades que afectan el perfeccionamiento de la gestión administrativa de las cooperativas.

Los principales aportes de la investigación son los siguientes:

Aporte teórico: Fundamentar desde el punto de vista teórico metodológico, la situación del cooperativismo cubano en las condiciones actuales de nuestra economía y específicamente en nuestra provincia, definiendo a su vez las peculiaridades del sector cooperativo tabacalero.

Aporte metodológico: La caracterización general de la administración de las empresas cooperativas y los elementos que componen el sistema propuesto para el perfeccionamiento de la gestión administrativa.

Aporte práctico: La validación del proceso de perfeccionamiento empresarial en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Tabacalera “Pedro Téllez” perteneciente al municipio Mantua y la propuesta del plan de acciones estratégicas a ejecutar por la cooperativa.

La **novedad científica** a partir de los aportes planteados, consiste en la argumentación y alcance que permite el sistema propuesto para el perfeccionamiento de la gestión administrativa en las cooperativas y

una evaluación más precisa para definir las alternativas de solución a partir de las tendencias y los problemas detectados en cada uno de los análisis realizados.

Para demostrar el cumplimiento de los objetivos planteados, la estructura del trabajo consta de tres capítulos:

Capítulo I: Se exponen los fundamentos teóricos metodológicos del sector cooperativo, sus antecedentes y evolución. Se analiza su situación actual en nuestro país y específicamente en la provincia de Pinar del Río, determinando una serie de problemáticas que sustentan la necesidad del sistema propuesto, así como las particularidades del sector cooperativo tabacalero como su principal representación productiva en el territorio.

Capítulo II: Se estudia el desarrollo del proceso administrativo en una organización, los elementos existentes que se unen al proceso para su realización y los distintos enfoques administrativos que nos permite centrar la investigación en la dirección estratégica. Se caracteriza la administración de las empresas cooperativas demostrando su carácter de organización económico-social y la viabilidad de éstas en el desarrollo de la economía nacional.

Capítulo III: Toma como base los aspectos desarrollados en los capítulos anteriores, estableciendo la propuesta del sistema para el perfeccionamiento de la gestión administrativa en las cooperativas. Se exponen los fundamentos del proceso de perfeccionamiento empresarial para el sector cooperativo. Se valida la implantación del proceso en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Tabacalera "Pedro Téllez", perteneciente al municipio Mantua, lo que permite la definición de los principales problemas detectados por cada subsistema, teniendo en cuenta todos los elementos arrojados en los diferentes análisis que propone el sistema y la elaboración de la propuesta del plan de acciones estratégicas para la cooperativa.

CAPITULO I: El cooperativismo. Situación actual en nuestro país.

1.1 Fundamentos teórico- metodológicos del cooperativismo.

El Cooperativismo es una doctrina económico social basada en la formación de asociaciones económicas cooperativistas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad. Representa un tipo de organización casi universal, es el movimiento socioeconómico de mayor influencia en el mundo, el que más sensibiliza al hombre, siendo este su materia prima fundamental. Promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes. Su intención, es poder construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de los miembros. Esta organización emerge como una iniciativa de socializar la propiedad de la producción mediante la valoración del trabajo como factor primordial de la producción por encima del capital.

Es una herramienta que permite a las comunidades participar para lograr el bien común mediante el trabajo diario y continuo. Se basa sobre los valores de ayuda mutua, solidaridad, responsabilidad, colaboración, equidad, igualdad y democracia.

Durante las primeras manifestaciones espontáneas de cooperación en la comunidad primitiva , hasta la constitución en 1844 de la Cooperativa de los justos "Pioneros de Rochadle" la cual marca el inicio de la era de la cooperativización moderna, se cuenta no solo con una larga experiencia práctica sino con un importante caudal teórico y metodológico.

Hoy el cooperativismo abarca más de 900 millones de asociados, la mitad de la población mundial se vincula de una manera u otra a formas asociativas, en las que la cooperación se erige como la base de este proceso.

Definir la cooperación no es tarea fácil en un mundo donde el individualismo predomina en todas las actividades del hombre. El hombre no coopera para ser mejor o para establecer fines inmediatos sino como una necesidad.

La cooperación ha sido no solo el pilar fundamental de todo el edificio cultural de la humanidad, sino que además forma parte de su esencia, lo cual hace de la cooperación un factor de transformación dialéctica y de culturización constante. Sin embargo, es conveniente dejar sentado cual es la fuerza creadora de esta categoría, que ha dejado una huella evidente a lo largo de la historia del hombre y que observamos específicamente esa capacidad del ser humano de transformar todo lo existente en la naturaleza a través del trabajo. Esta permite convertir el trabajo individual en social, a fin de someter la naturaleza a un proceso humanizante, que da por resultado la división del trabajo.

La cooperación es la forma del trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos distintos pero enlazados. **(1)** esto es a lo que llamamos cooperación. Esta definición es válida tanto para el proceso de producción como para otras actividades que realizan los hombres teniendo como base el trabajo. Es ante todo un hecho de la realidad humana, sin cooperación no hay trabajo, este tiene su fundamento económico como trabajo socialmente útil. Por tal razón, cooperación y riqueza son categorías que encuentran relación continua ya que la primera al ser un producto fundamental del trabajo nace evidentemente de la segunda, sin cooperación no es posible el trabajo social que es fuente fundamental de todo el ser social.

La necesidad de cooperación se pone de manifiesto desde nuestros antecesores hasta la actualidad, permitiendo convertir el trabajo individual en social, obteniendo como resultado la división de este, que no es más que una forma de cooperación. “El ser de la cooperación es el ser de la división del trabajo, pues cooperar significa trabajar juntos y la esencia de la división del trabajo, es el trabajo conjunto e igualitario” **(2)**

Esta organización es parte integrante del llamado sector social o solidario de la economía, entendemos por economía solidaria, el sistema económico, social y cultural sustentado por principios que fundamentan sus normas, este constituye una real alternativa de desarrollo ante la globalización en el contexto de la economía nacional y mundial, que ha transitado por diferentes etapas en las que ha jugado un importante papel la formación de los recursos humanos y la manera en que estos han conducido su gestión administrativa.

Este movimiento está enmarcado principalmente en la búsqueda de la transformación integral de la sociedad, a través del trabajo comunitario y cooperacional, logrando un libre desarrollo de las potenciales

del ser humano en un marco que repudie la sacralización de la propiedad privada y el centralismo autoritario.

Al analizar la esencia socioeconómica de las cooperativas no podemos identificarlas como una empresa capitalista o socialista, “ la cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y administración democrática “ **(3)** donde el excedente es apropiado colectivamente, si estas aspiraciones se hacen realidad coinciden con el ideal socialista, aún manteniendo el medio capitalista.

El valor fundamental del cooperativismo es la cooperación, en ella funda sus propósitos, el ennoblecimiento y la liberación de la sociedad. Este es un hecho y tiene un valor que requiere de una función o de un fin específico que justifique su existencia o que nos permite darle su real sentido cultural, económico y social.

Los fines de la cooperación están inmersos en la dinámica propia del desarrollo del hombre a lo largo de la historia, dando por resultado el nacimiento de fines diferentes a su naturaleza.

Los fines sociales de la cooperación tienden al desarrollo libre y espontáneo del hombre, librándolos de cualquier régimen y de todo prejuicio, esto solo es posible si se ubican los principios del cooperativismo, como una lucha intelectualizada o científica y no totalmente espontánea. **(4)**

Desde el punto de vista económico, “la cooperación representa el centro crucial de la necesidad de la riqueza que tiene el hombre y la relación con su entorno, que a lo largo de la historia no le ha permitido distribuir la riqueza como fuera el deseo de la mayoría” **(5)**

Las primeras formas de trabajo cooperativo surgieron desde el hombre primitivo, este aprendió a cooperar con sus semejantes en labores como la caza y la recolección, con dichas actividades hizo contacto con otros hombres lo que permitió el desarrollo del lenguaje. Con este fue socializándose y creando una cultura de organización y dirección de grupo.

El lenguaje conformó lo que hoy conocemos como ser social, lo que le permitió tomar conciencia de sus defectos, obligándolos a buscar formas para sobreponerse de sus debilidades. Por medio del aprendizaje

fueron transmitiendo como trabajar más eficientemente y la forma de encontrarle orden a un mundo que antes parecía desordenado, cooperando con sus semejantes para avanzar hacia una vida mejor.

Con la organización del trabajo comenzaron a conformarse diversas actividades y con esto nació la división del mismo, la cual trajo como resultado la existencia de directores de éstas, que se convirtieron en jefes con autoridad para ordenar cualquier trabajo que fuera necesario. Así transcurrió el tiempo y tanto el trabajo como su fruto eran de índoles colectiva, lo que de un inicio comenzó de manera espontánea más tarde se comenzó a generalizar.

Durante ese periodo se desarrollan otras formas de cooperación a nivel mundial como los artesanos, mercaderes, navegantes de Egipto y en China gérmenes de sociedades de ahorro y crédito.

El devenir de la sociedad feudal y el surgimiento de la sociedad capitalista condicionaron aún más el desarrollo de la cooperación, lo que pudiéramos definir como los antecedentes más inmediatos de la cooperativa moderna. En el 1663 se crea en América Latina la primera comunidad cooperativa como uno de los antecedentes más inmediatos de la cooperativa de Rochdale.

El cooperativismo aparece como respuesta a la convulsión social y a la economía imperante como resultado de la Revolución Industrial, esta generó alternativas que paliarían sus consecuencias. Una vez que surge la cooperativa como fenómeno, se convierte en un importante factor para el desarrollo de las fuerzas productivas.

Los antecedentes conceptuales del cooperativismo contemporáneo fueron tratados por varios precursores de diferentes países, Holanda, Inglaterra, Francia, Alemania, Canadá, Asia, África, América Latina, entre otros, pero todos los aportes precisan ideas que sirvieron de base a la organización cooperativa, las que fueron desarrolladas por los clásicos del Marxismo Leninismo al exponer los fundamentos generales de la cooperación y sus potencialidades en la construcción del socialismo.

Existen muchos criterios de los clásicos del Marxismo Leninismo acerca de la cooperación y el cooperativismo. Carlos Marx en su obra *El Capital*, al estudiar la cooperación simple, la manufactura y la gran industria, define la cooperación como un momento cualitativamente nuevo al desarrollo de las fuerzas productivas, como una forma superior y más productiva en lo económico y social, en contraposición al trabajo aislado. **(6)**

A su vez, Marx subraya que la cooperación no tiene solamente a potenciar la fuerza productiva individual, sino a crear una fuerza productiva nueva con la necesaria característica de fuerza de masa, la cooperación es una condición esencial para el desarrollo de las fuerzas productivas. **(7)**

El descubrimiento hecho por Marx de que el modo de producción de bienes materiales determina el proceso de la vida social, sirvió de base científica a Lenin para entender la interrelación dialéctica entre la economía y la política. De ahí que Lenin veía el futuro del socialismo sobre una base económica mixta, en la cual el régimen cooperativo figuraba como uno de los soportes fundamentales del desarrollo de las fuerzas productivas y enfatizó en la necesidad de fomentar el cooperativismo en todas las esferas a través de procesos formativos y una adecuada instrucción que permita la asimilación consciente de la teoría cooperativa en el campesinado.

En su obra "Sobre la Cooperación", escrita en 1923, Lenin desarrolla en forma creativa los principios sobre los cuales se fundamenta el movimiento cooperativo internacional, destacando la necesidad de subordinar los intereses privados a los colectivos o sociales y de la necesidad de elevar el nivel cultural de los cooperativistas. Al respecto escribió: "...nos queda por hacer una cosa "nada mas": elevar a nuestra población a tal grado de "civilización" que comprenda todas las ventajas de la participación de cada cual en la cooperativa y organice esta participación. Eso y "nada más". Ninguna otra sabiduría es necesaria ahora para salvar al socialismo". **(8)**

Lenin comprendía la necesidad de vincular la elevación general de una conciencia y formación de valores con la solución de las necesidades económicas más acuciantes. Comprendía que a través de la elevación del nivel cultural general de los cooperativistas y en general de los campesinos, se crearían las condiciones en las que crecen las poderosas e inagotables fuerzas para el desarrollo de la democracia, la ciencia y la técnica.

Rochdale constituye el más importante ejemplo del éxito del movimiento cooperativista de la época, no solo por los beneficios económicos que obtuvieron sus socios, sino por el espíritu de divulgación de la doctrina cooperativista.

La historia de Rochdale nos remonta al año 1841 a una pequeña población de Manchester, donde la actividad principal de sus habitantes era el tejido de franela, dada las condiciones de marginación que había creado la revolución industrial, los habitantes de esta comunidad decidieron unir sus recursos en beneficio propio.

La experiencia rochdaliana es la síntesis práctica del pensamiento que antecedió al movimiento y una respuesta a la problemática social de la época, a partir de la cual se resumieron el pensamiento y los principios cooperativos, estos tuvieron éxito por la sistematicidad y la correcta concepción de su modelo, por vez primera plasmaron los principios del cooperativismo que aunque con ciertas modificaciones son los que rigen en la actualidad.

Este movimiento se basa en un sistema de principios bastante homogéneo y objetivo que citamos a continuación:

1. **Adhesión voluntaria y abierta:** Todas las personas tienen la posibilidad de unirse a los servicios que brinda la organización, sin discriminación alguna (puerta abierta, condición de socio y usuario)
2. **Administración democrática por parte de los socios:** Todos participan de igual forma en la toma de decisiones y en los derechos a los votos (una persona un voto).
3. **Participación económica de los socios:** Controlan democráticamente el capital de la cooperativa, parte de este es propiedad común y reciben una compensación del capital social obligatorio con intereses limitados.
4. **Autonomía e independencia:** La firma de acuerdos con otras organizaciones, la tendencia de capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguran el control democrático de los socios, manteniendo la autonomía de la cooperativa.
5. **Educación, formación e información:** Brindan educación y entrenamiento a todos los socios, de forma tal que contribuya con un eficaz desarrollo de la organización.
6. **Cooperación entre cooperativas:** Sirven a sus miembros más eficazmente, fortaleciendo el movimiento cooperativo mediante el desarrollo de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. **Interés por la comunidad:** Se trabaja para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, teniendo en cuenta las políticas aceptadas por sus miembros.

La evolución del movimiento cooperativo mundial ha integrado diversos sectores de la economía, como por ejemplo: cooperativas de crédito, consumo, comercio, servicios agrícolas, entre otros; lo que demuestra su validez en el desarrollo económico y social, una considerable mejora de las condiciones de vida de los asociados y un aumento de la productividad del trabajo.

A partir de la experiencia cooperativa alcanzada en estos años con la implementación del modelo de gestión cooperativa en el sector agrícola y adaptado a un país que tiene un gran desafío de magnitud

solidaria y de plena equidad, en condiciones de serias afectaciones económicas, revela un grupo de nuevos retos a enfrentar:

1. Pérdida de la naturaleza y esencia cooperativa.

La interpretación de la naturaleza de las cooperativas debe ser flexible y amplia, el objetivo es adecuarlas a la realidad contemporánea. Esta debe sustentarse en valores de autoayuda, equidad y solidaridad, sin estos rasgos una organización no puede considerarse una cooperativa y de la misma manera fuera si su objetivo supremo fuese la obtención de superganancias.

Un elemento de gran importancia en el análisis de la naturaleza de las cooperativas es su dualidad de carácter, empresa económica con elevada finalidad social. Se plantea por los estudiosos del tema que solo las cooperativas abordan de manera profunda los dos aspectos antes señalados.

Por otro lado existen otros puntos de vista divergentes, los que presentan las cooperativas como una empresa de carácter económico exclusivamente, sin ningún propósito social, en este caso según nuestros criterio al desvirtuar la esencia del cooperativismo se irá debilitando ese carácter gradualmente y concluirá por eliminarse.

Por otra parte se presentan aquellos que consideran que la actuación de las cooperativas solo debe realizarse alrededor de la misión social, por supuesto que aunque el objetivo trae algunos beneficios, el fracaso sería inmediato al estar alejado de la práctica contemporánea empresarial.

Resumiendo las diferentes situaciones llegamos a la esencia del problema “lo que se necesita es una correcta armonía entre lo económico y lo social, lo práctico empresarial y lo ideológico cooperativo. **(9)**

Los cooperativistas deben lograr ser eficientes y competitivos tanto en el plano económico como en lo social, solo así logrará rescatar la verdadera naturaleza del cooperativismo.

Para regir un esquema o líneas de trabajo se formularon desde la época de las cooperativas modernas de Rochdale, los principios del cooperativismo, sobre los cuales se han venido perfeccionando en vista de que le permitan a los cooperativistas poner en práctica sus valores. Hoy se cuenta con un sistema de principios bastante homogéneo y objetivo, estos fueron mencionados en el epígrafe 1.1 de este capítulo. Sin embargo, la práctica cooperativa en la región nos demuestra constantemente que estos principios no se cumplen de forma individual ni tampoco como sistema.

En nuestra opinión esto ha estado motivado por la falta de sentido de pertenencia, el deficiente esquema de gestión empresarial, un inadecuado uso de los recursos materiales, financieros y humanos en las cooperativas, dejando a un lado su razón de ser social para asumir posiciones totalmente mercantilistas.

2. Deficiente estructura del cooperativismo.

Perfeccionar la estructura del cooperativismo es una necesidad urgente hoy en el movimiento cooperativo cubano. El tamaño de las cooperativas es sin lugar a dudas un factor importante para el buen desarrollo del proceso administrativo, es muy compleja la administración teniendo una gran cooperativa, es necesario no caer en el gigantismo, ese tipo de crecimiento destruye la naturaleza cooperativa.

Las cooperativas deben crecer pero no de ese modo, expandirse económicamente no significa crecer en cantidad de asociados desmesuradamente, hay que marcar la necesidad de recursos humanos necesarios para lograr dominio en el mercado, obtener mayores ganancias, dar prioridad a sus proyectos de desarrollo social. El tamaño no debe limitar en modo alguno los vínculos entre las cooperativas, sus socios y empleados.

En la actualidad solo contamos en nuestro país con cooperativas agrícolas, el futuro nos previene diversos tipos de cooperativas en todas las áreas de la economía, transporte, consumo, vivienda, ahorro y crédito, en fin todos los sectores. En tal sentido no existe una receta para establecer que tipo de cooperativas constituir, la esencia radica en que cualquiera que sea la cooperativa que se constituya, ya sea de producción o de consumo, esta tenga en el centro de acción la satisfacción de las necesidades vitales de un asociado, vivienda, salud, crédito, seguro social, educación, entre otras. Este es un elemento indispensable y medible para definir el tamaño de la cooperativa, no es posible gran cantidad de asociados y que la cooperativa no pueda respaldar sus fines sociales y económicos.

3. Marco legal inadecuado y deterioro de las relaciones estado - cooperativas.

Este es uno de los problemas más complejos no solo en el plano teórico sino en su realización práctica. Las investigaciones ya realizadas han puesto al descubierto que son dos factores los que afectan la gestión de las cooperativas, uno de carácter interno: el uso de los recursos materiales, financieros y humanos y otro de carácter externo: las relaciones estado cooperativas.

Este tipo de relaciones ejercen una gran influencia en la actividad económica de las cooperativas y en la sociedad. Al evaluar dichas relaciones existen posiciones que van desde el excesivo paternalismo hacia el cooperativismo, hasta las posiciones de total indiferencia.

A modo de resumen para el caso cubano, estas relaciones se caracterizan porque el estado debe establecer relaciones de ayuda mutua y colaboración con las cooperativas.

Por tanto, se impone la necesidad de redimensionar las relaciones entre el estado y las cooperativas en cuanto a:

- a. El estado garantice la presencia de una estructura institucional que:
 - Establezca una adecuada política en la que se conjuguen de manera armónica los intereses de las cooperativas con los intereses de la economía nacional en su conjunto.
 - Fiscalice, apoye y asesore la gestión de las cooperativas estableciendo relaciones que permitan el desarrollo multilateral de éstas.
 - Establezca un real y objetivo marco legal.
- b. La existencia de un sector cooperativo con autonomía, personalidad jurídica propia y en su marco legal que se desempeñe bajo los principios de la autosugestión.

4. Deficiente proceso de educación cooperativa.

En la actualidad contamos con insuficiente proceso de educación cooperativa de directivos, asociados empleados, familia y comunidad, que contribuya a una sólida formación ética, filosófica y técnica, que convierta al recurso humano en la principal fortaleza de este sector.

5. Falta de integración.

La falta de proceso de integración tanto horizontal como vertical, ha limitado el desarrollo del movimiento cooperativo. Al evaluar la estructura del cooperativismo planteamos la necesidad del fortalecimiento de los organismos de segundo y tercer grado y un debilitamiento en la base. La situación es que no se ha logrado la integración necesaria en el sector y sobre todo no se han generado las acciones conducentes a su fortalecimiento.

En la actualidad es una necesidad urgente integrar el cooperativismo agropecuario con otros sectores de la economía, integrar la agroindustria a los organismos legales, y que cada ente de la estructura cooperativa, cumpla eficientemente sus funciones, solo así es que se logra una correcta vía de desarrollo para la sociedad, que a su vez ésta aboga constantemente por ser cada día más explotada.

El movimiento cooperativo cubano y el internacional está reclamando para activar sus organismos de integración, lo más importante son los esfuerzos que se realizan por unir a los países del Sur, por la integración bajo los mismos principios de la esencia cooperativa que predicamos: equidad, democracia, solidaridad y justicia social.

Estas particularidades con que cuenta hoy el movimiento cooperativo cubano, son ideas y retos, pero no es utopía defenderlas para lograr un mundo mejor, es ver la realidad necesaria para que cada día existan menos diferencias entre todos los seres humanos y que todos puedan vivir entre la justicia social.

1.2 El Cooperativismo en Cuba.

En nuestro país a inicios de la década del 60, a partir de una reestructuración de la economía, se desarrollan las cooperativas en el sector agropecuario (sin antecedentes dignos de mencionar), con perspectivas reales de ampliarlas a otros sectores.

Es necesario señalar que este movimiento comienza con una economía deformada estructuralmente a nivel nacional, con un gran soporte agrario pero muy débil y donde el latifundio con secuelas del minifundio, caracterizaba a la agricultura de aquella época.

Este panorama trajo consigo una gran transformación, se produjo un grupo de medidas como la Reforma Agraria, que arrojó como resultado el 80 % de las tierras en manos del estado y un 20 % en manos de los campesinos.

Como consecuencia aparecen las primeras cooperativas, en este caso las **Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS)**, las que surgen de manera espontánea. Este momento lo podríamos conceptualizar como la **I Etapa del cooperativismo en Cuba.**

Se denominan Cooperativas de Créditos y Servicios "a la unión voluntaria de los campesinos, manteniendo la propiedad sobre la tierra y los demás medios de producción, los que deciden unirse con el objetivo de recibir créditos, servicios y para la comercialización de su producción con el estado. **(10)**

Durante estos primeros años también se desarrollan cooperativas cañeras formadas por obreros asalariados y en tierras entregadas por el estado en usufructo gratuito, las cuales desaparecen después de un corto periodo de existencia (1 año). Así como las sociedades agropecuarias formadas por

campesinos, las cuales unen sus tierras y demás medios de producción para explotarlos de forma colectiva, éstos desaparecen en la década de los 70.

Algunos elementos de carácter objetivo relacionados con la reforma agraria realizados en ese periodo y la falta de comprensión por parte del estado cubano, acerca de la necesidad de utilizar el cooperativismo en todas las dimensiones como una real alternativa, condicionó que hasta el año 1975 el estado no se decide a estimular la cooperación y conforma toda una política agraria dirigida al fortalecimiento del sector cooperativo.

De esta forma resulta el segundo paso relevante en la cooperativización con el surgimiento de las **Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA)**, las que conforman un nuevo eslabón en la socialización de la producción y la **II Etapa del Cooperativismo Cubano**.

Se denominan Cooperativas de Producción Agropecuaria “a la unión voluntaria de campesinos y otras personas que unen la tierra y los demás medios de producción con el objetivo de trabajar en colectivo. **(11)**

Esta constitución contó en todo momento con un fuerte apoyo del estado y con beneficios como: créditos blandos con bajas tasas de interés (2 al 4 %), ayuda material y asesoría directa.

Como consecuencia en el año 1985 se inicia en el país el proceso de rectificación de errores, lo que produce un reordenamiento de la cooperativización quedando institucionalizada una política de atención al sector cooperativo.

A partir de septiembre de 1993 el cooperativismo pasa a una etapa trascendental, las empresas estatales agropecuarias se convierten en **Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)**, con el objetivo de transitar hacia una agricultura sostenible que conduzca al logro de niveles de eficiencia superiores. Este proceso constituye la **III Etapa del Cooperativismo**.

Se denomina **Unidades Básicas de Producción Cooperativa** “a la organización económica constituida por trabajadores que estaban vinculados laboralmente a la tierra de forma voluntaria o con otras personas que deseen pertenecer a la misma. **(12)**

En esta forma de cooperación a diferencia de las demás, la tierra es entregada en usufructo, siendo vendido a los cooperativistas los demás medios de producción e instalaciones.

Si bien por una parte se le otorgó dicha autonomía a las UBPC, por otra quedó expuesta de forma muy precisa, que la empresa estatal perpetuaría su función reguladora y controladora de la actividad. Esta tendría poder jurídico sobre la UBPC lo que dificulta su participación para decidir sobre cuestiones de interés colectivo tanto internas como externas.

Otro cambio del sistema agrario cooperativo lo constituyó la creación de las granjas de nuevo tipo, basadas en la autogestión participativa, las que se asemejan a las UBPC como empresa colectivas de personalidad jurídica y autonomía propia para organizar el trabajo, los salarios y la política de empleo, incluso distribuyen partes de sus utilidades para incentivar la producción.

Esta reforma incluye el reparto de tierra en usufructo y por tiempo indefinido a campesinos que poseían poca tierra, a trabajadores rurales, urbanos y jubilados, con la finalidad de ampliar su autoconsumo y rescatar la eficiencia en producciones tradicionales.

También se tomaron diferentes medidas que tuvieron gran repercusión en el desarrollo de la agricultura nacional:

- Apertura del mercado agropecuario con posibilidades de asistencia tanto para el sector estatal como no estatal.
- Nuevas estrategias para el autoabastecimiento territorial.
- El fomento de la agricultura urbana.
- El perfeccionamiento empresarial.
- La estimulación de la producción para aumentar las exportaciones.
- El desarrollo de nuevas alternativas para la solución de insumos y actividades agrícolas con la utilización de combustible.

En la actualidad el movimiento cooperativo cubano mantiene las tres formas cooperativas, organizadas por diferentes estructuras administrativas en dependencia de sus peculiaridades, el año 2006 se muestra con los siguientes indicadores de cooperativización:

Concepto	U / M	CPA	CCS	UBPC	Total
Total cooperativas	Uno	1300	2500	3000	6800

Superficie	Ha	719849	1075479	1818705	3614033
Socios	Uno	57000	100000	-	157000
Superficie / Socio	Ha/Uno	12.63	10.75	-	23.02
Socio / Cooperat.	Uno	44	40	-	42
Superf. / Cooperat.	Ha/Uno	553.73	430.19	606.24	531.48

Fuente: Tabla elaborada por la autora a partir de la información obtenida de la ANAP y el MINAGRI.

Durante los últimos años la tendencia de los indicadores de cooperativización a nivel nacional han reflejado un comportamiento sostenido, teniendo en cuenta estudios investigativos realizados por otros autores propios de la rama. En el año 2006 existe un buen equilibrio entre la cantidad de socios y la superficie que le corresponde a cada cual, lo que se refleja directamente en mejores rendimientos productivos y altos ingresos para la cooperativa. La cantidad de socios por cooperativa está acorde a sus posibilidades de implementar los principios cooperativos y de desarrollo económico y social.

Las experiencias de los modelos de gestión cooperativa desarrollados en el sector agrícola cubano, aunque aun muestran imperfecciones, han permitido enfrentar las necesidades de consumo de la población cubana, además de cubrir una determinada demanda de productos destinados a la exportación y a los mercados nacionales.

Las formas cooperativas utilizadas en Cuba pueden ser tomadas como referencia para ser empleadas en otros modelos productivos con características y condiciones similares, solo es aplicar las teorías ya elaboradas y validadas, los diversos enfoques y rasgos comunes con las peculiaridades de cada organización.

1.3 El Cooperativismo en la provincia de Pinar del Río.

Con el triunfo de la Revolución Cubana, la primera forma de organización cooperativa en Pinar del Río fueron las asociaciones campesinas, resultado de la unión espontánea de 25 o 30 familias que cooperan entre sí, con toda una junta directiva para darle solución a los problemas sociales de todos sus miembros.

Los pertenecientes a estas asociaciones mantenían la propiedad privada sobre la tierra y los medios de producción, aunque a partir de la creación de fondos sociales, fueron adquiriendo medios de producción para uso colectivo, apareciendo así los primeros gérmenes de propiedad colectiva.

En esta época aparecen las brigadas de ayuda mutua y las brigadas de conjunto FMC – ANAP para tratar de incorporar la mujer campesina a las tareas productivas. Posteriormente en 1961, la ANAP se propone la tarea de convertir estas asociaciones campesinas en cooperativas de créditos y servicios, surgiendo así 142 CCS en nuestra provincia.

A partir de 1973 el estado cubano estimula el movimiento cooperativo y se conforma una política agraria dirigida a su fortalecimiento, surgiendo específicamente en nuestra provincia, el 6 de octubre del propio año la primera Cooperativa de Producción Agropecuaria CPA “Republica de Chile” en Viñales, dedicada al cultivo de tabaco con 389.18 Ha y 132 socios, de ellos 18 eran mujeres.

En los primeros años se creó gran cantidad de cooperativas, buscando la incorporación de los campesinos al movimiento, aunque éstas fueran de pequeño tamaño y contaran con pocos socios. Ya en el año 1980 existían 88 CPA, con un promedio de 29 socios y una superficie de 26.84 Ha, éstas recibieron una fuerte ayuda por parte del estado, mediante el otorgamiento de créditos, apoyo material y aporte de tierras, lo cual impulsó más la incorporación de los campesinos.

Durante esa década ya el proceso de cooperativización no solo buscaba crecimiento del número de unidades, sino el logro de una mayor área agrícola, donde se unifican las pequeñas y se crean otras cooperativas. Desde el punto de vista social nacieron las comunidades, llevándose a cabo el proceso de electrificación.

Concluyó el proceso en 1989 en la CPA” Mariana Grajales” del municipio Mantua. En todos estos años se constituyeron 244 CPA, de estas se han unificado 104 se han disuelto 45 y 3 pasaron al cultivo de la caña, quedando 92 hasta el 2006 con un total de socios de 4950 y una superficie total de 33093.72 Ha. De las 92 CPA existentes, 74 se dedican al cultivo del tabaco, 8 a los cultivos varios, 6 al café y 4 son ganaderas. En **el Anexo # 1** se puede apreciar la cantidad de socios y de superficie de tierra que tiene cada CPA por tipos de producción y en el **Anexo # 3** se refleja el comportamiento de los indicadores de cooperativización de los años 2002, 2003, 2006 y 2007.

Al realizar las reformas en la tenencia de tierras en 1993, nuevamente Pinar del Río fue insignia en esta forma de producción con la creación de la UBPC “La Miriam” en el municipio La Palma, dedicada a la actividad de cultivos varios.

En la actualidad contamos con 108 UBPC con 5239 asociados y una superficie total de 19362.85 Ha. De ellas 26 son de cultivos varios, 15 son de tabaco, 35 ganaderas, 10 cafetaleras, 4 apícolas, 7 porcinas y 11 se dedican a la actividad de organopónico. En el **Anexo # 1** se puede apreciar la cantidad de socios y de superficie de tierra que tiene cada UBPC por tipos de producción y en el **Anexo # 7** se refleja el comportamiento de los indicadores de cooperativización de los años 2002, 2003, 2006 y 2007.

Nuestra provincia continúa siendo historia en los movimientos del sector cooperativo, inicia el proceso de fortalecimiento de las CCS en 1993, las cuales arriban hoy a 209, con 23114 socios y 93309.26 Ha de tierra. De ellas 166 son de tabaco, 22 de cultivos varios, 14 de café, 5 ganaderas, 1 de arroz y 1 se dedica a la apicultura. En el **Anexo # 1** se puede apreciar la cantidad de socios y de superficie de tierra que tiene cada CCS (F) por tipos de producción y en el **Anexo # 5** se refleja el comportamiento de los indicadores de cooperativización de los años 2006 y 2007.

Con respecto a las CCS no fortalecidas, su comportamiento al cierre del 1er semestre del año 2007 era de 103, con una cantidad de asociados de 11027 y una superficie total de 43037.94 Ha. Del total, 82 son tabacaleras, 14 de cultivos varios y 7 de café. En el **Anexo # 1** se puede apreciar la cantidad de socios y de superficie de tierra que tiene cada CCS no fortalecida por tipos de producción y en el **Anexo # 6** se refleja el comportamiento de los indicadores de cooperativización de los años 2006 y 2007.

En el **Anexo # 4** se resume el comportamiento de los indicadores de cooperativización de las CCS de forma general, durante los años 2002, 2003, 2006 y 2007.

La Delegación de la Agricultura en la provincia tiene montado un programa para alistar antes de diciembre de este año, el 80 % de las CCS que no han sido fortalecidas aún, pero su estrategia final es, fortalecerlas en su totalidad. Para cumplir con este proceso se necesitan los siguientes requisitos:

- Contar con diferentes medios de trabajo como: tractor, carreta, arado, grada.
- Tener un almacén, una oficina, un círculo social, una plaza martiana todos propios de la cooperativa.
- Definir la junta directiva fortalecida.
- Realizar la documentación legal que reglamente el funcionamiento de la cooperativa.

La mayor dificultad está en el financiamiento para la adquisición de los medios de trabajo y la construcción de la nueva estructura.

De forma general, el sector cooperativo de la provincia está conformado por 512 cooperativas, de estas 337 son de tabaco, 70 se dedican a los cultivos varios, 44 son ganaderas, 37 productoras de café, 1 cultiva arroz, 5 se dedican a la apicultura, 7 al porcino y 11 a la actividad de organopónico. **(Ver anexo # 2)**

Tomando como referencia el año 2002-2003 y 2006-2007 los indicadores de cooperativización reflejan que el sector a pesar de su disminución por estructuras tiende a incrementar la cantidad de socios y la superficie total, lo que indica la validación práctica del modelo cooperativista dentro del sistema económico cubano y a su vez la necesidad urgente de evaluar las causas y consecuencias que frenan su desarrollo. **(Ver Anexo # 8)**

El movimiento cooperativo en la provincia presenta algunas dificultades que afectan el buen desarrollo del mismo, entre ellas tenemos:

- Insuficiente personal con adecuado nivel técnico y profesional.
- Deficiente administración de los recursos materiales, financieros y humanos.
- La inestabilidad con la fuerza de trabajo en el sector.
- Las variadas disciplinas de trabajo.
- El gigantismo.
- La organización fabril de la jornada laboral.
- La ausencia de la democracia participativa.
- Lento proceso de transformación de los obreros en propietarios colectivos.
- Las variadas estructuras organizativas.
- La necesidad de un mayor desarrollo agrícola industrial.
- En el caso de las UBPC el exceso de tutelaje para determinar el plan de producción y las demás actividades.

La actual tendencia del movimiento cooperativo en Cuba y particularmente en nuestra provincia, es elevar su eficiencia y eficacia socioeconómica. Para esto se analizan la situación de las cooperativas mediante un sistema de indicadores económicos, productivos, sociales y de cooperativización, así como se implementa la metodología de perfeccionamiento empresarial elaborada para las CPA y las UBPC, que reúne todos los subsistemas de nuestro sistema económico nacional, obteniendo como resultado un detallado diagnóstico de la cooperativa objeto de estudio, el cual constituye la base para el perfeccionamiento de la gestión administrativa, además de lograr los objetivos concretos trazados por la

política económica nacional como: la diversificación, el crecimiento y la dinamización de las exportaciones, el desarrollo de la base alimentaria, el uso adecuado de los recursos materiales, humanos, financieros y naturales, así como, la coordinación de políticas específicas y la utilización de instrumentos económicos y jurídicos más perfeccionados.

1.3.1 El Cooperativismo en el sector tabacalero.

Cuba por el volumen de su cosecha tabacalera, no figura en los principales productores del orbe tabacalero (China, Estados Unidos, Brasil, India, Turquía) tampoco logra acercarse siquiera por el nivel de sus rendimientos al selecto grupo de los más eficientes cultivadores (Taiwán, España, Italia, Japón, Estados Unidos). Pero en ella, como a ningún otro país, la situación de su industria repercute grandemente en toda su economía, la producción de tabaco constituye uno de sus principales rubros de exportación, es uno de los productos de más seguros ingresos netos con exclusividad competitiva.

La agroindustria tabacalera, o la agro artesanía del tabaco cubano, merece por tanto un abarcado estudio, ésta producción trasciende del propio sector, se extiende desde la inserción de la economía cubana a la economía globalizada, donde hoy se desenvuelven todos los países.

Para los vejeros que cosechan y los artesanos que elaboran el tabaco pinareño, sobresalta la tradición auténtica y la problemática cotidiana de su gente, en algo que desborda al mero simplismo placentero y al exclusivismo del mercado. En cada manojo de hojas que se tuerce con esmero sudor, astucia y quizás algo de sana lujuria, se embrolla y compacta una parte significativa de la historia, la economía, la cultura, la sensualidad, la identidad y hasta la trascendencia de la sociedad cubana. Pero ante todo, se encierra el trabajo tesonero de miles de familias campesinas y obreras que le han dedicado y le dedican la vida diaria a este cultivo.

La agroindustria del tabaco ha estado sometida en la última década a modificaciones estructurales y funcionales de sus tres áreas componentes: agrícola, industrial y comercial, es un complejo proceso que se entrecruza con la situación sociopolítica y económica que ha caracterizado la sociedad cubana en el último decenio.

Aspecto muy visible de la agroindustria del tabaco en este periodo, ha sido los movimientos oscilantes de sus indicadores económicos y productivos fundamentales, aspectos todos que requieren de un explicación coherente y extensa.

Para el análisis de la evolución del sector tabacalero en Pinar del Río durante esta etapa, y de la perspectiva que le es previsible en el corto y mediano plazo, hemos estructurado el estudio en dos elementos: la producción agrícola tabacalera y la producción industrial tabacalera.

La producción agrícola tabacalera:

El cultivo del tabaco requiere de una labor delicada y minuciosa, que solo ofrece sus resultados favorables si se acometa en suelos especiales y en áreas cuidadosamente laboradas. Este no es cultivo dócil ni difuso, que admita la gestión extensiva y el laboreo uniforme. Por el contrario, es un cultivo caprichoso que exige de un trato humano y esmerado, que se resiste a la maquinaria, y que demanda el desvelo de los ojos expertos y educados en la tradición y la modestia. Don Alejandro Robaina, viejo y respetado veguero plantea "no existe una base científica que yo conozca para demostrar porque debe hacerse la preparación de la tierra y otras labores del cultivo en menguante, pero así lo hizo mi padre y el padre de mi padre, y así lo hace hoy la nueva generación de vegueros, y así se hará siempre.

En nuestra provincia el 90% del tabaco que se siembra es Negro y el resto se distribuye entre Rubio y Burley, a continuación especificamos su comportamiento en las últimas tres campañas:

Tipos de tabaco	U/M	2004/05	2005/06	2006/07
Tabaco negro tapado	Qq	4.4	4.4	4.3
Tabaco negro ensaltado	Qq	59.7	60.1	58.8
Tabaco negro en palo	Qq	27.4	26.8	26.0
Total de tabaco negro	Qq	91.5	91.3	89.1
Tabaco rubio	Qq	4.7	4.9	5.1
Tabaco burley	Qq	3.8	3.8	5.8

Fuente: Tabla elaborada por la autora a partir de la información obtenida en la Subdelegación de Tabaco perteneciente a la Delegación de la Agricultura en nuestra provincia.

Si bien es cierto que la agricultura tabacalera se desarrolla en 13 de las 14 provincias del país, incluyendo el municipio especial Isla de la Juventud, en realidad en solo 3 de las provincias (Pinar del Río 70 %, Villa Clara 11%, Sancti Espíritus 10.2%) se cosecha más del 90 % de la hoja de tabaco cubano.

La selectividad es aún más estricta cuando de calidad se trata. Más del 90 % de la hoja de Tabaco Negro de calidad en el mercado se cultiva en áreas muy definidas de la región de Vuelta Abajo, provincia de Pinar del Río y en algunas regiones de la provincia Habana. Son estas en realidad las tierras donde se cultivan las hojas del famoso Tabaco Habano, tan demandado y apetecido por el exigente fumador.

Se muestra a continuación los indicadores productivos de las últimas 6 campañas tabacaleras de la provincia:

Indicadores	U/M	2000/01	2001/02	2002/03	2004/05	2005/06	2006/07
Área ubic.	cab	2130.0	2026.0	1543.9	1600.0	1600.0	1601.0
Área semb.	cab	2146.7	2064.0	1627.6	1609.2	1630.8	1583.5
Área cosech	cab	2128.9	2026.1	1481.9	1451.2	1558.7	1443.8
Producción	Qq	527293	518247	357078	424070	419784	365159
Rendimiento	qq/cab	248	256	241	292	269	253

Fuente: Tabla elaborada por la autora a partir de la información obtenida en la Subdelegación de Tabaco perteneciente a la Delegación de la Agricultura en nuestra provincia.

Estos datos reflejan el comportamiento de la producción de tabaco en un periodo considerable, sus rendimientos promedian en 260 Qq/ cab. El área cosechada va disminuyendo. Tomando como año base la campaña 2000/2001 se han dejado de cosechar 681 cab. Los quintales producidos oscilan constantemente, pero a su vez se aprecia la tendencia del veguero a incrementar las atenciones culturales, ya que con menor área cosechada se obtiene una equilibrada proporción de quintales de tabaco.

La relación entre el área ubicada, sembrada y cosechada se comporta desigual en todos los períodos, los problemas climáticos que afectan al cultivo van retardando el ciclo de siembra, consecuentemente, las fuentes de abasto en las áreas semisecas se van agotando, las temperaturas van siendo más altas y menos acorde a los requerimientos técnicos del tabaco, a medida que el productor va retardando su siembra fuera de temporada, quedan más posturas sin sembrar o sembradas sin las condiciones.

Como resultado de este análisis y con el objetivo de lograr una planificación de la producción más objetiva, se necesita un análisis cronológico de los rendimientos productivos y la calidad por cada productor, con el objetivo de lograr incrementos en este indicador y mejorar su calidad por cada veguero, es decir, para el área a contratar se tiene en cuenta las características y posibilidades reales de cada cual.

Por otro lado el envejecimiento de los productores y la falta de trascendencia de su actividad son aspectos que están incidiendo en los resultados tabacaleros. La edad promedio está oscilando entre 55 a 58 años. Sus descendientes no están insertados en las labores agrícolas, sus perspectivas son en otros sectores, lo que conlleva a la ruptura de esta cadena tan necesaria para este tipo de cultivo.

También el campesino tiene la oportunidad de cosechar productos de ciclos cortos, los que le reportan menor trabajo en menos tiempo, y a su vez obtiene mejores ganancias.

Consecuentemente, la ANAP, el Sector Campesino y el Área de Atención a las UBPC de la Delegación de la Agricultura, juegan un papel fundamental en relación a esta problemática, hay que concientizar al campesino para sea menos moroso en cuanto al inicio y aprovechamiento de la temporada de siembra y controlarlo para que cumpla con el plan de producción de tabaco teniendo en cuenta los requerimientos técnicos que se necesitan para lograr la mejor calidad posible y mayores rendimientos productivos.

Otras de las causas que argumentan las caballerías perdidas durante los periodos antes mencionados las relacionamos estadísticamente:

Causas	U/M	2000/01	2001/02	2002/03	2004/05	2005/06	2006/07
Lluvia	cab	6.0	29.9	72.6	132.1	27.3	75.1
Sequía	cab	2.2	0.7	0.5	17.6	39.4	2.1
Pata prieta	cab	2.1	0.3	67.2	5.9	4.8	53.0
Pudrición	cab	-	-	-	0.1	-	-
Otras enfm.	cab	-	0.2	-	2.3	0.6	6.0
Conteo	cab	1.8	4.3	1.3	-	-	3.5

Fusarium	cab	-	-	0.7	-	-	-
Otras clima.	cab	1.3	2.5	2.4	-	-	-
Moho azul	cab	4.4	-	1.0	-	-	-
Total	cab	17.8	37.9	145.7	158.0	72.1	139.7

Fuente: Tabla elaborada por la autora a partir de la información obtenida en la Subdelegación de Tabaco perteneciente a la Delegación de la Agricultura en nuestra provincia.

Este cultivo es sumamente sensible a enfermedades y afectaciones biológicas. Constituyen verdaderos azotes para él, los virus como por ejemplo el mosaico, la pata prieta, el moho azul, el orobanche y la necrosis ambiental, cuyo origen se vincula a los niveles de ozono en la atmósfera. Otras afectaciones del entorno natural que atentan seriamente son las de índole climatológico, los ciclones y las sequías, incluso hasta los veyero más experimentados.

En nuestra provincia durante la campaña 2006/2007 se cosecharon alrededor de 1939.19 ha de tabaco de distintos tipos, de los cuales el 85 % pertenece a las CCS, el 12 % a las CPA, el 2 % a las UBPC y un 1 % entre las UBP y otras formas de producción estatal. **(Ver anexo #10)**

En estos momentos las CCS están en pleno desarrollo, la tendencia es a fortalecer todas las que aún no gozan con ese sistema, el cual refleja muy alentadores resultados dentro del movimiento cooperativo. Sus rendimientos productivos sobrepasan la media provincial, como promedio tienen 285 Qq/cab. Sus indicadores de cooperativización varían a medida del proceso de fortalecimiento, quedando dentro de los rangos requeridos. En la actualidad es la estructura de mejores resultados productivos. **(Ver anexo #9,10 y 11)**

Las CPA han disminuido en 5 unidades en los últimos 3 años, su causa fundamental es la disolución y/o unión de algunas de ellas por los malos resultados económicos obtenidos. De igual forma se reflejan los cambios en la cantidad de socios y en su área total ya que su incidencia es directa. Sus rendimientos son bajos, relacionándolo con otras formas cooperativas y con la media provincial, su promedio es de 233 Qq/cab. Desde la campaña 2004/05 hasta la fecha, han disminuido en 39 Qq/cab. **(Ver anexo #9 y 10)**

La cantidad de socios por cooperativas de las CPA y las CCS (F) es racional, lo que significa que pueden asumir sus responsabilidades económicas y sociales tanto con los asociados como con los empleados, familiares y la comunidad donde se encuentra. Tal validación nos demuestra que existen problemas de

carácter administrativos objetivos y subjetivos, que frenan el desarrollo del movimiento cooperativo tabacalero fundamentalmente en las CPA. **(Ver anexo #9)**

El comportamiento de la cantidad de área por cada cooperativista en todas las estructuras cooperativas, es aceptable, lo que brinda la posibilidad de que se realicen mejores atenciones culturales a las producciones. Excepto en las CCS no fortalecidas que su comportamiento no es igual, su indicador es alto, como promedio es 21.79 ha y en las UBPC con 10.07 ha por cada socio, lo que se considera que es mucha tierra para cada veguero, esto constituye una de las principales causas que justifica la disminución de sus rendimientos en 37 Qq/cab en un periodo de 3 años. **(Ver anexo #9 y 10)**

En el caso de las UBPC, su forma de producción presenta características diferentes dentro del cooperativismo. Como estructura ha disminuído, solo quedan 18 en la provincia, tienen rendimientos muy bajos, lo que constituye una causa directa de su pequeña representación como estructura, dentro de la producción de tabaco de la provincia, además de constituir un elemento de profundo análisis pues sus resultados inciden negativamente en el promedio del sector cooperativo provincial y a su vez en el ámbito nacional. **(Ver anexo #9 y 10)**

Las debilidades e insuficiencias del sistema de organización, gestión, estimulación e incentivos al productor, han afectado el comportamiento de los niveles de producción y rendimientos del tabaco. En este sector la fuerza de trabajo se hace cada vez más difícil, la actual política de precios del producto no corresponde con el salario a pagar a la fuerza de trabajo movilizada. La estimulación en CUC está en dependencia de los Qq, el tipo de tabaco y su calidad. El pago es al final de la cosecha teniendo en cuenta los términos del contrato realizado.

Está en aprobación un nuevo sistema de precios por Qq que favorece más al productor, solventa mejor el gasto de salario de la fuerza de trabajo y modifica el sistema de estimulación en divisas.

Sobre esta problemática la práctica habla por si sola, el perfeccionamiento del sistema de incentivo y estimulación al productor, no es un proceso concluído, pero se esperan efectos favorables con la implantación de este nuevo sistema de pago, lo que conlleva proporcionalmente a mejoras en los rendimiento productivos y una mayor motivación para los productores tabacaleros.

Los productores disponen del financiamiento necesario a partir de la aplicación del nuevo sistema de capacidad de compra ya validado por 4 años, cada cooperativa tiene un presupuesto en CUC que le

garantiza a la mayoría de los productores, la posibilidad de adquirir el total o la mayoría de los insumos, fertilizantes y plaguicidas que necesita para la campaña , excepto aquellos productores que por bajos rendimientos y mala calidad tienen menos respaldo, pero también se les garantiza la canasta básica y los recursos necesarios para su producción. Además, los productores tienen la ventaja de pagar un conjunto de productos con precios establecidos, aún siendo su costo mucho mayor, que el precio que el estado lo compra en el mercado internacional. Ejemplo: el combustible.

La estructura de organización empresarial de gestión, producción y comercialización de la economía tabacalera ha sufrido diversos cambios desde 1959 hasta la fecha. Para la atención de la actividad a nivel nacional, se decide una estructura orgánica vertical a la economía tabacalera, el Grupo empresarial TABACUBA, es una estructura corporativa adjunta al Ministerio de la Agricultura, dedicada a la producción y comercialización de Tabaco, y que controla e integra todas las áreas de la agroindustria: agricultura, industria, empleo, comercialización, publicidad, etc.

En nuestra provincia el grupo TABACUBA opera mediante 11 empresas de Acopio y Beneficio del Tabaco, que son las encargadas de canalizar los insumos y servicios de toda índole (productivos, financieros, fitosanitarios y de extensión) y de acopiar, beneficiar y distribuir según su destino, la producción de estas.

Contamos con 25 despalillos y 150 escogidas donde se clasifican por tipo y clase de tabaco, este proceso lo llamamos pre- industria. De él depende el destino de cada hoja de tabaco.

Existen diferentes productos: tabaco torcido para la exportación, tabaco en rama para la exportación, tabaco en rama para la industria del torcido de exportación y por último, la cigarrería.

Los datos de estas producciones lo detallamos en la producción industrial tabacalera.

La producción industrial tabacalera:

Luego de la constitución del grupo Tabacuba el área industrial se quedó a su cargo. La actividad del torcido del tabaco para la exportación se acomete en 4 fábricas agrupadas en una empresa. Cuentan con 612 trabajadores como promedio, su plan de producción oscila entre 5 y 7 millones de tabacos.

La planificación de la producción y su cumplimiento lo relacionamos a continuación:

Ventas tabaco torcid exportab.	Plan físico (uno)	Real físico (uno)	Plan valor (\$)	Real valor (\$)
Año 2003	6680000	6923260	7866200	8790500
Año 2004	5874300	5726700	9757000	9191500
Año 2005	5800000	6067911	8837300	9990600
Año 2006	6424400	6691047	10500800	10904200

En esta tabla se aprecia que la producción de tabaco torcido se ha mantenido, la tendencia es a sobrecumplir su plan anual, la práctica refleja que existe una adecuada administración de los recursos materiales, financieros y humanos, así como, claros y medibles objetivos estratégicos proyectados y una aceptada motivación de los trabajadores.

Cuentan con un sistema de estímulo muy favorable a partir de las peculiaridades de este tipo de trabajo, este indicador proporciona un fuerte impulso a la producción. El trabajador directo a la producción recibe una estimulación en divisas que depende del cumplimiento mensual y acumulado, así como el plan de utilidades programadas, se le define un coeficiente por los resultados obtenidos en años anteriores diferenciado por cada actividad y se multiplica por el salario que devenga cada trabajador. De esta forma los trabajadores cobran por concepto de estimulación como promedio 20.85 CUC mensual. Para la estimulación en moneda nacional se tienen en cuenta los mismos indicadores económicos., incluyendo no sobrepasar el costo planificado por peso de producción, se aplica un sistema de pago a destajo individual a partir de un % que norma su pago por la calidad que tenga el producto final, como promedio su estímulo es de \$140.00. Los trabajadores indirectos a la producción también reciben estimulación pero regidos por otro sistema de pago.

El resto de las producciones industriales tabacaleras se resumen en la siguiente tabla:

Tipo de producción	U/M	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Tabaco rama exportación	Qq	71337	65376	34392
Tab rama indst torcd export.	Qq	77250	93681	79392
Cigarrería	Qq	130176	157466	202034

Esta distribución depende de la calidad que tenga el tabaco después de la

clasificación, las de tipo exportable requiere de parámetros específicos y el resto se procesa en cigarrería. El vínculo producción - demanda está garantizado, hasta el momento contamos con mercados seguros como España y Francia fundamentalmente y el resto para consumo nacional.

En nuestra provincia no contamos con una estructura organizativa que se dedique a la fabricación de cigarrillos, la materia prima es trasladada a otras provincias para su elaboración.

Con respecto al resto de los productos, Tabaco en rama para la industria del torcido de exportación y Tabaco en rama para la exportación, contamos con Almacenes de tercios que son los encargados a través del grupo Tabacuba de su comercialización.

Este análisis deja al descubierto las particularidades del sector cooperativo tabacalero específicamente de nuestra provincia, lo que nos permite desarrollar de forma más precisa y argumentada el proceso de perfeccionamiento en las cooperativas que se dedican a este cultivo como producción fundamental.

CAPITULO I I: La administración en las empresas cooperativas.

2.1 El proceso administrativo en una organización.

Para comprender la relación entre los objetivos y las finalidades de la gestión administrativa de una organización, es preciso desarrollar una visión global y coherente, señalar de forma general sus propios retos, reagrupar las actividades necesarias para su realización y definir el abanico de recursos que se utilizan. Para llevar a la práctica este tipo de gestión se necesitan buenos instrumentos de diagnóstico y de acción estratégica que se evalúan, teniendo en cuenta las características específicas de cada organización.

Una organización está compuesta por dos o más personas que trabajan en unión y de forma estructurada, para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos. **(13)**

Cada organización cuenta con un programa para alcanzar las metas trazadas, sin él ninguna organización podrá ser eficiente y eficaz, esto solo es posible con un desarrollo adecuado desarrollo del proceso de administración. Conceptualmente, es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos **(14)** Peter Druquer.

También se puede definir como el arte de hacer las cosas a través de la gente. **(15)** Mary Porter.

La administración se considera como un recurso que proporciona poder mediante la participación de las personas. Utilizando todos los recursos de su personal, una empresa da forma a su futuro y a su destino.

El hecho de trabajar directamente con las personas como es el administrador implica autenticidad personal en términos de valores, de fiabilidad en sus relaciones con los demás y de madurez efectiva. El administrador es aquel responsable de llevar a cabo el proceso administrativo en la organización. **(16)**

El desempeño administrativo se puede medir a partir de dos conceptos: eficiencia y eficacia. Peter Druquer, uno de los autores de mayor prestigio en la administración plantea: La eficiencia significa "hacer correctamente las cosas" **(17)**

El administrador eficiente es aquel que logra los resultados que corresponden a la inversión utilizada para conseguirlo. Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas. **(18)**

La eficacia significa "hacer las cosas correctas" **(19)**. El administrador eficaz es aquel que selecciona los

objetivos apropiados para realizar. La eficacia es la clave del éxito de una organización. **(20)**

El desarrollo del proceso de administración de una organización es un poco complejo, por lo tanto, para un mayor entendimiento y valoración, es mejor su estudio en partes separadas conformadas por cuatro actividades gerenciales principales.

Planeación: es el proceso en el que se establecen las metas y directrices apropiadas para el logro de las mismas. **(21)** Esta actividad responde a la pregunta ¿Qué voy a hacer?. Para Reyes Ponce es, fijar el curso concreto de acción que ha de seguir la organización, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de recursos necesarios para su realización. **(22)**

Este proceso tiene gran importancia dentro de la administración, proporciona un sentido de dirección a la organización que permite enfocar nuestros esfuerzos, guiar nuestros planes y decisiones y ayudar a los administradores a evaluar nuestro progreso, es por lo tanto, la función principal del proceso administrativo.

Puede ser realizada para períodos cortos o períodos a mediano y largo plazo. A su vez existen dos tipos de planeación: los planes estratégicos que son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mando medio para lograr las metas generales de la organización. Los planes operacionales indican como serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

La misión es la meta general de la organización, esta constituye la base de su desarrollo, su objetivo general estratégico, sus valores, su ámbito y su posición en el mercado. Los planes operativos, surgen de los planes estratégicos y de la definición de la misión.

El proceso formal de planeación se realiza de la siguiente forma: **(23)**

1. Formulación de metas: Implica comprender la misión de la organización y después establecer metas que la traduzcan a términos concretos.
2. Identificación de los actuales objetivos estratégicos: Los administradores tienen que definir que es preciso hacer de forma diferente a fin de alcanzar los objetivos actuales de la organización y su estrategia.

Análisis ambiental: Se definen que aspectos del ambiente ejercerán mayor influencia para alcanzar los objetivos. Es decir, descubrir las formas en que los cambios del ambiente económico, tecnológico, sociocultural y político legal de la organización, afectan indirectamente, así como, las formas en que

- puedan influir los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores.
4. Análisis de recursos: Este análisis determina las fortalezas y debilidades de la organización frente a sus competidores actuales y futuros.
 5. Identificación de oportunidades estratégicas y riesgos: Se combinan las acciones 2, 3 y 4. Se descubren las oportunidades disponibles y las amenazas que enfrenta la organización.
 6. Determinación del grado de cambio estratégico requerido: Se proyecta la estrategia a partir de los resultados obtenidos del análisis de los recursos y el medio ambiente. Se identifican las brechas del desempeño que es la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación de metas y los probables resultados si se continúa la estrategia actual.
 7. Toma de decisiones estratégicas: Se identifican, evalúan y seleccionan enfoques estratégicos opcionales, para si es necesario un cambio de estrategia para poder cerrar la brecha del desempeño.
 8. Puesta en práctica de la estrategia: Es preciso incorporar la estrategia a las operaciones diarias de la organización. Esta debe ser traducida a planes operativos apropiados.
 9. Medición y control del progreso: Los administradores deben comparar el progreso con los planes estratégicos en etapas periódicas o decisivas. A su vez, deben realizarse dos preguntas importantes en el control estratégico:
 - ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
 - ¿Están logrando los resultados deseados?

La estrategia es como un gran plan, es el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización y a su vez constituye la respuesta ante su entorno a lo largo del tiempo.

Existen tres niveles estratégicos:

- El nivel corporativo: se base tanto en el enfoque basado en los valores, como en el enfoque del portafolio corporativo.
- El nivel de unidad de negocios: se define la capacidad de competencias en un mercado específico, está determinado por los recursos técnicos y económicos de la organización.
- El nivel funcional: se fijan las metas para diversas áreas funcionales, son más detallados e implican periodos de tiempo más cortos que el resto de las estrategias.

La implantación de la estrategia consiste en las actividades administrativas necesarias para poner en práctica la estrategia. El marco de alcance y el ritmo de la implantación, dependen en gran parte de las metas trazadas a nivel corporativo y de los problemas a resolver. Los problemas más graves precisan de intervenciones complejas o secuenciales y los problemas de menor importancia requieren de

intervenciones evolutivas o administrativas. También depende de la estructura de la organización, sistemas de trabajo, estilo personal, habilidades de los directivos y de los que la ejecutan.

Los planes operativos proporcionan los detalles para la implantación, estos se pueden clasificar de dos formas:

-Planes de uso único: diseñados para alcanzar metas no recurrentes.

-Planes permanentes: diseñados para manejar situaciones recurrentes y previsibles. Estos incluyen las políticas, los procedimientos y las reglas.

Procedimientos como la fijación de los objetivos anuales, la administración por objetivos, y los sistemas de estímulo son herramientas valiosas para la implantación de la estrategia y el compromiso de los empleados con las metas proyectadas.

El éxito de la implantación puede verse obstaculizado por restricciones del entorno tales como recursos escasos, políticas, actitudes sociales, cambio de tecnologías, así como por otros factores internos como estructuras inflexibles, obsolescencia excesiva y falta de poder del director general. El ambiente externo hace muy inestable el desarrollo de las organizaciones lo que conlleva al administrador a enfrentar situaciones de menor certeza, mayor riesgo e incertidumbre y más turbulencia.

El administrador emplea equipos de expertos con habilidades matemáticas analíticas, computacionales, con sentido común, para buscar apoyo en el desarrollo de las proyecciones y el cálculo de probables resultados de distintas ocurrencias en varios escenarios, a la hora tomar de decisiones en la organización. Las dimensiones de los planes y de las decisiones con que deben trabajar son también razones suficientes para que los administradores proyecten el desarrollo futuro a partir de datos, (sucesos del pasado) que son convertidos en información significativa para apoyar la toma de decisiones, crear sistemas de soluciones que sean de utilidad, tendencias futuras que conlleven a supuestos de planeación, sobre sucesos que están determinados en gran parte por las acciones de una organización.

Organización: es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de forma tal que puedan lograr los objetivos de manera eficiente. **(24)** Esta actividad responde a la pregunta ¿Cómo lo voy a hacer? También se define como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir, funciones, niveles, actividades y recursos materiales y humanos de una organización, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. **(25)**

Los administradores deben determinar la estructura organizacional más apropiada para la estrategia, los recursos y las actividades a realizar en un ambiente dado, eso es lo que llamamos, diseño organizacional.

(26)

La estructura organizacional se refiere a las formas en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Esto proporciona estabilidad y ayuda a sus miembros para trabajar juntos y lograr los objetivos trazados. Este proceso consta de una secuencia de acciones que prevé una mayor dimensión del proceso. **(27)**

1. Hacer una lista del trabajo que se necesita realizar para alcanzar los objetivos de la organización.
2. Dividir todo el trabajo en actividades que puedan desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos. Esto se refiere a la división del trabajo.
3. Combinar las actividades de manera lógica y eficiente. El hecho de agrupar actividades y empleados, se refiere al proceso de departamentalización.
4. Establecer mecanismos para la coordinación, integración de esfuerzos individuales, de grupos y de departamentos, facilita el logro de los objetivos.
5. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarla a las necesidades.

La estructura organizacional puede ser:

- Informal: las relaciones entre miembros de una organización no documentados y no reconocidos oficialmente, que surgen inevitablemente de las necesidades personales y del grupo de los empleados.
- Formal: es aquella estructura que se puede mostrar en un organigrama así como el responsable por determinadas actividades. Esta puede ser a su vez de 3 tipos: la organización funcional, la organización producto mercado y la organización matricial.

El diseño organizacional es un proceso progresivo que incluye ensayos, errores y consideraciones teniendo en cuenta diversos enfoques ya definidos y valorados por diversos estudiosos del tema. Una actividad clave es el análisis del ambiente comercial.

No es difícil percibir por un buen administrador el momento de cambiar su estructura organizacional o adaptarse a nuevos cambios en el ambiente, solo que la información correcta, no llegue a la persona correcta, en el momento correcto y entonces, la organización no tiene buen funcionamiento.

Por otra parte, para lograr un buen desarrollo de la organización hay que definir claramente las líneas de autoridad, la manera de organizarlo tiene efectos directos en la eficiencia y eficacia con que se alcanzan las metas trazadas. Poder, influencia y autoridad son elementos necesarios de la vida organizacional.

La autoridad formal es el poder legítimo asociado a una posición organizacional. Esta se puede diferenciar de dos formas:

- Autoridad de línea: La autoridad de aquellos administradores directamente responsables a todo lo largo de la cadena de mando, para alcanzar las metas organizacionales.
- Autoridad de staff: La autoridad de aquellos grupos de individuos que proporcionan a los administradores de línea y servicios.

El poder se define como la capacidad de ejercer influencia, es ser capaz de modificar el comportamiento o actitudes de otros. **(28)** La influencia es la acción o ejemplo que en forma directa o indirecta ocasionan un cambio de comportamiento o actitud en otra persona o grupo. **(29)**

Al ejercer el poder los administradores pueden asumir una actitud de dominio-sumisión frente a los subordinados o pueden servirse de un estilo más positivo basado en el interés por las metas del grupo y en el apoyo a los subordinados.

Existe otro elemento que es de vital importancia para que las acciones a realizar en la organización conlleven a un total desarrollo organizacional y es la forma de delegar las actividades, la delegación es el acto de transferir autoridad formal y responsabilidad a un subordinado, para el cumplimiento de actividades específicas. **(30)** Una delegación eficaz contribuye a que la organización utilice sus recursos eficientemente, deja tiempo suficiente a los administradores para que se ocupen de actividades más importantes, mejora la toma de decisiones y alienta la iniciativa.

Para lograr una delegación efectiva hay que establecer un buen mecanismo para que cada individuo dentro de una organización debe reportar solo a un superior. También hay que dar cierta libertad a los subordinados para llevar a cabo las actividades delegadas, si se cometen errores no son excusas para dejar de delegar, son oportunidades de ofrecer capacitación y apoyo. El administrador tiene que ser hábil a la hora de analizar factores como la cultura organizacional, los requisitos de las actividades y las capacidades de los subordinados. Además hay que discernir cuales actividades se pueden delegar y cuales no.

La estructura de autoridad en las organizaciones se relaciona directamente con las formas en que se diseñan los trabajos. Algunos trabajos están diseñados para proporcionar a los empleados un amplio campo para tomar decisiones, mientras que otros permiten el ejercicio de muy poca autoridad.

Existen 4 enfoques del diseño del trabajo, pero su relación con la satisfacción de los empleados en el trabajo es muy compleja y se relaciona directamente con las políticas de las organizaciones:

-El enfoque mecanicista reduce el tiempo de capacitación y los índices de error, pero también la motivación y la satisfacción.

-El enfoque motivacional estimula la satisfacción y la motivación en el trabajo, pero requiere de más tiempo de capacitación y mayores riesgos de error y estrés.

-El enfoque biológico puede resultar caro, aunque reduce el esfuerzo y la fatiga de muchos trabajos.

-El enfoque perceptivo motor: tiende a reducir la satisfacción de los trabajos y los hace más seguros, porque se busca que las exigencias mentales del trabajo no excedan a las capacidades mentales del trabajador. Pero limita las oportunidades de trabajo, a fin de utilizar el equipo más eficientemente.

Otro tema a tener muy en cuenta dentro del proceso organizativo es la administración de recursos humanos. Dentro de la organización es el recurso más importante, es quien proporciona el talento y la creatividad al trabajo.

Entre las actividades más críticas de un administrador están las relacionadas con la planeación de sus recursos humanos, esto incluye: reclutamiento, selección, inducción y orientación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, transparencia, promoción, desagrado y separación.

Estos procesos implican plantear las futuras necesidades del personal, se basan en la prevención y en la auditoria de este recurso, valoran sus debilidades y el desempeño de cada cual. Este tipo de proceso nunca se detiene, la fuerza de trabajo es muy variable y la organización trata de mantener siempre las personas más adecuadas y en la posición correspondiente.

Para que los planes sean significativos han de tener en cuenta el plan estratégico y el ambiente externo de la organización, puede ser necesario rediseñar una organización de manera que le ayude a adaptarse a los cambios significativos del entorno que amenazan su sobrevivencia o presentan nuevas oportunidades para prosperar y alcanzar nuevas metas.

Un cambio planeado puede enfocarse sobre la estructura organizacional, la tecnología, la gente o alguna

combinación de estos aspectos, por lo general, la cantidad de elementos a organizar se incrementa con la magnitud del cambio que se desea.

Muchos de los enfoques para los cambios planeados son propiciados para la solución de problemas y renovación a través de una administración efectiva de la cultura organizacional, eso es lo que llamamos desarrollo organizacional. **(31)**

La cultura organizacional es el conjunto de principios importantes como normas, valores, actividades y creencias que comparten los integrantes de la organización. **(32)**

El desarrollo organizacional se centra en la cultura organizacional, este forma actitudes en los empleados y determina la manera en que la organización interactúa con su entorno. Los administradores pueden inferir la verdadera naturaleza de la cultura organizacional observando las acciones, lo que se habla, y los sentimientos que comparten sus miembros. Las actividades de desarrollo organizacional se enfocan sobre los individuos, grupos pequeños de dos o tres personas, equipos, relaciones intergrupales y sobre la organización total.

Las soluciones a los problemas de la organización afloran de una idea o de un conjunto de ellas, estas generan innovación a partir de su interpretación. La creatividad y la innovación son vistas como la llave de la sobrevivencia de una economía cada vez más competitiva y global. El establecimiento de un clima organizacional que aliente la creatividad y la innovación es un proceso importante en busca del éxito empresarial.

Dirección: Es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo. **(33)** Esta actividad contesta la pregunta ¿Se está haciendo? Se define como el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones tomadas directamente o delegando dicha autoridad y su vez se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las acciones emitidas. **(34)**

Es una actividad muy concreta, requiere trabajar directamente con las personas. Creando una atmósfera adecuada los empleados dan lo mejor de si por el cumplimiento de las metas planeadas.

Los administradores juegan un papel decisivo en el logro de la eficacia y eficiencia del trabajo de sus empleados. Pero la práctica nos dice que una persona puede ser un administrador efectivo y no ser un

líder. Se puede tener habilidades para inspirar entusiasmo y dedicación en el trabajo, pero no tener las habilidades administrativas para canalizar la energía que despiertan en otros.

Dados los desafíos que se presentan, las organizaciones están buscando excelencia en los administradores, como resultado, un administrador eficaz debe de esforzarse conscientemente para practicar y desarrollar habilidades de líder. Un buen liderazgo no depende de un conjunto de determinados rasgos, sino de la adecuación entre estos y las exigencias de la situación en que se encuentre el sujeto.

El comportamiento de un líder puede estar enfocado según dos aspectos de su conducta:

-Las funciones del liderazgo: son las actividades de apoyo al grupo y relación de funciones que tiene que desempeñar el líder o alguien más, para que el grupo las lleve a cabo de manera efectiva.

-Estilos de liderazgo: los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores.

El estilo es algo correcto, reconocible, negativamente aislable, fuente de éxito o de fracaso. Marca la manera de guiar a los subordinados al cumplimiento de los objetivos, es la combinación de métodos e influencias que se ejerce sobre éstos. Se asocia a la actividad creadora del dirigente y la forma en que este se proyecta en la interacción de su trabajo con el grupo.

La manera en que un administrador dirija será influenciado principalmente por sus antecedentes, nivel técnico y cultural, personalidad, experiencia, valores, inteligencia, status, persuasión, creencias y actitudes. También debe tener en cuenta las características de los subordinados y el estilo que prefiere la organización en dependencia de la situación que enfrenta.

Existe una gama de patrones de comportamiento de liderazgo, nuestro estudio está dirigido de la siguiente manera: Desde un punto completamente centrado en el jefe (estilo autocrático), hasta el punto centrado completamente en el empleado (estilo participativo). A mitad de camino, entre ambos comportamientos se encuentra el estilo de liderazgo democrático.

El liderazgo eficaz depende de muchas variables, tales como la cultura organizacional y la naturaleza del trabajo. Ni un rasgo en común tienen todos los líderes eficaces, ni un estilo es eficaz en todas las situaciones.

Existen varios modelos o enfoques, se fundamentan en ideas diferentes que ayudan a definir el estilo a

utilizar. La dificultad de definir cual estilo utilizar conllevó a determinar diferentes variables Ej. La personalidad y experiencia del líder, las expectativas y comportamientos de los superiores, las características, expectativas y conductas de los subordinados, las exigencias de la actividad, la cultura y la política organizacional y las expectativas y comportamiento de los homólogos.

El líder eficaz es el que compromete a los empleados con la acción, convirtiéndose a si mismo en un agente de cambio, es el que satisface las demandas propias de la organización, de sus empleados y del propio líder. El mejor estilo de dirección es aquel que coloca al directivo en posición de líder de grupo.

Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros. Los administradores necesitan comprender la motivación, los factores que dan lugar encausan y apoyan la conducta. Las necesidades son la base de la motivación. Esta se define como el estado interior de la mente y el cuerpo, una fuerza interna que impulsa a los sujetos a actuar. **(35)**

La motivación no es más que los factores que provocan, canalizan y sustentan un comportamiento individual. Los estudiosos del tema tienen varias teorías establecidas, las más aplicadas en la actualidad son:

-La jerarquía de necesidades de Maslow: Las personas estén motivadas para enfrentarse a 5 tipos de necesidades clasificadas de manera lógica y jerárquica. Estas van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como la autorrealización.

-La teoría ERG: las personas se esfuerzan por establecer una jerarquía en su existencia, relaciones y necesidades de crecimiento, si se frustra el esfuerzo por alcanzar un nivel de necesidades, los individuos regresarán a un nivel inferior.

-La necesidad de logro: una fuerte necesidad de logro, el deseo de tener éxito está relacionado con la manera en que motiva a las personas para desempeñar su trabajo.

-La teoría de dos factores: la satisfacción y la insatisfacción surgen de dos grupos diferentes de factores. De un lado la satisfacción del trabajo y del otro la insatisfacción del mismo.

Para la aplicación de todas estas teorías hay que reconocer que las necesidades varían entre los individuos y cambian con el tiempo, además de tener en cuenta que el comportamiento es el resultado de las necesidades y varía con el decursar del tiempo.

En una organización las personas se agrupan para realizar determinadas actividades y están guiadas por un líder, es decir, donde hay un grupo hay un líder. Por lo tanto es preciso evaluar algunas cuestiones importantes dentro del proceso de dirección.

El grupo se define como dos o más personas que interactúan e influyen en otros a través de un propósito común. **(36)**

-Los grupos formales son creados deliberadamente por las administraciones y se hacen cargo de actividades específicas para contribuir a que la organización consiga sus metas. Incluye un administrador y los empleados subordinados a él.

-Los grupos informales surgen cuando la gente se junta e interactúa de manera regular, con o sin apoyo de la administración. Estos realizan cuatro funciones: mantienen y conservan normas y valores del grupo, proporciona a sus miembros satisfacción y seguridad social, ayudan a la comunicación entre sus miembros a resolver sus problemas.

Todos los grupos comparten al menos tres características: Tiene uno o más líderes que realizan acciones para constituir el grupo y conservarlo, tienen normas de grupo y presionan a sus miembros para que las apliquen, tienen algún grado de cohesión que puede ser mejorado con la interacción y generación de fines y metas comunes para todos los miembros del grupo.

Los grupos son mejores para la solución de problemas que los individuos por separado, en grupo se sugieren mayor cantidad de alternativas, más información y experiencias para referirse a un problema y a su solución.

Por otro lado, una buena comunicación es vital para los administradores. La comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de planeación, organización, dirección, y control, es una actividad a la que los administradores dedican una abrumadora cantidad de su tiempo. Conceptualmente se puede definir, como el proceso por el cual la gente intenta compartir significados mediante mensajes simbólicos. **(37)**

La eficacia de la comunicación organizacional está influenciada por los canales formales de comunicación y la estructura de autoridad de la organización, la especialización del trabajo y la propiedad de la información.

Para superar las barreras que obstaculizan una buena comunicación organizacional efectiva, se requiere que los administradores reconozcan las dificultades intrínsecas en el proceso de comunicación.

Toda la habilidad del administrador para comunicarse la aplica en las negociaciones, proceso que se puede usar para manejar conflictos en cuanto a la asignación de recursos escasos o confrontación de objetivos o valores.

Los tres elementos esenciales para el proceso de negociación son: un conflicto de intereses, la falta de reglas fijas o establecidas para resolver el conflicto y la disposición para buscar un arreglo de enfrentarse o romper la comunicación. Esta a su vez requiere cierta cantidad de confianza y el deseo de comunicarse.

Control: Es el proceso que se realiza para asegurarse de que las actividades reales correspondan a las actividades proyectadas. **(38)** Esta actividad responde a la pregunta ¿Que se hizo? Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, o es necesario corregir y reformular acciones. **(39)**

El control parte del punto donde termina la planeación, ayuda a los administradores a realizar el seguimiento de la eficacia de su planeación, su organización, su dirección y a tomar medidas correctivas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficientemente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

Los pasos con que se realiza el proceso de control demuestra el estrecho vínculo entre la planeación y el control:

- establecer estándares y métodos para medir el rendimiento.
- determinar si el rendimiento corresponde a los estándares y en caso necesario tomar medidas correctivas. **(40)**

El control ayuda a los administradores a enfrentar el cambio, produce ciclos más rápidos, agrega valor a los productos y servicios de la organización, une a los trabajadores que tienen diferentes antecedentes y culturas, facilita la delegación de actividades y trabajo en grupo.

Los tipos de control son:

- Controles anteriores a la acción: Se asegura de que los recursos humanos, materiales y financieros han sido presupuestados.
- Controles directivos: diseñados para detectar las desviaciones que se alejan de alguna meta normal y dan lugar a medidas correctivas.
- Controles sí/no o controles de avanzar: Se realiza para reconocer cuales procedimientos se deben seguir o que conclusiones se deben satisfacer antes de proseguir con las operaciones.
- Controles posteriores a la acción: mide los resultados de una actividad que se ha terminado.

El diseño de sistemas eficaces de control puede ser difícil. Si los administradores tratan de controlar demasiados elementos de manera rígida, es probable que no cubran sus expectativas y desperdicien su valioso tiempo. De lo contrario, si se centran en controlar las áreas claves o sustantivas de rendimiento en los puntos estratégicos de control tendrán más éxito.

También el control financiero resulta importante, el dinero es un recurso muy valioso en la organización. Este tipo de controles nos brinda como resultado información que evalúa el rendimiento financiero en un área específica, sobre el capital o de organizaciones similares.

Las organizaciones de producción tienen que diseñar un sistema de control adecuado a sus operaciones, transformar insumos en productos, se refiere a un gran paquete de actividades diarias que hay que controlar. El diseño de un sistema de operaciones es un proceso de muchos pasos que se inicia con el diseño del producto o servicio. En la actualidad el administrador de operaciones trabaja unido a los ingenieros de diseño para simplificar el trabajo de estos, con el fin de hacerlos más fácil y de producir de forma más confiable, a partir de ese trabajo los administradores deben hacer la planeación operativa y tomar decisiones de control acerca de los planes de producción, registro detallado de tiempo y niveles de inventario. Las organizaciones de servicio producen bienes mayormente intangibles que requieren de la participación del cliente y no almacenan su producto.

El control de calidad es una actividad que chequea el administrador con frecuencia, en la actualidad es uno de los problemas mayores que afronta la organización por la nutrida competencia existente y una de las mejores maneras de agregar valor a los productos. Los administradores tienden a ver la calidad y la productividad como indicadores compatibles y proporcionales.

Para apoyar las funciones administrativas en la organización hay que contar con un sistema de información administrativa, específicamente nos referimos a un sistema de información basado en la computadora para planear, tomar decisiones y controlar de manera más eficaz la organización. Cada vez más, la información en una organización se está viendo como uno de sus más valiosos activos. La utilidad de la información se evalúa con base a su calidad, oportunidad, cantidad y relevancia para la administración.

Las necesidades de información de los administradores dependen de su lugar en la jerarquía. Los administradores de nivel más bajo, quienes son los que se preocupan por el control operativo, requieren de manera predominante información frecuente, detallada y precisa de fuentes internas. Los administradores de mandos medios requieren de información sintetizada que puede venir tanto de fuentes externas como internas. Los administradores de alto nivel están preocupados de manera primordial por la planeación estratégica y el control, de manera que necesitan información que está altamente resumida y enfocada a identificar tendencias generales y desempeño total.

En la práctica el proceso administrativo no incluye cuatro elementos aislados o poco conexos, es un grupo de funciones interrelacionadas, algunas se combinan y funcionan de manera simultánea. En esencia, es un proceso sistemático de hacer cosas. Todos los administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

Sin embargo, los administradores pueden ser clasificados de dos formas: por su nivel en la organización (nivel primario, medio y alto) y por la clase de actividades organizacionales a su cargo (administradores funcionales y generales). No obstante, hay que tener en cuenta las diferencias marcadas entre unos y otros, algunos de ellos dependen de la clase de organización donde trabajan y del tipo de puesto que desempeñan.

El tiempo que el administrador dedica al desarrollo del proceso administrativo es una variable fundamental que evalúa a un buen administrador y las destrezas con que este realiza su trabajo.

Al conducir las organizaciones hacia sus objetivos, adoptan una gama de roles interpersonales, informativos y de toma de decisiones. Además, para la planificación del trabajo deben escuchar al personal que lo rodea, reconocer y alentar el cambio, tratar de anticiparse a los problemas antes de que ocurran y más importante aún, intentar apreciar como el cambio crea oportunidades de expansión y

crecimiento. Para lograr esto, los administradores deben ser flexibles y desarrollar una visión, una perspectiva amplia de su organización, de sus objetivos y lo que debe hacerse para lograrlos.

Existen diferentes corrientes del pensamiento que intentan desde distintas perspectivas definir los caminos a seguir buscando la dirección o gestión que necesita la organización. Por lo tanto, hay diferentes maneras de abordar la función administrativa, así como diferentes formas de agrupación o clasificación de los máximos exponentes de cada escuela, partiendo de sus concepciones e interpretaciones. De acuerdo a la concepción lógica y al objetivo propuesto en la investigación, se toma como referencia las que desarrollan I. Chiavenato (1987) y W. R. Scout (1981) para arribar a una propuesta.

Los criterios metodológicos que se han considerado para agrupar los distintos enfoques o escuelas se pueden resumir en:

- La concepción de la organización: Si estas son consideradas sistemas abiertos o cerrados, sistemas racionales, naturales, sociales, etc.
- La interpretación de las relaciones empresa – entorno.
- El factor en que centra su atención: tareas o procesos, el hombre, las relaciones entre los hombres, la estructura, etc.
- Los conceptos de eficiencia y eficacia.

A partir de estos criterios se proponen cuatro grupos básicos que sintetizan la evolución de la teoría de la administración: **(41)**

Grupo I: Los que centran su atención y estudian el proceso de transformación y la eficiencia de este, haciendo énfasis en las tareas: administración científica.

Su principal exponente es Frederick Taylor, pretende determinar los mejores métodos para realizar cualquier tarea, seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores. Surge por la necesidad de dar solución a una serie de problemas presentados por la escasez de fuerza de trabajo calificada, indisciplinas laborales, falta de control, desaprovechamiento de los recursos, etc.

La preocupación básica está centrada en aumentar la productividad de la organización mediante el incremento de la eficiencia en el nivel operacional, a partir del sistema hombre – máquina, se enfatiza en

la división del trabajo del operario, llevándolo a una especialización de cada tarea, separando la realización de esta, de su concepción, lo que le da un carácter mecanicista al trabajo humano.

En sus postulados afirmaba que el hombre era racional y que la motivación primordial radicaba en satisfacer sus necesidades físicas y económicas. Sin embargo se omitía el deseo humano por la satisfacción laboral y las necesidades de los trabajadores como grupo y como integrante de una comunidad, no considerando las tensiones que se generan al verse frustradas estas necesidades.

Estos elementos le infieren a este modelo ciertas características como es el establecimiento de un fuerte sistema de control, necesario para una actividad económica centralizada, facilitado por un amplio y rígido sistema normativo y un alto nivel de estándares productivos, ofreciendo una alta aceptación y difusión con la adaptación lógica a cada realidad concreta.

Grupo II: Los que toman el factor humano como centro del estudio y la eficiencia, pero su aspecto psicológico y su condición de ser social, es decir su comportamiento dentro del grupo humano: Modelo del comportamiento humano.

El modelo surge porque los administradores comprobaron que la administración científica no lograba una eficiencia completa, en la producción y en la armonía del lugar de trabajo, sus principios no siempre fueron aceptados pacíficamente por los trabajadores, por su tendencia a deshumanizar el trabajo. Por otra parte, la consolidación del socialismo con sus significativos aportes a la humanidad y con un corte altamente humano, condicionó el surgimiento y desarrollo de este modelo buscando humanizar y democratizar la administración. Otros elementos importantes lo constituyen la Sociología y la Psicología industrial.

Este modelo reduce la eficiencia a la productividad de los obreros, pretende lograr sus incrementos a través de factores psicológicos y sociales, definiendo que las relaciones humanas y el comportamiento humano son elementos básicos de la productividad, unido a la ingeniería.

Bajo el postulado de "los trabajadores que reciben atención especial se desempeñan mejor en su trabajo por recibirla" el modelo hace que los administradores sean mucho más sofisticados en el trato a los subordinados.

Se logran una serie de aportes a los conocimientos sobre motivación, planteando que ésta no es estrictamente económica y que está en estrecha correspondencia con la satisfacción de determinadas

necesidades agrupadas en niveles de prioridad o por determinadas jerarquías. También adquiere gran relevancia el estudio del liderazgo y con ello los estilos de dirección. El comportamiento del grupo es otro aporte importante, lo que pone de manifiesto que el comportamiento de las personas se ve fuertemente influido por el grupo a que pertenecen, poniendo de relieve la organización formal e informal.

Este modelo, en su concepción de sistema cerrado, aprecia la empresa como una unidad social, donde no se tienen en cuenta otros grupos sociales externos como son la familia y la comunidad, pretende identificar ideológicamente al trabajador con la empresa, basado en el principio de que con interés por los trabajadores aportaría dividendos para la empresa.

Grupo III: Los que basan su estudio y atención en la estructura eficiente del proceso de transformación y en la racionalidad de las organizaciones: Modelo estructuralista.

Estos tres modelos fijan su atención fundamentalmente en el logro de la eficiencia, siendo este un planteamiento inherente al aspecto económico, este elemento es necesario para la supervivencia pero no es una condición suficiente, al estar la empresa relacionada con el entorno que además de su dimensión económica integra la tecnología, la política legal y sociocultural.

Es la expresión de una preocupación de la teoría administrativa por adaptar la arquitectura empresarial al desarrollo tecnocrático del siglo XX. La visión general es de una sociedad de organizaciones donde su capacidad de adaptación sería la fuente fundamental de eficiencia y estabilidad empresarial. El precursor de esta concepción fue Max Weber, el cual enfatizó en la racionalidad de la organización, en la relación dinámica existente entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos alcanzados.

Este modelo se ha ido complementando y en la actualidad se aproxima a momentos del enfoque estratégico, pero centrandolo en la adaptabilidad en la estructura. Las razones que condicionan esta concepción de la administración, están vinculados a la necesidad de luchar contra el subjetivismo administrativo y el inadecuado uso del poder gerencial, como factores internos y respuesta a los continuos cambios estructurales y dimensionales de la empresa, la diversificación de productos y/o servicios, además de la internacionalización del capital. Estos factores son diferentes en cada país, por lo que su aplicación tiene un gran sentido de contingencia si se pretende tener éxito. Hay que tener en cuenta para la aplicación del modelo que el grado de diversificación de la producción existente en cada país es un factor determinante.

Grupo IV: Las escuelas o teorías que enfatizan en la relación sistemática empresa - entorno en busca de la eficiencia y eficacia empresarial. Este enfoque integra de una u otra forma elementos de las demás escuelas ya planteados anteriormente, pero analizadas como un todo y como parte de un ambiente externo mayor, lo que condiciona la actividad estratégica y su materialización en la estrategia de la empresa, la planificación estratégica y la dirección estratégica como enfoque de administración por lo que este grupo es llamado Modelo estratégico.

Cada uno de los modelos anteriores están dirigidos a un factor particular del problema administrativo, completándose unos a otros, aportando un nuevo elemento, siguiendo su desarrollo una secuencia histórica – lógica, unido a la agudización de la competencia y la turbulencia del entorno que condiciona el surgimiento y desarrollo de un nuevo enfoque o modelo de dirección.

Se incluyen un conjunto de escuelas que presentan como características común la de conceptualizar la empresa como un sistema abierto y racional, integrando los distintos elementos entre sí y su entorno.

Los orígenes de este modelo lo ubicamos en la aparición de las escuelas de los sistemas sociales, el enfoque socio – técnico, el de contingencia o situacional y el de la Escuela Neoclásica.

Para llevarlo a cabo a partir de la dirección estratégica se requiere tener claridad de criterios y compromiso para convertirlo en una realidad así como comprenderlo como una filosofía de dirección.

El enfoque estratégico no hace obsoleto la dirección tradicional. Sino que da una nueva orientación a las dimensiones tácticas y operacionales. Este se caracteriza por los siguientes elementos:

- Planificación partiendo de condiciones turbulentas.
- Construcción de escenarios alternativos.
- Centrar el modelo institucional en el mercado y en la demanda de los clientes.
- Construcción de una cultura estratégica para lograr un comportamiento organizacional.
- Deseo por el cambio para ajustar el rumbo de la organización.
- Priorizar los factores del entorno en relación con los internos.
- Preferencia por el nuevo comportamiento organizacional.
- Preferencia a las decisiones colegiadas, en equipos y la participación en las diferentes tareas de la gestión y la administración.
- Planificación, seguimiento y evaluación considerándolos de forma integrada como parte de un mismo proceso.

-Compromiso con los plazos largos, medianos y cortos en ese orden de jerarquía.

Teniendo en cuenta la valoración de los criterios metodológicos definidos por los diferentes enfoques mencionados, seleccionamos el modelo estratégico para continuar el curso a seguir de la investigación, teniendo en cuenta las características de nuestro objeto de estudio que serán analizadas en el subcapítulo siguiente.

La evolución de este modelo ha tenido sus deficiencias, fundamentalmente condicionadas por la ineficiencia de los métodos utilizados para orientar las organizaciones en el entorno que actúa, solo resolvía los problemas a corto plazo y de forma parcial, la dirección pierde el control, surgiendo así la Planificación Estratégica: análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, los puntos fuertes y débiles de la organización y la selección de un compromiso estratégico entre los dos que mejor satisfagan los objetivos. En esta oportunidad no se tuvo en cuenta los cambios estructurales internos necesarios, las variables psicosociopolíticas tanto las externas como las internas de la organización, la importancia de la ejecución y el control en el éxito de la estrategia. Estas limitaciones conllevan a una planificación deficiente, el problema estratégico adquiere una nueva dimensión más compleja, lo que obliga a las organizaciones a modificar su posición ante los cambios del sistema e intentan abarcar la esfera total del sistema, lo cual es llamado: Dirección estratégica. **(42)**

Esta surge para cubrir las deficiencias de la planificación estratégica, como un concepto que abarca la totalidad de las actividades críticas de la organización y le da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente incluye. Es una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizado en el ámbito del conocimiento y de las actitudes, tanto personales como profesionales con significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posiciones futuras.

El término de estrategia ha sido caracterizado por una diversidad de enfoques según su fin y los autores tratados. A continuación se relacionan de forma sintetizada los principales rasgos comunes y aportes del tema que conceptualiza este término:

- La estrategia como un proceso interactivo entre la empresa y el entorno.
- Implica un planteamiento de misiones y objetivos a largo plazo.
- Establece conscientemente objetivos a corto plazo o de carácter operativo, con los medios adecuados para la etapa de implementación.
- Persigue defender y mejorar la competitividad de la organización y de sus unidades de negocio.

La estrategia constituye un medio para prever y dirigir el desarrollo de la organización, está dirigida hacia el refuerzo de la posición económica en el mercado que opera. Se realiza sobre la base de determinados componentes que materializan la búsqueda de la eficiencia y eficacia: **(43)**

-Ámbito o campo de actividad: delimita el campo de actuación de la empresa, estableciendo el total de combinaciones presentes y futuras de productos y mercados.

-Las capacidades distintivas: recursos físicos, técnicos, financieros, y humanos, las habilidades tecnológicas organizativas y directivas presentes o potenciales que dependerá la organización para hacer frente a la competencia.

-Ventajas competitivas: características que la empresa puede y debe desarrollar que la diferencie favorablemente de la competencia actual y potencial.

-La sinergia: efectos conjuntos que se buscan con la aplicación de los recursos de la organización y sus decisiones sobre el ámbito.

El proceso de dirección estratégica se divide en etapas para conveniencia estructural, en la práctica, la secuencia no asume forma lineal, se entrelazan sus elementos entre si. De este modo, el proceso de planificación es solamente un componente de un proceso socio – dinámico más complejo y amplio que origina el cambio estratégico.

La dirección estratégica no se limita a la formulación de una estrategia o plan, sino a un sistema administrativo flexible que permite a la organización responder de manera continuada a los cambios que se producen en el entorno, e involucra a todos los agentes que intervienen en el proceso estratégico.

Cualquier acción organizacional, si no es fruto de ideas descabelladas y poco estratégicas, debe buscar una mayor competitividad, es decir, asegurar la supervivencia en el mercado, su rentabilidad y crecimiento.

En nuestro país se aprecia un despertar en este sentido. En la Resolución Económica del V Congreso del PCC en su sección II "La política económica en la fase de recuperación de la economía cubana" plantea lo siguiente: La eficiencia es el objetivo central de la política económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta nuestro país. Lograr un propósito de esa envergadura obliga a profundizar en algunos aspectos conceptuales y en las prácticas del funcionamiento de la economía que permitan sostener la recuperación económica. **(44)**

Otros autores definen la eficiencia como: la relación existente entre los productos y los costos de los insumos, por lo que el resultado será siempre el costo de una unidad de producto final recibido por el beneficiario. **(45)**

La eficacia: cubre las necesidades de la población, teniendo en cuenta el ahorro de los elementos de la producción y la elaboración de mayor cantidad de valores de uso, con una disminución de los gastos. **(46)**

También se mencionan algunos lineamientos a seguir, de los cuales mencionamos los que se relacionan estrechamente con esta investigación. **(47)**

-El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las características de cada organización y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas.

-Hacer estudios de mercado y practicar una política gerencial más dinámica y coherente, se impone como condición indispensable para acceder a ingresos y segmentos de mercado para nuestras exportaciones.

-La creatividad, la innovación y asimilación de tecnologías son elementos esenciales en la elevación de la eficiencia económica y condición primordial para el desarrollo.

-La elevación de la calidad de la producción tanto para el consumo nacional como para la exportación.

-La planificación es el papel fundamental en la conducción de la economía, aún cuando se ha abierto un espacio para el funcionamiento de mecanismos de mercado bajo regulación estatal.

-Corresponde al estado socialista corregir las distorsiones inherentes a los mecanismos de mercado, a fin de disminuir sus efectos negativos, así como tomar en cuenta que su presencia supone retos y peligros que son indispensables enfrentar en lo económico, político, ideológico y social.

-En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia, el control oportuno y eficaz de la actividad económica, es esencial para la dirección en cualquier nivel.

Solo en la medida que seamos capaces de hacer más exitosas nuestras empresas, seremos capaces de hacer más exitoso nuestro país. Tener mejor desempeño empresarial significa entre otras cosas, realizar eficaz y eficientemente los procesos de adaptación a los cambios del mercado y de la propia organización según lo exija el entorno empresarial, esto implica:

-Otra forma de pensar: una filosofía de administración que facilite una nueva forma de ver y administrar la empresa.

-Otra forma de organizar la empresa y su interacción con el entorno.

-Otra forma de medir los resultados que apunten a las verdaderas restricciones para tener mejor desempeño.

-Otra forma de analizar los resultados teniendo en cuenta que tan competitiva es o no la empresa.

2.2 Características generales de la administración de las empresas cooperativas.

Dentro del proceso administrativo, la empresa como sistema constituye un elemento primario e importante, dicha concepción está presente en las diferentes escuelas o enfoques de la teoría de la administración. La empresa está compuesta por un conjunto de elementos o factores técnicos, humanos y financieros, localizados en una o varias unidades físicas espaciales, ordenadas según determinada estructura organizativa y dirigida sobre la base de cierta relación de propiedad y control, con el fin de alcanzar unos adjetivos determinados. **(48)**

A su vez, es un sistema abierto, conectado y en constante interrelación con el entorno, al ser creado por el hombre se considera como un sistema artificial.

Las empresas surgen por varias razones, pero dentro de las más importantes tenemos: la explotación de las economías de escala de la producción en serie, la obtención de fondos y la organización del proceso de producción, para que este sea eficiente se necesita tecnología especializada, cadena de montajes, fábricas y una división del trabajo en un gran número de pequeñas operaciones. Son las empresas las que coordinan el proceso de producción comprando las materias primas, invirtiendo el capital y organizando el trabajo. Si la especialización y la división del trabajo no fuesen necesarias, cada uno de nosotros podría producir cualquier producto que se necesita. La causa fundamental es el logro de la eficiencia en la sociedad, por tanto, estamos obligados a producir a gran escala en las empresas. **(49)**

Otra función de las empresas es reunir los recursos necesarios para producir en grandes cantidades. De esta manera se puede invertir en procesos de investigación y desarrollo buscando una mayor especialización y mejor inserción en el mercado, con mayores probabilidades de obtención de fondos para la economía nacional y crecimiento para las empresas.

La necesidad de dirección de la economía es otra razón para el surgimiento de las empresas, el directivo organiza la producción, introduce nuevas ideas, productos o procesos, toma decisiones y es responsable de los éxitos o fracasos. La producción no puede organizarse por sí sola y las actividades diarias tienen que estar controladas para asegurarse de que se realiza el trabajo con eficacia y honestidad.

Las cooperativas integran el llamado sector solidario, son consideradas una empresa en su totalidad, estas pueden ser de pequeño o mediano tamaño. Conceptualmente, la empresa cooperativa es una

unidad técnico económica productiva y social, que está integrada por todos los subsistemas del sistema económico, con determinados objetivos a alcanzar al igual que las empresas de capital.

El desarrollo cooperativo y comunitario dentro del modelo económico cubano tiene un objetivo de magnitud solidaria, conservar las conquistas sociales: Educación, Salud, Seguridad Social, en un contexto de serias afectaciones económicas. En otras palabras, resolver el problema de equidad en condiciones de reestructuración económica. La respuesta a este desafío ha exigido profundas transformaciones en el modelo cubano, en la búsqueda de alternativas de crecimiento y desarrollo, basados en la más genuina libertad, real democracia y plena justicia social. **(50)**

Desde la constitución de las empresas cooperativas se ha puesto de manifiesto una serie de problemas que afectan su gestión administrativa. La situación actual exige un análisis inmediato que permita determinar las causas que entorpecen su desarrollo, definir todas las posibles soluciones e implementar las acciones y tácticas que conlleven a eliminar dichos problemas y lograr contribuir al perfeccionamiento del movimiento cooperativo cubano. A continuación definimos los principales problemas:

- Falta de estrategias de desarrollo económico social.
- Carencia de recursos humanos preparados.
- Escasa diversificación de la producción y/ o los servicios.
- Falta de liderazgo y problemas en la dirección y estructura.
- Mal uso de los recursos humanos, financieros y materiales.
- Dificultades en las relaciones estado- cooperativa.

Las empresas cooperativas funcionan bajo los mismos criterios de las empresas estatales, pero tienen una forma diferente de organización, de decisión en su accionar diario, de distribución de los recursos económicos y humanos, de relación con sus miembros, es decir tienen sus propias características. Esto conlleva a tomar un enfoque diferente en la dirección estratégica del ámbito cooperativo, pero no están exentas de aplicar los mismos métodos y herramientas de gestión que le permitan librar con éxito la lucha por la eficiencia y eficacia socio - económica.

A continuación caracterizamos de forma general la administración de las empresas cooperativas:

- Las cooperativas nacen dentro de un marco donde los valores de justicia, solidaridad, cooperación y el carácter de copropietario fortalecen la administración cooperativa.

-La administración democrática: cualquiera que sea la estructura de dirección, su máximo órgano será la Asamblea de Asociados, la que trata de reproducir constantemente su capital social y mantener la confianza de sus asociados, empleados, familia y comunidad en general. En el proceso de toma de decisiones juega un papel esencial la asamblea.

-La forma de distribución de los resultados (utilidades) con los que se tiende más a la igualdad y la equidad.

-La responsabilidad social que tienen las cooperativas con sus dueños (asociados) con los familiares, empleados y comunidad, donde se entrelaza el aspecto económico como base y su aspecto social como finalidad.

La función principal de la empresa cooperativa es contribuir al desarrollo socioeconómico de sus asociados, comunidad y del país en general, por tanto, este proceso debe lograrse basado en el uso eficiente de todos los recursos disponibles.

-Los directivos de las empresas cooperativas tienen que caracterizarse por reunir conocimientos y habilidades para realizar el trabajo (saber hacer) y actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño del mismo (querer hacer).

-Un líder cooperativo debe poseer los siguientes rasgos: honesto, colaborador, austero, solidario, leal, democrático. La posición que ocupa en la estructura organizativa no hace al directivo un verdadero líder.

-El perfil de competencia definido para este tipo de empresas, se basa fundamentalmente en el conjunto de características propias de las personas, que detallan conductas o actuaciones exitosas en un puesto de trabajo. **(51)**

-Para la selección del personal administrativo se utilizan técnicas efectivas para encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras previsibles del puesto, en la actualidad generalmente son insuficientes la cantidad y calidad de candidatos para las cooperativas por el escaso desarrollo económico, social y cooperativo que tienen algunas de ellas.

-En la selección de asociados se tienen en cuenta en el proceso una serie de requisitos que repercuten directamente en el logro de la esencia cooperativa: poseer la carta de solicitud de entrada a la cooperativa bien argumentada, haber asistido al curso de cooperativismo con buenos resultados, pasar un periodo de prueba por tres meses y su respectiva evaluación posterior para ser aprobado por la Asamblea.

-Existe desconocimiento y rechazo a los procesos de planificación. En muchos casos, estos solo cumplen una función operacional a corto plazo o una simple ejecución de un presupuesto, pero sin una visión clara de lo que sucede a su alrededor, sin tener en cuenta los cambios vertiginosos en el medio exterior, pero cuentan con sus propias ideas y acciones, es decir su historia al respecto.

-Las cooperativas están integradas por personas comunes, que tienen aspiraciones, frustraciones y necesidades para ser consideradas y puesta en práctica. Su cultura empresarial es el resultado de la integración de culturas externas a la cooperativa y la cultura de los diferentes grupos que la conforman, dando origen a la identidad cooperativa, proporcionando su continuidad en el tiempo y sus miembros identificarse con ella.

-El activo más importante de una cooperativa son los socios, directivos y empleados. Esto implica la necesidad de protegerlos y capacitarlos de forma tal que contribuyan óptimamente al logro de la misión y objetivos de la empresa.

-Los directivos a la hora de administrar las cooperativas tienen que tener muy en cuenta la calidad de vida de todos los grupos implicados, debe garantizar la ampliación del bienestar y la equidad. Es necesario incrementar su presupuesto de gasto e inversión social. Esta actividad llamada gestión social, da lugar a un sistema de información y control denominado Contabilidad Social, la cual surge como una necesidad para acceder a la información para la toma de decisiones que propicie el cumplimiento de la responsabilidad social. **(52)**

-Los modelos de dirección estratégica que se utilizan en el sector deben adecuarse a la naturaleza y características de las cooperativas. Sus peculiaridades obligan a buscar un enfoque particular de dirección estratégica en el contexto cooperativo.

Estas empresas deben utilizar los principios y valores del cooperativismo como elemento que les permita desarrollarse en mejores condiciones y no convertirlos en un impedimento para la empresa cooperativa.

Sus programas deben estar basados bajo la filosofía de la responsabilidad social, donde se integran los intereses de todos los implicados y además, lograr resultados que satisfagan los objetivos proyectados para el desarrollo de la economía nacional.

-Las cooperativas persiguen un conjunto de objetivos generales, que se determinan de forma distinta según el tipo de estructura de poder existente en la organización. No existe una forma única de determinarlos, tampoco existe un conjunto de objetivos únicos y válidos para las cooperativas a lo largo de su vida, estos se alteran en función de los cambios del entorno, de la evolución de su cultura, de sus características y de su estructura de poder.

-Las relaciones de una cooperativa con su entorno no son unilaterales, sino en ambos sentidos ya que las organizaciones cuentan con instrumentos capaces de incidir sobre el entorno e introducir cambios que la favorezcan, se encuentran interactuando con este constantemente al ofrecer y recibir recursos de todo tipo, principalmente con su microentorno.

Como entorno de la cooperativa se conoce” el conjunto de actores y fuerzas que se hallan fuera de ella y que influyen en la capacidad de la gerencia para realizar y conservar transacciones adecuadas **(53)**

En nuestro caso las cooperativas se ven afectadas dentro del entorno general, en el ámbito nacional por la acción del estado, caracterizada fundamentalmente en las dimensiones técnico económicas y político-legales, en el ámbito territorial es caracterizado por las variables socioculturales, demográficas y medioambientales de la zona geográfica donde desarrollan su actividad económica productiva.

El entorno específico es muy amplio, abarca tanto fuerza sociales como económicas, su aspecto clave es el sector industrial en el cual actúa, es decir, generalmente el análisis del microentorno se identifica con el análisis del sector o rama en que actúa la cooperativa.

El entorno cooperativo define las condiciones del movimiento en el que se desenvuelve la cooperativa, las diferencias de esta con el resto de las empresas, tales diferencias provienen de su identidad cooperativa. La actuación de la cooperativa es parte de un sistema amplio, las actuaciones de una afectan a las demás y así se logra mejorar sus posiciones y perfeccionar la interacción, integración y la imagen cooperativa.

-Los resultados de la cooperativa siempre están influenciados por las relaciones internas que establecen las cooperativas con sus asociados, esta a su vez, incide en las decisiones a tomar para definir la misión y los objetivos estratégicos en la cooperativa.

-Las empresas cooperativas basan su trabajo a partir de los reglamentos específicos para cada tipo de cooperativas, además de regirse por las legislaciones y disposiciones agrarias que regulan y fiscalizan el control, uso de la tierra y el proceso productivo.

-Las cooperativas no cañeras están a cargo del MINAZ y el resto a cargo del MINAGRI para así brindar una mayor especialización y atención.

-Las relaciones estado- cooperativa condicionan la forma de actuar de estas empresas, donde adoptan distintas formas como son: compra- venta de productos, relaciones financieras crediticias, asesoría, prestaciones de servicio, establecimientos de políticas y normas que fijan límites en la gestión. **(54)**

-El enfoque para la toma de decisiones en el sector cooperativo debe tener en cuenta: **(55)**

- La actividad de la cooperativa frente a la situación política o social del momento.
- Equidad en los compromisos con los diferentes elementos de su contexto social.
- El costo social de los resultados de la actividad económico- financiera.
- El costo financiero de la labor social.
- Mecanismos internos que mantengan un enfoque integral de políticas y programas de desarrollo.
- Desarrollo de programas que incrementen la participación de los socios en la toma de decisiones.

-El sistema económico aplicado en las cooperativas es basado en la ecuación fundamental y única de la contabilidad, presenta modelos específicos que responden a sus necesidades y objetivos. El económico actúa como orientador del proceso. En la aprobación de la ejecución del presupuesto se asume un carácter de dirección participativa en la asamblea de asociados.

La filosofía que aborda las cooperativas con relación a la contabilidad es " la contabilidad trata de ayudar al ejercicio de la planificación y control por medio de la recopilación y el análisis de la información y comunicación de los resultados" **(56)**

-El análisis del estado de resultado en el sector cooperativo se fundamenta en tres grandes principios: **(57)**

- Generación de excedentes suficientes para crear una reserva que asegure la entidad y la permanencia de las empresas cooperativas. Para crear este capital depende de una buena política de retención de utilidades, de los precios de venta de sus productos y los precios de compra de sus recursos.
- Maximización de los beneficios para la comunidad los cuales incluyen no solo los gastos de personal, sino también aquellos de tipo social. Todo excedente social debe ser estudiado como parte de los resultados de explotación.
- Minimización de los gastos de explotación. Para medir estos gastos se necesita una base objetiva de comparación sobre la cual se puedan expresar los costos en términos de porcentaje a partir de cantidades expresadas en unidades.

Estas razones no permiten el análisis de las cooperativas por sí mismas, pero demuestra su utilidad si se comparan con las razones del sector. También es importante comparar los resultados en un año con los anteriores.

-La medida de rentabilidad de la cooperativa se basa en el conjunto de beneficios recibidos por los miembros (importe pagado a los miembros, correspondiente a la cuantificación del total de beneficios y no únicamente al excedente distribuido). **(58)**

-No aplican el análisis de la cadena de valores dentro de la cual opera. Así como, no determinan el punto de equilibrio para conocer a partir de que momento se cubren los costos con sus ingresos y se obtienen ganancias. Es decir, solo se analizan los estados financieros para tomar decisiones para periodos futuros.

- Su mayor interés radica en conocer y evaluar los resultados económicos y la forma como se aplican los excedentes obtenidos, que el impacto o el resultado oficial que producen las operaciones, es decir, no existe similitud en la importancia del de la responsabilidad social y el impacto ambiental, con el análisis de los fines económicos de la cooperativa.

La gestión socioeconómica de las cooperativas se refiere a ambos objetivos finales complementados mutuamente, ya que todo lo que ocurre dentro y fuera de ella repercutirá social y económicamente sobre la misma.

-El sector agrícola posee determinadas estrategias para evaluar la consecución de los objetivos proyectados por cada empresa. Papel fundamental lo juega el auditor realizando auditorías de gestión.

Esta consiste en un examen y evaluación de la entidad, área o función para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos, comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias primas examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstas.

(59)

Es importante aclarar que en la cooperativa que se practique una auditoría interna en todos los niveles de dirección, el carácter participativo de ésta no limita el rigor del análisis, ni los criterios, porque todos están comprometidos con los resultados y luchan por elevar la calidad de la gestión con el fin de lograr las metas trazadas.

-En nuestro país todas las cooperativas pertenecen al sector de la agricultura, y este como rama tiene particularidades específicas que hay que evaluar para la administración de este tipo de empresas:

-La tierra es el medio fundamental de producción, se diferencia especialmente de los demás, en que con un adecuado tratamiento mejora constantemente, aumenta su rendimiento y se minimiza su deterioro, requisito fundamental para lograr niveles de sostenibilidad agro- económica.

-La necesidad de utilizar una tecnología diferente a la que se emplea en la industria, la que debe adaptarse al tipo de producción a realizar.

-La tierra tiene un carácter limitado e irreproducible en extensión.

-La tierra produce con organismos vivos y sus resultados dependen de procesos biológicos y metabólicos.

-La agricultura produce en dependencia del clima y del tiempo, hecho que influye en la producción y en los rendimientos.

-La producción agrícola tiene un carácter temporal.

-En la agricultura están presentes diferentes formas de propiedad que se relacionan entre sí.

Hemos definido características específicas de la administración de empresas cooperativas del sector agrícola, pero se asume que no es un proceso concluido, es una tarea compleja e inagotable y para el futuro desarrollo de las cooperativas

se necesitan de grandes cambios que proporcionen una reanimación al sector en busca de un mayor éxito y mejor posición en la economía.

CAPITULO III: El perfeccionamiento empresarial en las cooperativas. Estudio de caso.

3.1 Bases metodológicas y principios del perfeccionamiento empresarial en las cooperativas.

La situación económica contemporánea en nuestro país evaluada en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, precisa la necesidad del perfeccionamiento de nuestras empresas estatales, aprobándose como un reto y una meta para el IV Congreso de dicha organización.

El perfeccionamiento empresarial es el proceso más importante, decisivo, estratégico y complejo, que se lleva a cabo en el país, presupone un cambio en la concepción de la forma de pensar que puede llevar la empresa actual hacia un nuevo estadio, o sea, hacia una empresa perfeccionada, aunque no constituye una filosofía administrativa y aun está notablemente influida por el pensamiento funcional. Este proceso exige que cada empresario capte lo que se está pidiendo, un cambio en todos los elementos necesarios.

Las raíces del proceso descansan en la experiencia exitosa del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial de nuestras Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR). A estas se han sumado un número considerable de empresas estatales, considerando que el proceso ha comenzado a influir en el ámbito económico y social del país.

Es precisamente el proceso de perfeccionamiento empresarial iniciado en el sistema empresarial estatal cubano, una de las bases decisivas para el despegue de nuestra economía. Según datos del Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial las ventas por trabajador han crecido considerablemente y las utilidades aumentan en un 25% como promedio, en las entidades donde se aplica hoy el perfeccionamiento y lo que es más importante, se consolida el sentido de pertenencia y a su vez nuestro modelo económico socialista; ello a pesar de las dificultades que aun subsisten.

El sector cooperativo agropecuario cubano se une a estos resultados obtenidos y considera la necesidad urgente de implementar el proceso de perfeccionamiento en las empresas cooperativas, con el propósito de lograr altos niveles de eficiencia y eficacia económica, productiva y social, la elevación de la calidad de vida de los cooperativistas, su familia y de la sociedad en su conjunto y se consolide la verdadera concepción socialista de eficiencia y eficacia. Además, no se concibe un proceso de perfeccionamiento

en las empresas agropecuarias estatales, sin que éste no se materialice también en sus eslabones productivos, muchos de los cuales son las cooperativas. La propiedad cooperativa junto a la propiedad estatal, constituye elementos inseparables de la propiedad social socialista. Es por ello que perfeccionar la gestión económica, productiva y social en las empresas cooperativas de la misma forma que se ha venido llevando a cabo en las empresas estatales deviene en nuestra opinión una indispensable condición para el éxito de nuestro modelo económico.

En el discursar de esta investigación se ha analizado la situación actual del sector cooperativo a nivel nacional y en nuestra provincia, se definen las particularidades de la rama más representativas de la agricultura, así como las características generales de la administración de las empresas cooperativas agrícolas, lo que se considera un sistema que se une al diagnóstico del proceso de perfeccionamiento, permitiendo un mayor alcance y argumentación para la aplicación de este proceso en las cooperativas, en nuestro caso las tabacaleras.

La inserción de este sector en el proceso, se realiza sobre las bases metodológicas que respondan a las particularidades y principios que rigen el funcionamiento de estas entidades y como resultado el perfeccionamiento de su gestión económica, productiva y social de las empresas cooperativas.

Principios Generales del Perfeccionamiento Empresarial Cooperativo.

1. La empresa cooperativa es junto a la empresa estatal uno de los eslabones fundamentales del modelo económico socialista.
2. El perfeccionamiento empresarial en el sector cooperativo tiene como objetivo central la elevación de los niveles de eficiencia y eficacia económico, productivo y social del mismo.
3. El autofinanciamiento, su autoridad y personalidad jurídica deben sustentar el proceso de perfeccionamiento.
4. La aplicación del perfeccionamiento en el sector cooperativo debe tener en cuenta las particularidades de estas empresas y adecuarlas a cada caso.
5. Las organizaciones políticas y de masas (ANAP y Sindicatos) junto a los directivos de las cooperativas jugaría un rol esencial en el proceso.
6. Las experiencias resultantes de la aplicación del perfeccionamiento empresarial en el sector estatal, debe constituir una fuente de conocimiento para la aplicación de esta experiencia.

7. Para propiciar una más amplia participación de los socios y trabajadores debe aumentar el papel de la asamblea de asociados y de los demás órganos de dirección, en la que también participen los trabajadores y no solo los asociados.
8. Cada empresa cooperativa elaborará sus planes anuales, tendrán la aprobación de la asamblea y la supervisión de las delegaciones del MINAGRI o MINAZ según corresponda.
9. Se aplicará el principio de distribución socialista "De cada cual su capacidad a cada cual según su trabajo"; estableciendo para ello el vínculo con los resultados del trabajo; debiendo existir total correspondencia entre los anticipos y el trabajo aportado.
10. La empresa cooperativa tendrá la responsabilidad de administrar todos los recursos financieros, materiales y humanos a su disposición.
11. Se autorizará una cuenta en CUC la que será operada por la cooperativa en correspondencia con su objeto social.
12. La estimulación individual y colectiva se realizará en correspondencia con los aportes de cada cual y según lo aprobado por la asamblea.
13. Las utilidades serán distribuidas de acuerdo al reglamento establecido al efecto.
14. La motivación y atención al hombre y la mujer, constituyen el eje de todo el sistema de perfeccionamiento de una empresa socialista.
15. La aplicación de los principios y valores cooperativos debe constituir una divisa del perfeccionamiento, en la búsqueda de la necesaria cooperación y justicia social.
16. El proceso de perfeccionamiento debe conducir al fortalecimiento del trabajo político-ideológico, del Sindicato, la ANAP, el Partido, la UJC y demás organizaciones.
17. El perfeccionamiento empresarial debe ser un proceso de constante innovación de la ciencia, la técnica, de cuidado y conservación del medio ambiente, de atención a los problemas de la comunidad y de perfeccionar cada vez más la producción de bienes y/o servicios.
18. Por las características propias de cada tipo de organización cooperativa la metodología es solo aplicable para las CPA y UBPC, en las CCS no es viable el proceso por constituir empresa cooperativas con propiedad privada.

El proceso requiere de las siguientes condiciones:

- Contabilidad que refleje los hechos económicos.
- Existencia de mercado.
- Garantía de aseguramientos.
- Adecuada preparación de los recursos humanos.

Pasos para aplicar la Metodología del Perfeccionamiento Cooperativo:

- I. Preparación de los Asociados, Trabajadores, Juntas Directivas, Consejo de Administración, Sindicatos, ANAP, Partido y UJC para desarrollar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- II. Diagnóstico Empresarial.
- III. Análisis del Diagnóstico por las delegaciones del MINAGRI / MINAZ según corresponda.
- IV. Análisis del diagnóstico por el Grupo Gubernamental y autorización para comenzar el expediente.
- V. Elaboración del expediente.
- VI. Aprobación por el Grupo Gubernamental del expediente de perfeccionamiento y autorización de la implantación.
- VII. Implantación del Perfeccionamiento Empresarial.
- VIII. Análisis y ajuste del perfeccionamiento.

Los subsistemas que se definen para evaluar la gestión económica, productiva y social de las empresas cooperativas, así como los elementos que lo integran son los siguientes:

I. Organización y planificación

Este subsistema tiene una gran importancia ya que además de dar inicio al diagnóstico, refleja todo el sistema de organización, planificación, estructura y funcionamiento de las empresas cooperativas. A partir de sus características y teniendo en cuenta la experiencia resultante de la aplicación del perfeccionamiento empresarial en el sector estatal, se consideró que en este subsistema se defina:

- La estructura y funcionamiento de la empresa cooperativa.
- Los métodos y estilos de dirección, señalando los problemas presentes.
- La organización de la producción y los servicios.
- La planificación de toda la gestión-económica, productiva y social de la cooperativa.

Este subsistema como punto de partida debe ser elaborado cuidadosamente y con una participación muy activa de los directivos, socios y trabajadores en general, en el mismo se restablecerán los objetivos, misiones, funciones, estrategias, así como el grado de participación de los diferentes niveles de dirección en todos los procesos de organización y planificación.

II. Gestión de Recursos Humanos.

Con la gestión se busca la máxima eficiencia laboral en sus múltiples interrelaciones productivas y sociales encaminadas al logro de la eficiencia en los resultados del trabajo.

La gestión de los recursos humanos es una función de la cooperativa que requiere de constante perfeccionamiento, acorde con los cambios que se producen en el entorno y la situación interna de la misma.

Uno de los objetivos que tiene el proceso de perfeccionamiento de las cooperativas, consiste, en dotar a las mismas de elementos que le permitan la mejor utilización y motivación de sus asociados.

Se entiende como Gestión de Recursos Humanos al conjunto de funciones, relaciones y valores de los miembros de la junta directiva y los socios, como un componente esencial en estas empresas, este proceso se basa en los siguientes criterios:

-La cooperativa es quien debe diseñar su propio sistema de selección del personal de la cooperativa; sus concepciones y sistema de valores de forma integrada que le permita materializar su gestión integral de forma creadora.

-La organización y normación del trabajo tendrán un papel importante para el crecimiento incesante de la productividad del trabajo, por ello es necesario la elaboración de los diseños de puesto de trabajo con el fin de lograr eficiencia en el empleo de la fuerza de laboral y los recursos materiales.

-La organización y normación del trabajo, desde sus objetivos económicos y sociales, debe lograr el máximo de productividad, la base de la utilización adecuada del trabajo vivo y contribuir a la creación de condiciones laborales tendientes a convertir el trabajo en una necesidad vital.

-En cuanto a los sistemas de pago que se utilizan en el sector cooperativo, se debe exigir que los mismos se correspondan con el desempeño laboral y según el trabajo aportado, las disposiciones aprobadas por la asamblea de asociados y por la legislación específica emitida al respecto.

-La gestión de recursos humanos será más efectiva en la medida en que la estimulación y atención al hombre tributen a la satisfacción de las necesidades y la creación de nuevos valores en directivos y asociados con vista a lograr los objetivos estratégicos de la entidad en aras de la eficiencia y eficacia socioeconómicas.

Para lo anterior es vital el reconocimiento social de la labor que realizan por los resultados del trabajo, la posibilidad de desplegar sus intereses y de lograr su participación en las decisiones del colectivo, del mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo, de la seguridad en el empleo, de la posibilidad de

utilizar parte de las utilidades obtenidas para el desarrollo social de la cooperativa y la comunidad, así como desarrollar las capacidades requeridas para su desempeño eficaz.

Además la atención integral al hombre demanda de un tratamiento que de respuesta a sus motivaciones referidas a la autoestima, autorealización, sentimiento de pertenencia y fomento de valores y principios del cooperativismo.

III. Contabilidad, Costos y Finanzas.

Dadas las peculiaridades del sector cooperativo se propone que este subsistema recoja: la Contabilidad, los Costos y las Finanzas.

La contabilidad registra, clasifica y resume en términos monetarios, las operaciones que acontecen en cada empresa cooperativa, interpretando los resultados obtenidos; facilita la planeación y el control de las operaciones, la toma de decisiones y el control por áreas de responsabilidad, ofreciendo información a los interesados externos, a la juntas directivas, consejo de administración, asociados y trabajadores.

La contabilidad es el medio para llegar a obtener la información requerida para la dirección de la cooperativa. Es importante adoptar la práctica contable a las condiciones específicas de cada cooperativa, instrumentando los elementos mínimos a tener en cuenta en los registros contables del país, es decir los principios de contabilidad generalmente aceptados, con el objetivo de preservar una metodología del trabajo contable y garantizar el control interno de las operaciones desarrolladas.

Sobre la base de los principios generalmente aceptados vigentes en el país, se establecen las normas generales de contabilidad, haciendo énfasis en las cualidades que debe reunir la información contable. Estas normas deben ser uniformes, pertinentes y explícitas, a los efectos de lograr una información adecuada, veraz y oportuna; así como de fácil interpretación y de utilidad para todos los usuarios de los mismos.

El nomenclador de cuentas debe contar con la debida codificación y precisión del contenido económico de los mismos; así como flexibilidad para permitir su adecuación por parte de las entidades. Este debe ser elaborado por cada cooperativa, ya que debe responder a las necesidades de registro de las operaciones económicas que en ella se presentan.

El control interno está directamente relacionado con la contabilidad, pues se necesita comprobar que la información contable sea exacta y confiable y esto se logra a través del control interno.

El sistema de control interno es un conjunto de medidas que se toman con el objetivo de proteger los recursos contra el uso ineficiente, de asegurar la exactitud y la confiabilidad de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras, de asegurar el cumplimiento de las políticas normativas económicas de la cooperativa y de evaluar el desempeño del consejo de administración y el funcionamiento de la cooperativa.

El costo es la expresión monetaria de los gastos incurridos en la producción y realización de una mercancía o en la prestación de un servicio, su utilización en la gestión y dirección de la producción de bienes o servicios es de singular importancia, dado que no solo es necesario conocer los resultados generales, sino también la eficiencia con que se logran los mismos.

Del registro de los gastos y del análisis de su comportamiento se encarga la contabilidad de costos, la misma tiene como objetivo:

- Evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo que se emplea en la cooperativa.
- Servir de base para la determinación de los precios de los productos y/o servicios.
- Facilitar la toma de decisiones de forma tal que la variante seleccionada brinde el mayor beneficio con el mínimo de gastos.
- Analizar los costos a partir de los presupuestos de gastos que se elaboran.

Es necesario tener en cuenta los principios para la determinación de los costos, y estos deben clasificarse convenientemente de manera que faciliten el análisis.

Las relaciones financieras establecen las acciones del estado cubano en calidad, no de fisco sino como representante de la propiedad estatal socialista de todo el pueblo.

El subsistema de relaciones financiera tiene como objetivo:

- Establecer normas de carácter general e interés social, para el funcionamiento financiero que permitan que el estado como propietario regule económicamente la actuación de sus cooperativas.

-Otorgar autonomía en materia de gestión financiera movilizand o la capacidad e iniciativa de las administraciones y fortaleciendo su responsabilidad por la eficiencia de su gestión económico – financiera.

IV. Contratación Económica.

Uno de los problemas que más incide en la eficiencia del proceso productivo en las cooperativas, es el establecimiento de los contratos económicos. Estos constituyen el medio jurídico mediante el cual se establecen las relaciones económicas con el estado, que sirven de base para que las cooperativas establezcan un plan económico real respaldado jurídicamente.

La elaboración correcta de los contratos económicos constituye una necesidad para el sector cooperativo y es parte importante del proceso de comercialización de los productos agropecuarios.

Las cooperativas están obligadas a firmar los contratos con las empresas y con acopio, en este sentido han de quedar claro los requisitos que deben reunir las prestaciones para su cumplimiento, teniendo en cuenta que la producción dependerá de la demanda que se concrete en las relaciones contractuales.

En este sentido las relaciones contractuales se deben caracterizar por la autonomía de las cooperativas a la hora de concebir el plan, buscando que se cumplan los términos de entrega y la calidad requerida, con el propósito de desarrollar la iniciativa entre las partes y la seriedad en el cumplimiento de las obligaciones, contando con las garantías legales para ello.

En caso de incumplimientos deberá la cooperativa contar con la facultad necesaria para negociar o conciliar las medidas a tomar.

V. Gestión de la calidad.

En este subsistema se toman las medidas a fin de producir bienes y prestar servicios que satisfagan las necesidades del cliente. La calidad del producto o el servicio es una necesidad insoslayable para las cooperativas, con el fin de elevar su eficiencia y eficacia y mantener su posición como uno de los eslabones fundamentales de la agricultura y la economía cubana.

La gestión de la calidad estará presente en todas las etapas del proceso productivo o de servicio y en ello influirán:

- La política de calidad.
- La planificación de la calidad.
- El control de la calidad.
- El mejoramiento de la calidad.

Un papel importante en el aseguramiento de la calidad, lo tendrá la capacitación de los asociados y los directivos de las cooperativas, para asegurar ésta en todos los procesos se necesitan de un conjunto de medidas bien estructuradas, que garanticen los objetivos propuestos.

VI. Comercialización.

Como resultado de los cambios constantes del entorno y los cambios internos en la gestión económica del modelo cubano, se exige que en las empresas cooperativas se adapte su gestión a los momentos y se centren aún más al cliente interno (los socios) y al externo, sus comercializadores para lograr una mayor competitividad, con el fin de llegar cada vez mejor y en mayor cantidad a todos, con una posición y diferenciación de los productos y/o servicios que en estas empresas se brinden.

Ante tal situación hay que pensar en el concepto de calidad de los productos y/o servicios como lo concibe el cliente, con el fin de mantener una posición en el mercado y mantener la eficiencia y eficacia del sector cooperativo.

Es en este concepto, que la comercialización influirá en la realización de la producción, por tanto hay que producir contribuyendo a crear:

- Utilidad de forma, por su incidencia en el diseño de la oferta, acorde a las necesidades y deseos a satisfacer de los asociados y consumidores potenciales.
- Utilidad de lugar, gracias al papel de la distribución.
- Utilidad de tiempo, por el proceso de almacenamiento y conservación.
- Utilidad de información, debido a la comunicación que se establece con el cliente.

Es decir que la comercialización juega un importante rol en la satisfacción de las necesidades humanas y desconocerlo significa sobrevalorar la importancia de la utilidad de forma, en el siglo XXI, cuando existe una fuerte competencia en los mercados nacionales e internacionales, donde la utilidad de forma casi nunca decide, ya que la tecnología actual de diseño y producción asegura un mínimo de condiciones para que el producto sea apto desde el punto de vista físico, para ser aceptado por el cliente interno (los socios y el mercado).

En consecuencia, todas las actividades de las cooperativas deben tender a determinar esas necesidades y luego satisfacerlas para obtener una utilidad creciente que redundará en mayor eficiencia y eficacia en el sector cooperativo.

VII. Desarrollo Social.

El modelo cubano de desarrollo, sustentado en una profunda base social, demanda el compromiso de todo nuestro sistema empresarial, con la satisfacción de las necesidades y expectativas de la población, que condicione la elevación sostenida de su nivel y calidad de vida. Este postulado se corresponde con el propósito fundamental de las cooperativas, para lo cual se requiere de una tecnología que permita a nuestras organizaciones, registrar, medir y evaluar el grado de cumplimiento de su responsabilidad social y en consecuencia proyectar sus estrategias de desarrollo en este campo.

Es necesario señalar, que si bien el diseño de este subsistema, se basa en las particularidades y principios propios de la empresa cooperativa; es viable su aplicación en la empresa estatal socialista, a partir de la adecuación de esta tecnología a sus peculiaridades.

Este es un subsistema de trascendental importancia para evaluar el desempeño de la empresa cooperativa en el ámbito social. El mismo tiene como propósito valorar y comunicar el impacto que la cooperativa ha tenido en su mercado social, entendido este como los asociados, trabajadores, familiares, comunidad y sociedad.

Este subsistema constituye el complemento necesario al tradicional análisis económico y financiero utilizando ahora un sistema de indicadores sociales en el que se reflejen, no solo las necesidades detectadas sino también las satisfechas, así como los recursos destinados y las acciones ejecutadas como parte de su actividad en el cumplimiento de su compromiso social.

Este novedoso componente, en el perfeccionamiento de su gestión, permite a la cooperativa la planificación y el control de los recursos y esfuerzos en la solución de las necesidades de mayor significado social, del mismo modo que lo hace para el logro de sus objetivos económicos y se vincula concientemente a esta forma organizativa con su responsabilidad social directa.

3.2 Validación práctica de la implementación del proceso de perfeccionamiento empresarial en la Empresa Cooperativa de Producción Agropecuaria Tabacalera “Pedro Téllez” del municipio Mantua.

La validación se realiza teniendo en cuenta los pasos establecidos para llevar a cabo el proceso de perfeccionamiento empresarial. Primero se realiza la etapa preparatoria con todas las personas relacionadas con este proceso, a través de seminarios, talleres y debates. Posteriormente se inicia el diagnóstico empresarial. Para su desarrollo se realizaron encuestas al 100 % de los socios, empleados y directivos de la cooperativa, así como 40 encuestas al personal externo que se relaciona con ella (representantes de la ANAP, CTC, PCC, UJC, Sector Campesino, Delegación de la Agricultura, familiares de los socios, personal de la salud, personal docentes, administrativos del círculo social de la comunidad, entre otros factores. También se desarrollaron entrevistas a representantes de todos los niveles organizacionales de la cooperativa y se empleó el método histórico lógico para definir tendencias de comportamientos económicos y productivos.

Se caracteriza el sector cooperativo tabacalero del municipio donde pertenece la cooperativa seleccionada como objeto de estudio para la implementación y se procede a aplicar la metodología por cada subsistema empresarial. A partir de los resultados basados en los elementos anteriores arrojados por el sistema propuesto, se definen los principales problemas por cada subsistema y se elabora una propuesta de acciones estratégicas que contribuya al perfeccionamiento de la gestión administrativa y al incremento de los niveles de eficiencia y eficacia económica, productiva y social de las cooperativas.

Caracterización del sector cooperativo tabacalero del municipio Mantua.

En nuestro municipio el sector cooperativo tabacalero está compuesto por 33 cooperativas, de ellas 7 son CPA, con 231 socios y 2492.77 ha de tierra, 26 CCS con 1926 socios y 17308.85 ha de tierra, 9 son CCS (F) y 17 no fortalecidas. La estrategia a seguir por el sector cooperativo de la Delegación de la Agricultura y la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco en el municipio es fortalecer el 100 % antes de cerrar el 1er trimestre de año próximo.

Además de su producto fundamental el tabaco negro, produce cultivos varios, como viandas, hortalizas y vegetales, así como otras producciones como la porcina, ovina, avícola y ganadera, también prestan diferentes servicios tanto para los socios como para la comunidad.

En la campaña 2006/2007 fueron contratados 1391.65 ha para la producción de tabaco, se sembraron 1237.32, de ellas 1078.97 fueron cosechadas y 158.36 perdidas. La producción contratada fue de 21 854 Q/q netos.

De 2157 socios del municipio, 84 son mujeres y 2073 hombres. De ellos 46 son técnicos medios, 34 obreros calificados y 2077 trabajadores agrícolas. La edad promedio de los asociados es de 55 años. El promedio de asistencia al campo es de 25 días al mes, sobre una base de 8 horas diarias.

En el caso de las CPA tienen un anticipo promedio de \$10.00 diarios. Con un salario medio \$379.00, el costo por peso de la producción de tabaco es de \$1.19 y el costo por peso de ingreso es de \$0.82.

En la producción tabacalera influyó negativamente la situación dada con la producción de la campaña 2005/2006 que aun no se ha determinado la causa específica de la mala calidad del tabaco. Sus rendimientos productivos son de 282 Q/q cab como promedio, lo que manifiesta la correcta proporción entre la cantidad de caballerías tierras y socio en la cooperativa.

El 100 % de las CCS del municipio explotan la tierra de uso colectivo, obteniendo buenos resultados sociales con la realización de dicha actividad. El costo por peso de la producción de tabaco en las CCS (F) es de \$0.70 y el costo por peso de ingreso es de \$0.93. Los rendimientos productivos son de 351 Qq/ cab, en el caso de las CCS no (f) son 197Qq / cab.

En la actualidad las 7 CPA y los 9 CCS (F) tabacaleras están listas y ejecutan el cobro de productos por factura, elemento de vital importancia en la búsqueda de la eficiencia y eficacia socioeconómica de las cooperativas.

El mecanismo de riego que se utiliza para las distintas producciones es por gravedad y motorizado.

Sobre los indicadores de tipo social, se ha incrementado en estos últimos años la construcción o mantenimiento de las viviendas para los socios, alcanzando una cifra de 154 viviendas, cada CPA y CCS (F) cuentan con el funcionamiento del círculo social con actividades recreativas, culturales y políticas.

Algunos de los principales objetivos estratégicos inmediatos para el desarrollo de este sector en el territorio es el mejoramiento de las áreas productivas y de la masa ganadera, el incremento de los rendimientos por caballerías de tabaco, así como del resto de las producciones, y la informatización de

los registros contables a través de un centro de gestión cooperativo, ubicado en la cabecera municipal perteneciente a la Empresa de Acopio y Beneficio del tabaco.

Diagnóstico de la CPA” Pedro Téllez”

I. Subsistema organización y planificación.

La Cooperativa de Producción Agropecuaria Pedro Téllez, pertenece al sector agrario tabacalero, está ubicada en el municipio Mantua de la Provincia de Pinar del Río, fue creada el 28 de octubre de 1978. Su producción principal es tabaco negro, su producto es: tabaco sol en palo. Su cliente es la Empresa Tabacalera del territorio.

Se dedica a otras producciones de cultivos varios como viandas, hortalizas y vegetales, así como a la producción porcina y ganadera. Prestan servicios de transporte a otras cooperativas y entidades, servicios de herrería y agua potable para toda la comunidad.

La misión de la cooperativa es la producción de tabaco negro, cada vez más eficiente y eficaz, para la satisfacción de las necesidades tanto de sus clientes externos, como de sus socios, familiares y comunidad.

Su situación financiera es favorable, **(Ver anexos #14)**, no presentan inversiones ni créditos prorrogados y ha sido rentable por 8 años consecutivos, excepto en la campaña 2005/2006 que por causas aún indeterminadas por los organismos competentes, la producción tabacalera terminó con muy mala calidad, lo que incidió en la irrentabilidad del período contable. Una de las principales fortalezas que posee es que del 20 al 25 % de su producción pertenece a capa exportable.

Entre las principales debilidades está la falta de índices de rendimientos competitivos y la inestabilidad de los insumos productivos, los cuales proceden fundamentalmente de la empresa tabacalera municipal.

Este indicador a su vez representa una seria amenaza para la posición de la cooperativa dentro del sector, puesto que otras cooperativas han crecido productivamente y han logrado altos rendimientos y mejor situación para su producto en el mercado tabacalero.

La cooperativa cuenta con un rendimiento promedio de 233 qq / cab **(Ver anexo # 12)**. Sus indicadores de cooperativización se han elevado desde el 2004, ya que ha disminuído la cantidad de socios de la cooperativa por presentar bajas de jubilados, enfermos, salidas del país y traslado para otros sectores

económicos. **(Ver anexo # 15).** Para la cantidad de tierra por socio ya la cooperativa tiene medidas a tomar para su organización.

Para la campaña 2007/2008 tienen aprobado por la Delegación de la Agricultura, después de un análisis bien fundamentado, la disminución de 1 caballería de tierra para la producción de tabaco; la cantidad de posturas a sembrar por cada socio directo a la producción es muy alta, lo que ha traído como consecuencia los rendimientos obtenidos. Este elemento constituye una real oportunidad para que la cooperativa se desarrolle eficazmente.

Cuenta con 684.15 ha de tierra, con una superficie agrícola de 637.18 y no cultivable 73.54. Para el cultivo fundamental dedican 40.26 ha y 523.38 para el resto de las producciones (53.68 ha para la producción forestal, 241.56 para la ganadera, 20.13 frutales, 20.13 para pasto artificial y 187.88 para los cultivos varios, lo que constituye la carpeta de productos de la cooperativa. **(Ver anexo #13)**

Como elemento negativo en el uso de la tierra influye la existencia de 22.27 ha de tierra ociosa, aspecto que debe ser incluido de inmediato en su estrategia de trabajo para lograr un adecuado empleo. **(Ver anexo #13)**

La cooperativa está integrada por 36 socios, de ellos 5 mujeres y 31 hombres, siendo 4 técnicos medios, 4 obreros calificados y 28 trabajadores agrícolas. La edad promedio de los socios es de 49 años. El promedio de asistencia del trabajador al campo es de 25 días al mes sobre la base de 8 horas diarias.

Cuenta con una herrería, un módulo pecuario, dos almacenes, 9 casas de curar tabaco, 1 punto de bombeo de agua potable, el círculo social y un organopónico para la producción de hortalizas y vegetales.

Dentro de los objetivos de la cooperativa están los de tipo social, entre los que se encuentra el incremento de la construcción del número de viviendas para los socios. Hasta el momento se han construido 22 viviendas a socios contando para ello de una brigada de construcción propia.

Se trabaja en el mejoramiento de los suelos, así como en el incremento de las producciones existentes e inclusión de la producción avícola y porcina. Como objetivo fundamental es el incremento de los niveles de rendimiento por caballerías de tabaco.

La estructura organizativa de la CPA responde a las necesidades de la misma y favorece el éxito del proceso de dirección. Se destaca que la cooperativa está dividida en 12 áreas y cada una con un jefe de área como responsable, siendo ésta la estructura óptima para el buen desempeño del sistema productivo.

La Resolución 2759/2005 del Delegado de la Agricultura del MINAGRI de fecha 22 de agosto de 2005, aprueba como línea de producción fundamental la producción de tabaco en rama con destino a la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Mantua.

Se aprueba como línea secundaria la producción y comercialización de cujes y posturas de tabaco a otras formas cooperativas y a entidades de la agricultura, así como los productos agropecuarios como viandas, hortalizas, granos, cereales, cítricos, frutas, vegetales, leche, carne de cerdo, ovina, carne vacuna en pie, aves, entre otras producciones agrícolas que se comercializará con la Empresa Pecuaria del territorio.

Presta servicios de reparación, mantenimiento y construcción de obras para los socios, reparación y mantenimiento de implementos, transporte para socios y entidades de la empresa, preparación de tierra, fumigación, entre otros servicios que benefician a los socios y a la comunidad.

Todas las actividades que realiza la CPA están autorizadas en el objeto social legalmente aprobado por el MINAGRI. La cooperativa cuenta con los estatutos aprobados por la asamblea debidamente actualizada, donde norman los deberes y derechos de los asociados, las facultades del Presidente y de la Junta directiva, los requisitos para la incorporación de socios, entre otras regulaciones de organización para la cooperativa.

Funciones de la cooperativa:

- Orientar, dirigir y controlar la producción agropecuaria de la Cooperativa.
- Orientar, dirigir y controlar la actividad económica, contable y financiera.
- Organizar, dirigir y controlar la actividad de mecanización de la Cooperativa.
- Organizar, dirigir y controlar los recursos humanos de la Cooperativa.
- Organizar, dirigir y controlar la actividad de negocio y comercialización.
- Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
- Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas y brigadas para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
- Garantizar una estrecha colaboración entre la UJC y el PCC, con la Empresa de acopio y beneficio de tabaco Mantua, a la que se rigen todas las actividades realizadas en la cooperativa.

- Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, centralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
- Dirigir y controlar el trabajo en las diferentes áreas y brigadas en las que se agrupa.
- Rendir cuenta anualmente a la Empresa de acopio y beneficio de tabaco Mantua, del desempeño de toda la organización y del resultado de su gestión.
- Definir el sistema informativo interno de la Cooperativa.
- Responder por la calidad de las producciones y servicios garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
- Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la cooperativa.
- Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
- Planificar, organizar y controlar las medidas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan.
- Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan de negocios y de los presupuestos de la cooperativa, en correspondencia con los lineamientos emitidos por la Empresa de acopio y beneficio de tabaco Mantua, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en él, las producciones y servicios seleccionados y otros indicadores directivos.
- Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos y los objetivos de trabajo de la Cooperativa.
- Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
- Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
- Supervisar y realizar auditorías auto - internas.
- Asegurar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
- Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y servicios.

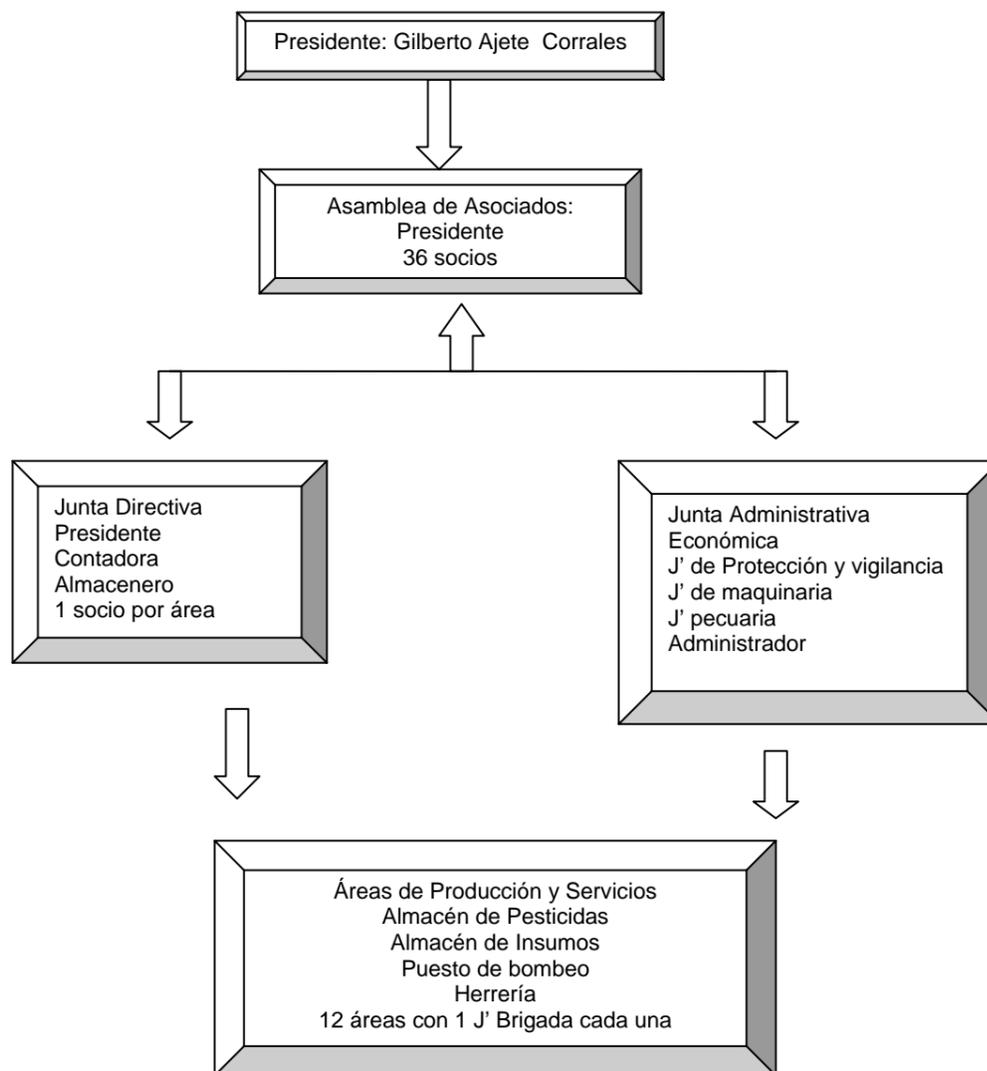
Facultades del presidente:

- Aprobar la estrategia de la organización.
- Aprobar de forma autónoma, su estructura y plantilla de cargos de la CPA, en el marco del plan o presupuesto de cada año.

- Aprobar y poner en vigor el reglamento interno que rige el trabajo en todas las brigadas de la Cooperativa.
- Aprobar de conjunto con los trabajadores, el horario de trabajo y descanso, según lo establecido y exigir su cumplimiento.
- Aprobar los reglamentos para la distribución de las reservas, de estimulación material de los trabajadores y de desarrollo social del colectivo, provenientes de las utilidades retenidas, de acuerdo con las características propias de la cooperativa y sobre la base de las regulaciones establecidas para su utilización.
- Firmar contratos económicos de diferentes tipos (servicios, suministros, laborales, compraventa, seguro, arrendamiento, consignación etc.) en caso de incumplimientos, conciliar determinadas medidas y/o indemnizaciones.
- Contratar con terceros servicios no existentes en su estructura organizativa, según lo establecido.
- Crear los órganos asesores de dirección que más se ajusten a las características de su organización y reglamentar su funcionamiento. Aprobar los acuerdos administrativos del Consejo de Dirección que considere conveniente.
- Escoger su equipo de dirección, proponer y aprobar el nombramiento y movimiento de los dirigentes y cuadros subordinados según los procedimientos establecidos.
- Definir los procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de seguridad y salud en el trabajo, consumo material, calidad, procedimientos tecnológicos y otras que rigen el trabajo en las brigadas pertenecientes a la CPA, aprobando las mismas.
- Administrar los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo.
- Decidir sobre el destino de las provisiones y reserva de la entidad y la aplicación de la política de créditos.
- Aprobar el modelo interno a utilizar en los diferentes subsistemas informativos, siempre y cuando estos no vayan en detrimento de los modelos oficiales establecidos para la información a sus órganos superiores, los que no podrán ser modificados sin autorización expresa.
- Abrir cuentas bancarias en moneda nacional y en divisas, en correspondencia con lo establecido.
- Operar cuentas bancarias en moneda nacional y en divisas, dentro del marco del presupuesto aprobado.
- Aprobar el sistema de cuentas a emplear en la empresa, ajustándose a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Aprobar los balances financieros de la empresa, responder por resultados financieros de la misma y por el cumplimiento de sus obligaciones.

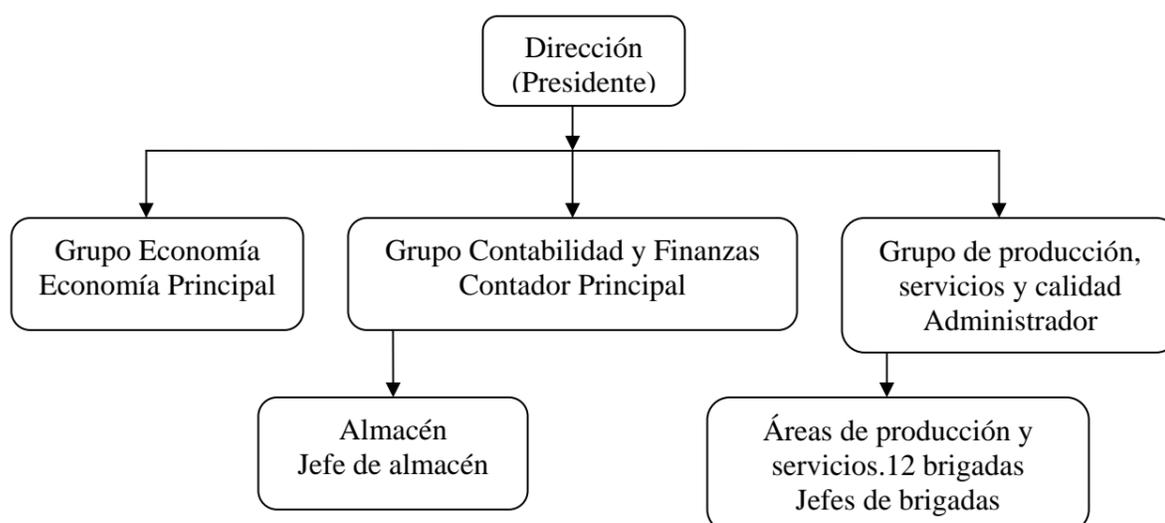
- Decidir o autorizar que activos financieros temporalmente libres se depositen en cuentas bancarias a plazo fijo.
- Aprobar la solicitud de créditos bancarios en moneda nacional y en divisas.
- Aprobar los sistemas de costos a emplear.
- Fijar el salario para el personal dirigente de la cooperativa partiendo de la categoría aprobada a esta.
- Aprobar la duración del periodo de prueba para los diferentes cargos de la CPA. El Presidente podrá decidir la exoneración del periodo de prueba en los casos que correspondan.
- Aprobar las formas y sistemas de pago a aplicar a los trabajadores que mayor eficiencia brinden, vinculando el salario a los resultados reales alcanzados en la producción.
- Aprobar el procedimiento para determinar la magnitud del estímulo salarial de los dirigentes, técnicos, trabajadores de servicios, administrativos y obreros, que cobran su salario a tiempo.
- Decidir el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia o promoción.
- Dar por terminada la relación laboral con un trabajador, a iniciativa de la dirección de la cooperativa.
- Responder por la calidad de la producción y los servicios que presta la cooperativa.
- Promover y aprobar los planes de capacitación gerencial de cuadros y trabajadores.

Estructura organizativa:



La cooperativa cuenta con 1 ideológico, 1 organizador y 4 vocales, todos son asociados, con el propósito de impulsar más el trabajo cooperativo y lograr una mayor organización en las actividades a realizar. Estos pertenecen a la Junta directiva.

Proyección de la organización estructural de la cooperativa.



Funciones de los grupos:

1. Grupo de contabilidad y finanzas.

- Cumplir y hacer cumplir la Legislación Vigente, así como informar mensualmente a la Empresa de acopio y beneficio de tabaco Mantua, del comportamiento de la gestión económica productiva de la CPA definiendo a su vez los Sistemas Informativos Internos que se establecen en estrecha coordinación con el presidente de la cooperativa.
- Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera estableciendo los procedimientos generales del control interno.
- Dirigir y ejecutar el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, así como la elaboración de los presupuestos de la cooperativa en correspondencia con los lineamientos establecidos.
- Confeccionar el plan y el presupuesto de ingresos y gastos así como el presupuesto en divisas evaluando los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, de los presupuestos de ingresos y gastos y los objetivos de trabajo de la cooperativa, evaluando los resultados económicos y financieros de esta.
- Coordinar de conjunto con las áreas productivas, el establecimiento de medidas que contribuyan a reducir los costos.
- Presentar al presidente las necesidades de créditos bancarios en moneda nacional y en divisas, ejecutando una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria para cubrir las obligaciones económicas.
- Controlar la información estadística y la emisión a los distintos usuarios de esta.

Contador principal:

- Realizar la conciliación bancaria, llevar la disponibilidad bancaria y el control de cheques emitidos, tener controladas por meses las operaciones en tránsito, realizar el arqueo de caja al menos dos veces al mes.
- Clasificar facturas, recepción, traslados entre almacenes y gastos e ingresos.
- Realizar el cuadro diario de los dos almacenes y cuadrar todos los cheques con las facturas, realizar mensualmente el inventario del 10% de las mercancías almacenadas.
- Velar porque sea correcta las operaciones realizadas en la cuenta de patrimonio. -Tener definido las reservas del patrimonio.
- Llevar por cada vale de gasto, el gasto real a cada área de servicio o producción.
- Fijar el costo de producción. Controlar y prorratear los gastos indirectos de producción.
- Contabilizar el pago de todas las obligaciones al presupuesto y el aporte del 5 % de todos los ingresos que se realizan a diario.
- Contabilizar la acumulación de la nómina por cada centro de costo, área de producción, servicio y administración. Contabilizar el pago de la nómina.
- Controlar, cuadrar y contabilizar los reintegros de nóminas en su tiempo establecido.
- Contabilizar todos los gastos, ingresos financieros y otros ingresos. .
- Contabilizar todos los recibos de efectivo.
- Cuadrar el Mayor y Sub – Mayor, que no existan saldos contrarios.
- El control de los gastos de inversiones y el traslado a activos fijos cuando se termine la obra.
- Determinar el Estado de Resultado a nivel de áreas, centro de costo y de la cooperativa.
- Hacer el resumen del Plan de Gastos e Ingresos por todas las áreas de producción y servicios a nivel de la cooperativa y realizar el Informe resumen a la dirección para la puntualización económica mensual.

J 'de almacén:

- Chequear al recibir los productos contra las facturas. Hacer informe de recepción de los productos. Llevar la entrada y salida de los productos en su tarjeta.
- Velar que los vales estén debidamente firmado por quien recibe el producto y que los productos estén almacenados por las normas establecidas. Llevar el consecutivo de los vales por su orden.
- Organización y limpieza de los almacenes.

2. Grupo de economía.

- Llevar el control de cheques recibidos y clasificar todos los documentos de ingresos y cheques, así como, realizar el cuadro a nivel de empresas y realizar gestiones de pago.

- Controlar los movimientos, altas y bajas de los activos fijos realizando mensualmente el chequeo por cada grupo de áreas verificando que tengan el número y ubicación exacta en el área que corresponde. Realizar la amortización de los activos fijos.
- Foliar y controlar todos los documentos para todas las áreas de economía.
- Realizar gestiones de cobro y pago.
- Gestionar los créditos bancarios y las inversiones.

Económico principal:

- Recibir y controlar el efectivo en caja, realizar los depósitos y velar por la custodia del efectivo en caja.
- Chequear y controlar los almacenes, hacer los conteos físicos correspondientes. Archivar los documentos primarios de entrada y salida de los almacenes por tipo.
- Exigir que se realice los contratos con las empresas.
- Confeccionar y chequear los contratos a las áreas vinculadas, medir su eficiencia y rentabilidad.
- Extracción del efectivo de la nómina. Realizar el reintegro. Velar por que las nóminas estén debidamente firmadas. Hacer las jubilaciones de los cooperativistas.
- Trabajar por la eficiencia económica en todos los centros de costo.
- Chequear que los insumos, combustibles y otros materiales que se compren tengan el uso correcto.
- Chequear que los Balances generales reflejen la veracidad de sus cuentas.
- Que los pagos al presupuesto se hagan en tiempo.
- Velar por la correcta cancelación de las facturas y cheques emitidos.

3. Grupo de producción, servicio calidad.

- Exigir por el cumplimiento del horario de trabajo.
- Participar en la contratación y selección de los trabajadores.
- Participar en la elaboración de la estrategia de producción y servicios.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de su competencia.
- Responder por el uso de los recursos a ellos asignados y por los resultados obtenidos en el proceso de producción.
- Hacer cumplir la disciplina tecnológica y responder ante sus superiores por cualquier violación de la misma.
- Responder por la calidad de la producción que ejecutan.
- Organizar cuando corresponda, el cumplimiento del plan de producción o de servicios, su distribución y su vez tomar las medidas para garantizar bajos costos y la calidad requerida.

-Responder por el cumplimiento del plan y del presupuesto de gasto y que estos estén en correspondencia con los niveles de producción a lograr por la cooperativa.

J' de brigada o de área:

-Exigir por el cumplimiento del horario de trabajo.

-Participar en la contratación y selección de los trabajadores.

-Participar en la elaboración de la estrategia de su área específica.

-Proponer la participación de determinados trabajadores en los órganos asesores de dirección.

-Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de su competencia en su esfera de trabajo.

-Responder por el uso de los recursos a ellos asignados.

-Hacer cumplir la disciplina tecnológica de su área de trabajo y responder ante sus superiores por cualquier violación de la misma.

-Responder por la calidad de la producción que ejecutan.

-Organizar cuando corresponda, el cumplimiento del plan de producción o de servicios, su distribución y su vez tomar las medidas para garantizar bajos costos y la calidad requerida.

-Responder por el cumplimiento del plan y del presupuesto de gasto y que estos estén en correspondencia con los niveles de producción a lograr en su área de trabajo.

-Asegurar la documentación técnica, los materiales, herramientas y otros que sean necesarios.

-Impartir las reglas de seguridad y salud de los trabajadores y velar por su cumplimiento y por el uso de los medios de protección a ellos asignados.

-Proponer el otorgamiento o retiro de la idoneidad de los trabajadores.

-Evaluar el desempeño de sus trabajadores y en correspondencia con ello, podrá proponer la promoción o democión de los mismos.

-Definir la penalización o estimulación de los trabajadores de acuerdo al resultado de su trabajo.

-Influir en la formación y motivación de los trabajadores que dirige, así como proponer el plan de capacitación para la elevación de la calificación de los mismos.

-Aplicar en correspondencia con las facultadas otorgadas, estímulos, así como las medidas disciplinarias requeridas a sus subordinados de acuerdo a lo establecido.

Administrador:

-Establecer la base documental del Sistema de Calidad.

-Capacitar y asesorar metodológicamente al personal, de las áreas del conocimiento requeridas par el desarrollo del sistema de calidad.

-Controlar la elaboración, revisión, modificación y distribución del Manual de Calidad, los procedimientos generales y el resto de la documentación del Sistema de calidad.

- Verificar el cumplimiento de los procedimientos sobre el control de la documentación.
- Controlar y dar seguimiento a las inconformidades y a las acciones correctoras dentro de las actividades del sistema de calidad.
- Programar, supervisar, evaluar y participar en las auditorias internas de calidad.
- Participar en la evaluación de proveedores y en la contratación con proveedores y clientes en lo referente a la calidad.
- Planificar y controlar la formación y capacitación de auditores internos.
- Rendir informe a la dirección sobre el estado del Sistema de Calidad.

Se aprecian buenas relaciones de trabajo y funcionales (junta directiva y consejo administración), así como, los organismos involucrados con la CPA (ANAP, PCC, empresa) y fundamentalmente con otras cooperativas, se ayudan mutuamente entre las actividades a realizar y los servicios que presta cada cual.

La cooperativa no tiene definida la estrategia de desarrollo, solo cuentan con objetivos que no reflejan el propósito de todas las áreas productivas, ni el compromiso de responsabilidad social de la CPA con los socios, familiares, y comunidad, no están sustentados con indicadores verificables en períodos de tiempo. Son aprobados a todos los niveles de la organización y cada socio conoce de su accionar para su cumplimiento.

La dirección de la cooperativa trabaja por lograr una dirección participativa, activa y sistemática, potenciando el papel de los órganos de dirección colectiva en toda la cooperativa, abarcando los órganos de dirección general.

La participación en la toma de decisiones, el desarrollo de iniciativas para mejorar la eficiencia en la producción y los servicios, el establecimiento de una cultura de calidad, la evaluación del desempeño de los trabajadores anualmente y la administración por objetivos, conforman en su integridad, los nuevos métodos y estilos de dirección.

Los métodos de dirección que aplican los directivos para desarrollar su trabajo y lograr la participación de los trabajadores son:

-Métodos Económicos: Basados en el análisis económico sistemático como instrumento fundamental para evaluar los resultados productivos, económicos y financieros y para seleccionar las alternativas más

eficientes y eficaces desde el punto de vista económico. Incluye la elaboración de los presupuestos, el análisis económico mensual y la evaluación integral anual.

-Métodos Administrativos: Basado en la aplicación de la administración por objetivos, como método mediante el cual los directivos y subordinados de común acuerdo, identifican los objetivos a alcanzar, definen las responsabilidades individuales en tareas concretas enmarcadas en el tiempo y dirigidas a elaborar los resultados esperados como vías de garantizar que cada uno sepa que tiene que hacer y la plena participación de los directivos y trabajadores en la dirección de la entidad, su compromiso en la aplicación de las decisiones que se adopten, sin que esto implique que se reduzca la responsabilidad individual de cada uno de los directivos facultados para tomarlas.

-Métodos Políticos: Basados en la aplicación de sistemas de superación e información constante a los directivos y trabajadores sobre los temas de carácter económico, político, científico-técnico y cultural. La atención al hombre y el reconocimiento social a los diferentes niveles.

El Estilo en el ejercicio de dirección de los directivos de la cooperativa se basa en:

- La dirección participativa.
- La unidad entre las organizaciones políticas y de masas y la administración para el cumplimiento de los objetivos.
- La evaluación del desempeño.
- La estimulación a los subordinados con resultados positivos.
- El cumplimiento de los principios del Código de Ética de los Cuadros del Estado.
- Se registran los acuerdos que se toman en cada órgano donde se definen los responsables, la fecha de su cumplimiento y posteriormente se controla su cumplimiento.

Los órganos de denominación colectiva que funcionan en la CPA son:

Junta administrativa:

Temas que tratan:

- Plan de negocios a corto y mediano plazo.
- Evaluación mensual del presupuesto y decisión sobre las compras sobre la base del financiamiento de que se dispone y su flujo de caja.
- Análisis periódico del flujo de caja, así como los créditos que son necesarios pedir al banco para su desarrollo.
- Análisis de los costos de los créditos, su afectación y períodos de pago.

- Análisis de los cobros y pagos sobre la base del flujo de caja.
- Evaluación de los compromisos con el presupuesto.
- Análisis del plan de inversiones incluyendo equipos.
- Evaluación de las propuestas de inversiones propias, con su estudio y evaluación de las inversiones.
- Análisis de la situación de los cobros y pagos de la CPA.
- Evaluación periódica de la situación financiera de los productores tabacaleros y el sistema de financiamiento.
- Evaluación de los resultados de los productores tabacaleros al concluir la zafra y el año.
- Análisis al concluir la zafra de los resultados productivos y económicos.
- Análisis de los resultados que suministran los estados financieros y que sirven de base para los análisis económicos mensuales, trimestrales y anuales.

Preside la junta administrativa: Presidente.

Integrantes:

- Directores de las entidades de la empresa.
- Jefe económico.
- Jefe de producción y calidad.
- Jefe de protección y vigilancia
- Jefe de maquinaria
- Jefe de pecuaria

Invitados:

- Especialistas de las direcciones funcionales (según el tema a tratar)PCC y UJC

Frecuencia de sus reuniones: Mensual

Exigencias del quórum: El 90% de asistencia de los integrantes para el desarrollo de sus sesiones.

En estos momentos los asociados y directivos de la cooperativa se encuentran motivados en la labor que realizan y en las proyecciones futuras. Estos son algunos ejemplos que validan dicha afirmación:

- Se han realizado grandes cambios organizativos que conllevan a un buen desarrollo de la misma.
- Se reestructura la distribución de la tierra dedicada a los cultivos permanentes de forma más equitativa.
- Se disminuye las hectáreas de tierra a sembrar del cultivo fundamental, con el fin de mejorar sus atenciones culturales e incrementar los rendimientos.
- Durante la cosecha 2006/2007 la cooperativa obtuvo buena cantidad de utilidades.

-Los asociados que no están directo a la producción, además de cumplir con su funciones, participan en las labores agrícolas, también autofinancian sus gastos de salario con la producción de frijoles y maíz en un área definida para dicha actividad.

-Además realizan actividades culturales y recreativas con los socios y familiares y comunidad.

Los directivos conocen las necesidades laborales y personales de cada socio de la cooperativa y tratan de satisfacer las que le sean posibles. El grado de satisfacción se considera medio. Existen algunas necesidades de tipo material (insumos productivos) que la cooperativa a pesar de tener capacidad de compra no puede suplirlas.

Existe un mecanismo de comunicación de arriba hacia abajo y viceversa, que identifica los problemas que frenan el desarrollo de la cooperativa. Para su análisis, evaluación y solución se maneja en la máxima dirección, de donde salen las nuevas proyecciones o los cambios organizacionales que deben realizarse.

La planificación económica refleja las particularidades de la cooperativa y su situación económica, no constituye un plan llamativo pero si tiende a lograr a partir de sus condiciones, mayores niveles de eficiencia y eficacia en la cooperativa. Se aprueba, controla y analiza en la asamblea, donde definen las cuotas de participación y responsabilidad de cada cual para su cumplimiento. Faltan algunos indicadores que precisan ser planificados para su adecuado desarrollo como por ejemplo: la calidad y la atención al hombre, elementos indispensables en la validación de la naturaleza cooperativa.

La junta directiva se reúne y hace la planificación de la producción para el año. Se realizan los planes de trabajo por cada área de trabajo, se tienen en cuenta los resultados de los años anteriores y posteriormente se saca un plan de lo que realizará la cooperativa en general.

Se realizan estudios de factibilidad económica mensual por cada producción, resaltando las dificultades que influyen en el cumplimiento de lo planificado y reduciendo el % de riesgo de incertidumbre. Por sus características propias, no poseen plan de ahorro energético, ya que no cuentan con equipos gastadores de electricidad. No existe un presupuesto en moneda nacional.

Tienen bien definido la continuidad de la producción, incrementar en cantidad los cultivos varios e incluir la producción avícola y ovina, así como la disminución de la producción tabacalera por causas ya antes mencionadas.

La cooperativa cuenta con insuficientes recursos disponibles para la nueva campaña, fundamentalmente motores, piezas de equipos, gomas de repuesto para las maquinarias, necesidades éstas que están definidas en el plan económico.

El personal administrativo de la cooperativa no está altamente calificado para elaborar un plan totalmente efectivo, pero sí cuenta con un alto nivel de compromiso y responsabilidad con el mismo, utilizan el plan como una herramienta de dirección para la toma de decisiones.

Mensualmente se analizan algunos de los indicadores económicos, productivos y de cooperativización pero no de forma integral, ni definiendo las causas y efectos que estos reflejan. Para el control de la producción y los servicios se rigen por las normas de consumo y trabajo que sustenta el proceso productivo, estas están debidamente actualizadas.

Las maquinarias y equipos de trabajo están en mal estado, gran parte de ellos están sin funcionar, lo que incide negativamente en el cumplimiento de las metas planificadas. No cuenta con tecnología avanzada para el proceso productivo.

Hasta el momento la organización de los abastecimientos ha sido la adecuada, puesto que todas las operaciones que se han realizado se amparan de la respectiva facturación que justifica los medios y que se le entrega al departamento de contabilidad para que realice las operaciones pertinentes.

Sobre la organización de la actividad de mantenimiento es necesario seguir trabajando en su mejoramiento, en la actualidad lo que queda por hacer para el buen funcionamiento de las maquinarias y equipos de trabajo es por la ausencia de piezas específicas para su arreglo, aspecto este que recae fuera de las posibilidades internas de la cooperativa, con respecto al resto de los mantenimientos, aún queda por limar algunos elementos para que sea perfecto el trabajo de nuestras áreas, viviendas, autos, talleres, equipos etc.

Para la próxima campaña la cooperativa tiene proyectado modificar su carpeta de productos, producirá: 20.13 ha de tabaco sol ensaltado y 6.71 ha de tabaco sol en palo.

II. Subsistema de recursos humanos.

La política de selección del personal en la cooperativa es siguiendo los requisitos establecidos para el sector cooperativo, lo que no existe es una documentación tan definida diseñando los puestos de trabajo.

Se controla los indicadores de la jornada laboral reportando a contabilidad los cambios a realizar. El administrador unido a los jefes de brigada, controlan el uso adecuado de las normas de trabajo. La calidad de la producción es el indicador que se utiliza para determinar la aplicación de las normas de trabajo de forma general. Estas normas están elaboradas desde 1982, luego se han modificado de acuerdo a las necesidades según la calidad del tabaco que se obtenga.

El sistema de pago vigente depende de la capacidad de trabajo que desarrolle el cooperativista, los directivos de la cooperativa exigen porque se cumplan los regímenes de trabajo y descanso, así como el aprovechamiento de la jornada laboral y la asistencia del personal administrativo.

Las causas generales que más inciden en la ocurrencia de interrupciones laborales en la cooperativa son:

- Roturas de Equipos.
- Falta de piezas de repuesto, materiales y materia prima.
- Acción de la lluvia, ciclón, incendios u otros factores adversos.
- Falta de energía, combustible, lubricantes u otros elementos similares.

Por las características del proceso de producción del tabaco, este es considerado cíclico, dividiéndose en dos etapas, la primera comprende los meses de Diciembre a Mayo, demanda la mayor cantidad de fuerza de trabajo y la segunda etapa incluye los meses de Junio a Noviembre, algunos se dedican a las reparaciones y otros al cultivo del resto de las producciones de la propia cooperativa, hasta el comienzo de la próxima zafra, el salario que devengan es según las tarifas de la labor que realicen. La cooperativa no contrata fuerza de trabajo movilizativa.

Ante la ocurrencia de una interrupción laboral los directivos procederán de la forma siguiente:

- Determinar si la ocurrencia de la interrupción es imputable o no a algún trabajador o dirigente para que en caso de que así, sea excluirlo del derecho a garantía salarial además de exigir la responsabilidad que le corresponde.
- Reubicar a los trabajadores en otras labores productivas o de servicios, en su propia entidad o en otra, siempre que sea útil y necesario.

En esta cooperativa no se han dado interrupciones que no ha sido posible efectuar la reubicación temporal de los trabajadores. Cuando se produzcan interrupciones laborales no imputables al trabajador,

este tendrá una garantía de al menos el 60% de su salario fijo en el ciclo de pago, si no llegó al mismo durante el tiempo que laboró. Cuando se produzcan interrupciones mayores a un mes, no imputables al trabajador, ni a la empresa, el trabajador recibirá según proceda, el 60% de su salario fijo durante el período que dure la interrupción.

No existen en la cooperativa trabajadores disponibles si se entiende por esta categoría aquellos que no pueden ser reubicados dentro de la propia cooperativa.

No es necesaria la nueva creación de ocupaciones o cargos, con respecto a las modificaciones ya se realizaron las incorporaciones necesarias en la junta directiva, estas fueron explicadas en el diseño de la estructura de la cooperativa.

El sistema de pago que presentan es desarrollado por la capacidad de trabajo de cada cooperativista, se le paga de acuerdo a esta perspectiva y se considera que siga siendo de esa forma.

El anticipo ha aumentado en los últimos años, ahora es de \$ 8.00 diario. Las utilidades se distribuyen a un 50% según el trabajo aportado. Poseen un sistema de estimulación salarial por el cumplimiento y/o sobrecumplimiento de la producción, siendo requisito fundamental la calidad de la misma para su clasificación. En nuestro caso los asociados se sienten muy estimulados con las utilidades repartidas en la última cosecha y a su vez se sienten insatisfechos con la situación que presentan sus maquinarias y equipos agrícolas para la próxima campaña.

No existe una estrategia de atención al hombre, solo realizan algunas acciones. En estos momentos no le aportan a la cuenta de fondos socioculturales anualmente el % que le pertenece, por la poca utilidad obtenida, lo que inhibe el desarrollo de la actividad de atención al hombre por falta de financiamiento. Se puede validar que existe tratamiento diferenciado a embarazadas, enfermos, jubilados y familiares de los socios., se les garantiza la transportación a las consultas médicas.

Se realizan actividades culturales y recreativas en el círculo social, organizados por la cooperativa de conjunto con la comunidad, también realizan conmemoraciones de fechas históricas, actos políticos y actividades infantiles en unión con la escuela. Se les otorgan facilidades materiales a los socios con determinados problemas personales.

Se abastece de calzado y ropa necesaria una vez al año. Se resuelve el problema de la vivienda a

aquellos cooperativistas que la necesitan y a aquellos que la tienen pero en malas condiciones. Se brinda servicio de herrería a un costo aceptable que los cooperativistas puedan pagar sin problemas y no solo a ellos sino a toda la comunidad. También se estimula en divisa, la que sale del fondo de la cuenta en divisa que existe en la empresa. Además se les oferta viajes de estímulos a los cooperativistas para su recreación y el de sus familias.

La política de atención al hombre es aprobada por el presidente de la cooperativa. La Junta Directiva elabora el plan de medidas encaminadas a satisfacer las necesidades espirituales y materiales de los trabajadores, en este plan se incluye el presupuesto destinado para dar cumplimiento a la atención al hombre. La contratación económica para la adquisición de los recursos será convenida y firmada por el jefe de Contabilidad y Finanzas de la cooperativa con los suministradores. Los segmentos dedicados a la actividad de aseguramiento garantizan la ejecución de las medidas planificadas.

El presupuesto aprobado para la atención al hombre es el siguiente:

- Ropa y Calzado
- Alimentos y otros
- Medios de Protección

No existe un plan de capacitación de los directivos, técnicos y demás socios para su superación. El personal administrativo de la cooperativa está compuesto por técnicos medios, los trabajadores agrícolas tienen bajo nivel de escolaridad, pero no muestran interés por su formación, son personas mayores con otros intereses.

La cooperativa anualmente realiza un balance de trabajo donde evalúa los resultados alcanzados a partir de las metas proyectadas en los objetivos de la cooperativa, esto constituye el punto de partida para las proyecciones futuras.

III. Subsistema de contabilidad, costos y finanzas.

El departamento de contabilidad de la CPA cuenta con el personal adecuado, opera su contabilidad hasta la elaboración de los estados financieros, ejecuta los cobros y pagos, realiza informes de análisis contables mensuales, se rige por las normas del control interno y el sistema económico financiero cubano, realiza los aportes y las contribuciones en las fechas establecidas, cumple la política de precios, sugiere propuestas o soluciones para mejorar los resultados económicos productivos de la cooperativa.

El área contable se relaciona con todas las áreas productivas y de servicios, siendo parte integrante del proceso de control y análisis de los hechos económicos ya que la contabilidad y el control interno comienzan desde el centro de costo, de esa forma se conocen los resultados por separado según corresponda. La entidad emite los siguientes estados financieros:

-Estado de situación	mensual
-Estado de resultado	mensual
-Estado de costo de producción	mensual.

La cooperativa se rige por el clasificador de cuentas actualizado del Sistema Nacional de Contabilidad, aprobado por el Ministerio de Finanzas y Precios.

Se analizan los datos contables al final del período con los datos predeterminados y a través de la asamblea, se toman medidas a tiempo al detectar desviaciones de los propósitos.

La política de cobro y pagos es favorable, no presentan cuentas envejecidas y su ciclo de pago es corto. Cuentan con los controles de los clientes donde fijan la forma de entrega de los productos y los términos del pago.

La cooperativa lleva todos los controles de los Activos Fijos Tangibles, se encuentran identificados y con el acta de responsabilidad correspondiente para cada cual. Se evidencian las pruebas físicas periódicas de los mismos según su programación. El saldo de los sub-mayores de Activos Fijos, coincide con el saldo de las cuentas contables correspondientes. Las tasas de depreciación que se utilizan corresponden con las establecidas por la cooperativa.

Se precisa de la documentación actualizada y con los requerimientos técnicos necesarios de los inventarios, los productos están ordenados con las condiciones de conservación y seguridad necesaria, controlados físicamente por cada movimiento, se realiza el control del 10% de productos físicos.

Se valida que los sub-mayores coinciden con los saldos de las cuentas contables correspondientes, la cooperativa no cuenta con inventarios ociosos. Durante los dos últimos años no ha sido necesaria la aplicación del Decreto Ley 92.

No llevan el subsistema de cajas, la CPA no cuenta con el fondo para pagos menores. Se tramita adecuadamente los depósitos en la cuenta bancaria, registrando los modelos con el cuño del banco y la fecha del depósito, así como el registro de emisión de cheques de pago y los modelos para el control de los vales bonos de combustible. Los saldos de las cuentas del banco corresponden con sus cuentas contables correspondientes.

Para la elaboración de las nóminas se confecciona el reporte de ausencias, ajustes u omisiones, pagos de vacaciones, subsidios o licencias, por trabajador, donde se resume el pago por cada socio para actualizar los datos del control de nóminas. Las nóminas están debidamente firmadas y aprobadas por el personal designado. Corresponde el sub-mayor de vacaciones de cada socio con el saldo de la cuenta contable correspondiente. Se mantiene actualizado el modelo de registro de salario y tiempo de servicio (tarjeta SNC 2 -25). Existe correspondencia con los documentos primarios que asignan los diferentes pagos efectuados en las nóminas.

La información contable y financiera de la cooperativa se registra manualmente, se comprueba que el resultado del último cierre económico reportado en el estado de resultado, coincide con el que aparece en el balance general del mismo período, los saldos de las cuentas contables corresponden con el Balance de comprobación de saldos, los comprobantes de operaciones resumen todas las operaciones contables con una adecuada explicación, la documentación se conserva con fácil localización, durante el tiempo establecido y con la seguridad requerida. Las utilidades retenidas se corresponden con el % establecido por la cooperativa. Los saldos de las cuentas corresponden con su naturaleza.

Se atribuyen los costos a los productos teniendo en cuenta los costos al momento del cierre del ejercicio. Se encuentran actualizadas las fichas de costo de los productos. Se elaboran informes periódicos de costos donde se reflejan datos que son utilizados en la selección de variantes de ejecución de actividades económicas o para tomar medidas con cualquier elevación en los costos, se comparan los costos reales con los predeterminados, se realizan análisis de los costos de la producción fundamental como del resto de las producciones, además de aplicar planes de medidas para la reducción de los costos. Está establecida la estructura de precios en función de los costos, utilizándose estos datos para evaluar los inventarios y para preparar los estados financieros. No realizan análisis de los puntos de equilibrio pues no clasifican los costos en fijos y variables.

Cuentan con un plan de medidas para la reducción de los costos que tienen su base en un estricto control de los presupuestos, que aseguren la disminución de los gastos en una proporción cada vez mayor:

- Control de los presupuestos de gastos por área de responsabilidad.
- Mantener un estricto control sobre la recogida y procesamiento de la información primaria recibida de las diferentes áreas de responsabilidad.
- Vinculación del salario a los resultados.
- Incrementar el rendimiento agropecuario mediante una mejor utilización de las capacidades de la cooperativa.
- Concebir los planes bajo el principio de esquemas de rentabilidad en todas las entidades y brigadas, que sobre este mismo principio sean chequeadas las diferentes áreas de responsabilidad.
- Replantear las estructuras en caso de ineficiencia productiva y económica.
- Lograr que en la mentalidad de los cuadros prevalezca la eficiencia económica sobre todas las cosas.
- Perfeccionar el control interno en todos los subsistemas.

La cooperativa mantiene actualizada la información financiera interna, compara los datos financieros predeterminados con los reales en una frecuencia mensual, reflejando la situación económica y financiera de la cooperativa, así como el comportamiento de los gastos e ingresos del presupuesto. Sus relaciones con el presupuesto del estado son a través del banco, se trabaja bajo el sistema general de cobros y pagos mediante los contratos con términos establecidos, a las empresas con un tiempo no mayor de 30 días y a los cooperativistas se les da un plazo hasta 1 año, pagando a plazo en caso que se necesite por ser una deuda bastante amplia y que el cooperativista no puede pagarla antes.

La cooperativa no implanta sus propios precios, la producción de tabaco tiene fijado un precio establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios, lo mismo sucede para las producciones de cultivos varios vendidos a Acopio y la producción ganadera a la Empresa Pecuaria Municipal.

Estos precios no cuentan con una ficha de costo que refleje el porqué de dichos precios, este es predeterminado y fijado en una resolución. En el caso de los precios de los servicios de herrería y agua potable que brinda la cooperativa estos fueron establecidos acorde a las posibilidades de los asociados.

Esta cooperativa tiene aplicado el sistema de control interno establecido en el Sistema Nacional de Contabilidad del Ministerio de Finanzas y Precios. Para lograr que los registros contables sean veraces en la recopilación de los hechos económicos, se ha aplicado y diseñado el control de los diferentes registros y sub-mayores, adecuándolos según las necesidades de la cooperativa.

Se encuentran aplicados los principios y procedimientos en cuanto a las actas de responsabilidad material en las distintas áreas, control de firmas autorizadas, en cuanto a control del efectivo, medios materiales, activos fijos, tangibles y contratación, así como también la realización de los inventarios periódicos.

Se han aplicado las medidas de control en cuanto a la protección y salvaguarda de los recursos almacenados, cheques y demás documentos de valor, se cuenta con buenas instalaciones para el almacenaje de los recursos que se dispone.

Existe una adecuada división de funciones, lo cual posibilita que el trabajo a realizar tenga la debida contrapartida, limitando las posibilidades de fraude y perfeccionando la exactitud de la contabilidad y los activos. Para cumplir este requisito se realizan mensualmente los conteos periódicos del 10% de los medios de rotación y de los activos fijos tangibles.

El control interno en la cooperativa se realiza mediante un programa de auditoria interna, así como verificaciones, muestreos, reinspecciones e inspecciones para conocer el cumplimiento de todas las normas relativas al sistema económico contable, en cuanto a recursos humanos financieros y materiales. De estas acciones, ya sean programadas o sorpresivas se derivan análisis críticos, que se desprende un dictamen jurídico, disponiendo la ejecución de un plan de medidas para solucionar los problemas.

La cooperativa no ha sido auditada externamente por un período de 3 años.

IV. Subsistema de Contratación Económica.

La contratación económica está organizada, es por ello que en nuestro caso las medidas jurídicas tienen que ser rectoradas por el Grupo de Economía, en estrecha coordinación con el Contador Principal y de Finanzas de la cooperativa, de la cual emana la planificación detallada de la concertación de los contratos, los pedidos centralizados del estado, el aval de financiamiento con que cuenta para la firma con las diferentes organizaciones económicas y un control de la ejecución de la misma.

Para que no existan deficiencias en la compra de un producto, el administrador se encarga de comprar lo que se necesita en la cooperativa para desarrollar su trabajo con mayor productividad, este tiene una amplia experiencia en la actividad de compra- venta en la cooperativa.

El presidente mediante resolución delega (de acuerdo al monto y tipo de contrato), la facultad de firmar los contratos, decide los funcionarios encargados de la ejecución de los mismos y las facultades para

firmar todo tipo de contrato. Están facultados para efectuar la contratación y responsabilizados con su firma y ejecución: el contador principal y el económico principal.

La cooperativa materializa sus relaciones a través de contratos económicos, que en su generalidad serán: compra venta, servicios, laborales, ejecución de obra, de documentación técnica de inversiones, de transporte, suministros.

En sus contenidos debe aparecer claramente estipulados aspectos como: identificación de las partes, objeto de contratos, términos de entrega, cantidad y plazos de entrega, transportación, lugar de entrega, calidad, (delimitando todos los parámetros), precios, valores, valor total, forma de pago, tipo de moneda, averías, faltantes, garantías bancarias, garantías del objeto contratado, responsabilidades por incumplimientos y préstamos para producciones. (de ser necesario)

Con respecto a las penalizaciones por incumplimiento de plazos de entrega, de parámetros de calidad y de términos de pago, se incluye, si la entidad no abona lo pactado en el término previsto se le cobra un interés, posterior a ello se le interpone una reclamación que lleva incluido ese interés, llegando a la vía judicial solo en última instancia.

Están establecidas determinadas bonificaciones que permiten una mayor eficiencia (por prontas entregas, calidad entre otras) como son: otras condiciones, vigencia de contrato, rescisión del contrato.

Los funcionarios designados para firmar y ejecutar son responsables y poseen facultades para ello, de negociar o conciliar con todas las variantes posibles, antes de instar al asesor jurídico a emplear la vía judicial, que de hacerlo se tendrá la certeza de la efectividad de la misma.

Mensualmente el económico de la cooperativa evalúa los resultados de la concertación y ejecución de la contratación económica, quien al detectar cualquier incumplimiento lo cuantificará, dando cuenta de inmediato al asesor jurídico (con todas las pruebas documentales), único responsable de iniciar con premura los expedientes de reclamaciones, aportando el análisis técnico jurídico que permita evaluar y decidir si legalmente procede establecer la reclamación en cuestión, presentándola en tiempo y forma, ofreciéndole el seguimiento judicial que amerite el caso, para ello el Especialista en Asuntos Jurídicos lleva un control de los expedientes que conforme por cada reclamación, desde su inicio hasta su conclusión, sea por la vía de la negociación o por el órgano competente para dirimir el pleito.

A través del contrato económico la cooperativa se interrelaciona con sus unidades y con otras entidades de la agricultura, con las que de una u otra forma mantienen vínculos, es por ello que la parte económica de la CPA debe rectorar el proceso de contratación, al dominar la situación financiera y planificar detalladamente la concertación de los contratos. No obstante, el área económica lo efectúa en estrecha coordinación con los miembros de la Junta Directiva y por otra parte, la comisión de contratación integrada por el presidente de la cooperativa tabacalera, el Económico y un representante del área especializada en la materia del contrato a firmar (cosecha, mecanización, fertilización, porcino y otros) y por último, la presencia de un abogado o consultor jurídico que previamente contraten en los bufetes colectivos municipales, se han designado letrados al efecto de tramitar exclusivamente los asuntos relacionados con las unidades productoras, tanto tabacalera, como de cultivos varios y ganaderas. Este especialista jurídico participa activamente en la elaboración de las diferentes proformas y entre todos realizan un exhaustivo análisis del cuerpo del contrato.

V. Subsistema de Gestión de la calidad.

La cooperativa no cuenta con un representante específico para la gestión de la calidad. Dentro de las responsabilidades del administrador está la de velar por la calidad de las producciones y los servicios. Dentro de los objetivos definidos se encuentra el logro de mayores niveles de calidad. El máximo responsable de la eficacia del Sistema de calidad implantado (normas ISO) es el presidente de la cooperativa. Según su infraestructura, la calidad del tabaco en el proceso productivo, es lo que le corresponde a la cooperativa puesto que no posee escogidas, ni comedores, ni talleres.

En la actividad de compra - venta se exige para que un representante del cliente esté presente en el acto, para que en caso de que exista cualquier anomalía en el destino de la postventa, se tomen las medidas pertinentes o informe al cliente la situación en que se encuentra el producto.

VI. Subsistema de Comercialización.

La cooperativa comercializa sus productos con los siguientes clientes:

- Tabaco: Empresa de Acopio y Beneficio Tabaco Mantua.
- Cultivos varios: Empresa de Acopio Mantua.
- Pecuarios (carne en pie): Empresa Pecuaria Emiliano Zapata Mantua.
- Pecuarios (leche): Combinado lácteo Sandino

No es necesario realizar estudios de precios para los productos, estos están previamente establecidos como explicamos en el subsistema de precio. Solo se tiene en cuenta la calidad del producto, para que se cumpla una adecuada relación calidad - precio en los bienes que produce la empresa. El administrador y el presidente, unidos a los jefes de áreas, son los encargados de realizar la venta.

En la actualidad la cooperativa ha tenido más participación en los mercados agropecuarios ya que constituye una buena oportunidad para su economía.

VII. Subsistema desarrollo social.

No se reconoce dentro de la misión de la cooperativa su compromiso social, siendo insuficiente el cumplimiento de los principios cooperativos.

a) Principio de voluntariedad: se admiten nuevos socios a la cooperativa teniendo en cuenta los requisitos establecidos para la selección previa de los mismos. Contamos con 5 mujeres asociadas, de ellas 2 ocupan cargos de dirección y 31 hombres, de ellos 18 con funciones administrativas a diferentes niveles. De su total 2 son militantes de la UJC y 7 del PCC.

b) Gestión democrática: Existe una programación para la realización mensual de la asamblea de asociados, se convoca de forma extraordinaria cuando es necesario. Están definidos las atribuciones de la asamblea y los derechos de los asociados.

Los planes de desarrollo de la cooperativa se conforman, analizan y aprueban en la asamblea, se evalúan las necesidades por áreas de trabajo y los objetivos propuestos a cumplir, cada cual se compromete con la responsabilidad individual para su cumplimiento.

La cooperativa cuenta con el reglamento interno para su funcionamiento, aprobado y firmado por todos los socios, en la actualización con fecha 10 de enero del 2000. Los asociados conocen sus deberes y derechos.

c) Participación económica de los socios: La cooperativa ha distribuido utilidades al 50% excepto en la campaña 2005/2006, en los capítulos anteriores abordamos la explicación. Los socios que sobrecumplen con el contrato y según la calidad del producto se favorecen con la estimulación que está establecida.

Con frecuencia se analiza el sistema de remuneración que está llevando la cooperativa. Para el control y evaluación de los resultados productivos los directivos de la cooperativa tienen implantado un programa de chequeo con diversos indicadores que detallan la situación por cada producción, cada área y cada socio. Posteriormente se utiliza para tomar decisiones con el fin de mejorar los resultados a alcanzar.

d) Autonomía e independencia: La cooperativa mantiene buenas relaciones con la empresa estatal, aunque por su parte recibe poca asesoría jurídica, los provee de los insumos y recursos necesarios para las producciones, las actividades financieras las tramita la cooperativa a través del banco. La ANAP, el PCC, y la Delegación de la Agricultura Municipal, mantienen un estrecho vínculo directamente con la cooperativa, participan en las asambleas de los asociados, colaboran con la solución de algunas dificultades que obstaculizan el desarrollo de la cooperativa, pero es ésta la que toma las decisiones finales.

e) Educación, entrenamiento e información: La capacitación a directivos, socios y empleados es insuficiente, no cuentan con un plan de capacitación y entrenamiento, presentan un bajo nivel de educación cooperativa, no cuentan con la base bibliográfica ni con el personal requerido para el proceso educativo. Hasta el momento no existen vínculos de trabajo con instituciones académicas y culturales para el desarrollo cultural e integral de la cooperativa. No se planifican recursos para llevar a cabo este tipo de actividades, solo han recibido cursos de recalificación para los contadores agrícolas (los socios que pertenecen al área de economía, contabilidad, el administrador y el presidente de la cooperativa). Se han realizado algunas actividades donde analizan el grado de cumplimiento de los principios del movimiento cooperativo, pero no tienen concertado proyecciones específicas para desarrollar el tema.

f) Cooperación entre cooperativas: La cooperativa no cuenta con convenios de cooperación con otras cooperativas, pero sí se ayudan mutuamente en actividades como: prestación de servicios de preparación de tierra, fumigación, traslado de insumos y materiales, personal de otras cooperativas, entre otros. Entre las cooperativas emulan, teniendo en cuenta los indicadores económicos y algunos sociales; lo que trae como resultado la búsqueda constante de lograr mayores rendimientos y mejor grado de satisfacción de las necesidades de los socios.

g) Interés por la comunidad: La cooperativa brinda atención diferenciada a las embarazadas, enfermos y jubilados, con la solución de algunos problemas personales, traslado para atención médica, también se intercambian de las cosechas de cada socio para asegurar una adecuada alimentación, puesto que no cuentan con un autoconsumo para la cooperativa. La cooperativa presenta un enfoque limitado de

responsabilidad social con la comunidad, lo que no frena las relaciones con sus organizaciones representativas (escuela, consultorio médico, bodega etc.), no tienen creadas las condiciones subjetivas y materiales para el desarrollo social, dentro de los objetivos de la cooperativa no están concebidos los que desarrollan el cumplimiento de responsabilidad social, presentan insuficiente conocimiento sobre el tema y sobre el presupuesto de gasto social.

Las necesidades esenciales que presentan los asociados en la actividad son: (por orden de prioridad)

- Maquinarias agrícolas (motores) y piezas de repuesto, capacitación, recreación y cultura, vivienda, salud, deporte y otros.

Los cooperativistas viven en comunidad, la CPA ha construido 22 casas para los asociados, en el próximo año le corresponde la construcción de 2 más, el resto de las viviendas no se encuentran en mal estado. Ésta influye sobre la comunidad, ofrece servicio de agua potable, de recreación y de herrería para todos, pero aún es insuficiente su desempeño dentro de la misma.

Cuenta con un sistema de registros claros, precisos y detallados que posibilitan la realización del balance social análogo al financiero, indicador que en sus condiciones le sería de gran importancia para la reanimación de la responsabilidad social, que le corresponde a ella en busca de desarrollar los fines sociales a la par con los fines económicos, que es lo que armoniza la filosofía cooperativista.

Resumen del diagnóstico realizado en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Tabacalera "Pedro Téllez "

I. Subsistema de organización y planificación.

Principales problemas detectados:

1. No está definido en la cooperativa la misión y la estrategia de desarrollo.
2. Deficiente uso de los recursos materiales, financieros y humanos.
3. Insuficiente exigencia y organización en la actividad de control.
4. Escasa fuerza de trabajo para asumir la cosecha tabacalera.
5. Insuficiente organización en la producción ganadera.
6. Incumplimiento por parte de la estructura de dirección el principio del máximo de control con el mínimo de niveles.
7. Insuficiente participación por parte de los socios en el desarrollo de las asambleas.

8. Desconocimiento de elementos esenciales para elaborar una adecuada planificación.
9. No incluyen en el plan, formas de medir la calidad y la actividad de atención al hombre.
10. Falta de indicadores que evalúen los fines sociales de la cooperativa.
11. No elaboran los objetivos estratégicos con indicadores verificables para cada producción y/o servicios que brinda la CPA, ni los periodos de chequeo.
12. Alto índice de roturas de la maquinaria por su estado técnico.

II. Subsistema de recursos humanos.

Principales problemas detectados:

1. Aún se mantiene un alto índice de fluctuación de la fuerza de trabajo, particularmente joven.
2. No existe el Convenio Colectivo de Trabajo.
3. No se logra aún el nivel de motivación en directivos y asociados que contribuya a la elevación del sentido de pertenencia.
4. No existe un plan definido de capacitación y entrenamiento para los dirigentes y asociados en función de las necesidades de aprendizaje.
5. Déficit de fuerzas de trabajo para enfrentar las actividades agrícolas manuales en las etapas pico.
6. No existe un sistema propio de la cooperativa para la motivación y estimulación.
7. Bajo nivel de calificación técnica para enfrentar tareas complejas tales como el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y la implementación de la contabilidad social.
8. No se realizan evaluaciones del desempeño en cada uno de los puestos de trabajo para determinar la eficiencia en el trabajo.
9. Los puestos de trabajo carecen de documentación técnica.
10. Se ejecutan pocas actividades culturales, deportivas y recreativas, además de contar con escasas instalaciones de este tipo.
11. No cuentan con el financiamiento necesario para estimular a los asociados.

III. Subsistema de contabilidad, costos y finanzas.

Principales problemas detectados:

1. Deficiencias en el control de los recursos materiales, financieros y humanos.
2. Falta de capacitación a los técnicos del área de economía y contabilidad.
3. Falta de una política de toma de decisiones sobre la base de la contabilidad y los costos.
4. Insuficiente análisis integrado de los indicadores económicos, productivos, sociales y de cooperativización.

IV. Subsistema de Contratación Económica.

Hasta el momento no presenta problemas en este subsistema.

V. Subsistema de Gestión de la calidad

Principales problemas detectados:

1. Insuficiente exigencia para el cumplimiento de las normas técnicas de calidad en las labores de cultivo y siembra.
2. Falta de chequeo de carácter sistemático, a la calidad de las labores realizadas (cultivo y siembra), por parte de los técnicos agrónomos.

VI. Subsistema de Comercialización.

Principales problemas detectados:

1. El proceso de contratación es formal y no objetivo.

VII. Subsistema desarrollo social.

Principales problemas detectados:

1. Enfoque limitado de la responsabilidad social, concebida en el marco estrecho de atención al hombre por parte de directivos y asociados.
2. No cuentan con una estrategia para enfrentar los programas de desarrollo social.
3. No cuentan con un sistema contable para la gestión social.
4. No existen instalaciones deportivas y muy pocas culturales y recreativas.
5. No cuentan con un presupuesto para la gestión social.
6. No se establecen los fondos para el desarrollo de actividades socioculturales., pues no aportan en su totalidad el % definido para esta cuenta. debido a las insuficientes utilidades obtenidas en los últimos períodos.
7. Existe una sobrevaloración de los objetivos económicos y un bajo nivel de identificación con los objetivos sociales.
8. Insuficiente evaluación del cumplimiento de los principios cooperativos.
9. Bajo nivel de educación cooperativa.
10. No existen vínculos de trabajo con instituciones académicas y culturales para el desarrollo cultural e integral de la cooperativa.

11. No cuentan con autoconsumo propio de la cooperativa.
12. Insuficientes objetivos de responsabilidad social definidos.
13. Insuficiente conocimiento sobre el tema de responsabilidad social y presupuesto de gasto social.
14. Insuficiente sistema de estimulación en la cooperativa.

Problemas externos:

1. Relaciones de dependencia absoluta hacia las respectivas empresas estatales, es decir relaciones de subordinación y no de cooperación.
2. Déficit de los principales recursos e incumplimientos en las fechas de los suministros.
3. Insuficiente y baja calidad de los medios de trabajo que se le venden a las cooperativas.
4. Bajo nivel de aseguramiento de ropa y zapato.
5. Insuficiente asesoría jurídica por parte de la empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco en el municipio.

Plan de acciones estratégicas:

- ❖ Definir la misión de la cooperativa teniendo en cuenta todos los elementos necesarios para su composición.
- ❖ Elaborar la estrategia de desarrollo de la cooperativa, implementando el modelo gerencial con enfoque estratégico para las empresas cooperativas.
- ❖ Elaborar el banco de problemas de la cooperativa y evaluar en la asamblea de asociados su posible solución.
- ❖ Rediseñar los objetivos estratégicos de la cooperativa de cada producción y/o servicios, en función de indicadores verificables en un periodo determinado.
- ❖ Elaborar un programa de capacitación dirigido a los principales directivos y técnicos de la cooperativa, en temas sobre métodos y estilo de dirección, análisis de indicadores económicos, productivos y sociales, gestión de los recursos humanos, planificación, responsabilidad social y educación cooperativa, proceso administrativo y otros relacionados con el proceso de perfeccionamiento empresarial.
- ❖ Elaborar un detallado programa de chequeo en el proceso productivo directo en el área agrícola, con el objetivo de lograr paulatinamente una cultura hacia el uso adecuado de los recursos materiales, financieros y humanos y el cumplimiento de las normas técnicas de calidad en las labores de cultivo y siembra.
- ❖ Incrementar la gestión e iniciativa en la búsqueda de la fuerza de trabajo movilizativa.

- ❖ Incentivar y educar la activa participación de los asociados en las asambleas.
- ❖ Redefinir los indicadores del plan anual teniendo en cuenta el total de los subsistemas que integran la actividad cooperativa.
- ❖ Reordenar la producción ganadera en busca de un incremento tanto en leche fresca como carne en pie.
- ❖ Mejorar las condiciones de las maquinarias y equipos agrícolas necesarios para la producción.
- ❖ Intensificar los chequeos técnicos que permitan elevar la explotación adecuada de la maquinaria agrícola y la calidad de las labores, con el objetivo de incrementar los rendimientos por caballerías y proteger los implementos productivos.
- ❖ Incrementar los servicios que presta la cooperativa para los asociados y familiares.
- ❖ Elaborar un programa de atención al hombre e incluirlo en la planificación del presupuesto anual de la cooperativa, para así facilitar su cumplimiento.
- ❖ Confeccionar un programa que incorpore gradualmente a la cooperativa, personal técnico - profesional egresados de los centros de enseñanza de nivel medio y superior en especialidades afines.
- ❖ Enriquecer la cultura integral de los asociados con temas técnico-productivos de interés para su desarrollo en los encuentros que se realizan mensualmente.
- ❖ Elaborar un sistema propio de estimulación (moral y material) que contribuya al incremento de la producción.
- ❖ Realizar un análisis detallado de las necesidades, deseos y expectativas de cada asociado y entorno familiar.
- ❖ Conveniar con las instituciones culturales, recreativas y deportivas del territorio para que ofrezcan sus servicios en la cooperativa.
- ❖ Aportar el % convenido en el Reglamento de la Cooperativa a la cuenta de fondos socioculturales, para emplearlo en la estimulación material de los socios y otras atenciones al hombre.
- ❖ Emplear el contrato económico como una herramienta de trabajo con obligaciones y deberes que cumplir de ambas partes.
- ❖ Intensificar el programa de auditorías internas y externas a la CPA..
- ❖ Incorporar el sistema contable de gestión social a la cooperativa.
- ❖ Crear áreas deportivas y grupos para el disfrute de los asociados, familiares y comunidad y a su vez garantizar una vida más saludable.
- ❖ Crear un autoconsumo para satisfacer las necesidades alimentarias de los asociados.

- ❖ Crear un área para el periodo vacacional donde los niños puedan permanecer durante la jornada laboral, con un programa de actividades recreativas y al cuidado de personal responsabilizado para estos menesteres.
- ❖ Construir la casa del cooperativista con las condiciones necesarias para la recreación de los trabajadores y familiares.
- ❖ Conveniar vínculos de trabajo con las instituciones académicas para el desarrollo cultural e integral de los cooperativistas.
- ❖ Fomentar la educación cooperativa buscando mayor sentido de pertenencia de los asociados al sector.
- ❖ Educar igualdad de intereses en la cooperativa respecto a los indicadores económicos y sociales.
- ❖ Garantizar el disfrute de los trabajadores en programas vacacionales, creándole las facilidades para que participe en las actividades.
- ❖ Priorizar la construcción y reparación de viviendas según las necesidades de la CPA.
- ❖ Efectuar chequeo de emulación entre cooperativas en busca de un mayor interés y motivación hacia el trabajo agrícola que desempeña el cooperativista y estimular moral y materialmente a los mejores asociados o empleados.
- ❖ Intensificar la exigencia al cumplimiento de los derechos y deberes de las empresas estatales hacia las cooperativas.

Propuesta de tareas a incorporar en el sistema de estimulación de los cooperativistas.

- ❖ Elaborar un plan emulativo por áreas de trabajo en función del incremento de la producción y mejoramiento de los indicadores económico-productivos.
- ❖ Seleccionar en la asamblea de asociados mensualmente él o los trabajadores destacados, argumentar sus resultados laborales y estimularlos materialmente.
- ❖ Evaluar al cierre de cada semestre el cumplimiento de la emulación por áreas de trabajo, donde recibirán certificados y cartas de reconocimiento, así como, de los trabajadores que fueron seleccionados destacados durante la etapa, elegirán los más integrales reconociéndolos materialmente.
- ❖ Publicar en los murales de los centros y los lugares de honor los resultados de la emulación tanto individual como colectiva y su vez publicarlos en el telecentro municipal.
- ❖ Informar en los centros educacionales donde se encuentran los hijos de los cooperativistas, los resultados emulativos generales e individuales, con el propósito de motivar a los destacados e integrar el trabajo de la cooperativa con las organizaciones de la comunidad.

- ❖ Programar viajes a centros turísticos e históricos con los cooperativistas y familiares.
- ❖ Entrega de un estímulo en divisa a todos los socios de la cooperativa.

CONCLUSIONES

- El sector cooperativo en nuestro país tiene gran influencia y repercusión sobre la economía nacional. Su lugar debe fortalecerse ganando espacio en otros sectores y facilitando la implementación de vías de integración dentro del propio sector.
- La aplicación de los principios del cooperativismo constituye un elemento de vital importancia en la práctica cooperativa contemporánea, los valores que de ella surgen fortalecen su administración.
- En el sector cooperativo es preciso entrelazar el aspecto económico como base y el aspecto social como finalidad para lograr una eficiente y eficaz administración. Su gestión socioeconómica refiere a ambos objetivos complementados mutuamente. Actualmente no existe similitud entre la importancia del análisis económico en la cooperativa con el análisis de los fines sociales y ambientales. Su mayor interés radica en evaluar los resultados económicos y la forma en que se aplican los excedentes, que el impacto que producen dichas operaciones.
- El análisis de la situación actual del sector cooperativo en nuestro país, y específicamente en la provincia de Pinar del Río, demuestra que los problemas que hoy afectan las cooperativas dependen en gran medida, de la insuficiente gestión administrativa que se ejerce, sus indicadores económicos, productivos y sociales revelan sus consecuencias.
- En nuestra provincia el 66 % del sector cooperativo se dedica al tabaco como producción fundamental y a su vez, se cosecha el 70 % de la hoja de tabaco que se produce a nivel nacional. Su rendimiento promedio es de 260 Qq/ cab.
- Existen variadas causas que inciden actualmente en el comportamiento de los rendimientos productivos en la producción tabacalera de nuestra provincia:
 1. Los problemas climáticos retardan el ciclo de siembra del tabaco.
Consecuencias:
 - Las fuentes de abasto en las áreas semisecas se van agotando.
 - El comportamiento de las temperaturas es más alto y menos acorde a los requerimientos técnicos del cultivo.
 2. El envejecimiento de los productores y la falta de trascendencia para su actividad.
La edad promedio está oscilando entre 55 a 58 años, sus descendientes no están insertados en las labores agrícolas, sus perspectivas son en otros sectores.

Consecuencias:

-La ruptura de la cadena cultural que trasciende de generación en generación en la esmerada producción tabacalera.

3. El productor tiene la oportunidad de cosechar productos de ciclo corto, lo que le reporta mayores ganancias en menos tiempo y menor cantidad de trabajo.

Consecuencias:

-La morosidad y el desinterés por parte del productor para cultivar tabaco.

4. Las enfermedades y afectaciones biológicas que afectan este cultivo como por ejemplo: el mosaico, la pata prieta, el moho azul, el orobanche, la necrosis ambiental, entre otras.

Consecuencias:

-Menores niveles productivos, mala calidad de la hoja de tabaco y una determinada cantidad de caballerías sembradas perdidas.

- El insuficiente sistema de organización, gestión, estimulación e incentivos al productor tabacalero, es otra causa que afecta los rendimientos productivos de este cultivo y hace que la gestión administrativa en el sector cooperativo sea cada vez más difícil.

Consecuencias:

-Menor posibilidad de fuerza de trabajo en el sector cooperativo.

- Las cooperativas son consideradas empresas que funcionan bajo los mismos criterios de las empresas estatales, pero con una forma diferente de organización pues posee sus propias características. La práctica cooperativa demuestra la necesidad urgente de aplicar nuevos métodos y herramientas que permitan una reanimación al sector cooperativo cubano.
- Las características generales de la administración de las empresas cooperativas reflejan las peculiaridades que hay que tener en cuenta para su gestión, así como el carácter de organización económica y social y la viabilidad de éstas en el desarrollo de la economía nacional.
- El eje fundamental de la cooperativa lo constituye los recursos humanos, actualmente estos necesitan ser capacitados, entrenados y protegidos para lograr el cumplimiento de la misión y los objetivos proyectados teniendo en cuenta los principios cooperativos.

- El enfoque para la toma de decisiones en la cooperativa debe tener en cuenta los elementos de responsabilidad social, estos inciden directamente en la permanencia del sector y limitan la esencia cooperativa.
- La agricultura como rama, presenta particularidades específicas que inciden en la administración de las cooperativas, por lo que deben ser evaluadas detalladamente antes de la planificación de los recursos tanto materiales, financieros, humanos y naturales.
- La propuesta de un sistema para el perfeccionamiento de la gestión administrativa, compuesto por el análisis de la situación actual del sector cooperativo a nivel nacional y provincial, definiendo las principales tendencias, las particularidades de la producción a evaluar y las características generales de la administración de las empresas cooperativas, unido al diagnóstico empresarial del proceso de perfeccionamiento. La práctica demuestra que el sistema permite un mayor alcance y argumentación para el perfeccionamiento de la gestión administrativa de las cooperativas y una evaluación más precisa para definir las alternativas de solución a partir de las tendencias y los problemas detectados en cada uno de los análisis realizados.
- La implementación del proceso de perfeccionamiento empresarial de esta investigación fue validado en la empresa cooperativa de producción agropecuaria tabacalera "Pedro Téllez" del municipio Mantua, lo que demuestra que la mayoría de las problemáticas presentes hoy en las cooperativas, son causadas por la insuficiente gestión administrativa, la carencia de recursos humanos preparados principalmente en el proceso de educación cooperativa y la falta de integración del sector.
- La propuesta del plan de acciones estratégicas definida, permite a la cooperativa "Pedro Téllez" elaborar estrategias de desarrollo económico y social que de inicio a una nueva etapa de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

- Sistematizar los principios y valores del movimiento cooperativo cubano mediante el desarrollo de programas educativos, tanto en las empresas agropecuarias estatales como en las cooperativas.
- Aplicar el sistema para el perfeccionamiento de la gestión administrativa en todas las Cooperativas de Producción Agropecuaria y Unidades Básicas de Producción Cooperativa.
- Elaborar un programa de capacitación dirigido a perfeccionar la gestión administrativa en las empresas cooperativas agropecuarias.
- En el caso de la Cooperativa de Producción Agropecuaria donde se realizó la validación del proceso de perfeccionamiento empresarial, se propone incrementar a su cadena de valores la actividad de acopio y beneficio del tabaco.
- Debe aplicarse un sistema de pago más beneficioso en la etapa de la producción tabacalera, que promueva tanto los resultados económicos y productivos, como la motivación de la fuerza de trabajo de igual forma, que los resultados actuales y la motivación existente en la actividad de la pre-industria tabacalera.
- Insertar otros sectores de la economía en el movimiento cooperativo e incrementar la integración entre cooperativas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre, Severo. La Revolución Agraria. Editorial Pueblo y Educación. 1961.
2. Araujo E, Jack Alberto. La Contabilidad Social. Santa Fé de Bogota. 1996.
3. Ansola, Enrique. Papel del Estado en el control, inspección y vigilancia de entidades de naturaleza cooperativa. Ponencia. Conferencia Internacional de Economía Solidaria frente a los retos del siglo XXI. Santa Fé de Bogotá, junio de 1995.
4. Ballester, E. Economía Social y Empresas Cooperativas. Alianza Editorial. Madrid, España, 1990.
5. Colectivo de autores. Economía de Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Tomo I y II. Ministerio de Educación Superior. 3 ra Edición. 1995.
6. Colectivo de autores. Teoría de la administración. Un enfoque alternativo. Mc Graw – Hill interamericana editores SA. México. 2000.
7. Colectivo de autores. El estudio de casos en la administración. Centro coordinador de estudios de dirección. Ministerio de Educación Superior. 1 ra Edición. La Habana. 2001
8. Caballer, V. Gestión y contabilidad de cooperativas agrarias. Ediciones Mundi-prensa. Madrid, España, 1986.
9. Duhalt Krauss, Miguel. La agroindustria tabacalera cubana en la década del 90 y su inserción internacional. En: <http://eft.com.ar>. 2000
10. Druquer, Peter. Administración. Ministerio de Educación Superior. Tomo I y II. La Habana .Año 2000.
11. Flores P, Mario. El cooperativismo cubano: historia, presente y perspectiva. En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>. 2003
12. Fernández Arena, Sergio. La empresa y la importancia de su entorno. En: <http://www.uaca.com>. 1997
13. Fernández Arena, Sergio. Conceptos fundamentales de la administración. En: <http://www.uaca.com>. 2000
14. Gómez, JM. El perfeccionamiento empresarial y el eco que ocasiona. En: <http://www.gestiopolis.com>
15. Gómez, Yoel. Modelo de gestión con enfoque estratégico para las empresas cooperativas. Tesis en opción a Título de Doctor. Ciudad de la Habana. 1999.

16. Hidalgo G, Francisco. Perfeccionamiento del modelo económico cubano: un enfoque teórico. Revista Economía y Desarrollo. No. 1. Año 95. Ciudad de La Habana, 1995.
17. Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E. Administración en las organizaciones. Mc Graw –Hill. 1997
18. Labrador, Odalis. La eficiencia socioeconómica de las cooperativas tabacaleras en los marcos de la reestructuración de la economía cubana. Tesis en opción a Título de Doctor. Ciudad de la Habana. 1999.
19. Labrador, Odalis. Las relaciones Estado-Cooperativa. Ponencia. ANEC. Pinar del Río, 1997.
20. Lee, Susan. Pinar del Río, tan lejos de su pasado. Editorial Pueblo y Educación. 1984.
21. Laris Casillas, Francisco. Una visión cubana de la administración. En: <http://www.grupcies.com> 2002
22. Marx, Carlos. El Capital. Tomo I y III. Ciudad de la Haban. 1973.
23. Mora, A. Visión empresarial en las cooperativas. ACI-Américas. 2005.
24. Navas, D. Aporte de las cooperativas a un proceso de desarrollo con equidad en América Latina. Centro Internacional de formación de la OIT. Colombia, 1995.
25. Reglamento General de las CPA. Materiales de la ANAP. 1980
26. Resolución económica del V Congreso del PCC. Granma. 1997
27. Rivera Rodríguez, Claudio Alberto, et al. Colectivo de autores. La economía social ante la globalización neoliberal. Editorial Gente. Santo Domingo República Dominicana Año 2002.
28. _____ Cooperativismo y Administración, un reto en el nuevo milenio. Santo Domingo .República Dominicana. 2004.
29. _____ Guía de perfeccionamiento empresarial para las CPA y UBPC. Centro de estudios de desarrollo cooperativo y comunitario. Universidad de Pinar del Río. Cuba. 2004.
30. _____ El proceso de cooperativización de la agricultura en Cuba y la efectividad de la producción en las Cooperativas de Producción Agropecuaria. Tesis en opción al grado de doctor en Ciencias Económicas. Ciudad La Habana, 1989.
31. Rodríguez Boille Elkin. “Responsabilidad social de la Empresa”. Medellín. 1997.
32. Stoner. Administración de recursos humanos. Editorial Ministerio de Educación Superior. Año 1999.
33. Sulbarán, P. El concepto de responsabilidad social de la empresa. Universidad de los Andes. 2000.
34. Stephen Robbins. Comportamiento organizacional. Prentice Hall. 5ta Edición. Impreso por el MES. Año 2000.

Otros Documentos:

- Balances económicos y productivos anuales de las CPA, CCS y UBPC de los años 2002, 2003, 2005, 2006. Delegación Territorial de la Agricultura en Pinar del Río.
- Balances económicos y productivos anuales de las CPA, CCS de los años 2004, 2005, 2006. Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Mantua.
- Balances económicos y productivos anuales de las CPA" Pedro Téllez" años 2004, 2005, 2006. Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Mantua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Rivera, Alberto. Cooperativismo y administración: Un reto en el nuevo milenio. Editorial Gente. Santo Domingo .República Dominicana. 2004. Página 17.
2. _____La economía social ante la globalización neoliberal. Editorial Gente. Santo Domingo República Dominicana Año 2002. Página 14.
3. _____ Cooperativismo y administración: Un reto en el nuevo milenio. Editorial Gente. Santo Domingo .República Dominicana. 2004. Página 48.
4. Ibidem. Página 18.
5. Ibidem. Página 18.
6. Marx. Carlos. El capital. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. 1963. Página 181.
7. Ibidem. Página 282.
8. Lenin. V.I "Sobre la cooperación "O.C, Tomo-45. Página 386.
9. Rivera, Alberto. Cooperativismo y administración: Un reto en el nuevo milenio. Editorial Gente. Santo Domingo .República Dominicana. 2004. Página 44.
10. Ibidem. Página 44.

11. Ibidem. Página 45.
12. Ibidem. Página 49.
13. Stoner. Administración. 1ra parte. Edición MES. 1999. Página 4.
14. Ibidem. Página 4.
15. Ibidem. Página 7.
16. Ibidem. Página 10.
17. Ibidem. Página 6.
18. Ibidem. Página 6.
19. Ibidem. Página 6.
20. Ibidem. Página 6.
21. Ibidem. Página 9.
22. Fernández Arena, Sergio. Conceptos fundamentales de la administración. En:
<http://www.uaca.com>. 2000. Página 6.
23. Stoner. Administración. 1ra parte. Edición MES. 1999. Página 200.
24. Ibidem. Página 9.
25. Fernández Arena, Sergio. Conceptos fundamentales de la administración. En:
<http://www.uaca.com>. 2000. Página 6.
26. Stoner. Administración. 1ra parte. Edición MES. 1999. Página 352.
27. Ibidem. Página 336.
28. Ibidem. Página 370.
29. Ibidem. Página 370.
30. Ibidem. Página 380.
31. Ibidem. Página 450.
32. Ibidem. Página 443.
33. Ibidem. Página 506.
34. Fernández Arena, Sergio. Conceptos fundamentales de la administración. En:
<http://www.uaca.com>. 2000. Página 6.
35. Stoner. Administración. 1ra parte. Edición MES. 1999. Página 472.
36. Ibidem. Página 542.
37. Ibidem. Página 568.
38. Ibidem. Página 638.
39. Fernández Arena, Sergio. Conceptos fundamentales de la administración. En:
<http://www.uaca.com>. 2000. Página 6.
40. Stoner. Administración. 1ra parte. Edición MES. 1999. Página 638.

41. Gómez, Yoel. Modelo de gestión con enfoque estratégico para las empresas cooperativas. Tesis en opción a Título de Doctor. Ciudad de la Habana. 1999. Página 6.
42. Ibidem. Página 12.
43. Ibidem. Página 13.
44. Resolución económica del V Congreso del PCC. Granma. 1997. Sección II.
45. Labrador, Odalis. La eficiencia socioeconómica de las cooperativas tabacaleras en los marcos de la reestructuración de la economía cubana. Tesis en opción a Título de Doctor. Ciudad de la Habana. 1999. Página 88.
46. Labrador, Odalis. La eficiencia socioeconómica de las cooperativas tabacaleras en los marcos de la reestructuración de la economía cubana. Tesis en opción a Título de Doctor. Ciudad de la Habana. 1999. Página 89.
47. Resolución económica del V Congreso del PCC. Granma. 1997. Sección II.
48. Colectivo de autores. Economía de Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Tomo I. Ministerio de Educación Superior. 3 ra Edición. 1995. Página 22.
49. Samuelson. Economía I Parte. 14 Edición. MES. Año 2000. Página 127.
50. Rivera, Alberto. La economía social ante la globalización neoliberal. Editorial Gente. Santo Domingo República Dominicana Año 2002. Página 63.
51. Rivera, Alberto. Cooperativismo y administración: Un reto en el nuevo milenio. Editorial Gente. Santo Domingo .República Dominicana. 2004. Página 88.
52. Ibidem. Página 105.
53. Ibidem. Página 101.
54. Ibidem. Página 101.
55. Ibidem. Página 104.
56. Ibidem. Página 58.
57. Ibidem. Página 107.
58. Ibidem. Página 107.
59. Ibidem. Página 112.

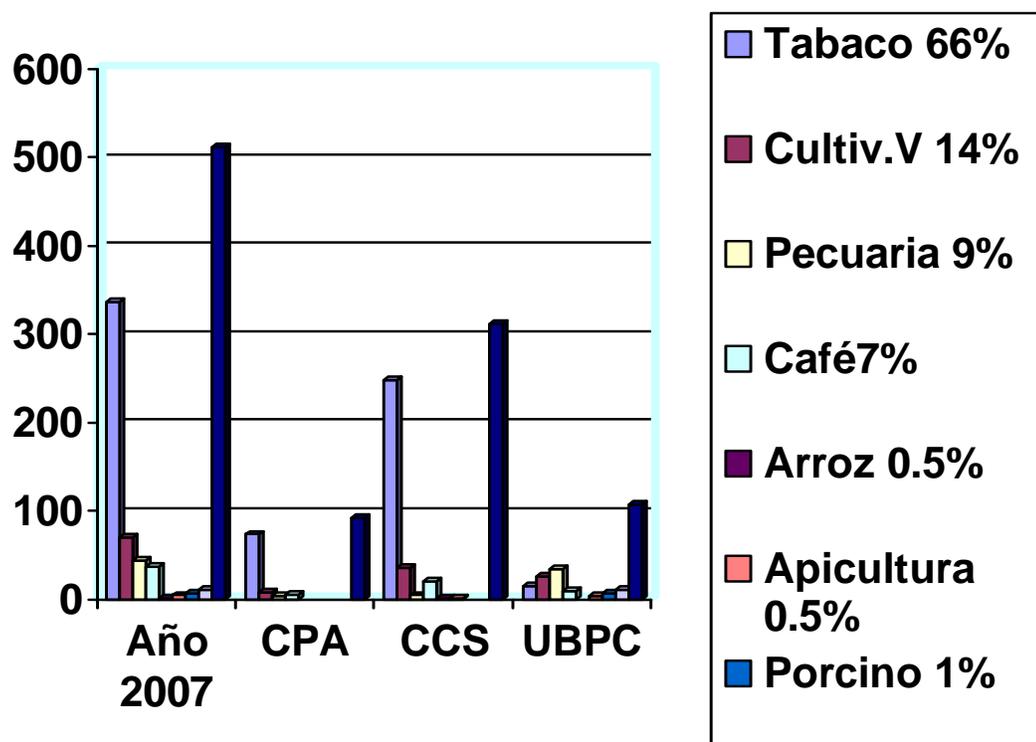
ANEXOS

Anexo # 1 Resumen por estructura cooperativa y por tipo de producción de algunos indicadores de cooperativización de la provincia de Pinar del Río.

Año 2006	CPA			CCS (F)			CCS (no F)			UBP		
	Total	Socios	Área ha	Total	Socios	Área ha	Total	Socios	Área ha	Total	Socios	
C. V	8	2091	3366.79	23	3414	12960.28	36	4381	2800.07	26	1499	
Tab.	74	4099	35335.03	167	18601	77060.42	82	6469	38329.50	15	518	
Pec.	4	102	2777.82	3	190	1827.53	5	642	2615.90	35	2298	
Café	6	208	3980.98	15	1022	6735.08	7	303	890.59	10	390	
Arroz	-	-	-	1	62	462.05	-	-	-	-	-	
Apic.	-	-	-	1	27	6.71	-	-	-	4	36	
Porci.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	131	
Org. P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	83	
Total	92	6500	45460.62	210	23316	99052.08	130	11495	44636.06	108	4955	
Año 2007												
C. V	8	719	3355.33	22	3149	10204.15	14	6960	20515.83	26	1403	
Tab.	74	3921	26428.76	166	18539	74952.33	82	3764	21837.64	15	706	
Pec.	4	102	2612.01	5	354	4398.94	-	-	-	35	2361	
Café	6	208	695.89	14	983	3110.56	7	303	691.87	10	492	
Arroz	-	-	-	1	62	642	-	-	-	-	-	
Apic.	-	-	-	1	27	-	-	-	-	4	35	
Porcin.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	156	
Org. P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	86	
Total	92	4950	33091.99	209	23114	93307.98	103	11027	43045.34		5239	

Fuente: Tabla elaborada por el autor a partir de la información obtenida por el Sector Campesino de la Delegación de la Agricultura en la provincia de Pinar del Río.

Anexo # 2: Comportamiento del sector cooperativo en la provincia por tipos de producción durante el año 2007.



Anexo # 3: Comportamiento de los indicadores de cooperativización de las Cooperativas de Producción Agropecuaria en la provincia de Pinar del Río.

Indicadores de cooperativización	U/M	2002	2003	2006	2007 *
Cantidad de CPA	Uno	125	113	92	92
Cantidad de socios	Uno	7226	7273	6500	4950
Socios por CPA	Uno	58	64	71	54
Área total	Ha	46929.74	49103.78	45466.96	33093.72
Área por socios	Ha/uno	6.49	6.75	6.99	6.68

Anexo # 4: Comportamiento de los indicadores de cooperativización de las Cooperativas de Créditos y Servicios en la provincia de Pinar del Río.

Indicadores de cooperativización	U/M	2002	2003	2006	2007
Cantidad de CCS (Total)	Uno	351	398	340	312
Cantidad de socios	Uno	29020	29913	34811	34141
Socios por CCS	Uno	83	75	102	109
Área total	Ha	153014.84	152867.22	143687.94	136360.62
Área por socios	Ha/uno	5.27	5.11	4.12	3.99

NOTA: Los datos correspondientes al año 2007 pertenecen al cierre del 1er semestre.

Fuente: Tabla elaborada por el autor a partir de la información obtenida por el Sector Campesino de la Delegación de la Agricultura en la provincia de Pinar del Río.

Anexo # 5: Comportamiento de los indicadores de cooperativización de las Cooperativas de Crédito y Servicio Fortalecidas en la provincia de Pinar del Río.

Indicadores de cooperativización	U/M	2006	2007
Cantidad de CCS (f)	Uno	210	209
Cantidad de socios	Uno	23316	23114
Socios por CCCS(f)	Uno	111	110
Área total	Ha	99053.02	93309.26
Área por socios	Ha / Uno	4.24	4.03

Anexo # 6: Comportamiento de los indicadores de cooperativización de las Cooperativas de Créditos y Servicios no fortalecidas en la provincia de Pinar del Río.

Indicadores de cooperativización	U/M	2006	2007
Cantidad de CCS (f)	Uno	130	103
Cantidad de socios	Uno	11495	11027
Socios por CCCS(f)	Uno	88	107
Área total	Ha	44634.92	43051.36
Área por socios	Ha / Uno	3.88	3.90

Fuente: Tabla elaborada por el autor a partir de la información obtenida por el Sector Campesino de la Delegación de la Agricultura en la provincia de Pinar del Río.

Anexo # 7: Comportamiento de los indicadores de cooperativización de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa en la provincia de Pinar del Río.

Indicadores de cooperativización	U/M	2002	2003	2006	2007
Cantidad de UBPC	Uno	148	148	108	108
Cantidad de obreros	Uno	6357	6325	4954	5239
Obreros por UBPC	Uno	42	42	46	49
Área total	Ha	114016.32	114016.32	76480.45	193362.85
Área por obreros	Ha / Uno	17.93	18.02	15.43	36.90

Anexo # 8: Resumen general de los indicadores de cooperativización en la provincia de Pinar del Río.

Indicadores de cooperativización	U/M	2002	2003	2006	2007
Cantidad de cooperativas	Uno	624	659	540	512
Cantidad de socios	Uno	42603	43511	46265	44330
Socios por cooperativas	Uno	68	66	86	87
Área total	Ha	313960.90	315987.3 2	265635.3 5	362817.1 9
Área por socios	Ha /Uno	7.37	7.26	5.74	8.18

Fuente: Tabla elaborada por el autor a partir de la información obtenida por el Sector Campesino de la Delegación de la Agricultura en la provincia de Pinar del Río.

Anexos #9 Comportamiento de los indicadores de cooperativización por estructuras cooperativas de la provincia de Pinar del Río en la actividad de tabaco.

Indicadores	U/M	2004/05	2005/06	2006/07	Promedio
Cant. de coop. total	Uno	378	362	379	373
CPA	Uno	77	74	74	75
CCS(F)	Uno	166	154	174	165
CCS(NO F)	Uno	84	88	85	86
UBPC	Uno	24	21	18	63
Otras formas estat.	Uno	27	25	28	27
Cant. de socios	Uno	15665	15218	14400	15094
CPA	Uno	4671	4099	3921	4230
CCS(F)	Uno	8690	8862	8796	8783
CCS(NO F)	Uno	1845	1739	977	1520
UBPC	Uno	459	518	706	561
Socios por coop.	Uno	45	44	38	42
CPA	Uno	61	55	54	57
CCS(F)	Uno	52	57	50	53
CCS(NO F)	Uno	22	20	11	18
UBPC	Uno	19	25	39	27
Área total	Ha	227463.96	227200.47	316571.87	487228.84
CPA	Ha	36958.68	35334.86	26423.98	32905.84
CCS(F)	Ha	75903.52	77057.64	74950.70	75970.62
CCS(NO F)	Ha	39213.24	38327.52	21834.34	33120.56
UBPC	Ha	5465.48	5465.48	5465.48	5465.48
Área por socio	Ha/Uno	16.60	16.63	15.12	16.12
CPA	Ha/Uno	7.91	8.62	6.74	7.78
CCS(F)	Ha/Uno	8.73	8.69	8.52	8.65
CCS(NO F)	Ha/Uno	21.25	22.04	22.35	21.79
UBPC	Ha/Uno	11.91	10.55	7.74	10.07
Área dedica tabaco	Ha	21266.67	21214.33	21196.89	21250.57
CPA	Ha	3255.69	3266.43	3053.05	3191.28
CCS(F)	Ha	13394.50	14274.85	15016.98	14254.72
CCS(NO F)	Ha	3720.02	2802.09	2437.07	2985.95
UBPC	Ha	896.46	870.96	689.79	818.62
Área tabaco/ socio	Ha/Uno	1.55	1.43	1.49	1.28
CPA	Ha/Uno	0.70	0.80	0.78	0.75
CCS(F)	Ha/Uno	1.54	1.61	1.71	1.62
CCS(NO F)	Ha/Uno	2.01	1.61	2.49	1.31
UBPC	Ha/Uno	1.95	1.68	0.97	1.45
% Área de tabaco	%	10	9	11	10
CPA	%	9	9	12	10
CCS(F)	%	18	19	20	19
CCS(NO F)	%	10	7	11	9
UBPC	%	2	1.5	1	1.5

Anexos #10 Comportamiento de los indicadores productivos por estructuras cooperativas de la provincia de Pinar del Río en la actividad de tabaco.

Indicadores	U/M	2004/05	2005/06	2006/07
CPA				
Área ubicada	Cab	242.6	243.4	227.5
Área sembrada	Cab	243.3	240.6	220.6
Área cosechada	Cab	216.6	233.8	199.5
Producción	Qq	56071	51586	43834
Rendimiento/ cab	Qq/ cab	259	221	220
CCS (Total)				
Área ubicada	Cab	1275.3	1272.5	1300.6
Área sembrada	Cab	1282.3	1312.3	1298.2
Área cosechada	Cab	1159.2	1247.4	1187.4
Producción	Qq	353843	356004	313320
Rendimiento/ cab	Qq/ cab	305	285	264
UBPC				
Área ubicada	Cab	66.8	64.9	51.4
Área sembrada	Cab	68.0	61.3	49.4
Área cosechada	Cab	61.2	60.9	43.6
Producción	Qq	12323	9973	6055
Rendimiento/ cab	Qq/ cab	201	164	139
UBP				
Área ubicada	Cab	11.7	15.8	17.8
Área sembrada	Cab	12.5	13.3	13.0
Área cosechada	Cab	11.3	13.3	11.0
Producción	Qq	1227	1288	1552
Rendimiento/ cab	Qq/ cab	109	97	141
Otras formas estatales				
Área ubicada	Cab	3.6	3.4	3.6
Área sembrada	Cab	3.1	3.3	2.3
Área cosechada	Cab	2.9	3.3	2.3
Producción	Qq	606	933	398
Rendimiento/ cab	Qq/ cab	209	283	173

Fuente: Tabla elaborada por la autora a partir de la información obtenida en la Subdelegación de Tabaco perteneciente a la Delegación de la Agricultura en nuestra provincia.

Anexos #11 Comportamiento de los indicadores productivos de las CCS (F) y no (F) de la provincia de Pinar del Río en la actividad de tabaco.

Indicadores	U/M	2004/05	2005/06	2006/07
CCS (F)				
Área ubicada	Cab	998.1	1063.7	1119.0
Área sembrada	Cab	943.0	1047.1	1045.0
Área cosechada	Cab	293426	302889	278790
Producción	Qq	311	289	267
Rendimiento/ cab	Qq/ cab			
CCS (no F)				
Área ubicada	Cab	277.2	208.8	181.6
Área cosechada	Cab	216.2	200.3	142.4
Producción	Qq	60417	53115	34530
Rendimiento/ cab	Qq/ cab	279	265	242

Fuente: Tabla elaborada por la autora a partir de la información obtenida en la Subdelegación de Tabaco perteneciente a la Delegación de la Agricultura en nuestra provincia.

Anexos # 12: Comportamiento de los indicadores productivos de la CPA tabacalera “Pedro Téllez “perteneiente al municipio Mantua.

Indicadores	U/M	2004	2005	2006
Área sembrada	Cab	2.9	2.9	2.5
Área cosechada	Cab	2.9	2.9	2.5
Producción obtenida	Qq	819	621	507
Rendimiento/ cab	Qq/ Cab	282	214	203

Fuente: Tabla elaborada por el autor a partir de la información obtenida por la Empresa de Acopio y Beneficio de tabaco Mantua.

Anexos #13: Comportamiento del uso del suelo de la CPA tabacalera “Pedro Téllez “perteneiente al municipio Mantua.

Indicadores	U/M	2004	2006
Superficie total	Ha	684.15	684.15
Superficie agrícola	Ha	637.18	617.05
Superficie cultivada	Ha	563.64	509.96
De ella: con riego	Ha	56.50	56.50
Supeq. con cultivos perman.	Ha	523.38	469.70
Superf. Cultivo tabaco	Ha	40.26	40.26
Superf. no cultivada	Ha	73.54	107.09
Tierra ociosa	Ha	22.28	35.70
Superf. no agrícola	Ha	46.97	46.97
Superf. acuosa	Ha	40.26	40.26
Superf. pobl. constructiva	Ha	3.36	3.36

Fuente: Tabla elaborada por el autor a partir de la información obtenida por el Sector Campesino de la Delegación de la Agricultura en el municipio Mantua.

Anexos # 14 Comportamiento de los indicadores económicos de la CPA tabacalera “Pedro Téllez “perteneiente al municipio Mantua.

Indicadores	U/M	2004	2005	2026
Gastos totales(Costo/ prod bruta)	\$	135389	109809	136847
Materias primas y materiales	\$	40483	22920	30742
Combustible	\$	2972	2271	2610
Salarios	\$	22283	25903	30841
Seguridad social	\$	9541	5174	5572
Amortización	\$	8176	9446	9446
Anticipo de cooperativistas	\$	51934	44095	57636
Anticipo diario	\$	5.0	5.0	8.0
Ingresos	\$	229533	133198	125916
Ingresos financieros	\$	38514	30001	9126
Otros ingresos	\$	9897	11319	26392
Costo / peso de ingreso	\$	0.60	0.84	1.23
Ventas valor (Prod. Mercantil)	\$	181122	91868	90398
Costo/ ventas (Costo/ prod merc)	\$	116097	90098	127297
Costo / peso de venta	\$	0.84	0.80	0.82
Costo / peso de prod mercantil	\$	0.75	1.21	1.70
Costos y gastos	\$	137295	112024	154495
Gastos financieros	\$	21198	21926	27198
Utilidades	\$	87626	20115	(28579)
Ventas físico	Qq	819	621	507
Productividad	\$	2383	1837	1965
Salario medio por socio	\$	293	518	670
Cantidad de socio	\$	76	50	46
Valor producción tabaco	\$	134747	78244	45468
Costo producción tabaco	\$	83890	67899	72859

Costo/ peso producción tabaco	\$	0.62	0.87	1.60
-------------------------------	----	------	------	------

Fuente: Tabla elaborada por el autor a partir de la información obtenida por la Empresa de Acopio y Beneficio de tabaco Mantua.

Indicadores de cooperativización	U/M	2004	2005	2006
Cantidad de socios	Uno	76	50	46
Área total	Ha	684.15	684.15	684.15
Área / socio	Ha/uno	9.00	13.68	14.87
Área dedic. tabaco	Ha	40.26	40.26	40.26
Área tabaco/ socio	Ha/uno	0.53	0.81	0.88

Anexos #15: Comportamiento de los indicadores de cooperativización de la CPA tabacalera “Pedro Téllez “perteneiente al municipio Mantua.

Fuente: Tabla elaborada por el autor a partir de la información obtenida por la Empresa de Acopio y Beneficio de tabaco Mantua.