

## ***Procedimiento para el perfeccionamiento del Sistema de Comercialización en las Cooperativas de Producción Agropecuaria de la provincia Pinar del Río***

### ***Procedure for marketing system improvement in agricultural production cooperatives at Pinar del Rio province***

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo  
Año 2016, Volumen 4, número 1***

**Angie Fernández Lorenzo<sup>1</sup>, Yimian de Liz Contreras Dí<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Doctora en Ciencias Económicas. Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio. Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, Quito, Ecuador. Correo electrónico: [fernandez@eco.upr.edu.cu](mailto:fernandez@eco.upr.edu.cu)

<sup>2</sup>Máster en Dirección. Departamento de Economía Global, de la Universidad de Pinar del Río. «Hermanos Saíz Montes de Oca». Correo electrónico: [yliz@upr.edu.cu](mailto:yliz@upr.edu.cu)

---

#### **RESUMEN**

La gestión de comercialización juega un papel indiscutible en todos los sistemas empresariales, con una incidencia fundamental en las economías nacionales. En el caso cubano, adquiere una importancia especial esta temática en el ámbito agrario por la necesidad de satisfacer la demanda de productos agropecuarios y garantizar la seguridad alimentaria de la población. El presente trabajo parte de la necesidad de perfeccionar la actividad de comercialización en el sector cooperativo con un peso significativo en la agricultura, especialmente en las Cooperativas de Producción Agropecuaria de la provincia de Pinar del Río. Lo anterior se realizó mediante la elaboración de un procedimiento fundamentado teórica y metodológicamente a partir de las particularidades de la gestión de productos agropecuarios y la administración cooperativa.

**Palabras clave:** Cooperativa agropecuaria; comercialización; perfeccionamiento.

#### **ABSTRACT**

Marketing management plays an indisputable role in all business systems with a critical impact on national economies. In the Cuban case is particularly important this subject in the agricultural sector by the need to meet the demand for agricultural products and ensure population food security. This work is based on the need to improve marketing activity in the cooperative sector with significant in agriculture, especially in the Agricultural Production Cooperatives (CPA) in Pinar del Río province. This was done by developing a management procedure theory and methodologically based, from agricultural and cooperative management particularities.

**Key words:** Agricultural cooperative; marketing; improvement.

## INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) surgen en 1975 a raíz del Primer Congreso de Partido Comunista de Cuba (PCC), donde se propone al campesinado su creación teniendo en cuenta que se disponía de condiciones favorables. Desde el principio se persiguió que esta fuera una vía para alcanzar la tecnificación agrícola, mejorar y ampliar la infraestructura productiva y social en el campo.

La CPA tiene la doble misión de brindar la mayor contribución posible al desarrollo de la economía del país al tiempo que garantiza su reproducción como organismo socioeconómico socialista (Silva, Díaz y Zulueta, 2014). Sin dudas, las especificidades de su misión y funciones determinan el sello particular en el accionar cooperativo en cuanto a la planificación, organización y control de la producción y el trabajo, y en la formación y distribución de los ingresos.

Las CPA han demostrado en la práctica que son la vía más racional y aceptable para la socialización del campesinado, para su transformación socialista. Esta tendencia objetiva tiene una perspectiva histórica que se acrecentará en el futuro. Sin embargo, se reconoce la necesidad de ser perfeccionados a fin de obtener niveles superiores de eficiencia y eficacia económica, productiva y social (Rivera, 2004).

Se reconoce que este tipo de entidad ha demostrado una capacidad superior de organización, de eficiencia y de adaptabilidad incluso en la etapa de la crisis (Figueroa, 1997). Sus resultados socioeconómicos se han ido consolidando, aunque persisten elementos de tipo objetivo y subjetivo que frenan el desarrollo homogéneo de este tipo de empresa cooperativa.

En la década del ochenta, en Cuba existían precios fijos para todos los destinos de la producción y el Ministerio de la Agricultura mantenía el

«monopolio» de la actividad comercializadora de productos agrícolas. En 1988, la Unión Nacional de Acopio se constituyó como el organismo rector de la producción agrícola. La entidad llegó a acopiar más del 80 por ciento de las ventas al Estado en el período 1988-1994. Pero la comercialización de productos agrícolas siempre ha sido criticada por la población: precios elevados, mala calidad de las viandas, hortalizas y frutas, mermas en el peso, insuficiente oferta y maltrato a la población.

En total, en todo el país hay más de 15.700 unidades donde se venden productos agropecuarios, entre las diversas formas de comercialización mencionadas anteriormente. Pese a dicha diversidad, hoy persisten precios elevados en la mayoría de las provincias, especialmente en las ciudades grandes, como La Habana y Santiago de Cuba.

En los últimos tiempos, la comercialización de los productos agropecuarios ha demostrado deficiencias, principalmente del sistema de comercialización, lo cual desestimula la iniciativa del campesinado y la productividad (Martínez, 2012).

Con las nuevas políticas y medidas para incentivar el interés por el incremento de la producción y la productividad, debe corresponder un nuevo sistema de comercialización en las CPA de la provincia, con vistas a aumentar la eficiencia de la empresa cooperativa, estimular la producción y satisfacer la demanda de la población (Fernández, 2012).

La comercialización como proceso social (Lambin, 1991) y sus manifestaciones en las empresas cooperativas deben ser consecuentes con la esencia del cooperativismo.

Por tanto, el diseño del procedimiento para perfeccionar este sistema en las CPA debe respetar ciertos principios, paradigmas que no deben ser obviados.

Como parte de un proyecto de investigación iniciado en el año 2003, el *Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario de la Universidad de Pinar del Río* desarrolla una metodología para el perfeccionamiento empresarial de las CPA, en la que se enmarca este trabajo, específicamente para la actividad de comercialización, teniendo en cuenta su importancia en la realización de las relaciones económicas de las empresas cooperativas, al garantizar la salida de los productos, los ingresos principales de las empresas y sobre todo la satisfacción de las demandas de alimentación del pueblo y las materias primas que demande el país.

Este trabajo parte del siguiente *problema científico*: «La contribución de las Cooperativas de Producción Agropecuaria de la provincia de Pinar del Río a la recuperación del sector agropecuario está limitada por las deficiencias en la actividad de comercialización que afectan los resultados de su gestión empresarial».

El *objetivo* general de la investigación es «elaborar un procedimiento para el perfeccionamiento del Sistema de Comercialización de las CPA de la provincia de Pinar del Río que permita elevar sus resultados económicos y sociales, tributando a la recuperación del sector agropecuario».

Se utilizaron los métodos científicos y teóricos; como métodos lógicos, el dialéctico: resultó importante para fundamentar los nuevos requerimientos que impone a la gestión empresarial de las CPA tabacaleras las condiciones de la agricultura como elemento dinamizador del desarrollo económico, y valorar los factores que han condicionado su funcionamiento actual. Se empleó el procedimiento de abstracción para el análisis y descomposición del objeto de estudio, así como la inducción-deducción para determinar generalidades y regularidades del proceso de gestión en las empresas cooperativas. En cuanto a los métodos empíricos el método de observación se empleó en el diagnóstico cualitativo de

la situación a investigar. Los procedimientos y técnicas aplicados fueron la revisión de documentos, entrevistas y encuestas y el método de modelación se empleó para obtener la representación artificial del procedimiento propuesto.

## DESARROLLO

### 1. Particularidades del proceso de gestión comercial de las CPA

Dadas las características de la economía nacional, el proceso de gestión comercial asume determinados rasgos esenciales:

- Existen restricciones a la comercialización del producto agrícola en los marcos de la centralización. La venta de la producción comercial se hará mediante contratación a entidades estatales. La venta directa a la población mediante puntos de venta solo es posible cuando es autorizado por los órganos correspondientes.
- Los contratos se elaboran entre las Empresas Agropecuarias y las entidades de la base productiva (incluyendo las CPA) que atienden en base del plan de siembras de las cooperativas. Los términos se consolidan en la Proforma de Contrato Único.
- Alto grado de estabilidad de los vínculos de intercambio. Al existir poca variedad de compradores y suministradores los vínculos se hacen estables y duraderos; se limita el espacio de la incertidumbre y la espontaneidad.
- La estabilidad se refleja especialmente en los precios, los cuales se mantienen por largos períodos con independencia de las variaciones en los insumos que provienen del exterior y los cambios de la eficiencia. De esta manera, las CPA tienen asegurados determinados niveles de funcionamiento y de ingresos.
- Los precios de compra y venta se ajustan a las regulaciones establecidas por el Ministerio de

Finanzas y Precios (MFP) y el Consejo de Administración Provincial (CAP). Las autoridades locales fijan precios topes en los MAE, en correspondencia con las condiciones del lugar, que resultan por lo general más bajos que los de los mercados libres descritos anteriormente, pero superiores a los de los mercados racionados.

- Limitada función estimuladora del intercambio. Si las opciones de elección de sus compradores y suministradores son mínimas y los precios se establecen centralizadamente y no siempre existe la necesaria correspondencia entre precios de compra y de venta para la CPA, es poco probable que el intercambio mercantil desempeñe su papel de estimulador al crecimiento de la producción cooperativa y la elevación de su eficiencia.
- La falta de competencia a veces disminuye el estímulo por aumentar la producción y garantizar la calidad de los productos.
- Las cooperativas pueden suministrar directamente producciones agrícolas a las instituciones sociales, previo acuerdo con el Consejo de la Administración Municipal correspondiente y la suscripción de contratos con las entidades que procedan.
- Las producciones agrícolas no recogidas por las entidades acopiadoras o que corran riesgo de deterioro, son comercializadas por cada cooperativa para el consumo de la localidad en coordinación con el Consejo de la Administración correspondiente.

De acuerdo a todo lo anterior puede resumirse que el agro cubano ha resultado ser muy cambiante (Pampín y Trujillo, 1998), lo que ha motivado de igual forma diferentes cambios en el sistema de comercialización en general y ha repercutido en el funcionamiento de las CPA.

Para dar cumplimiento a los objetivos del trabajo, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la comercialización de las CPA, de ahí plantear un

procedimiento para su perfeccionamiento.

## **2. Diagnóstico de la actividad de comercialización en las CPA de la provincia de Pinar del Río**

Para realizar el diagnóstico de la actividad de comercialización en las CPA de la provincia de Pinar del Río se tuvo en cuenta el diagnóstico efectuado en marco del Proyecto «El Perfeccionamiento Empresarial en las cooperativas tabacaleras y cañeras de la Provincia Pinar del Río» llevado a cabo por el Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario (CEDECOM). Además, los autores realizaron entrevistas a funcionarios, directivos del MINAGRI provincial, la ANAP provincial, maestrantes de la Maestría en Administración de Empresas Agropecuarias IV Edición de la Universidad de Pinar del Río y especialistas de la rama.

En función de los aspectos anteriores, se resumen a continuación los principales problemas que más inciden en la actividad de comercialización de las CPA:

1. Inconformidades en el proceso de contratación económica.
2. La provincia se encuentra en la zona de alta frecuencia de eventos meteorológicos.
3. Bajos rendimientos agrícolas por insuficiente nivel de atención a las plantaciones.
4. Violaciones de las normas técnicas de calidad en las labores de cultivo, siembra y cosecha, lo que implica insatisfacción de los clientes y mermas en la producción (esto con una alta significación en las condiciones actuales del mercado de productos agropecuarios).
5. Insuficiente control sistemático a la calidad de las labores realizadas (cultivo, siembra y cosecha), por parte de los técnicos y jefes de lote, que

incide en la disminución de la calidad del producto final, y por ende, en la imagen de la cooperativa en el mercado.

6. Alto índice de pérdidas en cosechas que implica desabastecimiento del mercado.

7. Dificultades con la transportación, el envase y el embalaje.

8. Capacidad insuficiente de la industria para absorber las producciones, lo que limita la oferta de productos elaborados en el mercado.

9. Insuficiente desarrollo de la mini-industria artesanal en las cooperativas y las comunidades con vistas a la transformación del producto primario.

10. Falta de personal especializado para la comercialización.

11. Inexistencia de áreas funcionales dedicadas a la actividad de comercialización en las cooperativas que por sus características lo requieren.

12. Inflexibilidad de precios de compra.

13. No existe imagen de los productos de las cooperativas en el mercado.

14. Incipiente o nulo enfoque de mercadotecnia.

15. Marco legal que en ocasiones obstaculiza la autonomía de las CPA en la gestión de la comercialización.

La solución de muchos de ellos es de carácter externo, e incluso cuando es de carácter interno, implica la puesta en marcha de proyectos o ideas organizativas que deben ser soportadas por un presupuesto, mayoritariamente inexistente. No obstante, en este trabajo se pretende aportar a la solución de algunos de estos problemas, mediante el diseño de un procedimiento para el perfeccionamiento de la función de comercialización en el sistema de gestión empresarial, mucho más necesario en las condiciones actuales de

reformas de política económica tendentes a incentivar el incremento de la producción y la productividad en el sector agropecuario.

El Sistema de Comercialización en las CPA de la provincia debe contribuir a elevar la eficiencia y eficacia de la empresa y potenciar la arista social en la gestión mediante la satisfacción de la demanda de productos agropecuarios.

### **3. Procedimiento para el perfeccionamiento del Sistema de comercialización de las CPA de la provincia de Pinar del Río**

La propuesta del perfeccionamiento del sistema de comercialización se basa en la adaptación del perfeccionamiento empresarial del sector estatal a las características particulares de las CPA, así como los aportes de Kotler (1995) sobre gestión de marketing. Para dicha labor, se debe tener en cuenta una serie de criterios partiendo de la realidad de que la cartera principal de productos de las CPA consiste en productos agropecuarios, los cuales difieren de otros géneros de productos en cuanto a la composición, posibilidad de incorporar valor añadido y formas de comercializar.

### **4. Pasos del procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de comercialización**

Para el perfeccionamiento del sistema de comercialización en las CPA se propone que deben desarrollarse los siguientes pasos:

1. Sensibilización del colectivo de la cooperativa en el marco de la Asamblea General, acerca de la necesidad de perfeccionar el Sistema de comercialización.

Responsable: Junta Directiva.

2. Preparación del colectivo de la cooperativa en el marco de la Asamblea General, acerca de los aspectos metodológicos para el perfeccionamiento del Sistema, estimulando la participación de los

socios con vistas a brindar ideas y propuestas de forma creativa que enriquezcan el proceso.

Responsables: Junta Directiva, Consejo Administrativo y Área de comercialización.

Responsables: Junta Directiva y Consejo Administrativo.

5. Revisión trimestral en la Asamblea General del cumplimiento del plan de acciones, a partir de la rendición de cuentas del Consejo Administrativo.

3. Diagnóstico de la gestión de comercialización a partir de la guía metodológica elaborada, previa aprobación por parte de la Asamblea General.

Responsables: Junta Directiva, Consejo Administrativo y Área de comercialización.

Responsables: Junta Directiva, Consejo Administrativo y Equipo definido para el diagnóstico.

6. Revisión anual en la Asamblea General de las tareas y sus procedimientos con vistas a su perfeccionamiento de acuerdo a los cambios que se produzcan en la cooperativa y su entorno, y que modifiquen sus objetivos estratégicos, garantizando así la mejora continua del sistema.

4. Perfeccionamiento de la función de Comercialización a partir de los lineamientos establecidos y los resultados del diagnóstico.

4.1 Diseño del plan de acciones que permita el perfeccionamiento del Sistema a partir de los problemas detectados en el diagnóstico.

Responsables: Junta Directiva, Consejo Administrativo y Área de comercialización.

4.2 Elaboración del cronograma para la implementación del plan de acciones.

Se puede resumir el proceso metodológico mediante la siguiente figura:

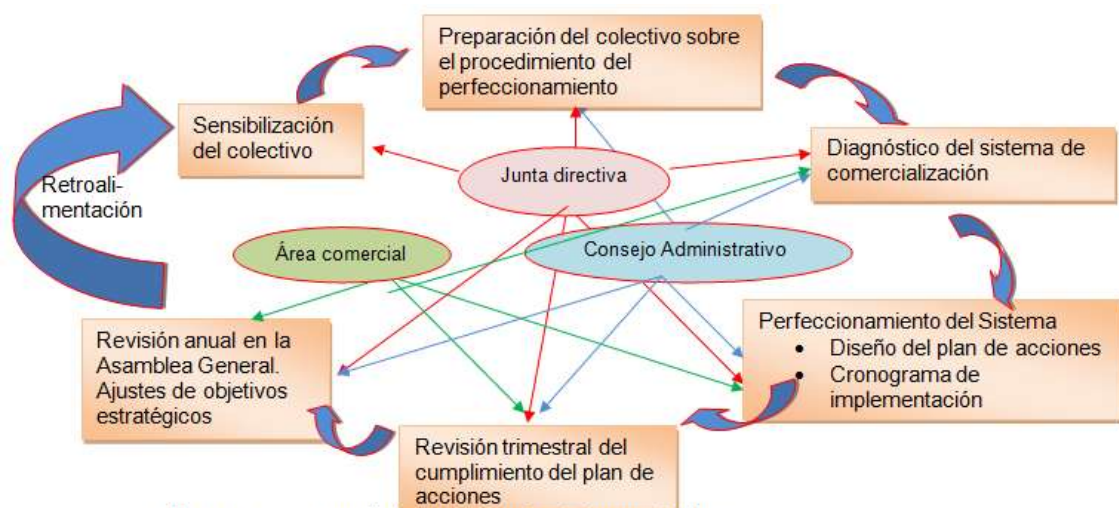


Fig. 1. Proceso para la implementación del procedimiento.  
Fuente: Elaboración propia.

**4.1 Aspectos a tener en cuenta para la elaboración del plan de acciones del Sistema de Comercialización.**

En función de los problemas detectados en la fase de diagnóstico, cada CPA debe establecer un plan de acciones con vistas a resolver dichos problemas, en especial los de carácter interno, teniendo en cuenta los aspectos que el

**objetivo** del Sistema de Comercialización es: *Gestionar el proceso de intercambio de la CPA garantizando la cantidad y calidad de productos agropecuarios requeridos por su público objetivo, empleando elementos del enfoque de marketing.*

Para la ejecución de las funciones del Sistema de Comercialización la cooperativa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

La actividad de comercialización de las CPA, tanto por los aspectos objetivos como subjetivos, debe garantizar en primer lugar, que la demanda de productos agropecuarios sea satisfecha en cantidad y calidad, por lo que debe prestarse vital atención a las variables producción y de producto en las relaciones de intercambio de la empresa.

No obstante, en el perfeccionamiento de esta actividad que tribute a la evolución empresarial de la CPA, resulta oportuno aplicar elementos del enfoque de marketing el cual se basa en la identificación de las necesidades y deseos del público objetivo influenciando en el nivel, momento y composición de la demanda. A pesar de que este enfoque es considerado contrapuesta a los dos anteriores por autores como Kotler. (1995), se considera viable la inserción de algunos conceptos y herramientas que contribuyen a una comercialización más efectiva en las CPA.

El sistema central de marketing de la CPA está estructurado de la siguiente forma:

Suministradores CPA Intermediarios  
Consumidores finales.

En el caso de los suministradores e intermediarios son estructuras estatales, cuyas relaciones están normadas legalmente y que en muchos casos los aspectos que se proponen son contraproducentes a ello parcial o totalmente.

En el análisis de los suministradores, debido a las regulaciones establecidas, se debe limitar a valorar si existen recursos necesarios para el proceso productivo que puedan ser producidos por la CPA, ya que no es posible realizar actividades de búsqueda y elección de suministradores.

En el análisis de los intermediarios deben realizarse análisis acerca de las relaciones con distribuidores, empresas de transporte e intermediarios finales.

En el análisis de los consumidores finales deben distinguirse los tipos de mercados: de consumidores, industriales, públicos e internacionales (si procede, en función de si la CPA explota su capacidad exportadora).

Los estudios de consumidores, teniendo en cuenta el estado incipiente de esta actividad en la CPA, debe en una etapa inicial concentrarse en la determinación de los principales atributos de los productos de la CPA que estos privilegian y que inciden en su decisión de compra, y que usualmente no son conocidos y manejados por la empresa en su gestión comercial. En estos estudios, aunque deben realizarse para todos los tipos de mercado en los que opera la cooperativa, será priorizado el mercado de consumidores, pues las relaciones con el resto se basan fundamentalmente en contratos económicos. El tema del comportamiento de compra es importante, pues, aunque usualmente es de tipo habitual, puede ser estimulado mediante decisiones de precio y comunicación. Debe estudiarse además el comportamiento post-compra de los consumidores, manifestado por los niveles de satisfacción de los clientes.

Los estudios de mercado, además de la clasificación y análisis diferenciado, deben incluir la medición del mercado cuando sea necesario y se cuente con los recursos humanos y financieros para ello.

El tema de la competencia es bastante polémico en el contexto cubano, por lo que sin ánimos de teorizar se considera que la cooperativa opera en un mercado donde es necesario que los distintos oferentes (en su mayoría, competidores genéricos) compitan como vía para estimular la producción y disminuir los precios, debiéndose analizar particularmente para cada segmento de mercado identificado. Igualmente, la CPA debe valorar las posibilidades de integrarse verticalmente con otras cooperativas.

En cuanto a grupos de interés es importante identificarlos. De forma general son: Empresa estatal, Delegación Municipal de la Agricultura, Acopio, ANAP, Banco, ESEN, Gobierno, organizaciones políticas y de masas, otros.

Para la obtención de estos y otros elementos del entorno resulta importante, que, en la medida de sus posibilidades, la CPA establezca un Sistema de Información de Marketing que en una primera etapa estará constituido por datos internos (ventas, precios, inventarios, cuentas por pagar, otros) y la investigación de marketing que en dependencia de la situación financiera de la CPA y ante un problema concreto, contrate un equipo externo en busca de información externa de cara al mercado.

El proceso de gestión de marketing está compuesto por las actividades de planificación, organización, ejecución y control.

Los principales aspectos que influyen en la planificación son:

Es una premisa para la ejecución de esta actividad que se desarrolle en la CPA un proceso adecuado de planificación estratégica, donde se haya definido claramente la misión de la empresa y realizado el análisis de las fuerzas del macroentorno. Debe existir una estrategia funcional de comercialización.

En dicha estrategia deben plasmarse las decisiones acerca de la mezcla de marketing, en lo referido a sus cuatro variables: producto, precio, comunicación y distribución que permitan conseguir objetivos comerciales en relación con el público objetivo, teniendo en cuenta la inversión que sea capaz de ejecutar la CPA.

Es importante además el análisis de las interacciones de estas variables con otras que influyen en la gestión empresarial, como la productividad, tecnología, entre otras. En función de las condiciones de la CPA se puede hacer una mezcla de marketing indiferenciada o diferenciada, en este último caso fundamentalmente con la variable precio.

La mezcla de marketing resulta muy importante teniendo en cuenta el objetivo del Sistema de Comercialización, al definir la calidad del producto, diseño, características, marca y envase, además el precio, el acercamiento físico que permita que el producto sea accesible en tiempo, lugar y forma al público objetivo.

La variable comunicación en función del acercamiento psicológico no es menos importante en el contexto cubano, no obstante, se recomienda trabajar con una menor prioridad en función del presupuesto existente en la CPA.

El principal instrumento es el plan de marketing, el cual debe ser el nexo del Área Comercial con el resto de las áreas funcionales de la empresa. Su elaboración debe basarse en la adecuación de lo propuesto por Kotler (1995) a las necesidades y condiciones particulares de la empresa cooperativa.

Como parte de esta actividad, en la CPA debe identificarse el público objetivo, definirse las estrategias de posicionamiento, establecer los objetivos de venta y los recursos necesarios para alcanzarlos.

El marketing de público objetivo, conocido como micro-marketing, se



basa en la identificación de los segmentos más importantes, con vistas a atenderlos estableciendo un orden de preferencia, para desarrollar productos y programas de marketing de acuerdo a sus necesidades particulares. Este programa de marketing se adecua a la razón de ser de la empresa cooperativa, al ajustarse a las necesidades y deseos de grupos con base local (socios y familias, comunidad, otros), identificando mejor sus oportunidades de marketing y desarrollando la oferta correcta para cada público (ajustando precios, canales y publicidad para satisfacerlo de forma más eficiente). Esto permite no desperdiciar esfuerzos de marketing.

Al emplearse los criterios de segmentación geográfica y psicográfica para el mercado de consumidores se determinarán como mínimo, y siempre que se desarrolle el procedimiento adecuado, dos segmentos de mercado:

1- Socios, familia y comunidad (denominado por algunos autores *mercado social objetivo*).

2- Resto de los consumidores.

Para la valoración de cada segmento debe privilegiarse el carácter social de los objetivos de la empresa, siguiendo un enfoque de marketing social, lo que puede ser contradictorio con el carácter estrictamente contractual del intercambio. No deben obviarse otros criterios como el tamaño y crecimiento del mercado, atractivo estructural del

segmento y los recursos de la CPA. De ahí que el primer segmento será privilegiado a la hora de determinar el público objetivo, sobre todo cuando se den restricciones en la disponibilidad de producto. No obstante, la CPA debe trabajar para desarrollar una especialización selectiva, atendiendo varios segmentos, preferiblemente todos. En el caso de los servicios sociales dirigidos a ese primer segmento, debe trabajar para desarrollar una especialización de mercado, como parte de su gestión social, al satisfacer múltiples necesidades, materiales, financieras, espirituales, ambientales, entre otras.

En la definición de la estrategia de posicionamiento las variables fundamentales a manejar son el precio y producto, en función de la calidad, que inciden en la imagen de los productos y de la propia cooperativa. La estrategia a desarrollar por la cooperativa debe basarse en la especialización de nichos, teniendo en cuenta que tiene pequeñas cuotas de mercado, son nichos estables, que permiten obtener rentabilidad económica y social.

Los principales aspectos que influyen en la organización son:

La organización de la actividad de marketing responde a la necesidad de coordinar los esfuerzos que en este sentido se realizan. Para ello, se propone que se implemente la siguiente estructura para el área funcional:



**Fig. 2.** Estructura del Área Comercial.  
Fuente: Elaboración propia.

En este caso el Jefe del área debe ser preferiblemente un profesional, miembro del Consejo Administrativo, que cumpla las siguientes tareas:

1- Coordinar el trabajo del personal del área.

2- Trabajar coordinadamente con el resto de los miembros del Consejo Administrativo para integrar los esfuerzos de la empresa que deriven en la satisfacción de su público objetivo.

Como se observa la estructura del área es simple y se adecua a las condiciones objetivas de estas empresas, garantizando la necesaria relación con el resto de las áreas funcionales por el nivel de subordinación al Administrador establecida. De esta forma la actividad de comercialización tendrá el mismo peso en la empresa que el resto de las funciones.

Para el cumplimiento de la segunda función es preciso que se ejecuten acciones de capacitación y formación de los socios, estableciendo las necesarias relaciones con el Sistema de Recursos Humanos, como una vertiente de desarrollo del marketing interno, teniendo en cuenta que el aprendizaje en este tema es usualmente lento, máxime en estas empresas.

Para la ejecución deben, entre otros aspectos, establecerse claramente qué, quién, dónde, cuándo, y cómo llevar a cabo las actividades de marketing. La ejecución del plan de marketing incluye la interacción del Área comercial con el resto del colectivo de la cooperativa.

Se deben incorporar las normas y procedimientos de la gestión de comercialización al Reglamento Interno de la cooperativa.

Los principales aspectos que influyen en el control son:

Deben establecerse las acciones que permitan conocer y corregir a tiempo las desviaciones en el cumplimiento de lo

planificado. Para ello deben establecerse indicadores que midan los resultados, en función de la información que brinde y/o pueda brindar potencialmente el Área de Contabilidad, que puede variar de una cooperativa a otra; así como realizar análisis causa-efecto en los problemas que se detecten a raíz de las desviaciones.

## CONCLUSIONES

*La Cooperativa de Producción Agropecuaria* es una forma avanzada de producción, ya que desde su surgimiento han contribuido al desarrollo de la economía cubana y aportado experiencias en el reordenamiento de la agricultura, demostrando vitalidad y viabilidad.

La comercialización de los productos agropecuarios desde el punto de vista teórico y metodológico tiene particularidades, especialmente en las cooperativas agrarias, que deben ser respetadas al establecer propuestas de perfeccionamiento de esta actividad en dichas empresas.

En Cuba, la comercialización de productos agropecuarios ha experimentado transformaciones a lo largo del período revolucionario, pero que, a partir del análisis de sus resultados, se reconoce está lejos aún de satisfacer la demanda de alimentos de la población.

El diagnóstico a la gestión de comercialización de las CPA de la provincia de Pinar de Río, permitió determinar una serie de problemas, de carácter tanto interno como externo, donde se destacan los relacionados con el deficiente funcionamiento de las estructuras, la baja preparación del personal, la contratación económica, la transportación, las relaciones Estado-cooperativas, que exigen análisis profundo para identificar las causas, de ahí plantear soluciones.

Con vistas a contribuir a la solución de los problemas de comercialización relacionados con la gestión empresarial

se elaboró un procedimiento para el perfeccionamiento de este sistema funcional en las CPA de la provincia, fundamentado teórica y metodológicamente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Figueroa, 1997 y González, A, et al (2000). Cuba: el sector agropecuario y las políticas agrícolas ante los nuevos retos. MEP-ASDI-Universidad de Uruguay. Documento preliminar.
- Kotler, P. (1995). Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Editora Prentice Hall.
- Lambin, J.J. (1991). Marketing estratégico. Editorial McGraw Hill, España.
- Martínez, I. (2012). Desafíos de la comercialización de las producciones agropecuarias en Cuba. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, No. 169. Extraído desde: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/> el 20 de septiembre de 2015
- Pampín, B. R. y Trujillo, C. M. (1998). Los cambios estructurales en la agricultura cubana. Artículo publicado en el Congreso Internacional de la Asociación de Estudios Latinoamericanos. Extraído desde: <http://lasa.international.pitt.edu/LAS/A98/PampinBalado-TrujilloRodriguez.pdf> el 18 de mayo de 2015
- Rivera, A, et al (2004). Cooperativismo y administración: un reto en el nuevo milenio. República Dominicana.
- Silva, Y., Díaz, A. L. y Zulueta, B. (2014). Estrategia para el desarrollo sostenible de la CPA «Cuba Socialista» del municipio Pinar del Río. Revista Avances Vol. 16, No. 2 abril-junio, p. 1

---

**Recibido:** 02 de noviembre de 2015.

**Aprobado:** 02 de febrero de 2016.

*Angie Fernández Lorenzo.* Doctora en Ciencias Económicas. Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio. Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, Quito, Ecuador. Correo electrónico: [fernandez@eco.upr.edu.cu](mailto:fernandez@eco.upr.edu.cu)