

Estrategia comercial de la Industria Local Alimenticia en función del desarrollo local de Buey Arriba**Commercial strategy of The Nutritious local industry in terms of Buey Arriba's local development**

Elizabeth Arias Pérez. Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Profesora del Centro Universitario Municipal de Buey Arriba. Universidad de Granma. Bayamo. Granma. Cuba

eariasp@udg.co.cu



Recibido: 13 de noviembre 2020 | **Aceptado:** 28 de abril 2021

Resumen

El análisis y diagnóstico estratégico de la Industria Local Alimenticia arrojó deficiencias que inciden en el proceso de gestión comercial, como son: insuficientes envases para almacenar las conservas, la transportación es insuficiente, dificultades en la extracción de la producción terminada, no está diversificada la entrega de materias primas para su transformación y deficientes condiciones de trabajo. Después de realizada una evaluación de estas deficiencias se llegó a las siguientes conclusiones: la política de contratación referida al proveedor de productos agropecuarios para la misma está limitada a la Empresa de Acopio del territorio, sin la posibilidad de contratar otros productos necesarios fuera de la localidad. La calidad de las producciones elaboradas se afecta en gran medida por el uso de una tecnología obsoleta, las mínimas condiciones higiénicas sanitarias en áreas de producción, la utilización de envases no adecuados para su conservación. Además de la centralización de los pagos a los proveedores provoca incumplimientos de los pagos con los términos pactados en la contratación económica ocasionando que la entidad incurra en impagos que afectan la producción y la economía de la Empresa.

Palabras clave: Industria Local Alimenticia; gestión comercial; desarrollo local; estrategia comercial

Abstract

Analysis and strategic diagnosis of The Nutritious local industry yielded deficiencies that have an effect on the process of commercial management, like music: Insufficient containers to store preserves, transportation is insufficient, difficulties in the extraction of the finished output, the delivery of raw materials for his transformation and deficient conditions of employment is not diversified. After of once an evaluation of these deficiencies was accomplished it took place to

Industria Local Alimenticia

the following findings: The policy of deal referred to the supplier of agricultural products for the same is once Acopio's Company of the territory without the possibility to hire another necessary product out of the locality, was limited to. The quality of the elaborate productions is affected largely for the use of an obsolete technology, the minimal hygienic sanitary conditions in areas of production, the utilization of containers made suitable for his conservation. You provoke fulfillments of the payments with the terms contracted for in the cost-reducing deal causing that the entity incurs in non-payments that the production and the Company's economy affect in addition to the centralization of the payments to the suppliers.

Keywords: Nutritious Local Industry; commercial management; local development; commercial strategy

Introducción

Para un país como Cuba de escasos recursos naturales y grandes extensiones de tierra infectadas de marabú, resulta inadmisibles seguir gastando cifras millonarias en la compra de alimentos, muchos de los cuales podrían producirse nacionalmente utilizando adecuadamente los adelantos de la ciencia y la técnica e incrementando los rendimientos agrícolas de los territorios.

Ante este caos global no queda otra alternativa que trabajar sin descanso para producir los alimentos que demanda la población, de ahí la prioridad otorgada al asunto por la máxima dirección de la Revolución, que con justeza ha considerado el tema como un problema de seguridad nacional y es que la sociedad para ser sustentable debe fomentar la autosuficiencia de los ciudadanos, las familias, las comunidades o barrios, las ciudades y los municipios. La misma promueve la autodeterminación, la autonomía de decisiones y el empoderamiento de los actores sociales y sus instituciones con vista a impulsar procesos encaminados al desarrollo local.

Consciente de que cada vez resultará más difícil a la economía cubana, integrarse al mercado internacional, se impone un cambio en la economía acorde a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados por el VI Congreso del PCC al permitir la transformación gradual de la agroindustria alimentaria incluyendo su desarrollo local, aprovechando las materias primas y la diversificación de las producciones agrícolas municipales.

Arias Pérez

La fuente principal de alimentos en estas condiciones, proviene de la producción agropecuaria. Es por eso que la transformación y conservación de estos productos permite evitar grandes pérdidas en los mismos, da la posibilidad de tener mayores reservas almacenadas, así como prolongar el tiempo de duración según las normas establecidas de esta forma la población dispondrá de una mayor cantidad de alimentos en el territorio.

A la luz actual en que Cuba se encuentra afectada por el cambio climático y por la crisis económica mundial, sumando al bloque económico, comercial y financiero de los Estados Unidos contra Cuba; la dirección del país se esfuerza para incrementar la producción de alimentos son el desarrollo de iniciativas locales, conllevando al autoabastecimiento local y la disminución en la importación de alimentos.

La implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución orientan en su lineamiento 37 al desarrollo de proyectos locales, especialmente los dirigidos a la producción de alimentos constituyendo una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las minindustrias. Todas estas mini y centros de servicios, donde el principio de la auto sensibilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del Plan de la Economía Nacional y de los municipios.

En el caso específico del municipio de Buey Arriba, es netamente agropecuario y no se aprovecha toda la potencialidad productiva, pues se cuenta con 16784.27 hectáreas de superficie agrícola, de ellas entregaron por el decreto ley 259 6648 hectáreas y por el de 300, 246.18 hectáreas quedando un fondo de 471.51 hectáreas todavía de tierra ociosa sin producir. A pesar de existir capacidad productiva instalada en la Industria Local Alimentaria sus principales producciones están basadas en los derivados de la harina de balanceados centralmente y en menor cantidad, producciones de frutas y vegetales y su comercialización se encuentra limitada solo a través de la Empresa de Comercio y la Gastronomía, ya que esta es la única vía de la venta aprobada para sus producciones. Existen diferentes consejos populares que no cuentan con unidades gastronómicas, por lo que no se comercializan los productos transformados por la Industria Local Alimenticia.

Todas estas formas productivas contratan con el Establecimiento de Acopio la entrega de productos agrícolas, que a su vez abastece a la Industria Local Alimenticia para su transformación, pues el único proveedor con quién pueden contratar frutas, viandas, vegetales y

Industria Local Alimenticia

hortalizas, lo que dificulta en ocasiones con incumplimientos y la poca variabilidad en la entrega.

Además, los precios no son rentables para la adquisición de los mismos, provocando que los planes de producción en conservas se incumplan. Estos productos también tienen la afectación de la calidad requerida por su procesamiento en la industria, debido a la forma en que se comercializan, existiendo como intermediarios la Empresa de Acopio, algunas razones que provocan el deterioro de los mismos, lo que constituyen la demora de la recogida del producto en el campo hacia el Establecimiento de Acopio y luego de este hacia las unidades productivas de la industria.

También los precios de los productos agropecuarios sufren incrementos una vez que la industria no los adquiere directamente del productor y la cadena de impago crece, por lo que se afecta en gran medida la motivación del campesino por el incremento de los niveles de producciones para ser vendidos a los establecimientos estatales de la localidad.

Por lo antes planteado se hace necesario la elaboración de una estrategia para la Industria Local Alimenticia que garantice un mayor aprovechamiento de los productos agropecuarios del territorio, mejorar la oferta de alimentos a la población y contribuya al desarrollo económico local.

Esto permite identificar el siguiente problema científico: ¿Cómo mejorar el desarrollo de la Industria local Alimenticia del territorio?

La intención principal de trabajo se enmarca en el objetivo general referido a: elaborar una estrategia comercial de la Industria Local Alimenticia en función del desarrollo local de Buey Arriba hasta el 2021.

Para garantizar el cumplimiento del objetivo se trazaron los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar los fundamentos teóricos conceptuales del proceso de comercialización y su influencia en el desarrollo local.
2. Realizar un diagnóstico del estado actual de la Industria Local Alimenticia en el municipio Buey Arriba.
3. Proponer una estrategia comercial para Industria Local Alimenticia.

Para el desarrollo de la investigación se tiene en cuenta como soporte la utilización efectiva del método dialéctico – materialista como base metodológica de todas las ciencias, así como métodos del nivel teórico (Histórico – lógico, Analítico – sintético, Inductivo – deductivo y el

Arias Pérez

Sistémico – estructural – funcional), empíricos (observación, encuesta, entrevista, revisión de documentos, estadísticos (análisis interno y externo).

Desarrollo

A continuación, se ofrece el análisis y el diagnóstico estratégico realizado.

Misión

La misión es el objetivo supremo o más general de la organización, es su razón de ser. Teniendo como base este estudio, el autor no coincide con la misión planteada por la Industria Local Alimenticia que expone la siguiente:

Garantizar las producciones y la distribución de alimentos como el pan, repostería y otras producciones con la calidad requerida, logrando satisfacer las necesidades del mercado nacional y de moneda convertible que coadyuven al mejoramiento de los niveles de consumo de la población apoyando en una gestión más eficiente, la experiencia del personal y una tecnología tradicional y en menor grado moderna, elevando los niveles de atención al hombre y la preparación de los dirigentes y cuadros desde la base hasta el primer nivel de dirección. . (Pérez, 2015, p.1)

Entre las insuficiencias a la hora de definir la misión se pueden señalar las siguientes:

- Se hace coincidir su texto con el objeto social definido.
- Se hace referencia a propósitos relacionados con diferentes aspectos o actividades importantes, pero luego no se concretan en ningún área de resultado clave, ni en objetivo alguno.
- Se formulan con un enfoque hacia el interior de la organización y no hacia el entorno. Hacia lo que producen o al servicio que prestan en primer plano y no hacia la necesidad que satisfacen.
- Se obvian elementos de la identidad.

Por lo antes expuesto el autor propone lo siguiente:

Misión: Satisfacer las necesidades alimenticias de la población a través de los productos derivados de la harina y conservas de frutas y vegetales con un servicio de calidad, apoyado en una gestión eficiente, mediante un personal capacitado y una tecnología tradicional y en menor grado moderna, elevando los niveles de atención al hombre, que permita proporcionar mayor desarrollo a la Unidad Básica.

Visión:

Industria Local Alimenticia

Para algunos autores la visión es la proyección de la situación de la organización en cuanto a su estado de desarrollo y el cumplimiento de su misión para el año que se planifica, soñando, pero con los pies en la tierra.

El rol que desempeña el visón en la industria es el de focalizar la atención de la alta dirección y demás implicados en aquello en lo que hace falta que la gente siga y logre, comprometiéndose en dicho propósito. Por tal razón se debe satisfacer, entre otros, los requisitos siguientes:

- Formulada por los principales dirigentes.
- Compartida con el equipo de dirección, para que la apoye.
- Tener un horizonte predeterminado.
- Expresada de manera simple y clara para que todas las comprendan y se comprometan.
- Debe ser soñadora pero objetiva.
- Debe ser positiva y alentadora.
- Se expresa en tiempo presente porque actuamos como si lo hubiéramos logrado.
- Debe ser evaluada al final en términos de impacto/ costo, es decir costos/beneficios.

Visión de la Industria Local Alimenticia

Lograr las producciones de alimentos con la calidad requerida que satisfagan las necesidades del mercado nacional y ampliar la gama de productos en el mercado de divisa que permita elevar los ingresos, apoyados en una gestión económica eficiente, sustituyendo en la medida de las posibilidades la tecnología tradicional por la moderna, con una mayor preparación de cuadros y dirigentes y elevando los niveles de atención al hombre. (Pérez, 2015, p.2)

No se concreta plenamente con la visión planteada por la industria, considerando esta un estado ideal deseado, donde se plantea acceder a este, a través de una serie de elementos, que definan el futuro desde el presente. La visión debe en la generalidad de los casos, enunciarse en presente, siendo discutida y negociada con todo el personal de la entidad. Conlleva a visualizar el espacio – tiempo donde estar. La visión se concibe para cumplir la misión en un estado deseado futuro.

Visión que se propone para el período 2016 – 2021:

La industria ha finalizado la restructuración de su gestión comercial, ha logrado satisfacer las necesidades alimenticias de la población a través de elaboración de productos derivados de la harina y conservas y frutas y vegetales. El servicio se ha brindado con calidad, apoyado en una

Arias Pérez

gestión más eficiente con un personal capacitado. Se ha alcanzado una mejor tecnología, en mayor grado moderna. Los niveles de atención al hombre se han elevado, proporcionado mayor desarrollo de la Unidad Básica.

Análisis interno y externo:

Un proceso estratégico que pretenda tener el necesario rigor no puede obviar la realización del análisis interno de la organización y el análisis de su entorno, con vista a precisar los factores estratégicos de actuación, mediante la definición de aquellos de carácter positivo o negativo de que dispone y con los cuáles deberá trabajar imbuidos de la voluntad de convertir los desfavorables en favorables, atendiendo al carácter dinámico de los mismos.

El análisis externo posibilita identificar las oportunidades y amenazas que provenientes del entorno pueden impactar a la entidad.

El análisis interno, por su parte, permite identificar las fortalezas y debilidades de la industria.

La investigación nos permitió identificar en la organización del objeto de estudio.

Oportunidades:

- O1: Posibilidades de capacitación a trabajadores y directivos en función de una mayor transformación y comercialización de los productos.
- O2: Prioridad de comercialización dentro del territorio de frutas, viandas y vegetales directamente con las bases productivas, fijando precios según la cantidad y calidad de los productos suministrados.
- O3: Posibilidad de incrementar los niveles productivos explotando al máximo la capacidad instalada con garantía de mercado seguro.
- O4: Posibilidad de abrir las ventanas de los productos elaborados hacia otros municipios y provincias.

Amenazas:

- A1: Centralización de las cuentas de operaciones a nivel provincial lo que genera impagos a suministradores.
- A2: Elevados precios para la adquisición de materia primas.
- A3: El único destino de las producciones es el Comercio y la Gastronomía.
- A4: Solo se cuenta con un suministrador de materia prima (Establecimiento de Acopio)

Industria Local Alimenticia

A5: Solamente se comercializa dentro del territorio los productos elaborados por la Industria Local Alimenticia.

Fortalezas

F1: Es la única empresa en el territorio que se dedica a la producción de conservas de frutas y vegetales a escala industrial.

F2: La industria cuenta con un mercado seguro que es capaz de asimilar todas las ofertas de nuestros productos pues se comercializa todo lo que se produce.

F3: La experiencia y conocimiento que poseen los trabajadores sobre la labor que desempeñan.

F4: Posee la garantía de suplir las demandas de productos agrícolas en el propio municipio.

Debilidades:

D1: No están diversificadas las variedades de materias primas (frutas, viandas y vegetales) suministradas por el Establecimiento de Acopio.

D2: Se elabora con una tecnología artesanal y muy deteriorada.

D3: El sistema de pago no satisface a los trabajadores.

D4: Existen dificultades por parte de los clientes con la extracción de la producción terminada.

D5: Insuficientes envases por parte de los clientes para almacenar frutas y vegetales.

1.2 Plan de acción de la estrategia comercial en función del desarrollo local.

Objetivo 1: Perfeccionar el proceso de contratación de los productos agropecuarios.

Acciones	Responsable	Ejecutores	FC	Escenario	Controla
1. Contratar directamente la UEB con las bases productivas los productos necesarios	Director Municipal de la Industria Alimenticia	Jurídico, Espec. de operaciones de la Industria Alimenticia con los	2021	Comité de contratación municipal.	Vicepresidente que atiende la Economía en el municipio.

Arias Pérez

para su procesamiento.		Presidentes de las bases productivas.			
2. Contratar con bases productivas de otros territorios, materias primas que no se produzcan en el municipio.	Director Municipal de la Industria Alimenticia	Director Municipal de la Industria Alimenticia Jurídico, Espec. de operaciones de la Industria Alimenticia	2021	Comité de contratación municipal.	Vicepresidente que atiende la Economía en el municipio.
3. Garantizar un asesoramiento jurídico eficiente que logre el cumplimiento del objetivo contratado por las partes.	Director Municipal de la Industria Alimenticia	Jurídico de la ILA, Bases productivas de acopio	2021	Comisión económica territorial	Vicepresidente que atiende la Economía en el municipio.

Industria Local Alimenticia

Objetivo 2: Perfeccionar el sistema de comercialización de los productos elaborados.

Acciones	Responsable	Ejecutores	FC	Escenario	Controla
1. Utilizar los canales de distribución más necesarios para garantizar que los productos lleguen con buena calidad a los consumidores	Director Municipal de la Industria Alimenticia	Áreas de operaciones y de distribución	2021	Reunión de distribución municipal	Vicepresidente que atiende la Economía en el municipio.
2. Apertura del mercado de comercialización de los productos de la industria hacia otros territorio y dentro y fuera de la provincia.	Director Municipal de la Industria Alimenticia	Dirección Provincial de la Industria Alimenticia	2021	Consejo de Dirección Provincial de la Industria Alimenticia	Vicepresidente que atiende la Economía en el municipio.

Arias Pérez

<p>3. Incrementar los canales de distribución y venta de los productos de la industria hacia otras empresas u organismos del territorio que lo demanden.</p>	<p>Director Municipal de la Industria Alimenticia</p>	<p>Director de las entidades interesadas</p>	<p>2021</p>	<p>Reunión de distribución municipal y provincial</p>	<p>Vicepresidente que atiende la distribución municipal y provincial</p>
<p>4. Exhibir muestras de productos en otros lugares de lata concurrencia de clientes como ferias, exposiciones.</p>	<p>Director Municipal de la Industria Alimenticia</p>	<p>Especialista del departamento de operaciones</p>	<p>2021</p>	<p>Ferias, Mercado agropecuario estatal y Mercado Ideal</p>	<p>Vicepresidente del CAM que atiende la Industria Alimenticia</p>
<p>5. Demandar el transporte para disminuir el tiempo de la distribución y se pueda comercializar con mayor rapidez</p>	<p>Especialista de operaciones</p>	<p>Dirección municipal de Transporte y Especialista comercial de la Industria Alimenticia</p>	<p>2021</p>	<p>Reunión de distribución</p>	<p>Vicepresidente del CAM que atiende la Industria Alimenticia</p>

Industria Local Alimenticia

Conclusiones

1. La política de contratación referida al proveedor de productos agropecuarios para la Industria Local Alimenticia está limitada solamente al Establecimiento de Acopio del territorio, sin la posibilidad de contratar otros productos necesarios fuera de la localidad lo que entorpece el desarrollo local del territorio.
2. No existe posibilidad de negociación de precios para la compra de productos agropecuarios entre la Industria Local Alimenticia y el proveedor, esto limita el desarrollo local del territorio.
3. Existen restricciones que impiden un mercado abierto a todas las empresas, organismos que desean adquirir los productos elaborados por la Industria Local Alimenticia, restringiéndose de esta forma el desarrollo local del municipio.
4. La calidad de las producciones elaboradas por la Industria Local Alimenticia se afecta en gran medida por el uso de una tecnología obsoleta, las mínimas condiciones higiénico sanitarias en áreas de producción, la utilización de envases no adecuados para su conservación y la inestabilidad en el empleo de conservantes industriales que garanticen la prolongación y durabilidad de los mismos, incidiendo negativamente en el desarrollo local del municipio.

Referencias bibliográficas

- Arias, C. (2006). *La comercialización de productos agrícolas en el sector cooperativo de la provincia de Granma*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de la Habana.
- Decreto Ley No 304. *Sobre la contratación económica relativo a la acreditación de la capacidad legal de la persona jurídica en las partes*. (En soporte digital)
- Decreto ley No 138. *Sobre el trabajo de asesoramiento jurídico y normas complementarias*. (En soporte digital)
- Díaz, L.I., Carballal, E. y Rodríguez, J. (1998). *Su misión. ¿Cómo diseñarla?* En dirección por objetivos y dirección estratégica: La experiencia cubana. La Habana.
- Gandarilla, B.A. y Ferriol, F. (2012). *La planificación estratégica y la dirección por objetivos en la organización de la administración central del estado: Principales deficiencias e insuficiencias que persisten*. Folletos gerenciales VI.

Arias Pérez

González, Y. (2013). *Rediseño de una estrategia de gestión comercial en la Empresa Provincial de Campismo Popular Granma*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Ciencias Económicas.

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2011). La Habana. (En soporte digital)

Resolución No 146 (2005). *Ministerio de Economía y Planificación*. (En soporte digital).

Pérez, R. (2015). *Estrategia comercial de la Industria Local Alimenticia en el municipio Buey Arriba*, p.1. (En soporte digital)

Rodríguez, K. (2011). *Estrategia de comercialización de productos agrícolas para el perfeccionamiento de la gestión económica en el Establecimiento de Acopio de Jiguaní*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Ciencias Económicas.