

Las cooperativas agropecuarias en Cuba. La negociación y contratación de sus producciones con las empresas estatales

Claudio Arias Salazar¹  y Adys Jordan Pantoja² 

Recibido: 10 de diciembre del 2021 / Aceptado: 19 de abril del 2022 / Publicado: 31 de mayo del 2022.

Resumen. El presente trabajo tiene por objetivo analizar las principales insuficiencias que limitan el proceso de contratación de las cooperativas agropecuarias en la provincia de Granma, Cuba. Dentro de los métodos empíricos se utilizó la observación científica y dos entrevistas grupales con miembros de las juntas directivas de cooperativas agropecuarias en los municipios de Bayamo y Cauto Cristo; además se aplicaron tres encuestas, la primera a 81 presidentes de cooperativas de Granma en el 2005; la segunda a 37 presidentes de cooperativas en el municipio Bayamo en el 2017 y la tercera a 16 presidentes de cooperativas de Cauto Cristo en el 2020. A las principales conclusiones que arrojó esta investigación son que el marco legal de la contratación de la producción de las cooperativas agropecuarias está bien diseñado en los diferentes documentos que norman ese proceso; que los vaivenes de la política de contratación de la producción de las cooperativas agropecuarias en los últimos 20 años ha permitido que se produzcan insuficiencias en el proceso que repercuten negativamente sobre la gestión económica de las cooperativas agropecuarias; y que las principales insuficiencias del proceso de contratación son el reiterado incumplimiento de los contratos tanto para la venta de insumos a las cooperativas como para la compra de las producciones, la imposición de los contratos a las juntas directivas; la baja preparación de las juntas directivas para enfrentar el proceso de negociación y el grado de insatisfacción que tienen con el proceso de contratación.

Palabras clave: Producciones agropecuarias; Precios; Insumos agropecuarios; Juntas directivas; Comercialización; Distribución.

Claves Econlit: B55; K12; M31, 013.

[en] The agricultural cooperatives in Cuba. The negotiation and contracting of their productions with the state companies

Abstract. The objective of the present work is to analyze the main deficiencies that limit the contracting process of the agricultural cooperatives in the province of Granma, Cuba. Within the empirical methods, scientific observation and two group interviews with members of the director boards of agricultural cooperatives in the municipalities of Bayamo and Cauto Cristo were used. In addition, three surveys were applied; the first one was done to 81 Granma's cooperative presidents in 2005; the second survey was applied to 37 presidents of cooperatives in the Bayamo municipality in 2017 and the third one, to 16 presidents of cooperatives from Cauto Cristo in 2020. The main conclusions of this research are that the legal framework for contracting the production of agricultural cooperatives is well designed in the different documents that regulate this process; the ups and downs of the contracting policy of the production of agricultural cooperatives in the last 20 years has allowed the production of shortcomings in the process that have a negative impact on the economic management of agricultural cooperatives; and the last conclusion is that the main shortcomings of the contracting process are the repeated breach of contracts both for the sale of raw materials to cooperatives and for the purchase of products, the imposition of contracts on the boards of directors; the low preparation of them to face the negotiation process and the degree of dissatisfaction they have with the hiring process.

Keywords: Agricultural productions; Prices; Agricultural raw materials; Directive meetings; Marketing; Distribution.

Sumario. 1. Introducción. 2. Particularidades del sector cooperativo agropecuario en Cuba. 3. Elementos básicos del marco regulatorio de la contratación de las cooperativas agropecuaria en Cuba. 4. La negociación dentro del proceso de contratación de la producción agropecuaria. 5. Particularidades del proceso de contratación agropecuaria en Cuba. 6. Conclusiones. 7. Referencias bibliográficas.

Cómo citar. Arias Salazar, C.; Jordan Pantoja, A. (2022) Las cooperativas agropecuarias en Cuba. La negociación y contratación de sus producciones con las empresas estatales. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 141, e81817. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.81817>.

¹ Universidad de Granma, Cuba.
Dirección de correo electrónico: ajordanp@udg.co.cu.

² Universidad de Granma, Cuba.
Dirección de correo electrónico: ajordanp@udg.co.cu.

1. Introducción

Si el proceso de la contratación de la producción agropecuaria en Cuba está legislado y bien fundamentado con los documentos legales que lo norman, avalado por más de 50 años de experiencia práctica en relaciones entre las cooperativas agropecuarias con las empresas estatales ¿Por qué es necesario volver a estudiarlo? Podría parecer innecesaria una investigación en torno a esta problemática, pero cuando se habla con los productores agropecuarios representados por Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y observa el grado de insatisfacción que tienen con el proceso de contratación, el reiterado incumplimiento de los contratos y la predisposición de los productores a la firma de nuevos contratos, entonces se justifican realizar un nuevo sondeo sobre la contratación de la producción agropecuaria a la luz de la nueva política de comercialización de productos agropecuarios.

El proceso de contratación es una problemática que por su importancia para el desarrollo económico del país, ha sido tratado con mucha fuerza en el consejo de ministros de la República de Cuba y admitido dentro de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, aprobados por el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba e incluido como el lineamiento 4 en la sección I del Modelo de Gestión Económica y como el lineamiento 118 en la sección VII de la Política Agroindustrial. La problemática de la contratación merece un tratamiento serio y objetivo con total apego al cumplimiento de las leyes que rigen ese proceso, con transparencia e imparcialidad.

La investigación se realizó en la provincia de Granma, Cuba. Dentro de los métodos empíricos se utilizó la observación científica y dos entrevistas grupales con miembros de las juntas directivas de cooperativas (CCS, CPA y UBPC), la primera en los municipios de Bayamo en marzo de 2017 y la segunda en el municipio Cauto Cristo en marzo de 2021; además se realizaron tres encuestas, la primera a 81 presidentes de cooperativas de cultivos varios en el año 2005 en la provincia de Granma; la segunda a 37 presidentes de cooperativas del municipio Bayamo en el 2017 y la tercera a 16 presidentes de cooperativas en el municipio Cauto Cristo en el 2020.

El presente trabajo tiene por objetivo analizar las principales insuficiencias que limitan el proceso de contratación de las cooperativas agropecuarias. En este trabajo se muestra el marco legal del proceso de contratación de la producción agropecuaria y se realiza un análisis de las principales deficiencias que en la práctica han limitado el proceso de contratación agropecuaria, disminuyendo la gestión económica de las cooperativas agropecuarias y el desestímulo a incrementar en cantidad y calidad las producciones agropecuarias.

2. Particularidades del sector cooperativo agropecuario en Cuba

En Cuba el movimiento cooperativo ha transitado por varias etapas, si se toma como criterio el surgimiento y desarrollo de las formas básicas de cooperativas que existen en Cuba: las CCS, las CPA, las UBPC y las cooperativas no agropecuarias. El movimiento cooperativo comenzó a desarrollarse en la agricultura tanto en el sector estatal como en el sector de la pequeña producción mercantil, este último se ha mantenido en constante perfeccionamiento a lo largo de las cuatro etapas en que se enmarca el desarrollo del cooperativismo en Cuba. Sin embargo, el cooperativismo en el sector estatal solo tuvo sus manifestaciones al inicio de la primera etapa y es en la tercera etapa, a partir del año 1993, que adquiere su mayor desarrollo.

La primera etapa se extiende desde la I Ley de Reforma Agraria, el 17 de mayo del 1959 hasta el V Congreso de la ANAP en 1977. Con la aprobación de la I Ley de Reforma Agraria comenzó el reparto de tierras a quienes las trabajaban, a los campesinos que eran sus verdaderos dueños; sin embargo, la mayor parte de las tierras expropiadas no fueron distribuidas entre los campesinos. Las tierras nacionalizadas de los grandes latifundios cañeros sirvieron de base para la creación de las cooperativas cañeras, sus integrantes eran obreros agrícolas que recibían la tierra en usufructo y su órgano supremo era la asamblea general, estas primeras formas de cooperativas se desarrollaron en el sector estatal y estuvieron funcionando hasta agosto del 1962, cuando se celebró el congreso de cooperativas cañeras y debido a su ineficiente funcionamiento se decidió convertir dichas cooperativas en granjas del pueblo (Valdés, 1990). Esta etapa se caracterizó por el surgimiento y desarrollo de formas simples de cooperación, por la aprobación de la primera y segunda leyes de Reforma Agraria y por la creación de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), que es la organización de masas de las cooperativas, los pequeños agricultores y sus familiares, se encarga de la educación política, ideológica y económica y por la elevación de la conciencia social de sus integrantes, donde su primera función es orientar y dirigir a sus asociados.

En el año 1961 se crearon las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS). Estas constituyen formas simples de cooperación agropecuaria, en las que el campesino conserva la propiedad de la tierra y de sus medios de producción y se crean con el objetivo de planificar, controlar, recibir y utilizar de forma organizada los recursos materiales, financieros y la asistencia técnica; además de fomentar la ayuda mutua y

contribuir al mejoramiento de la situación económica y social de sus integrantes. Esta forma de cooperativa se ha ido desarrollando con el transcurso del tiempo y actualmente se perfecciona hacia la creación de las Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF). En el año 1965 ya se habían creados 884 CCS, contaban con 55 069 socios y ocupaban un área de 499 756 ha de tierra sin embargo, en el 2001 habían crecido hasta 2 494 CCS, contaban con 188 109 socios y ocupaban un área de 902 814,92 ha de tierra (Resumen del Registro de Asociados de la ANAP, 2001).

En esta primera etapa, se crearon las Sociedades Agropecuarias, estas tenían la particularidad de que sus miembros entregaban la tierra y demás medios de producción voluntariamente a disposición del colectivo para la explotación común para todos y cada uno de sus miembros; transformándose la propiedad individual en propiedad colectiva y los ingresos se distribuían proporcionalmente al trabajo aportado. Surgieron como una forma más avanzada de cooperación entre los campesinos que ponían la tierra y demás medios de producción a disposición del colectivo. En la celebración del V Congreso de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), se aprueba desarrollar masivamente la creación de las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), convirtiéndose las sociedades agropecuarias en CPA.

La segunda etapa del movimiento cooperativo en Cuba se extiende desde el V Congreso de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), en 1977 hasta la llamada tercera Reforma Agraria en el 1993. Esta etapa se caracterizó por el surgimiento de las cooperativas de producción agropecuaria (CPA) como forma superior de producción del sector campesino, por la diversificación de las formas de comercialización del sector campesino, por el proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, por la crisis económica provocada por el derrumbe del campo socialista en Europa y por el recrudecimiento del bloqueo económico de Estados Unidos contra Cuba.

Con la aprobación de la tesis Sobre la cuestión agraria y las relaciones con el campesinado, en el I Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), quedó aprobada la estrategia a seguir con el movimiento cooperativo en Cuba y el papel de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) para llevarla adelante. Se debía encaminar el campesinado hacia formas superiores de cooperativas para poder utilizar plenamente el desarrollo de la ciencia y la tecnología en la agricultura, todo esto bajo el respeto de la voluntariedad, el principio de gradualidad y la ayuda material por parte del estado cubano (Informe Central al I Congreso del PCC, 1975).

Este proceso de transformación no es un simple cambio cuantitativo; constituye un radical salto cualitativo que se pone de manifiesto en los grandes aportes tanto productivos como sociales que han realizado las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) a lo largo de esta segunda etapa y hasta la actualidad. En el año 1977 se crearon 136 CPA con 3 680 socios y atendían un área de 21 869 ha; en el año 2004 ya se habían creado 1116 CPA con 56 386 socios y ocupaban un área de 692 600 ha de tierra (Resumen del Registro de Asociados de la ANAP, 2005).

La tercera etapa se extiende desde 1993, con la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), hasta la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en el 2011. Las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC), se forman a partir de medios de producción del patrimonio estatal, tales como tierra, inmuebles y otros, que se decida gestionar de forma cooperativa y para ello puedan cederse éstos, por medio del usufructo u otras formas legales que no impliquen la transmisión de la propiedad; en este caso los socios son obreros de las granjas estatales que se convierten en cooperativistas.

Esta etapa se caracteriza por la Reforma Económica, las transformaciones en el sector agropecuario cubano y el significativo despliegue del movimiento cooperativo. Por el desarrollo de un modelo más descentralizado de desarrollo económico, por el recrudecimiento del bloqueo económico de Estados Unidos contra Cuba y por el desarrollo de la Batalla de Ideas.

En el transcurso de éstos años se han realizado profundos cambios en el sector agropecuario cubano que algunos han llamado la tercera Reforma Agraria donde se amplía el movimiento cooperativo hacia el sector estatal y se crean las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) como un nuevo modelo de gestión cooperativo, se desarrolla un sistemático reordenamiento y concentración de las cooperativas existentes, buscando las fórmulas más eficientes de producción, se desarrolla constantemente la capacitación de las juntas directivas de las distintas formas de cooperativas, se intensifica el programa de fortalecimiento de las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), se diversifican las formas de comercialización de los productos agropecuarios, fundamentalmente a través de los mercados agropecuarios de oferta y demanda y de los mercados agropecuarios estatales.

A partir del 1993 cambia la forma de gestión en la tenencia de la tierra, incrementándose la parte no estatal y pasa a prevalecer la forma cooperativa de gestión; en 1989 el sector estatal gestionaba el 82% de la tierra y el sector no estatal el 18%, sin embargo, en el 1999 disminuyó la gestión estatal de la tierra a 54% y creación de la gestión no estatal al 46%. Nova (2013:123).

La cuarta etapa se extiende desde el 2011, con la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social hasta la actualidad.

Con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el 2011, surgieron las cooperativas no agropecuarias (CNA). Según el Decreto Ley 305 de 2012, la cooperativa es una organización con fines económicos y sociales, que surgió de una nueva modalidad de cooperativa que se dedican plenamente a la comercialización que se constituye voluntariamente sobre la base del aporte de bienes y derechos y se sustenta en el trabajo de sus socios, cuyo objetivo general es la producción de bienes y la prestación de servicios mediante la gestión colectiva, para la satisfacción del interés social y el de los socios (Decreto Ley 305, 2012: 250).

Las cooperativas no agropecuarias se forman a partir de medios de producción del patrimonio estatal, tales como inmuebles y otros, que se decida gestionar de forma cooperativa y para ello puedan cederse éstos, por medio del arrendamiento, usufructo u otras formas legales que no impliquen la transmisión de la propiedad.

Los principios en que se sustentan son la voluntariedad, la cooperación y ayuda mutua, la decisión colectiva e igualdad de derecho de los socios, la autonomía y sustentabilidad económica, la disciplina cooperativa, la colaboración y la cooperación entre cooperativas y con otras entidades y la responsabilidad social (Decreto Ley 305, 2012).

Dentro de las cooperativas no agropecuarias las más cercanas al sector cooperativo agropecuario son las cooperativas de mercados agropecuarios que se especializan en la comercialización de los productos agropecuarios.

3. Elementos básicos del marco regulatorio de la contratación de las cooperativas agropecuaria en Cuba

Uno de los procesos más complejos en la producción y comercialización agropecuaria es la relacionada con la negociación y contratación de los productos agropecuarios. Según los Lineamientos Económicos, las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal se refrendarán mediante contratos económicos y se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica (Lineamientos de la Política Económica y Social, 2011: 11). Por lo que los productores agropecuarios tienen que estar preparados para realizar con sabiduría los procesos de negociación y concertar contratos mutuamente ventajosos para ambas partes.

Las deficiencias que se han manifestado en la puesta en práctica de ese lineamiento, ha provocado que se vuelva aprobar un nuevo lineamiento similar para el desarrollo del plan 2021 - 2026 que refirma la necesidad de continuar fortaleciendo el papel del contrato como instrumento jurídico esencial de la gestión económica, elevando la exigencia en su cumplimiento, en las relaciones entre los actores económicos (Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, 2021). Se orienta a vigorizar la importancia del contrato como el instrumento jurídico principal para estimular la gestión económica y por eso se hace necesario abordar brevemente su concepción metodológica.

¿Qué es un contrato? Según el Artículo 1 del Decreto-Ley 304/12 de la contratación Económica, el contrato es un acto jurídico mediante el cual se crean, modifican y extinguen relaciones jurídico-económicas de naturaleza obligatoria, para la ejecución de una actividad productiva, comercial o de prestación de servicios, en el que intervienen tanto personas naturales o jurídicas nacionales como personas naturales y jurídicas extranjeras que estén domiciliadas, establecidas o autorizadas para operar en el país (Decreto Ley 304, 2012: 1).

El contrato es la expresión de un acto de voluntad común de ambas partes, donde se reconocen su personalidad y capacidad jurídica. Esta relación jurídica, que tiene por forma de expresión el contrato, es, hállese o no legalmente reglamentada, una relación de voluntad en que se refleja la relación económica. El contenido de esta relación jurídica o de voluntad lo da la relación económica misma (Marx, C., 1973: 51) y es de obligatorio cumplimiento para ambas partes.

Para la acreditación de personalidad y capacidad de la persona jurídica, se exhiben los documentos de creación o constitución de esta y de la inscripción en el registro público correspondiente que le otorga personalidad jurídica y para la acreditación de personalidad y capacidad de la persona natural se acredita mostrando sus documentos de identidad y si procede, las licencias que evidencian su condición de sujeto de estas disposiciones (Decreto Ley 304, 2012).

En el Artículo 10 Decreto-Ley 304/12, se refiere a la identificación de las partes en el contrato y expresa que la identificación de las personas jurídicas comprende, entre otras, la denominación o razón social, el domicilio legal, la nacionalidad, el Banco del cual es cliente, número de la cuenta bancaria en la moneda de pago, la inscripción en los registros correspondientes y los nombres y cargos de quienes la representan (Decreto Ley 304, 2012: 2).

Es común encontrarse con personas que negocian con el fin de conocer la posición que la otra parte presenta y después informar que ellos no tienen autoridad para aceptar esos términos y formarán una escena

donde aparentemente consultan con los niveles requeridos, dando como respuesta el rechazo al intento de acuerdo, con el fin de tratar de buscar posiciones más ventajosas en la negociación. Por esa razón, es sumamente importante determinar desde el principio el nivel de autoridad de las partes que negocian, el nivel de representatividad y tratar que las personas con quien negocias tengan el mismo nivel de autoridad.

Cuando se llega a un acuerdo es necesario confirmarlo y tomar una decisión sobre cómo realizarlo finalmente, sobre todo si se requiere de alguna aprobación adicional y evitar malos entendidos posteriormente. Es recomendable que todo lo acordado debe quedar por escrito, lo cual debe de hacerse si es posible estando las partes presentes para que puedan ponerse de acuerdo en cuanto a la terminología que se utiliza.

Para cerrar el acuerdo hay que tener presente, el contenido del acuerdo, el nivel de participación de cada parte, los plazos establecidos y los aspectos jurídicos y legales, con absoluta claridad de lo que tiene que hacer cada una de las partes. Hacer que la contraparte se sienta satisfecha con el acuerdo alcanzado ayudará a cumplir con efectividad lo pactado y abrirá las puertas para nuevas negociaciones. ¿Cuáles son las partes básicas o importantes que debe tener el contrato? (Decreto Ley 304, 2012).

1. Tiene un número consecutivo que lo codifica a los efectos del control interno.
2. Identificación del objeto de contratación.
3. Identificación de cada una de las partes que intervienen en el contrato; en este caso los nombres de las personas que firmarán el contrato, la institución que representan (con su identificación legal) y la dirección donde radica.
4. Se declaran los aspectos en que convienen las partes, distinguiendo y enumerando cada uno de ellos en párrafos diferentes, donde queda claro la acción que se realizará.
5. Se señalan las obligaciones de las partes por separado, donde se especifican los compromisos contraídos y las forma de cumplimentarlos.
6. Se describen las consecuencias por riesgos asociados a la escisión o rompimiento del contrato de forma unilateral.
7. Se describe la vigencia del contrato. Aquí queda definido la fecha en que entra en vigor y en ejecución.
8. Lugar donde se firma el contrato, la fecha y las firmas y representación que refrendan el contrato.

¿Cuáles son las obligaciones que tiene cada una las partes? Según el Decreto 310/12 sobre la Contratación Económica, en el contrato de compraventa el vendedor está obligado a transmitir en propiedad determinados bienes al comprador y este se obliga a recibirlos y a pagar por ellos un precio en dinero (Decreto 310, 2012).

En el artículo 4 del Decreto 310/2012 se expone con claridad las obligaciones del vendedor que son: entregar los bienes en el lugar y tiempo pactado, cuya cantidad, calidad, tipo y demás especificaciones técnicas se correspondan con lo estipulado y que estén envasados o embalados en la forma prevista en el contrato; entregar los documentos relacionados con el contrato y en las condiciones establecidas por este; conservar los bienes en buen estado hasta que se realice la entrega (Decreto 310, 2012: 3).

Por otro lado, en el artículo 10 de ese mismo Decreto 310/2012, se precisa que el comprador debe pagar el precio de los bienes en la forma, lugar y momento acordado (Decreto 310, 2012: 3); como obligación del comprador.

Cuando las partes se preparan satisfactoriamente para realizar el proceso de negociación, el acuerdo se realiza con pleno conocimiento de causa por ambas partes, en este caso el convenio que se firma, es un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones que tienen que cumplir las partes, conscientes del papel que le corresponde a cada uno y con el ánimo de resolver de buena fe y en común acuerdo cualquier diferencia que pueda surgir en la ejecución o interpretación del contrato firmado.

4. La negociación dentro del proceso de contratación de la producción agropecuaria

4.1. Breve concepción del proceso de negociación desde el punto de vista metodológico

¿Qué se entiende por negociación? La negociación es un proceso que es inherente al ser humano, está presente en muchas de las actividades de la vida del hombre. Hay proceso de negociación en el seno de la familia, entre la pareja, entre vecinos, en el trabajo y entre empresas, así como en muchas actividades cotidianas. Con la negociación se pueden lograr mejores relaciones en la vida, en el trabajo y en las relaciones económicas.

Existen muchas definiciones sobre esta importante práctica social, ya que la negociación no es exclusiva de los comerciantes y políticos, quiéralo o no, todos negociamos a diario en busca de ventajas, de un acuerdo o de resolver un conflicto.

La negociación puede ayudar a manejar conflictos de todo tipo, de manera más efectiva y satisfactoria para las dos partes (Stoner *et al.* 1999), según este autor existe varios factores importantes para que las negociaciones tengan éxitos. El proceso mismo de la negociación (la serie de ofertas y contraofertas que constituyen la médula de la negociación) dependen de: 1) que una parte considere que sus intereses dependen de la otra o no; 2) el grado de confianza o desconfianza de las partes; 3) la capacidad de una parte para comunicarse con claridad, persuadir o presionar a la otra parte que adopte su punto de vista; 4) las personalidades e idiosincrasias de las personas involucradas de hecho; y 5) las metas y los intereses de las partes.

La negociación es un proceso mediante el cual se establece una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo mutuamente ventajoso para ambas partes, es una estrategia para resolver conflictos y lograr acuerdos sin necesidad de utilizar la presión o la coerción de una parte sobre la otra.

En este sentido, la negociación juega un papel fundamental porque vincula a las partes que enfrentan las divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un arreglo, de una solución, de un acuerdo. Es decir, que cuando se habla de negociación se habla de resolución de problemas de forma dialogada y pacífica.

Los procesos de negociación pueden ser simples o complejos y para llegar a la solución o acuerdo final deben transcurrir determinadas etapas, las más comunes son:

1. La preparación y planificación de la negociación.
2. El establecimiento de una orientación inicial en la negociación y una relación inicial con la otra parte negociadora.
3. El planteamiento de las proposiciones iniciales.
4. El intercambio de información con los argumentos de las propuestas.
5. El acercamiento de las diferencias.
6. El acuerdo o cierre de la negociación.

Desde el punto de vista metodológico tener en cuenta esas etapas para desarrollar un proceso de negociación es de vital importancia para que el proceso transcurra con transparencia y eficiencia, una negociación bien planificada por sus partes debe conducir a un acuerdo sensato, si el acuerdo es posible, debe mejorar o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes.

Los principales lineamientos que se deben tener en cuenta para desarrollar una buena negociación son:

1. Tener objetivos fijos y claros para cada punto de la negociación y entender el contexto en la cual se han establecido los objetivos.
2. No apresurarse. Tener paciencia y ser perseverante.
3. Cuando existen dudas, tomar un tiempo para esclarecer bien las ideas.
4. Estar bien preparado para la negociación con datos sólidos que apoyen los objetivos definidos en forma clara.
5. Adoptar una posición abierta y flexible.
6. Averiguar los motivos de lo que quiere la otra parte.
7. No quedarse atorado. Si no se avanza en un punto dado, pasar al siguiente y volver a siguiente más adelante. Crear fuerza para llegar a un acuerdo.
8. Ser respetuoso con la postura del otro. Tratar de comprender con objetividad el punto de vista de la parte contraria.
9. Debe saber escuchar y controlar las emociones.
10. Medir cada paso dado comparándolo con sus objetivos.
11. Prestar mucha atención al texto de cada cláusula negociada.
12. Recordar que la negociación es por naturaleza un proceso para llegar compromisos.
13. Considerar el impacto que las negociaciones presentes tendrán en las futuras, por lo tanto es necesario dejar una puerta abierta para posteriores negociaciones (Stoner, *et al.* 1999).

4.2. Algunas manifestaciones del proceso de negociación con las cooperativas agropecuarias en los municipios de Bayamo y Cauto Cristo

¿Están preparadas las juntas directivas de las cooperativas agropecuarias para realizar una buena negociación con las empresas estatales? ¿Cuáles son las principales insuficiencias del proceso de negociación de las cooperativas agropecuarias?

Con el fin de corroborar en la práctica el comportamiento del proceso de negociación, como elemento esencial dentro de la contratación, con las cooperativas agropecuarias, se le aplicó una encuesta a los presidentes de cooperativas ganaderas y de cultivos varios en el marco de la impartición del “Curso para directivos de unidades productoras (CCS, CPA y UBPC) correspondiente a la Acción No. 28 del Plan de

Capacitación del Ministerio de la Agricultura (MINAG) en el mes de marzo del 2017. De un total de 52 cooperativas agropecuarias³ (CCS, CPA y UBPC) que tiene el municipio Bayamo se encuestaron 37 para un 71,15%. Para darle seguimiento al comportamiento de este proceso en septiembre de 2020 se aplicó ese mismo instrumento, pero en Cauto Cristo que es otro municipio de la misma provincia, en este territorio se encuestaron 16 presidentes de cooperativas (CCS, CPA y UBPC) de un total de 20 que representa el 80% de la población.

A la pregunta ¿Cómo valora el conocimiento y la preparación de la junta directiva de la cooperativa para negociar los contratos y luego exigir por su cumplimiento? De los encuestados en Bayamo solo el 51,3% del total de las cooperativas (UBPC, CPA y CCS) estudiadas reportan estar en buenas condiciones para el proceso de negociación y el 48,6% no están bien preparadas para el proceso de negociación; este aspecto se hace más evidente en las juntas directivas de las cooperativas ganaderas donde el 53,3% manifiesta que no están bien preparadas para ese proceso. Sin embargo, tres años después los encuestados en Cauto Cristo respondieron que solo el 50% de las juntas directivas estaba bien preparada para el proceso de negociación de los contratos, mientras que el 62,5% de las cooperativas ganaderas responden que no están bien preparadas. Aunque la diferencia entre ambos municipios no es significativa pero se observa que este indicador en vez de mejorar, tiende a empeorarse.

A la pregunta ¿Con cuáles entidades estatales la cooperativa presenta mayores dificultades para negociar los contratos?

Las cooperativas agropecuarias bayamesas presentan mayores dificultades en el proceso de negociación de los contratos con el Centro Comercial de la Empresa de GELMA, el 75,6% de las cooperativas estudiadas, con la Empresa de Acopio y La Industria Láctea, el 48,6%, seguida por Empresa Porcina y la Empresa Eléctrica, el 18,9%; los presidentes de cooperativas alegan que se les impone las preformas de contratos y son obligadas a firmar los contratos. Por otro lado las cooperativas de Cauto Cristo a esta misma pregunta respondieron que poseen mayores dificultades en el proceso de negociación de los contratos con el Centro Comercial de la Empresa de GELMA, el 94,0% de las cooperativas estudiadas, con la Empresa de Acopio el 62,5%; en este caso la diferencia si es significativa y se observa un empeoramiento en el comportamiento de este indicador.

Cuando se le preguntó ¿Con qué frecuencia la junta directiva de la cooperativa sale contenta, satisfecha de la negociación y de los contratos firmados con las entidades estatales? El 50% de las cooperativas bayamesas expresó su insatisfacción con el resultado del proceso de negociación y en las cooperativas de Cauto Cristo creció la insatisfacción a más del 65%. Este sentimiento de insatisfacción de las cooperativas agropecuarias con los procesos de contratación pudiera desestimular a los productores a incrementar la calidad y la cantidad de las producciones agropecuarias en los territorios.

¿Conocen las juntas directivas de las cooperativas cómo prepararse para el proceso de contratación? Hay que entender que el tiempo en que se le imponía las preformas de contratos a las cooperativas agropecuarias pasó, que el tiempo en que el contrato con las bases productivas era como una “lista de entrega de la producción agropecuaria” ya pasó. Que cada vez que se vaya a negociar un contrato hay que estar bien preparado con pleno conocimiento de causa, donde ambas partes ganen y queden satisfechos.

Por lo tanto hay que capacitar a las juntas directivas de las cooperativas agropecuarias a que se preparen para realizar un proceso de negociación con calidad, donde se firmen contratos mutuamente ventajosos que estimulen la cooperación y así se incremente la producción de productos agropecuarios.

5. Particularidades del proceso de contratación agropecuaria en Cuba

5.1. La contratación de insumos por las cooperativas agropecuarias y sus limitaciones para obtenerlos

La preparación de las condiciones para la producción de cualquier empresa es de vital importancia para producir los productos de acuerdo al destino que se haya seleccionado. La preparación de las condiciones para producir por parte de las cooperativas agropecuarias constituye una necesidad de primer orden, es decir, se tiene que contar con la cantidad y la calidad de los medios de producción suficientes, si se quiere que las producciones agropecuarias lleguen a la población, a la industria, al turismo o a la exportación con la calidad y en la cantidad que requiera la demanda de esos productos.

Lo que interesa es que la parte del dinero invertida en medios de producción sea, bajo cualesquiera circunstancias, suficiente; es decir esté bien calculada de antemano, se movilice en la proporción adecuada. Dicho de otro modo, la masa de los medios de producción debe bastar para absorber la masa de trabajo, para

³ De un total de 52 cooperativas del municipio Bayamo en la provincia de Granma en Cuba, correspondían a cultivos varios 27 y se encuestaron 22 para un 81,48% y pertenecían a la producción ganadera 25, de esas últimas se encuestaron 15 que representa el 60% del total de cooperativas ganaderas.

que ésta pueda transformarla en producto. Sí no contase con medios de producción suficientes el comprador, no tendría a qué dedicar el trabajo excedente de que dispone (Marx, C., 1973: 29).

¿Cómo las cooperativas agropecuarias preparan las condiciones de producción? Según la Circular No.1/2015 del Ministro de la Agricultura; que constituyen las indicaciones y procedimientos generales a seguir para la contratación de la producción agropecuaria y forestal para el año 2016 que se mantiene vigente hasta hoy. Los productores agropecuarios para producir tienen que realizar la llamada demanda de insumos: la necesidad de bienes según la norma de consumo por producto o labor según el Manual de Normas e Indicadores de Consumo del Ministerio de la Agricultura, incluyendo semillas, fertilizantes, plaguicidas, medicamentos veterinarios, bioplaguicidas, bioproductos, biofertilizantes y estimuladores, artículos de aseo y limpieza, agua, combustible, etc. (Circular 1 del MINAG, 2015: 11).

Los insumos constituyen un medio muy importante para elevar los rendimientos de la producción agropecuaria. Las semillas certificadas, los fertilizantes y biofertilizantes, las plaguicidas y bioplaguicidas, los bioproductos y estimuladores permiten al agricultor obtener rendimientos máximos del suelo. Por tanto, es conveniente que se disponga de ellos fácil y convenientemente.

Para que una organización de un sistema de distribución de insumos sea eficaz debe cumplir que exista: clara comprensión del tipo de insumo que demanda cada productor, atención constante de los servicios a los agricultores a precios asequibles, funcionamiento eficiente de la empresa de comercialización que se encarga de la venta oportuna de los insumos a los productores y a un precio accesible, conocimiento por parte del agricultor de los beneficios que supone emplear los insumos y de cómo aplicarlos, grado en que el sistema de comercialización y créditos facilita la compra de los insumos y servicios a los productores y relación entre el valor del rendimiento adicional obtenido con la producción y el costo del insumo empleado (Abbot, 1958).

La relación valor del producto – costo del fertilizante consiste en el valor del rendimiento añadido con el uso del fertilizante, dividido por el costo del fertilizante. La experiencia internacional y la práctica de la producción agropecuaria en Cuba, demuestra que los productores son muy sensibles a las variaciones de los precios de los insumos. A medida que disminuyen los precios de los insumos aumenta la demanda de los mismos y viceversa, por lo que si el estado quiere que las cooperativas aumenten los rendimientos agrícolas tendrá que bajar los precios de determinados insumos e incrementar las ventas de estos a los agricultores.

¿Cómo se asignaban los insumos a los productores, en los años antes de implementación de los Lineamientos Económicos aprobados por el VI Congreso del Partido en 2011? Antes de aprobarse los lineamientos, los principios que regían la asignación y distribución de los insumos para la producción estaba en correspondencia con la disponibilidad que existiera y sobre la base de los aspectos siguientes: proteger al máximo a los productores que mayores rendimientos, volúmenes y calidad de productos garantizaran; los recursos se asignaban a razón del volumen de la producción contratada y cuando los insumos no alcanzaban, la distribución se hacía a los productores de las áreas y cultivos potenciados con mayores rendimientos, volúmenes y calidad. En ese período la entidad comercializadora no asignaba insumos para el aseguramiento productivo a los productores, la función de asignar los insumos productivos lo tenía la empresa de suministros agropecuarios teniendo en cuenta los aspectos anteriores.

Tabla. 1. Frecuencia con que las cooperativas agropecuarias reciben en tiempo y forma los insumos necesarios para producir.

Indicadores	Frecuencia	Por ciento
Siempre	2	2,5
Muchas veces	6	7,4
Pocas veces	65	80,3
Nunca	8	9,9
Total	81	100,0

Fuente: Elaborado por el autor a partir de la encuesta aplicada a los presidentes de cooperativas en el 2005 en la provincia de Granma, Cuba.

En la Tabla 1 que muestra los resultados de una encuesta aplicada en el año 2005, a los presidentes de cooperativas agropecuarias (CCS, CPA y UBPC) de la provincia de Granma, se puede apreciar que el 90,3% de los presidentes de las cooperativas estudiadas respondieron que pocas veces y nunca reciben en tiempo y forma los insumos necesarios para producir, este es un factor muy importante que influye en el impacto de la comercialización sobre la producción, puesto que si al productor agropecuario no le llegan los insumos necesarios a tiempo y con la calidad demandada, entonces no se puede garantizar la cantidad de productos planificados con la calidad requerida.

Tabla. 2. Frecuencia con que las cooperativas agropecuarias reciben en tiempo y forma los insumos necesarios para producir.

Indicadores	Cooperativas agropecuarias del municipio Bayamo, 2017		Cooperativas Agropecuarias del municipio Cauto Cristo, 2020	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Siempre				
La mayoría de las veces	4	10,4		
Pocas veces	28	75,6	11	68,7
Nunca	5	13,5	5	31,2
Total	37	100	16	100

Fuente: Elaborado por el autor a partir de la encuesta aplicada a los presidentes de cooperativas agropecuarias de los municipios Bayamo y Cauto Cristo de la provincia de Granma en abril de 2017 y en septiembre de 2020, respectivamente.

¿Cómo ha cambiado esa situación en la actualidad? Con el fin de monitorear este y otros indicadores, esa misma encuesta se aplicó a los presidentes de cooperativas del municipio Bayamo en el 2017 y en Cauto Cristo en el 2020 y aunque la forma de distribución de los insumos ha cambiado, los resultados no difieren mucho, se muestra en la Tabla 2 que el 89,1% de las cooperativas agropecuarias del municipio Bayamo y 100% de las cooperativas agropecuarias de Cauto Cristo respondieron que pocas veces y nunca reciben en tiempo y forma los insumos necesarios para producir. Si comparamos la situación de las cooperativas Bayamesas en el 2017 y las cooperativas de Cauto Cristo en el 2020 con relación a la encuesta aplicada en el 2005 los cambios son pocos significativos incluso aparece la tendencia a empeorar la situación a medida que pasan los años.

A la pregunta ¿Cuáles son las causas que limitan a la cooperativa para obtener en tiempo y forma los insumos agropecuarios? Como se puede apreciar en la Tabla 3, la causa que en la actualidad limita con mayor fuerza a las cooperativas agropecuarias para obtener los insumos es que el Grupo Empresarial de GELMA no garantiza todos los insumos que necesitan las cooperativas que afectaron al 94,6% productores estudiados del municipio Bayamo en el 2017 y al 100% de los productores de Cauto Cristo en el 2020. La segunda causa que más limita a las cooperativas agropecuarias para obtener los insumos son los altos precios de los insumos que afecta al 75,6% de los productores bayameses y al 44% de las cooperativas de Cauto Cristo.

Con respecto a esa problemática en la Circular No.1 del 2015 se aclara que este proceso no excluye la posibilidad de que la Unidad Productora contrate insumos y/o servicios que no le oferta el Centro Comercial Municipal de Logística de la Empresa de Suministros Agropecuarios o la Empresa Agropecuaria a cuya base productiva pertenece (Circular 1 del MINAG, 2015: 9), por lo que las cooperativas agropecuarias podrán contratar otros insumos que le sean necesarios, directamente con otros suministradores de la Economía Nacional incluyendo otras formas de gestión no estatal cumpliendo con lo establecido.

Este es un factor objetivo, el país por los efectos del bloqueo que Estados Unidos ha impuesto a Cuba y por otras razones no cuenta con las condiciones económicas necesarias para garantizar todos los insumos a los productores. El estado solo puede garantizar el Nomenclador del Comercio Mayorista compuesto por 38 insumos, según la Resolución No. 236 de 22 de mayo de 2015 de la Ministra de Finanzas y Precios que aprueba los precios minoristas de los insumos, equipos e implementos agrícolas que se venden por las empresas comercializadoras del Ministerio de la Agricultura y 16 Servicios técnicos especializados.

Tabla. 3. Causas que limitan a la cooperativa para obtener en tiempo y forma los insumos agropecuarios.

Indicadores	Cooperativas agropecuarias del municipio Bayamo, 2017		Cooperativas Agropecuarias del municipio Cauto Cristo, 2020	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Porque los ingresos monetarios de la cooperativa son bajos y no les permite adquirir los insumos necesarios	13	35,2	2	12,5
Porque la Empresas de GELMA no garantizan todos los insumos que necesita la cooperativa	35	94,6	16	100
Porque los precios de los insumos son muy altos	28	75,6	7	44,0
Porque la junta directiva de la cooperativa no tiene los conocimientos necesarios para hacer la demanda de insumos	11	29,7	1	6,2
Porque la junta directiva de la cooperativa no hace la demanda en el tiempo previsto	5	13,5		
Porque la Empresas de GELMA le imponen las preformas de contrato a las cooperativas	12	32,4	1	6,2

Fuente: Elaborado por el autor a partir de la encuesta aplicada a los presidentes de cooperativas agropecuarias de los municipios Bayamo y Cauto Cristo de la provincia de Granma en abril de 2017 y en septiembre de 2020, respectivamente.

Para corroborar la respuesta de los presidentes de cooperativas se les preguntó ¿Cómo la junta directiva valora los precios de los insumos y equipos que compra la cooperativa para producir? El 86,5% de los presidentes de las cooperativas estudiadas en el municipio Bayamo lo considera alto, así como el 69,0% de los presidentes de cooperativas estudiadas en el municipio Cauto Cristo.

La problemática de los insumos es un factor esencial que limita la cantidad y calidad de la producción agrícola en Bayamo. Si no se garantizan los insumos necesarios para que las cooperativas agropecuarias produzcan, no se podrán lograr los incrementos de la producción y por lo tanto los mercados seguirán poco abastecidos. La solución a esta problemática debe estar dirigida en primer lugar a garantizar un suministro estable de insumos a precios que estén al alcance de todas cooperativas.

5.2. La contratación de productos de las cooperativas agropecuarias y sus vaivenes

5.2.1. El proceso de contratación agropecuaria en la primera década del siglo XXI

A partir del 2003 la Resolución 772/03 del Ministerio de la Agricultura estableció que se debía contratar el 100 % de la producción. Toda la producción programada para la comercialización, independientemente de su destino, deberá contratarse, partiendo del principio que hay que contratarlo todo con la totalidad de los productores (Resolución del MINAG 772, 2003).

Los productos se contratan a sus productores por espacio de un año y se planifica que cantidad se puede recoger cada mes. Se acuerda con el productor la cifra que será contratada (su producción total), es decir, cantidad, surtidos y plazos de entrega. Una vez que el productor hace el compromiso legal, éste queda comprometido con la Empresa de Acopio, de forma tal que si no cumple lo contratado, puede ser demandado por la entidad, pues como plantea la Resolución 772 de 2003 el productor se obliga a vender y cobrar y el comprador a recibir y pagar los productos agropecuarios en las cantidades, los surtidos y los plazos convenidos (Resolución del MINAG 772, 2003). El resto de la producción que no es contratada por Acopio, el productor debe justificar a qué la destinará y la entidad tiene que verificar si es así, pues el productor puede destinar una parte de la producción para su autoconsumo, o lo puede dedicar a la cría de animales. Si al productor le queda algún excedente después de cumplir con el contrato, en este caso la Empresa de Acopio le asigna el destino que debe llevar esa producción; es decir, solo puede concurrir al Mercado Agropecuario de oferta y demanda con previa conformidad con Acopio.

Al respecto en la tesis doctoral *La comercialización de productos agrícolas del sector cooperativo en la provincia Granma*. El autor escribió *La contratación del 100% de la producción, a precios que no permiten resarcir todos los costos incurridos en la producción, limita la reproducción ampliada de las cooperativas*. La realización de todas las mercancías producidas, constituye el problema fundamental del proceso de reproducción y cuando un productor tiene un mercado seguro para toda su producción, puede sentirse afortunado; sin embargo, cuando los productores están obligados a vender toda su producción a precios que no les permite recuperar los gastos incurridos en la producción, esto repercute negativamente en su gestión económica. Por eso la solución a esa problemática debe estar encaminada a reducir la producción contratada hasta no más del 80% de toda la producción, tomando como base la producción del año anterior, esta medida les permitirá a la Empresa de Acopio contar con alrededor del 80% de toda producción para atender al consumo social y las ventas a la población y por otra parte les permitirá a los productores tener dos opciones; la primera, las cooperativas podrán vender directamente sus excedentes de producción (no menos del 20%) en el mercado de oferta y demanda y la segunda opción, las cooperativas podrán vender sus excedentes a la propia Empresa de Acopio a un precios diferenciados, superiores al precio máximo aprobado por el Consejo de Administración Provincial CAP) e inferiores (al precio del mercado de oferta y demanda, y que sea la propia Empresa de Acopio la que venda esos excedentes de producción en el mercado de oferta y demanda (Arias, 2007: 98; Arias, 2019).

El proceso de contratación que se realizaba tanto por la Empresa de Acopio como por la Empresa Estatal Agropecuaria, más que un contrato era una lista de entrega por parte de las cooperativas. Donde las cooperativas entregaban toda la producción y muchas no recibían ningún insumo para producirlas.

5.2.2. El proceso de contratación agropecuaria a partir de la aprobación de los Lineamientos económicos y sociales en el 2011

Con los Lineamientos aprobados por el VI Congreso del PCC se trazó la política para perfeccionar el proceso de contratación y se señala que las cooperativas mantienen relaciones contractuales con otras cooperativas, empresas, unidades presupuestadas y otras formas no estatales, y después de cumplido el compromiso con el Estado, podrán realizar ventas libremente sin intermediarios, de acuerdo con la actividad económica que se les autorice (Lineamientos de la política económica y social, 2011: 12).

Sin embargo, aunque ha mejorado ese proceso aún existen violaciones del proceso de contratación, de parte de los productores hay incumplimientos con las entregas planificadas de productos y con la calidad de los mismos y por parte de las empresas estatales contratistas hay incumplimientos en la entrega de los insumos, en los servicios contratados y en la transportación.

Una nueva manifestación en el proceso de contratación se implementó en el transcurso del 2013-2014 y es que los niveles de contratación de la producción agropecuaria por parte de las empresas contratistas (Empresas Provinciales de Acopio, Empresas agropecuarias estatales, Empresa Mercado Habana, etc) se han reducido y las nuevas formas de comercialización permiten que menos del 50% de la producción sea contratada y en algunos casos hay producciones agropecuarias que no se contrata nada.

Un ejemplo de esa manifestación se publicó en el artículo “Los entuertos del banano” del periódico *Juventud Rebelde* y expresa lo ocurrido en la Finca 11 y forma parte del drama vivido este año en varias unidades de la Empresa de Cultivos Varios de La Cuba. Las 690 toneladas, el equivalente a 15 000 quintales de plátanos, se pudrieron por los bajos niveles de contratación con Acopio, justo en la época de mayor producción y prosigue más adelante que el Mercado Habana, solo pide entre 240 y 300 toneladas, cuando hace más de un año los pedidos rondaban las 1 000 mensuales (Vázquez, 2014).

Otro ejemplo que ilustra ese fenómeno, pero en la provincia de Artemisa, aparece publicado en el Periódico Granma en el artículo “Proceso de contratación y comercialización agrícola: en la mira de los debates campesinos” y expresa que en el presente año, la empresa agropecuaria contrató a la CCS Frank País 3 758 toneladas de alimentos, lo cual significa alrededor del 30% del plan de producción total (Ceballo, 2014: 2).

La disminución de los niveles de contratación a las bases productivas, limita las ventas de toda la producción agropecuaria, apareciendo dentro de la economía cubana, el problema denunciado por C. Marx cuando analizaba la reproducción del capital social donde planteaba que, el problema de la realización era el problema fundamental de la reproducción del capital social, surgiendo de esa forma la posibilidad formal de crisis económica, para aquellos productores que no puedan vender sus producciones y por lo tanto no puedan resarcir los gastos incurridos en la producción. Con el objetivo de frenar esa manifestación entonces se proyectó para el 2015 un nuevo cambio en el proceso de contratación de la producción cooperativa.

¿Cómo se realizaba el proceso de contratación de la producción agropecuaria a partir del 2015? Según la Circular No.1/ 2015 del Ministro de la Agricultura el procedimiento específico para la recepción, presentación y aceptación de la demanda de productos agropecuarios es el siguiente:

1. Las cifras correspondientes al encargo estatal⁴ sobre la que se debe originar la contratación de la producción agropecuaria y forestal se basa en la demanda de los clientes finales de los destinos previstos en la Política.
2. En los productos que tienen cifras de entrega al balance que tributan a la sustitución de importaciones, a la exportación, la producción de medicamentos y al consumo de la población se considerarán como primera prioridad de la demanda.
3. Los Consejos de la Administración Provinciales tienen la responsabilidad de presentar a la Delegación de la Agricultura en cada provincia las demandas de las producciones agropecuarias y forestales para los diferentes destinos.
4. Para la presentación de la demanda de productos agropecuarios y forestales a la Delegación de la Agricultura cada Consejo de la Administración considerará lo solicitado por los clientes de los diferentes destinos establecidos en la Política, es decir, lo solicitado por:
 - a) Las empresas con facultades de exportación de productos para la exportación.
 - b) Las Delegaciones del Ministerio del Turismo, la Corporación Cubana de Aviación y los Grupos Gaviota, Palco y Habaguanex para el turismo y la red extrahotelera.
 - c) La Corporación CIMEX y la Cadena TRD Caribe para las tiendas recaudadoras de divisas.
 - d) Las empresas correspondientes del Ministerio de la Industria Alimentaria para las producciones con destino a la industria nacional.
 - e) Los Consejos de la Administración Provinciales para la industria alimentaria de subordinación local.
 - f) Las empresas agropecuarias en los casos de las industrias a ellos subordinadas y las unidades productoras en los casos en que poseen minindustria.
 - g) La entidad correspondiente de Salud Pública para la producción y comercialización de apifármacos y fitofármacos.
 - h) El Consejo de la Administración para las producciones que demanda el consumo social y las dietas médicas.
 - i) Las empresas comercializadoras para la demanda del consumo de la población.
5. La demanda a presentar por los clientes finales debe estar organizada por producto y por meses y será firmada por los máximos jefes de la entidad demandante.
6. El Consejo de la Administración Provincial totalizarán las cifras demandadas y las presentarán en un documento único a la Delegación de la Agricultura en cada provincia.
7. La Delegación de la Agricultura en cada provincia desagregarán las cifras entre las empresas agropecuarias encargadas de su producción.
8. Las empresas agropecuarias recepcionarán las demandas para el encargo estatal las que distribuirán y presentarán a las unidades productoras vinculadas.
9. Las unidades productoras evaluarán las demandas recibidas a partir del potencial productivo identificado y de los rendimientos previstos.
10. A partir de esa evaluación se contestará por cada Unidad Productora el volumen de producto a entregar y por meses para cada destino, esta respuesta servirá de base para la negociación de la contratación (Circular 1 del MINAG, 2015).

Tabla. 4. ¿Qué parte de las producciones agropecuarias el estado le contrató a la cooperativa en el último año?

Indicadores	Cooperativas agropecuarias del municipio Bayamo, 2017		Cooperativas agropecuarias del municipio Cauto Cristo, 2020	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Toda la producción	16	43,2	3	18,8
La mayor parte de la producción	21	56,7	13	81,2
Total	37	100	16	100

Fuente: Elaborado por el autor a partir de la encuesta aplicada a los presidentes de cooperativas agropecuarias de los municipios Bayamo y Cauto Cristo de la provincia de Granma en abril de 2017 y en septiembre de 2020, respectivamente.

⁴ El encargo estatal está integrado por la entrega de frijoles al balance, entregas de maíz al balance (para Porcino), entregas de arroz consumo al MINCIN, entrega de leche total a la industria y al comercio, entrega de carne total a la industria, entrega de café al consumo (industria al MINAL), entrega de madera aserrada al balance y entrega de carne de cerdo a la industria.

A la interrogante ¿Qué parte de las producciones agropecuarias el estado le contrató a la cooperativa en el último año? Las respuestas de los presidentes de cooperativas tanto del municipio Bayamo en el 2017 como de Cauto Cristo en el 2020 fueron similares, al 100% le contrataron entre toda la producción y la mayor parte de la producción.

Tabla. 5. ¿Con qué frecuencia la junta directiva ha sido obligada a firmar los contratos por el estado?

Indicadores	Cooperativas agropecuarias del municipio Bayamo, 2017		Cooperativas Agropecuarias del municipio Cauto Cristo, 2020	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Siempre	14	37,8		
la mayoría de las veces	13	35,2	5	31,2
pocas veces	7	18,9	3	18,8
Nunca	3	8,1	8	50,0
Total	37	100	16	100

Fuente: Elaborado por el autor a partir de la encuesta aplicada a los presidentes de cooperativas agropecuarias de los municipio Bayamo y Cauto Cristo de la provincia de Granma en abril de 2017 y en septiembre de 2020, respectivamente.

Cuando se les preguntó ¿Con qué frecuencia la junta directiva ha sido obligada a firmar los contratos por el estado? Más del 70% de los presidentes de cooperativas de Bayamo en el 2017 respondieron que eran obligados a firmar los contratos siempre y la mayoría de las veces. Sin embargo, solo el 31,2% de los presidentes de cooperativas de Cauto Cristo en el 2020 contestaron que la mayoría de las veces y el 50% respondió que nunca se han visto obligados a firmar los contratos por el estado. Aquí se observa una pequeña diferencia significativa y es que en Cauto Cristo 3 años después disminuye las cooperativas que siempre son obligadas a firmar los contratos y aumentan las que nunca son obligadas; ese es un indicador que puede favorecer la gestión de la cooperativa, porque se ha firmado un contrato consciente de que se puede cumplir y se asume una posición colaborativa en su cumplimiento.

5.2.3. El proceso de contratación agropecuaria a partir de la implementación del ordenamiento económico financiero en el 2021

En medio del desarrollo de la tarea del ordenamiento económico-financiero se aprobó por el Consejo de Ministros el Decreto 35 de 2021 sobre la Comercialización de Productos Agropecuarios, publicada en la Gaceta Oficial No. 49 Ordinaria de 4 de mayo de 2021, que junto a las Resoluciones del Ministerio de la Agricultura 137/2021, 138/2021, 139/2021 y la 140/2021 se conforma la nueva política de comercialización agropecuaria que tiene implícita nuevos cambios en el proceso de negociación y contratación de las producciones a las bases productivas.

Con esta nueva política se pretende dinamizar la agricultura cubana, eliminar trabas y reconocer por igual a todos sus actores, lograr autonomía en la gestión, el arrendamiento de recursos para garantizar la comercialización y fomentar los mercados de nuevo tipo bajo el principio de ofrecer productos con mayor calidad y valor agregado permitiendo que puedan allí vender todos los actores de la producción y la comercialización.

¿Cómo se produce en la actualidad el proceso de contratación de la producción agropecuaria?

Como elemento novedoso en este proceso se crea el Comité de Contratación de las producciones agropecuarias presidido por el gobernador y el intendente, en sus niveles correspondientes y lo integran el Comité de Contratación, las delegaciones de la Agricultura, las empresas, las cooperativas, los productores agropecuarios, representantes de las entidades a los cuales se destinan las producciones y cualquier otro, según proceda.

En el Artículo 10 del Decreto 35/2021 sobre la Comercialización de Productos Agropecuarios se plantea que entre las principales funciones del Comité de Contratación están las siguientes:

- Evaluar el nivel de actividad de la producción agropecuaria a partir de las posibilidades del territorio;
- Analizar las demandas de los destinos de la producción a partir de los intereses del Estado y prioridades de los balances;
- Proponer el orden de prioridad de los destinos a contratar;

- Concertar para su territorio los precios de acopio mayoristas y minoristas y los precios por acuerdo aplicables a los productos agropecuarios que no tengan precios centralizados (Decreto 35, 2021).

Otro elemento distintivo que aporta el Decreto 35/2021 es que el Comité de Contratación tiene que definir las cifras a contratar por los diferentes destinos en relación con los intereses del Estado y los balances, permitiendo que el proceso de contratación sea flexible y periódico (Decreto 35, 2021). El proceso de contratación de las cooperativas se convierte en un proceso más sostenible, donde se realizan las contrataciones que resulten necesarias y se realizan conciliaciones comerciales y económicas mensualmente.

Aunque en 5 meses de ejecución de la nueva política de comercialización agropecuaria, es muy breve para hacer un análisis detallado de la problemática relacionada con la nueva forma de contratación de las cooperativas agropecuaria, si permite ilustrar algunas de sus manifestaciones en la práctica.

¿Cómo impacta la nueva política de comercialización agropecuaria en las cooperativas agropecuarias? La mayor flexibilidad del proceso de contratación unido a la autonomía de los productores de vender directamente sus producciones a precios por acuerdos, ha disminuido el porcentaje de la producción que antes se contrataba por las empresas estatales (Acopio, Industria y Lácteo); los impagos por parte de las empresas estatales desestimulan a las cooperativas agropecuarias a cumplir con los contratos contraídos y buscan nuevos canales para vender sus productos naturales a precios superiores o transforman el producto agregándole valor; como es el caso de la leche que se transforma en queso o en yogurt y les resulta mucho más beneficioso.

Las cooperativas agropecuarias se quejan de los altos precios de los insumos que tienen que pagar para poder adquirir todos los medios de producción que son necesarios para garantizar la calidad y cantidad de la producción contratada y con ello justifican porqué venden sus producciones a precios tan altos (Pérez Cabrera, 2021: 8).

Por otro lado, los consumidores se quejan de los precios tan altos que tienen que pagar, tanto en los mercados agropecuarios y puntos de ventas como a los vendedores particulares; plantean que los productos se venden sin mejorarlos, el boniato y la yuca se venden con tierra pegada, se mezclan los productos de diferentes calidades (los productos pequeños juntos con los grandes, los productos sanos junto con los enfermos, los productos limpios con los sucios). Sin embargo, los consumidores reconocen que hay mayor variedad de oferta de productos agropecuarios en los mercados; que a diferencia de antes que se acaba todo lo que traían al mercado en un solo día en medio de una gran aglomeración de personas y de largas colas, en la actualidad la oferta de productos agropecuarios perdura más días de la semana y las colas son más chiquitas, lo que contribuye a la sostenibilidad de los productos en los mercados.

6. Conclusiones

El marco legal de la contratación de la producción de las cooperativas agropecuarias está diseñado en los diferentes documentos que norman ese proceso, el mismo presenta con claridad las funciones que le corresponden a ambas partes.

Los vaivenes de la política de contratación de la producción de las cooperativas agropecuarias en los últimos 20 años han permitido que se produzcan insuficiencias en el proceso que repercuten negativamente sobre la gestión económica de las cooperativas agropecuarias.

Las principales insuficiencias del proceso de contratación de la producción de las cooperativas agropecuarias son por un lado, el reiterado incumplimiento de los contratos tanto para la venta de insumos a las cooperativas como para la compra de las producciones, la imposición de los contratos a las juntas directivas y por el otro lado, la baja preparación de las juntas directivas de las cooperativas agropecuarias para enfrentar el proceso de negociación, la predisposición de los productores a la firma de nuevos contratos y el grado de insatisfacción que tienen con el proceso de contratación.

La nueva política de comercialización agropecuaria, a solo 5 meses de ejecución, es muy joven para hacer un análisis detallado, pero si permite ilustrar algunas de sus manifestaciones en la práctica. Por la parte de los productores se quejan de los altos precios de los insumos, por los impagos de las empresas estatales que desestimulan a los productores a cumplir con los contratos contraídos y buscan nuevos canales para vender sus productos, así como disminuyen el porcentaje de la producción contratada por las empresas estatales. Por la parte de los consumidores se quejan de los precios tan altos que tienen que pagar por los productos agropecuarios y que los mismos se venden sin mejorarlos, pero reconocen que se ha diversificado la oferta y perdura más días de semana en los mercados.

7. Referencias Bibliográficas

- Abbot, J. C. (1958) Los problemas de la comercialización y medidas para mejorarla, Guía de comercialización No. 1, FAO, Roma. 251 p.
- Arias, S. C. (2007) La comercialización de productos agrícolas del sector cooperativo en la provincia Granma. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias económicas.
- Arias, J. C. (2019). El proceso de comercialización de productos en cooperativas agropecuarias del municipio Bayamo. Principales factores que limitan su funcionamiento. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7 (3), pp. 1-18.
- Ceballo, G. A. (2014) Proceso de contratación y comercialización agrícola: en la mira de los debates campesinos. Periódico Granma 4 de diciembre de 2014.
- Circular No.1 del MINAG. (2015) Indicaciones y Procedimientos generales a seguir para la contratación de la producción agropecuaria y forestal para el año 2016.
- Decreto 310 (2012) de la contratación Económica. Gaceta Oficial de la República de Cuba del 27 de diciembre del 2012. La Habana. Cuba.
- Decreto 35 (2021) sobre la Comercialización de Productos Agropecuarios publicada en la Gaceta Oficial No. 49 Ordinaria de 4 de mayo de 2021.
- Decreto-Ley 304 (2012) de la contratación Económica. Artículo 1 y 10 Gaceta Oficial de la República de Cuba del 27 de diciembre del 2012. La Habana. Cuba.
- Decreto-Ley 305 (2012) de las cooperativas no agropecuarias (2012). Gaceta Oficial de la República de Cuba del 27 de diciembre del 2012. La Habana. Cuba.
- Informe Central al I Congreso del PCC, (1975). La Habana. Editorial D.O.R. 248 p.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011). La Habana. Editorial D.O.R. 38 p.
- Marx, C. (1973) El Capital T. 1. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. 748 p.
- Marx, C. (1973) El Capital, T. II. La Habana: Editorial Ciencias sociales. 587 p.
- Nova González, A. (2013) El modelo agrícola y los Lineamientos de la Política Económica y Social. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. 198 p.
- Pérez Cabrera, F. (2021) De impagos, papeleo, acarreo y otros modos para “cortar” la leche. Periódico Granma 26 de octubre de 2021.
- Pérez Luján, O. C. (1983) Las CCS. Su papel en la comercialización de la producción secundaria y excedente. *Revista Economía y Desarrollo*. marzo – mayo, N° 74 P. 182.
- Resolución 772 (2003) del Ministerio de la Agricultura. La Habana.
- Resumen del Registro de Asociados de la ANAP (2001).
- Resumen del Registro de Asociados de la ANAP (2005).
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, J. (1999) Administración. 5ta edición. Person Educación. México. 781 p.
- Valdés, García, O. (1990) La Socialización de la tierra en Cuba. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. 171 p.
- Vázquez, M. L. R. (2014) Los entuertos del banano, Periódico Juventud Rebelde 25 de octubre de 2014.