

Estrategia para el incremento de la efectividad en la gestión de la empresa agroforestal Baracoa
Strategy to increase the effectiveness of management of the Baracoa agroforestry company

Autores:

Lic. Liudda Felicia Matos - Vilató¹, <https://orcid.org/0000-0003-2975-2604>

Dr. C. Adrián Montoya - Ramos², <https://orcid.org/0000-0003-3691-2143>;

Dr. C. Geysler Flores - Galano², <https://orcid.org/0000-0002-0336-7962>;

MSc. Dayami Viltrés - Barban³, <https://orcid.org/0000-0001-8049-2022>

MSc. Benito Monroy - Reyes⁴, <https://orcid.org/0000-0002-4162-0770>

Filiación institucional: ¹Empresa Agroforestal Baracoa. Municipio Baracoa, Guantánamo – Cuba. ² Universidad de Guantánamo. Carretera a Jamaica, Guantánamo – Cuba. ³Instituto de Investigaciones Agroforestales de Sgto de Cuba – Cuba. ⁴Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias. Universidad de Guadalajara, Camino Ing. Ramón Padilla Sánchez, 2100, Predio Las Agujas, Zapopan, Jalisco, México.

Email: matosvilato@gmail.com, montoya@cuq.co.cu, dayamibarbanviltres@gmail.com, bmonroy17@gmail.com

Fecha de recibido: 1 jun.2024

Fecha de aprobado: 31 jul. 2024

Resumen

Con el objetivo de diseñar una estrategia encaminada al incremento de la efectividad en la gestión que desarrolla la empresa Agroforestal Baracoa. Se realizó un estudio para el aprovechamiento eficaz de sus capacidades, en función de la generación de resultados que satisfagan las necesidades de las partes interesadas de forma sostenible”. En el estudio se definió el concepto de “gestión orientado a la excelencia” y se modelaron las bases de la gestión forestal sostenible y la excelencia empresarial, la articulación de la planeación estratégica con el proyecto de ordenación forestal y la adecuación al contexto cubano de criterios de gestión y se determinaron los componentes que estructuran el procedimiento para la implementación del modelo propuesto.

Palabras clave: Estrategia; Capacidades; Control de gestión; Excelencia empresarial

Abstract

In order to design a strategy aimed at increasing the effectiveness of the management carried out by the company Agroforestal Baracoa, a study was carried out for the effective use of its capabilities, based on the generation of results that satisfy the needs of the interested parties in a sustainable manner. The study defined the concept of “management oriented towards excellence” and modeled the bases of sustainable forest management and business excellence, the articulation of strategic planning with the forest management project and the adaptation of management criteria to the Cuban context, and determined the components that structure the procedure for the implementation of the proposed model.

Keywords: Strategy; Capabilities; Management control; Business excellence

Introducción

Las empresas del sector forestal desarrollan diferentes prácticas según las zonas y regiones del mundo y condiciones ecológicas, económicas y sociales muy diversas, y además ejecutan los trabajos de conservación, protección y mejora del medio natural (FAO, 2020); por lo que es posible afirmar que dadas las características de las empresas agroforestales, se evidencia la necesidad de profundizar en este aspecto como un objeto de control, que a los efectos de esta investigación, fortalece la esencia de la empresa agroforestal en equilibrio con los objetivos de desarrollo sostenible , con los objetivos de las organizaciones internacionales y nacionales que rigen la actividad y con los intereses empresariales.

El proceso de gestión ha evolucionado desde una óptica que centra su significado en el control a través de presupuestos que enfatizan la evaluación de las mediciones proyectadas versus realidades (ex - post), hacia una óptica en la cual se pretende incidir en la obtención de resultados futuros, de manera que se eleva la probabilidad se cumplan los objetivos trazados (ex - ante). Este proceso está encaminado a perfeccionar la toma de decisiones estratégicas, y para ello, tiene en cuenta cuáles son las potencialidades que poseen las organizaciones, por lo cual resulta fundamental el uso de información pertinente y relevante que implica a todos los niveles y funciones de la organización, por tanto, se ejerce a nivel: estratégico, táctico y operativo (Nogueira *et al.*, 2009; Jaquinet *et al.*, 2015).

Para el caso de las empresas agroforestales es un proceso básico e indispensable mediante el cual se establece el contenido, objetivos y el flujo de información oportuna y relevante para la toma de decisiones, a fin de alcanzar los objetivos establecidos, teniendo en cuenta los requerimientos del proyecto de ordenación forestal y las necesidades de las partes interesadas (Pérez *et al.*, 2020)a.

La esencia de la gestión de empresas agroforestales imprime particularidades a su proceso de control de gestión, especialmente por la necesidad de evaluar su desempeño, así como el impacto de los resultados en las partes interesadas, tomando como fundamento el proyecto de ordenación forestal y los criterios de gestión forestal sostenible, tanto internacionales, como nacionales. Se ha podido constatar que las investigaciones que preceden a este trabajo, abordan aspectos particulares de subsistemas del proceso de control de gestión,

poniéndose de manifiesto la ausencia de un enfoque integrador que propicie mayor coherencia y efectividad hacia el logro de los objetivos y de la excelencia.

Teniendo en cuenta estos antecedentes se realizó la siguiente investigación con el objetivo de diseñar una estrategia encaminada al incremento de la efectividad en la gestión que desarrolla la empresa Agroforestal Baracoa.

Materiales y métodos

La propuesta intenta una respuesta favorable a los problemas y retos que plantea el análisis de situación, realizado en lo referente a los marcos teórico, regulatorio y organizacional, que rodean la gestión específica estudiada, la misma va encaminada a eliminar las limitaciones que afectan los resultados de la gestión en la empresa Agroforestal Baracoa.

Con el procedimiento propuesto se pretende:

- Coordinar de manera efectiva las acciones a desarrollar entre los actores de la empresa Agroforestal Baracoa, para llevar a cabo su gestión.
- Profundizar en el conocimiento de los elementos que inciden en la efectividad de la gestión.
- Incorporar a los diferentes actores de la empresa Agroforestal Baracoa como un elemento activo en la gestión, lo que facilita el aprovechamiento de los conocimientos y experiencias.

Para la ejecución de las encuestas se calculó el tamaño de la muestra (n) siguiendo los elementos aportados por Fisher y Espejo (2004), donde se utilizó la siguiente fórmula:

Donde:

$$n = \frac{P(1 - P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1 - P)}{N}}$$

P: probabilidad de éxito, puede asumir valores entre 0,1 y 0,9, en este trabajo se asume 0,5.

E: error muestral, se asume un 5%.

Z: nivel de Confianza, se asume el 95%.

N: población.

Se emplea el StatisticProgramfor Social Sciences (SPSS) para Windows (versión26.0) como software estadístico para el procesamiento de los datos.

El procedimiento propuesto se estructura en tres etapas y diez pasos, que facilitan la retroalimentación y el ajuste constante como vías para obtener los resultados deseados según se observa en la figura siguiente:

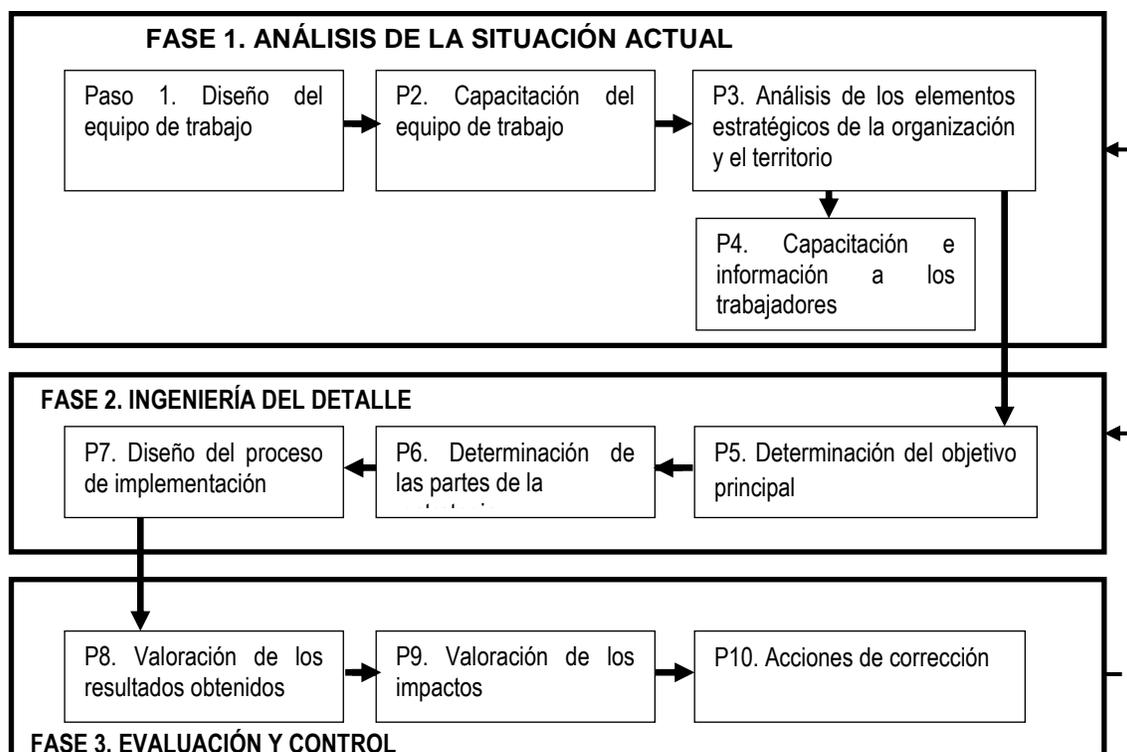


Figura 1. Procedimiento propuesto para el desarrollo de la investigación
Fuente: Elaboración propia

Resultados y discusión

La Empresa Agroforestal Baracoa, fue creada mediante Resolución No. 61/96, de fecha 23 de febrero de 1996, del Ministerio de la Agricultura, a solicitud del Ministro de la Agricultura, al Ministerio de Economía y Planificación y, a través de la Resolución No. 127/2015, Resuelvo trigésimo cuarto, se decide cambiar la denominación de la Empresa Forestal Integral Baracoa, integrada al Grupo Empresarial Agroforestal, atendido por el Ministro de la Agricultura, por Empresa Agroforestal Baracoa, a todos los efectos legales.

Se encuentra acogida al sistema de perfeccionamiento empresarial, mediante acuerdo No. 4696, de fecha 4 de marzo de 2003, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

El objeto social consiste en realizar el fomento, manejo, conservación y la ordenación de los bosques; comercializar productos agropecuarios, madereros y no madereros del bosque; producir y comercializar posturas forestales y de frutales, productos artesanales e industriales elaborados a partir de la madera, así como carbón vegetal para cumplimentar estas actividades se aprobó una plantilla de 786 trabajadores encontrándose cubierta por 669, de ellos 12 dirigentes, 93 técnicos; 58 de servicios, y 506 operarios. Las féminas constituyen el 14 % del total de trabajadores. La fuerza calificada se estructura por 49 trabajadores graduados de nivel superior, 209 trabajadores con calificación de nivel medio y 411 obreros calificados.

Posee una estructura organizativa de cinco unidades empresariales de Base: Silvícolas Cayo Güín, Combate de Sabanilla; Servicio Técnico Integral; Aprovechamiento y Desarrollo Industrial y Aseguramiento, además, la Dirección de la Empresa.

Tiene la Misión de satisfacer las expectativas de los clientes ofertando con calidad y eficiencia los productos y servicios de reforestación y el manejo forestal sostenible y con ello la extracción, procesamiento y comercialización de productos madereros y no madereros del bosque y otros con una óptima explotación de la tecnología instalada con un personal calificado, creativo y con sentido de pertenencia que garantiza la protección al medio ambiente, participando en proyectos que nos den accesos a nuevas tecnologías, mercados, y oportunidades de negocios, más allá de nuestras fronteras adquiriendo además la licencia social necesaria para poder desplegar sus actividades comerciales y expandirse.

Al hacer un análisis de los indicadores técnico - productivos de la entidad, podemos decir que la actividad técnica (silvicultura) se comportan positivamente, se recolectan las semillas necesarias para enfrentar la campaña de producción de posturas con destino a la reforestación, debemos enfatizar que no ha sido así lo referido a la recolección de las semillas de pino, debido a que tras el paso del huracán Mathew la masas sencilleras creadas con este objetivo quedaron destruidas pero la entidad tiene una estrategia montada con más de 100 ha de bosques jóvenes declarados para estos fines.

La actividad de vivero marcha favorablemente en la producción de posturas de alto valor económico y frutales, con una producción de más 700 mil unidades, vivero de tecnología de punta adquirido a través del proyecto Conectando Paisaje, para enfrentar el fomento en nuestro patrimonio forestal con énfasis en la protección de fajas hidrorreguladoras y otras áreas de cuencas de interés provincial y nacional, como por ejemplo la cuenca del río Toa, como parte del programa del estado para el enfrentamiento al cambio climático, conocido como tarea vida. Significando el comportamiento de los indicadores técnicos forestales de mantenimiento, tratamientos, protección al bosque y viales podemos enunciar que la ejecución de estos está en correspondencia con los valores planificados.

Al referirnos a los indicadores de la actividad extractiva e industrial exponemos que su comportamiento es bastante desfavorable siendo como sigue: la madera en bolo se cumple al 47%, madera aserrada al 43%, el carbón vegetal al 22%, la producción de módulos de envases al 42%, las entregas de producciones del encargo estatal se cumplen al 61%, cumpliéndose la madera rolliza y la madera para combustible al 100% y 289% respectivamente. Se resalta que estos incumplimientos están condicionados a la obsolescencia de la maquinaria y el transporte, unido a la situación que se presenta con el tema de combustible, que particularmente para nuestro municipio, es pésima, y las asignaciones a la empresa es mínima.

Los trabajadores tienen conocimiento de construcción, carpintería producción de carbón, producción de madera aserrada, artesanía, dendrología, tasación de áreas forestales, caza de aves, utilización y manejo del Bambú e informática. Los niveles de relación con el Fondo de bienes culturales, Mueble Imperio y trabajadores por cuenta propia, es de compra y venta de madera.

Conclusiones

Contamos con un proyecto de desarrollo local con dos fuentes de financiamiento, una es el CAM, y la otra es por colaboración de una agencia financiera española con el objetivo de contribuir al fortalecimiento y diversificación de las capacidades de la Empresa Agroforestal Baracoa a partir del aprovechamiento del patrimonio forestal, vinculado al Turismo Local Sostenible, con énfasis en las modalidades de Turismo de Naturaleza y Turismo Rural, como

contribución al desarrollo local, considerando la existencia de áreas con grandes potencialidades para esta actividad dentro de la Empresa Agroforestal Baracoa, incrementando la cantidad de productos turísticos vinculados a las modalidades de Turismo de Naturaleza y Turismo rural aprovechando los recursos endógenos.

Bibliografía

- Capote Pérez, R., Torres Páez, C.C. y Castillo Sánchez, L. del, 2018. Retos de la Administración Pública para la gestión del proceso de financiamiento del desarrollo local. Cooperativismo y Desarrollo [en línea], vol. 6, no. 2, pp. 179-197. ISSN 2310-340X. Disponible en: <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/206> [Links]
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D. y Medina León, A., 2014. El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo. Ingeniería Industrial [en línea], vol. 35, no. 2, pp. 214-228. ISSN 1815-5936. Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/516> [Links]
- Cué García, J.L., 2015. Criterios e indicadores del manejo forestal sostenible: una alternativa para su monitoreo. Revista Cubana de Ciencias Forestales [en línea], vol. 3, no. 2, pp. 183-193. ISSN 2310-3469. Disponible en: <http://cfores.upr.edu.cu/index.php/cfores/article/view/128> . [Links]
- Herrero Echevarría, J.A., 2005. Criterios e indicadores de manejo forestal sostenible: una visión de futuro. Agron for [en línea]. La Habana: Ministerio de la Agricultura, Disponible en: <https://agris.fao.org/agrissearch/search.do%3FrecordID%3DXF2015034562+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=cu>. [Links]
- Jaquinet Espinosa, R., Frías Jiménez, R.A., Frías Pedroso, L., Nogueira Rivera, D. y García Gutiérrez, B.N., 2015. Control de gestión: Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas. Ingeniería Industrial [en línea], vol. 36, no. 1, pp. 70-81. ISSN 1815-5936. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S181559362015000100008&lng=es&nrm=iso&tlng=es. [Links]
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Hernández Pérez, G., Nogueira Rivera, C.N. y Hernández Nariño, A., 2009. Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera-aplicación en una empresa de servicios de informática. Revista

de Administração - RAUSP [en línea], vol. 44, no. 3, pp. 222-235. ISSN: 0080-2107, 1984-6142. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417462004> [Links]

Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), 2020. Monitoreo del progreso hacia la GFS [en línea]. 2020. S.l.: FAO. en: <http://www.fao.org/forestry/sfm/85101/es/> [Links]

Organización Internacional de Normalización, 2015. Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos [en línea]. 2015. S.l.: s.n. Disponible en: http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf . [Links]

Pérez Martínez, J., 2019. Modelo de control de gestión orientado a la excelencia para empresas agroforestales [en línea]. Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas. S.l.: Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíenz Montes de Oca». Disponible en: <https://rc.upr.edu.cu/jspui/handle/DICT/3558> [Links]

Pérez Pereda, E., Ramírez Fernández, L., Massó Matos, J., Duran Manuel, F., 2017. Acciones para disminuir el peligro de incendios forestales en los municipios San Antonio del Sur e Imías, Guantánamo. Revista Cubana de Ciencias Forestales, [en línea]. v. 5, n. 2, p. 226-246, aug. 2017. ISSN 2310-3469. Disponible en: <http://cfores.upr.edu.cu/index.php/cfores/article/view/213>. [Links]

Torres Cala, Y., González Pérez, M.M., Ramírez cruz, Z. y Muñoz González, R., 2018. El proceso de innovación en el sector forestal cubano y su contribución a la economía nacional. Revista Cubana de Ciencias Forestales [en línea], vol. 6, no. 2, pp. 146-161. ISSN 2310-3469. Disponible en: <http://cfores.upr.edu.cu/index.php/cfores/article/view/329>. [Links]

Tundidor Montes de Oca, L., Nogueira Rivera, D. y Medina León, A., 2018. Organización de los sistemas informativos para potenciar el control de gestión empresarial. Cofín Habana, vol. 12, no. 1, pp. 88-110. ISSN 2073-6061. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S207360612018000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es [Links]