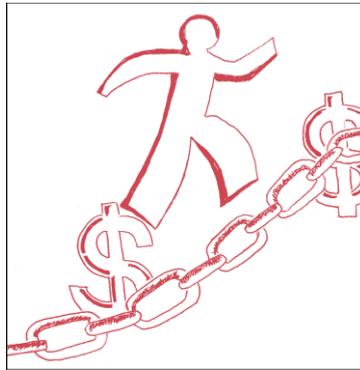




**Análisis de la Cadena Productiva en la UEB
“Comercializadora de Productos
Agropecuarios” de la Empresa Cítrico Arimao**



**Tesis presentada en Opción del Grado
Científico de Máster en Agricultura
Sostenible**

Autor: Lic. Anicel García Rodríguez.

Tutor: Dr. C. Lázaro J. Ojeda Quintana.

2017

“AÑO 59 DE LA REVOLUCION”

La única riqueza inacabable de un país consiste en igualar su producción agrícola a su consumo.

José Martí.

Dedicatoria

A todos aquellos que de una forma u otra me apoyaron, guiaron y caminaron junto a mí en este sueño que también hicieron suyo.

A Dios por ser la luz que ilumina mis días.

A mi nena Verenice, la pequeña, la princesa de mi vida... para ella mi esfuerzo, por ella todo.

A mi hermano Adriel: lo adoro, por estar en todo momento, alentarme y valorarme tanto.

A mis padres Olga y Sandalio por enseñarme que a las estrellas no se llega por caminos llanos.

En especial a mi tutor Lázaro Ojeda por no escatimar en ayuda, ni amistad en la realización de esta tesis.

A Nieblas y otros tantos colegas de trabajo del CUM...

Agradecimientos

A:

Dios por darme fuerza , paz y fe para proseguir el camino.

Mi nena Verenice, tan pequeña e impulsas a tanto amor, que con tu risa y abrazos lo tengo todo, lo logro todo.

Mi hermano Adriel, de misión pero cerca en el corazón de esta hermana que lo adora.

Mi madre Olga, ella como siempre tan alegre que da ánimos de esforzarse mucho más... transmite energía positiva, le debo un mundo.

Mi papá Sandalio por ser especial, por su ejemplo, su incondicionalidad en ese camino largo de educación personal hacia mí. Créeme que he aprendido mucho de usted.

Mi tutor que aunque lleno de canas, no luce mayor, para nada, su inteligencia opaca eso jaja gracias por hacer de esta tesis una aventura maravillosa y con muchos aprendizajes.

Mi amor Juan Antonio Mateo, por darme tanto en poco tiempo, sabes que te admiro mucho y apuesto por ti.

Todos aquellos que me han dado su apoyo y comprensión, especialmente a mis compañeros de trabajo Anairis, Nieblas.

Gracias a todos.

RESUMEN

Implementar cadenas productivas ha devenido en una práctica internacional común para las pequeñas y medianas empresas. En Cuba se han venido aplicando con mayor auge desde inicios del presente siglo. La Unidad Empresarial de Base (UEB) “Comercializadora de Productos Agropecuarios” se ha convertido en una entidad que oferta a sus clientes una gama de productos derivados de la agricultura. A pesar de identificarse una cadena productiva en marcha (CPUEB), no todos los actores son conscientes de la necesidad de su gestión y de la operatividad de la misma. El presente trabajo plantea describir la cadena productiva y aportar criterios para concebir un Plan de acción que facilite una gestión estratégica integrada de la “UEB”. El diagnóstico de la CPUEB se realizó de acuerdo al Proceso de Gestión y Planificación con enfoque de Cadena que concibe la Metodología del Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba. En la intervención se empleó el Método de Expertos, así como herramientas para la toma de información como entrevistas, encuestas y la observación directa; de igual forma se utiliza la Matriz FODA matemática y para medir el comportamiento de los productos de la UEB en el mercado se aplicó la Matriz BCG (“Boston Consulting Group”). Se definió el problema estratégico y su propuesta de solución para el buen funcionamiento de la CPUEB.

ÍNDICE

RESUMEN

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN1-5

CAPÍTULO II REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA 6-26

- 2.1) La agricultura cubana, transformaciones, retos y perspectivas.....6-10
- 2.2) Cadenas productivas. Consideraciones generales.....11-22
- 2.3) La comercialización de las producciones agropecuarias.....22-26

CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS.....27- 36

- 3.1) Caracterización de la Unidad Empresarial de Base (UEB) “Comercializadora de Productos Agropecuarios”.....27-28
- 3.2) Diagnóstico de la cadena productiva vigente, determinar sus potencialidades y brechas.....29-33
- 3.3) Matriz de Crecimiento de Producto en el Mercado. (“Boston Consulting Group”).....33-34
- 3.4) Aplicación de la Matriz FODA.....34-36

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....37-77

- 4.1)Caracterización de la UEB “Comercializadora de Productos Agropecuarios”.....37-43
 - 4.2)Diagnóstico de la cadena productiva, articulación entre los diferentes eslabones y actores.....43-61
 - 4.3) Posicionamiento y atractivo de la Comercializadora de productos agropecuarios en el mercado. Matriz BCG (“*Boston Consulting Group*”).....61-67
 - 4.4) Análisis de Matriz FODA de la UEB “Comercializadora de Productos Agropecuarios”.....67-77
- CONCLUSIONES**.....78

RECOMENDACIONES.....79

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

Desde mediados del siglo pasado y con el avance del presente, la producción mundial se ha descentralizado y organizado en cadenas y redes para tratar de reflejar la secuencia de actividades que conducen a la generación, consumo y mantenimiento de bienes y servicios. El encadenamiento es un concepto que se refiere al rango completo de actividades involucradas en el diseño, producción y mercadeo de un producto, enfatiza en la naturaleza y alcance de las relaciones entre empresas, que las vinculan para formar una unidad económica mayor. (Acevedo y Gómez, 2010)

La economía cubana en estos 50 años se ha caracterizado por diferentes ciclos económicos, tanto de auge como de declive, que en algunos casos se han relacionado con los cambios en la inserción económica internacional o con modificaciones de carácter interno. La experiencia ha demostrado la importancia de ayuda externa en el proceso de desarrollo, no obstante, ha sido más complicado el logro de una dinámica endógena que permita transformar y disminuir la dependencia de esa ayuda. Resultan, en estos años en Cuba incuestionables los logros en la esfera social, aun con un elevado riesgo económico y la vigencia del bloqueo norteamericano, sin embargo estos constituyen a la vez retos y oportunidades para encaminar el país hacia una sostenibilidad alimentaria. (Briz y Felipe, 2012)

La cadena agroalimentaria se refiere al “proceso que se inicia desde la producción hasta que el producto agropecuario llega a manos del consumidor”, contempla los agentes, las etapas, los factores y los gastos de producción, industrialización y distribución de los bienes agrícolas; contiene actividades directas e indirectas. La estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva. El enfoque de cadena es pertinente en el contexto actual de evolución de la economía mundial, competitividad, globalización, innovación tecnológica y complejos sistemas agroalimentarios y juega un rol definitorio, al considerar la interdependencia y la dinámica como un precepto básico. (Zizumbo, 2011)

Entre los documentos analizados y aprobados en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba se encuentran el Proyecto de Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, la actualización de los Lineamientos para el período 2016-2021 y el Proyecto de Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 con sus ejes temáticos y principios rectores, dentro de ellos, el Eje estratégico: “Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación coloca como Objetivo específico # 3 *“promover el ciclo científico productivo mediante el aseguramiento de una estrecha interacción entre la generación del nuevo conocimiento y la producción de bienes y servicios en función de la integración de los resultados a las cadenas productivas”*. (Partido Comunista de Cuba, 2016)

El Lineamiento 185 enuncia en relación a la producción agroindustrial (pero que puede extenderse a otros sectores), la necesidad de la aplicación *“... de un enfoque sistémico o de cadena productiva, que comprenda no solo la producción primaria, sino todos los eslabones que se articulan en torno al complejo agroindustrial...”*. Además reconoce que en la organización de la producción del resto de las actividades deberá predominar *“... un enfoque territorial, dirigido al autoabastecimiento a ese nivel...”*, sin dejar de reconocer que estos sistemas dependen de diferentes formas del entorno territorial en el cual desarrollan su actividad. Otros lineamientos dan fe de la preocupación por el estado cubano en abordar con firmeza y estrategias convincentes el desarrollo agropecuario de la nación. (Partido Comunista de Cuba, 2016)

Vidal y Pérez (2014) identifican dentro de los contenidos más visibles del proceso de actualización del modelo económico cubano los siguientes elementos: nueva apertura al trabajo por cuenta propia y la microempresa, expansión de las cooperativas, mayor autonomía a la empresa estatal, ampliación y modificación del sistema tributario, cambios en el sistema de subsidios, unificación de las monedas, reformas en la agricultura sobre la base de su perfeccionamiento, eliminación de prohibiciones en el mercado interno y la tendencia obligada al encadenamiento productivo e industrial para favorecer o crear nuevas alianzas estratégicas en la gestión empresarial, también un

mayor poder a los gobiernos locales que le permitan transitar a una autogestión que fortalezca su protagonismo y autonomía.

Para garantizar la aplicación de un modelo de planificación y gestión con enfoque de cadena en el sector agroalimentario en Cuba, el Ministerio de la Agricultura (MINAG) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han venido promoviendo desde el Proyecto PALMA (Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba) y AGROCADENAS (Programa de Apoyo al fortalecimiento de Cadenas Agroalimentarias a Nivel Local), el trabajo conjunto de varios Ministerios para las cadenas del frijol, maíz, carne y leche vacuna en 13 municipios, agrupados en dos regiones con similar vocación productiva, para apoyar al país en la dinamización del sector agropecuario. (PALMA, 2014)

Ante las crecientes y diversas exigencias del mercado, toda empresa debe trabajar para lograr la satisfacción máxima de las demandas de sus clientes, trazando para ello las estrategias que considere pertinentes de acuerdo a su micro y macro entorno. Este objetivo básico no se puede alcanzar con enfoques individuales, debe ser considerada la creciente interdependencia entre las empresas y las cadenas de suministro con que interactúan, relaciones económicas, mercantiles y los clúster como una aglomeración sistémica que imbrica acciones conjuntas, “desde y hacia”. Las cadenas no se crean, simplemente existen, sin embargo no se puede intervenir en ellas para transformarlas sin un proceso estructurado de planificación estratégica que oriente la elaboración e implementación de los planes y acciones necesarios para mejorar su desempeño. (PALMA, 2014)

A partir del 2012, la Unidad Empresarial de Base (UEB) Comercializadora de Productos Agropecuarios perteneciente a la Empresa Cítricos Arimao del municipio de Cumanayagua se ha convertido en una entidad que asume un rol protagónico en el aporte de productos agrícolas a la población local, tanto en su forma natural, como resultantes de un proceso industrial, de igual forma dispone de una amplia gama de ofertas para el mercado nacional e internacional.

Esta organización constituye un ejemplo de las nuevas formas de producción y relaciones multipropósitos que se requieren en la actualidad en Cuba para acercarnos a los objetivos económicos y sociales propuestos. Resulta necesario adoptar un enfoque sistémico hacia la cooperación entre los integrantes de la cadena de suministro, que van desde el productor hasta el consumidor. Es imprescindible garantizar que en este sistema todos los actores logren desempeñar su función en el proceso de creación del producto y su valor asociado. De ahí que como principio esencial debe ser un proceso participativo, inclusivo, contextualizado y prospectivo.

En la UEB, a pesar de existir una secuencia productiva en marcha, planes económicos debidamente trazados y consensuados, infraestructura y empoderamiento, no todos los actores son conscientes de la necesidad de su gestión y de la pertinencia del enfoque de cadena que debe ser asumido de forma sistémica, también subsisten insuficiencias en el proceso productivo, donde los instrumentos de dirección y planificación tradicionales pueden resultar exiguos para cumplir las metas propuestas y los mecanismos vigentes no cubren en ocasiones las demandas operacionales y de recursos, lo que implica brechas y barreras en la producción, compromisos con el entorno y estabilidad en el mercado.

Lo expuesto anteriormente identifica el **Problema Científico**:

“La UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios de la Empresa Cítrico Arimao, municipio de Cumanayagua limita sus niveles de producción, al no realizar una gestión de su cadena productiva con un enfoque sistémico”.

De acuerdo a lo anterior, se formuló la **Hipótesis**:

“El diagnóstico de la cadena productiva vigente en la Comercializadora de Productos Agropecuarios de la Empresa Cítrico Arimao, permitirá proponer criterios para conformar un Plan de acción que conlleve a una estrategia de desarrollo integrada de su gestión”.

A partir de la hipótesis se formularon los objetivos siguientes:

Objetivo General:

Describir la cadena productiva para la concepción de un Plan de acción que facilite una gestión estratégica integrada de la “Comercializadora de Productos Agropecuarios” de la Empresa Cítrico Arimao.

Objetivos específicos:

1. Caracterizar la Unidad Empresarial de Base (UEB) Comercializadora de Productos Agropecuarios.
2. Diagnosticar la cadena productiva vigente, determinar sus potencialidades y brechas.
3. Aportar criterios para conformar un Plan de acción para gestionar la estrategia de desarrollo de la UEB.

CAPITULO II: ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO

2.1) La agricultura cubana, transformaciones, retos y perspectivas.

Durante el Período Especial, Cuba cambió drásticamente de su dependencia clásica, basada en las exportaciones tradicionales (azúcar principalmente) al “*desarrollo mirando hacia dentro*”. La sustitución de alimentos importados, insumos y tecnologías, así como la descentralización de las estructuras agrarias y la progresiva liberalización de los mercados y canales de comercialización agropecuaria han convertido a Cuba en uno de los pocos países, por no decir el único, que ha implementado a escala nacional esta forma de desarrollo, basado en las oportunidades domésticas. (Gayoso, 2009)

Muchas de las reformas impuestas por la crisis interna de principios de los 90 sólo han conseguido tímidos avances. Sin embargo, los mecanismos de mercado introducidos a partir de 1993-94 y la retirada paulatina de las entidades estatales del sector agropecuario muestran algunos resultados importantes (Gayoso, 2009). Por ejemplo, la variedad de métodos agrícolas alternativos desarrollados en las últimas dos décadas son un insumo relevante que debemos tener en cuenta.

Cuba presenta una experiencia singular en la formación de capital social y aprendizaje participativo. El desarrollo de *know-how* más sostenible ha dado como resultado un tipo de agricultura familiar de bajos costos, a medio camino entre la agricultura convencional y la agroecología, menos dependiente de insumos químicos y tecnologías importadas de los países industrializados. (Wright, 2005)

La superficie agrícola en Cuba es superior al 60% de su área total (6,24 millones de ha), de ellas 2,73 millones están cultivadas. Al cierre del 2015 trabajaban en la agricultura 2 millones de personas, un 2% presupuestado, 32% en empresas y un 66% en el sector cooperativo, 81,8% hombres y 18,2% mujeres, sin embargo su inclusión en el PIB no supera 4%. La ocupación de la

tierra cubre un 14% privada, 7% cooperativa y 79% estatal. Son las empresas la personalidad jurídica que a nombre del Estado tiene el patronato de las mismas. La base productiva en la agricultura incluye las cooperativas (UBPC, CPA, CCS), las Unidades Empresariales de Base (UEB) y los pequeños agricultores no asociados. Están integradas por más de 5 mil cooperativas (incluyendo las de AzCuba), poco más de mil UEB y alrededor de 30 mil pequeños agricultores no asociados. El 66% del millón de trabajadores del sistema de la agricultura forma parte de las cooperativas. En total más de 600 mil 500 personas, de las que disponen utilizan el 66,4% de la superficie agrícola del país. (Nova, 2009)

Desde el año 2007 hasta el presente se han implementado una serie de medidas encaminadas a la búsqueda de soluciones y alternativas para reactivar este importante sector e incrementar las exportaciones de bienes y servicios. Entre estas medidas se pueden enumerar: incremento del precio de la leche, la carne bovina y productos agrícolas; proceso descentralizador de funciones, identificando el municipio, como el espacio clave para el desempeño y toma de decisiones dentro de la actividad agrícola territorial, y la simplificación de estructuras y funciones ministeriales, de aquellas actividades generadoras de la producción primaria y procesamiento de alimentos. Se han dado pasos recientes para la libre contratación de fuerza laboral, ampliación del microcrédito agrícola y la descentralización paulatina de la comercialización de los productos agrícolas. (Nova, 2009)

Sin embargo, la medida más importante ha sido la entrega de tierras agrícolas ociosas bajo condiciones de usufructo a personas naturales, estas entregas se realizan hasta el presente bajo las condiciones de contrato de arrendamiento, por un período de 10 años renovables. El Decreto Ley 259 de la distribución de las tierras en usufructo, aunque constituye un paso importante y decisivo, a la vez, desde su inicio estuvo impregnado de una serie de restricciones y limitaciones que encerraban un grado importante de incertidumbre para los beneficiados. En estos momentos aunque el Decreto aun oficialmente no ha sido modificado, se han realizado declaraciones para aumentar el período del tiempo de entrega en usufructo, aumentar la

cantidad de área a entregar, siempre y cuando se justifique la posibilidad de poner en explotación la misma, valorar la posibilidad hereditaria del usufructo y reconocer el derecho sobre la vivienda a construir dentro de las áreas de producción usufructuarias. (Nova, 2011)

La distribución actual de las tierras ociosas conduce a un nuevo escenario y modelo agrícola que establece y consolida el predominio de los productores no estatales, particularmente las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y productores privados, que pudiera aumentar de un 18,5% a un 51,0% de tenencia de la tierra (ONE,2012). Si estos productores pudieran ser los mejores (de acuerdo a los resultados y de llevarse a vías de hecho las medidas que más adelante serán señaladas, bajo un enfoque sistémico, a lo largo del ciclo producción-distribución-cambio-consumo, y su interrelación con la macro y microeconomía, es de esperar incrementos importantes en la producción de alimentos con el consiguiente beneficio del consumidor.

Mientras más distribuida se encuentre la riqueza, menores serán las desigualdades y se encauzaría hacia un modelo agrícola y económico-social más justo. Esto se corresponde con lo señalado por José Martí *“Es rica una nación que cuenta muchos pequeños propietarios”* (Almanza, 1990). No obstante las medidas implementadas desde el 2007 hasta el presente, los resultados obtenidos no han sido los esperados. Durante los años 2009 y 2010 la producción agrícola y pecuaria descendió o en el mejor de los casos se mantuvo estable.

Al cierre del 2011 y de acuerdo a lo reportado por la ONE (2012) creció la producción agropecuaria 8,7% (la agricultura 11,5 % y ganadería 6,0%), de ella, los mayores crecimientos se registraron en el plátano 17,2 %, el arroz cáscara húmedo 43,7% (incremento 139,8 miles de toneladas, en términos de arroz consumo representa unas 70,0 miles de toneladas más) y el frijol 66,1% (un aumento de 29,0 mil toneladas). Se consideran niveles de crecimiento significativos con relación a años anteriores, sin embargo, decrecen las raíces y tubérculos en 2,5%, equivalente a 28,6 miles de toneladas menos). La papa decrece en 14,3%, el boniato 18,9%, malanga

3,9% y el resto de los tubérculos y raíces en 8,6%. Las hortalizas crecieron en un 5,2 %, el tomate 16.2 % (equivalente a 50 mil toneladas), la cebolla un 28,4 % en términos de tonelada representa un aumento de 18,2 MTM. El pimiento asciende a 8,1 miles de toneladas. Decrecen el ajo 13,0.0% (6.1 miles de toneladas), la calabaza y otras hortalizas.

A decir de Rodríguez (2016) la agricultura cubana se enfrenta hoy en su entorno natural a los siguientes retos :

- El 76% de todas las áreas agrícolas son suelos poco productivos, un 14,9 % están afectados por la salinidad y/o sodicidad y un 31% tienen bajo contenido de materia orgánica.
- Se observa, como tendencia, disminución de las precipitaciones y elevación de las temperaturas. La diferencia entre las temperaturas nocturnas y diurnas cada vez resultan menores.
- Aparición de plagas y enfermedades con alta letalidad y virulencia como consecuencia de la guerra biológica contra Cuba y de los cambios climáticos.

Es necesario considerar las interacciones del suelo y las sinergias entre los componentes vegetales y animales. El enfoque sistémico tiene en cuenta la relación suelo-planta-animal-clima-hombre. También se deben razonar las enormes variaciones en la ecología, las presiones de la población, las relaciones económicas, las organizaciones sociales que existen en la región, las afectaciones que causan al medio ambiente, así como analizar los mecanismos condicionantes del éxito o el fracaso de los sistemas o prácticas agroecológicas. (Blanco *et al.*, 2012)

No es posible hablar de eficiencia en la agricultura, sin una agroindustria fortalecida y diversificada que responda a las características de cada municipio, pues esta además de garantizar un mercado seguro y estable para los productores, propicia la oferta de productos en períodos que no resulta eficiente producirlos en el campo. De manera, que en nuestro país existen las condiciones para tener la agricultura que nos está solicitando la máxima dirección, si trabajamos fuertes e integrados. De ahí, la importancia de utilizar

racionalmente el conocimiento y los resultados científico-tecnológicos de que disponen las diferentes instituciones competentes. (González, 2008)

La compleja situación económica interna por la que transita la economía cubana (ante un escenario de crisis económica mundial) y en particular la insuficiente producción nacional de alimentos por parte del Sector Agropecuario, a pesar de contar con las potencialidades productivas señaladas anteriormente, conlleva con urgencia a la utilización de dichas potencialidades, pero a su vez requiere de un profundo análisis respecto a la búsqueda de las causas de la insuficiente producción nacional de alimentos.

Nova (2012) considera que el factor más importante que incide de forma no favorable en la situación agropecuaria previamente expuesta, lo constituye la dilación en la implementación de las medidas en el sector agrícola cubano, plasmados en los Lineamientos Económicos y Sociales aprobados en el VI Congreso del PCC y la no consecuente aplicación sistémica de los mismos, por lo que ante esta situación resulta evidente que las fuerzas productivas del sector agropecuario cubano aún se encuentran detenidas y precisan eliminar los obstáculos que aún frenan su desarrollo y lleva implícito continuar de la forma más acelerada posible.

Con el propósito de apoyar al país en la promoción e implementación del enfoque de cadenas, en enero del 2014 comenzó a implementarse el Proyecto AGROCADENAS. Se trata de una iniciativa de cooperación internacional, promovida conjuntamente por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de la Agricultura (MINAG), con la colaboración del Ministerio del Comercio Interior (MINCIN) y el Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL), y con el apoyo financiero de la Unión Europea (UE) y la Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo (COSUDE), que desarrolla un proceso experimental para la aplicación del enfoque de cadenas de valor para rubros como el maíz, el frijol, la carne y la leche vacuna en 13 municipios seleccionados, promoviendo procesos de integración de los diversos sectores, actores, instituciones y eslabones que intervienen y conforman las cadenas. (Alonso *et al.*, 2016)

2.2) Cadenas productivas. Consideraciones generales.

La generación y consolidación de ventajas competitivas al interior de la empresa guarda una estrecha relación con las condiciones de su entorno, tales condiciones resultan importantes no sólo para la generación de valor en el nivel individual de la firma, sino también inciden en los procesos de generación de riqueza de sociedades enteras. El concepto de cadena productiva ofrece un marco conceptual útil para comprender la articulación de diferentes unidades empresariales de cara al proceso de generación de valor y el papel que cumple cada una de las empresas que intervienen en el mismo. Igualmente, la cadena productiva, como concepto innovador, provee elementos importantes en el diseño de políticas de apoyo empresarial que favorecen la generación de riqueza a través de la consolidación de ventajas competitivas. (Acevedo y Gómez, 2011)

La literatura internacional da cuenta de algunos aportes que contribuyeron a la conformación del concepto actual de cadena productiva. Los primeros trabajos de Hirschman (1958) sobre el desarrollo económico fueron pioneros en proponer que la existencia de “encadenamientos” de cooperación entre firmas explicaban los mayores niveles de generación de riqueza en las economías industrializadas del primer mundo y surgieron de forma diferente en múltiples empresas, aunque con puntos comunes de coincidencia que apuntaban siempre a lograr ese enfoque sistémico e integrador que veían como la mejor forma de afrontar los retos del macro y microentorno.

Porter (1990) formula que la generación de ventajas competitivas al interior de la empresa obedece, entre otros, a la articulación eficiente de la misma alrededor de una “cadena de valor” que va desde los proveedores de materias primas e insumos y termina con los servicios encargados de garantizar la satisfacción del consumidor final. Hacia la década de los años noventa dichos elementos se articularon al diseño de políticas sectoriales y de apoyo empresarial en Latinoamérica bajo el esquema de cadena productiva y sin resultar pioneros en la industria de alta tecnología, aportaron criterios y nuevos

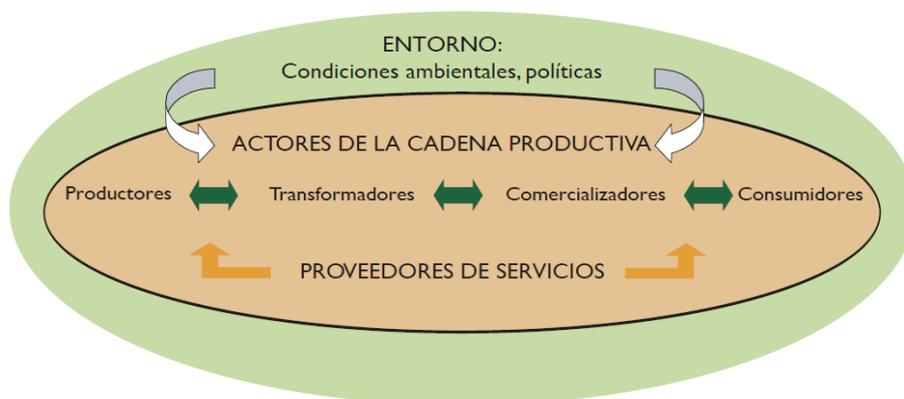
enfoques que trajeron consigo mejores resultados en la comercialización y destinos productivos.

Las cadenas agrícolas pueden adoptar en general tres formas según Gómez y Acevedo (2011):

- Los agricultores, de modo individual o asociado, tratan de preparar los productos para su consumo en el propio seno familiar, o para llevarlos por su propia cuenta a los mercados principales, este es un caso de cadena simple.
- Los agentes agroindustriales, agroexportadores e intermediarios acopiadores, estrechamente vinculados a los mercados se internan en los centros de producción para abastecerse de rubros agrícolas y venderlos posteriormente.
- La tercera modalidad combina elementos de las dos primeras: los agricultores preparan los productos en forma individual o asociada y los transfieren a intermediarios que, a su vez, los trasladan a los mercados tanto internos como externos. Las dos últimas variantes traspasan los límites de una agricultura de carácter familiar y pasan a jugar un mayor rol social. Se conceptualizan como cadenas complejas, donde intervienen insumos nacionales y del exterior para la obtención de los productos primarios que, a su vez, pasan por varias etapas de transformación y elaboración hasta su distribución y comercialización en redes mayoristas y minoristas.

La cadena productiva es un concepto que proviene de la escuela de la planeación estratégica. Según esta escuela, la competitividad de una empresa se explica no solo, a partir de sus características internas a nivel organizacional o micro, sino que también está determinada por factores externos asociados a su entorno. En tal sentido, las relaciones con proveedores, el Estado, los clientes y los distribuidores, entre otros, generan estímulos y permiten sinergias que facilitan la creación de ventajas competitivas. Así, la cadena productiva puede definirse como *“un conjunto estructurado de procesos de producción que tienen en común un mismo mercado y en el que las características tecnoproductivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto”* (Onudi, 2004). De esta manera, la cadena productiva podría caracterizarse como el conjunto de firmas integradas

alrededor de la producción de un bien o servicio y que van desde los productores de materias primas hasta el consumidor final, como se indica en la figura que sigue:



El grado de complejidad que tienen las cadenas está estrechamente vinculado con el nivel de desarrollo económico de la sociedad, ya que presupone la presencia de cadenas más desarrolladas y especializadas, debido en lo fundamental a que la demanda de los consumidores es más especializada y se produce una tendencia a personalizar la cadena en cuanto a estructuración y eslabonamiento, se configuran así, las cadenas agroindustriales y agrocomerciales, cuyos eslabones están constituidos por la sucesión de funciones que van desde la producción primaria hasta la comercialización y el consumo. Dentro de la comercialización cabe agrupar el acopio, la preparación de los rubros para el consumo, la distribución y la venta. La preparación para el consumo comprende los distintos procesos, desde aquellos que no varían su naturaleza (como son los procesos de beneficio, selección, clasificación, embalaje y almacenamiento), hasta los que sí lo modifican, entre ellos, los procesos de transformación industrial. (Bu Wong y Rego, 2007)

Las cadenas productivas se subdividen en eslabones, los cuales comprenden grupos de empresas con funciones específicas dentro del proceso productivo. A manera de ejemplo, el primer eslabón dentro de la cadena productiva de textiles y confecciones lo constituyen los cultivadores de algodón; el segundo, los transportadores; el tercero, los centros de acopio; el cuarto, los

procesadores de la fibra en hilados y tejidos; el quinto, los productores de confecciones; el sexto, los distribuidores y comercializadores, y el séptimo y último, los consumidores de prendas de vestir. Es factible que cada uno de los eslabones de la cadena se pueda subdividir, a su turno, en otros grupos de empresas. (UNCTAD, 2009)

La ventaja de este enfoque reside en la facilidad de coordinar acciones de política sectorial alrededor de agrupamientos de empresas con algún nivel de competitividad en los mercados internacionales y en torno a los cuales, se pueden focalizar estrategias de generación de empleos y creación de riqueza y sostenibilidad. De hecho, las cadenas productivas hacen parte del marco conceptual de competitividad y “acumulación flexible” que, según Moncayo (2011) caracteriza a la “última generación” de políticas de desarrollo nacional y regional en América Latina.

Para Reyes (2010) los conceptos e ideales de la cadena productiva actual están claros, como también lo está el hecho de que la gran mayoría de las PYMES enfrenten una serie de obstáculos para su desarrollo que frenan la posibilidad de llevar a la práctica los conceptos más modernos y funcionales en el área de la manufactura. Las cadenas productivas tienen una amplia gama de interpretaciones y nociones, abordando, diferentes terminologías en base a su actividad comercial, y sus definiciones giran en torno a destacados elementos claves que permiten describirla como “un sistema integrado” que no siempre logra acercarse a sus propósitos y traer consigo efectos beneficiosos para el sistema al cual incluye en sus perspectivas.

En América Latina, el enfoque de cadenas productivas es relativamente nuevo, pero, en Europa se emplea desde los años setenta para orientar los trabajos de investigación en economía agrícola (CICDA, 2006). Contrariamente a lo que se piensa tradicionalmente, las cadenas productivas no son estructuras que se construyen desde el Estado sino que existen desde hace mucho tiempo y siempre existirán, porque reflejan la realidad de las relaciones entre actores involucrados en un sistema de producción, comercialización y acceso a un mercado cada vez más exigente.

Posadas (2005) define a las cadenas productivas como “*los itinerarios por los cuales transcurre un producto o un servicio determinado dentro del sistema de producción-transformación-distribución, así como de sus diferentes encadenamientos*”. Como estrategia de competitividad, este esquema ha sido producto de constante perfeccionamiento en el pensamiento estratégico de la planeación. Sin embargo, las aportaciones de Michael E. Porter han sido más consistentes teóricamente, al introducir la noción de «sistema de valor». El sistema de valor está compuesto por cadenas de valor de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes. (Porter, 2006)

La cadena productiva podría caracterizarse como el conjunto de instituciones integradas alrededor de eslabones en la producción de un bien o servicio, y que van desde los productores de materias primas hasta el consumidor final, cuya clave reside fundamentalmente en la capacidad empresarial para articular acuerdos contractuales o contratos de cooperación que facilitan y hacen más eficientes los procesos productivos (Isaza, 2005). Sin embargo, las aportaciones de Michael E. Porter han sido más consistentes, teóricamente, al introducir la noción de «sistema de valor». El sistema de valor está compuesto por cadenas de valor de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes. (Porter, 2006)

Toda cadena productiva constituye un ámbito de generación y apropiación de excedentes y acumulación de capital. Dicho ámbito o espacio puede ser abarcado por una sola firma o por varias firmas, en este último caso que es el que nos ocupa principalmente, aparecen ámbitos de transacción entre firmas (mercados, acuerdos, alianzas, subcontratación, etc.) que definen nexos entre los diferentes segmentos o, si se quiere, entre los diferentes núcleos de generación de excedentes y acumulación de capital. Esta definición de cadena productiva se puede ampliar incorporando, además de la interdependencia de transacciones comerciales, productivas y tecnológicas, otras dimensiones como las derivadas de la propiedad común de las firmas, alianzas estratégicas entre empresas o el goce común de políticas de fomento que se encaminan a fortalecer las empresas. (Briz y Felipe, 2012)

A decir de Angulo (2007) la cadena productiva permite una comprensión sistémica de las relaciones entre los actores involucrados en el proceso que sigue un producto. En el contexto de una economía mundial globalizada y altamente competitiva, resulta relevante esta comprensión, pues así los diferentes actores interesados en colocar con éxito el producto en el mercado, pueden detectar los problemas, cuellos de botella o factores críticos que bloquean determinado eslabón de la cadena.

Al tratar de conceptualizar las cadenas productivas Gottret y Lundy (2007) son más específicos, para ellos la cadena productiva involucra un número de etapas interconectadas, a través de la unión entre producción, transformación y consumo. Esta dimensión implica que se considere los distintos procesos productivos y relaciones económicas que se producen entre la oferta inicial y la demanda final. Salazar y Van der Heyden (2004) conceptualizan a la cadena productiva como un factor para la promoción del desarrollo local, un sistema conformado por actores con características y roles específicos, que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución de un producto, desde la producción hasta su consumo, con el fin de generar competitividad para el desarrollo local.

Dentro de las cadenas productivas, las agroalimentarias se refieren al proceso que se inicia desde la producción hasta que el producto agropecuario llega a manos del consumidor. En el caso global de toda la cadena se analizan los principales flujos de productos, información y financiero, desde el enfoque de su estructura, conducta y funcionamiento, mientras la acción local se refleja en los estudios parciales sobre competitividad, calidad, trazabilidad o perspectivas. Existe una intervención importante en este tipo de cadena, la que aporta el propio productor como ente antrópico y la influencia que pueden ejercer los fenómenos meteorológicos en el ciclo productivo de los cultivos agrícolas durante su desarrollo fenológico. (Briz y Felipe, 2012)

El enfoque de cadena productiva o análisis sub-sectorial permite abordar problemas comunes en muchas regiones producto de la globalización y el libre comercio, tales como: la aplicación de criterios de producción o de

comercialización pero no de mercadeo, desarticulación de las cadenas productivas, organización empresarial débil e incipiente, tendencia hacia la individualidad y no hacia la competitividad sectorial y la poca o nula coordinación y enfoque parcial de los servicios de apoyo, así mismo, el enfoque de cadena productiva permite ver la totalidad de la cadena productiva desde la provisión de insumos y la unidad productiva hasta el mercadeo del producto final, pasando por la etapa de manejo poscosecha y procesamiento. (Lundy *et al.*, 2003)

Una adecuada articulación de los diferentes actores relevantes, tanto públicos como privados, a lo largo de una cadena productiva (enfoque de cadena productiva) puede llegar a: incrementar la competitividad en un ambiente orientado hacia el mercado y tomar decisiones apropiadas en cuanto a la identificación, evaluación y desarrollo de oportunidades, mejorar el acceso a los mercados a través de una organización mucho más adecuada y óptima de la cadena productiva, promover la innovación tecnológica mediante un mayor y más equitativo acceso a la tecnología y su consecuente desarrollo y aplicación, y que este proceso permita a la producción responder a las demandas del mercado y mejorar la calidad de los productos. (Gottret y Lundy, 2007)

Las cadenas productivas reflejan, además, la realidad de las relaciones entre actores en un sistema de producción, comercialización y acceso al mercado. En las cadenas se encuentran presentes actores realizando actividades diferentes alrededor de un producto. Estos actores se vinculan entre sí para llevar el producto de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo. La estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva. (CICDA, 2006)

Por otro lado, las agroindustrias y sus eslabonamientos (directos y laterales) requieren para su análisis y comprensión de enfoques integrados que muestren la red de relaciones, actividades, unidades de producción, insumos-productos, que ayuden a la comprensión de estos fenómenos. En este sentido, las cadenas productivas conforman un conjunto de relaciones técnicas que van

desde la obtención de materias primas, la transformación y la distribución del producto final en el mercado. (Gago *et al.*, 2007)

El análisis de cadenas productivas permiten conocer algunos aspectos operativos tales como: 1).- Descripción y análisis de los eslabonamientos, los productos y las unidades productivas; 2).- Descripción y análisis de los procesos y actividades; 3).- Descripción y análisis de la articulación en el espacio territorial. Este enfoque nos permite dar una mirada sistemática a las actividades productivas. (CICDA, 2006)

El sistema de actividades económicas (primarias, manufactureras, logísticas, de distribución y comercialización, servicios, etc.) establecen entre sí relaciones derivadas de la pertenencia a un mismo proceso productivo (en cualquiera de sus fases, desde las iniciales, pasando por las de transformación, hasta la comercialización y postventa), lo que conlleva a la producción de un determinado producto final. De acuerdo a esta definición, la competitividad del producto que está al final de la cadena va a depender de la eficiencia en todas las actividades que se entrelazan a lo largo de la misma y en todas sus fases e implica que el producto logrará una inserción competitiva en los mercados externos si cuenta con una red de proveedores de insumos, materias primas y servicios (de todo tipo) que sean eficientes, asegurando ciertos estándares de calidad, costos y tiempos de entrega. (CEPAL, 2004)

Resulta fundamental conocer la forma en la cual puede darse la integración de las empresas y la cadena productiva que se ejecuta, al respecto, Bermeo y Bermeo (2005) señalan ocho categorías posibles:

1. Integración hacia atrás o flujo ascendente: cuando la empresa decide integrar a su cadena de valor funciones relacionadas con las entradas o inputs que necesita para desarrollar sus actividades.
2. Integración hacia delante o flujo descendente: cuando la empresa decide integrar a su cadena de valor funciones relacionadas con la transferencia de productos o servicios hasta el consumidor final que sitúe el mercado.

3. Integración piramidal: cuando la empresa compra parte de sus materias o insumos a proveedores externos y comercializa parte de sus productos con distribuidores independientes.
4. Integración horizontal: cuando la empresa decide integrar a su cadena de valor unidades estratégicas de negocios que realizan actividades similares o complementarias con su actividad principal.
5. Integración total: cuando la empresa decide integrar a su cadena productiva unidades estratégicas de negocios o actividades ascendentes o descendentes con el propósito de ser autosuficientes, optimizar los recursos y ejercer un control total sobre su cadena de valor.
6. Integración parcial: cuando la empresa decide ostentar cierto grado de control sobre su cadena de valor a través de convenios asociativos, alianzas estratégicas o participación minoritaria con otras empresas en diversas etapas de su cadena de valor.
7. Integración combinada: se presenta cuando la empresa decide combinar la integración vertical con la diversificación en sus unidades estratégicas de negocios.
8. Desintegración vertical o des agrupación: se presenta cuando la empresa decide eliminar algunas actividades o etapas de su actual cadena de valor que no representan competencias nucleares para el logro de ventajas competitivas sostenibles, dejándola en manos de empresas especializadas.

Adoptar el enfoque de cadenas productivas tiene varias ventajas, para Lundy (2003) las ventajas son: 1).- Permite tener una visión más amplia de la cadena y de sus diferentes actores, por lo tanto, un manejo más completo de la información; 2).- El acceso a una información más completa facilita la identificación de puntos críticos que impiden el desarrollo de la cadena y, además, la ubicación de alternativas de solución más efectivas y de mayor impacto, logrando así una cadena más competitiva; 3).- La cadena es un escenario apropiado para la búsqueda de alianzas y sinergias entre los diferentes actores productivos ya que reúne actores con intereses comunes, lo cual disminuye los costos de interacción, permite un uso más eficiente de los recursos disponibles.

Por su parte Gutiérrez (2007) menciona las siguientes razones por las cuales se debe aplicar el enfoque de cadenas productivas: 1).- Aumento de la importancia de la adquisición de insumos y servicios fuera de la unidad de producción; 2).- Creciente industrialización de los productos agrícolas. Mayor valor agregado fuera del sector agrícola; 3).-Cambios en los gustos de los consumidores (inocuidad, diferenciación, practicidad, efectos sobre la salud, mayor valor agregado, consumo fuera del hogar, etiquetaje e información, etc.); 4).- Los efectos de la globalización y del entorno macroeconómico son cada vez más importantes. Afectan a todos los componentes de la cadena e influyen sobre la toma de decisiones de los actores; 4).-La competitividad se construye a lo largo de la cadena de procesos que generan productos finales.

Piñones (2006) menciona que las ventajas del enfoque de cadenas productivas o agrocadenas facilita el desarrollo de alianzas productivas entre los diferentes eslabones, permitiendo el uso más eficiente de los recursos disponibles, mejorando, por ello, la competitividad. Entre las principales ventajas se encuentran: 1).- Resalta la distribución y el mercadeo como componentes importantes del costo final y factores claves de competitividad; 2).- Facilita la identificación y análisis del flujo de información, lo cual es un factor fundamental para aumentar la competitividad; 3).- Identifica problemas, puntos críticos y cuellos de botella a lo largo de la cadena, facilitando el desarrollo de soluciones de manera conjunta entre los diferentes actores; 4).- Permite analizar, de manera independiente e interrelacionada, las diferentes actividades del proceso de producción, procesamiento y distribución.

Las conceptualizaciones de cadenas productivas, cualesquiera que sean, siempre conciben una serie de sucesiones ya sean actividades, etapas, procesos u operaciones que hacen llegar un producto o servicio al consumidor final, al mismo tiempo que permite entender de forma sistémica su componentes y conocer su comportamiento, centrando su mayor ventaja en constituir un escenario apropiado para la búsqueda de alianzas y sinergias entre los diferentes actores productivos, ya que reúne actores con intereses comunes, lo cual disminuye los costos de interacción, permite un uso más eficiente de los recursos disponibles. (Ortega y Morales, 2013)

De acuerdo a Gomes de Castro *et al.* (2002) el concepto de cadena productiva fue desarrollado como instrumento de visión sistémica al representar la producción de bienes como un sistema, es decir, donde los flujos de materiales, de capital y de información conectan a los diversos agentes de la cadena que buscan proveer un mercado consumidor final de los productos del sistema. Bajo este concepto, una cadena productiva agrícola sería compuesta por eslabones, que reunirían las organizaciones proveedoras de los insumos básicos para la producción agrícola o agroindustrial, las fincas y agroindustrias con sus procesos productivos, las unidades de comercialización mayorista y minorista y los consumidores finales, todos conectados por los flujos de capital, materiales y de información.

Al tratar de conceptualizar las cadenas productivas los autores Gottret y Lundy (2007) son más específicos, para ellos la cadena productiva involucra un número de etapas interconectadas, a través de la unión entre producción, transformación y consumo. Esta dimensión implica que se consideren los distintos procesos productivos y relaciones económicas que se producen entre la oferta inicial y la demanda final. Un resultado factible de la cadena se logra con la intervención de todos sus actores, independientemente del contexto que sea, el cual debe ser debidamente analizado.

Los autores Salazar y Van der Heyden (2004) conceptualizan a la cadena productiva como un factor para la promoción del desarrollo local, como un sistema conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos, que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución de un producto, desde la producción hasta su consumo, con el fin de generar competitividad para el desarrollo local. Según Piñones (2006) las cadenas productivas se pueden calificar en tres categorías: de acuerdo al tipo de producto, el grado de diferenciación y número de actores involucrados en la cadena.

La industria alimentaria nacional cubana no sólo tiene ante sí el reto derivado de las tendencias apreciadas en el consumo, sino también superar las debilidades del aparato productivo heredadas de épocas anteriores, como el

sobredimensionamiento de las capacidades; el adecuamiento a las estructuras actuales de organización y de vínculos con el resto de la economía nacional, a los problemas financieros de las limitaciones en la liquidez y a la dualidad monetaria imperante. (Cruz y Benítez, 2001)

2.3) La comercialización de las producciones agropecuarias.

La producción, la transformación y la comercialización de productos agropecuarios representan las distintas fases concatenadas de una cadena. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), define este último término como «las sucesivas transformaciones diversas de que son objeto los alimentos desde el momento en que el agricultor siembra la semilla hasta la última etapa en que se vende al consumidor final» .(FAO, 1997)

El enfoque de los sistemas tiene sus antecedentes en la década de 1950, cuando Graziano (1994) difundió el concepto de los complejos, insertado en las teorías del desarrollo económico, atendiendo al papel que juegan los distintos agrupamientos de actividades económicas interrelacionadas. El propio desarrollo económico indujo a ampliar el concepto de la agricultura, no sólo como un sector primario destinado a aportar productos de cierta manera directa al consumidor final, sino también como aportadora de insumos para una industria transformadora, encargada de procesar los alimentos para obtener productos finales destinados a los consumidores.

Bu Wong (2007) señala que a finales de la década de 1950, Davis y Goldberg en Boston le otorgaron una especial importancia a los vínculos de la agricultura y comienzan a definir un nuevo concepto, el «agro negocio», como la suma de todas las operaciones implicadas en el procesamiento y distribución de los insumos agropecuarios, las actividades productivas en la explotación y el almacenamiento, procesamiento y distribución de los productos agrarios y sus derivados. Esto es, como un agregado de actividades agroindustriales y de servicios a ellas subordinadas, dándole a este sistema un perfil y una identidad propia.

El agribusiness recoge esencialmente las funciones que denotaban el término agricultura hace 150 años y que indicaban que el sistema agroalimentario está compuesto por tres subsistemas o subsectores funcionales:

- Subsector "corriente arriba" (d'amont) de la agricultura (suministro de medios de producción a la agricultura.
- Agricultura como eje central de la cadena.
- Subsector "corriente abajo" (d'aval) de la agricultura (Industria y comercio agroalimentario). El concepto de agribusiness de Davis y Goldberg continúa en la actualidad basado principalmente en la agricultura que constituye el elemento principal del sistema.(Bu Wong ,2006)

La industria alimentaria en Cuba, en lo fundamental está integrada por la industria cárnica, láctea, de conservas de frutas y vegetal, de aceite, molinera, confitera, cervecera y de bebidas y licores. La industria azucarera aunque de por sí es una industria alimentaria, atendiendo a su importancia y características se clasifica como una actividad independiente. (Bu Wong y Rego Sánchez ,2007)

Existen muchas definiciones para la "comercialización", de acuerdo a Dixie (2006), se incluyen dos, particularmente relevantes para los productos agrícolas, la primera es: *"Comercialización implica determinar cuáles son los productos o servicios que necesitan los clientes y suminístraselos, obteniendo utilidad"*. Esta definición hace hincapié en los aspectos: 1. El proceso de comercialización debe ser orientado hacia el consumidor y 2. La comercialización, que es un proceso comercial, tiene que generar utilidades a agricultores, transportadores, comerciantes, procesadores, de lo contrario el proceso podría verse afectado. La segunda definición sugerida es: *"Los servicios que requieren el traslado de un producto desde la zona de producción hasta el lugar de su consumo"*

La comercialización de los productos agropecuarios también conocido como mercadeo, constituye una de las formas más antiguas de comercio que ha

conocido el hombre y comprende, tanto las fases de cambio, como la de distribución dentro del sistema de las relaciones sociales de producción, es decir, la fase de cambio comprende la compra y la venta de productos agropecuarios y la fase de distribución está relacionada con el traslado físico de los productos desde la finca donde se produce hasta el consumidor final, incluyendo el envase, transporte, almacenamiento, clasificación, transformación, riesgo, precios, etc. Son tantos los elementos que intervienen para que una comercialización sea eficiente que por eso se considera como un sistema. (Arias y Mendoza, 2014)

El sistema de comercialización incluye el movimiento desde la finca donde se produce hasta el consumidor o fabricante y comprende la manipulación del producto en los diferentes eslabones de la cadena de valor, la clasificación, las mejoras en la presentación del producto (limpieza, recorte de las raíces, hojas y partes dañadas), el proceso de envase, etiquetado, transporte, conservación y almacenamiento, compra, venta, control de la calidad, control de los costos, protección al consumidor, la fijación del precio de acopio y el precio de venta, la información a los productores del tipo de producto que demandan los consumidores, además comprende la venta de insumos a los productores, este último ha sido muchas veces relegado de la cadena, y sin embargo juega un papel fundamental y preponderante en el funcionamiento de la misma. (Arias, 2007)

En este sentido se presenta un grave problema que es el insuficiente conocimiento de las funciones del sistema de comercialización y su relación dialéctica con la producción y el consumo. El poco conocimiento de la magnitud de este sistema, conlleva a que no se le dé la importancia que tiene dentro de las relaciones sociales de producción y su estrecha visión conduce a que las estrategias que se toman no resuelvan los problemas reales que existen; una concepción clara de su envergadura podría encausar el camino de la eficiencia del mercadeo en Cuba. Para solucionar esa insuficiencia hay que capacitar a los directivos a todos los niveles relacionados directamente con la aprobación e instrumentación de políticas y estrategias de comercialización de productos

agropecuarios con cursos de comercialización o marketing de productos agropecuarios. (PALMA, 2014)

De cualquier modo, tanto el complejo agroindustrial, el agro negocio, el sistema agroalimentario o la cadena misma constituyen distintas redefiniciones sobre un agregado sectorial macroeconómico de una agricultura, que se ha industrializado en todas las dimensiones, desde los insumos hasta la propia producción agrícola y su procesamiento ulterior. Los distintos conceptos esbozados tienen en común, que tratan de explicar la ley de decrecimiento secular del peso de la agricultura en el conjunto de la economía, atendiendo a que se produce cierta transferencia y desplazamiento de la mano de obra hacia la industria y declina también su importancia relativa en términos de su contribución al producto, con el proceso de desarrollo. (Bu Wong *et al.*, 2006)

El sistema de comercialización agropecuaria se considera eficiente, cuando es capaz de garantizar a la población la satisfacción alimentaria, logrando el movimiento físico de los productos desde los productores hasta los consumidores con la mejor calidad, a la hora y lugar que exige el cliente, al más bajo costo de acuerdo al desarrollo tecnológico existente. Al sistema de comercialización cubano le falta mucho para ser eficiente, los mercados están poco abastecidos, no solo por la insuficiencia productiva, sino por las grandes pérdidas de productos agropecuarios que aparecen a través de todo el sistema de comercialización, hay serios problemas relacionados con la contratación, no siempre hay correspondencia entre la calidad y el precio del producto y falta de coordinación entre las actuales empresas comercializadoras estatales y los productores. (Arias, 2011)

Para comenzar a solucionar los problemas de sistema de comercialización, lo primero es eliminar la empresa agropecuaria estatal como intermediaria y solo dejar a la empresa de acopio, por su experiencia acumulada en esa gestión que le permite contar con un personal profesional especializado para el mercadeo y otorgarle la función social de comercialización agropecuaria, que hoy cumple ambas empresas, solo a la empresa de acopio. (Arias, 2014)

La cadena de comercialización se define como una “concatenación” de las etapas logísticas en un proceso de producción; tales como adquisición de insumos, la producción, el almacenamiento, la distribución y el consumo (Pinguil, 2010) . La diferencia entre Cadena de Comercialización y la Cadena Productiva es que esta última incluye a los proveedores de servicios o instituciones que prestan servicios a la cadena; mientras que la cadena de comercialización se refiere únicamente a los demás actores (eslabones tradicionales). Por lo anterior, el análisis bajo el enfoque de cadena productiva es más completo porque en la actualidad los servicios técnicos, empresariales y financieros forman parte fundamental de las cadenas que han alcanzado niveles altos de competitividad.

Las cadenas de distribución, en determinados momentos han absorbido algunas actividades típicas de las industrias agroalimentarias, procediendo a la producción en instalaciones propias. Sin embargo parece que la tendencia actual es hacia la compra de productos de empresas agrícolas o industriales, dominando el sistema de contratos con los proveedores, en lugar de la compra en mercado abierto. Una tendencia general es la participación cada vez mayor de la cadena en el diseño del producto que incluso es fabricado con marcas propias de la misma. En muchos casos se está evolucionando hacia una colaboración cada vez mayor entre las “cadenas de distribución” y las “industrias agroalimentarias”. (Bu Wong y Rego Sánchez, 2007)

En la actualidad, el término de la cadena agroalimentaria abarca el flujo de interrelaciones que se gestan en el marco del sistema y no sólo contemplan aquellas de índole material y sus sucesivas transformaciones, sino también refleja las cuestiones organizativas, los mecanismos de regulación, las operaciones financieras, la acción propia de las leyes del mercado y la comercialización, por lo que realizar un análisis exhaustivo de las cadenas agroproductivas conlleva a fortalecer el proceso de comercialización. (Arias, 2014).

CAPITULO III MATERIALES Y MÉTODOS.

La investigación se desarrolló en el municipio de Cumanayagua, ubicado al sureste de la provincia de Cienfuegos, Cuba. Limita al norte con el municipio de Cruces, al oeste con Palmira y Cienfuegos, al este con Trinidad y Manicaragua y al sur con el Mar Caribe. Ocupa un área geográfica de 1101.5 km², representando el 26 % del total de la provincia, de ellos 401 Km² de montaña, con una población de 44 390 habitantes, que se distribuyen en 74 asentamientos, 8 urbanos y 66 rurales para una densidad de 40.2 hab/km². (Oficina Nacional Cubana de Estadística, 2014)

Las actividades económicas fundamentales del territorio son la agricultura no cañera, cítricos, café, forestales, ganadería y la industria láctea. Predominan mayormente los suelos pardos grisáceos en el llano y ferralíticos rojos en la zona montañosa, donde se acentúan los procesos erosivos por malas prácticas agrícolas. En este asentamiento, se encuentra la Unidad Empresarial de Base (UEB) “Comercializadora de Productos Agropecuarios”, perteneciente a la Empresa Cítricos “Arimao”, donde se llevó a cabo durante un año la presente investigación.

3.1) Caracterización de la Unidad Empresarial de Base (UEB) “Comercializadora de Productos Agropecuarios”.

Para la caracterización de la UEB se revisaron documentos como: Objeto Social (Anexo1), Balances Económicos, Manuales Técnicos de Procedimientos Operacionales, Normas Técnicas, Reglamento de Seguridad y Salud del trabajo, sistemas de pago y Manuales de Calidad, de igual forma se visitaron todas las áreas de trabajo y departamentos de la misma, así como los puntos de ventas asociados, una representación de los diferentes tipos de proveedores y consumidores espontáneos.

Fue constatada *“in situ”* la dinámica operativa del proceso cotidiano de trabajo en sus diferentes aristas y momentos. Hubo además intercambio con la

Dirección de Recursos Humanos de la Empresa Cítrico "Arimao", a quien se subordina la UEB de referencia, miembros de su Consejo de Dirección y trabajadores de basta experiencia, quienes colaboraron con criterios acertados y profundos durante todo el período que estuvo la investigación. Se tuvo en cuenta el organigrama de la UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios (Figura 1).

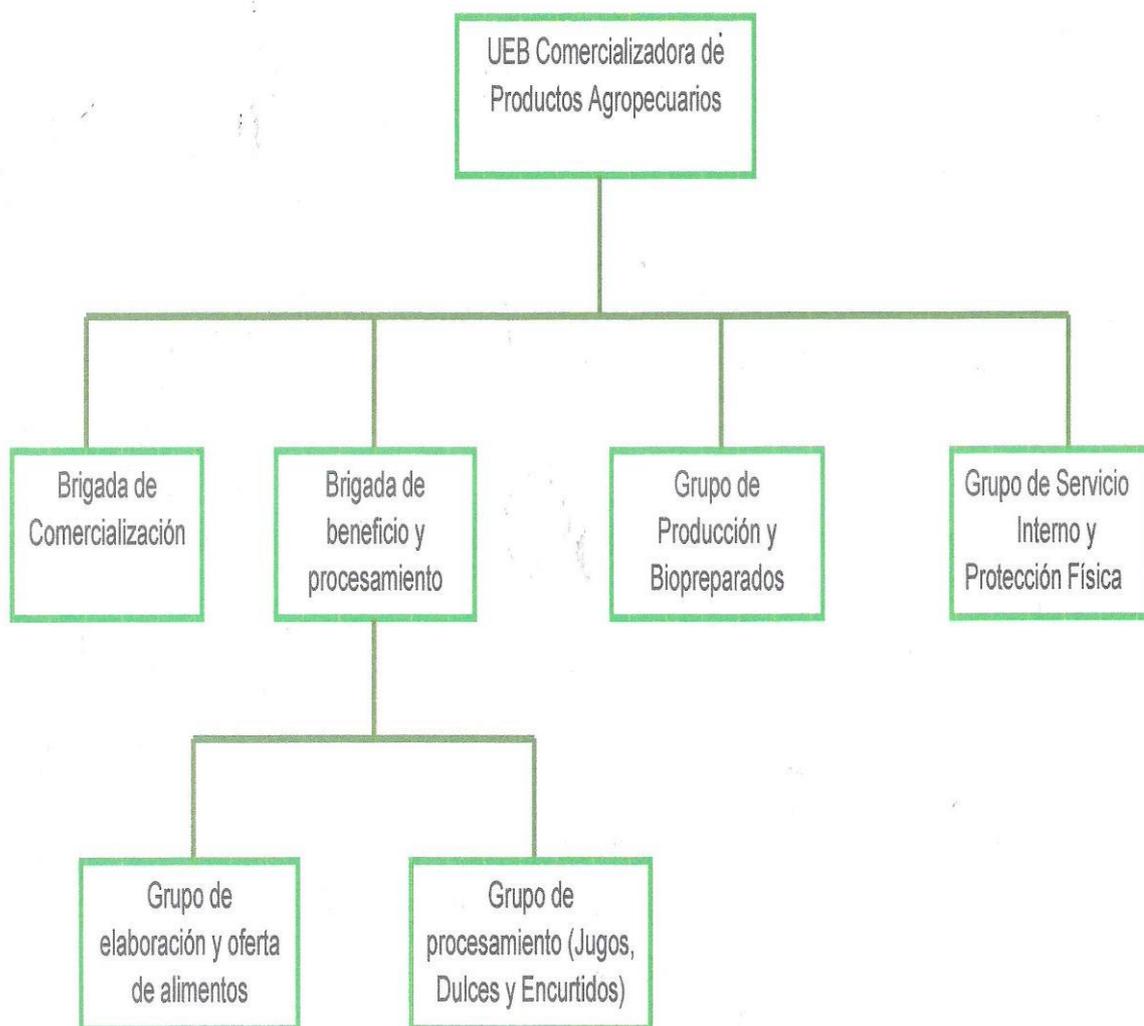


Figura 1: Organigrama de la UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios.

3.2) Diagnóstico de la cadena productiva vigente, determinar sus potencialidades y brechas.

El diagnóstico y análisis de la cadena productiva de la UEB “Comercializadora de Productos Agropecuarios” (en lo adelante CPUEB), la determinación de sus potencialidades y brechas, así como la propuesta de criterios para elaborar un plan de acción para su posterior implementación se realizaron de acuerdo al Proceso de Gestión y Planificación con enfoque de Cadena que concibe la Metodología del Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (Figura 2). (PALMA, 2014)



Figura 2: Metodología para el Proceso de Gestión y Planificación con enfoque de Cadena. (PALMA, 2014)

Se analizó la incidencia en la cadena de sus antecedentes, el entorno y el mercado, así como se identificaron las principales problemáticas, actores, relaciones y flujos entre ellos y la eficiencia operacional de la cadena (estos aspectos contenidos dentro de la Etapa 2, correspondiente al Diagnóstico). De

la Etapa 3 (Planificación) se aborda la Matriz FODA, se identifican brechas y prioridades, así como se proponen criterios para un plan de acción que facilite su gestión.

En todo momento se tuvo en cuenta el impacto e importancia que tiene el estudio de una cadena productiva, particularmente en función de las necesidades de los clientes, de un territorio o de una entidad específica que percibe la necesidad de integrarse a una red para ser competitiva en el mercado.

El análisis de la CPUEB fue concebido partir de identificar los elementos básicos que conforman una cadena, de acuerdo a la Metodología PALMA, (2014), y que los mismos fueron siguientes: 1-Productos, 2- Actores, 3- Procesos, 4 - Eslabones, 5- Recursos, 6- Mercado y 7-Contexto.

Se aplicaron herramientas para toma de información como entrevistas, encuestas (Anexo 2, 3 y 4) y la observación directa. De una población de 97 trabajadores por plantilla de la UEB, se tomaron en cuenta los 89 que se encontraban en activo, para un 100 %, así como 21 externos, de ellos 8 proveedores, 2 de los puntos de ventas y 3 de la empresa, además de 8 consumidores espontáneos.

Se empleó el Método de Expertos para determinar los elementos que resultasen claves en el desempeño de la UEB. Este método se seleccionó atendiendo a que su basamento es la utilización sistemática e interactiva de juicios de opinión hasta llegar a un acuerdo, tratando de evitar la influencia de individuos o grupos dominantes, sin que deje de existir la retroalimentación (Landeta,1999). Se aplicó la secuencia lógica de los pasos del Método Delphi:

1. Concepción inicial del problema. Definición de los elementos básicos del trabajo, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el mismo. Se propuso un ciclo de encuentros con los trabajadores de la UEB y sus diferentes grupos ocupacionales.

2. Selección de expertos. La selección de los expertos fue de la forma siguiente:

a) Elaboración de una lista de candidatos dentro y fuera de la institución que cumplieran los siguientes requisitos: nivel profesional (superior, medio superior, master), categoría ocupacional (operarios, tecnólogos, transportistas, de servicios, dependientes, así como trabajadores que pudiesen aportar criterios y nivel de discusión.), años de experiencia y su disposición de participar. Teniendo en cuenta estos requisitos, se logró reunir un grupo de 19 posibles expertos.

b) Determinación del Coeficiente de competencia de cada experto.

Este es un método de auto evaluación totalmente anónimo. Se aplicó una encuesta, en la cual el candidato expresó el grado de conocimiento sobre el tema referido. En el procesamiento de la misma se calculó el Coeficiente de competencia de la siguiente forma:

$$K = \frac{1}{2} (k_c + k_a)$$

Dónde:

K: Coeficiente de competencia.

K_c: Resultante del promedio de los valores que cada candidato le otorga a cada una de las preguntas, según el conocimiento que demostró al respecto.

K_a: Coeficiente de argumentación, que constituye la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación.

Como resultado del procesamiento, 10 de los 19 candidatos a expertos se autoevaluaron con *“alta competencia”* en la actividad productiva y organizacional de la UEB, 7 candidatos, de *“competencia media”* y 2 con *“competencia baja”*.

Finalmente fue constituido un equipo con 11 expertos, que en lo adelante será nombrado como “Equipo de Análisis” (EA), el cual incluyó a miembros del Consejo de Dirección de la Entidad, especialistas, técnicos, trabajadores de

larga trayectoria en la actividad y representantes de la empresa, resultante de todo el proceso descrito anteriormente.

La función primaria de este EA consistió en identificar criterios sobre el quehacer de la UEB que pudiesen influir directa e indirectamente en el trabajo de la misma y que por su relevancia, una vez descartados, proporcionaron conocimientos teóricos y prácticos que facilitaron los ejercicios interactivos garantes de una ejecución favorable de los objetivos propuestos.

Se tomó como base para la decantación el listado de aspectos identificados en el micro y macro entorno, discutidos en dos sesiones de trabajo del EA, considerando preceptos que se utilizan muy frecuentemente en la literatura especializada para este tipo de análisis, tanto a nivel internacional, como por especialistas cubanos. La selección y ponderación de los elementos del entorno a considerar en el análisis se realizó en 2 rondas de trabajo de los expertos. Se conformó con esta información las matrices de juicio correspondiente a cada interacción para decantar y establecer prioridades en la lista.

Según los resultados que mostraron los expertos se determinó el coeficiente de concordancia o W de Kendall para medir la consistencia del juicio emitido por los expertos, este indicador se calculó a través del paquete estadístico SPSS 15.0, considerando concordancia si estuvo por encima de 0,6 ó 0,7.

El coeficiente W de Kendall resultó de 0.81, con un nivel de significación de 0,05. Se calculó además el estadígrafo Chi Cuadrado, el cual resultó de 66,0 y se comparó con el Chi Cuadrado Tabulado con K-1 grados de libertad igual a 9.

El resultado de este proceso conllevó a aplicar posteriormente una Matriz FODA, donde además del EA, se incluyeron 10 trabajadores competentes seleccionados por el grupo. Se realizó una tormenta de ideas con alto nivel de participación donde fueron expuestos los principales logros y dificultades de la UEB.

3.3) Matriz de Crecimiento de Producto en el Mercado. (“Boston Consulting Group”).

Para medir el comportamiento de los productos de la UEB en el Mercado, se aplicó la Matriz BCG, que se conoce además como: “Matriz de Crecimiento de Producto en el Mercado” y se articula en torno a dos variables estratégicas:

- Tasa de crecimiento del segmento del negocio (de acuerdo a los ingresos financieros que se reportan por las ventas de cada producto).
- Cuota de mercado de la empresa (determinada por la demanda de los productos en el mercado y los competidores).

La matriz comprende 4 cuadrantes en los que los segmentos del negocio se sitúan de acuerdo al comportamiento registrado y de acuerdo a las características que siguen a continuación:

- Vacas lecheras: Productos con un crecimiento débil, maduros o en declive, que exigen pocas inversiones nuevas tanto en capacidad de producción como en financiación de la necesidad de capital de trabajo. Liberan un flujo financiero importante que puede servir para financiar el crecimiento de otros productos.
- Pesos muertos: Se les llama también “perros” o “patos cojos”. Son productos con una baja cuota en el mercado, con poco crecimiento, que no generan liquidez ni la absorben. Al consumir poco capital no liberan un flujo financiero estable.
- Dilemas: También se les llama “niños” o “productos problemas”. Son poco rentables, con un crecimiento elevado, que exigen inversiones importantes (industriales, comerciales o financieras) para seguir su progresión en el mercado. Son negocios deficitarios en términos de flujo financiero para los que la empresa debe adquirir rápidamente una nueva posición competitiva a fin de que estos negocios no se conviertan en pesos muertos.
- Estrellas: Tienen un rápido crecimiento, dominan en la empresa con un mejor costo y rentabilidad. Alcanzan su autofinanciamiento.

Primer paso: Cálculo de la Tasa de Crecimiento del mercado:

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical se usa para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o segmento de mercado, con una escala creciente, va desde alto a bajo y desde el 20% al 5% con una media del 10%; puede variar según se considere oportuno, aunque son porcentajes estándares por los creadores de la matriz. Se calculó teniendo en cuenta el volumen de ventas totales del mercado en los últimos dos períodos, en este caso se analizaron las ventas del 2014 y 2015.

$$\text{Tasa Crecimiento Mercado} = \frac{[(\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior}) / \text{Ventas año anterior}] \times 100}{}$$

Segundo paso: Cálculo de la Participación Relativa de Mercado:

El dato de la participación relativa o cuota relativa del mercado. Se traza generalmente en 1 o 1.5, por encima de este nivel la cuota de mercado es fuerte, mientras que por debajo la participación es baja, la escala decreciente de 5 a 0 y una media de 1 o 1.5, son los datos estándares que normalmente se utilizan. Para calcular la participación relativa de mercado se divide la participación del producto entre la cuota del competidor con mayor participación en el mercado.

$$\text{Participación Relativa de Mercado} = \frac{\text{Cuota propia de mercado}}{\text{cuota de mercado del principal competidor}}$$

Cuando se trata de una empresa que recién comienza y sus competidores no están identificados, se toma en cuenta la demanda que de sus productos hacen los consumidores. Este es el caso que se aplicó en la UEB, ya que se tomó en cuenta en el presente trabajo para conformar la matriz.

3.4) Aplicación de la Matriz FODA.

En la construcción de la matriz FODA matemática se partió de la identificación de 4 grupos fundamentales:

- **Fortalezas:** Puntos fuertes propios de la organización en los cuales debe apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión, tomados de actividades reales realizadas en el desempeño.
- **Debilidades:** Principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles, y que son necesarios superar para lograr mayores niveles de efectividad.
- **Oportunidades:** Se trata de los aspectos que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.
- **Amenazas:** Elementos del entorno que no se pueden impedir o provocar cambios, pero que si ocurren afectan el funcionamiento del sistema y dificultan el cumplimiento de la misión.

Se trabajó con el EA ampliado, para determinar las fortalezas y debilidades (interior de la organización), amenazas y oportunidades (el macro entorno). Hubo un coordinador de equipo que dirigió el ejercicio de tormenta de ideas en un contexto interactivo, donde cada participante tuvo la posibilidad de expresar abiertamente sus criterios en igualdad de condiciones, plasmando la realidad del funcionamiento de la UEB y de la CPUEB de forma pormenorizada. Se redujeron del listado previamente elaborado por el EA diferentes criterios, otros fueron modificados, y simplificados la cantidad de elementos que se utilizaron posteriormente para conformar la matriz.

Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas se articularon en una matriz de doble entrada y se cruzaron unas con otras en el siguiente orden: fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas y debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas. Este proceso permitió definir las combinaciones que más incurren en el desarrollo de las actividades de la organización y comprobar si determinados criterios, aunque “sean importantes”, no tienen el mismo grado de incidencia que otros, por lo que pueden ser congelados, o se pueden “arrastrar” después y concentrar la atención en los más trascendentes. Finalmente, la lógica del procedimiento del

análisis matemático de la matriz se basó en ubicar en los cuadrantes el resultado de acuerdo a los porcentajes alcanzados e indicar el cuadrante de navegación matemático correspondiente.

Para realizar el análisis matricial por cuadrantes se utilizó la siguiente escala:

Escala:

1. 0 el impacto no tiene ninguna intensidad o valor.
2. 1 el impacto posee poca intensidad.
3. 2 mayor intensidad.
4. 3 impacto con una máxima intensidad.

A partir de los resultados de la FODA el EA propuso criterios para ser tomados en cuenta en la elaboración de un Plan de acción que facilite la gestión integrada y funcionamiento de la CPUEB.

Los resultados alcanzados en la investigación fueron expuestos a los trabajadores de la UEB con una favorable retroalimentación.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1) Caracterización de la UEB “Comercializadora de Productos Agropecuarios”.

La Empresa Cítricos Arimao se encuentra ubicada en el municipio de Cumanayagua, provincia Cienfuegos, región centro sur de Cuba. Fue creada por Resolución No 201-76 del Ministro de la Agricultura de fecha 15 de Diciembre de 1976. Funcionaba desde el año 1968, dedicada fundamentalmente a la actividad de viveros y semilleros para posteriormente realizar el fomento de estos cultivos. Con la siembra de los años 1971-1973 esta empresa llegó a tener 1798 ha de cítricos.

La exportación de cítricos comenzó a partir del año 1978 con la construcción de la planta de beneficio que pertenecía a la Empresa de CUBACÍTRICO. Esta posteriormente se integró a la Empresa Cítrico “Arimao” y toda su exportación se hacía para el desaparecido campo socialista. En el año 1990 alcanzó una producción record de 28 300 toneladas, además contaba con 429 ha de cultivos varios en las cuales se producían más de 40 000 toneladas de viandas, hortalizas y granos para el consumo municipal. Con el derrumbe del campo socialista en 1993 y debido a los cambios ocurridos en el mundo y su repercusión en nuestra economía, acentuada en el llamado “período especial”, la empresa tuvo un proceso de deterioro.

Posteriormente se creó la Corporación Nacional del Cítrico (actualmente Grupo Empresarial Frutícola), a esta organización se integró la entidad de referencia, realizando grandes cambios estructurales, ya que todas las áreas agrícolas pasaron a integrarse en Uniones Básica de Producción Cooperativa (UBPC) quedando la empresa con la función principal de comercialización. En la misma se lleva a cabo el Perfeccionamiento Empresarial desde febrero del 2011. Este proceso le exige constantemente ir transformando sus acciones para garantizar una continuidad de desarrollo, para eso necesita mejorar su eficiencia y eficacia, pues debe garantizar con sus ingresos el mejoramiento necesario.

Formando parte de la Empresa Cítrico “Arimao” se encuentra la **Unidad Empresarial de Base (UEB) “Comercializadora de Productos Agropecuarios”**, que fue creada por la Resolución No: 007/2013, con Objeto Social aprobado según (Resolución No 344/2014 del GEF y Resolución No 247/2014 y 248/2014 de la Empresa Cítrico “Arimao”).

Misión de la UEB “Comercializadora de Productos Agropecuarios:

“Comprar cítricos y otros frutales a las UBPC para beneficiarlos, exportarlos, en fresco y vender el rezago a la industria, a la Empresa de Acopio y a otros organismos. Producir y comercializar medios biológicos, jugos, dulces y encurtidos. Comercializar viandas, granos, hortalizas, frutas y otros productos agropecuarios con destino a los centros turísticos del país y el mercado nacional”. De la misma, se desprende:

Producir: jugos naturales (incluye guarapo de caña), jugos en conservas, pulpas naturales, pulpas en conservas, dulces naturales, dulces en conservas y productos agropecuarios en conservas.

Comercializar: cítricos, frutales, viandas, hortalizas, cereales, granos, flores, plantas ornamentales, plantas condimentosas, medicinales, productos biológicos para la nutrición y la protección fitosanitaria, miel de abeja y sus derivados, jugos naturales, jugos en conservas, pulpas naturales, pulpas en conservas, dulces naturales, dulces en conservas, carnes de ganado menor, productos agropecuarios en conservas y carbón vegetal.

Servicios: beneficio, selección, desverdizado, envasado y empacado, de productos agropecuarios.

Actividades Secundarias:

Venta minorista directa a la población en puntos o locales debidamente habilitados y certificados por las autoridades competentes, de jugos, dulces, encurtidos, guarapo, condimentos y otros productos de origen agrícola, en forma natural o en conservas, obtenidos en la minindustria.

La UEB cuenta con 97 trabajadores, de ellos 41 mujeres (Tabla1). Resulta meritorio que un 42,5% de la plantilla está ocupada por mujeres, lo que demuestra una atención presente al enfoque de género en la política empleadora de la entidad. Se aprecia el predominio de una fuerza de trabajo fija en relación a la contratación indeterminada, que solamente alcanza un 14,4%, esto indica una estabilidad laboral favorable y la estrategia de utilizar refuerzos solo en los momentos de mayor demanda productiva.

Tabla 1: Balance de la fuerza de trabajo por rango de edades, sexo, categoría ocupacional, sectores y formas de producción de la UEB.

Categoría ocupacional	Estatal (fijos + período a prueba)		Estatal (contrato tiempo determinado)	
	Total	De ellos mujeres	Total	De ellos mujeres
Cuadros	1	-	-	-
Técnicos	33	16	1	1
Servicios	12	3	4	1
Operarios	51	22	9	4
Sub-Total	97	41 (42,2%)	14	6 (42,8%)
Rango de edades				
17-30	18	4	2	-
31-40	11	5	4	1
41-50	33	18	5	3
51-60	29	12	3	2
61-65	6	2	-	-
TOTAL	97	41	14	6

Fuente: Departamento Recursos Humanos, 2016.

En cuanto al rango de edades, el 18,56% de los trabajadores se ubica entre 17 y 30 años, 11,34% de 31 a 40, un 34,02% de 41 a 50 años, (en este caso se concentra la mayor cantidad del personal), un 29% de 51 a 60 años (

segunda mayor representación) y solo un 6,19% de 61 a 65 años (caracterizado por jubilados que se han reincorporado). Es una realidad que predomina el rango entre 41 y 60 años, que se corresponde con la tendencia nacional de estar ocupado los puestos de trabajo por personas de estas edades. Pudo apreciarse que en la UEB el Departamento de Recursos Humanos hace hincapié en asimilar jóvenes y vincularlos con trabajadores de más experiencia, propiciando en ellos un mejor desempeño laboral y una motivación creciente.

Los resultados de la entrevista indicaron que un 16 % de los trabajadores posee el noveno grado, un 52 % nivel medio superior y el 32% es universitario. Predominan los títulos de técnico medio en las especialidades de Contabilidad y Finanzas, Agronomía, Montaje Industrial, Viales y los universitarios son afines a las carreras: Estudios Socioculturales, Veterinaria, Logística, Mecánica, Informática, Agronomía, Educación, esto demuestra que el 80 % no conoce de procesos industriales, sin embargo, dominan conocimientos de las diferentes áreas del saber que les permite enfrentarse a procesos productivos industriales y lograr cerrar el ciclo productivo de la cadena, evitando salidas intermedias que afecten el resultado final.

En la UEB funcionan diferentes sistemas de pagos, por ejemplo el Pago a Destajo que abarca al 51% de los trabajadores, el Sistema de Pago por Indicadores Directos, Específicos y Generales. En todos los casos los mismos se aplican en dependencia del cumplimiento de los planes de producción y el estado de resultado. En el 2014 se beneficiaron 82 trabajadores, mientras que en el 2015, 97, con un salario medio mensual de \$857,00 y \$894,00 respectivamente. Existe además la asignación de puntos para la compra en la Tienda de Estímulos, que parte de un sistema de control y evaluación previamente estructurado y reglamentado.

En las entrevistas, la interrogante relacionada con la percepción del su salario, un 72% refiere que es adecuado, 20% de regular y un 8% de malo. Hay coincidencia en que en ocasiones presenta altas y bajas de las remuneraciones. Un 78% de los trabajadores que las condiciones laborales

están creadas, sin embargo, la protección auditiva es insuficiente y en algunos momentos no existe, lo que afecta el rendimiento y la salud de los operarios, un 22% refiere que en el área de encurtido las condiciones de trabajo son desfavorables, carecen de equipamiento y eso puede influir en el cumplimiento de sus planes.

La encuesta aplicada a los trabajadores de la UEB para evaluar la cadena productiva permitió apreciar que el 100% de los mismos expresó un compromiso, visión prospectiva y nivel de identificación con la entidad, aspectos que validan los altos niveles productivos, en correspondencia con el buen clima laboral que a nivel micro puede apreciar cualquier agente externo.

El 100% de los trabajadores encuestados se identificaron con la institución, (pregunta # 2), porque les gusta lo que hacen y pueden apreciar los resultados, lo que indica un sentido de pertenencia favorable. Referido al nivel de satisfacción con la labor que realizan (pregunta # 3), el 25% está medianamente satisfecho, un 70% satisfechos y el 5% muy satisfechos. No hay insatisfacción, lo que asegura que la UEB se propone metas alcanzables que favorecen a su vez la recompensa de los trabajadores a escala salarial, indicador que hace de la motivación la fuerza impulsora del desarrollo individual, afirman que existe buena higiene y protección del trabajo, poseen la botas, el vestuario adecuado, el gorro, en el caso de áreas directa a la producción y el grupo de producción de medios biológicos cuentan con el aseo necesario, aspecto considerado requisito básico para esta área de trabajo.

La totalidad de los trabajadores consideró que la cadena productiva pudiera ser sostenible, la técnica aplicada demostró que los trabajadores cuentan con un dominio pleno de lo que acontece en la entidad y pueden aportar criterios decisivos para ir conformando el perfil adecuado de desarrollo de negocios oportunos y de acuerdo a las exigencias del mercado.

Un aspecto fundamental a tener en cuenta en cualquier análisis empresarial o institucional es el desempeño económico, que justifica su encargo estatal y que evidentemente repercute en el colectivo, cierra y abre perspectivas a corto,

mediano y largo plazo. En la Tabla 2 se plasma el resultado económico general de la UEB en los últimos tres años, dado en ingresos y gastos totales con el resultado y el costo por peso. Se dispone de los resultados específicos de cada línea productiva que permite realizar un análisis más profundo en la UEB, de acuerdo a los resultados que se generen en el tiempo.

Tabla 2: Resultados económicos de la UEB “Comercializadora de Productos Agropecuarios” en el período 2013-2015.

Indicadores	2013	2014	2015
Ingresos	13 136 753.17	17 541 811.74	19 818 752. 55
Gastos	12 344 352. 50	16 522 490. 27	18 523 463. 54
Resultado	792 400. 67	1 019 321. 47	1 295 289. 01
Costo/peso	0.94	0.95	0.94

En la tabla resulta palpable un incremento creciente de los ingresos anuales y de las utilidades con una estabilidad en el costo por peso. Estos resultados han propiciado beneficios a sus trabajadores a partir de la aplicación de los sistemas de pagos establecidos y conlleva a la dirección de la UEB a plantear crecimientos que pudiesen ser sostenibles en diferentes renglones interno de su producción.

Resulta muy significativo destacar que la Empresa Cítrico “Arimao” (Dependencia superior) ingresó \$28 433 987 en el 2014 y \$30 813 632 en el 2015, de ellos el 57% y 64%, provienen de los ingresos de la UEB, lo que demuestra el papel preponderante y directo de la UEB entidad en la subsistencia de la propia empresa rectora.

En este contexto se aprecia un vínculo entre las cooperativas (CCS, CPA y UBPC) que se vinculan a un sistema de comercialización de los productos agropecuarios que se generan en la UEB, al que le faltan muchos elementos para ser eficiente, los mercados están poco abastecidos, problemas relacionados con la contratación, no siempre hay correspondencia entre la

calidad y el precio del producto, falta de coordinación entre las actuales empresas comercializadoras estatales y los productores que derivan en una gestión necesaria para asumir las perspectivas de desarrollo previstas.

4.2) Diagnóstico de la cadena productiva, articulación entre los diferentes eslabones y actores.

En la CPUEB prevalece un enfoque funcional, donde los factores internos y externos de la organización determinan su actuación, el comportamiento actual y sus tendencias futuras. Esto se pudo apreciar en los criterios expuestos por los trabajadores, quienes le imprimieron mayor peso a las cuestiones internas y a la calidad de los procesos que se ejecutan.

Resultó evidente su preocupación por la estabilidad de los directivos y funcionarios y su capacidad de incidencia en los resultados del proceso productivo. El 94% de los encuestados aprobó la gestión de la dirección actual de la UEB y reconoció su esfuerzo para garantizar las operaciones de la cadena productiva.

A partir de los resultados derivados de la investigación y la retroalimentación con los actores, se conformó el Mapa de la Cadena productiva vigente en la UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios (Figura 3). Se pudo corroborar que la misma funciona desde hace aproximadamente 10 años. Muy favorable resultó que el 100 % de los trabajadores apreciara la existencia de la misma en la UEB como un proceso productivo en un ciclo determinado, con entradas, salidas y un compromiso de apertura al mercado nacional e internacional.

Los trabajadores expresaron además la importancia que representa asumir un mejor desempeño de la cadena productiva en el contexto nacional e internacional imperante, teniendo en cuenta que su entidad depende tácitamente de los ingresos que reciben por la comercialización de los productos, la cual necesariamente está sujeta al comportamiento del mercado que disponen.

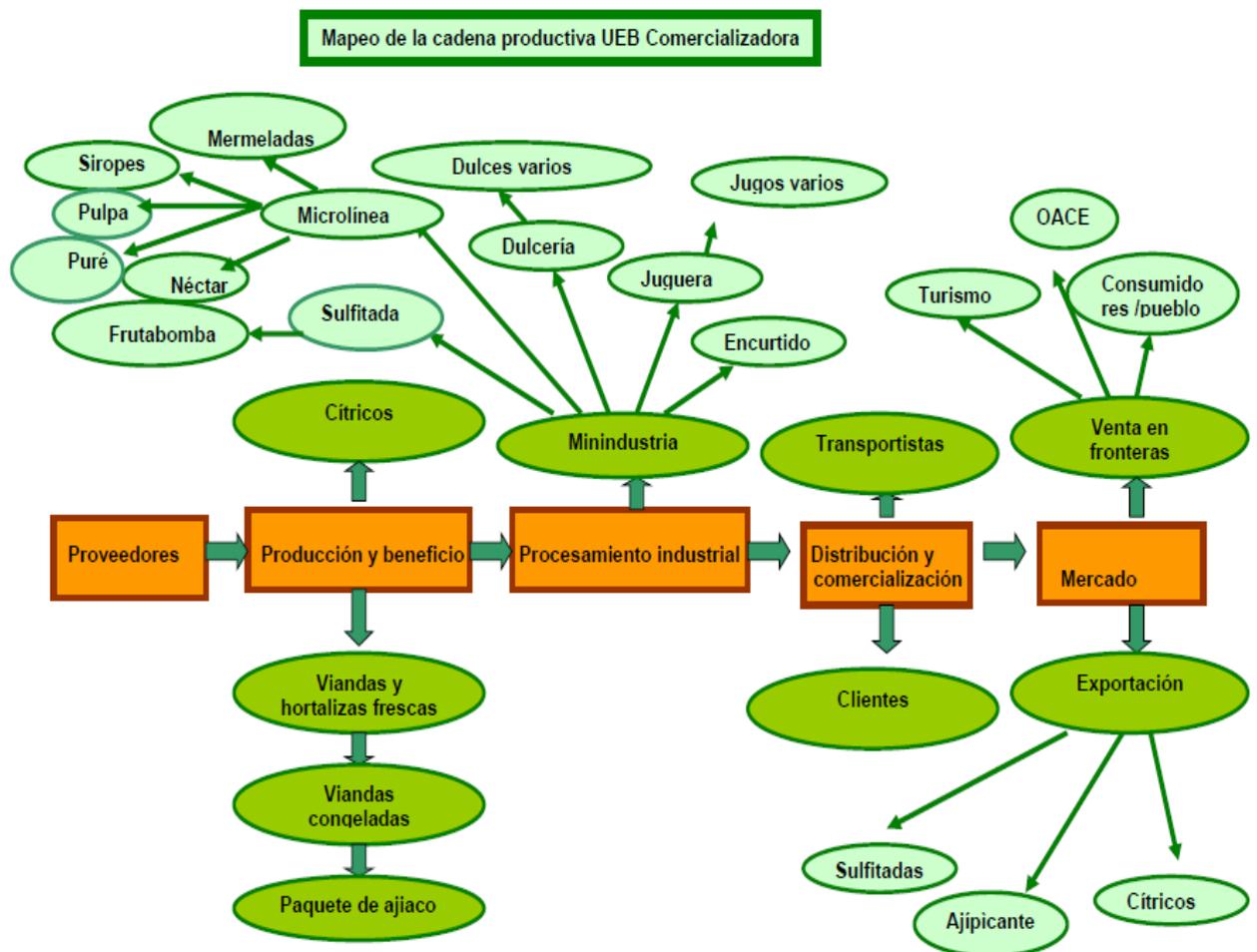


Figura 3: Mapa de la Cadena Productiva vigente en la UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios.

Gago (2007) en investigaciones realizadas sobre la competitividad productiva y la sustitución de importaciones en industrias ligadas a las cadenas productivas de la Región de Cuyo-Argentina estimó que “mapear” una cadena productiva constituye un aspecto muy importante a tener en cuenta para formular criterios acertados en el manejo de las misma, al permitir el análisis interno y externo de sus principales componentes y evaluar la repercusión que pudiesen tener en cualquier estrategia que sea considerada en función del desarrollo de la cadena productiva, de igual forma este autor acota que la relación entre todos los eslabones tiene que ser tomada en cuenta y puede ser variable dentro del propio ciclo productivo de la cadena.

DGEDR (2015) indica que las cadenas productivas constituyen uno de los instrumentos importantes para el desarrollo del medio rural y de sus habitantes, al propiciar que éstos realicen actividades económicas competitivas y sostenibles, de igual forma la adopción del sistema de cadenas productivas por parte de una empresa agropecuaria presenta doble ventaja para ésta, por un lado, el nivel de organización que se adquiere le permite obtener mejor los insumos, y por el otro, disponer de una mayor parte del valor agregado que se genera en cada una de las etapas productivas por las que pasa el producto.

El mapa o cartografía de la cadena ilustrado anteriormente no representa una fase o un paso específico del proceso de diagnóstico, sino una herramienta de análisis que puede ser utilizado, enriquecido, en varios momentos por los que pudiese transitar la UEB. La cartografía de la cadena muestra una representación visual gráfica de su estructura y composición, a través de la reconstrucción de la ruta que los productos recorren hasta el consumidor final y visualiza dónde se ubican y cómo están relacionados los principales elementos de la cadena (eslabones, actores, relaciones internas y externas, flujos de recursos y decisiones).

La situación de la CPUEB no se puede comprender con solo mirar su estado actual, sino que se requiere considerar un conjunto de hechos, eventos y cambios que ocurrieron en un pasado y han influido en el desarrollo posterior de la UEB, dentro de los cuales se destacan con mayor énfasis:

1. Establecimiento del período especial en Cuba, con efectos directos e indirectos en la agricultura del país, y por ende en la empresa en estudio.
2. Continuidad del proceso productivo de la UEB en el tiempo y diversificación de su espectro.
3. Renacer de la economía cubana y aperturas flexibles hacia un cambio operacional que coloca a la UEB en un nuevo momento histórico.

Sin lugar a dudas, el primero de ellos provocó afectaciones sensibles e irreversibles para ese momento, como el deterioro y la pérdida paulatina de todo el proceso de exportación del cítrico que se realizaba en la UEB con

estabilidad, el resto facilitó la permanencia de la UEB en el tiempo, a partir de iniciativas locales y directivas oportunas, hasta permitir la adquisición reciente de una minindustria que fortaleció la cadena y abrió nuevos procesos. Esto indica un paso evolutivo del sistema a lo largo del tiempo.

En la CPUEB de productos agropecuarios el marco regulatorio institucional y organizacional resulta sustancial, pues la cadena no fluye independiente del entorno político, social y ambiental en el cual se desempeña, por el contrario, el contexto puede representar una limitante o una ventaja para su desarrollo. En este caso los mismos han estado mayormente marcados por factores nacionales y provinciales que han ido trazando las pautas de la Empresa, afortunadamente ha tenido una incidencia tendiente al apoyo y fortalecimiento de la UEB.

A partir del 2014 el contexto local ha incidido con mayor presencia, al tratar de fomentar los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local. De igual forma el marco político normativo cubano ha estado caracterizado por un conjunto de normas, políticas y entidades reguladoras que se han venido actualizando y modificando de forma acelerada en los últimos años, pero en la mayoría de los casos han facilitado el desarrollo y funcionamiento de la CPUEB.

Un aspecto importante en el análisis de la cadena los constituye el mercado, elemento clave del entorno que incide en la cadena, porque es en función de su demanda que la cadena debe organizarse y diseñar su estrategia. En nuestro país, y específicamente en el sector agroalimentario, el Estado funciona como un intermediario regulador entre la cadena y el mercado porque adquiere una parte considerable de los productos para distribuirlos a la población, esto puede revertirse en cuestiones favorables, pero a su vez, inciden factores y mecanismos carentes de efectividad, que pueden comprometer la estabilidad de las operaciones y traer consigo atrasos y cuestionamientos del proceso. El mercado tiene que ser evaluado de manera constante para medir su demanda y favorecer el mismo. (PALMA, 2014)

El intercambio con los directivos de la UEB permitió al EA conocer que en la CPUEB se han venido realizando durante los últimos cinco años diferentes estudios, análisis y monitoreo de los mercados que consideran importantes, y hacia los cuales dirigen sus productos, sin embargo, no son suficientes los saberes al respecto, que permitan identificar la mejor opción y todavía inciden causas internas que propician la pérdida de mercados ya establecidos, o la ruptura temporal de los mismos por cuestiones propias del desempeño de la cadena.

El análisis de los elementos básicos de la CPUEB según la metodología PALMA (2014) integró los siguientes elementos: 1. Productos, 2. Actores, 3. Procesos, 4. Eslabones, 5. Recursos, 6. Mercado y 7. Contexto. Los resultados alcanzados permitieron abordar diferentes posiciones, no solo desde un enfoque práctico e interactivo, sino desde una perspectiva científica.

El 95% de los encuestados identificó los productos como bienes que se generan a través del conjunto de operaciones que les aportan las características y atributos que un determinado mercado demanda y consideran que las cadenas productivas pueden generar múltiples productos con diferente grado de transformación, en base al mercado al que se dirigen.

La CPUEB fluye en función de los siguientes productos: néctar, puré, pulpa, mermelada, sirope, dulces, jugos, fruta bomba sulfitada, encurtido, viandas, hortalizas, frutas frescas, yuca pelada y viandas congeladas, todo muy relacionado con criterios operacionales, de oferta y demandas, que van a determinar el camino de las producciones. Acevedo y Gómez (2011) plantean que los consumidores no prefieren simplemente un producto, precisan que este producto satisfaga sus necesidades o deseos, y para que esto suceda, el producto transita por un proceso de producción y fiscalización que le permita alcanzar un conjunto de características y atributos que justifiquen su calidad para ser distribuido al mercado. En el caso de los alimentos pudieran mencionarse: asequibilidad, accesibilidad, empaquetado y otros parámetros. Se pudo constatar que en la UEB estos parámetros no siempre resultan favorables y requieren de mejores criterios de selección y evaluación.

Referente a los actores, hubo coincidencia entre los trabajadores entrevistados, que los mismos son los individuos y / u organizaciones que desarrollan funciones bien determinadas en la cadena y clasifican como directos e indirectos, donde los primeros son quienes intervienen en la transformación o comercialización del producto, siendo sus “propietarios” en algún momento del recorrido que este hace a lo largo de la cadena. El EA consideró para el caso de la CPUEB colocar en este grupo a:

1. Productores o proveedores primarios y suministradores de insumos específicos que inciden directamente en la creación del producto y su valor agregado, dentro de los cuales se encuentran fundamentalmente: UBPC, CCS, Entidades estatales, Productores privados y la Agricultura Urbana.
2. Procesadores: Microlínea, Sulfitada, Juguera, Encurtido, Dulcería y el área de Producción y Beneficio.
3. Comercializadores: distribuidores, transportistas.

El papel de los proveedores descritos anteriormente es fundamental, y en su gran mayoría intervienen en el proceso a partir de Contratos pactados con la UEB. Esto reviste gran importancia pues garantiza la estabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones, sin embargo no se puede obviar el rol que desempeña la base productiva de los mismos, que no está exenta de dificultades con insumos, preparación de suelos, cuestiones fitosanitarias y la aplicación de la tecnología, que no siempre resulta correcta, además de la incidencia de los factores naturales, que en un momento dado pueden comprometer las producciones convenidas previamente con la UEB.

Gómez y Acevedo (2012) consideran que el desempeño de los actores en una cadena productiva es vital, ya que sus fallas por muy pequeñas que sean inciden en el ciclo productivo y comprometen los resultados, estos autores indican un papel decisivo en la capacitación y formación de capacidades en las empresas para que exista siempre una respuesta a las situaciones internas y

externas que pudiesen comprometer el flujo productivo en cualquiera de los eslabones concebidos dentro de la cadena productiva.

Mielgo (2014) en sus recomendaciones a un grupo de empresarios indica que la constitución de encadenamientos en un grupo de proveedores, con miras a la explotación o comercialización conjunta, ofrece la ventaja inicial fundamental de acceso a los mercados nacionales e internacionales, y genera para los integrantes beneficios tales como:

- I. Incremento de la capacidad de oferta de la agrupación.
- II. Diversificación de los productos para su comercialización.
- III. Optimización en el uso de los recursos.

El control de calidad es fundamental en la UEB, por lo que cada proceso dispone de su flujo operacional (Anexo 5), que traza el algoritmo de trabajo y que es dominado por los tecnólogos y los operarios, quienes deben hacer cumplir las normas de calidad establecidas bajo la supervisión del jefe de Control de Calidad, sin embargo, subsisten dificultades que pudiesen comprometer los niveles de producción y afectar el funcionamiento de la CPUEB, dentro de ellas se encuentran:

1. El tiempo de explotación que se le está dando a la minindustria supera el doble de horas de las recomendadas por el proveedor para su uso. Se detectan procesos corrosivos en la misma, sin recursos disponibles para su mantenimiento.
2. En el área Encurtido hay actividades que se realizan de forma manual con el consiguiente esfuerzo adicional del trabajador y el atraso que implica.(Anexo 6)
3. El área de Producción y Beneficio resulta en ocasiones pequeña y dispone de una sola mesa para la selección y clasificación de los productos frescos recibidos, esto incide en la agilidad y el volumen que pueda ser asimilado de acuerdo a las entradas y salidas.

4. Las capacidades de almacenamiento de productos terminados resulta insuficiente en momentos de picos en las producciones.

En la CPUEB los transportistas son arrendados a la empresa matriz. Desde el punto de vista económico la UEB puede cubrir este servicio pero en determinados momentos del flujo de la cadena en ocasiones se presentan dificultades con el transporte a causa de roturas o cambios de itinerarios que surgen de imprevisto en la empresa, entorpeciendo el proceso y comprometiendo la distribución “desde y hacia” los destinos planificados a tenor del producto terminado en almacén. Existe una modalidad en la CPUEB, donde muchos productores privados asumen directamente el traslado de los productos, abaratando el costo de la actividad y se aplica indistintamente.

La relación entre los proveedores de la CPUEB fue calificada por 15% de los encuestados como regular y por el 85% como buena, al considerar que siempre se cumple con lo pactado, existe estabilidad, se presta el servicio de transportación a diferentes proveedores, sin embargo, no siempre llegan en fecha, ni horario, o sea, la oferta no siempre es rápida y la materia prima en ocasiones no es de la mejor calidad.

A partir de los resultados que se aprecian en la CPUEB, el EA coincide que para su buen funcionamiento no basta que cada actor ejecute adecuadamente su rol, es necesario además que se desarrollen relaciones eficientes y equitativas entre ellos, que se coordine y comparta una visión común sobre el desarrollo de la cadena, por tal razón comprender las relaciones y los mecanismos de coordinación entre los actores de la cadena para definir en qué forma inciden positiva o negativamente en su funcionamiento como sistema resulta fundamental para un buen desempeño del equipo de dirección de la UEB.

Betancourt y Navarro (2013) al analizar el esquema de cadena productiva, como estrategia para el desarrollo competitivo empresarial del municipio de Tamuín, San Luís Potosí en México, coinciden con la apreciación nuestra sobre

el arrendamiento del transporte, al plantear que “esta opción, resulta en una ganancia económica discreta”, pero puede complejizar el proceso, si dichos actores sufren afectaciones propias de su entidad, donde la intervención de la parte arrendataria no puede solucionar el conflicto. Estos criterios coinciden con los resultados alcanzados en la investigación, también en la esfera de la transportación, sin dejar de ser comunes a otros aspectos.

Las intervenciones de los trabajadores de la UEB vinculados al proceso de comercialización arrojaron en un 100% que el transporte debiese ser propiamente de la UEB. Refirieron además que hubo una etapa en años anteriores que funcionaba de esa forma, pero que ahora era un servicio que debían recibir de la empresa y que en muchas ocasiones era la causa fundamental de los cuellos de botellas que se presentaban.

Respecto a los actores indirectos, los mismos se identificaron como los que suministran insumos y servicios que los actores directos requieren para poder ejercer su función en la cadena. En el caso CPUEB se destacan en este grupo:

1. Empresas proveedoras de fertilizantes y plaguicidas a los productores, entidad o asociación que brinda asistencia técnica, especialistas que regulan e inciden en la organización de las cadenas (certificadoras de la calidad, reguladoras de precios, comedor obrero, Cuerpo de Agentes de Seguridad y Protección, asesoría jurídica y personal administrativo no comprometido directamente en el proceso).

En el caso de las cadenas agropecuarias, el factor meteorológico constituye un actor indirecto que debe ser tomado en cuenta por las empresas ya que cualquier fenómeno natural (lluvias intensas, huracanes, sequía, terremotos) inciden directamente en la materia prima, disminuyendo o alterando la misma y provocan parálisis en la producción planificada.

El EA coincide con este criterio e identifica como actores indirectos a los procesos meteorológicos de referencia y también considera otros elementos como peligro, vulnerabilidad y riesgos para el funcionamiento estable de

cadena productiva (incendios, plagas y enfermedades, violaciones en la aplicación de la ciencia y la técnica y la propia gestión de dirección).

Tanto los actores directos, como los indirectos, son de igual relevancia para el funcionamiento de la cadena. Ser calificado de directo o indirecto no tiene que ver con la importancia que tengan para la cadena, sino con el tipo de relación que establecen con los productores y el mercado de dicha cadena, significando el rol que desempeñan las estructuras de mando durante todo el proceso y que mucho tiene que ver con los resultados que se alcancen en cada una de las etapas de ejecución de la cadena. (Parra-Peña *et al.*, 2012)

c) En los procesos, se pudo determinar que en la CPUEB están más identificados en la minindustria y el producto final que se deriva de la misma, la Microlínea y la Juguera tienen bien definido su ciclo productivo y el personal que labora en ellas ha alcanzado una destreza para asumir imprevistos que pudiesen surgir del propio proceso productivo. La producción de fruta bomba sulfitada es un producto nuevo y todavía no ha sentado sus bases, demandando de los recursos humanos una mayor atención para concretar debidamente su proceso en cuestión.

En la encuesta los trabajadores identificaron el proceso de selección como un punto de control crítico que puede determinar el resultado final de la cadena ya que el beneficio es fundamental por lo que representa para el resto de la misma, al recibir y descartar toda la materia prima que llega directamente de los proveedores, donde se realiza un trabajo de suma importancia, sometido a frecuentes evaluaciones y mediciones de la calidad y donde las condiciones de trabajo no resultan las más idóneas.

El 90% de los trabajadores plantearon que existen impedimentos al analizar los flujos y procesos, identificando los posibles “cuellos de botellas” en la ruta de los productos, los actores más afectados en el proceso y los insumos y servicios más críticos, desde el punto de vista del nivel de satisfacción de su demanda.

De acuerdo a los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, así como el intercambio directo con los responsables de las diferentes etapas de la cadena, se identificaron las siguientes brechas en el proceso:

1. Dificultad para adquirir envases e insumos básicos fundamentales.
2. Falta de materia prima (productos frescos) y deterioro de la calidad de los mismos.
3. Abarrotamiento de productos por trabas en la transportación (que ocasionalmente conlleva a “cuellos de botellas”).
4. Rotura temporal de equipos.

Sobre aspectos que pueden frenar el proceso evolutivo de la cadena el 90% de los trabajadores plantearon la existencia de obstáculos, reconociendo como la barrera de mayor incidencia la carencia e inestabilidad en la materia prima, aspecto que frena en ocasiones el proceso productivo, aunque por poco tiempo.

Sablón (2015) al analizar la cadena de suministro de conservas de tomate natural de Matanzas identificó que existen diferentes causas que inciden en el desarrollo de la planificación colaborativa de la cadena, dentro de las que se encuentran, el desconocimiento de la demanda por los eslabones de la red, la deficiente integración entre los planes y la capacidad de las formas productivas, los bajos rendimientos agrícolas para satisfacer las necesidades de los clientes, los ineficientes suministros para estabilizar la producción nacional, la descapitalización tecnológica en los actores de la red, la baja variedad de envases y embalajes en la industria y la agricultura, la contratación no funciona como mecanismo de regulación, falta de formación de los decisores de la red, la distorsión entre los precios y los costos en la cadena de suministro y los altos inventarios en la red.

c) En la CPUEB se identificaron los eslabones que conforman el proceso de encadenamiento. Se hace referencia en la Figura 4 al mapeo de los eslabones del néctar, jugos, encurtidos y frutas frescas.

Resulta evidente en la CPUEB cómo los flujos y procesos se interrelacionan de forma armónica entre los eslabones y actores que la integran, para que cada uno de ellos reciba desde su eslabón anterior el producto con las características acordadas. Cada proceso es dependiente del otro y es fundamental que las características del producto que sale de un proceso se correspondan con las que el eslabón sucesivo requiere, de lo contrario el resultado final no podrá lograrse.

Se pudo apreciar en el mapeo una secuencia lógica de los procesos en la CPUEB, con una interdependencia obligada de los mismos. Todo comienza a partir de los proveedores, por lo que resulta imprescindible que los mismos entreguen en tiempo y forma sus productos frescos para que el ciclo arranque con el beneficio y transite a la minindustria (microlínea, juguera o encurtido), las que tienen que estar preparadas y en óptimas condiciones de producción para recibir los productos y evitar que se produzcan brechas e impedir que los eslabones tengan interferencias y no puedan cumplirse las demandas previstas.

Las encuestas y entrevistas realizadas constataron que las brechas fundamentales que existen en esta fase se concentran fundamentalmente en:

- Atrasos temporales en el suministro de las materias primas y calidad de las mismas. Es un aspecto que directamente no depende de la UEB, pero sí debe ser fundamental prestar una mayor atención, pues implica la propia subsistencia de esta. Algunos trabajadores (3%) sugirieron que la actividad jurídica y de control de calidad deben tener un mayor alcance, ya que a veces no se pueden demandar a los productores al no existir formas legales para ello.
- Cuestiones operacionales de la minindustria, microlínea, juguera o encurtido. Esto ocupa un conjunto de situaciones que pueden sucederse en el propio proceso de producción y que apuntan hacia roturas, fallas eléctricas e incluso trabas burocráticas que crean brechas en la cadena e implican los resultados.

- Imprevistos involuntarios. Dados esencialmente por problemas de salud de los operarios y carencia de sustitutos para ejecutar procesos, cuestiones meteorológicas que comprometan las materias primas o afecten la infraestructura y accidentes de trabajo.

Las articulaciones en todo el sistema se realizan, preponderantemente a través de los contratos, a diferencia de otras latitudes donde están presentes modalidades más exitosas y actualizadas, acorde con la dinámica que impone el sector alimentario (como las de integración, las transacciones vía mercado, entre otras). Si de hecho el contrato representa la articulación prevaleciente, con sus limitaciones y rigideces -que son a su vez incumplidas en muchas ocasiones y en otras originan resistencia para asumirlas-, queda en evidencia la vulnerabilidad de los nexos en todo el sistema. Otra modalidad como la de integración aún incipiente en el país, muestra resultados elocuentes como el caso del tabaco y el cítrico, cuyos perfiles respectivos son la exportación y tienen por ende una mayor holgura financiera. (Bu Wong, 2007)

La entrega de productos frescos directamente al mercado es una variante de producción de alta demanda por los consumidores y le reporta dividendos económicos fundamentales a la UEB. El 65% de las encuestas arrojaron cuestiones que pueden complicar la sostenibilidad de la misma a corto, mediano y largo plazo, destacando entre ellas:

- Extemporaneidad en la contratación con los proveedores.
- Fluctuaciones en el suministro y estabilidad de las producciones por causa de factores objetivos y subjetivos.
- Insuficiente diversificación (en su mayoría predominan los mismos productos).
- En su gran mayoría de las producciones que se comercializan con esta finalidad se derivan los “rechazos” del turismo.
- Falta calidad en el beneficio de los productos naturales que se reciben (selección, tamaño, maduración, color, daños visibles, tanto mecánicos, como por plagas).
- Inestabilidad en el almacenamiento (refrigeración).

- Carencia de un embalaje novedoso.
- Sistema de transporte contratado y obsoleto.
- Puntos de ventas insuficientes.
- Los precios de venta a la población no resultan del todo accesibles.

Eslabones de la cadena productiva de la UEB (Néctar, jugos, encurtidos y frutas fresca)

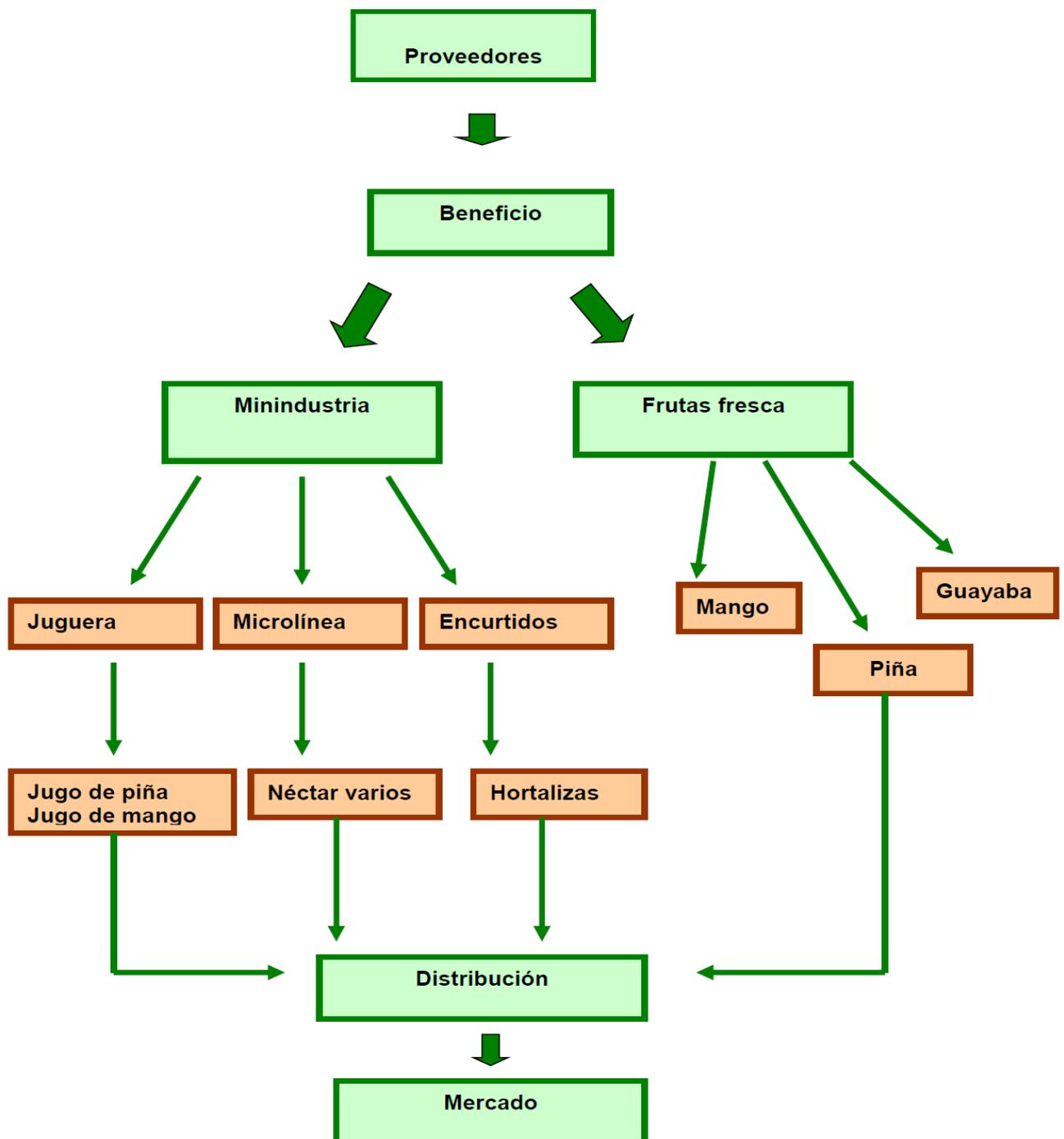


Figura 4: Mapeo de los eslabones del Néctar, Jugos, Encurtidos y Frutas fresca en la CPUEB.

Coincidiendo con los resultados alcanzados Denegri y Acciaresi (2013) al analizar la funcionabilidad de una cadena forestal en la Patagonia argentina, suponen que, si no se logra una articulación entre todos los eslabones de la cadena no se tendrá un resultado eficiente, destacando que si el productor no recibe a tiempo el paquete tecnológico, no podrá alcanzar la producción pactada; si la empresa de acopio no cuenta con el combustible necesario, no podrá recoger la producción contratada; si la industria no recibe el presupuesto para reparar la maquinaria de su planta, no podrá procesar la leche recibida; si la empresa de comercio no cuenta con los recursos para que su almacén opere, podría ver afectado el volumen y la calidad de productos a comercializar. Finalmente, si solamente una de las condiciones mencionadas ocurriera, al consumidor final llegaría una cantidad de producto menor (o de menor calidad) de la prevista, afectando la cadena en su conjunto.

Ortega y Morales (2013) consideran utilizar el encadenamiento productivo en las producciones locales y refieren que desde una perspectiva sistémica, todos los eslabones son importantes para definir la competitividad de la cadena. Por ejemplo, si uno de los sectores de empresas que integran la cadena posee tecnología de punta pero el resto de los eslabones no poseen la tecnología adecuada y compatible, no se puede lograr eficiencia integral de la cadena. En ese caso, el producto final no podrá lograr los precios competitivos que sugeriría una mirada parcial sobre el eslabón de la cadena que tecnológicamente es más avanzado. A su vez, si las empresas en las primeras fases y las intermedias de la cadena son muy eficientes pero falla el eslabón siguiente de empresas encargadas de la terminación del producto o la fase de comercialización, toda la cadena ve resentida su competitividad.

d) En lo referente a los recursos, el 91% de los trabajadores afirma que en la CPUEB se presentan incidencias en el suministro de los recursos, destacan una mayor influencia en los mecanismos de compra que funcionan en el país y

que afectan a la UEB, máxime cuando todas las acciones de compra deben pasar por la empresa para su aprobación y posteriormente recibir el cheque desde el nivel superior, esto trae como resultado pérdida de mercancías, atraso en las operaciones y por supuesto la influencia desfavorable para que funcionen el resto de los eslabones que se han venido analizando.

El sistema de abastecimiento técnico material vigente en la agricultura ha estado caracterizado por una alta centralización, tanto en lo concerniente a su planificación como a su circulación, dejando muy poco espacio para que los actores económicos puedan acceder a sus demandas en forma autónoma y directa. El efecto de la dolarización de la logística ha conllevado a reforzar los mecanismos de asignación centralizada, pasando de un esquema de asignación con holgura a uno con restricciones, lo que hizo aún más engorroso este mecanismo. Este quehacer, todavía presente, es causa de ineficiencias, de la débil respuesta productiva y de pérdidas económicas, a la vez que enajena responsabilidades materiales sobre los resultados productivos y no contribuye a estimular a los distintos sujetos económicos para la consecución de mayores niveles de actividad, sustentados en mecanismos de gestión autónomos y eficientes. En la práctica se ha hecho usual el incumplimiento de los contratos de los insumos para los productores.

e) En la actualidad la UEB dispone para distribuir sus productos de dos mercados fundamentales:

- Ventas en frontera: que ocupa al turismo, los Organismos de la Administración Central del Estado, que asimilan de forma dirigida y la población directamente.
- Exportación.

Se pudo constatar en los grupos de trabajo que no se han recibido quejas de los clientes principales, así como, se han buscado opciones cuando ha fallado algún suministro o se ha confrontado una interrupción en el flujo de la cadena y sus eslabones, de igual forma crece el número de repitentes que prefieren los productos que suministra la UEB. Todavía persiste la carencia de una visión

macro de las cadenas como instrumentos para mejorar permanentemente la competitividad y el posicionamiento en el mercado. Resulta necesario buscar soluciones a corto, mediano y largo plazo para que la UEB aumente cada vez más su presencia en el mercado nacional.

f) En lo referente al contexto, la CPUEB, logra un alcance municipal y nacional, aunque trasciende fronteras con niveles de exportación que han venido creciendo paulatinamente y tiene concebida opciones de productos en su cartera de negocios con esta finalidad.

Finalmente, el análisis realizado en el presente trabajo sobre la CPUEB permite reconocer algunos de los aspectos que caracterizan el enfoque de cadena y que se deben tener presentes:

- La cadena depende del mercado que pretende satisfacer. Es el consumidor, y su capacidad y disponibilidad para adquirir el producto lo que propicia que una cadena se desarrolle. Son sus recursos los que financian la cadena y deben hacerla sostenible. Los consumidores locales en un 52% no están satisfechos con la presencia de los productos que oferta la UEB y el nivel de ventas en el municipio, sobre todo productos frescos, plantean que se limita fundamentalmente a ferias o eventos comerciales de mayor envergadura y no a puntos fijos que dispongan de forma estable los productos.
- Todos los eslabones y procesos de una cadena, así como los actores directos e indirectos son importantes para alcanzar su objetivo final y lograr que el consumidor reciba un determinado producto. No es suficiente que algunos lo produzcan, es necesario que otros lo almacenen, beneficien, procesen, envasen, transporten, distribuyan y, finalmente, lo pongan al alcance del comprador en el lugar y momento adecuados. La CPUEB transita por un proceso de ordenación que imbrica todo lo antes expuesto, donde la gestión actual de dirección tiene en cuenta aplicar los cambios que sean requeridos y probar un nivel de funcionamiento que garantice la satisfacción de los clientes.

- La estrecha interdependencia entre los procesos que conforman una cadena productiva y los actores que los realizan determina que, si algunos de ellos falla, el resultado final no podrá ser logrado, pues afecta a la cadena en su conjunto.

Se pudo constatar que un 58% de los trabajadores encuestados estiman que resulta necesario establecer mecanismos de acción y control en la UEB para garantizar el cumplimiento de cada uno de los aspectos que conforman la cadena productiva, además aprecian que el funcionamiento de la CPUEB en ocasiones se afecta, no solo por factores objetivos, sino también por cuestiones operativas que pudiesen ser mejores.

Resultados similares se obtuvieron al analizar la cadena de suministro de conservas de tomate natural de Matanzas, identificando que la misma presenta debilidades que impactan en la satisfacción del cliente final. Para contribuir a la solución de las mismas se proponen proyectos de desarrollo enfocados en la planificación colaborativa en la red. Se recomienda el estudio de otras cadenas agroalimentarias en el territorio, con la meta de comparar los diferentes niveles de planificación colaborativa y buscar puntos en común entre las redes, desarrollar un mecanismo de capacitación de tipo aprender - haciendo, para el talento humano de los actores de la red, e incidir en la formación y continuar con el estudio del mercado y de los clientes, con el fin de profundizar en las necesidades de los consumidores y las características propias del mercado en Cuba. (Sablón *et al.*, 2015)

Anaya (2015) acota que en Cuba se han realizado investigaciones en los casos de las frutas y las hortalizas, la acuicultura, la miel, la soya y el arroz, que fundamentan la necesidad de articular cadenas para satisfacer diferentes espacios de demanda, como pueden ser el consumo interno, la sustitución de importaciones y la promoción de exportaciones, indica además, que si se desea lograr, en la actualidad, un posicionamiento competitivo y estable en el mercado mundial, resulta perentorio insertarse en cadenas globales de valor, ya que a través de estas se canaliza alrededor del 75 % del comercio

internacional y es la regla que trasciende la capacidad de transformación de cualquier nación, es meritorio resaltar la experiencia de la empresa estatal cítrica Victoria de Girón, cuyas producciones representan el 85% del total del país y satisfacen simultáneamente diferentes espacios de demanda, y resulta un ejemplo muy útil del papel que puede desempeñar las cadenas productivas en el contexto económico cubano actual y prospectivo.

4.3) Posicionamiento y atractivo de la Comercializadora de productos agropecuarios en el mercado. Matriz BCG (“Boston Consulting Group”)

El 99% de los encuestados consideraron que los productos que representan las mayores ventas de la institución son los dulces y los jugos, mientras, un 2% afirmaron que son los encurtidos y además agregaron a la lista otro grupo de productos que según su criterio aportan significativamente a la UEB, como son: el picante, el pepino, pimiento, lechuga (estos últimos como productos frescos). Este criterio no se corresponde con los ingresos medios del período 2013-2015 que se muestra en la Tabla 3, lo que puede indicar que no fluye en la UEB una información precisa y detallada de los resultados productivos a los trabajadores.

Respecto a la correspondencia entre el nivel de producciones, las ventas y los ingresos, de acuerdo al sistema de pago a los trabajadores, un 80 % de los encuestados asevera que se puede mejorar, pues la empresa crece en los ingresos y sobrecumple los planes de producción.

Tabla 3: Ingresos medios del período 2013-2015.

Nro	Productos	Ingresos Totales (\$)
1	Mango.	5 073 816
2	Medios biológicos.	123 549
3	Jugos naturales.	900 107
4	Dulces en almíbar.	594 691
5	Encurtidos.	391647
6	Yuca pelada.	13 289
7	Hortalizas.	421 316

8	Naranja.	1 739 897
9	Toronja.	1 776 279
10	Puré de tomate.	243 028
11	Fruta bomba sulfitada.	5 076
12	Salsa condimentada.	25 892
13	Vinagre.	10 709

A partir de los ingresos expresados en la tabla anterior y el análisis combinado del crecimiento y participación de los negocios en el mercado se confeccionó la Matriz BCG de la UEB, cuyos resultados se expresan en la Figura 5.

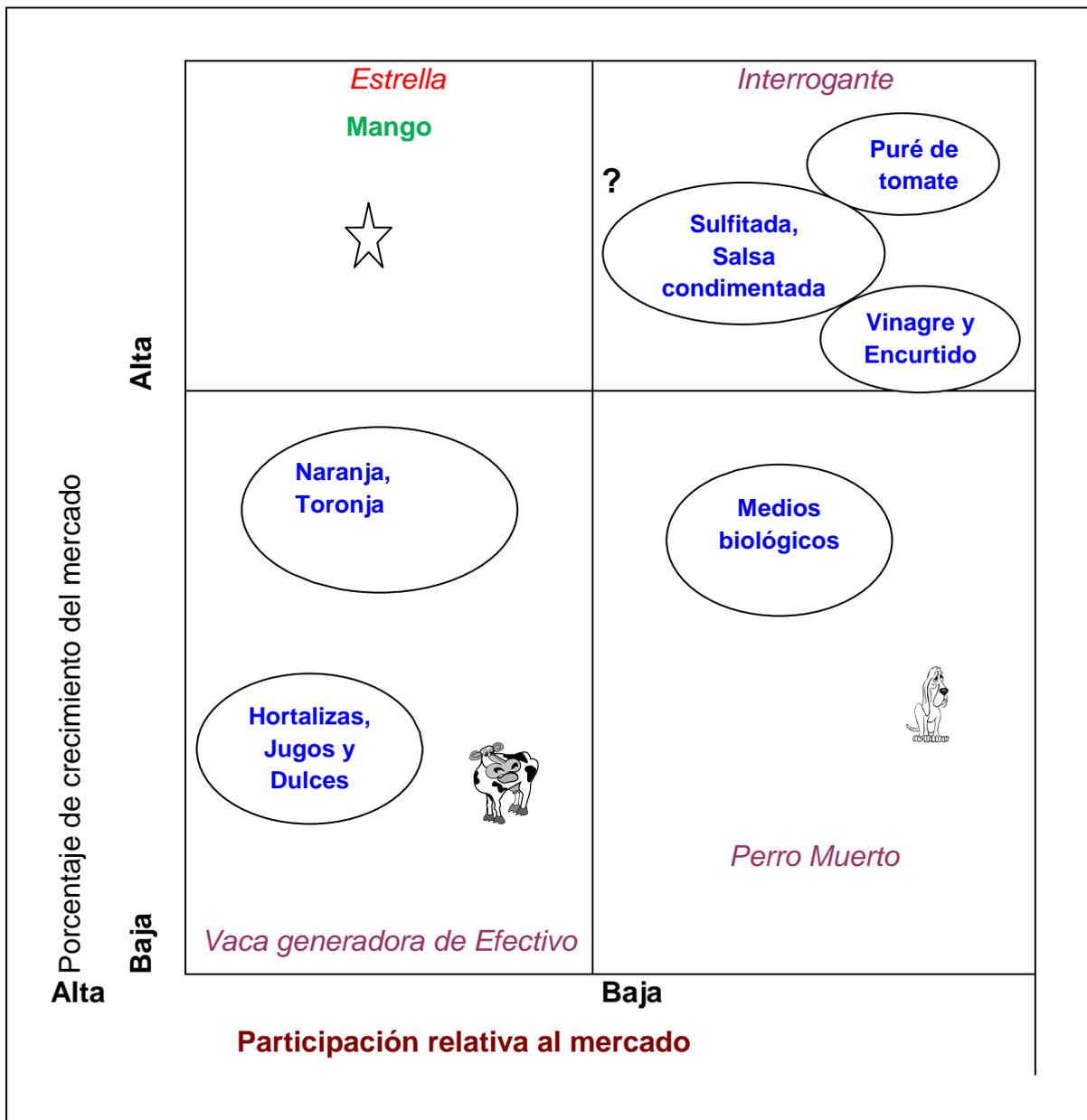


Figura 5: Matriz BCG aplicada a los negocios esenciales de la “UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios”.

La matriz BCG permitió al EA realizar un análisis de las actividades comerciales más representativas en la cartera de negocios de la UEB examinando su intervención relativa en el mercado y la tasa de crecimiento que están ocupando los productos fundamentales. Los resultados obtenidos permitieron ubicar los productos en los cuadrantes correspondientes, los que se detallan a continuación:

1. Productos estrella: En esta categoría se colocó el mango, que posee una posición dominante, la cual se debe a un crecimiento estable que le concede una marcada autosuficiencia. La categoría de estrella (Cuadrante II) se le atribuyó fundamentalmente por los ingresos en moneda total que recibe la UEB por este negocio y que representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de esta a largo plazo.

En el momento del análisis el mango tiene una considerable participación relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento, por lo que se deben captar inversiones que incidan en conservar o reforzar su posición dominante. En la UEB deberían considerar mantener una estrategia adecuada con el mango que le facilite cada vez más una mayor presencia en el mercado y que contemple necesariamente a los proveedores en todas sus categorías.

2. Productos vaca: Se ubican en el Cuadrante III la naranja, toronja, hortalizas, jugos y los dulces. Estos productos resultan rentables con un alza en su crecimiento, es necesario destacar que en el caso de la naranja y la toronja fueron “productos estrellas” de la UEB en un momento determinado y por un deterioro de la infraestructura y aparición de la enfermedad nombrada Huanglongbing se perdió el mercado como consecuencia del saneamiento obligado de las áreas cítricas para su posterior renovación.

Estos resultados coinciden con los reportados por Anaya (2015) en la Empresa Cítrica “Victoria de Girón” de Matanzas, donde en el 2010 a la empresa le fue retirada la licencia de exportación e importación al no disponer de recursos e insumos para el proceso productivo en tiempo, ya que dependían de una entidad importadora perteneciente al Grupo Empresarial Frutícola para el abasto de sus aprovisionamientos, la cual fue disuelta y adicionalmente, la entidad tuvo que encarar retos importantes de otra índole, tales como la lucha y la convivencia con enfermedades, como el Huanglongbing que redujo las áreas en producción. Respecto a las hortalizas y los dulces, el 86% de los encuestados considera necesaria su diversificación y lograr mayores garantías de los proveedores.

Los productos “vacas” exigen inversiones para conservar dicha posición, por lo que en la UEB se inician trabajos de esta índole que comprenden la compra de nuevos equipos, piezas e implementos de protección e higiene para sus operarios. Estos productos requieren, una vez que muestran estabilidad y madurez en el negocio, que la UEB practique una gestión rigurosa para liberar un flujo financiero importante y reinvertirlo en actividades prometedoras que garanticen una evolución adecuada de los mismos.

3. Productos interrogantes: Dentro de los mismos se encuentran el puré de tomate, fruta bomba sulfitada, salsa condimentada, vinagre y encurtidos (Cuadrante I). Se denominan además “dilemas”, porque son productos que no tienen una participación muy alta en el mercado pero que en función del crecimiento de ese mercado resultan atractivos y tienen demanda.

La fruta bomba sulfitada resultó en un 58% de las entrevistas como el “nuevo producto” con mayor expectativa para el mercado externo en la UEB, de igual forma la salsa condimentada, el vinagre y los encurtidos alcanzan un 71% de aceptación entre los consumidores, quienes aseguraron que la demanda de los mismos es mayor que la oferta y reconocieron que no tienen estabilidad en el mercado común.

Los productos interrogantes, según lo planteado por Anaya (2008) apenas generan recursos, pero necesitan mejoras (procedente de los productos vaca), son productos que en el futuro se espera evolucionen hacia un producto estrella, en función de criterios como el futuro del mercado, importancia de las inversiones a realizar, la sinergia con otros negocios, el peso relativo en la empresa, la existencia o no de nichos, las competencias propias de la empresa y su capacidad financiera.

4. Productos perro: Se coloca en este grupo a los medios biológicos producidos por el CREE (Cuadrante IV). Se pudo constatar que las producciones de este renglón en los últimos 3 años resultó mayor en el 2013, con ingresos de \$ 121 893.66, mientras que en el 2014 se redujo en un 14.78%, creciendo en el

2015 un 10.59% en relación al 2014, pero todavía un 5.75% inferior al 2013, lo que indica una inestabilidad.

Es necesario señalar que estos ingresos cubrieron el gasto de salario de los 7 trabajadores que integran la plantilla del CREE, de los cuales, el 71.4% coincidieron en que las producciones de biopreparados han perdido demanda, y no todos los mecanismos de oferta son atractivos para consolidar un mercado. Los productos que se comercializan (en orden de ventas) son el *Verticillium*, *Bauveria* y *Trichoderma*.

Ojeda (2006) de acuerdo a los resultados de la Matriz BGC aplicada al Jardín Botánico de Cienfuegos ubicaron en los productos estrella al turismo internacional, en los productos vacas la poda de plantas, cirugía arbórea y la jardinería, mientras que en los dilemas la venta de plantas y en los pesos muertos la venta de semilla. Respecto a este último se recomendó analizar detalladamente la permanencia del mismo, ya que estas actividades sin futuro servirán mucho mejor a los intereses de la entidad si se les abandona, siguiendo una política de desinversión.

El EA de la CPUEB no coincidió con este particular y consideró factible proponer a la UEB que mantenga este servicio, el cual aunque no esté bien posicionado, dispone de una infraestructura adecuada y un personal calificado en la actividad pero la dirección de la UEB debe establecer una estrategia competitiva para lograr una mayor cuota en el mercado y buscar alianzas con LABIOFAM, líder nacional en este tipo de productos, que le permitan mejorar su producción y avanzar en nuevas oportunidades de mercado.

Porter y Kramer (2006) señalan que el principal beneficio de la matriz BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización, donde resulta muy común que los negocios de muchas empresas evolucionen con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente

que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha). En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

La matriz BCG permite apreciar además si una cartera de actividades es o no equilibrada y las alternativas estratégicas que pueden utilizar de acuerdo a su posición (Porter *et al.*, 2006). Los resultados alcanzados indicaron que en la UEB la misma puede considerarse en fase de equilibrio porque coexisten productos estrellas con importancia suficiente como para mantener un buen potencial de desarrollo de la organización en la actualidad o en un futuro cercano; algunos dilemas se impulsan, a fin de que el potencial de desarrollo a más largo plazo no esté descuidado y por supuesto, una vaca con un peso específico que asegure la cobertura actual de las necesidades en recursos de las actividades portadoras de futuro, hasta que estas tomen el relevo. Los pesos muertos, como la producción de medios biológicos, aunque todavía se pueden mantener, representan una situación que debe evitarse en la UEB si se quiere aumentar la eficacia productiva y económica.

Ponce (2007) refiere que a cualquier compañía le gustaría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades y llegar a ser líder por sus fortalezas empleando recursos para aprovechar el mercado para sus productos y servicios. Estas entidades intentarán lograr una posición que les permita aprovechar sus oportunidades y ascender en su posición.

4.4) Análisis de Matriz FODA de la UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios.

El resultado del análisis FODA permitió recopilar y analizar toda la información para concretar a través de una tabla resumen (Figura 6) la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la UEB (competencia o capacidad interna para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperación paulatina de las plantaciones cítricas. 2. Diversificación de las producciones y mayor demanda de las mismas. 3. Apertura al mercado nacional e internacional. 4. Transformación del Modelo Económico Cubano. 5. Acceso a financiamiento externo y Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local. 6. Sistema de capacitación vigente y actualizada para todos los trabajadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eventos meteorológicos severos, ataque de plagas y enfermedades. 2. Envejecimiento tecnológico. 3. Falta de piezas de repuesto y asistencia técnica. 4. Carencia de materia prima e insumos, transporte. 5. Insuficiente fuerza de trabajo para cubrir los picos de producción. 6. Permanencia del bloqueo norteamericano.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de calidad reconocida. 2. Fuerza de trabajo capacitado y con estabilidad laboral. 3. Infraestructura e instalaciones adecuadas. 4. Sistema de pago por resultados. 5. Única UEB Comercializadora del municipio con minindustria incluida. 6. Adecuada seguridad, protección e higiene del trabajo. 7. Puede funcionar una cadena productiva. 8. Sentido de pertenencia de sus trabajadores. 9. Equipo de dirección de la UEB bien formado y emprendedor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afectaciones en la calidad de las materias primas. 2. No tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio. 3. Pirámide invertida en la empresa (+ indirectos). 4. Formas de valorar la calidad de los productos. 5. No pueden demandar a las UBPC por incumplimiento de producciones. 6. Identidad e imagen corporativa, envases y embalajes limitados. 7. Presupuesto insuficiente para el mantenimiento.

Figura 6: Resultados del análisis FODA en la UEB.

El análisis externo de la UEB permitió asumir un criterio favorable del mismo, a tono con los cambios que se vienen gestando en el entorno económico del país, previo al séptimo Congreso del PCC y derivados del reordenamiento de los Lineamientos Económicos en fase de implementación. Las oportunidades

identificadas en el análisis reflejan potencialidades concretas para la UEB, dentro de ellas la recuperación citrícola unida a la diversificación de los productos juegan un papel importante, ya que el cítrico constituyó un renglón altamente competitivo y atrae inversores en la actualidad, por lo que podría fortalecer la cartera de negocios de la UEB de conjunto con las producciones que han venido consolidando mercados. Un 82% de los trabajadores encuestados consideró a las producciones citrícolas como una garantía mayor para la supervivencia y desarrollo de la UEB, teniendo en cuenta la apertura al mercado que representa.

Dentro de las amenazas identificadas, es necesario tener en cuenta si alguna de ellas pudiese afectar negativamente el desempeño de la CPUEB, siendo el envejecimiento tecnológico, la falta de piezas de repuesto y las limitaciones en la materia prima las de mayor peso. En el caso de las dos primeras urge asumir un proceso inversionista para adquirir nuevas tecnologías y las limitaciones en las materias primas es un problema serio en el enfoque de la cadena productiva, ya que, cuando se necesita el insumo y no llegó, todo el proceso se ve comprometido. La UEB tiene que asumir políticas contractuales ágiles y buscar mecanismos que garanticen cada vez más las materias primas e insumos al ciclo productivo.

El análisis interno o “hacia adentro” en la UEB permitió evaluar las habilidades, aptitudes, recursos y procedimientos que interactúan en el proceso productivo. Resulta significativo que proveniente de la DAFO sean las fortalezas las que en mayor cantidad se identificaron, esto ofrece la medida en que la entidad ha afianzado su desempeño. Muy sólida la existencia de una fuerza de trabajo reputada y estable, así como el reconocimiento de la calidad de las producciones que se comercializan, el sentido de pertenencia de sus trabajadores junto a un equipo de dirección con liderazgo que puede asumir riesgos y trazar metas mayores para la CPUEB.

Las debilidades son problemas internos que una vez identificados y desarrollando una estrategia adecuada, pueden y deben eliminarse. Algunas de las aportadas por la DAFO consiguen ser resueltas con mayor agilidad, como es el caso de la carencia de personalidad jurídica y patrimonio propio y

lo relacionado con la pirámide invertida en la empresa, donde predominan los trabajadores indirectos que dependen del resultado de la UEB,

El EA estimó que en la medida que sea mayor el resultado de la UEB y sus producciones permitan un estatus económico viable, pueden solicitar al MEP el tránsito hacia una dependencia propia y consolidar sus propósitos. En un 69% los trabajadores coincidieron en la deficiencia de los envases y embalajes y la pobre identidad corporativa, por lo que se debe invertir en estos renglones para mejorar estrategias de comercialización.

El control sobre las oportunidades y amenazas provenientes del exterior por parte de las empresas puede ser menor. Antes de poder aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, primero hay que saber identificarlas, estos dos elementos obedecen sobre todo a la actuación de las empresas competidoras: dependiendo de las oportunidades que hayan identificado y estén explotando las empresas rivales, existirán mayores o menores amenazas. Sin embargo, las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa no dependen en exclusiva de la actuación de las otras empresas, también dependen de la legislación, de las tendencias en los gustos de los consumidores y de las nuevas tecnologías, entre otros muchos factores. (Soto y Zamora, 2012)

Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda esta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil. Según Porter (1998) citado por Ponce (2007) las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

El análisis matricial (Anexo 7) permitió arribar al cruzamiento de las variables, cuyos resultados se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4: Resumen del Cruzamiento de la Matriz DAFO en la UEB.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	116	53
DEBILIDADES	16	87
Fortalezas/Oportunidades	42.64%	
Fortalezas/Amenazas	19.48%	
Debilidades/Oportunidades	5.88%	
Debilidades/ Amenazas	31.98%	

Cruzar F+O (116) facilitó sugerir acciones para concebir estrategias futuras de índole agresiva en la UEB, vincular las D+A (53) pudo advertir cuánta atención se debe prestar ante las amenazas del entorno, por lo que conlleva a tratar de desarrollar capacidades, habilidades y recursos que permitan a la entidad defenderse de esas situaciones que pueden ser trascendentes en el compromiso de la UEB. F+A y D+O son las otras alternativas que se deben relacionar, a razón de causa/ efecto, para poder construir escenarios que accedan a beneficios internos y externos en la UEB.

Este tipo de análisis a través del cruce de sus factores y la evaluación integral de la DAFO sienta las bases para responder interrogantes que surjan en el proceso organizativo y ejecutivo de la entidad, justificar adecuaciones, mejoramientos, reformas, modernizaciones o transformaciones de nuevos modelos para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales (Figura 7). La toma de decisiones horizontal deberá profundizarse para mejorar la calidad de la participación, entendiendo los espacios de intercambio como un ámbito abierto que se nutre de colaboradores/as y que puede articular con otros actores locales para una mejor gestión. (Ponce, 2007)

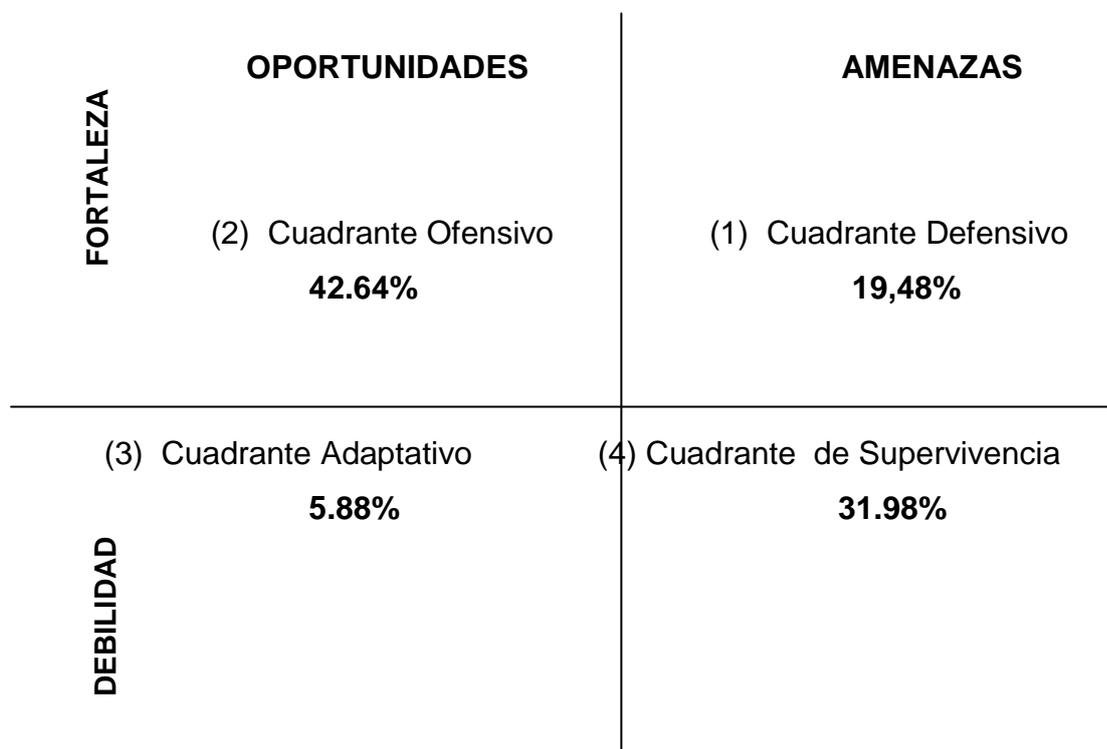


Figura 7: Resultado del análisis matricial por cuadrantes.

El análisis llevado a cabo, coloca a la UEB en una posición Ofensiva, a partir del desempeño que ha venido alcanzando en los últimos años.

De acuerdo a la posición que refiere la UEB, el EA recomendó aplicar la estrategia de **MAXIMIZAR FORTALEZAS PARA MAXIMIZAR OPORTUNIDADES**, estrategia con la cual la UEB podría ser líder por las fortalezas y oportunidades de que dispone y utilizar recursos para incrementar la cuota del mercado de sus productos y servicios, fortalecer su cadena productiva e ir aumentando la tasa de crecimiento del mercado. Las desventajas que existen serán superadas y convertidas en ventajas. Si hay amenazas se afrontarán, para poder centrarse en las oportunidades. Un adecuado manejo de los Recursos Humanos será indispensable para continuar con el avance y las perspectivas previstas.

A partir del funcionamiento actual de la CPUEB identificado, la administración de la entidad debe centrar todos sus esfuerzos en perfeccionar las brechas y los “cuellos de botellas” que se han registrado, de igual forma sensibilizar a todos los trabajadores con que la CPUEB es la forma organizativa del proceso que ha permitido alcanzar los resultados que exhibe, por lo que no se pueden obviar los métodos y estilos de dirección para compulsar y mantener el estado de situación de referencia.

Los análisis de los expertos y el EA definieron como **Problema Estratégico** de la entidad: "Si la UEB no destina de sus utilidades un presupuesto factible, o logra acceder a un financiamiento externo que le permita asumir las necesidades de mantenimiento de la minindustria, las instalaciones y dependencias comprometidas en la CPUEB, no garantiza la permanencia de su personal capacitado y no logra sostenibilidad en sus proveedores, podría repercutir desfavorablemente en la satisfacción del mercado comprometido, mermando el reconocimiento nacional e internacional que la UEB viene logrando, trayendo consigo un detrimento en sus indicadores económicos.

A partir del problema estratégico concebido será imprescindible trabajar en función de la **Solución Estratégica** que se deriva del debate consensuado y que se propone como sigue:

“Para disminuir el efecto del Problema Estratégico, es necesario realizar una correcta planeación a corto y mediano plazo, buscar fuentes de financiamiento que potencien la inversión y el mantenimiento de las instalaciones y la infraestructura, capacitar el personal y mantener la CPUEB en activo, por otra parte disponer de mecanismos que permitan captar proveedores y mercados más diversos, tanto nacional como internacional, cuyos resultados fortalezcan además la estimulación de los trabajadores y se aproveche la apertura de nuevos servicios y productos que el país asume en el marco del redimensionamiento del Modelo Económico y Social Cubano.

Esta propuesta de solución estratégica apunta a visualizar los flujos del producto, servicios de apoyo e insumos dentro de la cadena, desde la

producción primaria hasta su comercialización con diferentes puntos de vista, pero con un sentido lógico y coherente que encamine la UEB hacia un estatus superior de organización y respuesta productiva para la cual todo el equipo de trabajo y dirección de la UEB asumen posiciones importantes y que han sido evaluadas durante todo el proceso investigativo que se ha realizado en el presente trabajo.

Sablón *et al.*, (2015) al realizar un análisis de la Cadena Agroalimentaria de Conservas de tomate en la provincia de Matanzas, consideran que en la actualidad existen deficiencias en el abastecimiento de alimentos en las cadenas cubanas, se hace necesario mostrar una solución inmediata para elevar la producción y disminuir las brechas en la logística que une la producción primaria con las redes comercializadoras, para ofrecer los alimentos frescos o procesados a los consumidores. Este punto de vista se corresponde con los resultados alcanzados en nuestro trabajo, que tácitamente indican la necesidad de fortalecer todos los aspectos que conduzcan a un fortalecimiento cada vez mayor de la CPUEB y sus productos en el mercado.

En general, el enfoque en cadenas agroalimentarias impacta de forma positiva en la satisfacción de los clientes. Como aporte económico fundamental, la mejora de la disponibilidad de productos como indicador base del funcionamiento de una cadena de suministro, conlleva a la elevación de las ventas en la red de mercados. Realzar la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población y facilitar el trabajo de apropiación que deben realizar los consumidores para adquirir alimentos frescos en el territorio, constituye el aporte social del análisis de las cadenas de suministro.

Acevedo y Gómez (2011) consideran que el reto principal del desarrollo de las cadenas agroalimentarias según los autores del presente estudio, es el reconocimiento del talento humano de la necesidad de aplicación de la filosofía de la integración en redes para la mejora en los niveles de satisfacción de los clientes. Este elemento se correlaciona con el estudio que se realizó en las cadenas agroalimentarias del país, donde se identificó como principal problema

de las cadenas en Cuba, la capacitación y formación del personal que labora en los procesos logísticos y los decisores de la red.

En cuanto a la visión moderna de la cadena productiva, puede observarse que tanto los proveedores, los productores como los consumidores forman parte de un mismo núcleo en donde las acciones de los dos primeros actores se hacen en la medida del tercer actor (consumidor). También se aprecia un trabajo colaborativo y sistemático, por lo que el proceso se vuelve ágil y escalable. Todo lo anterior conlleva a que todas las empresas que participan en la cadena puedan crecer. (Gómez y Acevedo, 2012)

El 90% de los trabajadores consideran que la sostenibilidad de la CPUEB puede ser posible en las condiciones actuales y de acuerdo a los resultados obtenidos, mientras que un 10% valoran que las amenazas externas a la institución como los eventos meteorológicos, carencia de materias primas e insumos y en ocasiones los planes que se proponen constituyen una limitante en la sostenibilidad de la misma. Un 70% de los encuestados aseguran que puede existir una apertura de la UEB al mercado nacional e internacional y suplir esta demanda, pero para ello es necesaria una mayor visión estratégica.

De acuerdo con lo planteado Arias y Mendoza (2014) la concepción limitada que existe en Cuba acerca de la eficiencia del sistema de comercialización agropecuaria y su impacto negativo sobre el sector cooperativo se refleja en el poco abastecimiento de los mercados y los precios del consumidor altos, por lo que consideran se debe perfeccionar la Empresa de Acopio como única intermediaria estatal entre los productores y los consumidores y acelerar la formación de cooperativas de comercialización que complementen la eficiencia del sistema de comercialización de los productos agropecuarios a través de un sistema mixto estatal-cooperativo.

En dos sesiones de trabajo el EA con representantes de las diferentes áreas y resultado de una rica discusión teniendo en cuenta los resultados de las investigaciones realizadas propuso las direcciones en las que debe enfocarse

con criterios de sostenibilidad el Plan de acción de la UEB y su cadena productiva para su posterior implementación. Las mismas se enfocan en los siguientes criterios:

1. Confección del plan de negocios de la UEB de forma conjunta entre los actores de la cadena, en el que se incluyan las demandas y se establezcan las metas comunes para todos los eslabones.
2. Fortalecimiento del sistema de comunicación de la cadena para garantizar el intercambio confiable de la información básica en la toma de decisiones de forma consensuada.
3. Desarrollo de actividades de capacitación técnico profesional de sus Recursos Humanos.
4. Análisis integral con proveedores agrícolas para determinar los principales problemas que afectan el suministro y pueden comprometer el resultado final de la cadena productiva.
5. Afianzar esfuerzos para mantener la posición competitiva en el mercado como una opción para la supervivencia de la UEB.
6. Propiciar el crecimiento interno e incremento de la capacidad productiva como estrategia basada en el desarrollo de productos y de mercados, generando nuevas inversiones (bienes de equipos, plantas industriales, instalaciones, servicios, atención al hombre).
7. Incrementar la capacidad de oferta de la UEB, a partir de la diversificación de los productos con una optimización en el uso de los recursos y empleo de nuevas formas de comercialización.
8. Acceder a un mayor poder de negociación y apoyo institucional para obtener nuevas formas de financiamientos que hagan sostenible la cadena.

9. Desarrollar estrategias y crear alianzas que no dependan únicamente del Ministerio de Agricultura para la gestión de la CPUEB.

10. Si los integrantes de la cadena agroalimentaria no reconocen los beneficios que pueden obtener de la integración, es difícil trabajar en un entorno colaborativo.

CONCLUSIONES

1. La UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios fue creada por Resolución No: 007/2013, dispone de una plantilla cubierta de 97 trabajadores y sus ingresos económicos crecen de forma sostenida en el período 2013-2015 con un incremento de las utilidades que propicia aplicar sistemas de pago y estimulación a los trabajadores.
2. Se identificó una cadena productiva con sus productos definidos, actores, procesos, eslabones, recursos, contexto y un mercado que consta de dos vertientes fundamentales: ventas en frontera y la exportación.
3. Las principales barreras que frenan en ocasiones, aunque por poco tiempo el proceso productivo de la cadena y ocasionan “cuellos de botella” son: inestabilidad en la materia prima e insumos, transporte y déficit de piezas de repuesto para el mantenimiento del equipamiento e instalaciones.
4. De acuerdo a la Matriz BGC, en los productos estrellas se colocó el mango, en los pesos muertos los medios biológicos, en las vacas la naranja, toronja, hortalizas y dulces, mientras que en los dilemas el puré de tomate, fruta bomba sulfitada, salsa condimentada, vinagre y encurtidos.
5. La Matriz FODA indicó que la relación Fortalezas-Oportunidades representó un 42,64%, Fortalezas-Amenazas, 19,48%, Debilidades-Oportunidades 5,88% y Debilidades-Amenazas un 31,98%, colocando a la UEB en una posición Ofensiva.
6. El Problema Estratégico de la entidad y la propuesta de Solución Estratégica fueron definidos, a partir de la posición en que se encuentra la UEB y serán tomados en cuenta para su adecuación.

RECOMENDACIONES

1. Elaborar un Plan de acción a partir de los resultados derivados del Diagnóstico de la Cadena productiva de la UEB que facilite una gestión estratégica integral e incremente los resultados económicos de forma sostenible.
2. De acuerdo al Problema Estratégico identificado y para aplicar la Solución Estratégica concebida, la UEB debe utilizar la Estrategia de maximizar fortalezas y maximizar oportunidades (MAXI-MAXI).
3. Monitorear en la UEB la tasa de crecimiento de los principales negocios y su cuota relativa como premisa fundamental para rediseñar las estrategias de posicionamiento en el mercado cubano e internacional.
4. Desarrollar un programa de capacitación de tipo aprender - haciendo, para el capital humano de los actores de la cadena, e incidir en su formación de forma permanente.

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, J. A y Gómez, M.(2010).La Logística Moderna en la Empresa (p.30). La Habana. Cuba: Editorial Félix Varela.

Acevedo, J. A. y Gómez, M. I.(2011).Modelo de Referencia de la Red de Valor en Latinoamérica. Capítulo IX. En: Cadena de Valor agroalimentaria. Análisis internacional de casos reales. S. A., E. A. E. eds (p.525). Madrid, España.

Almanza, R.(1990).En torno al pensamiento económico de José Martí (p.261). La Habana: Ciencias Sociales.

Anaya, B.(2008).Las cadenas de valor: impacto en el desempeño de las exportaciones cubanas de frutas y vegetales frescos (Tesis de maestría). Universidad de La Habana. Cuba.

Arias, C. y Mendoza, N.(2014).La comercialización de productos agropecuarios en Cuba. Un sistema a estudiar y perfeccionar. Revista Granma Ciencia. 8(2). ISSN 1027-975X

Anaya, B. (2015, enero/junio).Las cadenas productivas con impacto económico y social: El caso de los cítricos en Cuba. Economía y Desarrollo. 154(1), pp. 105-117. Universidad de La Habana. La Habana .Cuba.

Angulo, J.E.(2007). Estudios de caso para análisis del financiamiento de las cadenas agrícolas de valor. Costa Rica: RUTA; FIDA.

Arias, C.(2007).La comercialización de productos agrícolas del sector cooperativo en la provincia Granma (Tesis Doctoral).Granma.

Arias, C. (2011).Necesidad de crear las cooperativas de comercialización para aumentar la eficiencia del sistema de comercialización de productos agrícolas. Granma Ciencia 15(2).

Arias Salazar, C., y Mendoza, N.(2014).La comercialización de productos agropecuarios en Cuba. Un sistema a estudiar y perfeccionar. Revista Granma Ciencia. Vol. 18, no. 2 mayo - agosto 2014 ISSN 1027-975X

Bermeo, J.R., y Bermeo, E. A.(2005).Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. Estudios Gerenciales, (94),p.81-103.

Betancourt, A.D., y Navarro, H.D.(2013).Las Cadenas Productivas, Estrategias de Desarrollo Empresarial para el Municipio Tamuin, San Luís Potosí. TLATEMOANI. Revista Académica de Investigación Editada por Eumed.net, (13). España.

Bu Wong, A., Betancourt, G., Rego, I.(2006).Efecto de las políticas económicas en la disponibilidad alimentaria. En: Proyecto de Investigación-Desarrollo e Innovación Tecnológica, INIE.

Bu Wong, A., y Rego, I.(2007).Cuba: producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios. Agroalimentario,12(25):Mérida.

Briz, J., y Felipe, I. D.(2012). Las redes de cadenas de valor alimentarias en el siglo XXI: Retos y oportunidades Internacionales. Madrid, España: Agrícola Española S.A.(p.580).

Blanco N., Reidy M., Arroyo J., y Cabib E.(2012). Crosslinks in the cell wall of budding yeast control morphogenesis at the mother-bud neck. J Cell Sci 125(Pt 23):5781-9.

Cruz, V., y Benítez, G.(2001).Análisis de la actividad económica de los Bienes de Consumo Alimenticios Industrializados. En: Investigaciones Económicas. Cuba. Nº 3: 29-70.

CEPAL.(2004).Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto, Ponencia en Panel 1: Aproximaciones conceptuales e implicancias del enfoque del capital social, Arraigada, I., Serie Seminarios y Conferencias CEPAL (31).

CICDA.(2006).Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola. Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Lima, Perú: Línea Andina S.A.C.

Dixie, G.(2006).Comercialización de productos hortícolas. Guía de extensión en comercialización. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma.

Denegri, G.A.,y Acciaresi, G.(2013).Principales Cadenas Foresto Industriales de la Patagonia argentina: Análisis desde una perspectiva industrial. Desarrollo Local Sostenible. 6(17), p.8.

DGEDR.(2015).Dirección General de Estudios para el Desarrollo Rural. Las Cadenas Productivas Agroalimentarias (p.24). SAGARPA.

FAO.(1997).Implicaciones de las políticas económicas en la seguridad alimentaria. Manual de capacitación, (40). Roma: FAO.

Gago, A.(2007).Competitividad productiva y sustitución de importaciones en las industrias ligadas a las cadenas productivas en la Región de Cuyo-Argentina. KAIROS Revista de Temas Sociales, año 11(19),pp. 1-14.

Gayoso, A.(2009).“The art of doing nothing: agricultural policy making in Cuba”, Cuba in Transition, 19,pp. 68-77.

Gomes de Castro, A.M.(2002). Cadena productiva: marco conceptual para apoyar la prospección tecnológica.

Gómez Acosta, M. I., y Acevedo Suárez, J. A.(2012).Procedimiento para el análisis y rediseño de cadenas de suministro alimentarias. Aplicación al caso de Cuba. En: Las redes de cadenas de valor alimentarias en el siglo XXI: Retos y oportunidades internacionales. BRIZ, J. y FELIPE, I. D. eds. Madrid, España, Editorial Agrícola Española S.A, pp.195-224. ISBN: 978-84-92928-37.

Gotrett, M.V., y Lundy, M.(2007). Gestión de Cadenas Productivas. Bolivia: CIAT.

Gutiérrez, A. (2007). En enfoque de cadenas agroproductivas ¿Cómo se viene aplicando en la enseñanza universitaria? Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/ciaal/>.

Graziano de Silva, J. (1994).Complejos Agroindustriales y otros complejos. En: Agricultura y Sociedad, (72).pp. 43-59.

Hirschman, A. (1958).The Strategy of Economic Development, New Haven, Yale University Press.

Isaza, J. (2005). Cadenas productivas: enfoques y precisiones conceptuales. En:<http://econpapers.repec.org/article/col000351/006033.h>.

Landeta, J.(1999).El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre. Barcelona: Ariel Practicum.

Lundy, M. (2003). Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala. Cali, Colombia: CIAT.

Matías, A. (2008). Ecoportal.net. Desarrollo Sustentable: La agricultura y los retos para la Ciencia del Siglo XXI.

Mielgo, R. P.(2014). Ventajas de la integración y formas asociativas para pymes rurales. Escritos Contables. UNAM. México.

Moncayo, E .(2011). Nuevos enfoques de política regional en América Latina: El caso de Colombia en Perspectiva Histórica –Las políticas regionales: un enfoque por generaciones (separata 2 de 7), Archivos de Economía Nro 195, Bogotá.

Nova A.(2009). “50 años de la agricultura en Cuba, Línea de desarrollo, Resultados y Transformaciones”. Seminario Científico Anual CEEC. Universidad de La Habana .Cuba

Nova A.(2011). “Valoración del Impacto en Cuba de las medidas más recientes en el Sector Agropecuario y los Lineamientos de la Política Económica y Social” Seminario Científico Anual CEEC, Universidad de La Habana. Cuba

Nova, A. (2012, abril). La Agricultura Cubana y el actual proceso de transformaciones económicas. Revista: Desde La Isla, Una Perspectiva Original sobre Eventos en Cuba. (9).

Oficina Nacional Cubana de Estadística.(2012). Informe anual estadístico de la República de Cuba. La Habana, Cuba

Ojeda, Q. L.(2006). Diseño Estratégico con enfoque prospectivo del Jardín Botánico de Cienfuegos. Tesis en opción al Grado Científico de Máster en Dirección. Universidad Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos, Cuba.

Onudi. (2004). Manual de minicadenas productivas, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, República de Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Bogotá, (Oficina Regional en Colombia).

Ortega Ojeda, M y Morales Pérez, M.(2013). La Producción Local de alimentos: Su Contribución al Desarrollo Local Sostenible. Realidad Ecuatoriana. DELOS. Desarrollo Local Sostenible. 6 (17), pp.23-27.

Oficina Nacional Cubana de Estadística.(2014). Informe anual del registro de población y características generales por sectores (p.112). La Habana, Cuba.

PALMA, (2014). Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba. Ministerio de la Agricultura de Cuba y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).La Habana. Cuba

Parra-Peña RI; Miller V; Lundy M.(2012). Cadenas productivas colombianas: Cómo la política pública transforma la Agricultura. CIAT Políticas en Síntesis (89),p.6. Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia.

Partido Comunista de Cuba. (2016). Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana.

Piñones, V. S.(2006). Alianzas productivas en agrocadenas: Experiencias de la FAO en América Latina. Santiago, Chile: FAO.

Ponce, H.(2007, enero-junio).La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Revista Enseñanza e Investigación en Psicología. 12(1), p.113-130.

Porter, M.E.(1990). La ventaja competitiva de las naciones. Argentina.

Porter, M.E.(2006). La ventaja competitiva de las naciones. Quinta reimpresión. México: CECSA. 33-35p.

Porter, M. E. Kramer, Mark R. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review.

Posadas, L. Á. (2005). Cadenas Productivas Pequeñas y grandes Empresas, Mimeografiado, Universidad de la Plata. Argentina.

Reyes, A.(2010). Cadenas productivas: Su valor estratégico. DesignMecanico3D. Disponible en: <http://mx.groups.yahoo.com/group/DesignMecanico3D/message/3146>.

Rodríguez, Sergio.(2016). Un enfoque económico para promover la aplicación de la Ciencia y la Técnica por una Agricultura Sostenible. Conferencia Magistral. Delegación Provincial de la Agricultura. Cienfuegos. 11 de marzo.

Sablón Cossío, N, Acevedo Urquiaga, A. López Joy, T y Medina León, A. (2015). Análisis de la Cadena Agroalimentaria de Conservas de tomate natural en la provincia de Matanzas. .Cultivos Tropicales, 36(2),p.124-130.

Salazar, M y Van der Heyden, D.(2004). Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local. Lima, Perú: SNV.

Soto Sáez, M. L. y Zamora C. (2012). Aplicación de la Matriz DAFO para el diagnóstico organizacional en la UEB de Logística del centro de Investigaciones Apícolas. Apiciencia. 14(3). ISSN 1608 – 1862.

UNCTAD (2009). Inversión en pequeñas y medianas empresas (PYMES) y cadenas mundiales de valor. Disponible en: <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=4138&lang=3>.

Wright, J.(2005). “¡Falta petróleo! Cuba’s experiences in the transformation to a more ecological agriculture and impact on food security”, PhD thesis, Wageningen University. The Netherland.

Vidal, P. A. y Péres, O.E.(2014). Relanzamiento del cuentapropismo en medio del ajuste estructural (p.47-63). En Reformando el Modelo Económico Cubano. Bildner Center for western hemisphere studies.

Zaruma Pinguil, S, F. (2010). Incidencia de la Cadena Productiva de Hortalizas en el desarrollo socioeconómico del proyecto Codesarrollo Cañar-Murcia. (Tesis de Grado para Ingeniero Agrónomo). Facultad de Recursos Naturales, Escuela de Ingeniería Agronómica. Riobamba-Ecuador.

Zizumbo, L.(2011). El Turismo en Comunidades Rurales, Práctica social y Estrategia Económica.(Tesis Doctoral), UNAM, México.

