

# **DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA TABACALERAS DE LA PROVINCIA PINAR DEL RÍO, CUBA**

Fernández, Angie<sup>1</sup>  
Fernández, Raúl Ricardo<sup>2</sup>  
Rivera, Claudio Alberto<sup>3</sup>  
Calero, Santiago<sup>4</sup>

Recibido: 17-02-2015 Revisado: 03-11-2015 Aceptado: 24-11-2015

## **RESUMEN**

El objetivo fundamental de la investigación ha sido establecer, de acuerdo con estudios exploratorios y descriptivos, el comportamiento de los principales aspectos que influyen en el éxito de la gestión empresarial de las cooperativas agropecuarias, en especial las dedicadas al cultivo de tabaco como línea fundamental de producción en la provincia Pinar del Río (Cuba). El análisis histórico acerca de la evolución del modelo de gestión de estas cooperativas se basó principalmente en el estudio de informes y datos de los principales organismos e instituciones del país, relacionados con el cooperativismo agropecuario. Así mismo, la principal fuente empírica empleada fueron dos encuestas a una muestra significativa de socios y presidentes de las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) tabacaleras de la provincia, con el objetivo de valorar: si se logra integralidad en la gestión mediante el equilibrio de las aristas técnico-económicas y sociales; si existe una adecuada correlación propiedad-gestión en sus manifestaciones internas (gestión colectiva con el liderazgo de directivos, socios y órganos colectivos de dirección) y externas (relaciones con el Estado básicamente); si existe motivación de los socios hacia el trabajo cooperativo y el desarrollo agrario, en especial la diversificación de la producción que garantice la satisfacción de las necesidades alimentarias de sus familias y la comunidad; si la educación cooperativa impulsa la gestión a partir del fomento de los principios y valores del cooperativismo; y si existe homogeneidad en el nivel de gestión en dichas cooperativas que facilite la puesta en marcha de programas de perfeccionamiento. Los aspectos teóricos anteriores son retomados de investigaciones previas de los autores, cuyas referencias aparecen en el trabajo.

**Palabras clave:** cooperativismo, producción de tabaco, empresas cooperativas, gestión empresarial, necesidades alimentarias

---

1 Licenciada en economía (Universidad de Pinar del Río-UPR, Cuba); Máster en dirección (UPR, Cuba). Doctora en ciencias económicas (Universidad de Pinar del Río-UPR, Cuba y Universidad Autónoma de Madrid, España). Profesora Agregada del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador. **Dirección postal:** Ave. Gral. Rumiñahui s/n, Sangolquí, Quito, Ecuador. **Teléfono:** +(59) 3984349464; **e-mail:** angie821218@gmail.com

2 Ingeniero químico (Instituto Superior Politécnico «José Antonio Echevarría», Cuba); Doctor en ciencias técnicas (Humboldt Universität-Berlin, Alemania). Profesor titular de la carrera de Ingeniería Forestal, UPR; Investigador agregado del Centro de Estudios Forestales, UPR, Cuba. **Dirección postal:** Calle Martí final #270, Esquina Ignacio Agramonte. Pinar del Río, Cuba. CP 20100. **Teléfono:** +(53) 48779363; **e-mail:** raulricardo@upr.edu.cu

3 Licenciado en Economía (Universidad de Pinar del Río-UPR, Cuba); Doctor en Ciencias Económicas (Universidad de la Habana, Cuba). Profesor titular de la carrera de Economía, UPR; Director del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario, UPR, Cuba y Presidente de la Red Latinoamericana de Cooperativismo. **Dirección postal:** Calle Martí final #270, Esquina Ignacio Agramonte. Pinar del Río, Pinar del Río, Cuba. CP 20100. **Teléfono:** +(53) 48728006; **e-mail:** arivera@upr.edu.cu

4 Licenciado en cultura física (Instituto Superior de Cultura Física de La Habana-ISCF, Cuba); Máster en Nuevas Tecnologías (Universidad de Pinar del Río-UPR, Cuba); Doctor en ciencias de la cultura física (Universidad de Ciencias de la Cultura Física de la Habana, Cuba). Profesor titular del Departamento de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador. **Dirección postal:** Av. Gral. Rumiñahui s/n Sangolquí, Quito, Ecuador. **Teléfono:** +(59) 3979082768; **e-mail:** scmvolley@gmail.com

**ABSTRACT**

This article is aimed to establish, according to exploratory and descriptive studies, the behavior of main aspects that influence on the agricultural cooperatives enterprise management's success, especially for the tobacco cultivation as a fundamental line production in the province of Pinar del Río, Cuba. The historical analysis of these cooperatives management model's evolution is essentially based on reports and data's study from principal sources and institutions in Cuba related to the agricultural cooperatives. While the main empirical source used were two surveys for a representative sample of members and presidents from tobacco's Agricultural Production Cooperatives (CPA) of the province, in order to evaluate if integrity management is achieved by balancing the technical, economic and social aspects; if there is a right correlation property-management in their internal performances (collective management under the manager's leadership, members and collective management structures's leadership) and external (relations basically with the State); if there is members' motivation for cooperative work and agricultural development, specially the production diversification to guarantee the food necessity satisfaction of their families and the community; if Cooperative Education influences on management by promoting the principles and values of the Cooperative; and whether there is consistency in the management level of these cooperatives to facilitate the implementation of development programs. The theoretical aspects previously mentioned are taken up from author's previous researches and its references appear in the work.

**Key words:** Cooperativism, cooperative enterprises, enterprise management, food needs, tobacco production

**RÉSUMÉ**

L'objectif principal de cette recherche était d'établir, selon des études exploratoires et descriptives, le comportement des principaux aspects qui influencent le succès de la gestion des affaires des coopératives agricoles, en particulier pour la culture du tabac comme un axe fondamental production dans la province de Pinar del Río, Cuba. L'analyse historique de l'évolution du modèle de gestion de ces coopératives repose essentiellement sur l'étude des rapports et des données provenant d'organismes et d'institutions clés du pays en rapport avec les coopératives agricoles. Bien que la principale source utilisée sont deux enquêtes empiriques d'un échantillon représentatif de membres et de présidents des coopératives de production agricole (CPA) du tabac dans la province, afin d'évaluer si la gestion de l'intégrité est obtenue en équilibrant les bords technique, économique et social; si il existe une corrélation bon établissement de gestion dans leurs manifestations internes (gestion collective sous la direction des gestionnaires, des partenaires et des organismes de gestion collective) et externes (relations avec l'État essentiellement); si la motivation des partenaires pour le travail coopératif et le développement agricole, en particulier la diversification de la production afin d'assurer la satisfaction des besoins alimentaires de leurs familles et la communauté; éducation coopérative si les lecteurs de gestion de la promotion des principes et valeurs de la coopérative; et s'il y avait uniformité dans le niveau de la gestion de ces coopératives pour faciliter la mise en œuvre des programmes de développement. Les aspects théoriques ci-dessus sont prises à partir des recherches antérieures des auteurs dont les références sont à l'œuvre.

**Mots-clé :** Coopérativisme, production de tabac, besoins alimentaires, entreprises coopératives, gestion d'entreprise

**RESUMO**

O principal objetivo da pesquisa foi estabelecer, de acordo com estudos exploratórios e descritivos, o comportamento dos principais fatores que influenciam o sucesso da gestão das empresas nas cooperativas agrícolas, especialmente para o cultivo do tabaco como uma linha fundamental de produção na província de Pinar del Río, Cuba. A análise histórica da evolução do modelo de gestão dessas cooperativas baseiam-se essencialmente no estudo de relatórios e dados das principais fontes e instituições do país relacionados às cooperativas agrícolas. Em quanto a principal fonte empírica utilizada foram dois questionários numa amostra representativa dos membros e presidentes das Cooperativas de Produção Agrícola (CPA) de tabaco na província, a fim de avaliar se a gestão da integridade é conseguida através do equilíbrio entre as os pontos técnico-econômico e social; se existe uma boa correlação propriedade-gestão em suas manifestações internas (gestão coletiva, sob a liderança dos gestores, parceiros e entidades de gestão coletiva) e externas (relações com o Estado, basicamente); se há motivação dos parceiros para o trabalho cooperativo e desenvolvimento agrícola, especialmente a diversificação da produção para garantir a satisfação das necessidades

de alimentação de suas famílias e da comunidade; se a Educação Cooperativa pode garantir a gestão a partir da promoção dos princípios e valores da Cooperativa; e se existe coerência ao nível da gestão nessas cooperativas para facilitar a implementação de programas de desenvolvimento. Os aspectos teóricos acima são tomados a partir de pesquisas anteriores dos autores cujas referências estão no trabalho.

**Palavras-chave:** cooperativismo, empresas cooperativas, gestão de empresas, produção de tabaco, necessidades alimentares

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios, el cooperativismo al nivel mundial se erigió como un movimiento socioeconómico cuyo eje central ha sido el desarrollo del hombre y la comunidad, con un carácter colectivista basado en la asociación de personas con necesidades y aspiraciones comunes que aspiran a satisfacerlas mediante la realización de actividades económicas relacionadas con la producción y/o el consumo (Fernández, 2011). El rol del Cooperativismo como dinamizador del sector agropecuario en el avance de las economías subdesarrolladas es generalmente aceptado, como se evidencia en los estudios de Briceño (2001), Nova (2006), Pérez (2006) e IICA (2014), en las que la satisfacción de las necesidades alimentarias de los socios, familias y comunidad, tiene un peso fundamental en el éxito de la gestión de la cooperativa agropecuaria.

En Cuba la práctica del cooperativismo ha transitado por varias etapas, marcadas por los objetivos trazados para encaminar el desarrollo del modelo económico y social, especialmente en la agricultura, a partir del reconocimiento en el artículo 20 de la Constitución: «... Se autoriza la organización de cooperativas de producción agropecuaria en los casos y en la forma que la ley establece. Esta propiedad cooperativa es reconocida por el Estado y constituye una forma avanzada y eficiente de producción socialista» (República de Cuba, 2006, p. 6). En ese proceso ha tenido especial protagonismo en la recuperación económica luego de la crisis iniciada a principios de la década de 1990 (MEP, 2006; Neninger, 2006). En la actualidad, las tres formas cooperativas agropecuarias (Cooperativas de Producción Agropecuaria, CPA; Cooperativas de Créditos y Servicios, CCS y Unidades Básicas de Producción Cooperativa, UBPC) ocupan más del 50% de la superficie agrícola y cultivada del

país, al tiempo que constituyen 93% del total de entidades del sector agropecuario.

En el desempeño de la agricultura cubana durante los últimos años se observan tendencias negativas a partir de la disminución de la superficie cultivada y el incremento de las tierras ociosas; de los rendimientos agrícolas y del nivel de producción de los principales productos agropecuarios, lo que implica que aún no se cubra la demanda de alimentos de la población. Esto se evidencia en la baja participación del mercado agropecuario en el consumo de los hogares (7% del total); en el decrecimiento de las exportaciones de productos agropecuarios y en que el aporte del sector al PIB no sea superior al 6% durante la última década. Se evidencia además una disminución del porcentaje de población rural, que de 31% en 1981 pasó a ser de 25% en 2009, lo que incide en su sostenibilidad.

La política económica que se implementa en el país incluye la necesidad de introducir cambios estructurales y de conceptos, bajo un enfoque sistémico, que lo sitúen en mejores condiciones para producir más con sentido de racionalidad y eficiencia; todo ello en aras de la autosuficiencia alimentaria y la obtención de recursos financieros externos a través de la exportación de productos agropecuarios (Altieri & Funes-Monzote, 2012). Para ello es preciso desarrollar procesos de gestión exitosos en las diferentes formas organizativas de la agricultura, tanto estatales como privadas y cooperativas.

El objetivo de esta investigación es determinar los principales desafíos que enfrentan las CPA tabacaleras de la provincia Pinar del Río, a partir de la capacidad que tienen para desarrollar un proceso de gestión integral en el orden técnico-económico y social, tributando a la obtención de recursos financieros externos por la vía de la exportación de tabacos

y la satisfacción de las necesidades alimentarias de la comunidad donde se insertan.

## 2. MARCO TEÓRICO

La investigación tiene una amplia base teórica que puede consultarse en Fernández & Rivera (2010), tomándose las principales conjeturas aportadas como elementos a explicar en la práctica de las CPA tabacaleras de acuerdo al análisis descriptivo realizado.

En primer lugar se redefine el concepto de empresa cooperativa, tomando como base los aportes de la ACI (1995), Chaves (2003), Bertossi (2006) y Ramírez (2007), así como sus limitaciones en cuanto a que no sistematizan el carácter de la cooperativa como empresa. También se redefine el tipo de propiedad y su relación con la gestión, la naturaleza y alcance de esta. Así, **una cooperativa puede definirse como una empresa formada por un conjunto de personas que se han unido voluntariamente para gestionar de forma democrática la propiedad colectiva, con vistas a satisfacer las necesidades económicas y sociales propias, de sus familias, la comunidad y la sociedad.**

Se emplean los fundamentos de la teoría de sistemas para definir que la coexistencia de las aristas técnico-económicas y sociales es la base de la existencia y mantenimiento del sistema

empresa. Parte del reconocimiento de la unidad dialéctica de objetivos técnico-económicos y sociales (empresariales). De esta manera la gestión de la cooperativa se aborda como un todo en el que coexisten las aristas técnico-económicas y sociales. Lo anterior da pie al establecimiento de un nuevo concepto de gestión para las empresas cooperativas, definido como **el conjunto de actividades que realizan los socios en función de desarrollar y hacer evolucionar la cooperativa.** Del mismo parte otro nuevo concepto: el del *Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas* (SGEC), definido como **el conjunto de elementos mutuamente relacionados que permite gestionar integralmente a la empresa cooperativa, propiciando los resultados esperados en su desempeño técnico-económico y social.** Dicho Sistema se representa en la Figura N° 1.

Otro elemento teórico de base para la investigación lo constituye la definición de los seis subsistemas presentes en la empresa cooperativa agropecuaria cubana: administración, producción, comercialización, recursos humanos, finanzas y contabilidad, social. Se añaden también las regularidades de las cuatro funciones de la administración (planificación, organización, dirección y control) en este tipo de empresa, así como el rol de la

Figura 1  
Sistema de Gestión Empresarial de Cooperativas



Fuente: Fernández & Rivera (2015)

actividad de investigación-desarrollo, la dimensión ambiental, el enfoque de género y de la calidad como elementos transversales en el sistema de gestión.

Los pilares básicos para el perfeccionamiento del SGEC de las CPA en Cuba (integralidad en la gestión, adecuada correlación propiedad-gestión; liderazgo; motivación y educación cooperativa) se obtuvieron mediante la técnica de análisis estructural (Godet, 2000), con la participación de 14 expertos nacionales y extranjeros, pudiendo ser referenciado en Fernández (2014). Los mismos serán objeto de análisis posteriormente, en correspondencia con las evidencias empíricas que se obtuvieron en la investigación realizada.

### 3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Las CPA se forman por «*la unión voluntaria de tierras y demás medios de producción por parte de campesinos y otras personas con el objetivo de trabajar en colectivo*» (Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba, 2002, p. 4). Por sus características se reconocen como el tipo de cooperativa agropecuaria en Cuba con mejores condiciones para la realización de la propiedad (Alemán, 2001), a pesar de ser las de menor representatividad cuantitativa en el sector no estatal de la agricultura. En cuanto a su capacidad de organización, eficiencia y adaptabilidad, durante la etapa de la crisis incrementaron su relevancia, avalado por el incremento de su participación en la venta de productos agropecuarios, contrarrestando la disminución en la participación de otros oferentes según la información estadística disponible (ONEI, 2015a). Sin embargo, su gestión presenta algunas deficiencias. Estas se evidencian en el decrecimiento de la superficie agrícola (y dentro de esta última, la cultivada), el incremento de las tierras ociosas y el decrecimiento del número de socios.

La evolución del modelo CPA –y en particular de su sistema de gestión empresarial– fue estudiada por Rivera *et al.* (2002), estableciendo tres etapas. La primera de ellas está marcada por su surgimiento a mediados de la década de 1970 hasta el año 1980, caracterizada por un fuerte apoyo estatal, con un comportamiento normal de los indicadores de gestión. La segunda se extendió hasta 1988 y se caracterizó por la inestabilidad en la gestión,

como muestra –entre otros aspectos– de las características del modelo económico del país. Entonces la prioridad fue incorporar masivamente campesinos dueños de tierra, restándole importancia al tema de la eficiencia productiva y económica. La tercera etapa se concibió al principio como la de la eficiencia productiva, dada la influencia del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, convirtiéndose prontamente en la del «período especial». En esta última confluyeron disímiles aspectos objetivos y subjetivos que implicaron la disminución de sus indicadores de gestión.

A partir de los cambios acontecidos en 2008 en el reordenamiento de la agricultura y la proyección de la política económica para el próximo quinquenio, el cooperativismo adquiere un papel vital (López, 2010). En este marco la CPA se ubica como la forma cooperativa más consolidada empresarialmente y, por tanto, con mejores posibilidades de desarrollar un proceso de perfeccionamiento dirigido a elevar sus resultados económicos, productivos y sociales. En opinión de los autores se inicia, en el marco de la actualización económica nacional, una nueva etapa en el modelo de gestión de las CPA. En ella están abocadas a elevar integralmente sus resultados, tanto en el orden productivo y económico –que se traduzca en mayor disponibilidad de alimentos para la población, en aras de la seguridad alimentaria y la obtención de recursos financieros– como en el social, expresado en la elevación de la calidad de vida de las comunidades rurales.

En Cuba existen actualmente 897 CPA, de las cuales 11% se dedica a la producción de tabaco (ONEI, 2015b). El tabaco es una de las actividades fundamentales de la agricultura no cañera cubana, especialmente por los ingresos provenientes de la exportación, los que en el trienio 2009-2012 crecieron en 10%. Específicamente para la provincia Pinar del Río la actividad tabacalera constituye un sector económico de vital importancia, cuya superficie sembrada y producción representaron como promedio en la última década el 90 y 85% –respectivamente– del total en el país. Dicho sector está conformado por 511 cooperativas, de las cuales 95 son CPA, 404 CCS y 12 UBPC (ONEI, 2015b). Las CPA tabacaleras tienen 48 socios y un área de 400 hectáreas como promedio, concentrándose el 55% en cuatro

municipios: Consolación del Sur, Pinar del Río, San Luis y San Juan y Martínez, definido como el macizo tabacalero de la provincia. De forma agregada la producción de tabaco crece en las CPA (siendo el 34% superior en 2010 con respecto a 2009), así como el rendimiento en la producción. Los resultados en la producción mercantil, el costo por peso de producción, la obtención de utilidades y otros indicadores muestran un desempeño económico favorable. No existen datos disponibles de forma agregada para valorar otros indicadores técnicos, productivos y sociales en el desempeño de las CPA tabacaleras, lo que limita el análisis integral de la gestión de tales entidades.

Lo anterior, unido a la información obtenida de la revisión de documentos y otras fuentes del Ministerio de Agricultura de Cuba, la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños y la Oficina Nacional de Estadísticas e Información, permite reconocer que en la Provincia se evidencia una consolidación en la producción de tabaco del sector cooperativo en los últimos años, especialmente las CPA. Sin embargo persisten deficiencias en su modelo de gestión, que provocan que como promedio cinco CPA anualmente sean disueltas o fusionadas con otras, como: i) persistencia de gastos por concepto de salarios a trabajadores movilizados; ii) bajos rendimientos por caballerías en algunas CPA con iguales niveles de consumo de insumos y empleo de la fuerza de trabajo, que afecta su desempeño productivo, económico y social; iii) insuficiencias en el uso de los recursos humanos y materiales; iv) la presencia de indisciplinas tecnológicas en el cultivo del tabaco; v) insuficiencias en la aplicación del sistema de vinculación del hombre al área y a los resultados finales; vi) dificultades con la comercialización de los productos agropecuarios; vii) insuficiencias en la explotación de los organopónicos y huertos intensivos; viii) no aprovechamiento óptimo de la jornada laboral; y, ix) fluctuación laboral, que se evidencia en el decrecimiento del número de socios.

Luego de analizar los antecedentes fundamentales en la evolución del modelo de gestión de las CPA tabacaleras, se requiere precisar de forma empírica los principales desafíos para el éxito en el desempeño empresarial de estas entidades, tomando como base los referentes teóricos seleccionados. Para

ello se aplicaron dos encuestas a socios y presidentes de estas cooperativas en la provincia Pinar del Río en 2012, siendo esta la principal fuente empírica empleada. Para ambas encuestas las preguntas de interés fueron:

- ¿Se logra una gestión integral (equilibrio entre las aristas técnico-económica y social) en la cooperativa agropecuaria?

- ¿Es reconocida la existencia de problemas en la gestión de los subsistemas de la empresa cooperativa?

- ¿Se logra una efectiva correlación propiedad-gestión?

- ¿Es adecuado el rol de los directivos y los órganos de dirección de la cooperativa, favoreciendo la participación de los socios en la toma de decisiones?

- ¿Son favorables las relaciones Estado-cooperativas, de forma que propicien un entorno favorable para la gestión empresarial de estas entidades?

- ¿Existe motivación por los socios hacia el trabajo cooperativo y el desarrollo agrario?

- ¿Es la educación cooperativa un verdadero motor impulsor de los principios y valores del cooperativismo, y favorece la gestión empresarial?

- ¿Hay homogeneidad en el nivel de la gestión empresarial en las CPA tabacaleras en la provincia Pinar del Río?

En la provincia Pinar del Río existían en 2012 68 CPA tabacaleras. Aplicando la fórmula del método de estimación simple para el muestreo irrestricto aleatorio (Calero, 2003, p. 61), con los parámetros nivel de significación ( $\alpha = 0,05$ ), error absoluto ( $d = 0,10$ ), valor de la probabilidad ( $P = 0,5$ ), se determinó un tamaño de muestra ( $n = 40$ ). Así, esta fue la cantidad de presidentes encuestados de forma aleatoria, seleccionados a través de la Tabla de Números Aleatorios de Kendall & Babington (1939).

Teniendo en cuenta las características del proceso de gestión empresarial de cooperativas, resulta muy útil la visión de los socios de las CPA tabacaleras en la constatación empírica del fenómeno que se estudia. En este caso la muestra estuvo compuesta por 330 socios procedentes de las 40 CPA tabacaleras seleccionadas. Para la determinación de la muestra a encuestar se aplicó la fórmula del método de estimación simple para el muestreo irrestricto aleatorio (Calero, 2003, p. 61). Los parámetros definidos

fueron: población ( $N = 2\ 322$ ); nivel de significación ( $\alpha = 0,05$ ); error absoluto ( $d = 0,05$ ); y valor de la probabilidad ( $P = 0,5$ ). Se aplicó la fórmula del cálculo de la muestra por estratos con asignación proporcional (Calero, 2003, p. 68). Del total de socios encuestados, el 75% correspondió a hombres, promediando 16 años de afiliación a la cooperativa, lo que denota un nivel adecuado de experiencia.

Para el análisis de los resultados de ambas encuestas se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 15.0 para Windows.

#### 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1. INTEGRALIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS

En las cooperativas objeto de análisis la importancia de gestionar integralmente las actividades técnico-económica y social es valorada por el 100% de los encuestados, evidenciando un reconocimiento tácito de la esencia de este tipo de empresas. Allí, a diferencia de otras, las relaciones sociales (propiedades entre las necesidades existentes y las satisfechas) son la base de las relaciones técnico-económicas (propiedades entre lo producido y los medios y técnicas empleadas, equilibrando los recursos empleados y generados). Este es un fenómeno que en la práctica se evidencia de forma inversa, en especial en los contextos agropecuarios, donde se supeditan los intereses sociales a la actividad económica fundamental, tal y como manifestó el 85% de los presidentes y el 76% de los socios encuestados.

Constituye un desafío para la gestión de las cooperativas agropecuarias que la realización satisfactoria de la función productiva y económica sea una condición para el cumplimiento de los objetivos sociales por los cuales surgió la empresa, si es que efectivamente se encuentra apegada a los principios de funcionamiento del cooperativismo. Esta es una problemática que como reconoce de Miranda (2012), ha fragilizado la identidad cooperativa y –salvo excepciones–, constituye una generalidad en el sector cooperativo latinoamericano (Rivera-Rodríguez, Alfonso-Alemán & Labrador-Machín, 2009).

En las CPA tabacaleras dicho desequilibrio en la gestión afecta los niveles de desarrollo productivo y económico con respecto al desarrollo social. Como se muestra en el Cuadro

Nº 1, el primero tiene un valor mediano promedio superior, lo que significa que en la práctica se dedican mayores esfuerzos y por tanto se obtienen resultados superiores en la actividad técnico-económica con respecto a la social. Esto evidencia la falta de integralidad en la gestión, asociada a una manifestación incorrecta de la esencia cooperativa en el modelo empresarial.

Cuadro 1

Mediana calculada para tres variables	
Variable	Mediana
Nivel de desarrollo productivo ( $V_{29}$ )	6
Nivel de desarrollo económico ( $V_{30}$ )	6
Nivel de desarrollo social ( $V_{31}$ )	5

**Fuente:** elaboración propia, a partir de resultados del procesamiento estadístico de la encuesta a presidentes de las CPA tabacaleras

Tales manifestaciones incorrectas en la práctica empresarial cooperativa han estado influenciadas por el hecho de que el tema ha sido abordado con ambigüedad por diversos autores, propiciando falta de claridad teórica en cuanto al rol de ambas dimensiones en la gestión de la empresa cooperativa. García & Aranda (2001) y Ramírez (2007) por ejemplo, distinguen el plano cooperativo (social) del empresarial, estableciendo que en el primero se manifiestan los valores cooperativos y en el segundo los socios definen hasta qué punto se quieren implicar y comprometer en la empresa. Por su parte, Chaves (2003) clasifica las actividades en cooperativizadas, extracooperativizadas y extraordinarias. De esta forma lo social queda en las dos últimas categorías, sin regirse por los principios del cooperativismo, al catalogarlas como actividad no ordinaria ni central de la cooperativa. Bialoskorski (2004), por su parte, señala que el papel de los directivos depende del enfoque económico o social que adopten las organizaciones cooperativas; estos –a su vez–, implican diferentes funciones y retos para ellos, reconociéndolos como contradictorios.

Los autores más cercanos al reconocimiento del equilibrio entre lo social y lo económico (Sánchez, 2006; Ciruela, 2006; CCC-CA, 2008, entre otros que incorporan el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial), manifiestan

tan que lo económico es la base de lo social, pero no definen cómo debe lograrse en el sistema de gestión. Los trabajos de Rivera (2007) y Alfonso (2008) constituyen un paso de avance en el establecimiento de los fundamentos para la gestión social en las cooperativas en Cuba.

En este sentido se considera que en primer lugar, para lograr una gestión integral en la cooperativa, deben evitarse las distinciones entre ambas aristas. Esto se debe a que mientras los objetivos sociales no sean reconocidos como objetivos empresariales, el aspecto técnico-económico será privilegiado en el sistema de gestión empresarial, limitando su alcance: la empresa cooperativa debe abordarse como un todo donde coexisten las aristas técnico-económica y social. Este aspecto se constata como uno de los retos en las cooperativas objeto del presente estudio, si se tiene en cuenta que solo en el 12% de ellas se definen con claridad ambos tipos de objetivos.

#### 4.2. GESTIÓN DE LOS SUBSISTEMAS EN LA EMPRESA COOPERATIVA

Estudios previos realizados por los autores han permitido profundizar en la división de la empresa cooperativa en subsistemas, a partir de la propia teoría de sistemas que se emplea para identificar las partes que componen al todo y así lograr un mejor análisis. La división de la empresa en subsistemas puede ser realizada con base en diferentes criterios, distando de haber unanimidad al respecto. No se han encontrado evidencias de la particularización de este tema en empresas cooperativas, por lo que se empleará la división clásica de Fayol (1916), que consiste en hacer equivaler un subsistema con cada una de las funciones de la empresa. Estas últimas, según Bueno, Cruz & Durán (1991), son admi-

nistración, producción, marketing, financiación, recursos humanos e investigación-desarrollo.

Dando continuidad a la importancia de gestionar integralmente las actividades técnico-económica y social en la cooperativa, se considera que en ella los subsistemas derivan de ambas dimensiones, a lo que se une la propia función de gestión o administración. Esta, por su carácter integrador, garantizará el funcionamiento integral del sistema. Es así como en las cooperativas objeto de estudio se analizó su manifestación práctica, observando que en todas ellas se reconocen problemas en la gestión de los subsistemas funcionales, en especial el social (como se muestra en el Cuadro N° 2).

Como en toda empresa, el subsistema de administración en la cooperativa tiene el objetivo de integrar el proceso global de toma de decisiones, coordinando el resto de los subsistemas y con su entorno en busca de sinergia positiva. En las cooperativas objeto de estudio este es un tema fundamental a resolver: lograr que la función de administración sea perfeccionada y contribuir así a solucionar las dificultades en las actividades de producción, recursos humanos, social, finanzas y contabilidad y comercialización. De acuerdo con los resultados de la aplicación de tablas de contingencia en ambas encuestas que evidencia relaciones significativas de dependencia entre ellos, como se muestra en el Cuadro N° 3.

Destacan por su reconocimiento en ambas encuestas, las relaciones de dependencia significativa entre los problemas en la administración y la producción de las cooperativas, así como con la actividad social. Las deficiencias en la gestión productiva, evidenciada en los bajos rendimientos agrícolas, el índice de tierras ociosas, las indisciplinas

Cuadro 2

#### Algunas relaciones de dependencia a partir de las Tablas de contingencia

Subsistema	Proporción de los presidentes que reconocen dificultades en su gestión (%)	Proporción de los socios que reconocen dificultades en su gestión (%)
Administración	70	70
Producción	73	72
Finanzas y Contabilidad	70	70
Comercialización	78	72
Social	83	78

Fuente: elaboración propia, a partir de resultados del procesamiento estadístico

Cuadro 3

## Algunas relaciones de dependencia a partir de las Tablas de contingencia

Variables relacionadas	Sigma aproximada Coeficiente de contingencia en encuesta a presidentes de CPA	Sigma aproximada Coeficiente de contingencia en encuesta a socios de CPA
Problemas en el subsistema de Administración y Problemas en el subsistema de Producción	0,004	0,000
Problemas en el subsistema de Administración y Problemas en el subsistema social	0,008	0,000
Problemas en el subsistema de Administración y Problemas en el subsistema de Recursos humanos	0,002	
Problemas en el subsistema de Administración y Problemas en el subsistema de Contabilidad y Finanzas		0,000
Problemas en el subsistema de Administración y Problemas en el subsistema de Comercialización		0,000

Fuente: elaboración propia, a partir de resultados del procesamiento estadístico

tecnológicas en el cultivo, insuficiente diversificación productiva, entre otros aspectos que fueron analizados con anterioridad, influyen negativamente en la eficiencia general del sector tabacalero en la provincia. Además tienen un efecto directo –como resultado de su proyección social– en la satisfacción de las necesidades alimentarias de la comunidad donde están insertas las cooperativas, lo que presenta dificultades en el 58% de los casos estudiados; la situación se agrava por la desmotivación manifiesta del 56% de los socios hacia la diversificación productiva y la producción de alimentos. A ello se unen las dificultades en una actividad vital para la gestión productiva y comercial en las cooperativas agropecuarias (Labrador, 2007), como la contratación económica, que presenta dificultades en el 65% de las CPA tabacaleras estudiadas.

Por su parte, las dificultades en la actividad social afectan también los resultados integrales de la cooperativa, si se cumple la premisa o desafío de que ambas aristas sean tratadas de forma equilibrada en la fórmula empresarial. De allí la importancia que exista un subsistema dedicado a gestionar la actividad de la cooperativa para satisfacer las necesidades sociales de los socios, familias, comunidad y sociedad. Es opinión de los autores que en la cooperativa –a

diferencia de otro tipo de empresa–, la inserción de la función social no es un proceso voluntario para el mejoramiento de sus relaciones con los grupos de interés, cumpliendo con la responsabilidad social y la ética inherentes a las relaciones de intercambio. En realidad constituye el eje central para el desempeño integral de su modelo de gestión y la satisfacción de las necesidades por las que surgió. Por lo tanto, el reconocimiento de problemas en este subsistema pone en peligro el éxito de la empresa.

Como se observa en el Cuadro N° 2, las deficiencias en la gestión social de las CPA tabacaleras son reconocidas por la mayoría de los socios y presidentes encuestados. A esto se agrega que el 62% de los socios manifiesta que no desarrolla actividades extralaborales dirigidas a la satisfacción de necesidades sociales, comunitarias, entre otras.

La solución a los problemas en la actividad de administración, con influencia significativa en la producción y en la gestión social –entre otras áreas de la cooperativa–, debe partir de resolver los problemas que se reconocen con la preparación de los directivos y su capacidad de liderazgo. Así mismo es necesario mejorar la capacidad de dirección de los órganos colectivos, en especial la Asamblea General, donde no se evidencia la efectiva participación de los socios

en la toma de decisiones colectiva. Esto –a su vez– está influenciado por el fomento incorrecto de los valores y principios del cooperativismo, como se evidencia en el Cuadro N° 4.

Otras problemáticas administrativas a resolver en las CPA tabacaleras parten del respeto a su marco jurídico, el cual establece pautas para la función de organización en la cooperativa, en cuanto a garantizar que se estructuren las funciones antes descritas como imprescindibles para el éxito de la empresa. Este aspecto no se cumple en el 80% de las cooperativas objeto de estudio. A su vez, la actividad de planificación debe perfeccionarse en la mayor parte de ellas, por cuanto solo en el 12% se desarrolla un correcto proceso de análisis estratégico integral y la consiguiente definición de objetivos y estrategias que garantice una gestión exitosa en los ámbitos económico y social.

#### 4.3. CORRELACIÓN PROPIEDAD-GESTIÓN

Otro aspecto fundamental para la gestión de las cooperativas –que de no lograrse puede identificarse como un desafío–, es el respeto al tipo de propiedad y las particularidades que esto impone a la actividad administrativa. Lo anterior influye fundamentalmente en las características del proceso de toma de decisiones, altamente determinado por los intereses y valores de los socios. Este proceso difiere en la cooperativa de otro tipo de empresas en cuanto al rango, contenido, importancia y complejidad, teniendo el entrenamiento y la capacitación una función significativa para el ejercicio de la participación con competencia técnica, que contribuya tanto a la calidad de la decisión como a la multiplicación de sus efectos en la satisfacción humana (Acuña

*et al.*, 2001). Este proceso se ve afectado por las deficiencias en el subsistema de administración, que afecta de forma general la participación de los socios en la dirección mediante un verdadero proceso de autogestión (Cuadro N° 5), el cual no se logra en el 83% de las CPA tabacaleras.

El tema del **liderazgo** ocupa un papel fundamental como determinante de la realización de la correlación propiedad-gestión en las CPA, si se tiene en cuenta que en ellas la tierra ha sido aportada por los propios cooperativistas y por tanto la realización de la propiedad es mayor. De ahí que deba potenciarse el sentido de gestores de los dueños colectivos mediante el desarrollo de un estilo participativo en la dirección, con la presencia de personal preparado para ejercer la dirección desde una posición de líder. El 83% de las CPA tabacaleras estudiadas no logra que los socios que ocupan cargos de dirección tengan la adecuada capacidad de liderazgo. Este rasgo, como se observó en el Cuadro N° 4, está influido significativamente por el nivel de preparación técnica (aspecto que ha de priorizarse en las estrategias de gestión de recursos humanos y de administración de forma general, por la alta influencia que tiene en la consecución de este desafío).

Por último se valora la necesidad de que para lograr una efectiva correlación propiedad-gestión en la cooperativa, se desarrolle un buen vínculo con el Estado, reconocido esto como una de las principales debilidades del cooperativismo a nivel internacional (Labrador, 2007). En más del 40% de las CPA tabacaleras estudiadas se manifiestan irregularidades en las relaciones con Estado, ya sea por el excesivo paternalismo estatal que

Cuadro 5

#### Algunas relaciones de dependencia a partir de las Tablas de contingencia

Variables relacionadas	Sigma aproximada Coeficiente de contingencia en encuesta a presidentes de CPA
Preparación de los directivos y Capacidad de liderazgo	0,000
Capacidad de dirección de los órganos colectivos y Participación efectiva de los socios en la toma de decisiones	0,020
Fomento de los valores y principios del Cooperativismo y Participación efectiva de los socios en la toma de decisiones	0,005

Fuente: elaboración propia, a partir de resultados del procesamiento estadístico

afecta la autonomía cooperativa; la inexistencia de una estructura institucional adecuada que armonice los intereses cooperativos con los estatales, y no necesariamente mediante un organismo gubernamental; las insuficiencias en el entorno legal o la necesidad de que se establezcan los mecanismos adecuados para la fiscalización, apoyo y asesoría.

#### 4.4. MOTIVACIÓN

En el estudio realizado tenía singular importancia valorar si ante todas las dificultades observadas en la gestión de las CPA tabacaleras, que devienen desafíos a superar, los socios muestran disposición hacia el trabajo cooperativo y el desarrollo agrario que requiere la nación. Este aspecto fue abordado en el estudio de la **motivación**, asumiendo sus particularidades en el entorno cooperativo, al reconocer que la acción del individuo se basa –en última instancia– en el conjunto de principios y valores compartidos; ello sin desprestigiar las individualidades que, aunque más fáciles de conciliar, no desaparecen. En el 63% de las CPA tabacaleras estudiadas no se cumple el imperativo de combinar los niveles de motivación primarios (relacionados con la satisfacción de las necesidades elementales) con los secundarios (referidos a las necesidades espirituales y sociales). Debe tenerse en cuenta además las insatisfacciones manifiestas del 55% de los socios con los sistemas de pago y estímulos, todo ello influido significativamente por deficiencias en la gestión del subsistema contable y financiero (según resultados de la aplicación de tablas de contingencia). Se evidencia entonces la necesidad de superar las insuficiencias en los mecanismos de motivación en el 73% de las cooperativas, a partir del conocimiento y puesta en práctica –por parte de los directivos y los órganos colectivos–, de los factores capaces de canalizar y sustentar la conducta humana en función del cumplimiento de los objetivos empresariales. En el sector agropecuario este rasgo tiene mucho que ver cubano con los sistemas de pago y la capacidad para satisfacer las necesidades alimentarias básicas de los socios y sus familias, tal y como se evidencia en los hallazgos de la investigación.

Para superar tal desafío debe evitarse la falsa creencia de que, en la cooperativa agropecuaria en el contexto cubano, los factores que movilizan

la conducta humana en función de los objetivos empresariales son invariables. Ello implicaría poner en peligro la supervivencia de la organización colectiva, además de las afectaciones al sector agropecuario en general.

#### 4.5. EDUCACIÓN COOPERATIVA

La educación cooperativa es un proceso imprescindible por cuanto garantiza el desarrollo de la doctrina cooperativa, base de la identidad de la empresa. Esta ha enfrentado históricamente problemas que provienen tanto de las insuficiencias en sus concepciones teóricas y metodológicas, como de la forma en que se ha llevado a la práctica organizacional. Es, en la actualidad, una de las principales debilidades de la gestión empresarial cooperativa.

Si se tiene en cuenta el papel que se ha demostrado tiene el respeto a la esencia cooperativa en el éxito de la gestión, no es sorprendente que en el 90% de las CPA tabacaleras no exista un sistema de educación cooperativa capaz de convertirse en el motor impulsor de los principios y valores del cooperativismo. Los principios del cooperativismo no son únicamente reglas generales por las que han de regirse sus organizaciones para alcanzar el status cooperativo reconocido internacionalmente, sino patrones de comportamiento que permiten cumplir con los valores de este movimiento (autoayuda, democracia, igualdad social, equidad, solidaridad, transparencia, responsabilidad social, entre otros). Ellos le otorgan ciertas particularidades a su modelo de gestión y, en opinión de los autores, si son bien gestionados pueden convertirse en fuente de ventajas frente a otros tipos de empresas en el entorno actual. En este estudio, solo en el 22% de las CPA tabacaleras se fomentan adecuadamente los principios y valores cooperativos, que como se analizó anteriormente tiene una influencia significativa en la participación inefectiva de los socios en la toma de decisiones.

#### 4.6. FALTA DE HOMOGENEIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS CPA TABACALERAS

Por último se corrobora la hipótesis de que existe falta de homogeneidad en la gestión de las CPA y que han surgido cooperativas líderes en el ámbito agropecuario cubano como evidencian Fernández & González (2008), aspecto que es

usual que suceda también a nivel internacional, tal y como reseña Garrido (2007). En el estudio realizado, las pruebas de contrastes de hipótesis –aunadas al análisis de conglomerados de K medias– revelaron que no existe homogeneidad en la gestión de las CPA tabacaleras. Este rasgo constituye un reto a superar, dada la necesidad de que se apliquen de forma generalizada los nuevos métodos de trabajo y dirección (y no solo –como ha sido usual– en las más productivas, las de mayores rendimientos agrícolas y mayor tamaño; o las localizadas en los lugares de mejor acceso). Estas prácticas han desfavorecido a la mayoría de las CPA tabacaleras, las cuales presentan –como se ha evidenciado en el estudio realizado– un conjunto de desafíos a resolver, si aspiran a perfeccionar su proceso de gestión apegado a la esencia cooperativa y con el fin de tributar a la recuperación del sector agropecuario nacional.

## 5. CONCLUSIONES

La investigación exploratoria realizada permite reconocer la importancia de las CPA dedicadas al cultivo del tabaco como línea fundamental de producción en la provincia Pinar del Río, donde se produce más del 85% de este renglón agrícola a nivel nacional. Según las fuentes consultadas, su desempeño de forma agregada es favorable en cuanto a los principales indicadores técnico-productivos y económicos. Sin embargo el actual sistema estadístico que se emplea en el sector agrícola no permite realizar análisis integrales de la gestión de las cooperativas agropecuarias, limitando la visión que existe para el perfeccionamiento de sus modelos de gestión.

Lo anterior dio pie a la realización de una investigación descriptiva, cuya fuente principal de información empírica fueron dos encuestas realizadas a una muestra significativa de presidentes y socios de las CPA tabacaleras de la provincia Pinar del Río. La misma tuvo por objetivo valorar el comportamiento real de los principales aspectos que inciden en el éxito de la gestión de estas cooperativas, contrastándolos con los aportes teóricos de la literatura y que se referencian en el trabajo, que son reconocidos como los principales desafíos a enfrentar para el perfeccionamiento de su actividad empresarial.

Las CPA tabacaleras de Pinar del Río revelaron un conjunto de desafíos de cara a perfeccionar su gestión, en particular, al no lograr

equilibrios entre las aristas técnico-económica y social. La primera ha sido la privilegiada, de acuerdo con los valores medianos calculados para dichas variables y como manifestación de las insuficiencias teóricas y prácticas que han existido en este sentido, incluso a nivel internacional.

Los problemas en la gestión de todos los subsistemas de las cooperativas han de ser resueltos; en particular, los relativos a la actividad de administración que influyen significativamente en el resto, pero que lo hacen de forma más trascendental en la capacidad de autogestión y participación de los socios en la toma de decisiones. Esto se explica por las afectaciones a la propia esencia cooperativa y la efectiva correlación propiedad-gestión. En lo anterior influye la necesidad de reestructurar las relaciones con el Estado, que como componente externo tiene un peso significativo en el éxito de la cooperativa, en especial por el respeto a su autonomía y particularidades.

Por otro lado, se destaca de forma negativa la incapacidad de las cooperativas para impulsar políticas hacia la diversificación de la producción, así como la desmotivación de los socios al respecto. Ello limita las capacidades para satisfacer las necesidades alimentarias de sus principales grupos de interés, en especial la comunidad. Se reconocen así mismo dificultades en la dirección de las cooperativas, en particular, por la falta de preparación de los directivos y la falta de motivación de los socios para participar en el proceso colectivo de toma de decisiones.

También la educación cooperativa debe convertirse en un verdadero motor impulsor de los valores y principios del cooperativismo, premisa fundamental para garantizar el respeto de la esencia cooperativa en el modelo de gestión y resolver el resto de los desafíos identificados.

Otro de los desafíos identificados se refiere a la necesidad de que en el diseño e implementación de programas de mejora –de cara a resolver los problemas identificados en la investigación y otros que se consideren–, se tenga en cuenta que con anterioridad no se ha logrado homogeneidad en los niveles de gestión de las CPA tabacaleras, afectando en consecuencia los resultados globales del sector agropecuario.

## REFERENCIAS

- Acuña, E. *et al.* (2001). Un marco conceptual para el estudio de la participación. *Revista Digital Neticoop*. Recuperado de <http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/>
- Alemán, S. (2001). *La realización socioeconómica de la propiedad en las Cooperativas de Producción Agropecuaria en Cuba (1984-1999)*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad Central de las Villas, Villa Clara.
- Alfonso, J. L. (2008). *Modelo de gestión de la responsabilidad social cooperativa directa. Estudio de caso: «Cooperativa de Producción Agropecuaria «Camilo Cienfuegos»*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río.
- Alianza Cooperativa Internacional, ACI. (1995). *Definición de empresa cooperativa*. Recuperado de <http://www.aciamericas.coop/spip.php?article87>
- Altieri, M. A. & Funes-Monzote, F. R. (2012). Soberanía alimentaria y agroecología en Cuba. La paradoja de la agricultura cubana. *Monthly Review*, 63(8), 23-33.
- Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba (2002). *Ley No. 95 de Cooperativas de Producción Agropecuaria y Cooperativas de Créditos y Servicios*. La Habana: Gaceta Oficial de la República.
- Bertossi, R. F. (2006). *Cooperativas y cooperativismo*. Recuperado de <http://www.zonaeconomica.com/cooperativa?page=1>
- Bialoskorski, S. (2004). Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo. *Revista Ciriéc-España*, 48, 225-241.
- Briceno, J. (2001). La agricultura y los modelos de integración en la negociación del ALCA. *Agroalimentaria*, 7(13), 13-28.
- Bueno, E., Cruz, I. & Durán, J. J. (1991). *Economía de la empresa, análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
- Calero, A. (2003). *Estadística III*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Chaves, R. (2003). *La empresa cooperativa. Estructura socio-económica*. Recuperado de <http://www.uv.es/~qpe/asigna/rl/rl-esc.html>
- Confederación de Cooperativas del Caribe y Centroamérica, CCC-CA. (2008). *Modelo de gestión organizacional para cooperativas MODELCOOP: una construcción sistemática*. Costa Rica: Grupo Gráfico.
- Ciruella, A. M. (2006). La función directiva en las cooperativas agrarias. Estudio empírico en las sociedades cooperativas cafetaleras de Costa Rica. *Revista Ciriéc-España* (55), 255-288.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Paris: Dunod.
- Fernández, A. (2011). *Metodología para el perfeccionamiento del sistema de gestión empresarial de las cooperativas de producción agropecuaria tabacaleras de la provincia Pinar del Río*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río.
- Fernández, A. (2014). Factores clave para el éxito en la gestión de empresas cooperativas. *Revista Alta Dirección*, 48(281-282), 9-17.
- Fernández, A. & González, M. (2008). La gestión empresarial cooperativa. Notas para un debate. *Revista Digital Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2008a/>
- Fernández Lorenzo, A. & Rivera Rodríguez, C. A. (2015). Esbozo teórico del Sistema de Gestión Empresarial de Cooperativas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 3(2), 169-179.
- Fernández, A. & Rivera, C. A. (2010). La gestión empresarial de cooperativas en Cuba: fórmula para el éxito. *Revista Folletos Gerenciales*, 2.
- García, E. & Aranda, M. (2001). Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica en la sociedad cooperativa: apuntes para la propuesta de un modelo. *CAPAYA*, 1(2), 1-18. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/18613/1/articulo2-3.pdf>
- Garrido, S. (2007). Why did Most Cooperatives fail? Spanish agricultural cooperation in the early twentieth Century. *Rural History*, 18(2), 183-200.

- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la planificación estratégica*. Francia: GERPA, Cuarta edición.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA (2014). *Desarrollo de los agronegocios en América Latina y el Caribe. Conceptos, instrumentos, proyectos de cooperación técnica*. San José, C. R.: IICA.
- Kendall, M. G. & Babington, B. (1939). Randomness and random sampling numbers. *Journal of the Royal Statistical Society*, 101, 147-166.
- Labrador, O. (2007). Las relaciones Estado-cooperativas: un reto frente a la globalización. *DC de Memorias del IX Encuentro Internacional de Economistas y Problemas del Desarrollo*. La Habana (febrero).
- López, A. (2010). *Sistema integrado de gestión para unidades básicas de producción cooperativa*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río.
- Ministerio de Economía y Planificación, MEP. (2006). *Ejercicio de escenarios de la economía cubana en el periodo 2003-2010*. La Habana (inédito).
- Miranda, J. E. (2012). *De la crisis de identidad al rescate de la génesis del cooperativismo*. Madrid: Editorial Dykinson, S.L.
- Neninger, D. (2006). Comportamiento en el tiempo de algunos indicadores de la agricultura. *Revista FLACSO*, 1(2).
- Nova, A. (2006). *La agricultura en Cuba. Evolución y trayectoria (1959-2005)*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información, ONEI. (2015a). *Informes de ventas de productos agropecuarios. Indicadores seleccionados*. Ciudad de La Habana: ONEI. Recuperado de <http://www.onei.cu/PublicacionesDigitales/FichaPublicacion.asp?CodPublicacion=14&CodDireccion=5>
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información, ONEI. (2015b). *Registros de las cooperativas (REEANE y REUCO)*. Ciudad de La Habana: ONEI. Recuperado de [http://www.onei.cu/ryc\\_reane\\_reuco.htm](http://www.onei.cu/ryc_reane_reuco.htm)
- Pérez, M.C. (2006). La agricultura cubana. En Colectivo de Autores, *Las investigaciones agropecuarias en Cuba cien años después* (58-105). La Habana: Editorial Científico-Técnica.
- Ramírez, J. (2007). *Cooperativas: concepto e importancia*. Venezuela: Instituto Universitario de Tecnología «Readic». Recuperado de <http://www.elprisma.com>
- República de Cuba. (2006). *Constitución de la República de Cuba*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Rivera, A. et al. (2002). *La economía social ante la globalización neoliberal*. República Dominicana: Editorial Gente.
- Rivera, A. (2007). *La integración cooperativa: una necesidad ante el desarrollo*. La Habana: DC de publicaciones Evento COOPERAT' 2007.
- Rivera-Rodríguez, C. A., Alfonso-Alemán, J. L. & Labrador-Machín, O. (2009). Retos y perspectivas del cooperativismo como real alternativa ante la globalización neoliberal. *Revista Avances*, 11(1), 4. Recuperado de [http://www.ciget.pinar.cu/Revista/No.2009-1/articulos/Retos\\_perspectivas\\_Cooperativismo..pdf](http://www.ciget.pinar.cu/Revista/No.2009-1/articulos/Retos_perspectivas_Cooperativismo..pdf)
- Sánchez, A. (2006). *Análisis crítico de la estructura organizacional en las organizaciones financieras cooperativas colombianas (OFCC)*. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/index.htm>
- SPSS. (2001). *Statistical Package for the Social Sciences, SPSS v.15.0*. Chicago: SPSS Inc.