

ARTÍCULO ORIGINAL

***Las cooperativas de segundo grado en el sistema agroalimentario cubano y el papel del marketing de relación***



***The Cooperatives of Second Degree in the Cuban Agricultural System and the paper of the Marketing of Relationship***

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo  
Año 2015, Volumen 3, número 2***

**Juan Carlos Prego Regalado<sup>1</sup>, Luis Ugalde Crespo<sup>2</sup>**

---

**RESUMEN**

El movimiento cooperativo en Cuba se extiende rápidamente a diversos sectores de la economía nacional y se consolida en el sector agropecuario con un gran impacto en la sociedad, ello exigirá la constitución de cooperativas de segundo grado, con el propósito de elevar la integración de las cadenas productivas del sistema agroalimentario. El presente trabajo tiene por objetivo profundizar en el papel de las cooperativas de segundo grado en el sistema agroalimentario cubano, así como en el marketing de relación como una herramienta que estimule la articulación del vínculo entre las cooperativas de primero y segundo grado con apego a los principios del cooperativismo y atemperado a las características, condiciones y peculiaridades en el contexto del proceso de Actualización del Modelo Económico Cubano.

**Palabras clave:** Cooperativas de segundo grado; integración; cadena productiva; marketing de relación.

---

**ABSTRACT**

The cooperative movement in Cuba extends quickly to diverse sectors of the national economy and he/she consolidates in the agricultural sector with a great impact in the society, it will demand it the constitution of cooperative of second degree, with the purpose of elevating the integration of the productive chains of the agricultural system. The present work has for objective to deepen in the paper of the cooperatives of second degree in the Cuban agricultural system, as well as in the relationship marketing like a tool that it stimulates the articulation of the bond among the cooperatives of first and second degree with attachment to the principles of the cooperativism and moderated to the characteristics, conditions and peculiarities in the context of the process of Bring up to date of the Cuban Economic Pattern.

**Key words:** Cooperative of second degree; integration; productive chain; relationship marketing.

---

## INTRODUCCIÓN

Con el vertiginoso desarrollo de las fuerzas productivas y el alto grado de interconexión que se establece en la actividad empresarial, los intercambios tradicionales basados en la independencia, la competencia y el conflicto están dando paso a relaciones cimentadas en la cooperación y la colaboración lo que conlleva también confianza y compromiso. Según Castreje, 2006: «En el nuevo formato se advertía la proliferación y generalización de modalidades de gestión indudablemente novedosas como la ruptura en aspectos relevantes de la tradicional separación entre la planeación y la ejecución, otorgándole en especial a los niveles inferiores de la organización un grado mucho mayor de control sobre las tareas a realizar y sobre los productos y servicios que generaban. El predominio del trabajo en equipo por sobre los desempeños individuales aislados, lo que llevó a revisar y dar nuevo formato a importantes aspectos de la capacitación laboral/profesional en todos los ámbitos y niveles de las organizaciones. Complementando lo anterior, el énfasis en los procesos, que focalizaban la atención en las cadenas de valor como un todo integral, demandando todo ello una reformulación sustancial de las estructuras organizacionales.

El consenso casi generalizado, afirmado de modo incesante en publicaciones especializadas de las fuentes más dispares, en cuanto a que el potencial prioritario de desarrollo corporativo residía en la calidad de sus recursos humanos. La conformación de redes empresarias con multiplicidad de características y objetivos que suponían la coexistencia simultánea de relaciones de cooperación y competencia entre los agentes económicos que participaban en ellas».

Este cambio en las relaciones tiene como propósito consolidar la integración de los procesos de producción, formando una cadena productiva que agrega valor al producto, a partir del alto grado de especialización y la introducción de las nuevas tecnologías, elevando la eficiencia y reduciendo los costos al finalizar el ciclo. Estas transformaciones se llevan a efecto en la medida que las entidades logren ventajas competitivas sostenibles que les permitan satisfacer las necesidades de sus clientes y sus objetivos empresariales, resultando necesario integrar alianzas estratégicas entre las entidades de manera que cierren el ciclo de producción, cuando estas organizaciones están insertadas dentro del cooperativismo, cuentan con el principio de la intercooperación cuyo propósito es estimular y llevar a efectos la integración entre las cooperativas.

En el contexto del proceso de Actualización del Modelo Económico Cubano, el fomento del cooperativismo gana protagonismo a partir de que la cooperativa se extiende a diversos sectores teniendo un gran impacto en la sociedad. Estas organizaciones deben alcanzar, en un corto período de tiempo, un nivel superior de desarrollo que demandará la constitución de cooperativas de segundo grado para el incremento en la eficiencia de los procesos integrados de gestión relacionados con cadenas o líneas de producción.

Para alcanzar el propósito expuesto se deben estudiar los mecanismos y herramientas que estimulen la articulación del vínculo entre las cooperativas de primer y segundo grados con apego a los principios del cooperativismo y a temperado a las características, condiciones y peculiaridades de nuestro modelo económico; temática que constituirá el objetivo esencial de este trabajo.

## DESARROLLO

Las cooperativas modernas surgen en una mayor escala en el siglo XIX, como respuesta a la convulsa situación provocada por el impetuoso desarrollo alcanzado por las fuerzas productivas, trayendo consigo trascendentes cambios en la concentración y centralización de la producción y el capital. Los adelantos de la ciencia y la técnica si bien se convirtieron en patrimonio de la humanidad, desataron a su vez una competencia por su posesión, lo cual enriqueció a unos y dejó en la ruina a muchos otros; afianzando el sistema capitalista y con ello la polarización de la sociedad.

Esta contradicción, en la contemporaneidad, pasa por el prisma de la globalización, objeto de múltiples análisis según la óptica paradigmática de quienes los realizan; y como derivación, diferentes enfoques; lo que supone un tema amplio y complejo. Todos los estudios coinciden en que la globalización es el resultado de un elevado nivel de desarrollo de las fuerzas productivas, sustentado en el acelerado progreso tecnológico de todas las ramas de la economía, pero especialmente la informática, el transporte, las comunicaciones y la biotecnología entre otras.

Sin embargo, el componente ideológico de este fenómeno sigue caracterizado por las relaciones de producción capitalistas a escala internacional, con el consiguiente efecto en la distribución inequitativa de las riquezas. Esta situación ha posibilitado estimular alternativas de desarrollo que hagan frente a los desafíos de vivir en un mundo altamente interconectado.

Es en este contexto que surge la Economía Social Solidaria (ESS) como un nuevo sector de la economía enmarcado dentro de las ciencias sociales con cierto grado innovador. Sánchez (2001), asegura que el término Economía Social se consolidó en la década de los setenta del siglo pasado en Francia y desde allí se irradió por los países mediterráneos. Afirma que se han empleado otras denominaciones como «economía solidaria», «sector emergente», «sector no lucrativo» o «tercer sector».

Es un hecho, que el sector cooperativo ha venido contribuyendo en los últimos años con el desarrollo económico, productivo y social de las comunidades donde se inserta. No obstante, los resultados obtenidos, existen múltiples problemas relacionados con las cadenas productivas que deben ser sistematizados. En estas circunstancias la ESS tiene en el cooperativismo uno de los componentes más activos y dinamizadores que demuestran la efectividad de este movimiento como alternativa de desarrollo.

En Cuba, el cooperativismo en el sector agropecuario constituyó un fenómeno de gran trascendencia desde los inicios del triunfo revolucionario, al contribuir a superar la situación por la que atravesaba el país, fundamentalmente en la zona rural, demostrando las posibilidades de este sector para lograr aceptables niveles de eficiencia.

A diferencia de otros países, el cooperativismo cubano tiene la peculiaridad de que el Estado estimula esta forma de organización productiva o de servicios por constituir una vía efectiva de desarrollo. Lo anterior se dimensiona en la actualidad, no solo en el sector de la producción agropecuaria, que durante mucho tiempo tuvo la primacía, sino para el resto de los sectores de la economía, lo que ha sido refrendado por la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobada en el Sexto Congreso del Partido Comunista Cuba (PCC), expuesto en los Lineamientos del 25 al 29; en ellos se sientan las bases del desarrollo a alcanzar por esta forma de gestión no estatal, potenciando actividades complementarias, así

como líneas o cadenas de producción que agreguen valor a los productos e impacten de manera significativa en los productores y la sociedad en su conjunto.

Específicamente el lineamiento 29 está dirigido a la creación y organización de las cooperativas de segundo grado: «Se crearán cooperativas de segundo grado, cuyos socios son cooperativas de primer grado, las que tendrán personalidad jurídica y patrimonio propio y se forman con el objetivo de organizar actividades complementarias afines o que agreguen valor a los productos y servicios de sus socios (de producción, servicios y comercialización), o realizar compras y ventas conjuntas con vistas a lograr mayor eficiencia» (PCC, 2011).

### **Conceptualización de la cooperativa de segundo grado.**

En la literatura especializada pueden hallarse diversas definiciones de las cooperativas de segundo grado, asimismo en las legislaciones nacionales correspondientes. Su enfoque varía en dependencia de la cosmovisión de sus autores y/o de los contextos que les sirven de condicionamiento.

Alfonso (2000) considera las cooperativas de segundo grado como «(...) cooperativa de cooperativas». Y más allá, señala que «(...) la cooperativa de segundo grado puede ser considerada como exponente de un grupo por coordinación de carácter externo y personificado». Esta definición enfatiza en la estructura y precisa las interrelaciones, refiriéndolas al plano externo. Este aspecto de su definición contradice la propia naturaleza de esta forma de gestión, pues si bien es una organización jerárquicamente superior en la dirección, debe surgir como necesidad de consolidar la posición en el mercado, desde el interior de las cooperativas de primer grado.

Según Alfonso (2011), la Cooperativa de Segundo Grado se constituye por: «La unión voluntaria de cooperativas de primer grado, que aportarán cada una parte del capital, con el propósito de crear una empresa cooperativa que represente sus intereses y que pueda realizar actividades en la producción y los servicios de cualquier índole y así satisfacer sus necesidades económicas y sociales, contribuyendo al desarrollo de la sociedad».

En el contexto cubano el Decreto-Ley 305/2012 de la República de Cuba en el artículo 5.1. establece que: «Es de segundo grado la cooperativa que se integra por dos o más cooperativas de primer grado con el objetivo de organizar actividades complementarias afines o que agreguen valor a los productos y servicios de sus socios, o de realizar compras y ventas conjuntas, con vistas a lograr mayor eficiencia» (Consejo de Estado, 2012). Esta definición se refiere a la estructura, objetivos, contenido y resultados esperados, adquiriendo, a nuestro juicio un carácter más integral.

Comparando la integración cooperativa con cualquier tipo de integración empresarial, la diferencia principal radica en que con este proceso se logra la creación de un grupo, cuya particularidad distintiva está en que ninguna de las partes agrupadas o asociadas toma el poder (como ocurriría en un grupo capitalista con una empresa como cabeza dominante del grupo). Las organizaciones cooperativas partícipes desarrollan y completan su proceso original de producción, a través de una cooperativa de segundo grado, sobre la base de la complementación de su actividad económica y social. Ello demanda el logro de una alta especialización, de modo que se alcancen, de manera efectiva, sus intereses en el ámbito o dimensión de su gestión económico-productiva, así como los compromisos que se derivan de su responsabilidad social. De manera aislada sería

imposible alcanzarlos por la carga económica, financiera y de recursos de todo tipo que tales objetivos demanda.

En las condiciones de la economía cubana actual, donde se sostienen los rasgos fundamentales que definen su carácter socialista, es una necesidad la integración de las cooperativas a partir del principio de la intercooperación como parte de su lógica de desarrollo, sin perder la esencia cooperativa.

Siguiendo este razonamiento, la cooperativa de segundo grado debe partir de los intereses de las diferentes cooperativas de base que le dan origen, buscando el beneficio colectivo por encima del individual, a partir de la integración de objetivos comunes que tributen a la cadena productiva. Por lo tanto, no es una simple suma de intereses de las organizaciones de primer grado; si así fuere, pudiera producirse el fenómeno de absorción de las cooperativas de base más débiles por las de mayores fortalezas, lo que contradiría el Lineamiento No. 3 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el Sexto Congreso del PCC que prohíbe la concentración de la propiedad en manos de personas jurídicas y naturales.

### **Rasgos que deben caracterizar a la cooperativa de segundo grado cubana.**

A partir de la consideración de los elementos expuestos, es imprescindible estandarizar un grupo de indicadores productivos, económico-financieros y sociales, como requisitos para que las cooperativas de primer grado con éxitos emprendan este nuevo modelo de gestión, con el objetivo de agregarle valor al producto final, encadenando los procesos, aminorando los costos de producción y por consiguiente provocar un efecto favorable en los consumidores con respecto a la relación calidad-precio.

La relación plan-mercado, constituye uno de los problemas fundamentales existente desde el punto de vista del funcionamiento de la economía, si bien la planificación es la que determina, por su carácter rector. No puede obviarse el mercado como mecanismo regulador, especialmente en las nuevas formas de gestión no estatal, las que están llamadas a encontrar la tan necesitada eficiencia en sectores que hasta el momento han sido ineficaces por los resultados económicos- financieros de su actividad y por la calidad del servicio que ofrecen a la sociedad. Lo anterior aparece referido en el artículo 25 del Decreto-Ley No. 305 de las Cooperativas No Agropecuarias, normativa puesta en vigor desde el año 2012: «Los precios y tarifas de los productos y servicios que comercialicen las cooperativas se determinan por estas, según la oferta y la demanda, excepto aquellos que se establecen por los órganos estatales competentes» (Consejo de Estado, 2012).

Por ello, es necesario concebir también al marketing para las cooperativas, por ser organizaciones económicas y, como tal, deben funcionar ajustadas a sus peculiaridades. Según Kotler (2001): «el Marketing consiste en el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios».

Esta clásica definición no ha sido interpretada correctamente en muchas entidades cubanas, su aplicación se ha reducido a la realización de investigaciones de mercado, o a la simple creación de un área dedicada a esta actividad. El marketing, además de una función de la entidad, debe ser una actitud directiva y gerencial para el proceso de toma de decisiones de cara a los escenarios y el entorno.

Desde el punto de vista de la dirección se sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización reside en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas, de forma eficiente. Esta definición se ajusta al enfoque relacionado con la dimensión de análisis que se basa en la comprensión del mercado y distingue al marketing como una filosofía de la dirección que parte de su empleo como un conjunto de herramientas de análisis para el estudio del mercado, con el fin de satisfacer convenientemente a los clientes.

En las condiciones del socialismo, el marketing constituye un importante instrumento para lograr dos fines importantes por la empresa: «la eficiencia requerida en la producción y servicios, con su consecuente impacto en el racional empleo de los recursos y, por otra parte, en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población, lo que constituye la Ley Fundamental de nuestro modo de producción» (Díaz, Hernández, Barreiro, 2009).

Estos dos propósitos también coinciden con el rol que están llamadas a desempeñar las cooperativas en sus diferentes niveles de organización; donde el marketing de relación debe jugar un papel fundamental para el estímulo del vínculo entre las cooperativas de primer y segundo grados.

El marketing de relaciones se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas hacia el establecimiento, el desarrollo y el mantenimiento de intercambios relacionales exitosos, intercambios que crean valor y, por tanto, ayudarán a las empresas a conseguir una ventaja competitiva sostenible» (Pedraja y Rivera, 2002).

Esta creación de valor puede ser desarrollada por la empresa fundamentalmente en tres campos (Pedraja y Rivera, 2002).

- a) a través de la asociación con proveedores;
- b) a través de alianzas horizontales con otras empresas, permitiendo así la existencia de colaboración donde sólo existía competencia, y
- c) a través de la asociación con los clientes.

Desde la perspectiva de la Escuela Nórdica, el marketing de relaciones se define como «el proceso de identificar y establecer, mantener, aumentar y, cuando sea necesario, terminar relaciones con los clientes y con otros socios, de tal manera que se consigan los objetivos de las partes implicadas a través del cumplimiento de las promesas mutuas» (Pedraja y Rivera, 2002). Por lo tanto, una estrategia de marketing de relaciones debería crear un valor superior, para el consumidor o para cualquier otra parte, que el derivado de la simple transacción de productos en un momento dado.

Las indagaciones teóricas realizadas sobre la aplicación del marketing de relación en la actividad de comercialización agropecuaria evidencian la evolución del término desde el «marketing simbiótico» o «alianza co-marketing». Arcas, Hernández y Munuera (2000), caracteriza a partir de la perspectiva de otros autores como (Varadarajan y Rajaratnam, 1986; Bucklin y Sengupta, 1993; Mohr y Spekman, 1994; Powell, 1987; y Morgan y Hunt, 1994) las relaciones entre las empresas o cooperativas agrarias independientes, situadas en el mismo nivel de la cadena de valor, como dirigidas a coordinar de forma conjunta la comercialización de sus productos, pasando por la «asociación de distribución»: respecto a la relación que

se establece entre entidades ubicadas en distintos niveles del canal de distribución y que comparten objetivos comunes, trabajan por el beneficio en todos presentando un alto grado de interdependencia.

El marketing de relación vinculado con las cooperativas de segundo grado, resulta para Cuba un tema novedoso e imprescindible en correspondencia con los cambios que se introducen mediante la actualización del modelo económico cubano. En este contexto, a nuestra consideración, el sector agroalimentario se encuentra en mejores condiciones que otros similares de la economía nacional, por contar con formas de gestión cooperativas de primer grado consolidadas por los años de experiencia.

### **Las interrelaciones de las cooperativas de segundo y primer grado.**

Las cooperativas agrarias en Cuba establecen relaciones verticales con los órganos e instituciones a los cuales se vinculan, directa o indirectamente y relaciones horizontales entre las propias cooperativas a través del principio de la intercooperación planteado por la Asociación Internacional de Cooperativas (ACI) y reconocidos en las normativas cubanas que regulan las cooperativas; así mismo se forma una estructura de relaciones de distinta naturaleza y en diferentes direcciones que en muchas ocasiones lacera la esencia de la empresa cooperativa. El marketing de relación se refiere a las relaciones horizontales y verticales que se establecen entre las cooperativas más allá de la comercialización, abarcando también el financiamiento, los suministros, el asesoramiento técnico, la información, la formación de directivos y cooperativistas entre otros.

Desde nuestra percepción, la cooperativa de segundo grado, en primer término, estrecharía las relaciones entre las cooperativas de primer grado y actuaría como líder; con la misión de dirigir, coordinar y controlar la generación de valor de las producciones mediante la cadena productiva.

En segundo término, si bien representa un nivel de organización superior para la previsión y realización de actividades complementarias afines o que agreguen valor a los productos y servicios de sus socios, o de realizar compras y ventas conjuntas, tiene como resultado final lograr mayor eficiencia. Para ello es imprescindible que, en su conformación y realización ulterior, se observen los principios del cooperativismo: voluntariedad, cooperación y ayuda mutua, decisión colectiva en igualdad de derechos de los socios, autonomía, sustentabilidad económica, disciplina, colaboración, cooperación y responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo planificado de la economía, así como al bienestar de los socios y sus familias.

A ellas corresponde un papel importante en la organización de la producción, los servicios, la eficiencia y eficacia. Tributan, por su naturaleza, a un grado superior de planificación y organización de la actividad productiva o de servicios, no solo para la satisfacción de las necesidades de sus socios, sino de manera muy especial, por su inserción dentro del esquema de desarrollo socioeconómico territorial; por lo que representa, desde lo económico y comercial, el abaratamiento de los insumos en cuanto a costos-, a partir del volumen de adquisición, especialmente el valor agregado a los productos y servicios.

### **Estructuración de las cooperativas de segundo grado en el sector agropecuario cubano.**

En el contexto de la agricultura cubana, existen diversos tipos de cooperativas de primer grado: Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). Es factible, que estas organizaciones abarquen los diferentes subsistemas del sistema agroalimentario, de manera que existan 4 tipos de cooperativas según la actividad que desarrollan. Estas entidades interconectadas y surgidas a partir de las existentes de primer grado, conformarían las cooperativas de segundo grado Figura 1.



La legislación vigente para las formas de asociación cooperativa en el sector agropecuario cubano, precisa desde sus propios conceptos, que estas pueden incidir a lo largo del sistema agroalimentario, estableciendo que:

- La Cooperativa de Producción Agropecuaria (CPA) es una entidad económica que representa una forma avanzada y eficiente de producción socialista con patrimonio y personalidad jurídica propios, constituida con la tierra y otros bienes aportados por los agricultores pequeños, a la cual se integran otras personas, para lograr una producción agropecuaria sostenible.
- La Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS) es la asociación voluntaria de los agricultores pequeños que tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tiene personalidad jurídica propia y responde de sus actos con su patrimonio.
- La Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) es una organización económica y social integrada por trabajadores con autonomía en la gestión y administración de sus recursos, que recibe las tierras y otros bienes que se determinen en usufructo por tiempo indefinido y posee personalidad jurídica propia. Forma parte de un sistema de producción al cual se integra, constituyendo uno de los eslabones primarios que conforman la base productiva de la economía nacional,

cuyo objetivo fundamental es el incremento sostenido en cantidad y calidad de la producción agropecuaria, el empleo racional de los recursos de que dispone y el mejoramiento de las condiciones de vida de sus miembros y familiares.

Los subsistemas del sistema agroalimentario expuestos en la Figura 1 y el papel que las formas de asociación cooperativas pueden jugar en el mismo, definen tres tipos de funciones principales que asumirían las cooperativas de segundo grado que pueden crearse en el entorno de la agricultura cubana:

*1. Función de Aseguramiento a la Producción Agropecuaria* al proveer y asegurar a las cooperativas de base, los insumos y tecnologías necesarios, para garantizar con calidad la producción agropecuaria en mejores condiciones que el mercado, a partir de concentrar la demanda de los socios.

*2. Función de Procesamiento Agroindustrial* encargada de transformar la producción agropecuaria primaria mediante un proceso industrial, con el propósito de agregarle valor al producto final o diversificar la oferta.

*3. Función de Comercialización* con el propósito de la clasificación, embalaje, almacenamiento, transporte, distribución y venta de la producción agropecuaria por los diferentes mercados, ya sea de la cooperativa primaria o de la cooperativa de transformación agroindustrial

### **Ventajas de las Cooperativas de Segundo Grado integradas al sistema agroalimentario.**

- Estimulan el encadenamiento productivo del sistema agroalimentario.
- Disminuyen los costos de producción durante el tránsito por la cadena productiva.
- Concentran y diversifican la producción según las exigencias del mercado.
- Facilitan y complementan la gestión de las cooperativas de base, al descargarla de las actividades de aseguramiento, transformación y comercialización de la producción.
- Posibilitan la inversión de las cooperativas de primer grado en el propio proceso productivo.
- Optimización de los recursos humanos, financieros y materiales.
- Elevación de la calidad al alcanzar un alto grado de especialización dentro de la propia integración.
- Aumenta la capacidad de negociación frente a las instituciones y el mercado.
- Se amplía la capacidad de alianzas intercooperativas con fines económicos y sociales.
- Garantizan una superior y más eficaz comercialización de los productos y servicios.
- Mayor capacidad de respuesta a los cambios del entorno.
- Permiten el acceso a tecnologías que de forma independiente son irracionales o inalcanzables para las cooperativas primarias.

No obstante, la creación de las cooperativas de segundo grado requiere de un análisis más balanceado por parte de sus socios y de los niveles gubernamentales encargados de su aprobación. No es posible enfrentar su creación a partir de cooperativas de primer grado ineficientes o en sectores donde aún no estén representados en el nivel primario los elementos esenciales de la cadena productiva o de los servicios. Por tanto, es un proceso complejo que requiere previsión y

análisis, no exento de dificultades. Su realización puede incluso generar interpretaciones diversas y hasta inadecuadas que pueden lacerar su constitución, toda vez que el Lineamiento 3 establece que: «En las formas de gestión no estatales no se permitirá la concentración de la propiedad en personas jurídicas o naturales» (PCC, 2011).

Estas dos realidades previstas: la creación de la cooperativa de segundo grado y la prohibición de la concentración de la propiedad en personas jurídicas o naturales representa una aparente contradicción, la que debe ser resuelta satisfactoriamente a partir de un análisis reflexivo y valorativo crítico. Es que la cooperativa de segundo grado prevista en nuestra legislación no significa una concentración de la propiedad, sino el surgimiento de una entidad con un objetivo bien definido: organizar actividades complementarias afines o que agregue valor a los productos y servicios, así como que mejore la eficiencia económica de los socios. Es decir, se trata de una nueva actividad productiva o de servicios, un nuevo renglón productivo, una nueva calidad servicial; no representa más volumen productivo y poder económico de una entidad dada. El gran reto de la cooperativa de segundo grado en este sentido estaría dado en corregir esta contradicción desde su gobernabilidad.

Desventajas y obstáculos para la constitución de las Cooperativas de Segundo Grado integradas al sistema agroalimentario.

- Falta de cultura cooperativa en las organizaciones primarias, posibles integrantes de una cooperativa de segundo grado.
- Temor de las cooperativas de primer grado a perder su autonomía.
- No contar con profesionales capacitados para la gestión cooperativa en el nivel superior de dirección.
- Generación de conflictos de intereses en el seno de las Cooperativas de Segundo Grado.
- Inadecuado marco legal que restringe el desarrollo de la Cooperativa de Segundo Grado y provoca diversas interpretaciones, que pudieran complicar o dilatar la elaboración de la documentación necesaria para el trámite de su aprobación.
- Pérdida de la democracia cooperativa al redimensionarse la organización en la toma de decisiones; afectando la participación directa de los socios (sujetos naturales) de las cooperativas de base, en la toma de decisiones y el control.
- Resistencia al cambio, cuando los proyectos implican mayores dimensiones y por tanto, mayores riesgos.
- Constituir las cooperativas de segundo grado sin garantizar las condiciones objetivas y subjetivas para su funcionamiento.
- La insuficiente comunicación, intercambio y esclarecimiento de dudas entre los socios de las entidades primarias que integrarían la cooperativa de segundo grado.
- La insuficiente preparación teórico-metodológica, fundamentalmente en cooperativismo, del personal encargado de su instrumentación.

Las cooperativas de segundo grado presentan mejores condiciones para aplicar esta tendencia de la mercadotecnia ya que cuentan con los elementos claves para dinamizar el proceso que no solo son su papel en los aportes constitutivos, la participación en la toma de decisiones, en la participación en las utilidades y una mejor posibilidad de solución de problemas personales y/o familiares; sino también su papel en el crecimiento económico de la nueva entidad.

## **CONCLUSIONES**

Las Cooperativas de Segundo Grado son una forma superior de integración sustentada en el principio de la intercooperación que estimula el encadenamiento productivo en el sector agroalimentario.

La creación de las cooperativas de segundo grado como parte de la actualización del modelo económico, es una necesidad del desarrollo del cooperativismo cubano.

El vínculo y las interconexiones que se establecen entre las cooperativas tanto horizontal como verticalmente, tienen en el Marketing de Relación una filosofía gerencial para desarrollar la gestión de la cooperativa de segundo grado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, J. L. (2011). *Cooperativismo de Segundo Grado: Un instrumento para la integración cooperativa*. X Convención Internacional COOPERAT´ 2011. La Habana. Cuba. Marzo.
- Alfonso, R. (2000). *La integración cooperativa y sus técnicas de realización: La cooperativa de segundo grado*. Valencia: Editorial Tirant lo blanch.
- Arcas, N., Hernández, M. y Munuera, J. L. (2000). La Relación entre las Cooperativas Agrarias de Primer y Segundo Grados desde la Perspectiva del Marketing de Relación y Redes: Propuesta de Modelo para su Estudio. CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, diciembre, (036), p.179-202. Valencia, España. ISSN (Versión impresa): 0213-8093.
- Castreje, J. (2006). *La gestión en las entidades cooperativas: un desafío permanente*. Documento 55. Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas. UBA. Ciudad de Buenos Aires, diciembre, p.8. ISSN 1666-4884.
- Consejo de Estado. (2012). *Decreto-Ley Número 305 «De las Cooperativas no Agropecuarias»*. Gaceta Oficial: República de Cuba.
- Díaz, I., Hernández, A. y Barreiro, L. A. (2009). Valoraciones sobre el Marketing en Cuba. *REDMARKA - CIECID - Unidad de Investigación en Marketing Aplicado-Universidad de A Coruña. Año I, 1(1)*, p.277-290. ISSN 1852-2300. Recuperado de: <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1008> el 12 de enero de 2015.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control*. 8ª ed. Derechos Reservados 2001, MAP29 - ESAN NorthwesternUniversity.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* (Resolución aprobada en el VI Congreso del PCC, junio de 2011). Recuperado de [www.congresopcc.cip.cu](http://www.congresopcc.cip.cu) el 12 de enero de 2015.
- Pedraja, M. y Rivera, P. (2002). La gestión de la lealtad del cliente a la organización. Un enfoque de marketing relacional. *Economía Industrial*, (348).
- Sánchez, S. (2001). *Aspectos Económicos Contables de las Sociedades Cooperativas: las cooperativas agrarias*. Tema oposición Titular Escuela Universitaria. Universidad de Jaén, Jaén.

---

**Recibido:** 10 de abril de 2015.  
**Aprobado:** 1 de junio de 2015.

*Juan Carlos Prego Regalado.*

---