

La Intercooperación entre Cooperativas Agrícolas

The Intercooperation between Agricultural Cooperatives

Dr. Armando Nova González

Profesor Titular

Centro de Investigaciones de la Economía Internacional, Universidad de La Habana, Cuba


 0000-0003-0934-753X

armando@ciei.uh.cu

MSc. Juan Carlos Prego Regalado

Profesor Asistente

Asociación Nacional de Economistas (ANEC), Cuba

 0000-0003-1733-1706

vicesuperacion@anec.co.cu

Lic. Lisset Robaina Echevarría

Investigadora Asistente

Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), Cuba

 0000-0002-8540-1609

lissy@inie.cu

Fecha de enviado: 04/05/2018

Fecha de aprobado: 22/06/2018

RESUMEN: En el artículo son expuestos y valorados los antecedentes de la forma simple de cooperación entre cooperativa, lo cual dista en forma y contenido de la variante de intercooperación que se está desarrollando en el agro cubano, como experiencia en cuatro municipios del país bajo el Proyecto APOCOOP. Ello constituye una expresión de los procesos de cambios y transformaciones que se están gestando en la actualización del modelo económico cubano y dan lugar a la búsqueda de formas superiores de organización.

PALABRAS CLAVE: cooperativas agrícolas, formas superiores de organización, fuerzas productivas, encadenamientos, comercialización

ABSTRACT: In the article the background of the simple form of cooperative cooperation is exposed and valued, which is far from the form and content of the intercooperation variant that is being developed in Cuban agriculture, as an experience in four municipalities of the country under the APOCOOP Project. This constitutes an expression of the processes of changes and transformations that are taking place in the updating of the Cuban economic model and give rise to the search for superior forms of organization.

KEYWORDS: agricultural cooperatives, superior forms of organization, productive forces, chains, marketing.

Las cooperativas, en sentido técnico-económico, surgieron en el siglo XIX siguiendo al movimiento económico-social y su regulación jurídica. No obstante, las necesidades de colaboración entre los hombres, en el sentido de aunar esfuerzos para la consecución de un fin común tendentes a la superación de las dificultades, casi se remontan desde prácticamente los orígenes del ser humano.

Son múltiples las definiciones sobre el término cooperación que, por lo general, se refieren al comportamiento de varios sujetos que obran en colaboración para alcanzar un interés común. La cooperación es el resultado de una estrategia aplicada en el proceso o trabajo desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un interés u objetivo preestablecido, en el que son empleados métodos o mecanismos de acción que facilitan la consecución de la meta u objetivo propuesto.

Se suele distinguir la cooperación automática como coordinación impersonal basada generalmente en pautas instintivas, de la tradicional, en la que las normas sociales de carácter tradicional son las conformadoras de la cooperación. También se identifica la cooperación contractual, dependiendo de la voluntad de los participantes o de determinadas normas legislativas. En estas organizaciones, creadas expresamente por el hombre con el propósito de colaborar en la consecución de determinados objetivos comunes a todos ellos, en donde algunos estudiosos y teóricos hacen referencia al origen del cooperativismo.

Para los estudiosos del tema la cooperación comienza con las comunidades tribales y familiares, en las que se desconocía la propiedad individual y se producía en comunidad aquello que satisfacía las necesidades del grupo. En realidad son prácticamente inabarcables la

totalidad de las diferentes manifestaciones sociales susceptibles de ser consideradas como cooperación a través de la historia de la humanidad.

Las manifestaciones que pudieran nombrarse «pre cooperativas», sin duda han dejado huellas en el pensamiento y en la experiencia de la humanidad, sin embargo, los antecedentes inmediatos del cooperativismo suelen estar en épocas más recientes. Aunque el movimiento cooperativo tiene sus raíces en la más remota antigüedad, adquiere sus características actuales hacia finales del siglo XVIII y especialmente en el siglo XIX. Resulta apropiado separar las manifestaciones de cooperación desarrolladas desde el propio origen del ser humano, del concepto actual del cooperativismo y su movimiento.

El grado de desarrollo-complejidad alcanzado por la humanidad demuestra que ninguna necesidad humana puede ser satisfecha sin la cooperación entre las personas, entidades. La cooperación por recíproca conveniencia, tratada por la economía política, resulta ser un proceso mucho más complejo que requiere una capacidad de comprensión mucho mayor que la actuación individual de los agentes económicos. Pero, además de la complejidad, se exige una cierta actuación o ética moral, que es poco explicado en la literatura de la microeconomía. La confianza, honestidad y aspectos jurídicos-legales constituyen aspectos básicos para el buen desempeño de la cooperación-intercooperación.

Las estrategias cooperadas de las pequeñas y medianas empresas (cooperativas, productores individuales), se han convertido en un integrante fundamental en el componente del direccionamiento estratégico. De hecho la intercooperación (más allá de la simple cooperación), entre ellas redefinen y transforman

la naturaleza de la competencia y el comportamiento del mercado (entiéndase comercialización). Además, factores como la proximidad geográfica, la historia compartida, intereses colectivos comunes, incentivan estos procesos encauzados hacia el interés social. La presencia, participación y facilitador de diversas Instituciones (Gobierno Poder Popular, ANAP, MINAG), crean ambientes favorables para su desarrollo (Aleman, Betancourt y Figueroa, 1965).

Algunas consideraciones teóricas previas

Durante muchos años los sistemas económicos-sociales fueron diseñados como una competición, es decir, una relación en la cual siempre habría ganadores y perdedores.

Desde el punto de vista teórico cambiar la lógica competitiva de ganar-perder, a una dinámica donde lo que predomine sean cooperación de tipo ganar-ganar ha dado lugar a un tema que conlleva a una enorme cantidad de estudio y diálogo entre especialistas, personas en número importante de áreas de estudio y acción, y ha dado lugar a un campo interdisciplinario llamado la Teoría de la Cooperación, o el estudio de cómo puede surgir y persistir la cooperación. Entre los teóricos de la cooperación se incluyen sociólogos, economistas, juristas, politólogos, antropólogos, arqueólogos, psicólogos, neurólogos, biólogos, físicos, informáticos, matemáticos, filósofos, entre otros, todos abordando desde diversos puntos de partida el mismo problema básico: cómo realizar la transición de las estructuras sociales competitivas de tipo ganar-perder a una nueva sociedad en la que primen las relaciones cooperativas de tipo ganar-ganar, que dé lugar a una suma positiva.

Existen diferentes enfoques o ejes de acción tales como: estratégico, motivacional y

estructural. El primero consiste en hallar estrategias para lograr la cooperación, sin dejar de lado el supuesto de una naturaleza humana inherentemente competitiva, sin tratar de cambiar las estructuras de los sistemas sociales que se basan en ganar-perder.

El enfoque motivacional se relaciona con el estudio de la capacidad humana para diseñar, implementar, habitar y sostener un mundo de ganar-ganar, suma positiva o cooperación. Por una parte, se realizan análisis críticos sobre las creencias y supuestos tradicionales respecto a la naturaleza inherentemente violenta y competitiva del hombre y la sociedad, y se elaboran nuevas teorías en varios campos sobre las cuales sostener una perspectiva más habilitante y esperanzadora de lo que significa que seamos humanos. Entre ellos la «Orientación de Valor Social».

Se establece que mientras algunas personas aplican normas egocéntricas, individualistas o competitivas, otras siguen normas pro social comunitarias o cooperativas. Por otra parte, el enfoque motivacional incluye el diseño de pedagogías, teorías del aprendizaje y metodologías educativas orientadas al desarrollo de las capacidades para albergar actitudes y valores cooperativos, altruistas, pro sociales y otros de tipo ganar-ganar, bien sea que se consideren inherentes al potencial humano o no.

Por último, el enfoque estructural hacia la construcción de una sociedad basada en relaciones cooperativas trasciende la tendencia a quejarnos de los defectos de las instituciones actuales y busca más bien maneras de reformar o transformar los sistemas sociales para que reflejen y generen relaciones de tipo ganar-ganar o de suma positiva. Este enfoque encierra algunos planteamientos u objetivos a alcanzar tales como:

1. La cooperativa como forma de propiedad colectiva y de gestión consensuada evita pérdidas de energías. Estas pérdidas por lo general se producen bajo los intereses de formas de gestión e intereses individuales, que no suelen generar desarrollo y más bien conduce al derroche de valiosos y escasos recursos humanos y materiales.
2. Un sistema económico-social que aproveche, premie y fomente la propensión humana para la cooperación, en contraste con la cultura extrema de la competición y avaricia.
3. Situar la economía al servicio del crecimiento humano, económico-social, aunque en última instancia lo que determine sea la base económica, pero en función del desarrollo económico-social. Asegurar que con todos se satisfagan las necesidades de todos y para el bien de todos (Martí, 1981).

Lo anterior no puede dejar de considerar el factor externo, aquel que se extiende más allá de las fronteras nacionales, sobre el que debe primar la voluntad colectiva de los pueblos que eviten la amenaza de imposiciones económicas, políticas o militar y se sitúe la fuerza al servicio de la justicia social.

La Cooperación entre cooperativas. Sexto principio

Anteriormente se ha hecho referencia a la cooperación en diferentes tiempos y espacios, transitado hasta la cooperación simple entre cooperativas, en los diferentes territorios o estructuras establecidas por la división política administrativa. Este proceso de cooperación entre cooperativa sin duda fortalece el movimiento cooperativo, pero dista de la forma intercooperada. Cabe señalar y precisar que la forma simple de cooperar entre cooperativas establecidas (primer nivel), se diferencia

sustancialmente en forma y, particularmente, en contenido del proceso de intercooperación.

La intercooperación resultante se presenta como abarcadora y sistémica, por cuanto los beneficios obtenidos en el ámbito económico es resultado de una participación mucho más amplia, por parte de sus integrantes; dado por el trabajo obtenido de la intercooperación sobre la base de intereses comunes en lo económico y social.

Las diversas formas primarias que deciden y ven como una necesidad caminar hacia esta forma superior organizativa-productiva con mayor grado social de participación, la cual propicia encadenamientos y genera mayores valores y valores agregados como resultado de la intercooperación en la que participan de forma sistémica e integrada en esfuerzos inversionistas, servicios, asistencia técnica y logran una mayor economía de escala obteniendo menores costos por unidad producida. Comparten los resultados económicos netos sobre la base de la proporcionalidad de acuerdo a la participación y establecen, además, un fondo común con destino social.

Intercooperación entre Cooperativas Agrícolas en el territorio

El Sector Agropecuario cubano se caracteriza por la diversidad de productores, es decir, la existencia en los territorios de diferentes formas productivas agropecuarias, tales como: las cooperativas de créditos y servicios, Cooperativas de Producción agropecuaria y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, empresas estatales, los privados usufructuarios y el privado individual (Villegas, 1999). Sin embargo, entre ellas se manifiesta insuficientes relaciones horizontales. Estas formas productivas, por lo general, dependen o se

encuentran verticalmente supeditadas a una estructura Institucional que en modo alguno facilita las relaciones horizontales en los territorios (Valdés, 2010).

Intercooperación Cooperativa Proyecto APOCOOP

Desde 2013-15, comenzó a gestarse y, a finales del 2016, se inició un Proyecto de Intercooperación identificado como «Apoyo a un proceso de creación de capacidades y condiciones para alcanzar a mediano plazo formas superiores de gestión cooperativa en el sector agropecuario en Cuba» (APOCOOP), en cuatro Municipios: Alquizar, Banao, Manatí y El Salvador, coordinado por la ANAP y apoyado por OXFAM (Prego, Nova y Robaina, 2017). Este proyecto integra un número de cooperativas que, de forma voluntaria, han decidido afrontar de forma colectiva los problemas que surgen durante la gestión económica-productiva y a la búsqueda de soluciones conjuntas, a los problemas y dificultades (productivas, sistémicas, económicas, ambientales y sociales), dentro del propio territorio, sobre bases legales y contractuales.

El Proyecto APOCOOP se centra en la innovación de la gestión cooperativa, incidencia y aporte a las políticas públicas vinculadas al cooperativismo y el desarrollo local sostenible. Resulta una forma interesante y novedosa¹ que requiere continuidad en el estudio y ser valorada. A partir de ella se pueden derivar nuevas modalidades de gestión empresarial con el grado de autonomía necesaria y rapidez que requiere las decisiones en el sector Agropecuario para lograr el cierre exitoso del ciclo productivo bajo formas sistémicas, encadenamientos productivos-valor hacia adelante, atrás y hacia los lados e, inclusive, hasta lograr insertarse en la Cadenas de Globales de Valor (CGV) externa.

Lo anterior constituye una expresión de los procesos de cambios y transformaciones que se están gestando en la actualización del modelo económico cubano, con impacto de futuro, en busca de nuevas formas y modalidades apoyadas fundamentalmente hacia el presente, en las relaciones horizontales entre las cooperativas agropecuarias en los territorios, y ahí es cuando surge este importante proyecto de intercooperación en los cuatro municipios.

Resulta importante destacar que este proceso surge desde la base como una necesidad demandada por el desarrollo de las fuerzas productivas, por cuanto las relaciones económicas-sociales en los territorios requieren nuevas formas que faciliten el necesario desarrollo de dichas fuerzas. Las formas organizativas cooperativas y la simple cooperación entre ellas en modo alguno se acercan a las verdaderas relaciones de Intercooperación.

Aportes metodológicos para las relaciones económicas horizontales de las cooperativas que integran APOCOOP

Principios generales

Los medios de producción entregados vía APOCOOP (tractores, implementos, camiones, transporte ligeros, planta de beneficio, mini industria, otros), son de propiedad colectiva de las cooperativas que integran el proyecto en cada territorio. Por lo tanto, el servicio prestado y las producciones resultantes, a partir de estos medios de propiedad colectiva, no tendrán como fin generar ganancia entre los miembros integrantes. De acuerdo al tipo de línea de intercooperación el tratamiento, en cuanto a los cobros por los servicios prestados entre los miembros (cooperativas que integran el Proyecto), sería en primera instancia sobre la

base de los costos reales incurridos. De utilizar medios existentes de las cooperativas que forman parte de APOCOOP, no procedentes del proyecto, se aplicarán los mismos procedimientos descritos anteriormente.

El proyecto precisa que, dentro de los principios, las relaciones de intercooperación entre sus integrantes se desarrollen sin ánimos de lucro y sea extensivo hasta la relación con los consumidores y, a la vez, sin dejar de ganar, pero ganar-ganar todos. Los productores deben resarcir sus gastos y, a la vez, obtener un margen de ganancia adecuado (no entre los integrantes del Proyecto, sino en la venta final del producto y/o servicios a terceros), que los estimule a incrementar su producción, reducir gastos y que los consumidores se beneficien con precios minoristas no elevados y correlacionados con sus ingresos. ¿Cómo lograr esto? Dentro los principios que establece el proyecto se enfatiza en no establecer tasas o márgenes de ganancias elevados por producto (venta final a los consumidores o exportaciones), sino obtener una mayor masa de ganancia sobre la vía de vender más volumen de productos, en lugar de obtener una elevada tasa de ganancia individual por producto.

Territorios y encadenamientos productivos sobre el proceso de intercooperación

El proceso de intercooperación cooperativa en los diferentes territorios se manifiesta, como ya se ha señalado, a partir de las necesidades de establecer y desarrollar las relaciones horizontales entre las diferentes formas productivas. La agricultura cubana se encuentra urgida de destrabar todo aquello que obstaculiza el desarrollo de las fuerzas productivas que facilite la identificación de los encadenamientos productivos-valor, hasta llegar a la inserción en las cadenas globales de valor externas, desde lo

territorial, propiciando con ello el desarrollo del Municipio en lo económico-social, contribuir a su sostenibilidad y al desarrollo económico del país.

Resulta apropiado señalar que los encadenamientos en la práctica se manifiestan como encadenamientos productivo-valor. En ocasiones se suele identificar y referir tan solo a las cadenas productivas y de valor como algo resultante o por separado. Sin embargo, estas son aspectos indisolublemente ligados, ya que obedecen al concepto de la dualidad que encierra la mercancía, es decir, su doble carácter de valor de uso y valor de cambio (Marx, 1983).

El encadenamiento productivo-valor es realmente alcanzable a partir de la intercooperación, con mayor aproximación en los territorios, lo local y suele rebasar los límites geográficos del municipio y hacerse extensivo hacia el exterior Cadena Globales de Valor (Peña y Nova, 2017).

La intercooperación que lleva a vías de hecho el proyecto APOCOOP constituye el marco adecuado, propicio, para lograr el pleno desarrollo y aplicación de los encadenamientos productivos-valor bajo una nueva concepción ganar-ganar para todos.

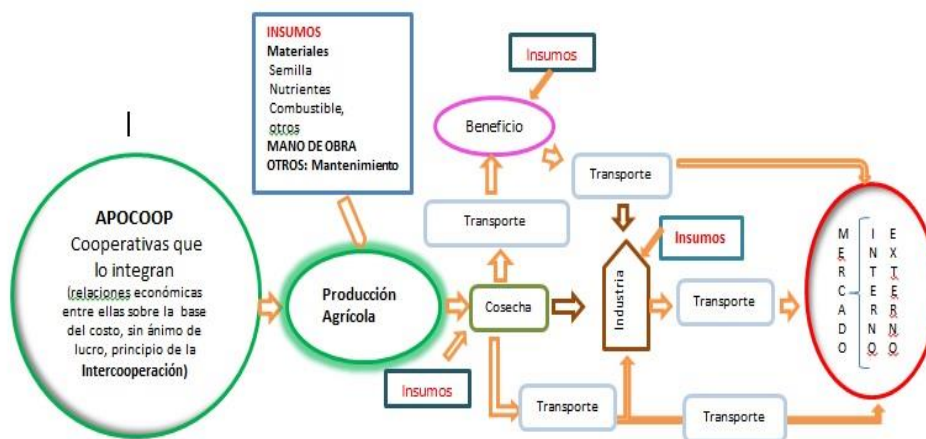
El desarrollo en los cuatro municipios actuales en los que se está aplicando el proyecto, requiere de la capacitación, identificación e investigación de los encadenamientos productivos-valor (Mapa de Procesos)² en los que las cooperativas incorporadas al proyecto APOCOOP intercooperen entre ellas bajos los principios señalados (sin ánimo de lucro entre ellas), encaminadas hacia formas superiores de organización en los territorios donde se encuentran. Se lograría así una fortaleza importante que pueda incidir de forma significativa en la conformación del valor, en el encadenamiento, para alcanzar una distribución

equitativa y justa del valor añadido, en cada eslabón que conforman el encadenamiento (evitando repetir cálculos, que recarguen los márgenes de ganancia), hasta los destinos finales, como el mercado interno y alcanzar la competitividad requerida en los mercados externos (CVE).

Resulta necesario trabajar con la demanda (mercado), realizar los estudios necesarios, en primer orden en la relación oferta-demanda-

oferta, sobre la base que ambas variables conforma un ciclo y se manifiesta una interacción entre ellas. Lo anterior conllevará decisiones tales como hacer correlacionar la producción con la demanda, cubrir vacíos no cubiertos por la producción agrícola, falta de un surtido adecuado, oportuno y sistematicidad en la oferta, inocuidad de los alimentos, así como continuar interactuando entre la producción y la demanda.

Figura 1. Encadenamiento productivo-valor (Mapa de Proceso)



Fuente: Elaborado por los autores

Aspectos metodológicos y principios a tener en cuenta en las diferentes actividades de Intercooperación.

Determinados principios y aspectos metodológicos básicos son establecidos de inicio y caracterizando el Proyecto APOCOOP, (Convenio General), los cuales definen la filosofía del mismo y sobre los cuales se erigirá el andamiaje en cada territorio, atendiendo a sus particularidades y líneas específicas de intercooperación. A la vez, cada línea de intercooperación basadas en estos principios generales establece sus particularidades de funcionamiento, es decir, la relación e interacción dialéctica de lo general a lo particular, para

posteriormente ir de lo particular a lo general, así de forma continua el Proyecto se retroalimenta, se enriquece y desarrolla cualitativamente en espiral.

De acuerdo a las realidades objetivas (comportamiento, resultados prácticos), de la interacción, teoría-practica-teoría, el proyecto genera su propio mecanismo de enriquecimiento, a través de los cambios cualitativos que establece la práctica en los territorios. De igual forma, el Proyecto conlleva a la creación de una serie de líneas de intercooperación de acuerdo a las necesidades, requerimiento y particularidades de cada territorio. Las líneas constituyen la manifestación concreta de las respuestas a las necesidades y requerimiento de

las cooperativas que integran APOCOOP. A través de estas líneas se materializa la realización del Proyecto en función de los objetivos trazado. A tales efectos se establece un Convenio marco entre las cooperativas que integran el Proyecto APOCOOP, de acuerdo a las características del territorio, donde se sientan los deberes y derechos de las parte, sustentados sobre las bases legales que acompañan dicho Proyecto.

Líneas de intercooperación

Resulta importante no solo referirse al qué, sino al cómo llevar a vías de hecho o materializar la realización de los principios sobre los cuales se sustenta el APOCOOP, sobre las relaciones económicas que se establecerán entre las cooperativas que integran el Proyecto, sin dejar de tener presente las características, las particularidades de cada línea de intercooperación y las de cada territorio. A continuación se ofrecen ideas y algunos elementos de cómo proceder en la práctica:

a) Actividad de preparación de tierra.

- Los gastos incurridos en el proceso de preparación de tierra por el equipo e implementos de propiedad colectiva, se cobrarán al costo a quien reciba el servicio, sin margen de ganancia alguno. A tales efectos se llevará un centro de costo por este servicio prestado, abierto de forma individual, para cada una de las cooperativas integrantes de APOCOOP.
- La cooperativa que tenga bajo su custodia el equipamiento llevará este centro de costo donde serán registrados todos los gastos incurridos por el uso del equipo tales como: mantenimiento, reparaciones, combustible, depreciación, entre otros y gastos de salarios del operador. El costo del servicio se calculará por un coeficiente total de gastos:

costos/hectáreas; el cual será aplicado a las hectáreas de preparación de tierras realizada para cada cooperativa que recibe el servicio.

- Cuando sean utilizados medios que no pertenecen al proyecto, pero que pertenecen a las cooperativas, se aplicarán los mismos procedimientos descritos anteriormente.

b) Actividades de transportación y comercialización.

- Los gastos incurridos en la transportación de productos agropecuarios, insumos productivos y otros, relacionados directamente con la producción agropecuaria de las cooperativas que integran APOCOOP, se calcularán al costo, sin margen de ganancia.
- La cooperativa que tenga bajo su custodia el medio de transporte llevará un centro de costo en el que serán registrados todos los gastos incurrido por el uso del equipo tales como: mantenimiento, reparaciones, combustible, depreciación, entre otros y gastos de salarios del chofer. El costo del servicio se calculará a partir de un coeficiente total de gastos: costos/ton/km; el cual será aplicado de acuerdo a las toneladas transportadas, teniendo presente la distancia en km desde cada cooperativa, hasta el punto de entrega o destino.
- Cuando sean utilizados medios de transporte que no pertenecen al proyecto, se aplicarán los mismos procedimientos descritos anteriormente.

c) Actividades de beneficio y minindustria.

- Los productos beneficiados y/o procesados por la línea de la minindustria, propiedad colectiva de los integrantes de APOCOOP, sin duda incurren en gastos directos e

indirectos de producción y, además, se agrega valor durante el proceso.

- La cooperativa que tenga bajo su custodia la planta de beneficio o la minindustria, llevará un centro de costo en el que se registrará todos los gastos incurridos tales como: compra de materia prima (productos agrícolas al costo: costo de producción agrícola del producto, identificado por cada cooperativas productora, más costo de transportación ton/km).

De prestarse algún servicio a terceros (entiéndase no cooperativas que forman parte del Proyecto APOCOOP), se cobrará con el margen de ganancia establecido y el resultado neto formará parte de las ganancias colectivas que será distribuida entre las cooperativas integrantes del Proyecto, de acuerdo a su participación.

La producción terminada de la planta de beneficio o la minindustria se venderá a los diferentes destinos de acuerdo a los precios oficiales establecidos y, una vez deducidos los gastos totales (costo materia entrada a la planta + todos los gastos de producción generado por el beneficio + gastos de transporte a lugares de destino final), resultaría un nivel de ganancia. Este nivel de ganancia neto, el cual se distribuiría en forma proporcional a las cooperativas, que integra APOCOOP, de acuerdo al volumen de producción que cada cooperativa entregó para las actividades de beneficio y mini industria, que deja un porcentaje de la ganancia (por definir o acordar con la planta industrial), para los trabajadores de dicha planta, bajo la consideración de que estos trabajadores no sean miembros de las cooperativas durante el tiempo que dure el proyecto y se estudie durante este período si

finalmente se incorporan o no como cooperativistas.

La comercialización de la producción agrícola fresca que no transita por el beneficio o transformación industrial, es destinada al mercado interno o la exportación. Serán vendidos a los diferentes destinos de acuerdo a los precios oficiales establecidos y, una vez deducidos los gastos totales (costo de producción agrícola + envases + gastos de transporte a lugares de destino final + otros gastos), resultaría un nivel de ganancia neto que se distribuiría en forma proporcional a la participación de cada cooperativa que integra el Proyecto APOCOOP.

Nuevas modalidades de intercooperación

Comercialización (cooperativas: CCS. Antero Regalado, CPA. Wualdo Díaz Fuente y CCS. Frank País García, del Municipio Güira de Melena, provincia Artemisa)

Esta experiencia es desarrollada a partir de la necesidad de propiciar el desarrollo de las fuerzas productivas y la propia iniciativa generada en el Municipio de Güira, la cual se encuentra en proceso de ser incorporada al Proyecto APOCOOP. Esta nueva modalidad de Intercooperación que genera el encadenamiento productivo-valor (hasta la comercialización directa), constituye una alternativa prometedora y sienta bases para encauzar una vía hacia formas superiores de organización agrícola.

Esta experiencia encierra como objetivos fundamentales los siguientes:

1. Garantizar una oferta estable a la población, durante todo el año, de productos agropecuarios.
2. Incidir en la baja de los precios actuales del mercado minorista de alimentos en la capital y establecer precios de ventas minoristas competitivos que sirvan de referencia

provincial y nacional, que estimulen la reducción de estos en sentido general.

3. Vender productos beneficiados de mayor valor agregado que los actuales.
4. Incrementar la oferta a la población, reinvertiendo parte de las utilidades trimestrales que se alcancen en el desarrollo y mejora de la instalación con nuevos productos semielaborados, elaborados, congelados, entre otros, con mayor valor agregado y durabilidad.
5. Vender en el mercado de forma minorista más del 90% de los productos recibidos y el resto (10%), a puntos de ventas y carretilleros.
6. Fomentar una mayor demanda de productos a las cooperativas que administran el mercado, lo que influirá en el crecimiento de sus producciones agrícolas por parte de los productores.
7. Reducir las pérdidas por mermas y deterioro de los productos a comercializar.
8. Eliminar la intermediación especulativa en el proceso de producción y comercialización de productos agropecuarios.

La intercooperación de las cooperativas agrícolas, bajo esta nueva modalidad de mercado arrendado, se extiende más allá de la propia coordinación cooperada de la administración y sostenibilidad del mercado situado en ciudad de La Habana.

Esta forma de intercooperación desborda los objetivos fundamentales señalados y el efecto se hace extensivo a aspectos tales como: acerca y conduce a compatibilizar la producción con la demanda; sistematiza la oferta; crea un encadenamiento productivo-valor; hace corresponder precios con resultados teniendo presente la relación ingreso-precio de la población; logra mayor valor agregado

(beneficio-transformación-calidad); vincula las utilidades a las cooperativas que administran de forma intercooperada el mercado, a los que trabajan directamente en el mercado (que son socios-cooperativistas, de esta modalidad de intercooperación), y establece un fondo para el desarrollo del mercado.

Dicha forma de intercooperación para lograr los efectos extensivos conlleva:

- Ajustar el plan de siembra y de producción para cada mes, año, en estas cooperativas, según las necesidades del mercado (población, industria), bajo esta nueva gestión y cumplir con el encargo estatal como primera prioridad.
- Incrementar las áreas de producción y los rendimientos para garantizar el crecimiento de los suministros de forma estable al mercado.
- Garantizar una distribución eficiente desde el productor hasta el consumidor final, reduciendo los ciclos de reaprovisionamiento y ajustando los niveles de abastecimientos a los niveles de ventas diarios.
- Poner precios máximos a los productos mensualmente, los que se fijarán por acuerdo de las cooperativas que administran el mercado.
- Fiscalizar diariamente el funcionamiento del mercado y el resultado alcanzado.
- Establecer el lugar de beneficio de los productos a comercializar, proyectando el incremento de su capacidad para lograr mayor valor agregado paulatinamente.
- Realizar la distribución mensual de las utilidades que generen la gestión comercial del mercado, destinando el 60% para las cooperativas que administran el mercado, el 30% para los trabajadores del mercado y el 10% destinarlo al fondo del desarrollo del mercado.

Esta modalidad encierra como misión demostrar que existen capacidades no explotadas en el sector agropecuario, así como la posibilidad de garantizar un suministro y comercialización estable, con precios minoristas finales justos y más acordes al poder adquisitivo de la población. Además, lograr obtener un margen de ganancia apropiado por la vía de los ingresos por las ventas totales (mayor volumen de venta, mayor masa de ganancia total, difiere de obtener elevado nivel de ganancia por levada tasa de ganancia por producto), una vez deducidos los costos (a lo largo de toda la cadena), que estimule a todos los asociados (productores agrícolas, comercializadores).

La intercooperación cooperativa entre cooperativas agrícolas enmarcada bajo la concepción que se proyecta y desarrolla por el Proyecto APOCOOP en los diferentes territorios involucrados, constituye una respuesta al propio desarrollo de las fuerzas productivas desde la base, la cual demanda nuevas formas organizativas superiores y propicia el desarrollo de las relaciones horizontales.

Esta nueva modalidad de intercooperación se diferencia sustancialmente de las variantes tradicionalmente identificadas como intercooperación, ya que la nueva concepción no centra como objetivo el ánimo de lucro, que suele propiciar la existencia de perdedores y ganadores, sino de ganar-ganar, a lo largo de todo el encadenamiento productivo, hasta el consumidor directo, teniendo presente los intereses económicos-sociales, a través del ciclo: producción, distribución, cambio y consumo.

Notas:

¹ Durante los años 1963-64, aproximadamente, bajo la Dirección del Ministerio de Industria se instrumentó y organizó una forma de organización territorial (Municipal). Identificada por sus siglas SILO (Sistema Integrado Local Organizado), que

agrupaba a las diferentes unidades de producción, talleres, etc., que pertenecían indistintamente a diferentes Empresas Consolidadas, que a la vez se encontraban supeditadas de forma vertical al Ministerio de Industria. Los Directores o Jefes de Unidades Productivas dentro del territorio se organizaron bajo este tipo de estructura no institucional, pero con reconocimiento legal y atribuciones, en busca de las soluciones a los problemas, que mucho de ellos encuentran solución dentro del territorio, sin necesidad de acudir y depender de la subordinación vertical evitando trámites burocráticos y que dilatan las soluciones.

² Mapa de Procesos, como la representación gráfica una vez identificados los diferentes eslabones que conforman la cadena, su secuencia lógica y concatenada, localizar los eslabones precedentes y posteriores (hacia atrás, hacia delante y los lados), mostrando la relación entre ellos y con el exterior.

Referencias:

- Alemán S., Betancourt R. & Figueroa, V. (1965). *Bosquejo histórico del proceso de cooperación socialista de la agricultura cubana*. La Habana: Editorial Política.
- Martí J. (1981). Con todos y para el bien de todos. Discurso 26 de noviembre de 1891. Obras Completas. Tomo 4. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Marx C. (1983). El Capital. Obras completas. Tomo I. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Peña, L. & Nova, A. (2017). *Agroindustria y cadenas globales de valor: escenarios para Cuba*. Proyecto Gainesville-Universidad de la Florida y Universidad de La Habana (CIEI) Washington.
- Prego, J., Nova, A. & Robaina, L. (2017). Formas de integración cooperativa y sus principales técnicas de realización. La intercooperación cooperativa. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 5 (3), pp. 85-99.
- Valdés J. (2010). *Los procesos de organización agraria en Cuba 1959-2006*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Villegas R. (1999). *Las UBPC como forma de realización de la propiedad social en la Agricultura Cubana*. Universidad de Granma.