

## **Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas**

**Digital strategy to strengthen the commercial management of Cuban agro livestock cooperatives**

**Estratégia digital para potenciar a gestão comercial das cooperativas agrícolas cubanas**



**Rudibel Perdigón Llanes<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Ministerio de la Agricultura. Empresa Comercializadora Frutas Selectas. La Habana. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7288-6224>. Correo electrónico: [rperdigon90@gmail.com](mailto:rperdigon90@gmail.com)

**Recibido:** 20 de diciembre 2019.

**Aprobado:** 23 de enero 2020.

### **RESUMEN**

Las cooperativas agropecuarias desempeñan un rol significativo en la producción y distribución de alimentos en Cuba. En este estudio se identificaron deficiencias relacionadas con la ejecución de los procesos de gestión comercial de estas organizaciones que afectan su desempeño económico. Aunque existen diversas investigaciones orientadas a elevar la eficiencia en los sistemas de comercialización y el marketing de las cooperativas cubanas, se constató la carencia de estudios sobre la aplicación de las tecnologías digitales en las relaciones comerciales de estas organizaciones. Esta investigación tiene como objetivo desarrollar una estrategia para contribuir a fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas mediante el empleo de las tecnologías digitales. Se utilizaron como métodos científicos el analítico-sintético, el histórico-lógico y la modelación. La estrategia propuesta se sustenta en el uso del comercio social mediante la red social *Facebook*. La aplicación de esta estrategia posibilitará ampliar el marketing, las relaciones de mercado, la innovación tecnológica y la competitividad de las cooperativas agropecuarias cubanas.

**Palabras clave:** comercialización agrícola; marketing digital; negocios electrónicos; redes sociales

---

## ABSTRACT

Agro livestock cooperatives play a significant role in food production and distribution in Cuba. This study identified deficiencies related to the business management processes of these organizations that affect their economic performance. Although there are several studies aimed to improve the efficiency of the marketing and commercialization systems in Cuban cooperatives, there is a lack of studies related to the application of digital technologies in the commercial relations of these organizations. This research aims to strengthen the commercial management of Cuban agro livestock cooperatives by applying a digital strategy. Analytical-synthetic, historical-logical and modeling methods were used as scientific methods. The proposed strategy is based on the use of social trade through the social network Facebook. The implementation of this strategy will make it possible to expand marketing, market relations, technological innovation and competitiveness of Cuban agro livestock cooperatives.

**Keywords:** agricultural commercialization; digital marketing; electronic business; social networks

---

## RESUMO

As cooperativas agrícolas desempenham um papel significativo na produção e distribuição de alimentos em Cuba. Este estudo identificou deficiências relacionadas com a implementação dos processos de gestão empresarial destas organizações que afetam o seu desempenho económico. Embora existam vários estudos que visam aumentar a eficiência dos sistemas de marketing das cooperativas cubanas, faltam estudos sobre a aplicação das tecnologias digitais nas relações comerciais destas organizações. Esta pesquisa visa desenvolver uma estratégia para ajudar a fortalecer a gestão comercial das cooperativas agrícolas cubanas através do uso de tecnologias digitais. Métodos analítico-sintéticos, histórico-lógicos e de modelagem foram utilizados como métodos científicos. A estratégia proposta baseia-se no uso do comércio social através da rede social Facebook. A aplicação desta estratégia permitirá ampliar a comercialização, as relações de mercado, a inovação tecnológica e a competitividade das cooperativas agrícolas cubanas.

**Palavras-chave:** marketing agrícola; marketing digital; e-business; redes sociais

---

## INTRODUCCIÓN

Los alimentos son los productos más consumidos por la población y el estudio de las cadenas agroalimentarias es un tema relevante para el desarrollo de las sociedades modernas. La producción y comercialización de alimentos representa una estrategia de desarrollo endógeno en todos los países principalmente en los países subdesarrollados (Suárez Castellá et al., 2016). La necesidad de satisfacer la demanda de productos agropecuarios y garantizar la seguridad alimentaria le otorga a la gestión comercial del sector agrícola una importancia significativa (Fernández Lorenzo & Contreras Dí, 2016).

La gestión comercial es un elemento importante en todos los sistemas empresariales, con una marcada incidencia en las economías nacionales (Fernández Lorenzo & Contreras Dí, 2016). La gestión comercial es la actividad que se ocupa del estudio y de las relaciones de intercambio de la organización con el mercado, así como de la colocación a disposición del cliente final de los productos y servicios que proporciona la entidad a cambio de un valor monetario (Ponce Andrade, 2017). Esta actividad integra los modelos de negocio de las organizaciones y evoluciona conjuntamente con estos.

En Cuba el cooperativismo representa un agente impulsor del desarrollo local con un marcado impacto en el sector agropecuario (Padrón Carmona, 2015). Las cooperativas agropecuarias han permitido lograr niveles aceptables de eficiencia en esta esfera de la economía y contribuyeron desde inicios de la Revolución a superar la difícil situación económica que atravesaban las zonas rurales del país (Prego Regalado & Ugalde Crespo, 2015). No obstante, estas organizaciones deben de adaptarse a las exigencias del mercado y dinamizar sus ofertas para convertirse en verdaderos actores del desarrollo local y alcanzar una rentabilidad económica sostenida (Padrón Carmona, 2015).

En Cuba alrededor del 94 % de las formas productivas que componen el sector agrícola son cooperativas (ONEI, 2019a). Durante el período 2012-2017 la producción de viandas y frutales por parte de las cooperativas agropecuarias representó más del 90 % de la producción nacional (ONEI, 2018) y en 2018 este sector comercializó el 30.1 % de los productos agropecuarios producidos durante ese año (ONEI, 2019b). Estos datos evidencian la notable participación de las cooperativas agropecuarias en el mercado agrícola cubano. Sin embargo, en los últimos tiempos el sistema de comercialización de productos agropecuarios en Cuba ha demostrado deficiencias y se reconoce que aún está lejos de satisfacer la demanda de alimentos de la población (Arias Salazar, 2018; Fernández Lorenzo & Contreras Dí, 2016). Esto se debe en gran parte a la existencia de insuficiencias en los sistemas productivos y en los procesos de gestión comercial de los diferentes actores que operan en el mercado agropecuario cubano (Arias Salazar, 2018; Fernández Lorenzo & Contreras Dí, 2016; García Álvarez & González Águila, 2016).

Según Padrón (2015) el desarrollo tecnológico es uno de los factores que influye en el mercado y en las organizaciones que operan en este. El desarrollo de las tecnologías digitales y su amplia aplicación en las relaciones comerciales actuales han modificado los modelos tradicionales de negociar (Tello Pérez & Pineda González, 2017). Esto provocó el surgimiento de un nuevo tipo de negocio denominado negocio electrónico. Los negocios electrónicos se definen como la aplicación de las tecnologías digitales en las organizaciones para habilitar funciones productivas y administrativas que facilitan la compraventa de productos, servicios y el intercambio de información a través de canales digitales (Tello Pérez & Pineda González, 2017). Los negocios electrónicos son un concepto amplio que incluyen actividades como el comercio electrónico, el marketing digital y la banca electrónica.

Los negocios electrónicos poseen un crecimiento significativo a nivel global y representan un elemento impulsor del desarrollo económico de las naciones (Perdigón Llanes et al., 2018). Estos negocios mejoran la promoción, el flujo de información, la transparencia del mercado, el acceso a nuevos clientes y proveedores y reducen costos relacionados al proceso de producción, contratación, transacciones, marketing y distribución de productos agrícolas (Carvalho, 2015). Sin embargo, aunque estos negocios poseen una

amplia aplicación en la comercialización de productos agrícolas en economías desarrolladas de Occidente, aún son considerados un canal de distribución alternativo en países en vías de desarrollo (Nikolaou et al., 2018).

En las cooperativas agropecuarias cubanas existen deficiencias que afectan sus procesos de gestión comercial y obstaculizan su desarrollo económico (Fernández Lorenzo & Contreras Dí, 2016; García Álvarez & González Águila, 2016; Padrón Carmona, 2015). En la actualidad existen diversas investigaciones orientadas a elevar la eficiencia en los sistemas de comercialización y el marketing de las cooperativas cubanas. Padrón (2015) analiza someramente las ventajas de adoptar el enfoque marketing en la gestión comercial de las cooperativas como garante del logro de sus objetivos económicos y sociales. Prego y Ugalde (2015) profundizan en el papel del marketing de relación como herramienta para estimular la articulación del vínculo entre las cooperativas agroalimentarias de primero y segundo grado, aunque el país todavía carece de este último tipo de cooperativas. Fernández y Contreras (2016) elaboran un procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de comercialización de las Cooperativas de Producción Agropecuaria de Pinar del Río. No obstante, en la literatura consultada no se identificaron investigaciones dirigidas a mejorar la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas mediante la aplicación de las tecnologías digitales.

Esta investigación tiene como objetivo desarrollar una estrategia para contribuir a fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas mediante el empleo de las tecnologías digitales. La estrategia propuesta está en correspondencia con los lineamientos 108 y 155 de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba, relacionados con la informatización de la sociedad cubana y con la transformación de los modos de comercialización de productos agropecuarios en el país.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para la búsqueda de información se utilizó el motor de búsqueda Google Scholar, que es una base de datos gratuita, geográficamente neutral e indexa un cúmulo considerable de fuentes académicas. Como métodos científicos se emplearon el histórico-lógico, el analítico-sintético y la modelación. Estos métodos permitieron el análisis de la literatura, la extracción de los elementos relacionados con el objeto de estudio, conocer su evolución en el tiempo y la elaboración de la estrategia digital propuesta. La investigación realizada es de tipo descriptiva-propositiva porque detalla los elementos relacionados al proceso de gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas y propone a partir de estos resultados una estrategia para fortalecer esta actividad mediante la aplicación de las tecnologías digitales.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los sistemas de comercialización agrícolas son dinámicos, competitivos, sujetos a cambios y mejoras continuas, estos sistemas deben orientarse al consumidor y a la vez

proporcionar beneficios a los diferentes actores que lo integran (Rizo Mustelier et al., 2017). La comercialización agrícola basada en la orientación de mercado constituye una alternativa para enfrentar la pobreza en naciones subdesarrolladas (Martey et al., 2017).

En los países en desarrollo existe una carencia de infraestructura vial que dificulta la comercialización de productos agrícolas, situación que ocasiona la pérdida postcosecha de un 25 a un 50 % de estas producciones (Sánchez et al., 2018). En la actualidad el proceso de comercialización de productos agropecuarios es muy tradicional, porque los contactos se establecen con los mercados o centros de contratación, a los que el vendedor acude con o sin presencia de la mercancía (Sánchez Mojica et al., 2018).

En Cuba la comercialización agrícola se desarrolla mediante dos modelos de gestión con sus propias características y debilidades: uno en el que el sistema de acopio centraliza la comercialización y otro en que la comercialización transcurre por la empresa agropecuaria o directamente por el escenario productivo (Jordán Pantoja & Téllez Villardi, 2019). Desde el año 2013 se han adoptado diversas medidas para homogenizar las reglas de comercialización entre los diferentes participantes del mercado agropecuario cubano. Sin embargo, los resultados alcanzados son discretos y se evidenciaron diferencias en la distribución de beneficios a lo largo de la cadena de valor, favoreciendo principalmente a los comercializadores minoristas (García Álvarez & González Águila, 2016).

Según Sánchez et al. (2018) la falta de comunicación efectiva entre compradores y vendedores dificulta la comercialización de productos agropecuarios. En el caso cubano, las características de una economía en desarrollo y las prohibiciones económicas que impone el bloqueo norteamericano a la nación, dificultan la adquisición de mercancías e insumos necesarios para asegurar la producción, comercialización y distribución de alimentos. Esto afecta los índices productivos, comerciales y económicos de las diferentes formas de producción agropecuaria en el país. Además, la limitada función estimuladora del intercambio de las cooperativas agropecuarias, la falta de competitividad, las inconformidades con el proceso de contratación económica establecido y la existencia de regulaciones excesivas que limitan el acceso o la operatividad del mercado son factores que inciden en los niveles de calidad y las producciones de las cooperativas agropecuarias cubanas (Arias Salazar, 2018; Fernández Lorenzo & Contreras Dí, 2016; García Álvarez & González Águila, 2016). Asimismo, la falta de personal especializado para la comercialización, la carencia de un departamento comercial y de estudios de mercado, el incipiente o nulo enfoque de marketing y el escaso desarrollo tecnológico de estas organizaciones constituyen elementos que afectan su desempeño en el mercado, su gestión comercial y obstaculizan su desarrollo económico (Fernández Lorenzo & Contreras Dí, 2016; García Álvarez & González Águila, 2016; Padrón Carmona, 2015).

La mejora del sistema de comercialización agropecuaria es una necesidad para el desarrollo de la economía cubana (Arias Salazar, 2018; Jordán Pantoja & Téllez Villardi, 2019). Suárez Castellá et al. (2016) describió un procedimiento para diseñar cadenas de valor de productos agropecuarios a escala local en fincas de Matanzas y Villa Clara. García y González (2016) proponen un conjunto de acciones para contribuir a mejorar el desempeño del sistema agropecuario cubano. Fernández y Contreras (2016) elaboraron un procedimiento para perfeccionar el sistema de comercialización de las

Cooperativas de Producción Agropecuaria en la provincia de Pinar del Río mediante la adaptación del perfeccionamiento empresarial a las características particulares de estas organizaciones. Rizo Mustelier et al. (2017) diseñó una estrategia de comercialización para un mercado agropecuario estatal perteneciente a la Empresa Provincial de Acopio en la provincia de Santiago de Cuba en función de mejorar su gestión de ventas. Arias Salazar (2018) defendió la idea de mantener y perfeccionar la Empresa de Acopio y de crear cooperativas de comercialización de segundo grado como complemento a los mercados estatales para incrementar la eficiencia del sistema de comercialización agrícola. Nova, Prego y Robaina (2018) identificaron las potencialidades de las relaciones de intercooperación entre cooperativas agropecuarias para lograr el pleno avance y aplicación de los encadenamientos productivos-valor, bajo la concepción ganar-ganar para todos sus miembros.

Aunque las investigaciones sobre las cadenas agroalimentarias y el sistema de comercialización agrícola en Cuba son abundantes, aún persisten dificultades en la comercialización y abastecimiento de estos insumos. Además, no se identificaron investigaciones que apliquen las tecnologías digitales para fortalecer el sistema de gestión comercial de los diferentes actores que intervienen el mercado agropecuario cubano.

### **Estrategia digital propuesta**

Una estrategia digital es un medio para establecer objetivos y programas de acción para dirigir iniciativas digitales, medir su progreso y replantearlas según sea necesario. Las estrategias digitales representan una respuesta a las oportunidades y amenazas externas y permiten la transformación de productos, procesos, aspectos organizacionales y modelos de negocio mediante el uso de las nuevas tecnologías para lograr la ventaja competitiva de la organización mediante la prestación de servicios mediante canales digitales (Matt et al., 2015).

Para elaborar la estrategia digital propuesta se consideraron un conjunto de premisas que contribuyen a garantizar su correcta implementación y funcionamiento en las cooperativas agropecuarias cubanas. Estas premisas son:

- Apoyo de los directivos y socios de la cooperativa: El interés de la dirección de las organizaciones es uno de los factores organizacionales identificados en la literatura que inciden en la adopción de las tecnologías digitales en sus procesos de negocio.
- Personal de la organización con experiencia en el empleo de las tecnologías digitales y habilidades en marketing y promociones electrónicas: Es necesario preparar los miembros vinculados a la gestión comercial de la cooperativa en el uso de las tecnologías digitales, el marketing y las promociones electrónicas para lograr una implementación y funcionamiento eficiente de la estrategia digital propuesta. Esta premisa se relaciona con uno de los principios del cooperativismo: educación, formación e información. La superación y entrenamiento de los miembros de las cooperativas en universidades y entidades especializadas en servicios relacionados con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), constituye una manera para alcanzar este propósito.

- Acceso a las tecnologías digitales e internet: La estrategia se basa en el empleo de las tecnologías digitales como medios fundamentales de la organización para realizar sus procesos comerciales y de negocios, situación que le atribuye gran relevancia al acceso a estas tecnologías. En la actualidad esto no es un objetivo inalcanzable, al contrario, cada vez es mayor el uso de las tecnologías digitales por parte de los diferentes sectores de la sociedad cubana.

La estrategia propuesta tiene como objetivo general fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. La figura 1 muestra las etapas que componen la estrategia, estas se complementan entre sí y no pueden ser concebidas de forma independiente una de otra. Las etapas poseen acciones en correspondencia con sus objetivos específicos y con el objetivo general de la estrategia.



**Fig. 1** - Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias

Fuente: Elaboración propia

La estrategia se sustenta en el empleo de la modalidad de comercio social como medio fundamental para insertar las ofertas de las cooperativas agropecuarias en el mercado digital. Este tipo de comercio se basa en el empleo de las redes sociales de internet para establecer relaciones de negocio en línea. Se utilizó esta modalidad de comercio debido a que las redes sociales de internet son ampliamente utilizadas por la población cubana y facilitan la creación de perfiles y sitios digitales para los negocios. A continuación se describen las etapas que componen la estrategia:

### **Etapa 1: Diagnóstico**

**Objetivo:** Identificar las particularidades de las ofertas de valor de la cooperativa mediante el estudio del mercado, los clientes y sus necesidades.

En esta primera etapa se realiza un análisis del mercado donde se desenvuelve la cooperativa, las características de sus ofertas, de los productos que comercializa y de su gestión comercial. Esta etapa contribuye a identificar las debilidades del modelo de negocio y del sistema de comercialización de la cooperativa. Se proponen las siguientes acciones:

- Analizar el desempeño comercial y financiero de la cooperativa para determinar los procesos claves del negocio a potenciar.
- Determinar las características de los productos que se van a comercializar, su valor agregado y los elementos que lo diferencian de sus similares en el mercado. Se recomienda emplear una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades) como herramienta para facilitar esta tarea.
- Identificar y cuantificar los clientes potenciales en el mercado.
- Establecer una correcta correspondencia entre calidad del producto y precio.
- Facilitar diferentes mecanismos de acceso a los productos y fortalecer su cadena de producción y suministro.
- Establecer diversos canales de comercialización según las particularidades de los clientes.

## **Etapa 2: Planificación**

**Objetivo:** Concebir la estrategia y definir las herramientas informáticas a emplear para su implementación.

Para la ejecución de esta tarea es necesario analizar a profundidad la competencia, estudiar las particularidades de los clientes, las tendencias actuales de los negocios digitales y hacer un uso eficiente de las TIC. En esta etapa se proponen acciones mediante el empleo de las TIC, que contribuyen a incrementar el marketing del negocio y la captación de nuevos clientes y socios comerciales. Las acciones propuestas para esta etapa son:

- Analizar la competencia.
- Identificar negocios similares y analizar los elementos fundamentales de sus propuestas.
- Crear perfiles en redes sociales que posibiliten interactuar y aumentar la captación de nuevos clientes y socios comerciales. Se propone el uso de *Facebook* debido a que en la actualidad es la red social más empleada en promociones y marketing.
- Insertar el negocio de la cooperativa en la web. Para esto se propone posicionar las ofertas de la organización en el *marketplace* de la red social *Facebook*.
- Elaborar un proceso de venta sencillo, ágil y seguro, que utilice diferentes mecanismos de pago. Se debe emplear una pasarela de pagos confiable y segura para realizar las transacciones financieras electrónicas entre la cooperativa, sus socios y clientes. Se propone el uso de las transferencias bancarias y de la pasarela de pago cubana *PasaRed*.
- Utilizar técnicas de marketing digital personalizadas y con contenidos adecuados y verídicos mediante diferentes técnicas computacionales para asegurar promociones efectivas. El autor propone implementar técnicas de marketing de contenidos acorde a los productos que comercializa la cooperativa y potenciar el

posicionamiento de su negocio mediante técnicas como la optimización de motores de búsqueda (SEO, por sus siglas en inglés).

### **Etapa 3: Ejecución**

**Objetivo:** Implementar la estrategia concebida en la cooperativa.

En esta etapa se modifica el modelo de gestión comercial tradicional de la cooperativa. Se propone como acción fundamental de la etapa:

- Implementar los elementos definidos en las etapas anteriores en el negocio que desarrolla la cooperativa.

### **Etapa 4: Control y retroalimentación**

**Objetivo:** Corregir las deficiencias e insuficiencias identificadas durante el funcionamiento del nuevo modelo de negocio.

Esta etapa permite redireccionar los objetivos y el alcance del negocio de la cooperativa en tiempo real, para evitar pérdidas de mercado, elevar la competitividad, lograr la fidelidad y confianza de los clientes. Para alcanzar este objetivo se proponen las acciones:

- Evaluar el desempeño de la estrategia mediante la medición de indicadores económicos y comerciales de la cooperativa: niveles de ventas, aumento del mercado, disminución de gastos operativos, etc.
- Actualizar y seguir de manera continua el perfil del negocio en las redes sociales.
- Establecer un canal de comunicación efectivo entre los gestores del negocio en las plataformas digitales y los directivos de la cooperativa para ejecutar acciones correctivas a tiempo.
- Reelaborar y ajustar la estrategia atendiendo a los resultados obtenidos durante esta etapa.

La estrategia propuesta potencia el uso de las tecnologías digitales, se orienta a fortalecer la ejecución de los procesos de gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas y contribuye a mejorar la eficiencia y la competitividad de estas organizaciones. La participación activa de los clientes en las ofertas de valor de las cooperativas mediante las tecnologías digitales, posibilita mejorar la atención de sus necesidades y elevar sus niveles de satisfacción.

El análisis de la literatura permitió determinar la imperante necesidad de fortalecer el proceso de comercialización de productos agrícolas en Cuba. Se identificaron un grupo de carencias y deficiencias en las relaciones de mercado y en la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. Se constató la carencia de investigaciones relacionadas con la aplicación de las tecnologías digitales en los procesos de gestión comercial de estas formas productivas.

En esta investigación se elaboró una estrategia para contribuir al fortalecimiento de la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas mediante el empleo de las TIC. La estrategia desarrollada permitirá ampliar el marketing, las relaciones de mercado, la innovación tecnológica y la competitividad en estas organizaciones.

Los autores de futuras investigaciones pueden medir el impacto de la estrategia propuesta en los índices comerciales y económicos de las cooperativas. También se recomienda analizar los niveles de satisfacción de los socios y clientes de estas organizaciones con el modelo de negocio propuesto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Salazar, C. (2018). La comercialización de productos agrícolas. Retos y perspectivas. *Redel. Revista granmense de Desarrollo Local*, 2(3), 136-147. <https://revistas.udg.co.cu/index.php/redel/article/view/122>
- Carvalho, C. de O. (2015). *O e-commerce como instrumento de comercialização para os produtos da agricultura familiar brasileira: O caso do Programa Rede Brasil Rural* [Doctorado en Administración] Universidade Federal de Lavras. <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/10510>
- Fernández Lorenzo, A., & Contreras Dí, Y. de L. (2016). Procedimiento para el perfeccionamiento del Sistema de Comercialización en las Cooperativas de Producción Agropecuaria de la provincia Pinar del Río. *Cooperativismo y Desarrollo*, 4(1), 1-11. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/111>
- García Álvarez, A., & González Águila, R. (2016). Mercados agropecuarios en Cuba: Evolución, análisis y mejora. *Economía y Desarrollo*, 156(1), 200-218. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425547537014>
- Jordán Pantoja, A., & Téllez Villardi, K. L. (2019). Entorno legal de la comercialización de productos agropecuarios. *Redel. Revista granmense de Desarrollo Local*, 3(2), 60-71. <https://revistas.udg.co.cu/index.php/redel/article/view/769>
- Martey, E., Etwire, P. M., Wiredu, A. N., & Ahiabor, B. D. K. (2017). Establishing the link between market orientation and agricultural commercialization: Empirical evidence from Northern Ghana. *Food Security*, 9(4), 849-866. <https://doi.org/10.1007/s12571-017-0688-9>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Nikolaou, K., Anastasiadis, F., Tsakiridou, E., & Mattas, K. (2018). Exploring-Valuing Alternative Distribution Channels: A Systematic Literature Review of the

- Agrifood Sector. En *Sustainable Agriculture and Food Security* (pp. 63-84). Springer International Publishing.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-77122-9\\_5](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-77122-9_5)
- Nova González, A., Prego Regalado, J. C., & Robaina Echevarría, L. (2018). La Intercooperación entre Cooperativas Agrícolas. En la actualización del Modelo Económico Cubano. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(3), a15.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2308-01322018000300015&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2308-01322018000300015&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- ONEI. (2018). *Anuario Estadístico de Cuba 2017. Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca. Edición 2018*. Oficina Nacional de Estadística e Información.  
[http://www.onei.cu/aec2017/09\\_Agricultura\\_Ganaderia\\_Silvicultura\\_Pesca.pdf](http://www.onei.cu/aec2017/09_Agricultura_Ganaderia_Silvicultura_Pesca.pdf)
- ONEI. (2019a). *Organización Institucional. Principales entidades*. Oficina Nacional de Estadística e Información.  
[http://www.onei.cu/ryc/organizacioninstitucional/OrgInst\\_1909.pdf](http://www.onei.cu/ryc/organizacioninstitucional/OrgInst_1909.pdf)
- ONEI. (2019b). *Ventas de Productos Agropecuarios. Indicadores Seleccionados*. Oficina Nacional de Estadística e Información.  
[http://www.onei.cu/publicaciones/05agropecuario/ventasmercadoagrop/public\\_dic18.pdf](http://www.onei.cu/publicaciones/05agropecuario/ventasmercadoagrop/public_dic18.pdf)
- Padrón Carmona, L. (2015). La orientación al marketing como vía para fortalecer la gestión comercial de la empresa cooperativa. *Cooperativismo y Desarrollo*, 3(2), 160-167. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/106>
- Perdigón Llanes, R., Viltres Sala, H., & Madrigal Leiva, I. R. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), 192-208.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2227-18992018000300014&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2227-18992018000300014&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Ponce Andrade, J. E. (2017). La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las PYMES hoteleras de Manabí. *ECA Sinergia*, 8(2), 54-68.  
[https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v8i2.865](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v8i2.865)
- Prego Regalado, J. C., & Ugalde Crespo, L. (2015). Las Cooperativas de Segundo Grado en el Sistema Agroalimentario Cubano y el papel del Marketing de Relación. *Cooperativismo y Desarrollo*, 3(2), 134-145.  
<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/98>
- Rizo Mustelie, M., Villa Tabares, B., Vuelta Lorenzo, D. R., & Vargas Batis, B. (2017). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el Mercado Agropecuario Estatal Ferreiro de Santiago de Cuba. *Ciencia en su PC*, 4, 91-102.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181353794007>

Sánchez Mojica, K. Y., Herrera Rubio, J. E., Martínez Parada, M., & Pérez Domínguez, L. A. (2018). Aplicación móvil como estrategia para la comercialización de productos agropecuarios. *Respuestas*, 23(1), 52-59.  
<https://doi.org/10.22463/0122820X.1335>

Suárez Castellá, M., Hernández Pérez, G., Roche Hernández, C., Freire Seijo, M., Alonso Amaro, O., & Campos Gómez, M. (2016). Cadenas de valor de productos agropecuarios en seis municipios de Cuba. I. Metodología para su diseño. *Pastos y Forrajes*, 39(1), 56-63.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0864-03942016000100008&lng=es&nrm=iso&tIng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-03942016000100008&lng=es&nrm=iso&tIng=es)

Tello Pérez, P. E., & Pineda González, L. F. (2017). *Análisis del comercio electrónico en Ecuador* [Maestría en Administración de negocios]. Universidad Internacional del Ecuador. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2476>

#### **Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

#### **Contribución de los autores:**

Los autores han participado en la redacción del trabajo y análisis de los documentos.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Rudibel Perdigón Llanes