



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD

CIENCIAS EMPRESARIALES

Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO LOCAL AGROPECUARIO EN EL MUNICIPIO GIBARA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: José Luis Carballosa Ramírez

Tutora: MsC. Merlinda Clarke Bloomfield

HOLGUÍN, 2019



PENSAMIENTO

“La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social”.

Raúl Castro Ruz, 2010.



DEDICATORIA

En primer lugar a mi hijo, que le sirva de inspiración para que siempre se supere en la vida.

A mis padres, que les debo lo que soy y sé que nunca les podré retribuir.

A mi esposa que tanto me alentó.

A mis amigos y compañeros de estudios.

Y todas aquellas personas que me brindaron su apoyo incondicional en esta empresa.



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer profundamente a mi tutora la MsC. Merlinda Clarke Bloomfield, por la gran ayuda y guía en este proyecto, además por su atención, tiempo y paciencia prestada.

A todos los profesores, por contribuir con sus conocimientos en mi formación profesional, por su exigencia y profesionalidad.

A los trabajadores y directivos de La Empresa Agroindustrial de Granos Gibara por su colaboración e interés.

A mis padres, por estar siempre ahí para mí.

A mi familia por el apoyo constante.

A mis compañeros de estudio que en estos largos años hemos compartido tantas alegrías, esfuerzos y sacrificios, en especial a Lisandra.

A mis amistades, Deivis, Yeni, Daniel, Isvel, Andro, Ana, Damián, Yunito, Danilo y tantos muchos más que no mencioné, apreciados también, de corazón les digo gracias.

Quiero agradecer profundamente a mi novia o esposa (la considero así); Linda de las Mercedes Mastrapa Hernández, por su dedicación, atención, paciencia, pues cada momento mío de alegría o tristeza ella lo hacía suyo también.

A todos, MUCHAS GRACIAS.



RESUMEN

La presente investigación aborda elementos teóricos e históricos acerca de los Sistemas Productivos Locales, los Sistemas Productivos Locales Agrícolas y las cadenas productivas, como eje de los procesos de desarrollo en los territorios, y el uso eficiente de sus recursos endógenos; esto se aborda en los documentos aprobados en el VII Congreso del Partido en 2017 proceso por demás dinámico, complejo y multifactorial para el que la aplicación de diversos enfoques de desarrollo juega un papel esencial, por lo que el enfoque de Sistemas Productivos Locales y Cadenas Productivas es un camino que hay que estimular y ampliar a los múltiples sistemas productivos agrícola-pecuarios existentes, de ahí que la presente investigación tiene como fin, diagnosticar la situación del Sistema Productivo Local agropecuario en el municipio Gibara para la identificación de cadenas productivas y propuesta de Proyectos de Desarrollo Local que atenúen o eliminen las brechas en las relaciones de articulación entre los eslabones de la cadena, para lo cual mediante la aplicación de un procedimiento se evaluó la situación interna y externa del sistema productivo agropecuario, los problemas acuciantes a que se enfrenta y a partir de ellos se identificaron en correspondencia con los subsectores presentes 31 cadenas productivas, las cuales se constituyen en base para la elaboración de los perfiles de las cadenas y la propuesta de proyectos que cierren las brechas en las relaciones de articulación entre los eslabones; se ofrecen además un conjunto de recomendaciones pertinentes para la solución del problema planteado.



ABSTRACT

The present investigation approaches theoretical and historical elements about the Local Productive Systems, the Local Agricultural Productive Systems and the productive chains, like axis of the processes of development in the territories, and the efficient use of its endogenous resources; this is addressed in the documents approved in the VII Party Congress in 2017, a process that is dynamic, complex and multifactorial, for which the application of different development approaches plays an essential role, so that the focus of Local Productive Systems and Productive Chains It is a path that must be stimulated and extended to the multiple existing agricultural-livestock production systems, which is why the present investigation aims to diagnose the situation of the Agricultural Productive Local System in the Gibara municipality for the identification of productive chains and proposal of Local Development Projects that mitigate or eliminate gaps in the relations of articulation between the links of the chain, for which, through the application of a procedure, the internal and external situation of the agricultural production system was evaluated, the pressing problems it faces and from them they identified themselves in correspondence with the subsectors present 31 productive chains, which are the basis for the elaboration of the profiles of the chains and the proposal of projects that close the gaps in the articulation relations between the links; In addition, a set of pertinent recommendations are offered to solve the problem raised.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 Los Sistemas Productivos Locales, evolución y definición	6
1.1.1 Acercamiento al concepto de SPL. Definición para las condiciones de la economía cubana.....	8
1.1.2 Sistema Productivo Local Agrícola	10
1.1.3 Importancia de los SPL Agrícolas en el proceso de desarrollo local	13
1.1.4 Los Sistemas Productivos Locales y las cadenas productivas	14
1.1.4.1 Cadenas productivas, generalidades.....	15
1.1.4.2 Las cadenas productivas como estrategia para el desarrollo local y vía de fortalecimiento de los SPL.....	17
1.2 Bases teórico-metodológicas del procedimiento para el diagnóstico del SPL.....	20
1.2.1 Descripción general del procedimiento.....	22
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DEL SPL AGROPECUARIO DEL MUNICIPIO GIBARA	30
2.1. Caracterización del municipio Gibara	30
2.2. Diagnóstico del SPL agropecuario del municipio Gibara	35
2.2.1 Situación actual del SPL agropecuario	36
2.2.2 Valoración general de los problemas que afectan el SPL agropecuario	43
2.3 Principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta el SPL.....	45
2.4 Cadenas productivas agropecuarias con diversos ejes primarios de producción	48
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

La concentración geográfica de empresas pertenecientes a un sector de actividad económica o aglomeración productiva (AP), se presenta en la actualidad como un elemento clave en la gestión del desarrollo local (DL) Vázquez, (2006, 2007 y 2009), porque no solo contribuyen al mejoramiento del desempeño de las empresas e instituciones que las integran, sino también, al de los territorios donde se encuentran localizadas como consecuencia de los procesos de articulación entre estas y el efecto sinérgico que genera, por lo que el estudio y fomento de las formas de organización de la producción sustentadas en las aglomeraciones productivas y en particular los Sistemas Productivos Locales (SPL), constituyen una alternativa estratégica que favorece de manera significativa al logro de la competitividad y el desarrollo económico de las regiones en que estos progresan.

Un componente¹ esencial de los SPL como AP y comercialización lo constituyen las cadenas productivas (CP), enfoque que surge en la década de los 50 abordada por los profesores Davis y Goldberg (1957), los cuales por vez primera presentan un estudio que recoge una visión sistémica de la agricultura, en el que se refleja la interrelación entre todos sus procesos para hacer llegar a los consumidores las ofertas de productos de la agricultura, mecanismos de articulación productiva encargados de generar los vínculos intra e intersectorial necesarios para que se produzca la transformación de la estructura económica del territorio.

De la formación de SPL como factor del DL en Cuba se obtendrá una oportunidad para reestructurar la actividad productiva partiendo de las aglomeraciones o concentraciones sectoriales existentes en los territorios, las cuales se irán transformando por los encadenamientos que se puedan crear Madruga y González, (2011), no obstante, el funcionamiento de estas han estado limitadas por la

¹ Son tres los componentes: las **redes** como acuerdos explícitos y/o implícitos entre empresas para innovar, acumular conocimientos y/o aprovechar una determinada infraestructura; las **cadenas productivas** como conjunto de agentes económicos que deciden interactuar de forma especial entre sí para aumentar sus niveles de competitividad a partir de las relaciones de articulación desde el productor hasta el consumidor final, que permita el intercambio de información, saberes e innovación entre los actores que intervienen en la cadena; los **territorios** ya que la estructura relacional que conforma los sistemas socio-económicos se localiza en espacios geográficos concretos

insuficiente articulación productiva que se expresa en la existencia de vacíos relacionales que se producen entre las organizaciones de un mismo sector y entre sectores, que son consecuencia de causas asociadas a la gestión de los factores que determinan el nivel de articulación productiva intra e inter de las AP del territorio, como manifestación del proceso de organización de la producción con enfoque territorial, Madruga Torres, (2016), lo que ocasiona que no se aprovechen las ventajas competitivas y comparativas de los territorios o localidades, dificultando la generación de desarrollo tanto económico como social.

Por tanto los SPL constituyen una alternativa viable, debido a que no solo establecen un modo de organización empresarial que surge de la estructura productiva existente en un territorio, sino que responde a un conjunto de problemáticas presentes en los territorios a partir del enfoque sectorial que prima en los procesos de desarrollo, proceso que no se puede concebir sin tener en cuenta el mejoramiento del nivel y calidad de vida de la población.

Por lo anterior el país ha dado prioridad al enfoque de gestión de desarrollo desde lo local, con base en las políticas planteadas en los Documentos aprobados en el VII Congreso del Partido en los que el DL se identifica como una vía fundamental de desarrollo que tiene como fin aprovechar con eficiencia los recursos de que dispone cada territorio y de esta forma potenciar la economía de los municipios; Lineamientos de La Política Económica y Social del Partido (2017, pp. 6, 29), 17², y 165³, políticas refrendadas en el Plan Nacional hasta 2030, en el Eje Estratégico 2: Transformación productiva e inserción internacional el objetivo específico 5⁴, todo ello en

² Impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades. Elaborar el marco jurídico correspondiente.

³ Organizar la producción en los Polos productivos Agropecuarios 1, encargados de abastecer a las grandes ciudades y la industria alimentaria, lograr una efectiva sustitución de importaciones 2 e incrementar las exportaciones 3, aplicando un enfoque de cadena productiva de todos los eslabones que se articulan en torno al complejo agroindustrial con independencia de la organización empresarial a la que se vinculen.

⁴ El objetivo específico 5 plantea la necesidad de elevar la producción, productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental y financiera de las cadenas productivas agroalimentarias, a fin de contribuir a la

correspondencia con el objetivo 8 del documento: Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2015, p. 22) aprobado por la Organización de Naciones Unidas.

Es por ello que la provincia Holguín impulsa el DL como una estrategia e instrumento para garantizar no sólo crecimientos económicos, sino maneras prácticas de fortalecer las estructuras de los municipios y sus estrategias de desarrollo, de ahí que la presente investigación tributa al proyecto: Diagnóstico de las cadenas productivas de los territorios como herramienta básica para la gestión pública en el DL. Resultados de estudios anteriores: Diagnóstico prospectivo estratégico del municipio de Gibara (2017), demostraron la existencia de aglomeraciones productivas como base para la conformación de SPL y posibles CP en los municipios de la provincia de Holguín, se pudo apreciar además la existencia de potencialidades para fomentar el desarrollo de sectores como la agricultura que se reconoce como actividad económica fundamental en 12 de los 14 municipios de la provincia, pero las relaciones de articulación entre los productores y la industria son insuficientes, así como el aprovechamiento de las potencialidades de producción que permita el uso eficiente de las capacidades instaladas en las industrias, lo cual se manifiesta en el municipio Gibara el cual es el municipio objeto de la presente investigación.

En un acercamiento al municipio Gibara, la aplicación de métodos empíricos como la observación, entrevista a directivos y trabajadores de las empresas, cooperativas y pobladores de los asentamientos permitió la identificación de las siguientes problemáticas:

- Prima el enfoque sectorial en el proceso DL, no considerando en la estrategia con que cuenta el enfoque de desarrollo, desde el fortalecimiento de los SPL como vía para la transformación productiva del territorio.
- El municipio tiene una fuerte vocación agropecuaria, sin embargo de un potencial de 12 proyectos de DL solo 3 están asociados a esta actividad o productiva en general.

seguridad alimentaria, aprovechar el potencial exportador, incrementar la sustitución eficiente de las importaciones y generar empleos e ingresos, particularmente en la población rural.

- Insuficiencias en los mecanismos de coordinación entre los diferentes actores que favorezca la creación de CP alrededor de la actividad económica fundamental, así como en la actividad de contratación que favorezcan la articulación entre empresas o actividades dentro y fuera del territorio.
- No existencia de un plan de comunicación de la estrategia de desarrollo municipal y su significado para los actores y los pobladores.

La situación descrita permite plantear como **problema profesional a solucionar**: ¿cómo favorecer el aprovechamiento de las potencialidades del municipio a partir de la aplicación del enfoque de SPL?

Planteando como **objeto de la investigación** el proceso de conformación de los SPL.

Delimitando como **objetivo general de la investigación**: diagnosticar la situación del SPL agropecuario en el municipio Gibara para favorezca la identificación de CP como base para el diseño e implementación de proyectos de DL que atenúen o eliminen las brechas en las relaciones de articulación entre los actores.

Planteándose como **objetivos específicos**:

1. Confeccionar el marco teórico referencial de la investigación a través de la consulta de la literatura nacional e internacional actualizada, alrededor del objeto de estudio y su campo de acción.
2. Diagnosticar la situación actual del SPL agropecuario en el municipio Gibara.
3. Identificar a partir del diagnóstico del sector, las cadenas productivas a desarrollar que contribuyan a la conformación del SPL agropecuario en el municipio Gibara.

Como **campo de acción**: el proceso de conformación del SPL agropecuario en el municipio Gibara.

Teniendo como **idea a defender** que el diagnóstico del SPL agropecuario de municipio Gibara favorecerá la identificación de los factores que frenan el desarrollo del sistema estudiado, la determinación de su situación estratégica interna y externa y las CP que conforman el SPL objeto de estudio en el municipio Gibara.

Ello se constituye en base para la propuesta de proyectos de DL y el logro de la eficiencia en las relaciones de articulación entre sus eslabones en la conformación

del SPL agropecuario del municipio Gibara, lo que puede contribuir a una acertada orientación de las estrategias del territorio hacia el futuro que se quiere alcanzar.

El **aporte práctico** de la investigación está sustentado en la identificación de las CP para la conformación del SPL agropecuario.

En el desarrollo de la investigación se utilizó como método general de investigación el dialéctico materialista y como sistema de métodos:

Métodos del nivel Teórico:

Análisis crítico de las fuentes: para, a partir del estudio de la literatura nacional e internacional construir el marco teórico referencial acerca del objeto y campo de investigación.

Histórico-Lógico: para establecer las principales tendencias de la evolución histórica y comportamiento de los SPL.

Análisis-Síntesis: con el fin de descomponer el sistema objeto de estudio en sus elementos generales y de ahí extraer los aspectos esenciales que caracterizan los SPL y arribar a conclusiones generales en la investigación.

La inducción-deducción: para la realización de un análisis exploratorio de los elementos que componen el SPL e identificar aquellas CP y proyectos que llenen las brechas en las relaciones de articulación.

Métodos del nivel empírico:

Relacionados con la búsqueda y procesamiento de la información, entre ellos: la revisión de documentos, la observación directa participante o no, las entrevistas, el criterio de especialistas y los talleres grupales.

Métodos estadísticos – matemáticos y herramientas informáticas para la construcción de bases de datos y procesamiento de la información recopilada entre ellos el Microsoft EXCEL.

El informe escrito se estructura en introducción, dos capítulos: en el primero se abordarán los elementos teóricos- conceptuales e históricos acerca del objeto y el campo de investigación y en el segundo capítulo se plantean los resultados de la investigación; así como las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y los anexos que se incluyen para la presentación y comprensión de los resultados.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como propósito la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, a partir de la revisión de los fundamentos históricos y teóricos que rigen el proceso de conformación de los sistemas productivos locales (SPL), como factor del proceso de desarrollo local (DL), y base para la identificación y conformación de cadenas productivas (CP).

1.1 Los Sistemas Productivos Locales, evolución y definición

El concepto de SPL está estrechamente relacionado con el nuevo modelo de desarrollo económico basado en el paradigma de desarrollo local sustentable, que comienza a desarrollarse como consecuencia de la crisis del modelo de producción en serie (Fordista) como forma de producción y organización empresarial basado en la gran empresa, adquiriendo en el nuevo modelo un mayor protagonismo las características y potencialidades de un territorio determinado con base en sus valores territoriales, de identidad, diversidad y flexibilidad, etc. Lo que ha conducido a que las estrategias de desarrollo territorial se sustenten en estrategias basadas en el aprovechamiento de los recursos endógenos.

El estudio de los SPL como corriente teórica, tuvo su precedente en la obra de Alfred Marshall (1842-1924), quien al estudiar la organización y localización de la actividad industrial en el espacio, realizó la propuesta de establecer como unidad de estudio del desarrollo económico una entidad de base territorial, denominada distrito industrial considerado como aglomeraciones de empresas que se dedican de conjunto a la producción y comercialización de un bien o servicio, aglomeración en la cual existen empresas dedicadas a todas las etapas de elaboración del producto: proveedores de materias primas, productores, transformadores, comerciantes, etc.

Por lo que Marshall pone en evidencia que el desarrollo industrial no puede reducirse únicamente a la capacidad empresarial, sino que la organización industrial existente en un territorio adquiere un valor significativo, lo que ha provocado que la teoría de los SPL se le haya denominado Teoría Territorial de la Cooperación, en la que las

redes⁵ se ven como una alternativa al mercado, menos costosa en términos de identificación, acceso e intercambio de bienes, servicios o conocimientos entre empresas debido a que la pertenencia a un mismo espacio en el que existe una cierta homogeneidad cultural, idiomática e institucional y en el que los intercambios se convierten en algo habitual, generando un clima de confianza y entendimiento que ayuda a reducir los comportamientos inadecuados entre los actores Jáuregui, (2012). La teoría de los SPL con frecuencia se ha asociado a la dinámica del capitalismo contemporáneo, pero estos existen al menos desde el siglo XIX y tienen su base teórica en los trabajos escritos por Marshall en particular en su libro *Principles of Economics* publicado por vez primera en 1890, La teoría de la localización de W. Christaller (1935), La teoría de los polos industriales de Perroux (1955), La teoría de los encadenamientos hacia adelante y hacia atrás de Hirschman (1981) y autores soviéticos que permiten determinar que un sistema productivo es un sistema complejo históricamente constituido y organizado bajo una dinámica económica conjunta.

A lo largo del siglo XX este fenómeno se mantuvo presente, aunque casi siempre muy poco visible debido al dominio de la gran empresa industrial, y es con la crisis del fordismo en el último cuarto de ese siglo cuando comienza a verse con mayor frecuencia; por cuanto la reestructuración productiva que provocó esa crisis trajo consigo importantes cambios en la organización industrial, que colocaron en primer plano a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), por su flexibilidad productiva y formas de organización; y aunque las grandes firmas no perdieron su poder ni su dominio, tuvieron que adaptarse a los cambios. Es en esta etapa que se emprendieron fuertes procesos de relocalización industrial, conduciendo a la creación de nuevos SPL y a la transformación de los ya existentes. Provocando que recobraran la importancia que habían tenido en las primeras fases del capitalismo, lo que contribuyó a la relocalización industrial y la flexibilidad productiva, dotando a las

⁵ Las redes se constituyen en parte importante del funcionamiento del SPL y se refiere a las relaciones de cooperación que se generan a partir de dos o más actores, por lo que donde hay cooperación de forma repetida existe una red.

Pymes de una mayor capacidad tecnológica para sustentar la diversificación de la producción. Ello refleja una fortaleza real derivada de la competitividad lograda por las redes de Pymes innovadoras bajo patrones de cooperación y competencia, lo cual no significa que disputaran a la gran empresa su poder, pero fue irrefutable que se vio mermado tal poder ante el cambio del paradigma productivo. Otras formas de relativizar el éxito obtenido por los SPL ha sido el planteamiento de que sólo se ha logrado en la medida en que la gran empresa se recuperaba de la crisis, o bien que sólo ha funcionado en ciertos sectores o bajo condiciones de explotación familiar y salarios reducidos. Sin embargo, lejos de disminuir la fortaleza de los SPL se ha incrementado con el tiempo, y son ya numerosos los lugares donde existen, con diferentes modalidades (Kuri Gaytán, 2006).

1.1.1 Acercamiento al concepto de SPL. Definición para las condiciones de la economía cubana

En investigaciones realizadas y en su tesis doctoral Madruga Torres, 2015 realiza una profunda revisión de la literatura nacional e internacional sobre los SPL en las que se aprecian diversos aportes para identificar y diagnosticar sistemas productivos locales, destacan (Marshall (1890); Hirschman (1958); Bagnasco (1977); Brusco (1982); Pyke, Becattini y Segenberger (1990); Boisier (1997); Porter (1998 y 2003); Fukuyama (1995); Cassiolato y Szapiro (2002); European Commission (2002); Rosenfeld (2002); Caravaca, et al (2003); Negrín (2004); Andersson, Schawaag-Seger, Sorvik y Hansson (2004); Becattini (1987, 1992, 2006) y González Fontes (2011) entre otros; aportes teóricos que se consideran significativos y que aportan instrumentos para su identificación; sin embargo, en ninguno se aprecia cómo identificar los vacíos que se dan en las relaciones de articulación intra e intersectoriales Madruga, (2011), la que destaca como resultado del análisis que a pesar de sus aportaciones al pensamiento teórico, el instrumental sobre el que se sustentan fueron concebidas para economías que funcionan bajo la lógica del mercado, de ahí que aplicarlos acríticamente pudiera no aportar los resultados esperados en las condiciones cubanas.

Además profundiza en estudios realizados por autores cubanos que se orientan al intento de adaptar dichas metodologías al contexto nacional; Monreal, (2002);

Negrín, (2004); Marquetti, (2006); González, (2011), y concluye que las mismas presentan carencia metodológica de los autores analizados, al no aportar vías para la identificación de las causas que generan los vacíos en las relaciones de articulación y que pueden frenar el DL.

Tal es el caso de Naclerio (2008) se refiere a los SPL "... como empresas asociadas y localizadas en un territorio, que se asocian en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, que pueden ser del mismo sector o de una cadena de valor". Y agrega que "La idea fuerza detrás de los SPL es que la construcción de capacidades productivas no depende del desempeño aislado de cada uno de sus actores" (Naclerio, 2008, pp. 2, 3).

Por otra parte Rendón y Forero plantean que "...pueden definirse como estructuras o modos de organización empresariales orientados a la producción y comercialización de un determinado bien o servicio. Pero estas estructuras encierran una complejidad que es difícil de lograr en una definición corta, dado el vínculo que estos deben tener con el territorio que los sustenta." (Rendón Acevedo & Forero Muñoz, 2014, p. 77).

Kirat y Lung (1998) se refieren al SPL como "sistema de innovación territorializado" requiere entonces de una fuerte organización y estructuración en redes de instituciones públicas o privadas y de carácter formal e informal. A este tejido se le ha llamado "densidad institucional" y se puede definir como la combinación de factores que incluyen una sinergia entre dichas instituciones, una representación colectiva y un proyecto industrial común, así como normas y valores culturales también comunes; como se aprecia no aporta cómo identificar esas relaciones de articulación y la existencia de vacíos o brechas en estas que puedan estar frenando su desarrollo y consolidación.

Las diferentes aportaciones científicas de los autores nacionales e internacionales, le permitieron a Madruga Torres (2011, 2014, 2015), marcar una pauta para concebir el concepto de los SPL para el caso cubano, a partir del reconocimiento de las características de los procesos naturales de obtención de valor los que son válidos para cualquier tipo de sistema económico. En este ámbito se defiende el criterio de que los SPL en Cuba, están definidos por: 1) la dimensión territorial; 2) la diversidad

de actividades y actores interrelacionados; 3) la innovación; 4) el conocimiento tácito y 5) la coordinación del sistema (Madruga Torres, 2014).

Esas características unidas a la identificación de un conjunto de insuficiencias teórico-metodológicas (Madruga, Torres y González Fontes, 2011) en la práctica del DL en Cuba en general y de los SPL en particular le permitieron un acercamiento hacia la definición de SPL para el caso cubano a partir de las variables consideradas por estos autores y asume como concepto de SPL: "el espacio de interacción definido por las relaciones entre empresas con funciones específicas en cada fase del proceso de producción con presencia de especialización en las relaciones productivas, que se pueden manifestar mediante la generación de vínculos territoriales entre estas instituciones, existiendo una interacción continua entre la actividad económica, cultural, social y política; presentando una estructura organizativa que dirige las funciones en el espacio definido, donde existe una complementación de funciones entre los diferentes agentes locales orientados a fortalecer la capacidad de conocer, aprender e innovar, convirtiéndolo en un núcleo fundamental de la dinámica de una economía local (Madruga Torres, 2014, p. 7).

La profundidad de la investigación realizada por Madruga Torres, (2015) durante varios años, la aplicación práctica del instrumento por ella diseñado y la sistematización de los fundamentos teóricos para la construcción del concepto y la presencia de las problemáticas sistematizadas por ella, así como, el papel que en los Documentos aprobados en el VII Congreso del Partido donde se da al territorio y a los procesos de desarrollo territorial gran importancia, se asume para la presente investigación el concepto de SPL construido por la autora antes mencionada.

1.1.2 Sistema Productivo Local Agrícola

Como se aprecia en la literatura los SPL se suelen concebir como un modelo de desarrollo territorial endógeno de manera que muchos de los factores que determinan su formación y desarrollo son controlados por los actores del territorio, sin embargo, en el análisis de la literatura sobre los SPL agrícolas se ha podido apreciar que el tema es ampliamente tratado para el sector industrial en lo fundamental desde el pasado siglo, Rendón Acevedo y Forero Muños, (2014), a partir de lo cual se han aportado un sinnúmero de estudios teóricos y resultados

empíricos sobre la temática; pero cuando se analiza el sector agropecuario contrariamente al peso que este tiene en las localidades tanto de Cuba como en otros países, los estudios teóricos y las evidencias empíricas revelan su amplio uso en países como Italia (Becattini, Brusco y Sforzi), España, Alemania, Francia, Suecia y Reino Unido, países que en las décadas de 1970 y 1980 gran parte de su economía entró en recesión, con fuerte deterioro del empleo y aumento de la incertidumbre, no obstante mostraron una gran capacidad de adaptación al nuevo entorno económico, llegando incluso a lograr fases de crecimiento estables a partir del desarrollo que tenían en los SPL o Distritos Industriales. En América se encuentran distritos y SPL que han impulsado el crecimiento económico en localidades de Estados Unidos (Silicon Valley), México (Jalisco y Guanajuato), Brasil (Sao Paulo y Porto Alegre), etc. Asociados en lo fundamental a la actividad industrial, de igual manera en la actividad agropecuaria los estudios y casos de SPL no son tan abundantes como en el sector industrial, siendo más profusa la información sobre los encadenamientos productivos, en lo fundamental herramientas para su conformación en países de América Latina como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, el Salvador, Guatemala, etc., como estrategia de desarrollo regional y en este mismo sentido abordado por autores como, Domenech (2004), Albuquerque (2004), García y Noguera (2004), Naclerio (2008), Ferrán et.al, (2009), Jáuregui (2012), Vergaray (2013), Rendón y Acevedo (2014) entre otros.

De aquí que no se encuentre una teoría acabada acerca de los SPL agrícolas, aunque sí se reconoce su importancia con base en la teoría de la organización y localización de las actividades económicas en el espacio entre ellas: la teoría de la localización agraria de Johan Von Thünen (1826), reconocido como padre de las teorías de la localización quien se proyecta del espacio rural al espacio urbano hasta la etapa actual en que se aborda el espacio desde una nueva perspectiva, es decir la perspectiva territorial, en la cual se considera el espacio como un factor esencial en la comprensión de los procesos de crecimiento y desarrollo, por tanto se trata entonces de un nuevo planteamiento, no de una nueva teoría, ya que el desarrollo endógeno que es la base en que se sustenta este planteamiento, aún no cuenta con un sistema conceptual, leyes y categorías bien definidas y unificadas.

El sistema productivo local agrario se puede concebir como un conjunto de elementos complejos, organizados, relacionados dinámicamente, articulados, entre sí e interdependientes, para cumplir objetivos comunes; con este enfoque, se ha de observar la agricultura como un fenómeno muy complejo en el cual un gran número de elementos interactúan, organizados en una estructura determinada con la finalidad de producir alimentos y otros productos que el hombre y la sociedad necesitan, por tanto este como unidad, influye y es influenciado por otros sistemas similares locales (vecinos o no), permitiendo un efecto retroalimentador, en mayor o menor grado, con los niveles jerárquicos superiores nacionales, provinciales y municipales e incluso a nivel de Consejo Popular, influencia que se puede considerar multifactorial. Es decir que en una misma estructura y en una misma especie de producción (Carne: vacunos, ovejas, cerdos, etc. Cultivos varios: frutas, viandas, hortalizas y granos) se pueden tener muchos sistemas de producción distintos.

El análisis de la literatura nacional e internacional aporta elementos acerca de la necesidad del estudio de los SPL, pero todos coinciden en su razonamiento a partir del aporte de los distritos industriales y lo adaptan a la actividad agroindustrial observándose una amplia diversidad de criterios recientes bajo diversas acepciones entre ellas agroindustria, agropecuario, agrícola: Jouvé (1978), Vissac (1979), Pengue (2005), Dogliotti (2007), Piñeiro (2008), Echave (2009), por su parte refiere Bocco (2013) y organizaciones como PNUD (2006), ONUDI (2006), SEBRAE (2005), etc. Quienes demuestran que no es un concepto acabado a pesar de la existencia de una amplia literatura en torno a las CP agrícolas y pecuarias, de ahí que en correspondencia con el planteamiento de Madruga (2015), a partir de la identificación con la aplicación de Técnicas de Análisis Regional (TAR) y herramientas empíricas, en que se identifique la agricultura como actividad económica fundamental del territorio o localidad objeto de estudio, por lo que se asume en la presente investigación que el SPL Agrícola para las condiciones de Cuba se refiere a: un conjunto de empresas y formas productivas históricamente constituidas y duraderas localizadas en un mismo territorio, en correspondencia con las condiciones de un espacio determinado y donde se establecen relaciones de articulación entre los

actores y con otros actores locales con el fin de producir productos que satisfagan necesidades.

El SPL Agrícola puede estar constituido a su vez por subsistemas en correspondencia con los subsectores existentes en la estructura económica territorial, entre los que destacan los Sistemas agrícolas, Pecuarios, Silvícolas, Caza, Pesca; compuestos a su vez por CP, cuyo funcionamiento en forma de red organizada posibilita la conformación del sistema en sí.

Por tanto "La complementariedad institucional entre actores tales como organismos públicos de investigación, universidades y empresas, deviene un foco sustancial que motoriza el interés tanto de la academia como de la gestión (Naclerio, 2010, p. 16).

1.1.3 Importancia de los SPL Agrícolas en el proceso de desarrollo local

En la formación de SPL Agrícolas como mecanismo en la gestión del DL, reviste gran relevancia para los territorios, al menos en su fase más incipiente, el enfoque o concepción de encadenamientos productivos a partir de las actividades económicas más importantes para el territorio.

La conformación de SPL Agrícolas en un espacio territorial delimitado tiene un fuerte impacto positivo en la competitividad de las empresas que lo integran y contribuye a mejorar las condiciones económicas y sociales del entorno en el que se desarrolla. En un contexto internacional de creciente competencia y concentración de la demanda, constituyen una forma eficaz de integración en el complejo mercado mundial y un importante elemento de competitividad (Aznar Sánchez, 2011, p. 7).

La dinámica de los SPL en general y el agropecuario en particular se desenvuelve en áreas distinguidas por un sistema sociocultural, íntimamente vinculado al entorno territorial. De esta manera puede ser entendido como un mecanismo obligatorio para el progreso permanente de la localidad que puede ser visualizado en los planos político, económico, científico, tecnológico y cultural, potenciando una serie de recursos y capacidades propias para generar nuevos empleos, así como renovar la estructura socioeconómica territorial así lo afirman autores como Iglesias (2005) y Herrera (2012). La Figura 1 sintetiza el impacto económico de los SPL en los territorios (Anexo 1).

En ese sentido Madruga Torres (2014) señala que los SPL permiten la articulación de las distintas actividades económicas, en función de incrementos productivos de las actividades intermedias y la comercialización del producto final. Esto propicia que los costos por servicios de apoyo sean compartidos y que conjuntamente se alcancen niveles de calidad competitivos tanto para el mercado local como para su posible exportación. Estas ventajas son factibles de replicarse en la producción agrícola, ganadera, forestal y turística de pequeña escala.

En paralelo, estas agrupaciones productivas pueden generar los siguientes impactos y resultados en la economía del territorio:

Aprovechamiento de la experiencia y el saber hacer de las localidades; generan fuentes de empleo; soluciones locales a problemas sociales y económicos que lo sectorial o lo nacional no puede identificar con la suficiente celeridad y ofrecer una respuesta adecuada; contribuyen a crear infraestructura económica y social; les permite sobrepasar el marco estrecho de la economía de subsistencia, que resulta propia de la pequeña producción aislada y familiar; cubrir la necesidad de concentrar la producción para la aplicación de la innovación, creando el espacio para el desarrollo de un nuevo paradigma de la innovación; y permitir el desarrollo del factor institucional que acompañe las exigencias del sistema empresarial (Madruga Torres, 2014, p. 7).

1.1.4 Los Sistemas Productivos Locales y las cadenas productivas

Un componente esencial de los SPL son las CP; para que exista un SPL debe estar presente una intención coordinada de producción y comercialización, y esto implica un trabajo conjunto entre empresas, el cual va desde los primeros tratamientos de una materia prima, hasta la venta del producto final. Cabe destacar que la existencia de una CP no implica necesariamente la existencia de un SPL, pero este no es concebible si dentro de él no se identifican CP. Si se analiza a fondo, se encuentra que las CP se componen de redes, orientadas hacia la producción y puesta en el mercado de un producto” (Forero, 2013) citado por (Rendón Acevedo y Forero Muños, 2014, p. 81).

1.1.4.1 Cadenas productivas, generalidades

El enfoque de CP tiene su origen en la década de los 50 mediante los estudios realizados por los profesores Davis y Goldberg (1957). Donde por primera vez se presenta un estudio que recoge una visión sistémica de la agricultura, en el que se refleja la interconexión entre todos sus procesos para hacer llegar a los consumidores las ofertas de productos de la agricultura. Pero no es hasta la década de los 80 y mayormente en los 90, que se comienza a aplicar este enfoque, desarrollándose de esta forma todo un instrumental de análisis encaminado al fortalecimiento y la adecuada gestión de las CP.

El tema de los eslabones o enlaces fue planteado por primera vez en los trabajos de Hirschman en 1958, quien formuló la idea de los encadenamientos hacia delante (promueven la creación y diversificación de nuevos mercados) y hacia atrás (orientados a fortalecer la producción de materias primas). Para Hirschman, los encadenamientos constituyen una secuencia de decisiones de inversión que tienen lugar durante los procesos de industrialización que caracterizan el desarrollo económico. Tales decisiones tienen la capacidad de movilizar recursos subutilizados que redundan en efectos incrementales sobre la eficiencia y la acumulación de riqueza de los países. La clave de tales encadenamientos, que hacen posible el proceso de industrialización y desarrollo económico, reside fundamentalmente en la capacidad empresarial para articular acuerdos contractuales o contratos de cooperación que facilitan y hacen más eficientes los procesos productivos (Isaza Castro, 2008, p. 11).

La CP es un concepto que proviene de la escuela de planeación estratégica, según esta, 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 CP puede definirse como un conjunto estructurado de procesos que tiene en común un mismo mercado y en el que las características técnico productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en

su conjunto (DNP, 1998 –referenciado en ONUDI, 2004). De esta manera, la CP se puede caracterizar 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” (Isaza Castro, 2008, p. 10).

No es un concepto que esté del todo acabado, al respecto López (2003) define una CP como un sistema conformado por la interacción en armonía entre diversos participantes, directa o indirectamente, en la producción y consumo de productos y servicios, mientras que Lima et al., (2001) mencionan que las CP son conjuntos de actores sociales, como sistemas productivos agropecuarios y agroforestales, proveedores de servicios e insumos, industrias de procesamiento y transformación, distribución y comercialización, además de consumidores finales del producto y subproductos. La Ley 811 de las Organizaciones de Cadenas de la República de Colombia (2003), concibe una cadena como el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final (Simanca, Montoya, & Bernal, 2016, p. 94).

Por otra parte la asociatividad presentada en términos exclusivos de buena voluntad, no es útil para superar individualismos; por el contrario, se requiere de un proceso de aprendizaje donde por medio de proyectos colectivos se puedan percibir los beneficios de la cooperación al respecto los autores Fonseca Ramírez, Quesada Castro, Fontana Coto, y Sánchez Sáenz, (2011); plantean las CP garantizan la unificación de otros sectores de la economía local, lo que propicia las relaciones de cooperación y por ende el desarrollo de las mismas.

Derivado de lo anterior se asume para la presente investigación que las CP es el conjunto de procesos de producción, transformación y comercialización de un bien, esto es, la secuencia de operaciones técnicas necesarias para colocar un producto en el mercado, basada en una cierta división del trabajo entre empresas o eslabones de la cadena, por lo que entre los elementos que constituyen una CP están los eslabones, los segmentos, los flujos y los entornos organizacionales, la Figura 2 se muestra un ejemplo de CP de lácteos en Colombia ver (Anexo 2).

Los eslabones hacen referencia a actores involucrados en las actividades de la cadena; los segmentos son grupos de actores homogéneos dentro de un mismo eslabón; los flujos permiten entender las relaciones entre los eslabones y segmentos, aumentando la comprensión de la cadena y los entornos organizacionales son estructuras diferenciadas, interactuantes y que aportan a la consecución de un objetivo común (Simanca et al., 2016, p. 95).

1.1.4.2 Las cadenas productivas como estrategia para el desarrollo local y vía de fortalecimiento de los SPL

Para el logro del desarrollo desde lo local es de vital importancia la conformación de CP, pues éstas no solo contribuyen al mejoramiento de las fuentes de abasto y la generación de empleo en la localidad, pues también permiten buscar sinergias entre todos los participantes. Algunas de las ventajas de la implantación de CP en los territorios según Clarke Bloomfield (2018) son:

- Mayor y mejor aprovechamiento de las tierras en el caso de la actividad pecuaria
- Mejoramiento y ampliación de los cultivos
- Mejoramiento de la tecnología
- Competitividad e innovación
- Disminución del riesgo, riesgo compartido
- Facilidad en el acceso a los insumos
- Mejorar la calidad y mayor productividad
- Acceso a fuentes de financiamiento
- Acceso a información
- Facilidad al procesador de conseguir volúmenes significativos de materia prima

El estudio de cadena tiene una incidencia directa en el DL ya que al concentrarse en todos los eslabones y no solo en la producción, privilegia los inter-eslabonamientos, que permiten el flujo dinámico de actividades económicas, organizacionales y de poder entre los productores, ayuda a identificar cuáles son las actividades que están sujetas a crecientes ganancias y cuáles no, apoyando la formulación de políticas apropiadas y el establecimiento de vínculos institucionales al permitir la identificación de potencialidades y limitaciones locales, identificación de demandas locales codificadas, facilitar la información necesaria para lograr compromisos sociales e

institucionales que logren obtener financiamiento para acciones y favorecer las relaciones entre actores en el nivel municipal. Finalmente, permite hacer las elecciones necesarias para impulsar determinados eslabones a generar mayores ganancias y facilitar el diálogo, entre productores, industriales, comercializadores y exportadores para definir cómo hacer competitivo el producto a lo largo de todo el proceso, adaptándose a las tendencias cambiantes del mercado. De acuerdo con ONUDI (2012), las actividades necesarias para obtener los productos desde su concepción se ilustran mediante las diferentes fases que van desde la producción hasta la entrega del producto a los consumidores finales (Madruga Torres, Rojas Riverón, Clarke Bloomfield, & Sarmiento Rodríguez, 2015, p. 7).

Todo lo anterior deviene en gran importancia para el DL pues lo que se pretende con este, es llevar a cabo una política que restituya el tejido local, en la cual los proyectos se apoyen y se relacionen unos con otros de forma solidaria, donde puedan regularse los equilibrios y se lleve a cabo una armonía de empleo y la vida social y cultural de la comunidad. Se trata entonces de crear un clima social, financiero, político, físico y medioambiental que favorezca la promoción de actividades económicas locales mediante la detección y fomentos de creadores de empresas, ayudas al desarrollo de las pymes con futuro, acciones a favor de las relaciones interempresariales, promoción tecnológica. En la Figura 3 se observan los Beneficios del DL (Anexo 3).

Del análisis de las experiencias internacionales recientes, y los resultados de algunas políticas aplicadas anteriormente por la revolución cubana, puede considerarse que el desarrollo de CP, hoy resulta imprescindible para dar respuesta a los retos que impone la actualización del Modelo Económico y Social cubano de desarrollo Socialista ya que el Desarrollo de CP agropecuarias con alcance local permite identificar qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos y las estrategias, determinar los responsables de cada actividad y definir el aporte de recursos financieros y humanos que deberá asumir cada una de las partes, así como la participación activa de los actores de la CP durante su puesta en marcha. La referencia a lo local que interesa significar es el municipio como unidad político-administrativa, donde se ubican estructuras de gobierno, productivas y de servicios y

que a su vez, está conformado territorialmente por Consejos Populares, Circunscripciones y asentamientos poblacionales, urbanos, semiurbanos y rurales (Hernández et al., 2014).

Al respecto investigadores como Villatorio Recinos y Castañedo Acevedo, (2014), señalan que el desarrollo de CP propone transformar los modelos de producción, en donde se pueda hacer más eficiente la producción agrícola, darle un mayor valor agregado y además, integrar a la población rural al sistema económico.

Según Antúnez Saiz y Ferrer (2015) un programa de desarrollo de CP puede constituir el vector sectorial de una política nacional para la productividad y competitividad que promueve el espacio de diálogo y concertación entre los actores y entidades, para el diseño y puesta en marcha de acciones que contribuyan a mejorar la productividad y competitividad de las empresas que forman parte de las cadenas, identificando los principales obstáculos que se presentan, tanto para competir en los mercados internos, externos, así como para gestionar soluciones de manera conjunta.

Basado en los criterios de los autores anteriores se pueden identificar un conjunto de elementos a tener en cuenta para garantizar una adecuada aplicación de las políticas públicas para el desarrollo de CP:

- Estudio y priorización de formas de articulación productiva de interés nacional en correspondencia con estudios prospectivos.
- Definición de estrategias de desarrollo para las cadenas seleccionadas.
- Política general de apoyo estatal e institucional al desarrollo de las formas de articulación productiva y formas de propiedad.
- Política de desarrollo de recursos humanos y personal de facilitación de procesos de articulación.
- Política de aprovisionamiento y creación de redes y cadenas de suministro.
- Política de desarrollo de infraestructura.
- Política de innovación tecnológica, asimilación y difusión de tecnologías.
- Política de comercialización (mercado doméstico y global) y regulaciones correspondientes.
- Política de incentivos (fiscales, laborales y arancelarios, etc.)

- Política de promoción e incentivación de los productores primarios.
- Política de desarrollo de la competitividad y criterios de evaluación del desempeño de carácter internacional.
- Política inversionista. (Inversión estatal, empresarial, privada, Inversión extranjera directa)
- Políticas sectoriales (definición de la forma de dirección vertical y horizontal: relaciones organismos ramales/territoriales y formas de articulación)
- Política social. (Articulación del desarrollo social de la ciudadanía correspondiente a esta forma de articulación y las políticas sociales del país).
- Política ambiental y de calidad.

La aplicación de las CP trae beneficios tanto al desarrollo del sector estatal como el privado; se genera mayor cantidad de empleos, alianzas estatales en búsqueda de objetivos comunes, apoyo financiero, técnico y de mercado; lo que implica mayor bienestar social y eficiencia económica al hacer énfasis en sectores menos privilegiados.

Con base en los aspectos mencionados, los SPL y CP pueden establecerse y fortalecerse, por lo que ante todo proyecto, y mucho más en el área agropecuaria, su consideración dentro de la planificación estratégica territorial es fundamental y en combinación con prácticas sostenibles, la posibilidad de éxito aumenta.

En general el análisis de las fuentes acerca del objeto y el campo de acción en su devenir histórico, permitieron precisar cómo se ha transformado el proceso de conformación de los SPL y encadenamientos productivos en los territorios y su papel en el DL, lo cual en la actualidad se presenta como un elemento clave para el desarrollo territorial, por lo que su estudio y fomento constituye una alternativa estratégica que puede contribuir significativamente al incremento de la competitividad y el DL del municipio.

1.2 Bases teórico-metodológica del procedimiento para el diagnóstico del SPL

En la literatura consultada se aportan enfoques y análisis acerca de los SPL, sin embargo la existencia de procedimientos para su diagnóstico son escasos y las identificadas se centran en lo fundamental en guías y procedimientos para diagnosticar las CP como eslabón básico de los SPL, como vía para contribuir al

desarrollo de sectores productivos integrados y competitivos a partir del fortalecimiento de las CP, entre ellas: Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA), (2004); Guía de promoción de cadenas de valor; Guía para la elaboración de estudios de cadenas productivas locales; Guía para la elaboración de estudios de cadenas de valor, PADER COSUDE (s/a); Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas RURALTER, (2006).

Por lo que el grupo de proyecto a decidió adecuar a un procedimiento el instrumento elaborado por Madruga Torres, 2015 para el análisis del SPL agropecuario.

El procedimiento constituye un soporte importante y útil para contribuir al desempeño eficaz de los órganos de gobierno en todos los niveles, desde el Delegado de circunscripción, pasando por el Consejo Popular hasta el ejercicio de la Asamblea Municipal del Poder Popular, con el fin de contribuir al desarrollo integral de cada territorio y a la eliminación de las desigualdades territoriales, para que contribuya a elevar su competitividad.

Se trata de un procedimiento sencillo, que articula el desempeño de todos los actores relevantes del sector o actividad económica objeto de análisis y permite responder a las exigencias del desarrollo territorial, brindando vías y métodos para materializar las más diversas acciones.

Su aplicación permite generar resultados de distinta naturaleza:

- En primer lugar, se genera un plan que concreta las intenciones y define las acciones de los actores del sector y del municipio.
- En segundo lugar, promueve la participación de la población y genera un mecanismo de participación permanente que contribuye al impulso y seguimiento del mismo, así como a la continuidad del proceso de desarrollo del o los SPL.
- En tercer lugar, propicia el desarrollo de capacidades de las personas e instituciones durante el proceso, estableciendo una base de confianza y un clima adecuado para el diálogo y la coordinación entre los actores.

El mismo consta de 5 etapas y 6 pasos, las fuentes de información, métodos a emplear para la recopilación de la información y los criterios de verificación. A continuación, se describen las etapas y pasos ya mencionados y teniendo en cuenta el campo de acción definido en la investigación se desarrollan de forma explícita la

etapa 3 por cuanto las etapas 1 y 2 se realizaron en estudios anteriores y son válidos para esta investigación.

1.2.1 Descripción general del procedimiento (Anexo 4)

Etapa 1. Fase preliminar (descriptiva)

Objetivo: Crear las condiciones básicas para desarrollar el diagnóstico de los SPL.

Descripción

Para el diagnóstico es necesario situar en contexto el sistema objeto de estudio para lo cual se partirá de la caracterización del municipio, donde se asienta en sus dimensiones socio-económicas, político-legales y ambientales con el fin de identificar factores que pueden convertirse en ventajas comparativas y competitivas para la localidad.

Fuentes de información: revisión de documentos; bases de datos municipales de la Empresas y Formas Productivas, estudios realizados con anterioridad por la Universidad e informes elaborados por instituciones vinculadas al desarrollo de la localidad y del SPL objeto de estudio.

Herramientas, métodos e instrumentos: revisión de documentos, análisis y síntesis de la información.

Criterios de verificación: municipio caracterizado en sus dimensiones.

Paso 1. Preparación del estudio.

En este paso se recopila la información básica que se necesita para la caracterización del territorio-región y SPL seleccionado para el estudio, constituye la acción inicial en que se fundamenta el procedimiento, de vital importancia para su aplicación, pues permite familiarizarse con el territorio en cuestión a partir de:

1. Caracterización del municipio objeto de estudio

En este caso se recabará información sobre la situación geográfica del municipio sus límites territoriales, área que ocupa el municipio, las circunscripciones y Consejos Populares, principales características climáticas y sus implicaciones, recursos naturales disponibles, características ambientales, recursos hídricos, accesibilidad debido a su ubicación geográfica y/o de las vías de comunicación existentes.

2. Actividades económicas fundamentales y principales entidades clasificadas por forma de organización.

3. Base demográfica y mercado de trabajo local

Distribución geográfica de la población (asentamientos), movimientos migratorios y factores determinantes, población económicamente activa por sectores económicos; características y evolución del empleo local, demanda de trabajo local, población desempleada según edad y género; fuentes principales de ingreso, niveles de ingreso medio por actividades económicas.

Etapa 2. Análisis de la situación actual de las Aglomeraciones Productivas Territorial (analítica)

Objetivo: caracterizar la aglomeración productiva del municipio en su composición y estructura sectorial al inicio de la experiencia.

Descripción

La selección de las aglomeraciones más significativas para el municipio objeto de estudio que constituyen en insumo importante para el siguiente paso y etapa por lo que el análisis de la especialización permitirá determinar las actividades económicas más importante para el municipio y aquellas que del municipio son importantes para la provincia, así como aquellos sectores que son de rápido (SRC) o lento crecimiento (SLC) y si son competitivos o no, ello posibilitará la identificación de aquellas actividades que puedan ser germen de una AP y de ésta, determinar mediante trabajo en grupo a partir de la actividad fundamental qué SPL se va a diagnosticar.

Fuentes de información: Anuarios Estadísticos (datos de la variable a estudiar), informes de la economía del territorio.

Herramientas, métodos e instrumentos: entrevistas, Técnicas de Análisis Regional (TAR), trabajo en grupo.

Criterios de verificación: actividades económicas fundamentales, especialización en SRC o SLC y competitividad de los sectores de la estructura económica municipal, AP y SPL a estudiar.

Paso 2. Análisis de la estructura económica territorial.

Las técnicas de análisis regional (TAR) constituyen un valioso instrumento de trabajo para la planificación territorial, contribuyen a que este dé respuestas en relación al dinamismo, a la estructura y otras interrogantes en relación con la región, no

obstante, es criterio del grupo técnico la profundidad del análisis a realizar pudiéndose apoyar en la bibliografía básica sobre el tema.

Esta técnica posibilita y permite detectar cuáles son las actividades fundamentales para el territorio, considerando tanto las que tienen un peso importante en su estructura, como aquellas que, aunque no lo tengan son importantes para el nivel jerárquico superior. De esta forma indica las actividades en el municipio (como un primer criterio) sobre las que se puede fomentar un sistema productivo local González, (2005) y Madruga, (2012).

Para dar respuesta a esta interrogante se parte del cálculo de la especialización regional, la cual se puede considerar desde dos puntos de vista: especialización interna y especialización externa, es necesario complementarlas ya que la especialización interna indica las actividades que son importantes para el municipio, pero la externa señala aquellas actividades que, ubicadas en el municipio, son importantes para la provincia.

Una vez analizada la estructura económica del territorio objeto de análisis es preciso determinar los componentes que desde el punto de vista estructural inciden en la dinámica territorial, por lo cual se determinan los tres factores de cambios regionales que distingue la versión más simplificada del Método Diferencial-Estructural (MDE):

- Variación o efecto total (R o ET): se expresa en la magnitud que se hubiese alcanzado en el municipio si hubiese tenido el mismo ritmo de crecimiento de la provincia.
- Variación o efecto adicional o estructural (P o EE): se obtiene como resultado de la composición estructural del territorio, se calcula considerando la diferencia entre la estructura del territorio con el crecimiento de la tasa global. Puede ser positiva o negativa. En el primer caso indica que el territorio se especializa en sectores de rápido crecimiento a nivel provincial y en caso negativo significa que se especializa en sectores de lento crecimiento.
- Variación o efecto diferencial (D o ED): expresa la tasa de crecimiento de determinados sectores, siendo mayor o menor en el municipio que la media provincial, mide la competitividad territorial.

El cálculo de la variación diferencial les especifica a los actores-decisores una vez identificados los problemas de competitividad de la estructura económica, cuál o cuáles actividades concretas deben atender primero y no se pierden en el conjunto total de actividades del territorio, por lo que se selecciona a partir de la actividad económica fundamental cuál SPL se va a estudiar.

Etapa 3. Diagnóstico del SPL que más condiciones tiene para ser estudiado (analítica)

Objetivo: ejecución del diagnóstico para identificar los vacíos relacionales existentes y proyectos a ejecutar para desarrollar el SPL.

Descripción

A partir del paso anterior en el que se identifica la actividad económica fundamental en la estructura económica territorial, se realizará el diagnóstico del SPL seleccionado teniendo en cuenta la caracterización del sector o subsectores que permitirá la identificación de las CP presentes por sector o subsectores, los resultados de este análisis permitirán posteriormente la identificación de las brechas o vacíos en las relaciones de articulación entre los eslabones de la cadena y sus causas para a partir de ello proponer proyectos de DL que permitan cerrar estos vacíos y la conformación institucionalizada del SPL.

Fuentes de información: resultados de la etapa anterior, entrevistas, Anuarios Estadísticos e informaciones que aporta la Oficina Nacional de Estadística e Informes (ONEi), Informes de la economía territorial, estudios anteriores, etc.

Herramientas, métodos e instrumentos: análisis de los datos y la información recopilada, Hoja de cálculo Microsoft Excel, MEFI y MEFÉ para resumir la situación estratégica del sistema.

Criterios de verificación: situación actual del SPL y las principales fortalezas, debilidades y cadenas productivas identificadas. Identificados los vacíos relacionales y sus causas y propuesta de proyectos de DL de ser necesario o ajuste de los existentes.

Paso 3. Caracterización del sector seleccionado, subsectores y empresas que componen el SPL objeto de estudio y factores que limitan su desempeño.

En este paso se identificarán las diferentes empresas y formas productivas estatales o no del SPL seleccionado teniendo en cuenta:

- Entidades por formas de organización productiva.
- Composición de la producción.
- Situación de la producción año base 2018.
- Estructura de las diferentes producciones.
- Análisis del entorno y del sistema institucional. (Instituciones de regulación, de apoyo material y financiero, de servicios, de innovación y capacitación).
- Planes y entrega de productos según destino final.
- Caracterización del mercado meta que se propone alcanzar (principales destinos).
- Proporción de las ventas e ingresos totales por tipo de productos.
- Principales productos que sustituyen importaciones o posibles exportaciones.

Valoración general de los problemas con que se enfrentan para el logro de la eficiencia productiva, identificando como resultado de la situación que tiene el SPL identificado los principales problemas que lo afectan y sus principales **fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades** y su situación interna y externa.

Paso 4. Identificación de las cadenas productivas presentes en el SPL estudiado.

A partir del diagnóstico realizado del SPL y del movimiento de los productos hasta el consumidor final se identificará el perfil de las CP que conforman el SPL objeto de estudio y se determinarán los factores que pueden fortalecer el sistema, caracterizando de manera general las mismas, a partir del sector o subsector a que pertenece, características generales y de mercado.

Paso 5. Diagnóstico de la cadena productiva.

Identificadas las CP y mediante la aplicación de métodos teóricos y empíricos se realizará el diagnóstico de la CP, analizando la situación actual de las relaciones entre los eslabones de la cadena y la identificación de los vacíos existentes en las relaciones de articulación entre cada eslabón y sus causas, y proponer de conjunto con los actores proyectos de desarrollo local o Iniciativa Municipal de DL (IMDL) que atenúen o eliminen esos vacíos, así como, los actores y el papel que juegan en el funcionamiento de la CP y el SPL y el sistema de relaciones que de su existencia se

desprende, estableciendo las brechas existentes, para ello se elaborará un resumen que considere:

Identificación de las **debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades** derivadas del análisis y de articulaciones que propician la formación de la red del SPL.

Etapa 4. Diseño, elaboración e implementación de los proyectos de desarrollo local o de la cadena productiva (propositiva)

Objetivo: diseñar, elaborar e implementar en el plan de la economía proyectos de DL para la transformación del SPL.

Descripción

Con la aplicación de toda la experiencia existente en el territorio en la elaboración de proyectos y la aplicación de la nueva metodología existente el Grupo de DL del Consejo de Administración Municipal (CAM) aprobará en principio y presentará a la provincia los proyectos y su asignación a los actores encargados de gestionarlos luego de aprobados e implantados.

Se identificarán los proyectos definidos para cada eslabón y las posibles implicaciones sobre el funcionamiento del SPL. Además se debe incorporar este resultado a la elaboración de un programa que se incluya en la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) para que sea incluido en los elementos a ser gestionados por el CAM y los Consejos Populares en busca de consensos en la materialización de las políticas que se formulen para gestionar el desarrollo del Sistema Productivo que debe elevarse a la Asamblea para su conocimiento y efectos procedentes.

Fuentes de información: informes de visitas y despachos con directores de proyecto; criterios de los pobladores donde está enclavado el SPL estudiado.

Métodos, técnicas y herramientas: visitas, despachos, entrevistas a pobladores.

Criterios de verificación: proyectos de DL, satisfacción de los pobladores con los resultados.

Etapa 5. Implementación, seguimiento y control

Objetivo: analizar el efecto y los impactos que sobre las aglomeraciones territoriales y el territorio tiene el SPL y las acciones implementadas.

Descripción

A partir del análisis de los resultados de la identificación y gestión de las brechas y de las implicaciones que tiene sobre el funcionamiento del Sistema Productivo, se debe elevar al conocimiento de la Asamblea los resultados que de este proceso se deriven. Incorporar este resultado en un plan de acción que permita eliminar las insuficiencias que se presenten o perfeccionar las ya existentes que se incluya en la estrategia comunicacional elaborada e incluido en los elementos a ser gestionados por los Consejos Populares en busca del consenso con las políticas que se utilizan para gestionar el desarrollo del Sistema Productivo.

Paso 6. Análisis del nivel alcanzado por el SPL.

Del grupo de Desarrollo Local

Dar seguimiento administrativo a la gestión de las CP y los proyectos buscando que los mismos tengan los efectos para los que fueron diseñados en busca de la transformación del SPL y de la estructura económica municipal a través de visitas integrales a los proyectos, seguimiento mediante análisis periódicos de la ejecución del proyecto que permita eliminar las causas de las insuficiencias que se presenten durante su avance; rendiciones de cuentas de los directores de proyecto, etc.

En un período que determine el grupo (se sugieren los años aprobados para la implementación del Plan de la Nación hasta el 2030) en coordinación con la universidad aplicar el procedimiento y plantear las acciones necesarias.

De los Consejos Populares implicados

Análisis de los resultados de los proyectos definidos y de las implicaciones que tiene sobre el funcionamiento del Sistema Productivo en busca de consenso.

Incorporar este resultado en un plan de acciones, que se incluya también en la estrategia comunicacional de la EDM e incluido en los elementos a ser gestionados por los Consejos Populares y elevar sus implicaciones a la Asamblea para su conocimiento y efectos pertinentes.

De la universidad

A partir de la valoración en un período determinado del nivel alcanzado por el SPL, realizar estudios sobre el nivel de calidad de vida alcanzado por la población

asentada en el SPL estudiado, realizar estudios de su impacto en el proceso de DL, reevaluar la situación del sistema.

Fuentes de información: cuestionarios, entrevistas, estudios de impacto, informes de la economía, estudios de centros de investigación y de la universidad.

Métodos, técnicas y herramientas: análisis de impacto en el DL y en la calidad de vida de la población.

Criterios de verificación: institucionalización del SPL, nivel de satisfacción de la población, rubros exportables o de sustitución de importaciones derivados del funcionamiento del SPL.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DEL SPL AGROPECUARIO DEL MUNICIPIO

GIBARA

El propósito de este capítulo es que basado en el análisis de los fundamentos teóricos, históricos y metodológicos que sustentan la investigación, exponer los elementos teóricos del procedimiento empleado para dar solución al problema identificado y cumplimiento al objetivo planteado.

Para la realización del diagnóstico del SPL se tomó como base el planteamiento teórico del procedimiento elaborado por el grupo de proyecto, el que sirvió de base para orientar la presente investigación, aunque se presentaron insuficiencias en la cantidad y calidad de la información obtenida, lo cual no frenó el desarrollo de la investigación, por cuanto el diagnóstico de los SPL requiere un análisis de la información estadística disponible en fuentes oficiales para el análisis exploratorio, utilizando indicadores económicos e información estadística en las unidades productivas, empleo, producción y otras variables en este caso agrícolas relevantes para el análisis.

Se hará la caracterización del municipio para ubicar en contexto los resultados alcanzados en trabajos anteriores; (Mayán 2017, Arias y Escalona 2017, Aguilar y Aguilera 2018), se realizó un diagnóstico en profundidad del mismo.

2.1. Caracterización del municipio Gibara

El municipio Gibara fue fundado el 16 de Enero de 1817, y desde 1975 es la cabecera del municipio del mismo nombre, cuenta con una extensión territorial de 618.82 Km², con 37 Km de costa. Se encuentra ubicado geográficamente en la porción Noroeste de la Provincia Holguín entre las coordenadas 57° Latitud Norte y 80° Longitud Oeste, limita al Norte con el Océano Atlántico, al Sur con el Municipio de Holguín, al Este con el de Rafael Freyre, al Oeste con la provincia de Las Tunas y Municipio Calixto García (Anexo5).

Su principal accidente costero es La Bahía de Gibara. Su red hidrográfica es de baja intensidad y sus ríos principales son Cacoyogüín, Gibara y Mano, posee 2 Presas y 33 micropresas.

Su población total alcanza los 72 056 habitantes, de ellos 36977 son de sexo masculino y 36079 femenino, con una densidad poblacional de 114 hab/Km².

El sistema de asentamientos poblacionales del municipio está formado por un total de 122 asentamientos, de ellos 5 son urbanos: Gibara, Velasco, Uñas, Bocas, Floro Pérez y 117 rurales. Lo estructuran 10 Consejos Populares 7 mixtos (Gibara 1 y 2, Velasco 1 y 2, Floro Pérez, Bocas y Uñas) y 3 rurales (Cañada de Melones, Arroyo Seco y Caletones). Cuenta además con 103 circunscripciones de ellas 37 urbanas, 7 semiurbanas y 59 rurales.

Gibara como ciudad tiene un área total aproximada de 190 ha, con una población de 18 439 habitantes de ellos 8 749 mujeres y 9690 hombres. La ciudad se encuentra estructurada a partir de un área central que incluye el centro comercial y cultural alrededor del cual se localizan las áreas residenciales, las que constituyen el 68,7 % del área total urbana. Las instalaciones de producción se encuentran dispersas sin conformar zonas. Posee un centro histórico con grandes valores arquitectónicos y urbanísticos, razón por la cual fue declarada Monumento Nacional y en el cual se celebra cada año el Festival de Cine, antes llamado Festival de Cine Pobre de Gibara y que desde el año 2017 paso a llamarse Festival Internacional de Cine de Gibara para atraer un mayor número de concursantes; desarrollándose un extenso programa de actividades culturales, recreativas, a través de proyecciones de filmes producidos en el mundo entero, exposiciones de obras de los más reconocidos ámbitos del país, presentaciones de solistas y grupos musicales que gozan de gran popularidad, así como de la danza, etc.

Sistema Educativo

El sistema educacional está compuesto por 116 centros educacionales, de ellos 28 urbanos y 88 rurales. Del total, 2 son círculos infantiles, 96 primarias, 2 escuelas especiales, 4 secundarias básicas, 2 preuniversitarios, 2 politécnico, 2 de adulto, 1 centro de exploradores y 1 Palacio de Pioneros. Funcionan 4 centros mixtos: IPUEC–IPA Edilberto Fonseca, ESBU–IPU–ETP José Justo Aguilera, ESBU–IPU–ETP Protesta de Baraguá y ESBU–IPU José Alfredo Jordán. Laboran 2 652 trabajadores (2 503 en las educaciones y 149 en la Dirección Municipal), de ellos 1952 son docentes (73,6 %) y 700 no docentes (635 en los centros y 65 en la Dirección Municipal).

Sistema de Salud

El municipio cuenta con:

- Hospitales: 2; un Hospital Psiquiátrico y un Hospital General.
- Policlínico: 2; uno en Gibara y el otro en Velasco que cuenta con Servicio de hospitalización.
- UMHE: 1
- Dirección Municipal: 1
- Clínica de Salud Mental: 1
- Salas de Rehabilitación: 2 y una extensión en el Consejo Popular de Floro Pérez.
- CMF: 78 de ellos 27 en Gibara y 51 en Velasco.
- Farmacias: 12
- Óptica: 1

El sector tiene un total de 2058 trabajadores, de ellos 1327 son mujeres, Médicos 346, Estomatólogos 93, Enfermeras 353 de las que 265 son Licenciadas en Enfermería, Licenciados en Tecnologías de la Salud 384, y 23 Psicólogos de la Salud.

Los principales servicios Médicos que se prestan son: atención primaria CMF dentro de este también se presta la atención secundaria; pacientes con patologías crónicas psiquiátricas, servicios quirúrgicos, servicios ginecobstetricia y pediatría, servicios rehabilitación, ópticas y optometría, estomatología, asistencia social y adulto mayor, urgencias, hospitalarios y consultas externas, así como servicios de colaboración médica extranjera.

Medio Físico

El clima es tropical semiárido, generalmente seco de escasas precipitaciones, llueve más en invierno que en verano por la influencia de los frentes fríos. La humedad relativa media es de 78 % y la temperatura media anual oscila entre 24 y 30°C la evaporación potencial media es de 1540 mm. Finalmente cabe caracterizar el clima del área como tropical semiárido.

Intensas lluvias: estas se pueden presentar en cualquier época del año y su manifestación más destructiva está asociada a las continuas, persistentes y fuertes

lluvias como los ciclones tropicales, provocando en un intervalo relativamente corto de tiempo áreas de inundación. El peligro está determinado por la cantidad histórica de lluvias intensas para un tiempo de 2 horas, que afecta principalmente las cubiertas de las instalaciones derrumbándolas. El peligro para el municipio de forma general es bajo porque las lluvias históricamente no han sobrepasado (de acuerdo a la red de pluviómetros del territorio) los 150 mm en 2 horas.

La Flora está compuesta mayormente por las especies: uva caleta, salvia marina, guao de costa y cactus. En la zona semimontañosa: árboles maderables (cedro, caoba y jagüeyes). En la llanura: arbustos y guano (no autóctona).

La Fauna de la región la componen mamíferos como: la jutía, la mangosta o hurón, murciélagos y perros jíbaros. Reptiles; el majá de santa maría y las iguanas. Insectos; mosquito y jején. Arácnidos; ciempiés y tarántulas. Aves comunes: el zunzún, la paloma, auras y carairas.

La distribución de las áreas en urbanizadas o no, se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1.

Distribución de las áreas

Distribución	Total (Km²)	%
Superficie urbanizada	28.55	4.61
Superficie no urbanizable	590.27	95.39
Superficie Total	618,82	100

Fuente: Plan General Ordenamiento Territorial Urbano del Municipio Gibara, 2014

El área urbanizada está compuesta por 122 asentamientos: 5 urbanos y 117 rurales.

Urbanizable: no existe área clasificada ya que se cuenta con potencial interno en cada asentamiento para su crecimiento.

- Edificable: 154,7 ha
- No edificable: 55,3 ha

El área no edificable corresponde a zonas con irregularidades en la topografía situadas hacia el oeste del asentamiento así como las cercanas a la costa, por la

peligrosidad en cuanto a penetraciones del mar en épocas de abundantes lluvias o eventos meteorológicos.

Actividades productivas presentes en el territorio

Las actividades fundamentales de la economía del municipio son la rama ligera (Empresa Hilandería "Hinejiro Asanuma"), agroalimentaria (Productora y Distribuidora de Alimentos de Gibara), construcción de maquinarias y equipos (Astilleros Norte Oriental, Astinor), energética (2 parques eólicos), tabaco (5 fábricas) y la producción de materiales de construcción (Empresa constructora del poder popular); estando presentes 6 de las 10 ramas que rigen la política industrial en Cuba reconocidas por el Ministerio de Economía y Planificación. La producción mercantil del municipio representa un 0.85 % de la producción de la provincia lo que indica que la industria está deprimida fundamentalmente por el déficit de materia prima ya que existe capacidad instalada.

El turismo a pesar no ser considerado dentro de la estructura económica territorial ni en la información estadística que aporta la ONEi como una de las actividades productivas fundamentales del municipio es sin dudas un sustento económico esencial para el territorio; las potencialidades que avalaron a Gibara y el territorio aledaño como destino turístico en 2017, fue evaluado en un radio no mayor de 20 km, donde se concentran un conjunto de atractivos unidos a la ciudad. El municipio cuenta con 4 hoteles de categoría Encanto (E), pertenecientes a Compañía Hoteles de la cadena Iberostar: el Hotel Ordoño, el Hotel Plaza Colón, el Arsenita, el Hostal Buena Vista y en construcción el Hotel Bahía del Almirante. Es el único territorio en la provincia con tales características y sus espacios turísticos están representados por:

- Espacio Turismo Urbano
- Espacio Turismo de Naturaleza
- Espacio Turismo Náutico
- Espacio Turismo Rural

Entre los atractivos turísticos con los que cuenta el municipio se distinguen: sus playas, la bahía, sus cuevas y paisajes naturales, la belleza de sus fondos marinos, el casco histórico, las edificaciones, etc. (Anexo 6).

Se encuentran también en el espacio gibareño riquezas socioculturales que forman parte de los atractivos para el turismo, entre los que se encuentran: sitios históricos, arqueológicos, culturales, urbanos y eventos culturales. Además, Gibara cuenta con esenciales vistas como es el mirador natural desde donde se puede observar la ciudad y la bahía.

2.2. Diagnóstico del SPL agropecuario del municipio Gibara

El diagnóstico se centra en el sector de la agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura sin embargo las estrategias de actuación empresarial en un determinado ámbito se ven fuertemente condicionadas por las características del sector en el que operan, por lo que antes de analizar el comportamiento del sector en Gibara es importante tener presente algunos de los rasgos estructurales que identifican hoy el comportamiento del sector.

El sector de la agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura es la segunda en importancia para el municipio y de igual manera desde el municipio para la provincia, identificada mediante el empleo de las técnicas de análisis regional (TAR) en investigaciones anteriores, la misma adquiere tal importancia a partir de la División Político Administrativa realizada en 1975 en que Velasco, antes municipio, pasa a ser un Consejo Popular del municipio Gibara, por lo que Gibara de ser un municipio con una fuerte tradición en la pesca como actividad fundamental, pasa a ser la agrícola la fundamental y desde el 2008 se comienzan a desarrollar inversiones a partir del Programa para el Desarrollo de Gibara como municipio Turístico, dando lugar a su declaración en la Feria de Turismo de 2017 como destino turístico, y aunque en la actualidad los flujos turísticos han ido en aumento no se ha llegado a los resultados esperados a pesar de los atractivos con que cuenta.

Tanto la agricultura como el turismo y las fuentes de energía; fueron identificados entre los sectores estratégicos del Plan de la Nación hasta el 2030 y se enmarcan entre los ejes de desarrollo de la Estrategia de Desarrollo Municipal de Gibara, por ello el grupo de DL del municipio seleccionó el sector de la agricultura para el estudio ya que juega un papel fundamental en el abastecimiento al sector del turismo del municipio; como proveedor de materia prima a otras entidades y en la satisfacción de las necesidades de la población así como, sus posibilidades para la transformación

productiva del municipio y la generación de productos para la sustitución de importaciones e incluso rubros exportables, por lo que se diagnosticará a partir de los subsectores presentes en el municipio

2.2.1 Situación actual del SPL agropecuario

La actividad económico-productiva fundamental del municipio Gibara es la agropecuaria teniendo el mayor peso el Sector Cooperativo estructurado lo cual se muestra en la Tabla 2. La entidad encargada de aunar, orientar y controlar a todo el sector en el municipio es La Empresa Agroindustrial de Granos Gibara situada en la carretera Holguín-Gibara Km 17,5 en el Consejo Popular Floro Pérez. Sus producciones principales son: viandas, granos, hortalizas, frutas, leche y carne de ganado vacuno. Estas actividades productivas se desarrolla fundamentalmente en los Consejos Populares de Velasco I y II, Uñas, Floro Pérez y Arroyo Seco.

La vocación y uso fundamental de los suelos del municipio, desde el punto de vista de su categoría agroproductiva es agrícola donde predomina el uso forestal, cultivos varios y la ganadería a esta actividad se dedican 9238,91 ha. El desarrollo de la ganadería se encuentra en suelos afín con su vocación natural, no obstante las áreas cubiertas por pastos naturales se encuentran en condiciones de secano, así como las instalaciones existentes son rústicas y en muy malas condiciones constructivas.

Según el balance de la tierra realizado por GEOCUBA, la superficie agrícola del municipio es de 29 806.85 ha, de esta superficie se encuentran cultivadas 19 098.87 y sin cultivar el 10707.98 ha (pasto natural y tierras ociosas).

Existen 3 unidades productoras que comercializan directamente con las unidades hoteleras del municipio.

La UEB silvícola de Gibara exporta anualmente 70 tn de carbón que es uno de los principales servicios que presta la misma, así como aserrar la madera a la población. Existen en el territorio un total de 18 minindustria de las cuales 16 se dedican a procesar condimentos, 1 encurtidos y 1 a la producción de pulpas de frutas, una planta de secado de granos, así como una UEB dedicada al procesamiento de carnes para la producción de embutidos con destino principalmente a los mercados turísticos.

Entidades por formas de organización productiva

Las formas productivas en el municipio se agrupan en un total de 76 organizaciones, estando todas las formas reconocidas en la estructura agraria del país, y como se muestra en la Tabla 2 existe un predominio de las CCS y CPA que representan el 63,6% y 22,1% del total; a las CCS están asociados los productores privados del municipio; en general la composición de las formas productivas presentes en Gibara están estructuradas como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2.

Cantidad de formas productivas, áreas y su fuerza de trabajo

ORGANIZACIONES	CANTIDAD	ÁREA TOTAL (ha)	FUERZA DE TRABAJO	HOMBRES	MUJERES
UBPC	8	4383.21	200	160	40
CPA	17	19013.1	340	270	70
CCS	49	3459.4	4600	3400	1200
UEB	2	248.7	120	85	35
TOTAL	76	27104.41	5260	3915	1345

Fuente: Empresa Agroindustrial de Granos Gibara, 2019

Composición de la producción agrícola

La composición de las producciones agrícolas está formada fundamentalmente por los productos que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3.

Composición de las producciones agrícolas

VIANDAS	HORTALIZAS	LEGUMINOSAS	FRUTAS	CÍTRICOS
Boniato	Tomate	F. Negros	Coco	Naranja
Yuca	Cebolla	F. Colorados	Mango	Limón
Ñame	Ajo	F. Carita	Guayaba	Toronja
Malanga	Pimiento	Garbanzo	F. Bomba	
P. Fruta	Calabaza	Soya	Piña	
P. Vianda	Pepino	Maní	Melón	
P. Burro	Col		Mango	

Fuente: Empresa Agroindustrial de Granos Gibara, 2019

Como se aprecia existe una gran diversidad de productos en los cultivos varios; con áreas de cultivos que presentan buenos rendimientos, a pesar de las restricciones agrológicas al predominar los suelos poco productivos en lo fundamental en el consejo popular Gibara I donde la presencia de factores limitantes como la erosión, mal drenaje; así como, insuficiencias en la rehabilitación de suelos y el déficit de sistemas de riego que sólo cubren 4811,2 ha (17,75 %) de la superficie agrícola; todo esto restringe el potencial existente.

La composición de las producciones pecuarias está formada fundamentalmente por los productos que se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4.

Composición de las producciones pecuarias

Carne vacuna	Carne aves	Carne ovina	Pescado	Huevos
Carne porcina	Carne cunícula	Carne caprina	Miel de abeja	Leche

Fuente: Empresa Agroindustrial de Granos Gibara, 2019

El desarrollo de la ganadería de forma general se ve afectado por los factores climatológicos; las producciones de ganado menor son mínimas, y no se aprovecha la ventaja de que son más resistentes a la sequía, sobre todo el caprino. De igual manera se desaprovechan las condiciones idóneas con que cuenta el municipio para el desarrollo de la pesca a pesar de contar con condiciones para ello.

De forma general entre los productos que se producen en el municipio se encuentran:

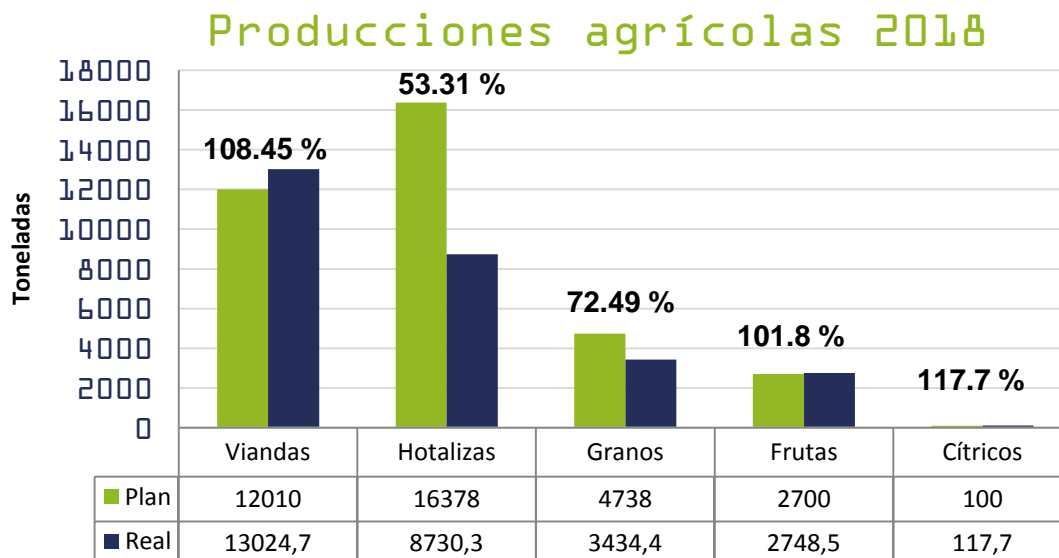
- Granos y cereales
- Tubérculos, raíces y otras viandas
- Hortalizas y otros vegetales en estado natural o procesada
- Frutas naturales y procesadas
- Condimentos frescos o secos
- Flores, posturas de plantas frutales, forestales y ornamentales
- Plantas condimentosas, medicinales frescas o secas
- Semillas botánicas que incluyen plántulas y posturas de hortalizas
- Postura de tabaco

- Caña de azúcar como alimento animal y para guarapera
- Productos no madereros del bosque; guano, palmiche, yaguas, resinas, bambú y semillas
- Madera en bolo, rolliza, aserrada, cuje para tabaco y cobijas, postes vivos, postes y traviesas
- Materia orgánica, humus de lombriz
- Subproductos de cosechas para alimento animal
- Forraje verde o seco
- Aceite de ajonjolí, de maní, de girasol, de palma de corajo y de otras plantas oleaginosas
- Animales vivos de ganado mayor y menor
- Carnes de ganado mayor y menor, en estado natural y procesada
- Cuero fresco, presalado, curtido y natural de ganado mayor y menor
- Huesos y vísceras
- Leche de ganado mayor y menor
- Carbón vegetal
- Leña para combustible
- Animales comerciales de trabajo
- Animales comerciales de ganado mayor en pie o en bandas a la industria cárnica
- Ganado genético
- Pie de cría de aves rústicas y sus huevos

Situación de la producción año base 2018

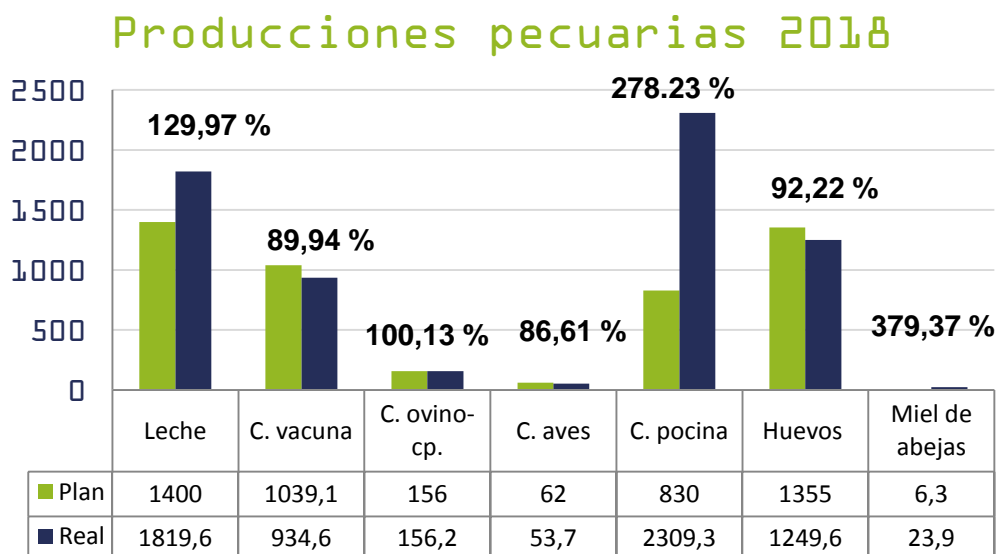
La producción obtenida en el pasado año 2018 en el municipio de acuerdo a las formas productivas en el subsector agrícola fue de 28055.5 tn para un plan de 35926.0 tn cumpliéndose solo al 78,09 %, debido esto principalmente a factores climatológicos, ascendiendo a una producción por habitantes de 389,35 Kg/hab-año. Las producciones de años anteriores se muestran en la Tabla 5 (Anexo 7). En la Gráfica 1 se muestran las producciones para el año 2018. De manera similar las producciones del subsector pecuario de años anteriores se muestran en la Tabla 6 (Anexo 7) y la Gráfica 2 muestra las producciones para el año 2018.

Gráfica 1. Producciones agrícolas en el año 2018



Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la Empresa Agroindustrial de Granos Gibara, 2019

Gráfica 2. Producciones pecuarias en el año 2018



Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la Empresa Agroindustrial de Granos Gibara, 2019

Como se puede apreciar en el año 2018 se muestra un sobre cumplimiento en las producciones pecuarias entre ellas la leche con un 29,97 % y la carne porcina con un

78,23 % sobre cumplimiento; se incumplen las producciones de carne vacuna, de aves, huevos y miel de abeja, ello tuvo como causa: la escasa base alimentaria, tierras ociosas, déficit de sistemas de riego para el alimento animal, etc.

Por otra parte a pesar del reconocimiento del potencia de la actividad pesquera, en el municipio la misma se explota de manera insuficiente, en el territorio existió una cooperativa pesquera la cual fue trasladada al municipio Rafael Freyre Torres, por lo se explota esta actividad de manera furtiva.

Análisis del entorno y del sistema institucional. (Instituciones de regulación, de apoyo material y financiero, de servicios, de innovación y capacitación)

La institución de regulación a nivel de provincia y país es el Ministerio de la Agricultura (MINAG), de apoyo material y financiero; Delegación Municipal de la Agricultura y el Banco de Créditos y Comercio (BANDEC), Grupo Empresarial de Logística Ministerio de la Agricultura (GELMA); de innovación y capacitación la Unidad Estratégica de Investigación y Capacitación de la Agricultura en Holguín (UEICAH) y el Centro Universitario Municipal, además cuentan con un alto potencial científico en la Empresa entre ellos Ingenieros Agrónomos, Veterinarios, Economistas, etc.

Instituciones que son poco aprovechadas por el sector en lo fundamental las orientadas a la innovación y la capacitación debido a la ausencia de relaciones formalizadas entre estas y la falta de visión del papel de la ciencia en los procesos productivos que impliquen la agregación de valor a productos de la actividad agropecuaria, la silvicultura y la pesca y para el desarrollo de la agroindustria como actividad económica que comprende la producción industrial y comercialización de productos agropecuarios, forestales y otros recursos naturales.

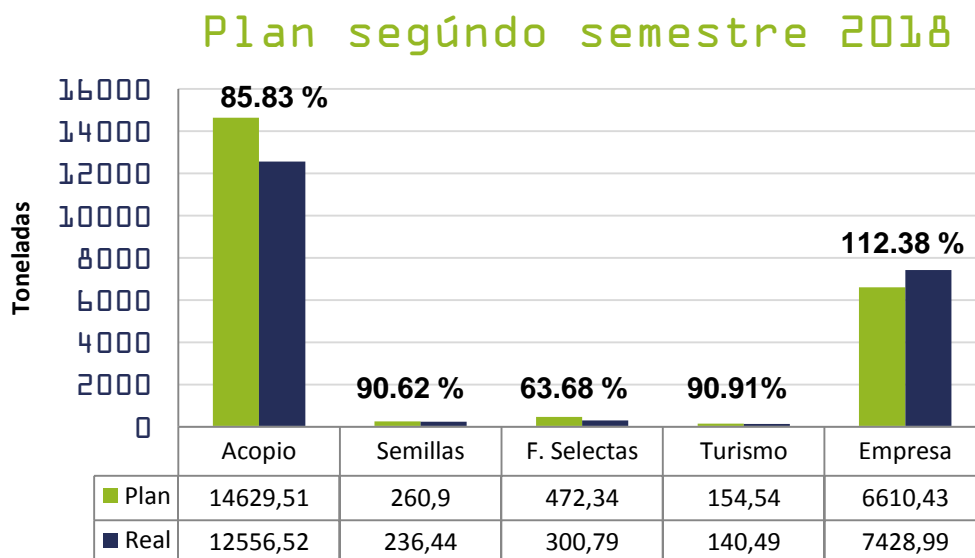
Planes y entrega de productos según destino final

Los planes de producción así como el porcentaje de cumplimiento de los productos agrícolas del municipio en el segundo semestre del año 2018, se muestran en la Gráfica 3, para información más detallada ver Tabla 7 (Anexo 8), en la que se aprecia solo el cumple en la entrega a la empresa, no así a los restantes destinos.

Los planes de entrega de los productos según destino final del sector pecuario solo se planifican para la carne vacuna y la leche de vaca ver Gráfica 4, pues los

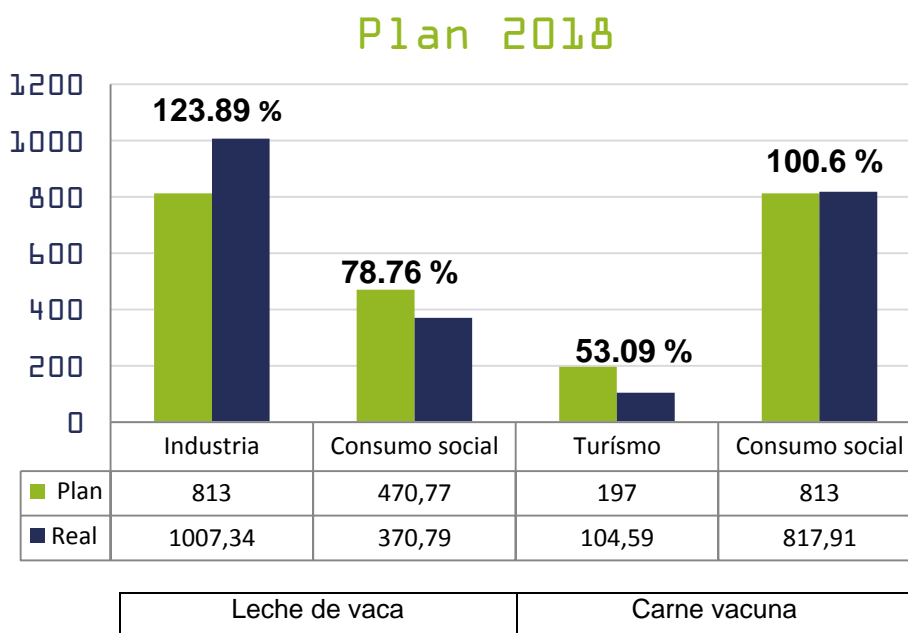
restantes productos son comercializados por las cooperativas directamente con los consumidores o las utilizan para autoconsumo.

Gráfica3. Cumplimiento de los planes de productos agrícolas según destinos



Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la Empresa Agroindustrial Gibara

Gráfica 4. Cumplimiento de los planes de productos pecuarios según destinos



Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la Empresa Agroindustrial Gibara

Como se aprecia en este rubro se muestran sobre cumplimientos de la entrega de leche de vaca a la industria, incumplándose el plan de entrega para el consumo social determinado por los problemas de alimentación del ganado, sin embargo se cumple la entrega de carne para este destino; incumpliendo la entrega al turismo lo que incide de manera negativa en el proceso de sustitución de importaciones.

Mercado meta que se propone alcanzar

Los principales mercados que la empresa desea abastecer de forma regular y segura son: el polo turístico de Guardalavaca, los Mercados agropecuarios del municipio y el municipio cabecera así como las ferias, pues aún las producciones son insuficientes para cubrir estas demandas. Entre sus principales clientes se encuentran: Combinado Lácteo, Combinado Cárnico, Planta Comercializadora y Frutas Selectas; para las cuales la Empresa Agroindustrial tiene un plan de entrega que se encuentra muy por debajo de las demandas actuales para la producción de productos terminados.

Principales productos que sustituyen importaciones o posibles exportaciones

Entre los principales productos que en la actualidad se tienen identificados en la empresa para este fin se encuentran: el maíz, tomate, frijol, carne de res y miel de abeja.

Aunque desde el punto de vista del autor del presente trabajo, se le debe prestar atención a aquellos productos que son demandados por los polos turísticos, pues estos son considerados como productos de exportación o que sustituyen importaciones, a partir de lo cual se realizó una entrevista al Chef del Complejo Turístico de Gibara donde se determinaron las cantidades y variedades de productos que se consumen y que pueden ser producidas en el municipio. Se tuvo en cuenta las temporadas de mayor y menor afluencia de los clientes, así como las cosechas; factores que provocan que la cantidad y variedad de los productos varíe, los datos se muestran en la Tabla 8 (Anexo 9).

2.2.2 Valoración general de los problemas que afectan el SPL agropecuario

Para la determinación y valoración de los principales problemas que afectan al sector agropecuario del municipio se realizaron entrevistas a directivos vinculados con estas actividades, los cuales aportaron las siguientes opiniones:

- Escasa base alimentaria para los animales
- Altas temperaturas y bajas precipitaciones
- Baja natalidad animal
- Indisciplinas laborales
- Fluctuación de la fuerza de trabajo
- Faltan piezas de repuestos para las maquinarias
- Entrada tarde de los informes productivos
- Atraso en la inversión de la Conductora Trasvase
- No se aprovecha el potencial de la pesca

Estos problemas están dados en su mayoría por la situación que enfrenta el país, pues se limita la entrada de recursos al sector tanto financieros como materiales, provocando roturas reiteradas, así como obsolescencia de las maquinarias e instalaciones, lo que retrasa o pospone las inversiones, ocasionando el éxodo de los trabajadores hacia otros sectores mejor remunerados y con mejores condiciones de trabajo, por otra parte la mayor e importantes partes de las actividades productivas del sector se realizan a cielo abierto, lo que provoca dependencia de los factores climatológicos, afectando tanto a los cultivos como a la ganadería.

Además, en visita realizada en marzo de 2019 por el Grupo Provincial de Desarrollo Local al municipio se pudo constatar que persisten insuficiencias que es necesario eliminar, entre estas: desactualización del Plan General de Ordenamiento territorial y Urbano (PGOTU) por lo que hay elementos para la EDM que de este se deben tomar que no están disponibles; cuentan con proyectos de desarrollo local y minindustrias con potencial para aplicar el enfoque de SPL y de CP que no se tienen en cuenta en la EDM la cual está incompleta; falta de capacitación en temas relacionados con SPL, CP elaboración de proyectos (estudios de factibilidad, y de post inversión); potencialidades para el desarrollo territorial no previstas en la cartera de proyectos del municipio o que existen y no se desarrollan; y potencial para conformar varias CP a partir de implementar los proyectos que tienen en cartera relacionados con la producción de alimentos (7); carencias en el sistema de información oficial que permita diagnosticar en su totalidad la situación actual del municipio; a pesar de contar con un especialista que atiende la comunicación en el Gobierno, no cuenta

con una Estrategia de Comunicación alrededor del DL, de lo cual se derivaron un conjunto de acuerdos entre ellos la presente investigación, etc.

2.3 Principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta el SPL

El diagnóstico realizado al SPL escogido permitió identificar las siguientes:

Fortalezas

- Gran número de minindustria
- Trabajadores con experiencias en sus actividades
- Potencial científico en su capital humano
- Aprovechamiento de la silvicultura
- Potencial para el desarrollo del sector
- Número elevado de profesionales
- El municipio se especializa en sectores de rápido crecimiento
- Desarrollo del turismo
- Potencial para la utilización de servicios y recursos de otras industrias
- Sus pobladores

Debilidades

- Áreas con sistemas de riego
- Base alimentaria para los animales
- Fluctuación de la fuerza de trabajo
- Suelos ociosos con condiciones agropecuarias
- Erosión de los suelos
- Capacitación de los productores en los temas sobre SPL y CP
- Aprovechamiento de las potencialidades pesqueras
- Baja natalidad de los animales
- Relaciones de articulación entre productores, industrias y mercados
- Proyectos de DL con enfoque de CP
- Aprovechamiento del potencial científico que posee el territorio
- Competitividad territorial
- Rehabilitación de los suelos

Oportunidades

- Potencial de nuevos productos para la exportación
- Declaración de Gibara como destino turístico de Cuba
- Hermanamiento de Gibara con el municipio Español Prat de Llobregat
- Demanda de productos agropecuarios
- Interés de la alta dirección del país y la provincia en el desarrollo de sectores claves de la economía del municipio (Agricultura, Materiales de la Construcción, Energía Renovable y Turismo)
- Desarrollo de eventos Internacionales en el municipio
- Potencialidades en el territorio para las inversiones

Amenazas

- Situación climatológica
- Atraso en la inversión en la Conductora Trasvase
- Limitaciones de recursos materiales, financieros y técnicos provocados por bloqueo impuesto por los Estados Unidos
- Drenaje y erosión de los suelos
- Situación internacional inestable y agravada
- Iniciativa de los diferentes organismos vinculados al sector para aprovechar sus potencialidades
- Insuficiente información confiable, pertinente y consistente para la realización del diagnóstico
- División político administrativa

Mediante trabajo en grupo con directivos, especialistas y trabajadores de la Empresa Agroindustrial Gibara y de las formas productivas y a partir del diagnóstico realizado, se identificaron los factores clave para el sistema, se ponderaron por su importancia y se clasificaron según su situación en el SPL, lo que permitió la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), cuya conformación y análisis permitió conocer la situación interna y externa del sistema y su posición estratégica, el cual es como sigue las Tablas 9 y 10 respectivamente: (Anexo 10).

El resultado total ponderado de la MEFI fue de 245 lo que expresa un **predominio de las debilidades sobre las fortalezas**; denotando que la situación interna del sistema es desfavorable influyendo en un mayor grado sobre los resultados del sistema. Entre las principales debilidades se destacan: la existencia de pocas áreas con sistemas de riego, escasa base alimentaria para los animales, suelos ociosos con condiciones agropecuarias, bajo aprovechamiento de las potencialidades pesqueras, relaciones de articulación entre productores, industrias y mercados, aunque tiene fortalezas importantes que debe aprovechar para eliminar esas debilidades, entre las que se encuentran: la existencia de gran número de minindustrias, el desarrollo del sector del turismo, el potencial para el desarrollo del sector agropecuario, trabajadores con experiencia en el desarrollo de las actividades agropecuarias y un alto potencial científico en el capital humano del sector.

Desde el punto externo, el resultado total ponderado que arroja la MEFE fue de 267 evidencia un **predominio de las oportunidades sobre las amenazas** lo que significa que el sistema presenta una situación externa favorable, destacando entre las oportunidades más importantes a aprovechar: el potencial de nuevos productos para la exportación, la declaración de Gibara como destino turístico de Cuba, la alta demanda de productos agropecuarios; ello plantea la necesidad de aprovechar las oportunidades con que cuenta, para eliminar o atenuar el efecto de las amenazas entre las que se destacan como las de mayor incidencia: el atraso en la inversión en la conductora Trasvase, las limitaciones de recursos provocado por bloqueo, situación climatológica.

Como resultado de lo anterior se puede concluir que desde el punto estratégico el SPL Agropecuario del municipio Gibara tiene un predominio de las oportunidades desde el punto de vista externo y de las debilidades en lo interno, lo que permite orientar sus estrategias al aprovechamiento de las oportunidades que permitan eliminar sus debilidades y atenuar el efecto que sobre este sistema tienen las amenazas, por lo que se deben formular estrategias de tipo adaptativas que le permita aprovechar al máximo sus oportunidades para eliminar sus debilidades.

2.4 Cadenas productivas agropecuarias con diversos ejes primarios de producción

Las CP no son estructuras que se construyen desde el Estado, ellas existen desde hace mucho tiempo y siempre existirán de manera formal o informal; de ahí que por su contribución al desarrollo desde lo local, y a la elevación de la calidad de vida de la población en el Plan de la Nación hasta el 2030 la agricultura y la ganadería se encuentren entre los sectores estratégicos identificados para el futuro de la nación, por lo que no se pueden considerar como elementos separados del resto de la economía del país, sin embargo en la actualidad no existen políticas públicas que institucionalicen las CP en los territorios, sin embargo la voluntad política del país es que las mismas sean institucionalizadas a partir de identificación, diseño y completamiento de proyectos de DL que cierren las brechas en las relaciones de articulación.

Resultado de las investigaciones realizadas en el municipio Gibara permitieron identificar CP, cuyo estudio posterior se convierte en herramienta de análisis para identificar los principales puntos críticos que frenan la competitividad de un producto, sector o subsector, para luego definir e impulsar estrategias concertadas entre los principales actores involucrados en la misma.

Con la información anterior, unida a datos sobre los Consejo Populares y formas productivas presentes en el municipio estudiado donde el cultivo de cada producto agrario primario es óptimo por razones de, vocación productiva de los suelos se pueden definir oportunidades de inversión en CP, es importante destacar que la mayoría de las cadenas son de base agrícola, y dentro de estos de productos agrícolas alimenticios

Subsector de la agricultura

CP Derivadas de los granos:

1. Cadenas productivas de cultivo del frijol: F. Negros, F. Colorados, F. Carita, Garbanzo, Soya.

Se componen por productos altamente demandados por la población cubana y destinado al mercado local y que con la agregación de valor se puede convertir en un rubro exportable, cada tipo de cultivo se debe analizar como una cadena, de tener

productores, comercialización y mercados diferentes, ya que alguno puede ser destinado a la exportación o sustitución de importaciones y el comportamiento de los eslabones de la cadena es diferente al agregar valor de diversas maneras.

2. Cadena productiva de cultivo y procesamiento del Maíz.

El cultivo de maíz como fuente tradicional de alimento en Cuba, especialmente para la fabricación de tamales, compuestos con otros productos en lo fundamental carnes, ha experimentado una disminución debido al aumento de áreas de cultivo para la siembra y cosecha de hortalizas, frutas y vegetales y condimentos destinados al consumo local y la exportación. Entre sus posibilidades de uso se encuentra la obtención de aceite, almidón, fructuosa, glucosa, dextrosa y productos edulcorantes, así como harina seca y húmeda para diversos consumos, su cosecha y su procesamiento básico se destina básicamente al consumo humano local, como materia prima y como alimento animal.

CP Derivadas de las hortalizas:

3. Cadenas productivas de cultivo y procesamiento de hortalizas: Tomate, Cebolla, Ajo, Pimiento, Calabaza, Pepino, Col.

Se propone la creación de cadenas productivas integradas por el cultivo de cada hortaliza, para su procesamiento industrial y la comercialización tanto de productos frescos como productos procesados de mayor durabilidad en el tiempo y mayor valor agregado. El consumo local es de productos frescos en placitas y mercados agropecuarios estatales (MAE), venta al turismo y a otros municipios y además se pueden convertir en base para la sustitución de importaciones o rubros exportables.

CP Derivadas de las frutas:

4. Cadenas productivas de cultivo y procesamiento frutas: Coco, Mango, Guayaba, F. Bomba, Piña, Melón.

Estas cadenas pretenden dar apoyo a las diferentes formas de producción y pequeños productores y organizaciones de campesinos dedicados al cultivo de frutas; el tipo de proceso dependerá de estudios de mercados específicos que incluyan requerimientos locales e internacionales. Para cada tipo de fruta se desarrollan uno o más procesos en la industria, donde algunos de los procesos

unitarios son básicos y se repiten para productos distintos tanto para frutas como para hortalizas.

La demanda y oferta de estos productos se caracteriza por su consumo en diferentes formas de presentación, tanto frescos como procesados, su desarrollo permite la elaboración a nivel de las formas productivas de pulpas semielaboradas como materia prima para la industria de conservas frutas y vegetales, destinadas al consumo nacional y a partir de la agregación de valor por la industria, convertirse en productos que además de abastecer la demanda local sustituyan importaciones o se convierten en rubros exportables tanto frescos como procesados.

Subsector de ganadería

CP Derivadas de la ganadería:

5. Cadenas productivas de la producción y procesamiento de carne animal: Ganado vacuno, Ovino, Caprino, Porcino, Avícola y Cunícula (conejo).

Cabe destacar que el desarrollo gradual de cada cadena hacia su máxima integración horizontal y vertical, por el concepto mismo de lo que es una cadena integrada, parte de que las pecuarias se dan en el área de influencia de la cadena posterior al desarrollo de las agrícolas e industriales primarias, ya que estas han de convertirse en base para la producción de alimento animal con el fin de la crianza y engorde de animales en aislamiento.

6. Cadenas productivas para la producción de leche y sus derivados.

En Cuba el consumo de leche en polvo importada ha crecido considerablemente debido a la facilidad de rehidratarla, sin embargo a pesar de las producciones en ocasiones no se acopia la cantidad planificada por diversas causas lo que no atenta con la posibilidad de sustituir importaciones ya que la misma se puede consumir y procesar de diversas maneras, siendo la leche de vaca la base de varios productos lácteos, como la mantequilla, el queso, el yogurt, el helado todos de altos niveles de consumo por la población cubana, y además se obtienen otros subproductos para la industria farmacéutica, alimentaria y química.

Se propone esta cadena a partir de la producción y procesamiento de leche fluida para aumentar el consumo nutricional, especialmente de jóvenes en edad escolar, el

consumo social y autoabastecer el mercado local en CUC y CUP y para el consumo social e incluso para la exportación.

Subsector de Silvicultura

CP Derivadas de la silvicultura:

7. Cadenas productivas de la producción de: Flores, Plantas ornamentales, Posturas de árboles frutales, Posturas de árboles maderables y carbón vegetal.

El análisis realizado permitió identificar 31 cadenas productivas, lo cual sirve de base para el análisis y descripción de cada una teniendo en cuenta los pasos desde el procesamiento básico que permite dar valor agregado a los productos primarios provenientes de la agricultura del municipio, después de lo cual se han de elaborar los perfiles de las CP agropecuarias propuestas.

Es por ello que la política de Desarrollo de Cadenas Productivas Territorial en las actividades agropecuarias han de tener como propósito fundamental, el diseño del marco legal a implementarse por el gobierno local, a fin de lograr el desarrollo del municipio Gibara y la identificación, preparación, elaboración, promoción y ejecución de proyectos agrícolas e industriales, que coordinados, lleguen a conformar CP institucionalizadas, como un paso subsiguiente a una actividad en la que los productos agrícolas serán los encargados de suministrar las materias primas de las empresas industriales que se identifiquen en cada uno de los eslabones de la cadena.

CONCLUSIONES

El análisis de las fuentes así como la aplicación de los métodos teóricos y empíricos de investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. El análisis y síntesis de la literatura nacional e internacional permitió confeccionar el marco teórico-referencial de la investigación en las que se reconoce la importancia de los SPL para la transformación de la estructura económica territorial y el desarrollo territorial, sin embargo en las condiciones de la economía cubana en general y del municipio en particular es insuficiente su desarrollo, aplicación y normalización por los gobiernos municipales que permita aprovechar el potencial endógeno con que cuentan.
2. En la actualidad existe una amplia base teórico-conceptual y empírica sobre los SPL y CP, proceso que se materializada en lo fundamental en guías y procedimientos para el diagnóstico o conformación de CP, sin embargo no existe profusión de literatura que aporte modelos, metodologías o procedimientos para el diagnóstico de los SPL, los cuales se realizan sobre la base de análisis de la situación territorial, pero muy pocos los asociados al diagnóstico de los SPLA no constituidos formalmente, por lo cual se adecuó el instrumento diseñado y aplicado por Madruga, (2015) y aplicado al SPLA identificado como actividad económica fundamental, como resultado de la aplicación de las TAR.
3. La aplicación parcial del procedimiento (Etapa 3, pasos 3 y 4) permitió identificar en el SPL analizado 31 CP agropecuarias entre las que destacan: de granos, viandas, frutas, hortalizas, para consumo en fresco y su industrialización; carnes las cuales se pueden constituir en productos de exportación o de sustitución a partir de que el SPL y las CP sean parte de la estrategia de desarrollo productivo de los territorios, para lo cual se requiere del protagonismo de los Gobiernos Locales y los diferentes actores productivos, para ello es clave apropiarse del enfoque de CP y tenerla en cuenta las políticas públicas o estrategias de desarrollo productivo.
4. El trabajo de investigación desarrollado permitió dar solución al problema profesional planteado ya que la implementación de los resultados contribuirá a

favorecer el aprovechamiento de las potencialidades del municipio a partir de la aplicación del enfoque de SPL y de CP; así como cumplir con el objetivo general planteado y los objetivos específicos.

5. El procedimiento es perfectible y susceptible de ser aplicado en todo o en sus partes, lo que lo convierte en una herramienta valiosa de diagnóstico de los SPL en general, del agropecuario en particular en el municipio Gibara, lo que permitió identificar los factores que frenan o favorecen el desarrollo del sistema, determinar la situación estratégica interna y externa del municipio y las CP presentes, y contribuir a una acertada orientación de las estrategias del territorio hacia el futuro que se quiere alcanzar, quedando demostrada la idea a defender planteada en la investigación.

RECOMENDACIONES

Las conclusiones a las que se arribó en la presente investigación han permitido proponer un conjunto de recomendaciones que si bien no son absolutas, pueden favorecer el desarrollo del SPLA del municipio Gibara como vía para generar cambios en la estructura económica territorial y su contribución a la elevación del nivel y calidad de vida de la población, por ello se recomienda a:

Al Consejo de Administración Municipal (CAM)

1. La presentación y análisis de los resultados de la presente investigación con la presencia de los actores implicados que permita realizar un proceso de sensibilización acerca de los resultados, la necesidad de su implementación para plantear acciones que contribuyan a eliminar las debilidades detectadas en el diagnóstico y aprovechar las oportunidades con que cuenta el sistema.
2. Incorporar los resultados obtenidos en la investigación a la Estrategia de Desarrollo Municipal en correspondencia con los ejes y sectores estratégicos planteados.
3. Estimular mediante acuerdos entre el Ministerio de Agricultura, la UEICAH, el Centro Universitario municipal y la Universidad de Holguín a través de Grupo de Apoyo al Desarrollo Económico Local (GADEL) la formación de alianzas estratégicas que permita el desarrollo de la capacitación y la innovación en la actividad agropecuaria territorial, la elaboración de los perfiles de CP y la formulación de políticas públicas para su implantación y fortalecimiento.

A la Universidad- GADEL

1. Diseñar con base en los resultados de la investigación, actividades de capacitación a las estructuras de los Consejos Populares, las direcciones de las entidades y formas productivas enclavadas en la demarcación del municipio acerca de los SPL, las CP y elaboración de proyectos de DL.
2. Elaborar los perfiles de las CP para el SPL analizado, así como los proyectos de DL que sean requeridos para su aprobación por el Grupo de DL del municipio y los Consejos de Administración Municipal y Provincial.
3. Extender la aplicación del procedimiento a otros sectores y municipios de la provincia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aznar Sánchez, J. Á. (2011). Análisis sobre Sistemas Productivos Locales Agroindustriales. *Cuadernos de estudios agroalimentarios*, 07-10.
- Consejo de Administración Provincial. Informe de Desarrollo local y su impacto en la provincia Holguín. (2018).
- Hernández, C. R. R., Castellá, M. S., Pérez, G. H., López, S. P., Correa, K., Seijó, M. F., Cárdenas, A. M. (2014). Experiencias en el desarrollo de Cadenas Productivas para la producción Agropecuaria en los municipios. In F. d. I. I. y T. UCLV (Ed.).
- Isaza Castro, J. G. (2008). Cadenas Productivas. Enfoques y Precisiones Conceptuales. 8-25.
- Kuri Gaytán, A. (2006). Innovación tecnológica y sistemas productivos locales. *Economía Unam*, 3(7), 131-151.
- Madruga Torres, A. G. (2014). Los sistemas productivos locales en la gestión del desarrollo local en Cuba. *Ciencias Holguín*, XX(3), 1-12.
- Madruga Torres, A. G., Rojas Riverón, M., Clarke Bloomfield, M., & Sarmiento Rodríguez, Y. (2015). La Cadena de Valor y el Desarrollo Local. Razones para una propuesta de proyecto en la producción acuícola de Mayarí. *Universidad de Holguín, sede "Oscar Lucero Moya"*.
- Mayán Sánchez, A. (2017). *Diagnóstico prospectivo estratégico del municipio Gibara*. Tesis en opción al título de Licenciada en Economía, Universidad de Holguín, sede Oscar Lucero Moya
- Naclerio, A. (2008). Sistemas Productivos Locales: Aspectos conceptuales. In M. d. E. Producción (Ed.).
- Naclerio, A. (2010). Sistemas Productivos Locales, Políticas Públicas Y Desarrollo Económico. In B. Aires (Ed.).
- Organización de Naciones Unidas. Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (2015) (pp. 1-40).
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Lineamientos de la Política Económica Y Social del PCC y la Revolución para el Período 2016-2021. Presentado en VII Congreso del PCC. La Habana: Editora Política. P. 6 y 29.

- _____ (2017). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. La Habana: Editora Política, p.5-25.
- Rendón Acevedo, J. A., & Forero Muñoz, J. D. (2014). Sistemas Productivos Locales: Estrategias Empresariales para el Desarrollo *Semestre Económico*, 17(35), 75-94.
- Simanca, M. M., Montoya, L. A., & Bernal, C. A. (2016). Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas. El Caso de la Cadena Láctea en Colombia. *Información Tecnológica*, 27(3), 1-14.
- Villatoro Recinos, L. R., & Castañeda Acevedo, C. G. (2014). Las Cadenas Productivas. Análisis y Propuesta para el Desarrollo Económico Local. In U. d. S. C. d. Guatemala (Ed.).

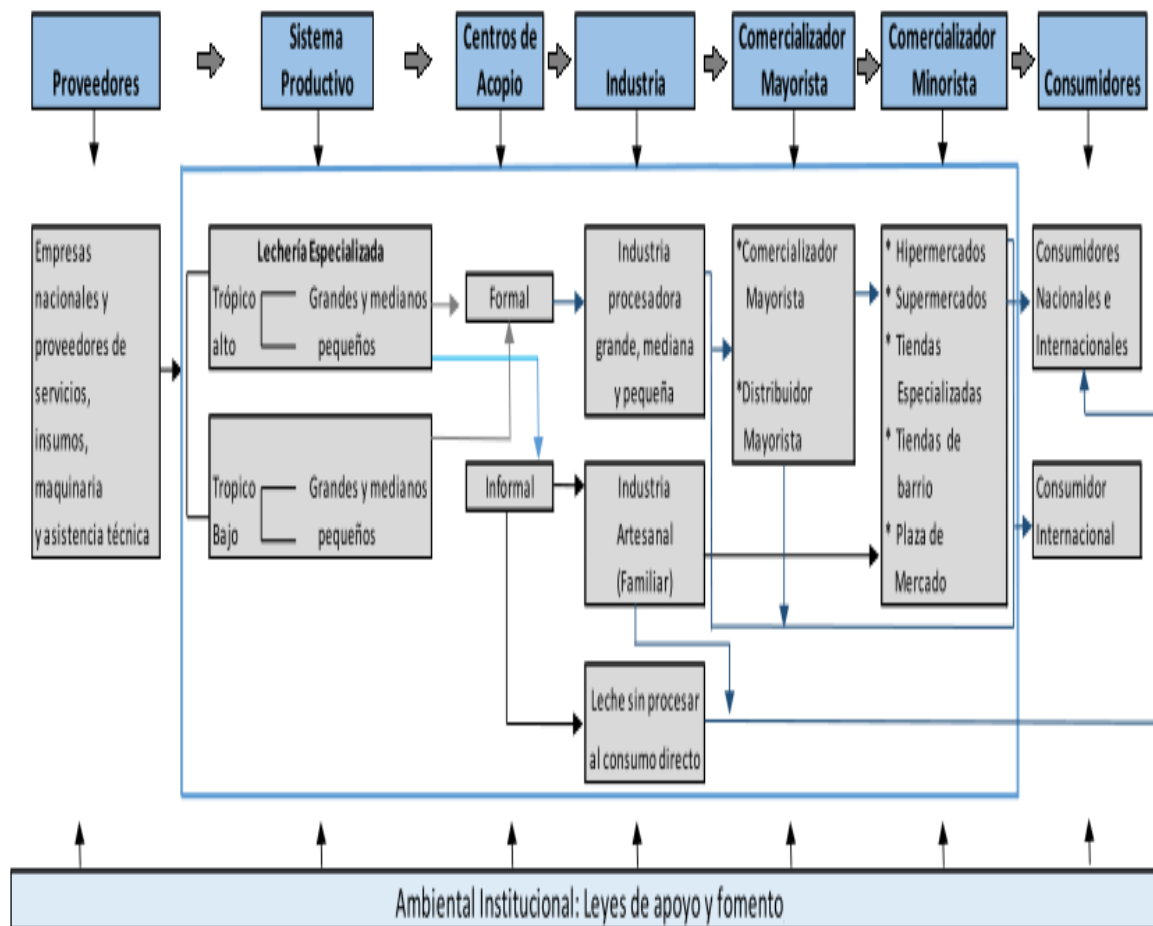
BIBLIOGRAFÍA

- Alburquerque, F. (1999). Servicios empresariales y desarrollo económico local: una reseña temática.
- _____ (2004). El Enfoque del Desarrollo Económico Local. In O. I. d. Trabajo (Ed.).
- Acevedo, J., Gómez, M., y López, T. (2012). Análisis de la cadena de valor hortofrutícola del municipio Marianao en La Habana, Cuba. Ingeniería Industrial/ISSN1815-5936, (XXXIII).
- Bateman, A. (2016). Las Políticas Urbanas para el Aprovechamiento de Las Economías de Aglomeración y la Inclusión Productiva.
- Cárdenas, A. (2015). Encadenamientos Productivos: La Guía Práctica. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA Administración de Empresas.
- Consejo de Administración Provincial. Visita de Trabajo al municipio Gibara. (2019).
- Fundación CODESPA. (2011). Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor.
- Hirschman, A. (1958). *La estrategia del desarrollo económico*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Giner Perez, J. M., Maria Beneyto, J. S., & Fuster Oliares, A. (2006). Los Sistemas Productivos Locales en la Comunidad de Valeciana. In U. d. Alicante (Ed.), (pp. 109-126).
- Heyden, D. v. d., & Camacho, P. (2004). Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas. In C. I. d. C. p. e. D. Agrícola (Ed.).
- _____ (2006). Guia Metodologica para el Analisis de Cadenas Productivas. In P. RURALTER (Ed.).
- Hernández, R. (2018). Minindustrias favorecen encadenamientos productivos. 7 de junio. Granma. Recuperado de www.granma.cu
- Iglesias, D. (2002). Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario, 5-7. Recuperado de <http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-cadenasdevalor.pdf>.

- Isaza, J. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales, 9-25.
Recuperado de <http://revistas.vexternado.edu.co/index.php./sotavento/article/view/1602>
- Madrugá Torres, A. G. (2015). Aglomeraciones Productivas como Base para Los Sistemas Productivos Locales. Universidad De Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz.
- Madrugá Torres, A. G., & González Fontes, R. (2011). Diagnóstico de la estructura productiva de los territorios para generar alternativas que favorezcan encadenamientos productivos en las aglomeraciones. In U. d. H. O. L. Moya (Ed.).
- Oficina Nacional de Estadística e información. (2017). Anuario Estadístico de Holguín. Edición 2018.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.
- Ramos Acero, J. C., & Solano Rincón, J. E. (2013). Eslabonamientos Productivos un Análisis de Características y Estructura Económica Regional en Colombia In E. C. D. I. J. GARAVITO (Ed.).
- Vergaray, P. (2013). Cadenas Productivas, Una mirada panorámica a CAMPOSOL.
- Villacorta R., I., Quiroga A., J. C., & Zubieta, J. (2006). Guía para la Elaboración de Estudios de Cadenas Productivas Locales.

Anexo 2. Figura2

Ejemplo de cadena productiva de lácteo en Colombia

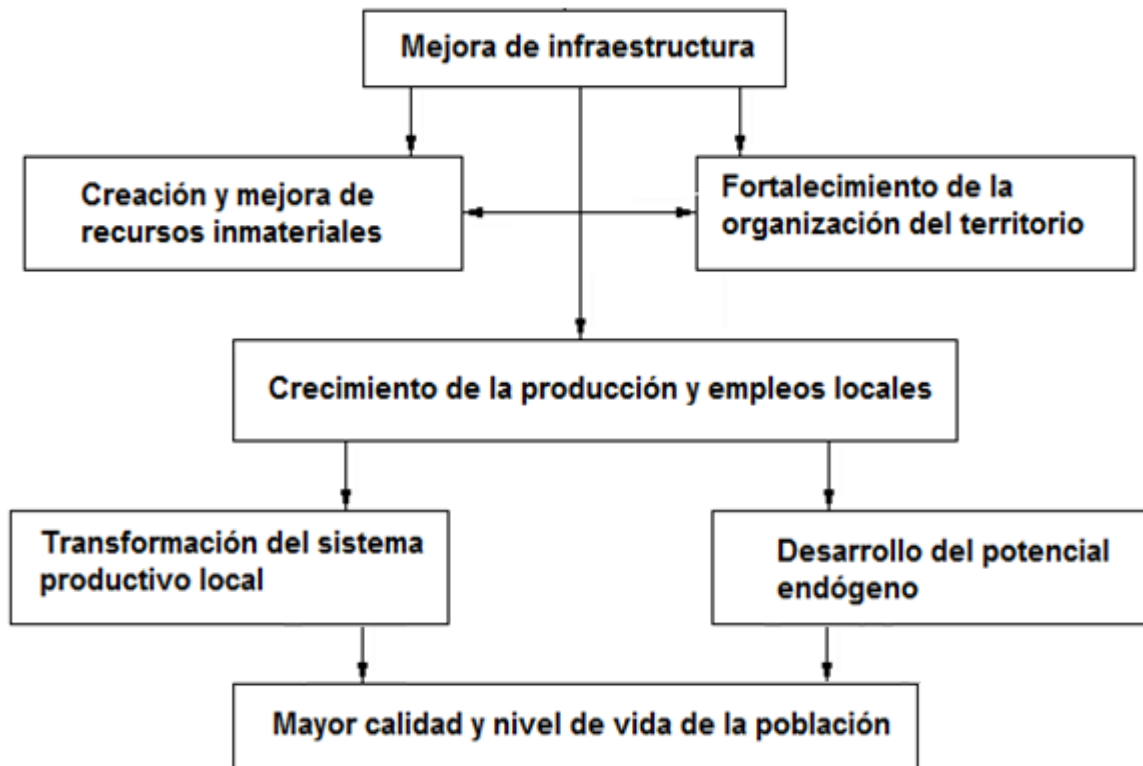


Fuente: Simanca, Montoya y Berna (2016).



Anexo 3. Figura 3

Beneficios del Desarrollo Local

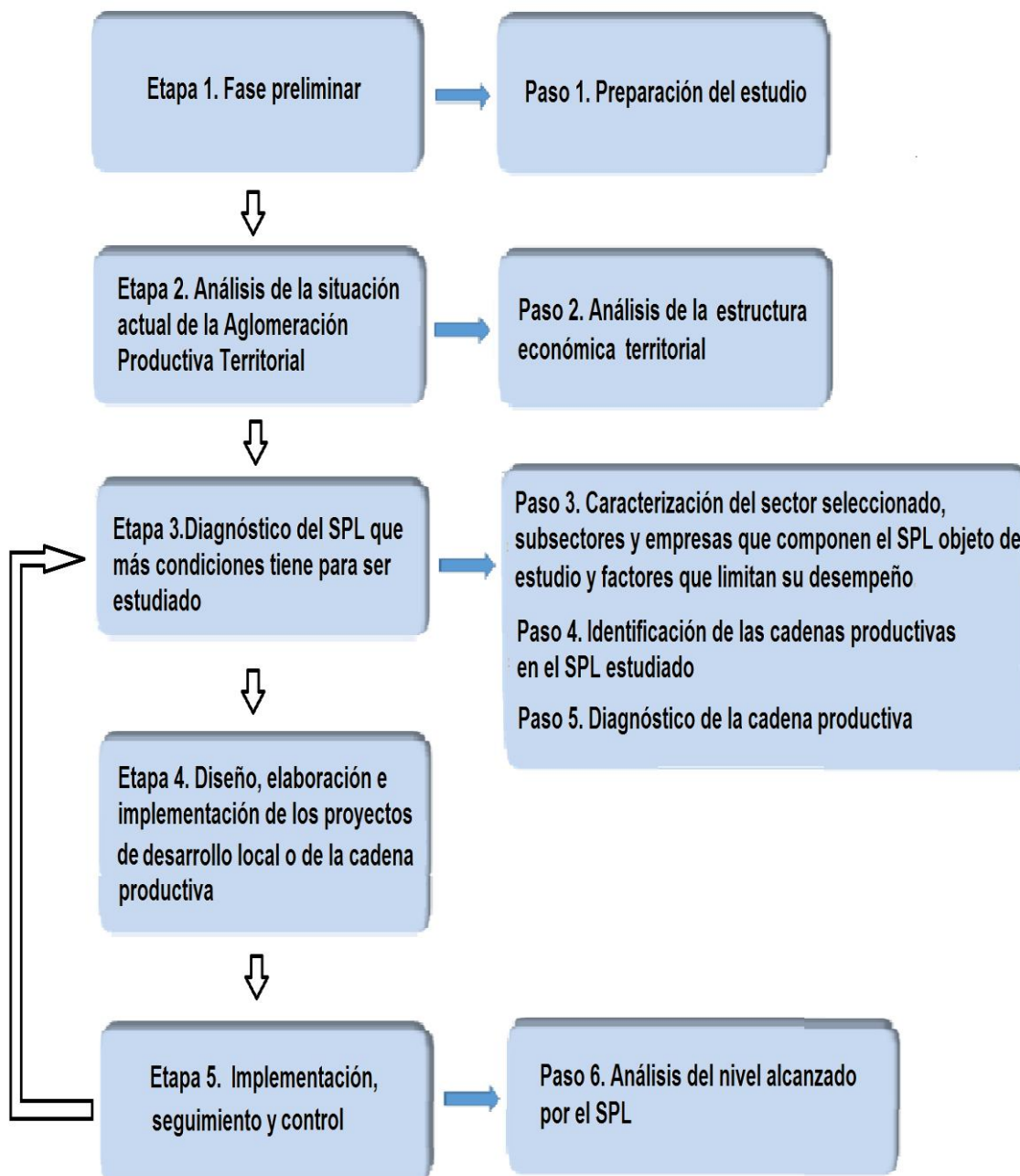


Fuente: León Segura y Miranda Valladares (2006).



Anexo 4. Figura 4

Descripción general del procedimiento



Fuente: Elaboración propia a partir del diseño teórico del procedimiento



Anexo 5. Mapa del municipio Gibara

PLAN GENERAL DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y URBANO. MUNICIPIO GIBARA.

ENMARCAMIENTO REGIONAL

CARACTERIZACION

EXTENSION TERRITORIAL: 618,82 Km²

POBLACION DEL MUNICIPIO: 71 225 Hab.

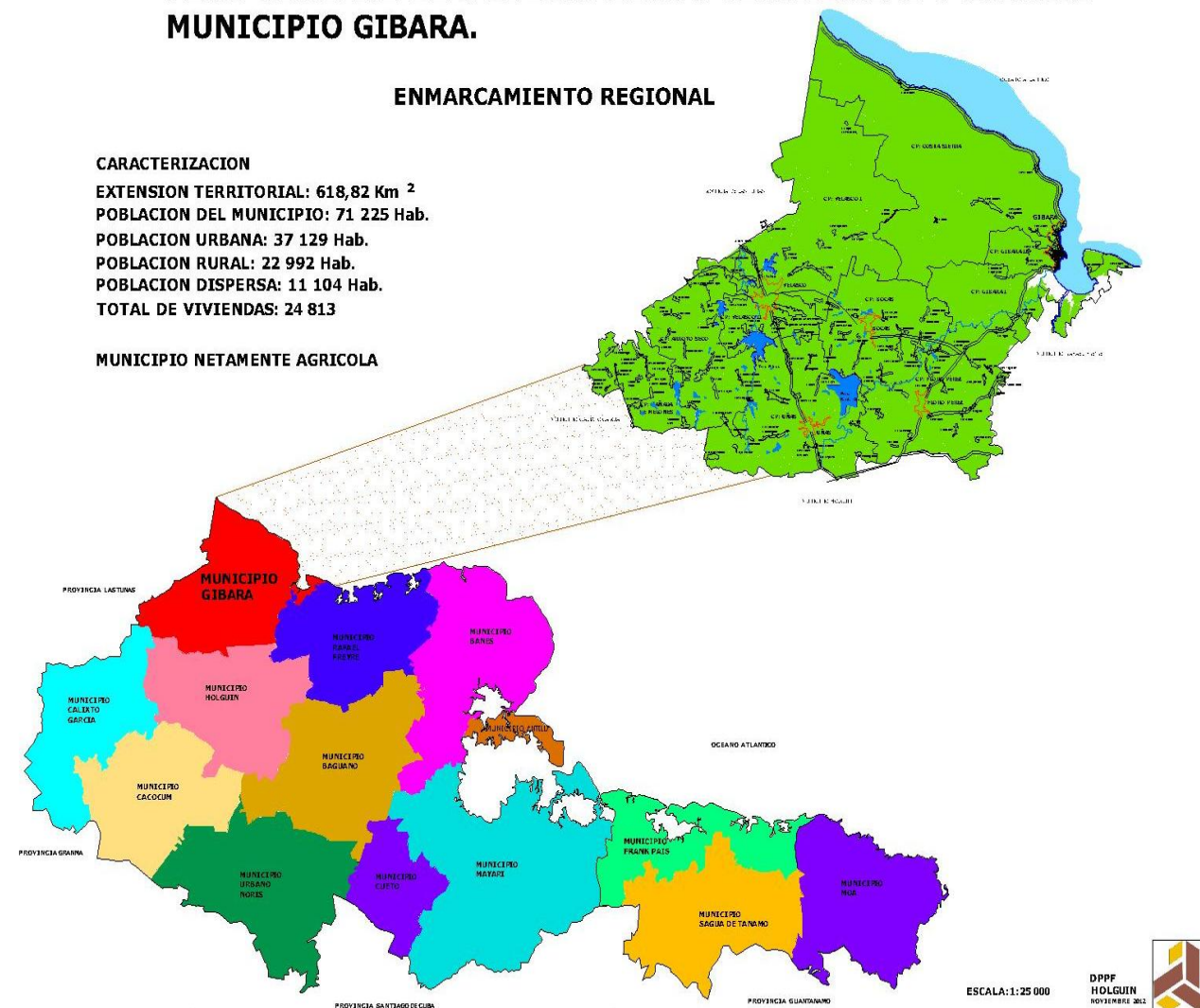
POBLACION URBANA: 37 129 Hab.

POBLACION RURAL: 22 992 Hab.

POBLACION DISPERSA: 11 104 Hab.

TOTAL DE VIVIENDAS: 24 813

MUNICIPIO NETAMENTE AGRICOLA



Anexo 6. Atractivos turísticos de Gibara



Hotel Arsenita



Lobby Bar "Buen Día" (Hotel Arsenita)



Playa Blanca



Playa Bayado



Playa El Faro



Playa El Boquerón



Anexo 6. (Continuación) Atractivos turísticos de Gibara



Parque Calixto García



La Batería Fernando VII



Mirador Los Caneyes



Balneario El Faro



Hacienda Santa María



Casa de la cultura Félix Varona Sicilia



Anexo 7. Tabla 5

Producciones agrícolas

Producto	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Viandas	16278.1	16566.7	17632.2	10328.2	9551.6	7962.1	11710.0	8403.71	12010.0	13024.7	13000.0	1388.8
Hortalizas	16894.0	17000.4	17938.1	14701.2	12995.8	10829.2	16000.0	13990.4	16378.0	8730.3	17524.5	1564.0
Granos	5724.7	8440.4	7506.7	4246.3	4276.7	3368.9	5010.5	3248.6	4738.0	3434.4	5230.0	1210.5
Frutas	2662.0	2679.3	2923.8	2311.0	2317.5	1797.3	2498.0	2553.7	2700.0	2748.5	3320.0	491.5
Cítricos	37.0	62.9	—	—	35.0	32.2	100.0	111.0	100.0	117.7	100.0	28.2
TOTAL	41595.8	44749.7	46000.8	31586.7	29176.6	23989.6	35318.5	28143.3	35926.0	28055.5	39174.5	4683.1

Fuente: Empresa Agroindustrial de Granos Gibara, 2019

Tabla 6

Producciones Pecuarias

Producto	2014			2016			2017			2018		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Leche	1958.52	1865.50	95.25	1062.58	1448.24	136.29	1426.06	1650.57	115.74	1400.0	1819.60	129.97
Vacuna	1069.6	959.2	89.68	998.5	1051.89	105.89	1004.80	954.3	94.97	1039.1	934.6	89.94
Ovin.-Cp.	163.9	141.63	86.41	158.6	165.46	104.33	158.0	160.55	101.61	156.0	156.2	100.13
Aves	29.0	35.98	124.1	62.6	52.63	84.07	62.0	62.01	100.02	62.0	53.7	86.61
Porcino	764.0	1018.57	133.32	822.5	1390.43	169.05	866.3	1356.62	156.60	830.0	2309.3	278.23
Huevos	885.0	1191.2	134.6	1149.6	1280.95	111.43	1149.6	1415.6	123.14	1355.0	1249.6	92.22
Miel de abeja	—	—	—	2.5	5.3	212.0	6.3	6.3	100.0	6.3	23.9	379.37
Pesca	15.0	19.3	128.67	8.0	0	0	—	—	—	—	—	—

Fuente: Empresa Agroindustrial de Granos Gibara, 2019

Nota: la información del año 2015 no se pudo procesar por ilegibilidad de los documentos.



Anexo 8. Tabla7

Los planes de producción segundo semestre del año 2018 para la agricultura

Prod.	Consumo social			Semillas			F. selecta			Turismo			Empresa		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Vian.	7687.18	7415.99	96.47	0	0	0	77.86	66.72	85.69	23.94	27.7	115.71	326.6	1208.74	370.10
Hort.	2000.9	1726.02	86.26	101.3	115.45	113.97	107.5	102.25	95.12	60.6	49.41	81.53	5296.7	4987.74	94.17
Gran.	3715.4	2317.68	62.38	158.1	118.99	75.26	57.8	14.11	24.41	0	0	0	514.83	651.99	126.64
Frut.	1202.04	1053.71	87.66	1.5	2	133.33	226.68	114.32	50.43	67.5	60.24	89.24	399.8	546.85	136.78
Citr.	23.99	43.12	179.74	0	0	0	2.5	3.39	135.6	2.5	3.14	125.6	72.5	33.67	46.44

Fuente: Empresa Agroindustrial de Granos Gibara, 2019



Anexo 9. Tabla 8

Productos que sustituyen importaciones o posibles exportaciones

Cantidades

Tipo de producto	Temporada alta	Temporada baja
Calabaza	100 Kg/semana	30 Kg/semana
Plátano	100 Kg/semana	30 Kg/semana
Boniato	80 Kg/semana	25 Kg/semana
Pepino	50 Kg/semana	15 Kg/semana
Tomate	50 Kg/semana	15 Kg/semana
Berenjena	50 Kg/semana	15 Kg/semana
Col	50 Kg/semana	15 Kg/semana
Lechuga	15 Kg/semana	5 Kg/semana
Fruta Bomba	40 Kg/semana	13 Kg/semana
Guayaba	40 Kg/semana	13 Kg/semana
Piña	40 Kg/semana	13 Kg/semana
Limón	60 Kg/mes	20 Kg/mes
Melón	50 Kg/semana	15 Kg/semana
Ajo	50 Kg/semana	15 Kg/semana
Cebolla	80 Kg/semana	25 Kg/semana
Carbón vegetal	200 Kg/mes	70 Kg/mes
Pollo	100 Kg/semana	30 Kg/semana
Cerdo	100 Kg/semana	30 Kg/semana
Res	100 Kg/semana	30 Kg/semana
Carnero	80 Kg/semana	25 Kg/semana

Fuente: elaboración propia mediante datos de entrevistas realizadas.

Anexo 10. Tabla 9

Matriz de factores Internos (MEFI)

FACTORES	P	C	R
Gran número de minindustria	13	4	52
Trabajadores con experiencias en sus actividades	5	4	20
Potencial científicos para la capacitación	3	3	9
Aprovechamiento de la silvicultura	3	3	9
Potencial para el desarrollo del sector	7	4	28
Número elevado de profesionales	3	3	9
El municipio se especializa en sectores de rápido crecimiento	2	3	6
Desarrollo del turismo	9	4	36
Potencial para la utilización de servicios y recursos de otras industrias	2	3	6
Pobladores	2	3	6
Pocas áreas con sistemas de riego	9	1	9
Escasa base alimentaria para los animales	7	1	7
Fluctuación de la fuerza de trabajo	3	2	6
Suelos ociosos con condiciones agropecuarias	5	1	5
Suelos erosionados	3	2	6
Falta de capacitación de los productores en los temas sobre SPL Y CP	3	2	6
Bajo aprovechamiento de las potencialidades pesqueras	5	1	5
Baja natalidad de los animales	4	1	4
Relaciones de articulación entre productores, industrias y mercados	5	1	5
Proyectos de dl encaminados al sector con enfoque de CP	2	2	4
No se aprovecha el potencial científico que posee el territorio	3	1	3
Competitividad territorial	1	2	2
Rehabilitación de los suelos	1	2	2
TOTAL	100		245



Anexo 10. (Continuación) Tabla 10

Matriz de factores Externos (MEFE)

FACTORES	P	C	R
Potencial de nuevos productos para la exportación	14	4	56
Declaración de gibara como destino turístico de Cuba	12	4	48
Hermanamiento de gibara con el municipio español Prat de Llobregat	5	3	15
Gran demanda de productos agropecuarios	12	4	48
Interés de la alta dirección del país en el desarrollo de sectores claves	3	4	12
Desarrollo de eventos internacionales en el municipio	2	3	6
Potencialidades en el territorio para las inversiones	9	3	27
Situación climatológica	8	1	8
Atraso en la inversión en la conductora trasvase	13	1	13
Limitaciones de recursos provocados por bloqueo	10	1	10
Drenaje y erosión de los suelos	3	2	6
Situación internacional inestable y agravada	3	2	6
Falta de iniciativa los organismos vinculados al sector	2	2	4
Insuficiente información pertinente para la realización del diagnóstico	2	2	4
División político administrativa	2	2	4
TOTAL	100		267

