

Planeación Estratégica para la producción de *Musa sapientum.L* en la Empresa Agropecuaria “Cubaquivir”.

Autores: Ing. Sergio Carrodegua Díaz; MSc. Frank Leidis Espinosa Rodríguez; MSc. Andrés Loreto Días Pita, Ing. Antonio Ochaga Moro

Universidad de Pinar del Río, Cuba

e-mail: frankl@af.upr.edu.cu

RESUMEN

El Trabajo se realizó en la Empresa agropecuaria “CUBAQUIVIR”, ubicada en el Km. 2 ½ de la carretera “Paso Quemado a Los Palacios”, en la región centro Sur del propio Municipio. El mismo tiene como objetivo diseñar una estrategia para la gestión del proceso de producción del cultivo del plátano. A partir de la caracterización realizada se define la estrategia con el plan de acción para la producción eficiente del cultivo del plátano, arribando a la conclusión de que la Empresa de cultivos varios “Cubaquivir” se desarrolla en un entorno complejo donde prevalece la incidencia de los factores externos e internos, los cuales definen la estrategia a seguir, diseñada para aumentar la eficiencia productiva dentro de la dirección estratégica empresarial a partir de un plan de acción que permite una gestión eficiente del sistema de producción integral del cultivo.

Palabras Claves: *Estrategia, Gestión de proceso, Cultivo del Plátano, Musa*

SUMMARY

The investigation was developed in the agroindustrial company “CUBAQUIVIR”, located on the Km. 2 ½ road to “Paso Quemado a Los Palacios”, with the objective of design a gestion strategy process for the production of bananas. Apart from the realized characterization it was defined the strategy with the action plan for efficient production of bananas, reaching to the conclusion of that the company of different cultivation “Cubaquivir” is developed in a complex environment where the incidence of the external and internal factors is a privilege, which define the strategy to use or follow, designed to increase the productive efficiency inside the company’s strategically management apart from a action plan which permit efficient gestion of cultivation integral production system.

Key Word: *Strategy, Proses Management, Plantain Crop, Musa*

1. Introducción

En Cuba las viandas ocupan un papel muy importante en la alimentación de la población y dentro de ellas el plátano tiene un lugar significativo por sus propiedades gustativas y nutrimentales, por tal razones es de gran importancia alcanzar en las cosechas altos rendimientos y frutos de mayor calidad.

Al triunfo de la Revolución, el cultivo de plátano, se encontraba sembrado en miles de pequeñas parcelas para el autoabastecimiento de los campesinos, (el sector más pobre del País en ese momento), esta situación se mantuvo de forma extensiva, hasta 1970, donde se alcanzó el nivel más bajo de todo el periodo revolucionario con solo 88868t. Después del año 1970 y durante esa década, por iniciativa del Comandante en Jefe, se acomete el desarrollo del plátano fruta en Occidente, y en particular en la empresa Artemisa.

A lallegada del periodo especial en la década de los 90, producto del derrumbe del campo socialista, las producciones de plátano en el país mermaron considerablemente hasta el punto de llegar a una profunda crisis. Otros de los factores que afectaron y aún afectan, estas producciones, son las plagas, así como el cambio climático, en especial los huracanes y sequías en la zona occidental.

La agricultura como sistema multidisciplinario e integral requiere del conocimiento y la aplicación de diversas ciencias, cuyos aspectos de estudio influyen decisivamente sobre la sostenibilidad de la producción agrícola y conservación del medio ambiente.

El papel del sector agrícola en el mundo ha sido significativo por su carácter socio económico y multidimensional. A pesar de que la importancia actual de la agricultura en la economía de los países desarrollados no es tan pronunciada como en la de los países subdesarrollados, está no deja de ser indispensable para el desarrollo y crecimiento de los pueblos, ya que abandonarla representaría un alto costo para la integridad nacional de cada país. Sin embargo, el desarrollo de la agricultura se ve afectado por diversos dilemas que condicionan y obstaculizan su crecimiento como son: la seguridad alimentaria, el crecimiento poblacional, la tenencia de la tierra, la productividad, los recursos naturales y el medio ambiente. Estos en su conjunto son problemas que no solo afectan al sector agrícola, sino que también repercuten en el bienestar y desarrollo de los demás sectores productivos, sociales económicos y políticos de cada país.

El problema del incremento poblacional, y el consecuente aumento en la demanda de alimentos, requiere soluciones innovativas que contribuyan a una mayor producción. Entre las posibilidades con futuro se encuentran los sistemas de cultivo en combinación de especies, cultivos intercalados y cultivos en altas densidades.

En los momentos actuales la economía cubana transita por cambios estructurales y a raíz del VI Congreso del PCC, la producción de alimentos juega un papel importante en la sustitución de importaciones al país así como, elevar las exportaciones, planteando esta necesidad con el menor costo

posible, la máxima dirección del país en el acto central en conmemoración del día de la rebeldía nacional, en la provincia de Camagüey.

Las empresas agrícolas encuentran el desafío de producir alimentos a través de estrategias que permitan una producción rentable y eficiente de los procesos productivos, haciendo hincapié en la gestión agrícola integrada de los componentes de estos sistemas y en la conservación del suelo, del agua, de la energía y los recursos naturales y biológicos.

Las empresas agropecuarias, en especial las que tienen como objeto la producción de alimentos, enfrentan el reto de alcanzar mayor producción con mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones y para ello se necesita un nuevo enfoque en los procesos de gestión y en la estrategia productiva que desarrollan. En este sentido, la Empresa Agropecuaria “Cubaquivir” del municipio de Los Palacios, desarrolla su sistema de producción, fundamentalmente, en los cultivos, dentro de los cuales el plátano juega un papel importante.

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar una estrategia para la gestión del proceso de producción del cultivo del plátano, en la Empresa Agropecuaria “Cubaquivir” del municipio Los Palacios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Caracterizar la Empresa Agropecuaria “Cubaquivir” y el proceso de gestión de la producción del cultivo del plátano.
2. Definir la estrategia para la gestión de proceso de producción del cultivo del plátano en la Empresa Agropecuaria “Cubaquivir”.
3. Establecer el plan de acción para la implementación de la estrategia para la gestión de proceso de producción del cultivo del plátano en la Empresa Agropecuaria “Cubaquivir”.

2. MATERIALES Y MÉTODOS.

2.1 Novedad Científica de la investigación

La novedad científica de la investigación, radica en el diseño de una estrategia para la gestión del proceso de producción del cultivo del plátano en la Empresa de cultivos varios “Cubaquivir” del municipio de Los Palacios, adecuada a las condiciones edafoclimáticas y socio-económicas en que ocurre el proceso de producción.

2.2 Métodos de investigación

2.4.1 Métodos Empíricos:

- Observación científica: Se utilizan para la toma de información referente a los principales indicadores de valoración socio-económico-ambiental mediante dos técnicas fundamentales.

Técnicas:

- Entrevistas
- Encuestas

Técnicas:

- Tablas de resúmenes estadísticos.
- Estudios de tendencia

2.4.2 Métodos Teóricos

➤ **Históricos:** Aplicado para reseñar el desarrollo de las actuales valoraciones del comportamiento y tendencias de las producciones del cultivo del plátano en condiciones específicas.

➤ **Lógicos:**

✓ *Dialéctico:* Se tendrán en cuenta los factores de todo tipo que han condicionado el desarrollo de las actuales valoraciones.

✓ *Sistémico:* Se desarrollará para considerar los elementos económicos, sociales y ambientales que determinan la concepción sistémica del proceso productivo.

✓ *Modelación:* Se empleará para representar, a partir de identificar los principales elementos e indicadores que indican la ineficiencia en el sistema de producción del cultivo del plátano en condiciones específicas.

Procedimientos:

✓ Análisis y síntesis.

✓ Abstracción e integración

2.5 Metodología de investigación

Objetivo 1: Caracterizar la Empresa de cultivos varios “Cubaquivir” y el proceso de gestión de la producción del cultivo del plátano.

Se realizará un diagnóstico de la entidad y los procesos de gestión de la producción del cultivo del plátano teniendo en cuenta:

- Entorno general
- Entorno empresarial
- Macroentorno o entorno general imperativo
- Microentorno o entorno particular
- Entorno competitivo

Objetivo 2: Definir la estrategia para la gestión de proceso de producción del cultivo del plátano.

La definición de la estrategia para la gestión de proceso de producción del cultivo del plátano se realizará a partir del procedimiento de la matriz DAFO. Quizás esta sea una de las técnicas más conocidas, debe su nombre a que divide las observaciones de acuerdo a fuerzas pro y fuerzas contra, tanto internas como externas, denominando a las fuerzas contra Debilidades (interno) y Amenazas (externo) y a las pro Fortalezas (interno) y Oportunidades (externo).

Planteamiento del Problema Estratégico General (ADFO): Podemos plantear este aspecto, partiendo de los resultados de la Matriz, de la siguiente forma:

Si sobre la organización están influyendo determinadas amenazas (la de más impactos) y si no se atenúan o resuelven las debilidades (las de más impactos) aunque contemos con determinadas fortalezas (las de más impactos) no se podrán aprovechar las oportunidades (las de más impactos).

Solución Estratégica General (OFDA): Se procede igual que en el aspecto anterior combinando de otra forma los elementos:

Si sobre la organización están influyendo determinadas oportunidades y nos basamos en nuestras fortalezas para aprovecharlas y si se reducen o eliminan las debilidades estaremos en mejores condiciones de resistir las amenazas.

Combinando los cuadrantes se pueden establecer conjuntos interesantes para el estudio, pero además como le hemos dado valor (hemos medido, dado un rango) las observaciones estas son ahora susceptibles de análisis estadístico.

La matriz DAFO tiene el inconveniente de valorar las observaciones de acuerdo a la relación entre ellas, sin tomar en consideración el peso relativo que cada causa tiene sobre las demás ni sobre el objetivo general.

Objetivo 3: Establecer el plan de acción para la implementación de la estrategia para la gestión de proceso de producción del cultivo del plátano.

Para ello se tendrá en cuenta integrar a la lista de las acciones escogidas / recursos / restricciones en un Plan Global de Acciones Coordinadas. Especificar en el Plan:

- a) secuencia / prioridad / interdependencia de acciones. Frecuentemente, es más eficaz actuar sobre las fuerzas CONTRA: disminuir resistencias al cambio sin despertar reacciones defensivas contrarias.
- b) objetivo: finalidad / meta de cada acción
- c) tareas o actividades: subdivisiones de cada acción
- d) quien es el ejecutor o responsable de cada acción
- e) cuando: fechas, épocas, duraciones, fechas-límite.
- f) donde: lugar donde se realizarán las acciones / tareas
- g) como: métodos y procedimientos.
- h) cuánto: recursos de personal, material, dinero, a movilizar. prever el modo de obtenerlos
- i) observaciones: cuidados, detalles especiales (principalmente cuando hubiera riesgos implícitos)

3.6 Valoración del impacto ambiental, económico y social de las propuestas.

La valoración del impacto ambiental, económico y social de las acciones propuestas, para la gestión de proceso de producción del cultivo del plátano, se realizó partiendo de criterios teóricos que fundamentan el uso adecuado de tecnologías para la producción agrícola, en especial las que requiere el sistema de producción de plátano en la Empresa Agropecuaria “Cubaquivir”, como fundamento de los procesos de gestión general que esta realiza.

3. ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DE LA EMPRESA AGROPECUARIA “CUBAQUIVIR”.

Se realizó un taller con productores, especialistas y decisores relacionados con la producción de plátanos en la Empresa Agropecuaria “Cubaquivir”, con el objetivo de fundamentar los principales problemas que inciden en el cumplimiento de los planes de producción y que atentan con incrementar los niveles productivos de manera sostenible, así como las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que presenta la Base Productiva, en consonancia con la nueva política económica y social del país, en el marco de la implementación de los Lineamiento del Partido Comunista de Cuba.

3.2.1. Análisis de la DAFO

Las fortalezas que más aprovechan las oportunidades y evaden amenazas son:

- Existen suelos adecuados para la producción.
- Disponibilidad de semillas.
- Fuerza de trabajo necesaria.
- Implantación de un sistema de pagos.
- Adecuada estructura organizacional.
- Entidad sólida económica y financiera.
- Capacidad y experiencia de los directivos y especialistas

Las debilidades que más desaprovechan las oportunidades y no evaden amenazas son:

- Deficiente manejo de riego.
- Falta de capacitación para la producción del plátano.
- Insuficientes medidas de conservación del suelo.
- Degradación de los suelos.
- Insuficiente disponibilidad de equipos de trabajo y herramientas.
- Carencia de estudio de mercado y plan de marketing

Del entorno se reconoce que las principales oportunidades son:

- El apoyo del MINAG.
- Alta demanda de la población de alimentos frescos y de calidad.
- Existencia de un mercado seguro
- Interés del estado por el desarrollo de las empresas agropecuarias
- Existencia de una estación de protección de las plantas.
- Relaciones con centros de investigaciones.
- Facilidad de financiamiento.
- Vinculación con los estudiantes universitarios en la producción.

También del entorno se identifican las siguientes amenazas:

- Afectaciones producidas por el cambio climático.
- Disponibilidad de recursos limitada.
- Ataque permanente de plagas.
- Aguda situación económica internacional.

- Limitación en la adquisición de nuevas tecnologías.

La matriz DAFO evidencia que la empresa a pesar de ser una organización sólida económica y financiera no posee una capacidad fuerte para enfrentar el desarrollo sostenible de la producción de plátanos, pues las debilidades frenan el impacto de las fortalezas, además es muy llamativo que el entorno para la organización es adverso, poco favorable para un mayor desempeño. Por todo lo anterior la empresa se ubica en el cuarto cuadrante de la matriz en una zona de reorientación o adaptativa.

3.2.2. Problema estratégico general (PEG)

Si continúa el deficiente sistema de riego, la falta de capacitación para la producción del plátano, las insuficientes medidas de conservación del suelo, la degradación de los suelos, la insuficiente disponibilidad de equipos de trabajo y herramientas y carencia de estudio de mercado y plan de marketing, **teniendo en cuenta las** afectaciones producidas por el cambio climático, con las afectaciones de fenómenos meteorológicos, la disponibilidad de recursos limitada, la posible aparición de enfermedades que inciden en los resultados finales de la producción en cuanto a calidad y rendimiento, la aguda situación económica internacional y limitación en la adquisición de nuevas tecnologías, **no se podrá utilizar al máximo** la existencia de suelos adecuados para la producción sostenible del cultivo del plátano, la disponibilidad de semillas, la fuerza de trabajo necesaria, la implantación de un sistema de pagos, la adecuada estructura organizacional, la entidad sólida económica y financiera y la capacidad y experiencia de los directivos y especialistas **para aprovechar** el apoyo del MINAG, poder proveer a la población de alimentos frescos y de calidad, la existencia de un mercado seguro, el interés del estado por el desarrollo de las empresas agropecuarias que garanticen una seguridad alimentaria del país, la existencia de una estación de protección de las plantas, la relaciones con centros de investigaciones, la facilidad de financiamiento y la vinculación con los estudiantes universitarios en la producción.

3.2.2. Solución estratégica general (SEG)

La existencia de suelos adecuados para la producción sostenible de plátanos, la disponibilidad de semillas, la fuerza de trabajo necesaria, la implantación de un sistema de pagos, la adecuada estructura organizacional, la entidad sólida económica y financiera y la capacidad y experiencia de los directivos y especialistas **aprovechando** el apoyo del MINAG, para poder proveer a la población y otros clientes, de alimentos frescos y de calidad, la existencia de un mercado seguro, el interés del estado por el desarrollo de las empresas agropecuarias, la existencia de una estación de protección de las plantas, la relaciones con centros de investigaciones, la facilidad de financiamiento y la vinculación con los estudiantes universitarios en la producción, **evadimos** afectaciones producidas por el cambio climático, la disponibilidad de recursos limitada, la posible aparición de enfermedades, la aguda situación económica internacional y limitación en la adquisición de nuevas tecnologías en la proporción costo-beneficio, **podremos mejorar** el deficiente sistema de riego, la falta de capacitación para la producción del plátano, las insuficientes medidas de conservación del suelo, la degradación de los suelos, la insuficiente disponibilidad de equipos de trabajo y herramientas y

carencia de estudio de mercado y plan de marketing que inciden en la actual situación que presenta la empresa.

Grupos implicados internos

- Consejo de Dirección de la Empresa.
- Consejo Técnico Asesor.
- Comisión de Cuadros.
- Comisión de FORUM.
- ANECC (Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba).
- Comité y Núcleos del PCC.
- Buró y Secciones Sindicales.
- Comité de Expertos.

Grupos implicados externos

- PCC y Gobierno Provincial y Municipal.
- Delegación Municipal del MINAG.
- Delegación Provincial del MINAG.
- Sindicato Agropecuario y Forestal Provincial.
- CITMA (Delegación territorial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente).

Factores clave para el éxito

- Capacidad y experiencia de los directivos y especialistas.
- Estabilidad de la fuerza laboral.
- Experiencia y tradición en el cultivo del plátano.
- Infraestructura técnico productiva.
- Perfeccionamiento Empresarial.

Opciones estratégicas

- Alcanzar la eficiencia óptima en los indicadores productivos.
- Desarrollar los medios de comunicación interna y externa
- Modernizar los equipos de transporte e instalaciones.
- Elevar la capacidad técnica de la fuerza laboral y hacer mejor uso de la información.
- Potenciar al máximo el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Áreas de resultados clave (ARC)

- Recursos Humanos.
- Producción agrícola.
- Logística y Comunicación.
- Economía.
- Comercialización.

3.2.3. Objetivos estratégicos por áreas de resultado clave (ARC)

ARC. Recursos Humanos

1. Aumentar la efectividad del capital humano en toda la producción de plátano.

Indicadores

1.1- Se diseña e implementa el Sistema de Atención al Hombre en el 100% de la base productiva relacionada con la producción de plátano.

1.2- Se implementa el Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos en el 95% de la base productiva para el cultivo del plátano.

Criterios de Medida

Bien... Se diseña e implementa el Sistema de Atención al hombre en el 100% de las formas de producciones existentes y se aplica en el 95 % el Sistema de Gestión integrada de los Recursos Humanos.

Regular... Cuando se diseña e implementa el Sistema de Atención al Hombre entre el 90% y el 99% de las áreas dedicadas a la producción de plátano y se implementa el Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos entre el 86 y el 94 % de las áreas.

Mal... Cuando no se alcanza el 90 % en la implementación del Sistema de Atención al hombre, ni el 85% del Sistema de Gestión Integral de los Recursos Humanos.

Coordinador: Área de Recursos Humanos

ARC. Economía y Comercialización

2. Elevar los niveles de eficiencia económica de la empresa.

Indicadores

2.1- Incrementar los ingresos totales, con la participación de la producción de plátano, en un 3 % anual.

2.2- Incrementar la productividad anual en un 4% por encima del salario medio.

2.3- Aumentar las utilidades en un 10% anual.

2.4- Mantener y elevar la calidad de los procesos contables.

Criterios de medida

Bien... Cuando se cumplen los cuatro indicadores.

Regular... Si al menos un indicador no cumple con las cifras (%) establecidas.

Mal... Cuando se pierde la calidad de los procesos contables.

Coordinador: Área Económica.

3. Elevar la efectividad en las actividades de comercialización de la producción de plátano.

Indicadores

3.1- Mantener los clientes actuales y captar clientes nuevos.

3.2- Alcanzar la certificación de las normas ISO 9000 de la producción de plátano

Criterios de medida

Bien... Cuando se cumplen los dos indicadores.

Regular... Cuando disminuye el número de clientes.

Mal... Si no se alcanza la certificación de las normas ISO de las producciones.

Coordinador: Área de aseguramiento

ARC. Logística y Comercialización

4. Incrementar los niveles de eficiencia logística en la empresa.

Indicadores

4.1- Mantener activo el parque de equipos de transporte y de las instalaciones en un 90%.

4.2- Implementación de los avances científicos-tecnológicos en el 100% de las áreas dedicadas al cultivo del plátano.

Criterios de medida

Bien... Implementación de los avances científicos-tecnológicos en el 100% de las áreas dedicadas al cultivo del plátano y se mantiene activo el parque de equipos de transporte y las instalaciones en un 90%.

Regular... Cuando no se alcanzan los índices establecidos para el cumplimiento del indicador 1 sobre el mantenimiento activo del parque de equipos y transporte y de las instalaciones en un 90% y Implementación de los avances científicos-tecnológicos en el 100% de las áreas dedicadas al cultivo del plátano.

Mal... No se implementan los avances científicos-tecnológicos en el 100% de las áreas dedicadas al cultivo del plátano y el parque de equipos de transporte y las instalaciones no responde a las exigencias de producción

Coordinador: Logística

ARC. Producción agrícola

5. Elevar la eficiencia de los indicadores productivos.

Indicadores

5.1- Disminuir las pérdidas hasta un número menor o igual al 2% de la producción planificada.

5.2- Elevar los volúmenes de oferta mensualmente.

5.3- Incrementar la diversificación de los productos agrícolas en las áreas destinadas a la producción de plátano.

Criterios de medida

Bien... Cuando se cumplen con los 3 indicadores.

Regular: Cuando se cumplen al menos 2, sin tener pérdidas en la producción estimada

Mal... Cuando no se logra mantener la oferta y se presentan pérdidas en la producción planificada.

Coordinador: Área de dirección técnica productiva.

3.3. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL CULTIVO DEL PLÁTANO DE LA EMPRESA AGROPECUARIA “CUBAQUIVIR”

Las organizaciones poseen conductas y creencias que son compartidas por la mayoría de los miembros de la misma, a ello se le denomina valores compartidos. Hoy se reconoce que en la empresa existen y deben potenciarse los siguientes valores: Disciplina, Patriotismo, Liderazgo, Cooperación, Solidaridad, Dignidad y Colectivismo.

PERÍODO DE EVALUACIÓN

Se determinó que para el desarrollo de la actividad empresarial la estrategia se revise 4 veces al año, o sea, trimestralmente por parte del consejo de dirección de la empresa.

“El éxito de la Estrategia no depende solo de su diseño, se requiere de una ejecución eficiente y eficaz de la misma.”

Ejecuta fundamentalmente las siguientes actividades productivas y de servicios, amparadas en su objeto empresarial:

- Producir y comercializar a la población las producciones agropecuarias
- Mantener los volúmenes comprometidos con los organismos estatales.

Tabla 1: Plan de acción de la estrategia general de la empresa para la producción de plátano.

No	Objetivo	Tarea
1	<p>Aumentar la efectividad del capital humano en toda la producción de plátano.</p> <p>1.1- Se diseña e implementa el Sistema de Atención al Hombre en el 100% de la base productiva.</p> <p>1.2- Se implementa el Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el 95% de la base productiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnóstico de las necesidades humanas y materiales de los trabajadores. ➤ sistematización del Sistema de pago por los resultados finales. ➤ Capacitación del personal, según matrices de competencia laboral y en la conducción de la plantación de plátanos.
2	<p>Elevar los niveles de eficiencia económica de la empresa.</p> <p>2.1- Incrementar los ingresos totales, con la participación de la producción de plátano, en un 3 % anual.</p> <p>2.2- Incrementar la productividad anual en un 4% por encima del salario medio.</p> <p>2.3- Aumentar las utilidades en un 10% anual.</p> <p>2.4- Mantener y elevar la calidad de los procesos contables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confección y actualización la ficha de costo del cultivo del plátano en toda la base productiva. ➤ Implementación del cultivo extradenso, escalonado en las áreas de producción. ➤ Disminución de los niveles de infestación del cultivo por la incidencia de Sigatoka y otras plagas mediante medidas de manejo integrado de plaga. ➤ Control y fiscalización de las operaciones contables por área de responsabilidad. ➤ Interpretación adecuada de los Análisis Financieros de la Empresa y sus unidades en el C/D como herramienta eficaz de dirección.
3	<p>Elevar la efectividad en las actividades de comercialización de la producción de plátano.</p> <p>3.1- Mantener los clientes actuales y captar clientes nuevos.</p> <p>3.2- Alcanzar la certificación de las normas ISO 9000 de la producción de plátano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar la Estrategia de marketing en la Entidad. ➤ Introducción de nuevas tecnologías, que permiten aumentar los niveles de producción, calidad de los racimos y la reducción de los costos.

<p>4</p>	<p>Incrementar los niveles de eficiencia logística en la empresa.</p> <p>4.1- Mantener activo el parque de equipos de transporte y de las instalaciones en un 90%.</p> <p>4.2- Implementación de los avances científicos-tecnológicos en el 100% de las áreas dedicadas al cultivo del plátano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incrementar las soluciones de los problemas que se presentan en la producción de plátano y otras producciones, así como del parque de equipos a través del FORUM. ➤ Desarrollar el día de la técnica, para diagnosticar el estado técnico del parque y estimular la elevación del coeficiente técnico.
<p>5</p>	<p>Elevar la eficiencia de los indicadores productivos.</p> <p>5.1- Disminuir las pérdidas hasta un número menor o igual al 2% de la producción planificada.</p> <p>5.2- Elevar los volúmenes de oferta mensualmente.</p> <p>5.3- Incrementar la diversificación de los productos agrícolas en las áreas destinadas a la producción de plátano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recolección del total de los desechos sólidos en las diferentes unidades para la fabricación de compost. ➤ Aplicación de 12 kg por plantas de abonos orgánicos elaborados en la propia empresa. ➤ Establecer convenios con el Instituto de suelo para la certificación de abonos. ➤ Incrementar la producción de plátano por la tecnología extradensos en el 75% del área destinada a la producción de este cultivo. ➤ Tener presente la proporción costo-beneficio en las decisiones y estrategias de producción. ➤ Establecer la planificación, organización y control de las actividades a realizar en los cultivos según los instructivos técnicos y las cartas tecnológicas establecidas. ➤ Implementación de estrategias de manejo integrado de plagas en el 100% de las áreas de producción. ➤ Intercalamiento de cultivos de ciclo corto y mejoradores de suelo, en las áreas de plátano que tienen garantizado un sistema de riego. ➤ Uso de variedades que garantizan la variabilidad genética y un manejo adecuado en la propagación. ➤ Implementar medidas de conservación y mejoramiento, que reduzcan las plantas indeseables, la erosión y evaporación de los suelos. ➤ Combinar adecuadamente el uso de la tracción animal. ➤ Garantizar los nutrientes necesarios en el momento oportuno para alcanzar los rendimientos esperados. ➤ Establecer la siembra en la época establecida de acuerdo a la tecnología empleada. ➤ Establecer el drenaje en toda el área del cultivo y mantener una humedad del 75-80% en las plantaciones bajo riego durante todo su ciclo. ➤ Garantizar las actividades al racimo que reduzcan los daños mecánicos y mejoren el tamaño y coloración de los mismos. ➤

CONCLUSIONES

1. La Empresa de cultivos varios "Cubaquivir" se desarrolla en un entorno complejo donde prevalece la incidencia de los factores externos e internos, los cuales definen la Planeación estratégica de gestión de los procesos de la producción del cultivo del plátano, que esta desarrolla, y en especial la comercialización de las producciones contratadas con la base productiva.
2. La estrategia para la gestión del proceso de producción del cultivo del plátano, está diseñada para aumentar la eficiencia productiva dentro de la dirección estratégica empresarial, orientada a impulsar y promover el bienestar de los asociados en la base productiva, con una integración coherente de factores económicos, productivos, sociopolíticos y medioambientales.
3. El plan de acción que se propone permite una gestión eficiente del sistema de producción integral del cultivo del plátano con niveles superiores de eficiencia y eficacia, así como un uso racional de los recursos naturales.

BIBLIOGRAFÍA

- United Brandes. Guía práctica para el cultivo del banano. Multigrafiado. Ciudad de México 1975, Pg. 61.
- Rodríguez, 2005. Estudio del Impacto Ambiental del Proceso de Conservación Agroecológica del MINAZ en el municipio San Cristóbal. Pinar del Río-Cuba.
- Altieri A. M. et al., 1998. El Potencial De La Agroecología Para Combatir El Hambre En El Mundo En Desarrollo. IFPRI Visión 2020 Resumen 2020 No_ 55, OCTUBRE DE 1998. Disponible en Documentos Esteban Fernández. Soporte Magnético Universidad de Pinar del Río. O Disponible en <http://www.ifpri.org/spanish/2020/briefs/br55sp.htm> [Consultado el 14/12/2011].
- Altieri, M. A. 1995. Agro-ecología: Bases científicas para agricultura sostenible. Capítulo V: Diseñando agro-sistemas sustentables. CLADES. E.U.A. p. 70-72
- Altieri, M. 1996. El Estado del Arte de la Agroecología y su contribución al desarrollo rural en América Latina. 89-97 p. En: Agroecología y Agricultura Sostenible. Módulo 1. Agroecología: Bases históricas y teóricas Consorcio Latinoamericano sobre Agroecología y Desarrollo Social (CLADES). Centro de Estudios de Agricultura Sostenible del Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de La Habana (CEAS-ISCAH), 130 p.
- Altieri, M.A. 1997. Agroecología: Bases científicas para una agricultura sustentable. La Habana: Consorcio Latino Americano sobre Agroecología y Desarrollo CLADES-ACAO Pág. 249
- .PNUD. 1991. El Desafío del Medio Ambiente. Informe Anual Desarrollo Humano. New York, EUA. 10 p.
- Escarré, A. 1997. Ciencia de la Tierra y del Medio Ambiente. Equipo Oikos. Santillana Bachillerato. Madrid, España. 383 p.
- España. Agroinforma. com. (s.a.) El cultivo del plátano. [en línea]. Disponible en: <http://www.infoagro.com> Consulta: 20/3/05
- Garcia, L. 1996. Elementos de Agroecología. 91-98 En: Agroecología y Agricultura Sostenible. Módulo 2. Agroecología: Bases históricas y teóricas Consorcio Latinoamericano sobre Agroecología y Desarrollo Social (CLADES). Centro de Estudios de Agricultura Sostenible del Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de La Habana (CEAS-ISCAH), 139 p.
- Montero, N., Pérez Reyes, C. 2002. Reseña del uso y manejo agroecológico de los suelos, situación actual. (II seminario internacional de cooperativas universidad de La Habana. noviembre 13, 14 y 15, 2002.) Disponible en: www.gacicuba.net/manejo.htm Consulta 23/3/05
- Norberto, S.; Macarrein, O.; Paredes, H. (s.a.). Análisis Socioeconómico y Tecnológico de los Sistemas Productivos [en línea]. Disponible en: <http://www1.unne.edu.ar/cyt/sociales/s-004.pdf>. Consulta: 20/3/11
- Odum H.T. (1988). Sistemas de Agricultura. htm "Environmental Systems and Public Policy" Economics Program. University of Florida, [en línea]. Disponible en: <http://www.chapingo.uruza.edu.mx/> Consulta: 20/3/05
- José M. alvarez Acosta... **TECNOLOGÍA PARA PROTEGER AL PLÁTANO** - (EPS, 21/06)... <http://www.platano.minagri.gov.cu>
- Belalcázar, C. S., Merchan, V. V. M., Baena, A. M., Valencia, M. J. A. 1990. Efectos de la época y el grado de defoliación sobre la producción. p 77-85. in: Belalcázar, C.S. et al. Generación de

- tecnología para el cultivo y producción rentable de plátano en la zona cafetera central colombiana. Creced Quindío, ICA Armenia, RegionalNueve. (Informetécnico).
- Belalcázar, C. S., Baena, A. A., Valencia, J. A., Martínez, G. A. 1990. Estudios sobre densidades de población p 63-76. in: Belalcázar C.S. et al. Generación de tecnología para el cultivo y producción rentable de plátano en la zona cafetera central colombiana. Creced Quindío, ICA Armenia, Regional Nueve. (Informe técnico).
 - Ansoff, H. I. y Hayes, R. L. "Introducción en ANSOFF H. I. Deckler, R. P. y Hayes, R. L. "El planteamiento estratégico". TRILLAS. México, 1983. página 9.
 - Ansoff H. I. Deckler, R. P. y Hayes, R. L. "El planteamiento estratégico". TRILLAS. México, 1983. página 51.
 - Bueno, E. "Dirección estratégica de la empresa". Madrid. PIRAMIDES, 1991.
 - Hamermesh, R. G. "Planeación estratégica". Editorial LIMUSA, 1994. página 22.
 - Hax, A. y Majuf, N. "Gestión de empresa con una visión estratégica". Santiago de Chile. DOLMEN. 1993. página 20.
 - Hidekei, Y. "Hacia un concepto comprensivo del comportamiento estratégico de adopción de las Empresas". México. TRILLAS. 1983. páginas 134 - 139.
 - Dill, W, R. La administración estratégica en un mundo de entremetidos" TRILLAS México 1985. Página 151.
 - Johnson, G. y Scholes, K. "Dirección Estratégica. Análisis de la Dirección Estratégica de las Organizaciones" PRENTICE HALL. 1997. Página 176
 - Certo, S. C y Peter, J. P. "Dirección estratégica". IRWIN. 1995. página 241.
 - Certo, S. C. y Peter, J. P. "Dirección estratégica". IRWIN. 1995. página 23.
 - Para un estudio detallado de las relaciones de propiedad ver a Villegas, R "Las UBPC como forma de realización de la propiedad social en la agricultura cubana" Tesis doctoral La Habana 1999.
 - Nova, A. "Las nuevas relaciones de producción en la agricultura" Revista Cuba: Investigación Económica, No. 1, Enero-Marzo de 1998
 - Ayala, H. (1977): La importancia de la planificación en la cooperativa. Santiago. Ediciones CECUS.
 - Ballester, E. (1990): Economía social y empresas cooperativas. Madrid. Alianza editorial.
 - DA ROCHA, G.W.Exigencias climáticas da cultura bananeira. Inf.Agropec.6 (63):14,1980.
 - CHAMPION, J.El plátano—Barcelona: Ed.Blume, 1969.
 - TROCHOULIAS, T.andR.BENSON.Banana production doubled with irrigation. Banana Bull.37 (1):10, 1973.
 - MARTINEZ, V.R.Distribucion del sistema radical del plátano fruta. (Musa AAA).Cienc.Tec.Agric., Riego y Drenaje 7(1):61-73,1984.
 - ARSCOOT y BHANCGOO. Irrigation investigations of the Giant Cavendish banana. A note on the relation-ship between buch weight and quantity of supplemental irrigation.Trop.Agricult. (Trinidad) 42 (4):367-368, 1965.
 - RESTREPO, F., J.A.VELEZ Y C.A.SALAZAR.Algunos aspectos sobre el riego del banana (Musa sapientum L.) en la zona de Uraba.Rev.Facultad Nacional de Agronomía. 38 (2) 65-69,1985.
 - KRISHNAN, B.M.andK.G.SHANMUGAVELU.Studies on water requirements' of banana. Effect on morphological characters crop duration, yield and quality of fruits. Mysore J.Agric.Sci. 13(4):433-444, 1979.
 - José R. Pino, *José A. Pino Algora*. E-mail: biblioteca@inivit.co.cu. Santo Domingo 2004.
 - LASSOUDIERRE A. Y CHARPENTIER (1971).La velocidad con que salen las hojas del platano.fruits.
 - Martínez Varona (1984) Régimen de riego del plátano fruta (Musa AAA).
 - Revista científica y técnica en la agricultura. Riego y drenaje.CIDA, La Habana, vol.7.No 1.43P (2002).
 - Cairo Y Fundora.O. (2002).Edafología, segunda parte p.366.
 - Da Costa, M.B.B, abonosverdes, unapráctica indispensable en los sistemas agrícolas de las regiones tropicales y subtropicales, Costa Rica (1995).p.91-119.
 - Delgado (2002), agriculturaorgánica .Año 8No1, p 13-16.
 - Mojena, M y Cruz, O.1997, asociación de cultivos, una forma de aprovechar espacios posibles: enINCA, SanJosé de las Lajas.
 - Leyva A.1995.sistema de cultivos multiples.La Habana (s.n.p.9-12).
 - TAC-CG/AR.1998.sustainable agriculturaproductivas.Implications forinternationalagricultura research, Berlin.p.45.
 - Herrera, M. A., Bel alcázar, C. S., Valencia, M. J. A., Baena, A.M. 1990. Evaluación de tamaños de semilla. p 39-52. in:Belalcázar, C. S. et al. Generación de tecnología para el cultivo y producción rentable de plátano en la zona cafetera central colombiana. Creced Quindío, ICA Armenia, Regional Nueve. (Informe técnico).

- Belalcázar, C. S., Merchan, V. V. M., Baena, A. M., Valencia, M. J. A. 1990. Efectos de la época y el grado de defoliación sobre la producción. p 77-85. in: Belalcázar, C. S. et al. Generación de tecnología para el cultivo y producción rentable de plátano en la zona cafetera central colombiana. Creced Quindío, ICA Armenia, Regional Nueve. (Informetécnico).