

## **Evaluación de la competitividad en cooperativas no agropecuarias. El caso de la cooperativa Tiempos Nuevos**

*Evaluation of the competitiveness in non-agricultural cooperative. The case of the cooperative. Tiempos Nuevos*

**Guberto Cánovas Riverón<sup>1</sup>, Carlos Javier Seguí Aguilar<sup>2</sup>, Néstor Alberto Loredo Carballo<sup>3</sup>**

**Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”, Camagüey, Cuba**

<sup>1</sup> Máster en Dirección, Profesor Auxiliar, Universidad de Camagüey, [guberto.canovas@reduc.edu.cu](mailto:guberto.canovas@reduc.edu.cu)

<sup>2</sup> Licenciado en Economía, Profesor Instructor, Universidad de Camagüey, [carlos.aguilar@reduc.edu.cu](mailto:carlos.aguilar@reduc.edu.cu)

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Titular, Universidad de Camagüey,

[nestor.loredo@reduc.edu.cu](mailto:nestor.loredo@reduc.edu.cu),

### **RESUMEN**

**Introducción:** El sistema empresarial cubano, no solo debe afrontar los desafíos de un entorno internacional globalizado, sino que debe acoplarse sinérgicamente al proceso de transformaciones estructurales que se despliega en el país, para reorientar a la sociedad cubana por rutas de sostenibilidad, integración y competitividad. Por ello es importante profundizar en el modelo de gestión cooperativo.

**Objetivo:** Elaborar una guía de evaluación de la competitividad de una cooperativa no agropecuaria en Cuba (CNA)

**Métodos:** Se aplicaron encuestas, entrevistas a directivos y personal de la cooperativa. Para la evaluación de la competitividad. Se seleccionaron indicadores vinculados a los temas de dirección, talento humano, clientes, mercado, resultados económico-financieros y eficiencia. Se aplicó el test de rentabilidad.

**Resultados:** Se elaboró una guía para evaluar la competitividad de una cooperativa no agropecuaria, con un enfoque integral de los resultados competitivos. La aplicación de la guía en la CNA Tiempos modernos, identificó que poseen una cartera de servicios bien equilibrada en términos de servicios maduros y nuevos y que las mayores deficiencias se encuentran en el área de marketing.

**Conclusiones:** La guía propuesta logró captar la información suficiente como para poder evaluar su competitividad, con la aplicación de esta guía en la cooperativa no agropecuaria: Tiempos Nuevos se asevera que es una entidad competitiva, pero tienen la posibilidad de seguir mejorando hasta alcanzar un nivel óptimo.

**PALABRAS CLAVE:** cooperativa; competitividad; cooperativas no agropecuarias.

## ABSTRACT

**Introduction:** The Cuban business system, not only must face the challenges of a globalized international environment, but must synergistically join the process of structural transformations that unfolds in the country, to reorient the Cuban society along routes of sustainability, integration and competitiveness . Therefore, it is important to deepen into the cooperative management model.

**Objective:** Prepare a guide to assess the competitiveness of a non-agricultural cooperative in Cuba.

**Methods:** Surveys, interviews to executives and cooperative staff were applied. For the evaluation of competitiveness. Indicators linked to management, human talent, customers, market and economic-financial results and efficiency were selected. The profitability test was applied.

**Results:** A guide was developed to evaluate the competitiveness of a non-agricultural cooperative, with a comprehensive approach to competitive results. The application of the guide in the CNA Tiempos Nuevos identified that they have a well-balanced portfolio of services in terms of mature and new services and that the greatest shortcomings are in the area of marketing.

**Conclusions:** The proposed guide managed to capture enough information to be able to assess its competitiveness, with the application of this guide in the non-agricultural cooperative: Tiempos Nuevos is said to be a competitive entity, but they have the possibility to continue improving until reaching a level optimum.

**KEY WORDS:** cooperative; competitiveness; non-agricultural cooperatives.

**RECIBIDO:** 05/01/2019

**APROBADO:** 20/04/2019

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad más de 800 millones de personas en el mundo están organizadas en cooperativas, las que realizan actividades económicas diversas. Es en este contexto de desarrollo del cooperativismo en el mundo, que se analiza el rol de las cooperativas en el proyecto socialista cubano, las cuales hasta hace poco tiempo estuvieron limitadas al sector agropecuario.

La importancia y actualidad del tema radica en proporcionar a las cooperativas no agropecuarias una guía que les permita evaluar su competitividad, cumpliendo con el lineamiento No. 15 del VII Congreso del PCC: *“Avanzar en el experimento de las cooperativas no agropecuarias, priorizando aquellas actividades que ofrezcan soluciones al desarrollo de la localidad e iniciar el proceso de constitución de cooperativas de segundo grado.”* (PCC, 2017)

A fin de asegurar su supervivencia las cooperativas deben ser capaces de reforzar su competitividad, desarrollando y mejorando aspectos de estructura y de gestión que ayuden a fortalecer su posición en el mercado. Al respecto Marí, Lajara y Server (2013), señalan como los principales pilares de la competitividad para una empresa cooperativa: la innovación, la internacionalización, la dimensión, la diversificación y la orientación al mercado.

El objetivo de esta investigación fue elaborar una guía de evaluación de la competitividad de una cooperativa no agropecuaria en Cuba.

## MÉTODOS

- Para desarrollar la investigación se asumió la definición brindada por Molina (2013) pues en esta se observa una evolución con respecto al tema, donde señala en primer lugar que la competitividad es la capacidad de gestionar los procesos y recursos con los que se cuenta.
- Revisión documental: se utilizará para analizar los datos de la empresa que puedan ser útiles a la investigación.
- Fundamentación de los instrumentos que se emplean en la guía
- Encuesta: se utilizó el cuestionario elaborado por encargo de la “Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona”. Este cuestionario está conformado por 36 preguntas, divididas en 8 áreas de actividad que comprenden la totalidad de la CNA y que permiten determinar su situación actual e identificar sus principales fortalezas y debilidades por áreas y globalmente.
- Entrevista: se recopilaban datos adicionales acerca de la CNA que no estaban contemplados en los instrumentos anteriores.
- Los indicadores seleccionados para la evaluación de la competitividad fueron:
  - Dirección: Habilidades directivas, estrategia empresarial.
  - Talento humano: Productividad, fuerza de trabajo calificada, fluctuación laboral, innovación.

- Clientes: Satisfacción con la calidad del trabajo, evolución del número de contratos, cantidad de clientes, evolución en el tiempo
- Mercado: Participación en el mercado, acceso a nuevos mercados, conocimiento del mercado.
- Resultados económico-financieros: Rentabilidad, liquidez, eficiencia.
- Test de rentabilidad: Las preguntas de este test fueron elaboradas con el propósito de determinar si la CNA está realmente utilizando sus recursos de manera eficiente, si está aprovechando sus ventajas competitivas y si está minimizando costos. Al sumar los puntos que se obtienen, si estos suman más de 25 se asume que la cooperativa está en el camino correcto para ser rentable. De 15 a 25 puntos ello indica que la rentabilidad de la CNA no es satisfactoria. Con menos de 15 puntos la rentabilidad no está bien.

## RESULTADOS

Los principales resultados de esta investigación fueron:

- Se elaboró una guía para evaluar la competitividad de una cooperativa no agropecuaria, con un enfoque integral de los resultados competitivos. A continuación se describen los tres pasos que la conforman:
  - **Paso 1:** Orientación situacional de la cooperativa no agropecuaria (CNA): muestra la situación dinámica de la CNA objeto de estudio en el presente y teniendo en cuenta su futuro inmediato; constituye una breve caracterización que ilustra las aspiraciones estratégicas de la CNA
  - , incluyendo objeto social, misión, visión, identificación de los grupos de interés de la cooperativa y la determinación de su importancia relativa.
  - **Paso 2:** Diagnóstico de la situación de la organización. Se tuvo en cuenta todos los métodos de diagnóstico utilizados en esta investigación: ( entrevistas, encuestas, análisis de indicadores seleccionados, resultados económicos, test de rentabilidad)
  - **Paso 3:** Proyección estratégica de la cooperativa: en este paso corresponde definir la estrategia genérica a implementar por la CNA.
- Resultados de la aplicación de la guía en la cooperativa no agropecuaria Tiempos Nuevos

### Paso 1: Caracterización de la CNA Tiempos Nuevos

La cooperativa no agropecuaria Tiempos Nuevos fue creada en 2013; está integrada actualmente por 46 socios, en su mayoría profesionales con experiencia en el sector. Esta CNA brinda servicios de construcción a personas naturales y jurídicas.

Se Identificaron los grupos de interés, así como la determinación de la importancia relativa en la CNA: Tiempos Nuevos.

A partir de los análisis realizados se identificaron como grupos de interés de la cooperativa los siguientes: del entorno interno: asamblea y socios; del entorno externo: sociedad, clientes y proveedores

## **Paso 2: Diagnóstico de la situación de la organización**

Evaluación de los resultados de la encuesta

Los resultados muestran que la CNA en estudio presenta una situación favorable en cuanto a la estrategia y organización. Cuenta con una estrategia general para competir en cada uno de los negocios en que participa. No ha definido una estrategia competitiva específica.

En cuanto al área financiera se identificó que la organización realiza asambleas periódicas en las cuales se analiza la rentabilidad obtenida por los recursos aportados. Se detectó que existe una clasificación de los clientes según el tipo de riesgo, pero no se aseguran con respecto a los de más alto riesgo.

En el área de compras se les señala como deficiencia el no conocer las condiciones de compras obtenidas por la competencia, así como que no se les suministra información a los proveedores acerca de cuáles son sus previsiones de compras a corto y largo plazo.

Las mayores deficiencias encontradas en la CNA fueron en el área de marketing. Los encuestados señalaron que para ellos lo importante no es quien comprará, si no el servicio que van a vender. En cuanto a sus competidores la información que poseen acerca de estos es escasa.

Con respecto al área de investigación y desarrollo el principal problema que se detecta fue que no han desarrollado servicios o procedimientos nuevos en el transcurso del último año. Sin embargo, poseen una cartera de servicios bien equilibrada en términos de servicios maduros y nuevos.

En el área de recursos humanos la CNA Tiempos Nuevos posee una descripción escrita de todos los puestos de trabajo en la cual se describe las tareas a realizar y las funciones de cada socio. Las ganancias son repartidas equitativamente.

En cuanto a la logística la CNA presenta un panorama favorable, pues los plazos de entrega se corresponden con la planificación realizada, garantizándolo por escrito a los clientes, incluso con penalizaciones en caso de ser incumplidos.

En relación con la calidad de los servicios no se detectaron problemas en la empresa pues la CNA conoce los aspectos que proporcionan satisfacción a los clientes y los mide con frecuencia mediante contactos personales y encuestas.

#### Evaluación de los resultados del test de rentabilidad

Esta herramienta aplicada como una entrevista grupal y donde se adoptaron las respuestas por consenso, dio como resultado un total de 26 puntos. En ella se detectó que los volúmenes de venta de la cooperativa han aumentado en los últimos años. Además, la cooperativa se encuentra en condiciones de aumentar su productividad manteniendo sus volúmenes de ventas, pero minimizando sus costos. Por otra parte, los plazos de pago que se le ofrecen a los clientes son menores que los plazos ofrecidos por los proveedores. El test permitió conocer además que en la cooperativa se está trabajando para reducir los niveles de stock, así como para realizar las compras atendiendo a estos niveles. Todo esto indica que la CNA está en el camino correcto para ser rentable.

Como resultado de la entrevista se confirmó que el factor fundamental que limita la capacidad de innovación de la cooperativa es el hecho de que tiene que regirse por lo autorizado por el Ministerio de la Construcción.

### **Paso 3: Proyección de la estrategia competitiva genérica de la cooperativa**

Luego de aplicados los instrumentos y evaluados los indicadores en la CNA Tiempos Nuevos, se propone como estrategia competitiva a seguir la diferenciación en cuanto a calidad y tiempo de entrega.

Los programas concebidos para implementar la estrategia de diferenciación en la CNA centran su atención en capacitación, estudio de mercado y fidelización de clientes, innovación organizativa. Los planes de acción definidos para cada uno de estos programas quedarían de la siguiente manera:

#### Capacitación:

1. Diagnosticar las necesidades de capacitación.
2. Coordinar cursos con la Universidad, la UNAIC y el MICONS.
3. Ejecutar el programa de capacitación.
4. Evaluación del nivel de aprendizaje.

#### Estudio de mercado y fidelización de los clientes

1. Realizar estudio de necesidades de obras en la ciudad.
2. Identificación de posibles inversionistas y clientes finales.

### 3. Establecimiento de relaciones contractuales con ventajas económicas para lograr fidelización

Innovación organizativa:

1. Benchmarking de mejores prácticas.
2. Perfeccionamiento de la contratación.

Para monitorear el cumplimiento de la estrategia se proponen los siguientes indicadores:

- Nivel de satisfacción del cliente y del inversionista: es el grado en que el cliente final y el inversionista se sienten satisfechos con el servicio brindado y con el trato recibido por parte de la cooperativa. El nivel de satisfacción del cliente deseado es del 100%.
- Cumplimiento en tiempo de los plazos de entrega de los objetos de obra: esto indica que los objetos de obra sean entregados en el tiempo acordado en el contrato.
- Cumplimiento en tiempo del plazo de entrega de la obra: la obra en general debe ser entregada cumpliendo con la fecha acordada en el contrato.
- Participación en obras de carácter social: se medirá por el porcentaje del total de las obras de carácter social.

Esta estrategia debe contribuir a que la cooperativa no agropecuaria Tiempos Nuevos eleve sus resultados competitivos y también su contribución al desarrollo de la ciudad.

## DISCUSIÓN

El surgimiento de las primeras cooperativas modernas tuvo lugar en Gran Bretaña, a finales del siglo XVIII. La mayor parte de las cooperativas que se formaron en la época surgieron como cooperativas de consumo, que buscaban satisfacer las necesidades principalmente de alimentación de los trabajadores, aprovechando las ventajas que ellas ofrecían a sus asociados.

Marx (1982), mientras criticaban las cooperativas de mediados del siglo XIX por renunciar a la lucha política y limitarse a atender los intereses estrechos de sus socios, sí reconocían su valor —sobre todo las de producción— al mostrar en la práctica que es posible establecer las relaciones de trabajo asociado que según ellos deben caracterizar a la sociedad socialista.

Por su parte, Lenin (1981) veía en ellas una de las soluciones definitivas para avanzar al socialismo, porque apreciaba el valor del trabajo asociado, de la práctica democrática también en el lugar del trabajo, para producir y reproducir seres humanos con valores socialistas.

Diferentes autores a partir de sus estudios han conceptualizado el término cooperativa, de los cuales se pueden valorar los ofrecidos por:

García-Gutiérrez (1989), quien considera que la empresa cooperativa es un particular tipo de empresa en la que la participación activa y efectiva en el proceso de producción y/o comercialización es lo que legitima la capacidad para tomar decisiones democráticamente acerca de los objetivos de la compañía.

Para los fines de esta investigación la definición que más se ajusta es esta última, brindada por Piñeiro ((2011) en la que se expresa de forma general que la cooperativa es la unión de un grupo de personas, para realizar una actividad económica, con el objetivo de resolver los problemas de tipo socioeconómico de sus integrantes, a partir del aporte determinado de cada uno, contribuyendo así a brindar un mejor producto o servicio a la sociedad.

Las cooperativas cubanas han sido concebidas en gran medida como empresas estatales y no como un grupo auto gestionado de personas. Así, debe analizarse su capacidad real de autogestión, es decir, de tomar decisiones y de acceder a los recursos necesarios para implementarlas.

En Cuba las cooperativas no agropecuarias deben verse como una de las tantas formas de organización social autogestionarias que permitirán trascender la lógica capitalista de la maximización de los beneficios individuales estrechos. La racionalidad que mueve a una cooperativa, como a toda forma autogestionaria genuina, es la necesidad de un grupo de personas de satisfacer necesidades e intereses que le son comunes.

Tanto en Cuba como en el resto de los países toda cooperativa ha de ser competitiva. Cuando se hace referencia al término competitividad, una empresa debe relacionar diversos factores que evalúan el grado de capacidad para responder a las necesidades actuales del mercado. El concepto de competitividad es uno de los más abordados en la actualidad en economía. Estas son algunas de las definiciones brindadas por diferentes autores acerca del tema:



Si se consulta el término competitividad en el Diccionario de la Real Academia Española (2014) aparece: capacidad de competir y rivalidad para la consecución de un fin.

Porter (1999) describe la competitividad como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Por su parte para Molina (2013) la competitividad puede ser entendida como la capacidad de gestionar los procesos y recursos de manera efectiva y eficiente, generando niveles de rentabilidad y liquidez, basados en una estrategia que permita incrementos sostenidos en productividad, manteniendo o mejorando la calidad, que logre superiores participaciones en los mercados nacionales, y permita insertarse y competir en los mercados a nivel internacional.

Son muchos los elementos tomados en cuentas al analizar y definir la competitividad de una empresa. Los autores van señalando diversos factores que influyen en la competitividad de una empresa. Entre los más mencionados se encuentran: las estrategias empresariales, la productividad, la eficiencia en la cadena de valor, el talento humano, la participación en los mercados tanto internos como externos, las tecnologías de la información y las comunicaciones, la calidad percibida por los clientes, entre otros muchos factores.

Al evaluar de manera integrada los resultados de la CNA Tiempos Nuevos, se puede afirmar que es una cooperativa con un comportamiento general positivo, con indudables muestras de competitividad en el entorno del sector de la construcción en la provincia de Camagüey. Para elevar sus niveles de competitividad y alcanzar un resultado óptimo deben adoptar medidas que contribuyan a perfeccionar el trabajo, incluyendo la proyección de la estrategia competitiva que se propuso al concluir la investigación.

Esta investigación proporciona a las cooperativas no agropecuarias una guía que les permita evaluar la competitividad de las mismas cumpliendo con el lineamiento No. 15 del VII Congreso del PCC.

## CONCLUSIONES

- En el contexto de los cambios de la economía cubana las cooperativas no agropecuarias constituyen una forma de aumentar la productividad y de mejorar la calidad del sector no estatal. A su vez estas tienen la necesidad de ser más competitivas para poder adaptarse a los cambios del entorno.

- La guía propuesta demostró su validez, pues pudo aplicarse exitosamente en una cooperativa no agropecuaria y logró captar la información suficiente como para poder evaluar su competitividad.
- Los resultados del estudio realizado en la cooperativa no agropecuaria: Tiempos Nuevos permiten aseverar que es una entidad competitiva, pero tienen la posibilidad de seguir mejorando hasta alcanzar un nivel óptimo.

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

- García-Gutiérrez, C. (1989) El problema de la doble condición de los socios- trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, (56-57), 83-121.
- Lenin, V. (1981). *Sobre la cooperación. Últimos artículos y cartas*. La Habana, Cuba: Progreso.
- Marí, S., Lajara, N. y Server, R.J. (2013) La formación en las sociedades cooperativas agrarias como factor clave de competitividad en un contexto de concentración e internacionalización de los mercados. *Interciencia*, 38(2), 112-120.
- Marx, C. (1982). *El Capital*. t. I, La Habana: Ciencias Sociales.
- Molina, C.A. (2013). Índice de competitividad empresarial. *Revista Realidad y Reflexión*, 13 (37), 5-135.
- Piñeiro, C. (2011). *Cooperativas y socialismo. Una mirada desde Cuba*. Book · January 2011 ISBN: 978-959-303-033-5. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/301688439\\_Cooperativas\\_y\\_Socialismo\\_Una\\_Mirada\\_desde\\_Cuba](https://www.researchgate.net/publication/301688439_Cooperativas_y_Socialismo_Una_Mirada_desde_Cuba). Consultado: 28/09/2018
- Porter, M. (1999). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ed. Javier Vergara 1999. ISBN: 9789501511055. No.de pag. 1025.
- Real Academia Española (2014) Diccionario de la Real Academia Española 23<sup>a</sup> edición. Recuperado de: <https://dle.rae.es/?id=A0rd5WL>, Consultado el 28 /08/ 2018.
- PCC, (2017). Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de La Política Económica Y Social del Partido y La Revolución para El Período 2016-2021. Pág. 5. Recuperado de: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%2020162021%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf>. Consultado el 28/08/2018