

LA CCSF EUGENIO GONZÁLEZ MONTADA: ESLABÓN BÁSICO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE CULTIVOS VARIOS EN EL MUNICIPIO HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIONAL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA

Autor: Nolan David González Guillén

Tutores: MsC. Merlinda Clarke Bloomfield

Consultante: MSc. Yamaris Swaby Quao

HOLGUÍN 2020



AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por alcanzar este gran paso, también agradecer a mi madre, a mi hermana, a mi cuñado, a mis compañeros de aula y a las demás amistades, a todos los profesores de la Universidad de Holguín que contribuyeron a formarme profesionalmente, en especial a mi tutora por excelente y generosa labor y dedicación de su tiempo, al colectivo de trabajadores de la CCSF Eugenio González Montada por su generosa atención.

Y a todos los que hicieron posible este maravilloso momento.

Pero aquí no se acaba esto, cuento con ustedes para próximas experiencias.

Gracias

DEDICATORIA

*A mi padre que no cuento con él físicamente,
A mi madre que tanto admiro,
A mi hermana, a mi cuñado
y a todos aquellos que contribuyeron al logro de este
objetivo.*

PENSAMIENTO

*Lo permanente no significa lo inmóvil, sino simplemente lo
que no cesa.*

Aldo Pellegrini

RESUMEN

En las condiciones actuales el análisis de las cadenas productivas han adquirido una importancia relevante para los territorios cubanos como vía para la transformación productiva de su estructura económica, lo que se sustenta en los documentos aprobados en el VII Congreso del Partido donde se da un papel primordial a los territorios, su transformación productiva e inserción internacional en aras del logro del desarrollo desde lo local, por ello la presente investigación se plantea como objetivo diagnosticar la situación de la producción y comercialización de frutas, hortalizas y vegetales (cultivos varios) de la CCSF Eugenio González Montada (CCSF EGM) del municipio Holguín, que permita la identificación de los factores que favorecen o entorpecen su participación en la conformación de la cadena productiva de cultivos varios. Para el desarrollo de la investigación se adecuó y simplificó el procedimiento propuesto por Madruga Torres, A G, 2011, el cual consta de cuatro etapas, desarrolladas en siete pasos, cuya aplicación parcial (Etapa 3, pasos 3 y 4) permitió evaluar la situación interna y externa de la CCSF EGM como eslabón básico de la cadena productiva lo que posibilitó la identificación de las restricciones y factores que favorecen o entorpecen la conformación de la cadena y la orientación de estrategias de tipo defensivas, lo que permitió el cumplimiento del objetivo general y realizar la propuesta de un conjunto de recomendaciones a los principales decisores y orientar investigaciones futuras, sustentándose los resultados en el empleo de métodos de investigación del nivel teórico y empírico.

SUMMARY

In the current conditions, the analysis of the productive chains has acquired a relevant importance for the Cuban territories as a way for the productive transformation of their economic structure, which is based on the documents approved in the VII Congress of the Party, where a fundamental role is given to the territories, their productive transformation and international insertion in order to achieve development from the local, therefore the objective of this research is to diagnose the situation of the production and commercialization of fruits, vegetables and vegetables (various crops) of the CCSF Eugenio González Montada (CCSF EGM) of the Holguín municipality, which allows the identification of the factors that favor or hinder their participation in the conformation of the productive chain of various crops. For the development of the investigation, the procedure proposed by Madruga Torres, AG, 2011 was adapted and simplified, which consists of four stages, developed in seven steps, whose partial application (Stage 3, steps 3 and 4) allowed to evaluate the internal situation and external of the CCSF EGM as a basic link in the production chain, which made it possible to identify the restrictions and factors that favor or hinder the formation of the chain and the orientation of defensive-type strategies, which allowed the fulfillment of the general objective and make the proposal of a set of recommendations to the main decision-makers and guide future research, supporting the results in the use of research methods of the theoretical and empirical level.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES QUE ORIGINARON PROCESO DE CONFORMACIÓN DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO LOCAL	6
1.1. Cadenas productivas (CP) surgimiento, definiciones y generalidades.....	6
1.1.1. Cadenas productivas en el desarrollo local	10
1.1.2. Las cadenas productivas como forma de desarrollo de actividades agropecuarias	14
1.2. El enfoque de cadena productiva en Cuba.....	17
1.2.1. Papel de los encadenamientos productivos en el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo	19
1.3. Política Nacional sector agropecuario - Programa Alimentario en Cuba.....	22
CAPITULO II DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA AGRÍCOLA DE LA CCSF EG COMO ESLABÓN BÁSICO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE FRUTAS Y VEGETALES DEL CONSEJO POPULAR SAN RAFAEL DEL MUNICIPIO HOLGUÍN	27
2.1. Bases teórico-metodológicas del procedimiento para el diagnóstico de las Cadenas Productivas.....	27
2.1.1. Descripción general del procedimiento (Anexo 2)	28
2.2. Caracterización de la CCSF Eugenio González Montada	33
2.2.1. Diagnóstico de la producción de la CCSF EG como eslabón base de la cadena productiva de cultivos varios en el municipio Holguín	43
2.2.2. Papel de la CCSF Eugenio González Montada en el Autoabastecimiento en el CP San Rafael	51
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

El desarrollo local representa una de las vías para lograr el crecimiento de la economía y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, a partir de la identificación y explotación de las potencialidades que posea el territorio y que puedan ser desarrolladas con enfoque de cadenas productivas lo que representa un hilo conductor que puede contribuir al logro de la efectividad de los procesos productivos, además de que promueven la competitividad, la innovación y la inserción internacional, siendo esta última una de las más importantes debido al creciente desarrollo de la globalización internacional y la necesidad de exportar los productos del país y la sustitución de importaciones, en esencia cuando se habla de cadenas productivas se refiere a relaciones de cooperación y flujos de información que van desde el primer eslabón de la cadena (productor de materia prima) hasta el último (el destino final) y generan ventajas competitivas, originado por la necesidad de que las naciones y regiones orienten esfuerzos y recursos hacia la instrumentación de programas de desarrollo local que integre la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sostenibilidad ecológica, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida de los pobladores (García, 2004).

La persistencia de la insuficiente articulación entre actores locales se constituye en las condiciones actuales en un obstáculo para el desarrollo del sector agrícola y que este contribuya a la satisfacción de las necesidades de la población, por ello en el Plan de la Nación hasta el 2030 (PCC, 2017, p. 17) se destaca " b) realizar las transformaciones y ajustes necesarios al interior de cada sector, en especial de aquellos considerados como estratégicos; y c) modificar el modelo de especialización y participación en la economía internacional" y se agrega que "se deberá propiciar una mayor movilidad, siempre ordenada, de la fuerza de trabajo hacia sectores y ramas de mayor productividad, crear y promover encadenamientos productivos, dentro de cada uno de los sectores y entre ellos", destacando la producción de alimentos entre los sectores estratégicos de la estructura económica del país.





La provincia y el municipio Holguín, inmersos en dar respuesta a los objetivos de desarrollo sostenible planteados en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (College, 2015), buscan vías para dar solución a la necesidad de producción de alimentos a partir de los encadenamientos productivos teniendo en cuenta la demanda por la población de este tipo de productos, con base en el potencial de crecimiento de la producción agrícola en el municipio, la generación de empleos y en estrecha relación con la garantía que da el país a la seguridad alimentaria y nutricional de una gran parte de la población, ha identificado entre las líneas estratégica de las EDM la producción de alimentos con base en el enfoque de cadenas productivas.

En el Consejo Popular San Rafael del municipio Holguín la CCSF se pudo conocer por estudios anteriores (Fonseca Prin, 2018; Aguilera Galcerán, 2019) de la existencia de aglomeraciones productivas y SPL (en el sector de la industria manufacturera y la agricultura, ganadería, caza y silvicultura) como base para la creación de encadenamientos productivos; y en el caso del sector de la agricultura se pudo apreciar además que el CP posee formas productivas con potencial de producción de cultivos varios (vegetales, frutas y viandas), ganadería, flores y plantas ornamentales en la CCSF Eugenio González Montada, la primera única en el municipio en formar parte del Programa Nacional de Frutales, por ello se selecciona para el presente estudio.

La aplicación de métodos empíricos entre ellos la observación participante y no participante, entrevistas se pudo constatar que:

- Las actividades económicas están presentes en el municipio no propician un incremento de la producción de bienes, o sea, que permitan el cumplimiento de las 30 lbs per cápita, planteadas en el Programa Alimentario y Nutricional, en lo fundamental las producciones agrícolas,
- los sistemas de elaboración y gestión de proyectos a nivel municipal son insuficientes, con un enfoque sectorial y una débil integración entre actividades de un mismo sector, no jugando las formas productivas el papel que les ha dado el país en la producción de alimentos,





- insuficiente aprovechamiento de las capacidades instaladas en la industria transformadora, UEB Turquino,
- insuficientes relaciones de articulación intra e intersectorial a nivel de territorio necesarias para que se produzca la transformación de la estructura económica del municipio Holguín,
- poco aprovechamiento de las producciones de las Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF) a favor de la población de su demarcación,
- no existen proyectos de desarrollo local que con enfoque de cadena productiva posibiliten el aprovechamiento de las potencialidades de producción de la CCSF y el Consejo Popular (CP),
- carencia de una estrategia de comunicación que permita que todos conozcan hacia dónde tributa el desarrollo de la cadena productiva.

La problemática expresada evidencia una contradicción entre la necesidad del desarrollo local a partir del aprovechamiento de las potencialidades que posee la CCSF y el CP mediante la conformación de cadenas productivas y los insuficientes proyectos de desarrollo local que, con enfoque de cadena productiva desde su concepción, permita eliminar los vacíos existentes en las relaciones de articulación entre los eslabones de la cadena.

La problemática antes mencionada permitió plantear como **problema científico**: ¿cómo favorecer la conformación de la cadena productiva de frutas, hortalizas y vegetales con la CCSF Eugenio González Montada del CP San Rafael del municipio Holguín como su eslabón primario?

Se plantea como **objeto de estudio de la investigación**: el proceso de conformación de cadenas productivas.

y como **objetivo general de la investigación**: diagnosticar la situación de la producción y comercialización de frutas, hortalizas y vegetales (cultivos varios) de la CCSF Eugenio González Montada (CCSF EGM) del municipio Holguín, que permita la identificación de los factores que favorecen o entorpecen su participación en la





conformación de la cadena productiva de cultivos varios y orientar las estrategias a seguir.

Por lo que se identifica como **campo de acción**: el proceso de diagnóstico de la producción de cultivos varios en la CCSF EGM del municipio Holguín.

Ello se constituye en base esencial para la conformación de la cadena productiva de cultivos varios.

La **hipótesis** a verificar se centra en que: el diagnóstico de la producción de la CCSF EGM puede favorecer la conformación de la cadena productiva de cultivos varios en el municipio Holguín, como base para proveer de materia prima a la UEB Productora de Conservas de Frutas y Vegetales Turquino para la producción de productos terminados que contribuya al cumplimiento del Programa Alimentario.

Para dar solución al problema científico y cumplimiento al objetivo general se desarrollaron las siguientes **tareas de investigación**:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación derivado de la revisión de la literatura nacional e internacional alrededor del objeto y el campo.
2. Diagnosticar la situación actual de la producción de cultivos varios de la CCSF Eugenio González Montada del CP San Rafael a partir del procedimiento elaborado.
3. Presentar los resultados.

La realización de la investigación se sustenta en el método dialéctico materialista como método general de investigación que se concreta en el sistema de método del nivel teórico y empírico, entre ellos:

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 factores de las cadenas productivas en el tiempo.





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

La inducción-deducción: para la realización de un análisis exploratorio de los factores que pueda constituir fortalezas, debilidades y ventajas comparativas de los pequeños productores de la CCSF.

Hipotético-deductivo: para el planteamiento de la hipótesis que se define en la investigación.

La modelación: para partir de los elementos conceptuales diseñar el procedimiento a emplear en la investigación.

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 encuestas (**Anexo 1**), 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, encontrándose entre ellos Microsoft EXCEL.

El informe escrito se estructura en introducción, dos capítulos: en el primero se abordan 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, recomendaciones y referencias bibliográficas, así como un conjunto de anexos que permiten una mejor presentación y comprensión de los resultados obtenidos.





CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES QUE ORIGINARON PROCESO DE CONFORMACIÓN DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO LOCAL

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 las cadenas productivas y su papel en el proceso de desarrollo local como base para la identificación y conformación de cadenas productivas.

1.1. Cadenas productivas (CP) surgimiento, definiciones y 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. (Carballosa Ramírez, 2019) p.15

El tema de los eslabones o enlaces fue planteado por primera vez en los trabajos de Hirschman en 1958, quien formuló la idea de que los encadenamientos hacia delante (promueven la creación y diversificación de nuevos mercados) y hacia atrás (orientados a fortalecer la producción de materias primas). Para este economista alemán, a las inversiones en secuencia que resultan de una inversión inicial, y que caracterizan el crecimiento económico, las denominó con el término de “encadenamientos”, los que se pueden desarrollar hacia atrás y hacia adelante. Los encadenamientos hacia atrás son aquellos en los que un productor local demanda de la industria local insumos que antes importaba, las decisiones van orientadas a fortalecer la producción de materias primas y bienes de capital necesarios para la elaboración de productos terminados. Sobre este proceso Meisel 2009, refiere que esta dinámica fue central en el proceso de industrialización por la sustitución de





importaciones que se dio en Latinoamérica después de la Gran Depresión; mientras que los encadenamientos hacia adelante, se refieren a productos que antes no estaban disponibles o eran muy costosos, por lo cual surgen de la necesidad de los empresarios de promover la creación y diversificación de nuevos mercados para la comercialización de los productos existentes. Estas decisiones al decir del autor tienen la capacidad de movilizar recursos sub utilizados que redundan en efectos incrementales sobre la eficiencia y la acumulación de riqueza de los países (Meisel Roca, 2009, p. 5).

La clave de estos encadenamientos (cadenas productivas) se define, como un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecno-productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción y se caracteriza 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. Algunos actores intervienen directamente y otros indirectamente. Este conjunto de actores está sometido a la influencia del entorno, representado por varios elementos como las condiciones ambientales o políticas (Isaza Castro, 2008, p. 3).

Los encadenamientos productivos sumados a la competitividad, productividad e internacionalización de las empresas, son los ejes que rigen la política industrial moderna. Se trata de proyectos que promueven y mejoran a largo plazo las relaciones entre empresas proveedoras de insumos o materias primas, con otras que los transforman en renglones terminados, con el fin de obtener beneficios en conjunto, lograr productos y servicios de mejor calidad incluso, demandados por los clientes, así como potenciar la exportación e internacionalización de las empresas. (Vázquez Zerquera y Yera Jaime, 2019, p. 5).

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). Por medio de un encadenamiento se forma una relación de insumos y productos finales, donde existe además un compromiso que va más allá de una transacción de compra o venta. Igualmente, el esfuerzo de identificar un encadenamiento implica la localización de recursos y geografía económica, pues la actividad dentro de un proyecto de encadenamiento debe concentrarse en un área determinada, es decir, comenzando por las regiones o países vecinos.

Se entiende también por encadenamiento productivo el conjunto de organizaciones enlazadas entre sí que buscan aprovechar oportunidades de negocios internacionales, y que ofrecen valor al cliente final. Las empresas involucradas no necesariamente pertenecen al mismo sector productivo, sino que se complementan y crean relaciones a largo plazo tras identificar oportunidades del mercado (Cárdenas Basto, 2015).

Una de las finalidades del análisis de las cadenas productivas es poder determinar las relaciones entre sus diferentes eslabones y actores, así como identificar las restricciones o cuellos de botella y proponer estrategias que contribuyan a superarlos. Es por ello, que su estudio y puesta en práctica ha ayudado a muchos países, principalmente a los europeos, a mejorar la competitividad de varios sectores. Es así que, al ser los resultados favorables los países latinoamericanos también han adoptado este enfoque como medio para mejorar su competitividad, principalmente dentro del sector agrario (Gonzales Sialer y Martínez Paz, 2018, p. 86).

A criterio de Van der Heyden, Camacho, Marlin y Salazar González (2004) una definición sencilla puede ser:

Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado hasta el consumidor final.

Gráfico 1.

Componentes de la cadena productiva.



Fuente: Van der Heyden *et al.*, 2004

Por otro lado, las empresas deben alcanzar una producción flexible, donde unas se especializan en determinados procesos y logran avances tecnológicos. Adicionalmente, un encadenamiento favorece el benchmarking¹ y depende de factores de demanda, en otras palabras, la necesidad de adquirir insumos, así como la relación con factores tecnológicos y productivos.

En definitiva, el autor de la presente investigación asume que las cadenas productivas es: Un sistema de actividades económicas (primarias, manufactureras, logísticas, de distribución y comercialización, servicios, etc.) en que los diferentes actores establecen

¹ El benchmarking implica aprender de lo que está haciendo el otro y entonces adaptar sus propias prácticas según lo aprendido, realizando los cambios necesarios, no se trata solamente de copiar una buena práctica, sino que debe de efectuarse una adaptación a las circunstancias y características propias.



entre sí relaciones derivadas de la pertenencia a un mismo proceso productivo (en cualquiera de sus fases, desde las primarias, pasando por las de transformación, hasta la comercialización y post venta), lo que conduce a la producción de un determinado producto final. De acuerdo a esta definición, la competitividad del producto final va a depender de la eficiencia en todas las actividades que se articulan a lo largo de la misma y en todas sus fases. Esto implica que cualquier producto logrará una inserción competitiva en los mercados externos si cuenta con una red de proveedores de insumos, materias primas y servicios que sean eficientes, asegurando ciertos estándares de calidad, costos y tiempos de entrega; por lo que no sólo se trata de eficiencia productiva pura, sino que es muy importante la coordinación a lo largo de la cadena.

Por lo tanto, se trata de una visión de procesos y no de empresas o sectores aislados ya que el éxito de la cadena depende de todas sus partes y comienza a definirse a partir del primer eslabón. La calidad y características de la materia prima, que en general dependen de fases primarias, son aspectos decisivos para determinar la inserción competitiva en los mercados finales (Rodríguez Miranda, 2014, p. 11).

1.1.1. Cadenas productivas en el desarrollo local

El tema del desarrollo local ha resurgido con fuerza en las últimas décadas, impulsado por la necesidad de los productores de pequeña escala de ajustarse a los cambios de la era global actual. En ese contexto, la inserción territorial en cadenas de valor es un elemento esencial de los procesos de desarrollo local, en tanto constituye una vía de acceso a recursos financieros externos con la garantía de permanencia en el mercado. Por su parte, la otra estrategia de encadenamientos productivos, consiste en que empresas de menor tamaño se conviertan en proveedores de las grandes o transnacionales, mediante el abastecimiento de productos y servicios de calidad brindados con oportunidad, lo que en parte les garantiza clientes importantes que les generan volúmenes de venta considerables para micro y pequeños empresarios.



El concepto de Cadena Productiva

Diversos autores han abordado el concepto de cadenas productivas entre ellos: Isaza Castro, 2008; (Madruga Torres y González Fontes, 2011; Abad Ferras, 2014; Campero, 2015; Madruga Torres, 2015; Antúnez Saiz y Ferrer Castañedo, 2016; Simanca et al., 2016; Flórez Martínez, 2017), los que coinciden en que el enfoque de cadenas productivas viabiliza los procesos de desarrollo, ya que permite visualizar la cadena en su conjunto e identificar puntos críticos y oportunidades de mercado, como base para formular e implementar políticas y estrategias que permitan a los actores que hacen parte de la cadena lograr sus objetivos y construir una visión de futuro compartida que les permitan construir cadenas de valor. Muchas veces se usan los términos cadenas productivas y cadenas de valor como sinónimos, sin embargo, hay diferencias importantes entre estas.

El término de cadena productiva se utiliza en un sentido amplio como la interacción entre actores privados directos e indirectos desde la producción hasta el consumo. se parte de la base de que las cadenas productivas existen, pero que pueden ser fortalecidas para mejorar su competitividad o impulsadas de acuerdo a la demanda existente (Córdoba, 2012, pp. 371-372).

La idea que subyace en el concepto de cadenas productivas es que la eficiencia de la cadena es mayor a la que obtendría cada empresa en el caso de que trabajara de forma independiente, por lo tanto, genera beneficios para todas las empresas que se encuentran en cadena. Este enfoque de cadena productiva, desarrollado en Europa en los años setenta, ha permitido mejorar la competitividad de los productos y servicios de las empresas al promover la definición de políticas sectoriales consensuadas entre los diferentes actores de la cadena (Bada Carbajal y Rivas Tovar, 2009, p. 6).

De aquí que, en el concepto de encadenamiento productivo local, deben estar presentes cuatro elementos básicos a saber: la cooperación, la especialización, la complementación y la nueva responsabilidad social con el entorno local en un ambiente innovador, lo que le da ese efecto sinérgico para beneficio de las variables empresariales. Entendiendo entonces por encadenamiento productivo local una

asociación de empresas especializadas en determinadas actividades y ubicadas en un entorno geográfico local que, a través de la cooperación mutua entre sí, logran un determinado nivel de complementariedad que les permite alcanzar los objetivos estratégicos empresariales y contribuir al desarrollo local en un entorno innovador.

Estos encadenamientos pueden agrupar empresas de diferentes tamaños, sectores socioeconómicos y formas de propiedad diversas.

Aunque en Europa se expandió por los años 70, en la actualidad el fenómeno es asimilado e instaurado con éxito en muchas regiones, teniendo en cuenta las condiciones y características específicas de cada una y el establecimiento de atributos relacionados con: comunidad de intereses, proximidad geográfica, especialización sectorial, predominio de empresas pequeñas y medianas, estrecha colaboración intraempresas, competencia basada en la innovación, identidad sociocultural que facilita la confianza mutua, organizaciones de autoayuda activas y un gobierno regional y municipal colaborador (Trujillo Méndez, 2017, pp. 2-3).

Sin embargo, de conjunto con este enfoque debe analizarse el de cadena de valor, al ser mucho más amplio, y en donde su principal ventaja radica en que rompe con el concepto restringido al análisis de la producción desde una visión ingenieril a un enfoque orientado a la creación de valor para los clientes, sean estos de un mercado organizacional o de consumidores finales; a la vez esta concepción incluye todas las actividades que influyen en la creación del valor y, que, en muchos casos sin crearlo, condicionan su cualidad superior tales como: servicios de innovación y apoyo requeridos para que el resultado de cualquier actividad económica sea competitivo.

Uno de los pensadores más influyentes y que más aporta a este enfoque es Michael Porter, que considera a la cadena de valor como el conjunto de actividades que contribuyen a elevar el valor agregado y que pueden ser divididas en dos grupos: actividades primarias y secundarias. Las primeras incluyen la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio postventa, mientras que las de apoyo proporcionan el desarrollo de los aseguramientos, tecnologías, recursos humanos e infraestructura para el desarrollo de estas actividades.

Según Porter (1990), una empresa es algo más que la suma de sus actividades. La cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades conectado mediante enlaces, por lo que el adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas.

Otra definición es que la cadena de valor se entiende como una alianza vertical o red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva. Las cadenas de valor son cadenas productivas orientadas a la demanda que involucran productos diferenciados o especializados, relaciones de coordinación y reglas de juego claramente definidas para su gestión, rentas más elevadas en los mercados, estrecha interdependencia entre actores y visión de largo plazo (Córdoba, 2012, p. 6).

Los encadenamientos productivos o la conformación de clusters, les facilita a los micro y pequeños empresarios un poder de negociación y de gestión, que de manera individual es difícil que la tengan, especialmente ante los tratados de libre comercio que se están dando entre las naciones o regiones del planeta; los cuales facilitan el ingreso de empresas grandes, con mayor poder de financiamiento y amplias experiencias internacionales.

De acuerdo con ONUDI, 2004, los clusters son aglomeraciones geográficas de “empresas que producen y venden productos relacionados o complementarios, por lo cual tienen retos y oportunidades comunes”. La concentración geográfica da lugar a la generación de economías de aglomeración y externalidades, que hacen viable la especialización de ciertas compañías en la provisión de insumos, maquinaria, servicios y provisión de infraestructura especializada para un grupo determinado de empresas dedicadas a una actividad similar.

Por esta razón, los clusters resultan de particular importancia en el diseño de políticas de desarrollo productivo en el ámbito local y regional de América Latina, en particular,



aquellas orientadas hacia el fortalecimiento competitivo de la pequeña y mediana empresa a través de estrategias de innovación y cooperación entre firmas².

Otro concepto a tener en cuenta son los distritos industriales, estos pueden considerarse como casos exitosos donde el nivel meta, señalado desde el enfoque sistémico, opera de manera eficiente.

En síntesis, podría señalarse que los distritos industriales surgen a partir de la concentración geográfica de uno o más clusters, los cuales a su vez están compuestos de la unión de varias cadenas productivas. Las cadenas productivas, a su turno, están constituidas generalmente por pequeñas y medianas empresas competitivas que gestionan eficientemente su cadena de valor y se articulan a sistemas de valor competitivos (Isaza Castro, 2008, p. 10).

1.1.2. Las cadenas productivas como forma de desarrollo de actividades agropecuarias

El pionero del actual concepto de agribusiness o más comúnmente “agronegocios” es el Dr. Ray A. Goldberg, profesor emérito de agricultura y negocios de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, se refiere a agribusiness como un sistema integrado de negocios, enfocado en el consumidor, que incluye las actividades ligadas a los productos del campo, así como también al procesamiento, transporte y distribución. Contrariamente a la visión tradicional, la disciplina de agribusiness o agronegocios analiza a la agricultura como un sistema de procesos, es decir de cadenas de valor, con múltiples eslabones, centradas en la satisfacción de la demanda y las preferencias del consumidor, cuyas acciones están condicionadas por el contexto institucional donde se desenvuelven.

El desafío de mejorar la estructura productiva para potenciar la inserción internacional y la captura de oportunidades de las empresas de un territorio o país requiere de una visión integral de la producción de bienes y servicios, y de las formas en que estos

² No obstante, vale resaltar que el Estado no desaparece, sino que se articula y acuerda con otros actores sociales. Ello marca una diferencia del enfoque de competitividad sistémica frente a otras aproximaciones más “economicistas” de tipo neoliberal que otorgan al Estado un papel apenas marginal en la formación de ventajas competitivas.





llegan a los compradores; proceso en el que generalmente intervienen diversos actores. La competitividad económica de una región no descansa solamente en el desempeño individual de las empresas, sino en el desarrollo de sistemas productivos integrados, que además deben ser económica, social y ambientalmente sustentables. En este contexto, las políticas de desarrollo se deben diseñar considerando, sobre todo, aspectos metodológicos, estructurales y organizativos que mejoren la competitividad de los diferentes eslabones de la cadena productiva de cada bien o servicio que se decide promover (Ferran, Lastiri y Marek, 2009).

Otro elemento fundamental en una estrategia de desarrollo, especialmente cuando participan pequeñas empresas, es la conformación de redes de empresas agropecuarias, agroindustriales, industriales, de servicios y comerciales con un enfoque de cadena productiva. Esta estrategia permite construir capacidades productivas regionales competitivas y duraderas, que generan posibilidades de reducción de riesgos y costos, aumentan los beneficios de las empresas participantes, crean relaciones comerciales duraderas, mejoran el acceso a nuevas tecnologías de producción, información y comunicación, y viabilizan el acceso de la producción regional a los grandes centros de consumo (Ferran *et al.*, 2009).

El análisis de las actividades agropecuarias y de competitividad de sus cadenas de valor se debe realizar mediante la identificación de cadenas productivas. Al hablar de cadenas productivas se está pensando en productos con potencial de mercado y en su camino desde la producción al consumo. El análisis de cadenas es una poderosa herramienta para identificar los puntos críticos que afectan la competitividad de un producto; permitiendo definir e impulsar estrategias concertadas entre los diferentes actores; especialmente entre las organizaciones que componen los principales eslabones de la cadena (Ferran *et al.*, 2009).

El principal objetivo final de la actividad agropecuaria es el abastecimiento de alimentos a la población humana, y para llegar a la mesa de los consumidores de una sociedad, los productos deben recorrer un camino que comienza con la producción primaria, continúa con procesos de acondicionamiento y/o transformación, son





envasados, transportados y finalmente distribuidos, para llegar a los destinos finales (los consumidores). Para cumplir con su objeto, las cadenas productivas, además necesitan de la participación de servicios de apoyo; interviniendo los proveedores de insumos, la asistencia técnica, las actividades de investigación, y los servicios financieros, entre otros. El cumplir con las exigencias de los consumidores es un elemento central; por ello se pone gran énfasis en una visión integral e integradora del proceso económico vinculado a los alimentos y una fuerte orientación hacia la demanda. Las actividades de producción, acondicionamiento, transformación, transporte y distribución conforman los eslabones intermedios de las cadenas agroalimentarias. Cada eslabón puede ser parte de una misma empresa o más comúnmente para el sector agroalimentario en cada eslabón participan varias empresas que interactúan y establecen vínculos comerciales. Los eslabones de diferentes cadenas de valor también pueden interactuar entre sí, prestando servicios, proveyendo insumos o complementando procesos, que derivan en procesos alternativos de generación de valor que pueden terminar en distintos mercados (Ferran *et al.*, 2009).

En Cuba, los encadenamientos productivos (CP) entre los diferentes actores de la economía resultan un elemento básico para el desarrollo, al unificar potencialidades y fuerzas entre distintos conjuntos empresariales que conforman cada peldaño del proceso productivo, de ahí que constituyan una de las líneas prioritizadas en el país para alcanzar la autonomía, sustituir importaciones e incrementar las exportaciones.

En las condiciones de la economía cubana, el sector agrícola y pecuario a través de los proyectos de desarrollo local ha de defender el surgimiento, desarrollo y articulación de los sistemas productivos que les permita contribuir e impulsar la producción y el consumo local, estos permiten revalorizar residuos productivos, reduciendo al mínimo las pérdidas por almacenamiento indebido, problemas logísticos y de transporte, recuperan un aspecto básico de la cultural y la identidad de la vida local y aprovecharlos en inversiones que eleven el valor agregado bruto de las empresas, y de esa forma, crean más riqueza material de manera amigable con el



medio ambiente bajo el principio de cero desechos (Vázquez Zerquera y Yera Jaime, 2019, p. 5).

La actividad de producción, distribución y venta de frutas y verduras implica un conjunto de acciones encadenadas, desarrolladas por distintos actores a lo largo de la cadena de suministro agroalimentaria. Estas actividades pueden estar localizadas en una región o bien extendidas a través de distintas regiones del país según la etapa del proceso. En el caso de las frutas y verduras, se trata de múltiples productos, cada uno de ellos con distintos actores y procesos (Giacobone, Castronuovo, Tiscornia y Allemandi, 2018, p. 8).

Entre otros beneficios de las CP vale destacar la oportunidad de pasar de país productor de materias primas e insumos básicos a productor de artículos terminados con más valor agregado con la aplicación de la ciencia; además, favorecen la exportación, propician la diversificación de los mercados externos y contribuyen a la sustitución de importaciones y establecer conexiones con la producción nacional, estrategia que debe estar en correspondencia con las líneas prioritarias del desarrollo integral-territorial.

Sin embargo —como refiere Carbonell³—, para que las CP puedan desarrollarse es necesario la pericia empresarial, el acceso al capital, la tecnología y los vínculos con centros de investigación, desarrollo e innovación, en pos de aplicar la ciencia a los procesos productivos (Vázquez Zerquera y Yera Jaime, 2019, p. 5).

1.2. El enfoque de cadena productiva en Cuba

En Cuba el tema del desarrollo de las cadenas productivas se inició hace unos 11 años aproximadamente, por las producciones agropecuarias, dando lugar a los complejos agroindustriales en la producción azucarera y arroceras. Oficialmente, este enfoque aparece en el 2010 como parte de los Lineamientos de la Política Económica y Social 2011 -2015.

³ Delegado de la Cámara de Comercio de la región central, Mario Carbonell Hernández.



Por tanto, se requiere una mayor comunicación entre empresarios y organismos, conocer lo que hacen y defender lo que puede ejecutarse en el país, pues en ocasiones la importación de muchos productos responde al desconocimiento de las producciones nacionales y sus potencialidades. Es urgente también priorizar proyectos de inversiones que respondan a los encadenamientos que precisa el país, puntualizó Carbonell.

Demostrado queda entonces que en los tiempos que transcurren, aprovechar las potencialidades, y aunar esfuerzos entre el sector industrial y los centros científicos y universitarios, ahorraría al país el financiamiento invertido en la compra de equipos e insumos en el exterior. Producirlos en Cuba generaría múltiples valores agregados, lo que constituye la clave del éxito.

Durante el Balance Anual del Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL), Díaz-Canel Bermúdez estimó que es preciso establecer cadenas de este rubro con los ministerios de Comercio Interior e Industria, para aprovechar adecuadamente los cultivos, incrementar las ofertas a la población y se mejore el acceso a envases y embalajes.

Igualmente, opinó que muchas de las ofertas de la industria turística cubana, actualmente compradas en terceros países, podrían ser de factura nacional "Es preciso averiguar qué le falta a cada municipio en esta esfera", remarcó, y consideró que la producción de helados, por ejemplo, podría sostenerse con las frutas que cada territorio produzca.

La economía cubana en la actualidad se enfrenta a diversos factores que retrasan su desarrollo entre ellos: el logro en el 2019 de un PIB ascendente al 0.5 %; la situación de incertidumbre de la economía internacional; la situación financiera de Cuba a partir del bloqueo, se cancelaron, restringieron o prohibieron, cruceros, vuelos, remesas, servicios médicos, financiamientos, transportación de combustible y seguros. Se realizan importaciones en condiciones a veces costosas de producciones que se pueden crear en el país entre otros aspectos, todo ello plantea la necesidad de generar rubros exportables y de la diversificación de la producción, así como, sustituir



importaciones y satisfacer la demanda del mercado interno, para lo cual se requiere del desarrollo desde lo local.

Ello está refrendado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos aprobados en el VII Congreso PCC (2017) en los que se destacan los encadenamientos productivos como una necesidad para el desarrollo del país, sobre ello.

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 prioriza la creación de encadenamientos productivos, lo cual apunta a consolidar una soberanía económica estratégica y a disminuir la erogación de divisas al país.

Malmierca Díaz, (2017) para una entrevista en la Revista Bohemia se refiere a la importancia de los encadenamientos productivos para el desarrollo del país y plantea que “Deben tenerse presentes en la planificación a nivel empresarial, para crear o añadir valor, sobre todo vinculando la agricultura con la agroindustria”, así como que “La inversión extranjera puede ayudar en cierta medida forjando proyectos (...) Toda cadena debe estar integrada; si cada uno anda por su lado, el efecto final no es eficiente” agrega “Las entidades estatales socialistas tienen ahora más capacidad para actuar, para ser actores decisivos en la economía, separándose el Estado de las funciones empresariales. Pero este proceso es poco a poco, y debe prepararse al personal, sobre todo para un cambio de mentalidad, para comenzar a pensar distinto”. (p.1)

1.2.1. Papel de los encadenamientos productivos en el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo

Los procesos de conformación de cadenas productivas se introducen como una de las materias significativas en la actualización del Modelo Económico y Social Cubano. En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido. En este documento se hace implícito las necesidades de desarrollo de la nación, teniendo en cuenta el uso eficiente de las potencialidades que posee cada territorio, y las cuales se pueden explotar teniendo en

cuenta el enfoque de cadena productiva, ya que representa un factor que va a proporcionar flujo de información y cooperación entre las instituciones involucradas en el proceso. A continuación, se hace visible este planteamiento:

En dicho modelo se exponen y fundamentan sus objetivos estratégicos, los principios en que se sustenta y las principales transformaciones requeridas en correspondencia con las condiciones contemporáneas, lo cual sirve de base a los requerimientos materializados en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. En el capítulo 3 de la conceptualización: la dirección planificada del desarrollo económico y social se afirma que "En función de las metas planificadas son diversificadas las formas de asociación y articulación entre los actores productivos de diferentes formas de propiedad y gestión (...) " se diversifican las formas de asociación y articulación en encadenamientos productivos entre los actores económicos, lo que contribuye al incremento de los servicios y las producciones nacionales, su eficiencia, calidad y competitividad". (p.40)

En el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, en el capítulo 3 se destaca que: La dirección planificada de la economía: se hace referencia a la necesidad de Promover los encadenamientos productivos ya que van a mejorar la eficiencia, eficacia y competitividad de la economía, con altos estándares de calidad (p.11) y se destaca en esta idea la necesidad de la planificación del desarrollo cuando refiere que: "En consecuencia, se deberá propiciar una mayor movilidad, siempre ordenada, de la fuerza de trabajo hacia sectores y ramas de mayor productividad; crear y promover encadenamientos productivos, dentro de cada uno de los sectores y entre ellos; identificar y promover la creación de nuevos sectores o ramas de producción sobre la base de una combinación eficiente entre las fortalezas del país y la evolución de la economía mundial; y desarrollar las instituciones adecuadas para lograr los efectos imprescindibles que impulsen el crecimiento y promuevan la equidad para garantizar el desarrollo económico y social de la nación."(p.20); lo cual se sustenta en el Eje Estratégico Transformación productiva e inserción internacional y sus objetivos



generales y específicos, en lo fundamental el objetivo general 2, donde se afirma la necesidad de "Fomentar una estructura productiva diversificada, eficaz, eficiente y sostenible." (p.20); y el objetivo específico 3 que plantea como fin hacia el 2030 "Propiciar los encadenamientos productivos hacia el interior del país, a partir de nuevas bases tecnológicas, patrones de utilización de los factores productivos y modelos gerenciales y de organización de la producción." (p.20), todo lo cual reposa en la necesidad de la transformación productiva que el país demanda.

En el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, en el capítulo V Sectores Económicos Estratégicos, se plantea que "La transformación estructural de la economía impone la necesidad de identificar aquellas actividades con potencial estratégico para alcanzar este propósito y focalizar el esfuerzo tecnológico, financiero y organizativo en función de las mismas", por tal motivo la definición de los criterios metodológicos idóneos con vistas a la identificación de actividades o sectores estratégicos para el desarrollo agregando que es una cuestión fundamental, donde se plantea que: "Permiten desarrollar el tejido productivo del país generando encadenamientos hacia atrás (desarrollo de proveedores) y hacia adelante (agregación de valor sobre el producto base), propiciando una estructura productiva densa y diversificada, y el fortalecimiento de la integración interna de la economía."(p.25).

Sin embargo las condiciones actuales en que viven los territorios, de globalización económica, social y cultural plantean la necesidad de definir una estrategia territorial de calificación de sus recursos humanos, de desarrollo de infraestructuras y servicios, para adquirir la suficiente singularidad y notoriedad en los diferentes subsistemas locales a los que pertenecen y lograr la suficiente competitividad y capacidad de proyección para atraer nuevos flujos y aumentar su capacidad de dirección y organización, ya que los que no logren insertarse en este nuevo orden global quedan marginados de los procesos de desarrollo. Todo lo anterior se le da respuesta en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2017) según se expresa en el No.17 "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.”

1.3. Política Nacional sector agropecuario - Programa Alimentario en Cuba

Las políticas públicas de soberanía y seguridad alimentaria desarrolladas en Cuba desde la década de los años ochenta del siglo XX hasta la actualidad, han organizado el espacio rural cubano con el objetivo de que ello se revierta en el aumento de la producción de alimentos básicos. No obstante, esta acción aún está lejos de proporcionar la satisfacción de las necesidades de consumo de alimentos básicos en la población cubana (Gamboa Costa, González Sousa y Herrera Sorzano, 2013, p. 5). El Gobierno de Cuba y la FAO⁴ acordaron la elaboración del Marco de Prioridades de País (MPP) 2013 - 2018, en el que se identifican las principales prioridades nacionales para recibir Asistencia de la FAO y los resultados que Cuba desea obtener, en correspondencia con el mandato y objetivos estratégicos de la Organización y en alineamiento con el proceso de formulación del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), Cuba 2014 – 2018.

La formulación del MPP, que establece las líneas prioritarias de cooperación entre Cuba y la FAO para los cinco años (2013-2018), coincide paralelamente con el proceso de actualización del modelo económico cubano. Conforme con esta finalidad programática, los ministerios vinculados a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y alimentario, de conjunto con la FAO y el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, Órgano contraparte de la FAO en el país, trabajaron juntos para establecer las cuatro áreas prioritarias del MPP:

⁴ [Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura \(FAO\)](#) : Fundado en octubre de 1945. Organismo especializado de la ONU que dirige las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre. Está integrada por 175 Estados Miembros. Cuenta con más de 4 300 funcionarios en todo el mundo.

- **Prioridad A.** Producción sostenible de alimentos, semillas y alimento animal.
- **Prioridad B.** Adaptación al cambio climático y manejo sostenible de recursos naturales.
- **Prioridad C.** Sanidad, calidad e inocuidad de los alimentos (seguridad, inocuidad y calidad).
- **Prioridad D.** Cooperación Sur-Sur.

Prioridad A. Producción sostenible de alimentos, semillas y alimento animal.

El concepto sobre Seguridad Alimentaria identificado por el gobierno como tema de seguridad nacional, coloca esta visión en el centro de las acciones iniciadas en el país para la reducción de importaciones de alimentos, el uso eficiente de la tierra y el incremento de la producción y productividad agrícolas.

Esta área está relacionada con los 37 lineamientos incluidos en la Política Agroindustrial de los Lineamientos de la Política Económica y Social. La implementación de los mismos contribuye al logro de esta prioridad, dando cumplimiento a una serie de resultado y productos:

Resultado 1: Unidades de producción del sector alimentario fortalecidas que facilitan la implementación del nuevo modelo de gestión para la producción de alimentos, en correspondencia con las políticas nacionales.

Producto 1.1: Las unidades beneficiarias refuerzan sus capacidades cognoscitivas individuales y colectivas, a través de asistencia técnica y desde una perspectiva de género.

Producto 1.2: La infraestructura técnica de las unidades seleccionadas es mejorada.

Producto 1.3: Las unidades seleccionadas tienen mejores capacidades para incrementar su producción y sustituir importaciones, en el marco de la autosuficiencia alimentaria (CUBA, 2013)

La seguridad alimentaria es una expresión que uno a veces escucha como si fuera cotidiana, pero muchos no saben exactamente qué significa. Seguridad alimentaria es disponibilidad y acceso estable de alimentos a lo largo del año, así como su consumo adecuado, lo que se expresa en que cualquier persona en un país, comunidad o



familia, tenga la posibilidad de acceder a los alimentos que necesita, que sean buenos, estén dentro de su capacidad de adquisición y que los encuentre siempre. Antes se hablaba solo de desnutrición, pero hoy también se hace referencia a aquellos consumos que no son los adecuados, y que ocasionan por ejemplo la obesidad.

“La soberanía alimentaria es un concepto que ha generado varias interpretaciones. Hay países que lo ven como autosuficiencia alimentaria, o sea, que el país tiene que producir todos los alimentos que se necesitan nacionalmente sin acudir a las importaciones. Pero para otros significa que toda la población tenga acceso a los alimentos que necesita y que les gusta en el cuadro de su territorio. Tiene un poco que ver con el tema de las redes alimentarias: garantizar que los alimentos existan en el país, y que el gobierno tenga la soberanía de hacerlos disponibles para la población” del Carmen Ramón (2015).

Según la FAO existen cuatro componentes fundamentales para evaluar el estado de la seguridad alimentaria, acceso (capacidad de la población de acceder a los alimentos), disponibilidad (suficiente cantidad y calidad para satisfacer las necesidades humanas de alimentos), estabilidad (en el suministro y acceso de la población a los alimentos en todo momento) y utilización de los alimentos (la medida en la que los alimentos que se consumen satisfacen las necesidades nutricionales de la población) (Gamboa Costa *et al.*, 2013, p. 7).

La soberanía alimentaria más allá de la política no es tener muchas cosas para comer sino disponer, a precios asequibles, de alimentos sanos, nutritivos, que favorezcan nuestro desarrollo físico e intelectual mediante una dieta balanceada, y también conocer de los beneficios de cada uno y del bien que reportan a nuestra salud por sobre los enlatados u otros alimentos procesados.

Y aunque en Cuba políticamente está trazada la línea, la mesa del cubano no siempre es la expresión de esas políticas. ¿Motivos? Muchos. El principal es que todavía no logramos elevar los volúmenes productivos, pero, sobre todo los precios exorbitantes para nada compatibles con los ingresos mensuales de la media.





Las nuevas formas de comercialización, si bien eliminan del camino a muchos intermediarios, colocan la imposición de los precios en manos de la oferta y la demanda, una excusa empleada en los últimos tiempos para elevarlos sin importar el costo de producción de cada uno. Así, en épocas de carencia de ciertos alimentos, el productor encarece el precio alejándolo del alcance de los más desfavorecidos (Fernández Izquierdo, 2016).

El Programa de Autoabastecimiento Municipal es una tarea que garantiza la seguridad alimentaria, la cual necesita dedicación, planificación, integración y consagración total, pues resulta complejo producir de manera estable, la producción demandada en el municipio durante todo el año, para toda la población, por lo que el programa debe mantenerse con un chequeo riguroso y sistemático, a nivel de productores, acopiadores y comercializadores, aplicando con creatividad e iniciativas, soluciones a las disímiles dificultades que puedan presentarse, para lograr de manera continuada su perfeccionamiento.

El seguimiento a este Programa hay que hacerlo productor a productor, cumplimentando las Directivas de Trabajo para su implementación, verificando en la finca el cumplimiento de sus compromisos y apoyándolo en las dificultades que pueda presentar, para que el programa avance, en tal sentido, hay que divulgar las mejores experiencias que surjan, los mejores resultados y corregir a tiempo los errores y capacitar de manera permanente a todos los que participan en la cadena productiva y de fiscalización.

El objetivo estratégico del Programa de Autoabastecimiento Municipal, es lograr de manera irreversible, la satisfacción plena de la población, en lo referente a los productos agrícolas básicos, para asegurar 30 libras mensuales por habitantes, expresadas en:

Viandas 15 libras, hortalizas 10 libras, frutas-cítricos 3 libras y granos 2 libras.

Estabilizar precios más asequibles, calidad y variedad en los surtidos, contribuyendo al desarrollo económico de la localidad.





La localidad podrá modelar la estructura de productos (surtido) más idóneo o posible, dentro de cada genérico, teniendo en cuenta las exigencias de cada cultivo, su época de siembra, condiciones edafoclimáticas, posibilidad real de organizar la producción durante el período seco del año, tradición y hábitos de consumo de la población.

El autoabastecimiento municipal alcanza hoy su máxima dimensión y su importancia es tal, que sobrepasa el marco de la agricultura, para convertirse en un objetivo de toda la sociedad en cada consejo popular, comunidad, municipio y provincia, pues constituye un problema de seguridad nacional; sobre todo en los actuales momentos, en que el gobierno de los Estados Unidos recrudece el bloqueo que nos impone por casi sesenta años, trayendo graves consecuencias económicas para la vida de nuestro pueblo; de ahí la importancia que adquiere consolidar en el menor tiempo posible el Programa de Autoabastecimiento Municipal, pues el mismo constituye un eslabón fundamental de la seguridad alimentaria.

No cabe duda sobre la importancia estratégica que tiene este programa en la actualidad y para el futuro; el mismo rebasa el marco de la soberanía alimentaria, para convertirse en un elemento estratégico de la seguridad nacional, la que se consolida alcanzando el autoabastecimiento en cada municipio, y en tal sentido resulta imponderable entrar en una nueva etapa de trabajo, para desarrollar todas las acciones necesarias con un compromiso y una participación superior y más activa de todos los factores, para desatar las trabas que limitan la producción y la comercialización eficiente y ordenada (González Barreto, 2019).



CAPITULO II DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA AGRÍCOLA DE LA CCSF EG COMO ESLABÓN BÁSICO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE FRUTAS Y VEGETALES DEL CONSEJO POPULAR SAN RAFAEL DEL MUNICIPIO HOLGUÍN

En el presente capítulo se abordan los aspectos generales del procedimiento que sustentan la investigación, para dar solución al problema identificado y cumplimiento al objetivo planteado.

2.1. Bases teórico-metodológicas del procedimiento para el diagnóstico de las Cadenas Productivas

En la literatura consultada se aportan diferentes enfoques y análisis que se centran en lo fundamental en guías y procedimientos para diagnosticar las CP como eslabón básico de los SPL, que permita 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) etc, teniendo en cuenta estas, el grupo de proyecto "Diagnóstico de las cadenas productivas de los territorios como herramienta básica para la gestión pública en el desarrollo local" adecuó a un procedimiento elaborado por Madrugá Torres, 2015 para el análisis del SPL agropecuario y las cadenas productivas.

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.

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.

Para la presente investigación con base en el campo de acción definido se desarrolla de la etapa 3 los pasos 3 y 4, por cuanto la etapa 1 y 2 pasos 1 y 2 fueron realizados en estudios anteriores (Fonseca Prin, 2018 y Aguilera Galcerán, 2019), resultados que son válidos para esta investigación centrada en lo fundamental en el eslabón producción de la cadena productiva de cultivos varios de la CCSF Eugenio González Montada del Consejo Popular San Rafael en el municipio Holguín como eslabón básico de la misma. La aplicación íntegra del procedimiento ha de permitir generar resultados de distinta naturaleza, entre ellos:

- se genera un plan que concreta las intenciones y define las acciones de los actores del sector y del municipio.
- 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.
- 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.

2.1.1. Descripción general del procedimiento (Anexo 2)

Etapas 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.

Etapas 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 seleccionada.

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 de la Cadena Productiva que más condiciones tiene para ser estudiado (analítica)

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

Descripción

A partir del paso anterior en el que se identifica la actividad económica fundamental en la estructura económica territorial, se realizará el diagnóstico de la CCSF seleccionada, los resultados de este análisis permitirán posteriormente la identificación de las brechas o vacíos en las relaciones de articulación del eslabone de la cadena y sus causas para a partir de ello proponer proyectos de desarrollo local que permitan cerrar estos vacíos y la conformación institucionalizada de la CP.

Fuentes de información: resultados de estudios anterior (Fonseca Prin, 2018; Aguilera Galcerán, 2019), entrevistas, Anuarios Estadísticos e informaciones que aporta la Oficina Nacional de Estadística e Informes (ONEi), Informes de la economía territorial, UEB Integral Agropecuaria de Holguín, Delegación Municipal de la Agricultura, etc.

Herramientas, métodos e instrumentos: análisis de los datos y la información recopilada, Hoja de cálculo Microsoft Excel.

Criterios de verificación: situación actual de la CCSF y eslabones productivos identificados. Identificados los vacíos relacionales y sus causas y propuesta de proyectos de DL de ser necesario o ajuste de los existentes.

Paso 3. Análisis de los eslabones que componen la CP objeto de estudio y factores que limitan su desempeño.

En este paso se identificarán las diferentes empresas y formas productivas estatales o no de la CP seleccionado teniendo en cuenta:

Entidades que se articulan con el eslabón.

Composición de la producción.

Situación de la producción en un periodo determinado.

Estructura de las 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).

Valoración general de los problemas con que se enfrentan para el logro de la eficiencia productiva, identificando como resultado de la situación que tiene la CP identificada los principales problemas que lo afectan.

Paso 4. Determinación de la posición estratégica de cada eslabón en la CP estudiada.

A partir del diagnóstico realizado a la CP y del movimiento de los productos hasta el consumidor final se determinarán los factores que pueden fortalecer el sistema, caracterizando de manera general la misma, a partir del sector o subsector a que pertenece, características generales y 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 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.

2.2. Caracterización de la CCSF Eugenio González Montada

Su Historia

El principal eslabón de la cadena, se constituyó como Cooperativa de Crédito y Servicios Eugenio González Montada mediante acuerdo No 1 del 25 de abril de 1993 de la Asamblea General de asociados con 54 asociados, está subordinada metodológica y políticamente a la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños y adscripta al Ministerio de Agricultura, su presidente era René Pupo García se hizo Cooperativa de Crédito y Servicios Fortalecida el 20 de noviembre de 1999, del 2006 al 2010 su presidente fue Manuel Aguilera y del 2010 hasta la actualidad es presidida por Yosvani Pupo Cruz. Por resolución 3404/2005 fue aprobado el objeto social de la misma, en correspondencia con las características de los procesos productivos y de servicio que desarrolla, ratificando como actividad fundamental la producción y comercialización de flores, plantas ornamentales naturales a modo de arreglos florales, frutales y maderables, según quedó aprobado en la constitución de la forma productiva. En 2008 a partir de la entrega de tierra en Decreto Ley 259 se diversificó y aumentó la producción significativamente de la cooperativa en viandas, carne, leche, hortalizas y frutas. En 2012 integran al Movimiento Político Productivo de los Frutales donde se incrementan más de 30 Ha de frutas. Vale destacar que el año 2005 y 2007 fue Vanguardia Provincial y Vanguardia Nacional en 2018 y 2019.

Pequeña biografía del Mártir

Eugenio González Montada nace en Camazàn-Baguano-Holguín y se traslada en su niñez para el barrio de La Aduana en el municipio Holguín.

Luego se traslada a trabajar en Nicaro, se vincula a la lucha clandestina con el movimiento 26 de Julio, participando en el comando de acción y sabotaje, luego incorporándose a la guerrilla en el 3er frente donde cae después de terminado el combate de un disparo de un soldado de la contra que quedó rezagado.

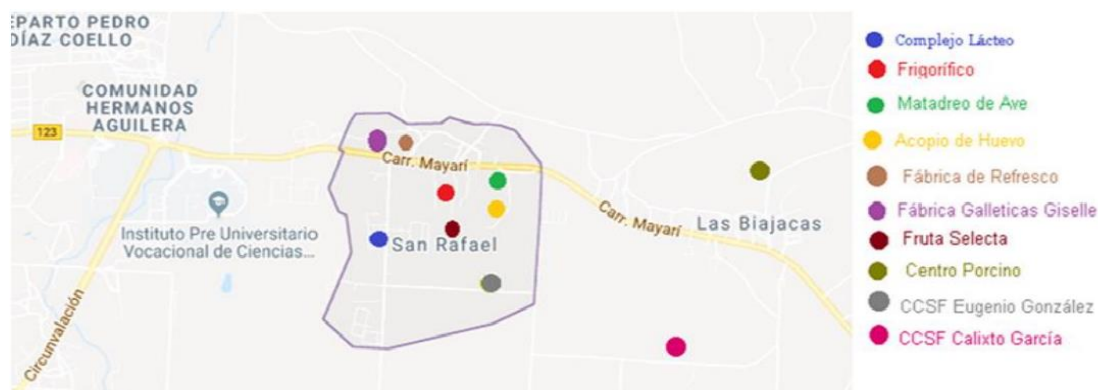
Su resto se encuentra en el Mausoleo del 3er Frente Oriental.

Ubicación geográfica

La CCSF se encuentra ubicada en el Consejo Popular (CoP) San Rafael con Domicilio Legal Carretera a Mayarí Km 5½ San Rafael adentro, cuenta con actividades económicas que pertenecen a sectores de gran importancia no sólo para el CoP, sino para el municipio y la provincia en general, ya que en este consejo, se ubican diversas empresas con resultados relevantes a nivel provincial en cuanto a producción y comercialización de estas producciones; estas juegan un papel primordial en la sociedad ya que muchas se dedican a la producción o transformación de productos alimenticios, que satisfacen necesidades básicas de la población, como se observa en el mapa siguiente.

Mapa

Ubicación Geográfica de la CCSF en el Consejo Popular San Rafael



Fuente: (Aguilera Galcerán, 2019).

Clima

Predomina la sequía a pesar de tener un periodo de lluvia de octubre – enero

Tipo de suelos

Su suelo mayormente es de 3ra Categoría, es medianamente productivo, se puede obtener entre el 30 y 50 % de rendimiento potencial, está representado por suelos Fersialíticos Oscuro plásticos gleysoso, pardos con carbonatos y rendzinas rojas. Los factores limitantes fundamentales son la pedregosidad, profundidad efectiva, erosión, bajo contenido de materia orgánica y pérdida de la fertilidad natural y drenaje tanto interno como externo en el caso del oscuro plástico.

Redes hidrográficas

La CCSF cuenta con 180 pozos, los cuales en temporada de sequía no logran mantenerse, incluso una Micro Presa “Las María” se seca.

De forma general y teniendo en cuenta la caracterización realizada en investigaciones anteriores (Fonseca Prin, 2018; Aguilera Galcerán, 2019), donde se identificaron como ventajas del CoP objeto de estudio en el proceso de desarrollo local: la ubicación geográfica de varias formas productivas en este caso la CCSF Eugenio González Montada entre otros factores por la calidad de las tierras que bajo las atenciones necesarias pueden mantenerse en explotación todo el año; la fuerza de trabajo siempre mantiene la calidad en los cultivos y la diversificación de las producciones, ya que tiene una amplia cartera de productos demandados por el mercado.

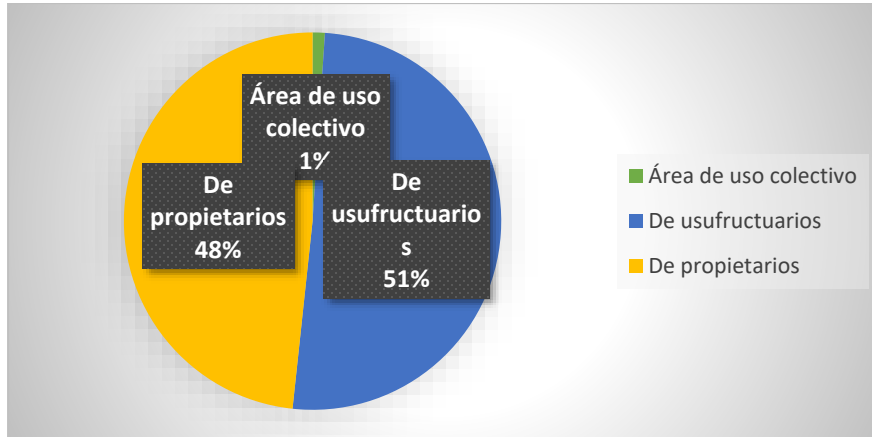
Área que ocupa la CCSF

Posee un área total de tierras de 628.23 hectáreas (ha) ubicadas en 140 fincas. Su tecnología es tradicional y en gran mayoría posee suelos de 3ra, que si se tratan de la manera adecuada podrán incrementar las producciones.

En general su Patrimonio (área) se compone por 334.47 Ha de propietarios el cual representa el 48 %, el 51% de los usufructuarios y el 1 % restante del área total es de uso colectivo, por lo que se observa la gran cantidad de tierra en usufructo que se ha dado, siendo objetivo del estado dar las tierras a quien las trabaje y eliminar tierras ociosas, como se observa en la **(gráfica 2)**.

Gráfico 2.

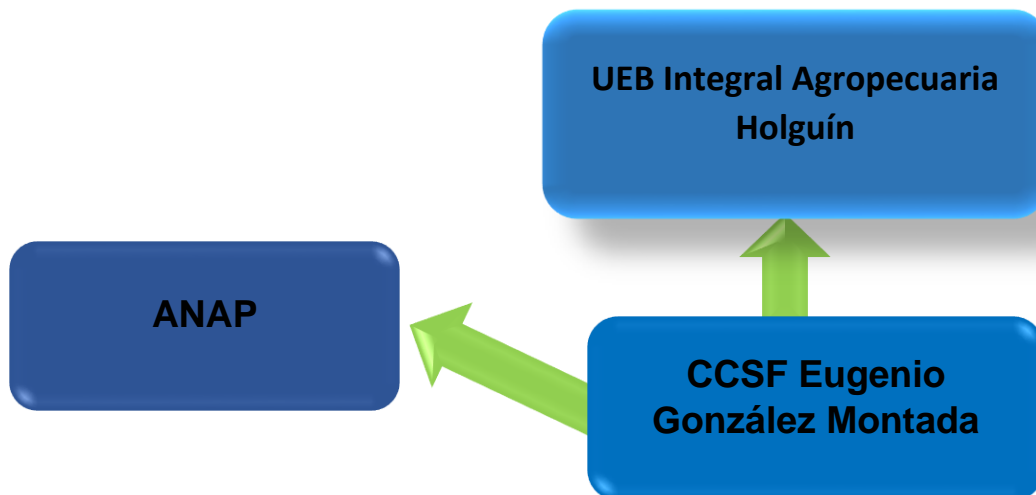
Distribución del patrimonio



Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

Gráfico 3.

Nivel de subordinación de la CCSF Eugenio González Montada



Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la CCSF

Subordinación de la CCSF Eugenio González Montada

Como se muestra en la **(gráfica 3)** la CCSF se subordina administrativamente a la UEB Integral Agropecuaria Holguín, la cual es la encargada de controlar estadísticamente las producciones de la CCSF y hasta el año 2019 también les colocaba los planes de

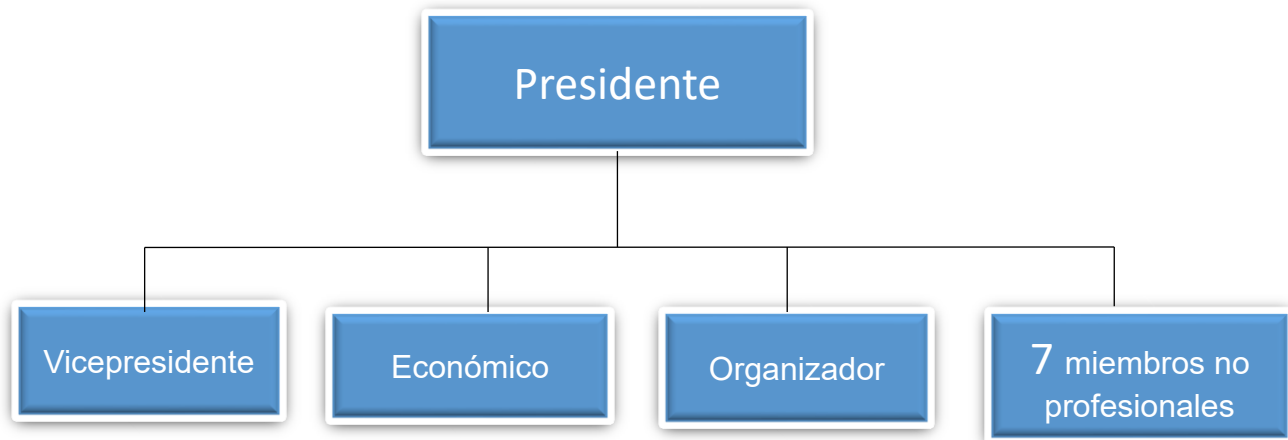
producción y de entrega, cosa que a partir del año 2020 queda a cargo de la CCSF. Mientras que políticamente se subordina a la ANAP y las Brigadas FMC-ANAP, por ello todos los asociados pertenecen a la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños y las mujeres tienen su espacio en la misma, la cual se llama FMC-ANAP.

De ahí que la ANAP también promueva y desarrolle entre sus asociados el principio del internacionalismo proletario, la solidaridad, la cooperación entre pueblos, comunidades y organizaciones campesinas e indígenas del mundo, fomentando la integración, la ayuda mutua, el intercambio de experiencias, la fraternidad, la lucha contra el imperialismo y cualquier manifestación de dominación y explotación que atente contra la libertad y la independencia (ANAP, 2015).

Estructura Organizativa

Gráfico 4.

Estructura de la Junta Directiva



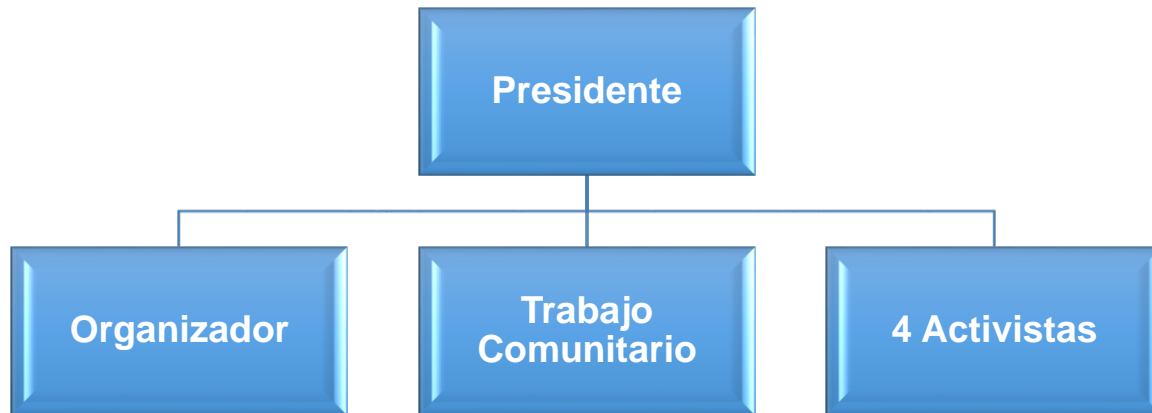
Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la CCSF

Esta junta se subordina a la Asamblea, donde todos los asociados toman decisiones como aprobar gastos, quitar, cambiar la Junta Directiva y etc., solo si alcanza el 60% o más de los votos.

Organización de Base

Gráfico 5.

Estructura de la Organización de Base



Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la CCSF

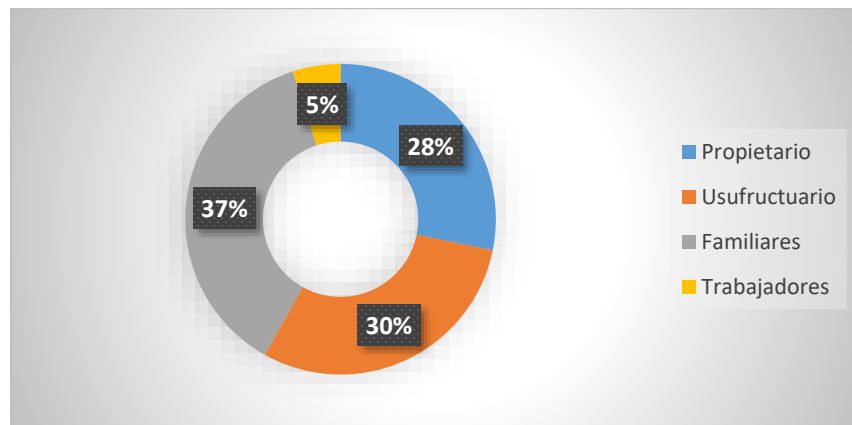
Dentro de la organización de base el único profesional es el presidente o sea se le paga por el cargo que ocupa y los demás que se subordinan son campesinos asociados, pero ocupan los cargos voluntariamente.

Recursos Humanos

La CCSF cuenta con una plantilla de 241 asociados según registro, de estos 200 son hombres y 41 mujeres, distribuidos en 72 usufructuarios, 68 propietarios, 89 familiares de los propietarios y 12 obreros asalariados (**Anexo 3**)

Gráfico 6.

Por ciento de Usufructuario, Familiares y Trabajadores

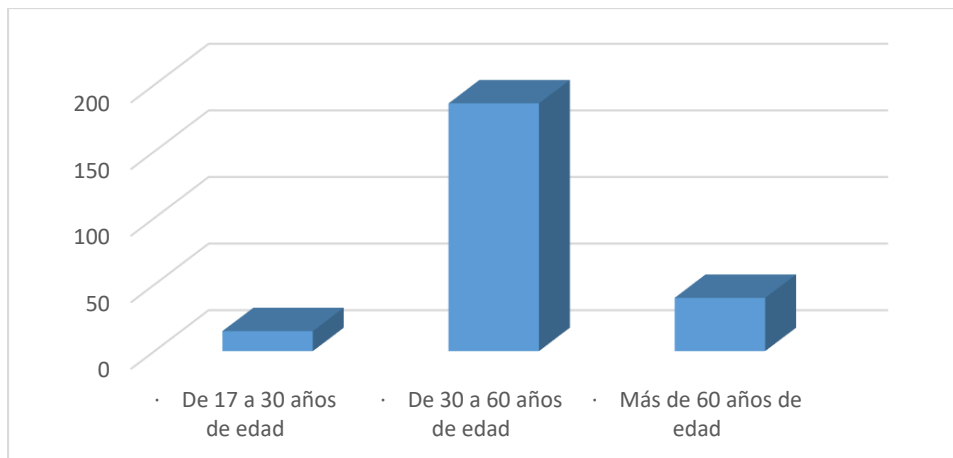


Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

Del total de trabajadores de la CCSF el 77% pertenecen al rango de edades comprendida entre 30 y 60 años, mayores de 60 años representan 17% y los más jóvenes de 17 a 30 años solo simbolizan el 6% con solo 15 trabajadores (**Anexo 4**). En cuanto a la categoría ocupacional 4 de sus asociados son dirigentes, 9 técnicos y la gran mayoría son obreros con 228 campesinos (**Anexo 5**).

Gráfico 7.

Rango de Edades

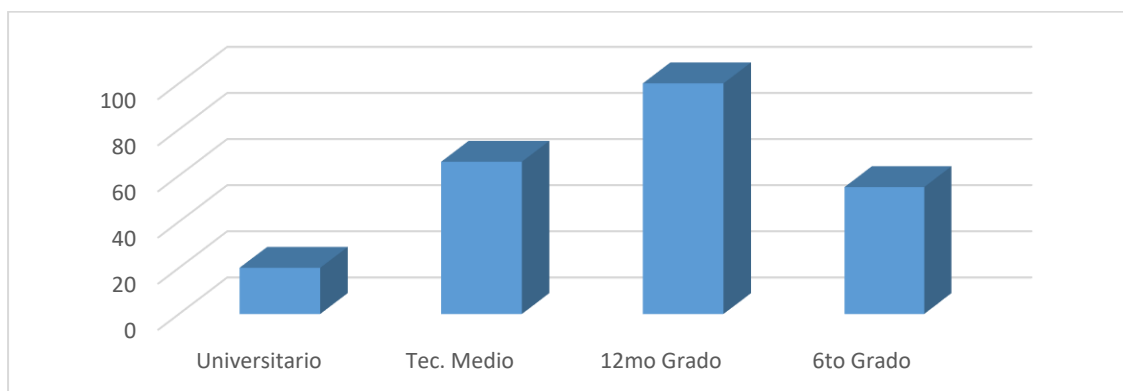


Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

El rango de edades está comprendido mayormente por cooperativistas de 30 a 60 años con 186 asociados, mayores de 60 años son 40 trabajadores y la juventud (17-30 años) está representada por 15 trabajadores.

Gráfico 8.

Nivel de preparación



Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

Como se aprecia el nivel de preparación está representado mayormente por trabajadores con 12 grado en el que se agrupan un total de 100 trabajadores, mientras que los técnicos medios son 66 asociados, 55 con 6to grado y 20 trabajadores son universitarios, por lo que el nivel de escolaridad en correspondencia con la actividad de la CCSF, se puede valorar de bueno tanto desde el punto de vista de preparación educativa como intelectual.

Proyectos de DL

La CCSF se encuentra vinculada con el Proyecto de Innovación Agrícola Local (PIAL), el cual enmarca la capacitación y entrega de recursos.

Principales producciones

Sus principales producciones son las siguientes: Plantas ornamentales y Flores, Leche, Vegetales y Frutas.

Proveedores de insumos agropecuarios

Entre los principales proveedores de insumos a la CCSF, se encuentran la Empresa Estatal Socialista (EES) Semilla Holguín es la fuente de semillas y la Empresa de Suministro Agropecuarios encargada de suministrar Herbicidas, Plaguicidas, Fertilizantes e Insumos.

Principales mercados

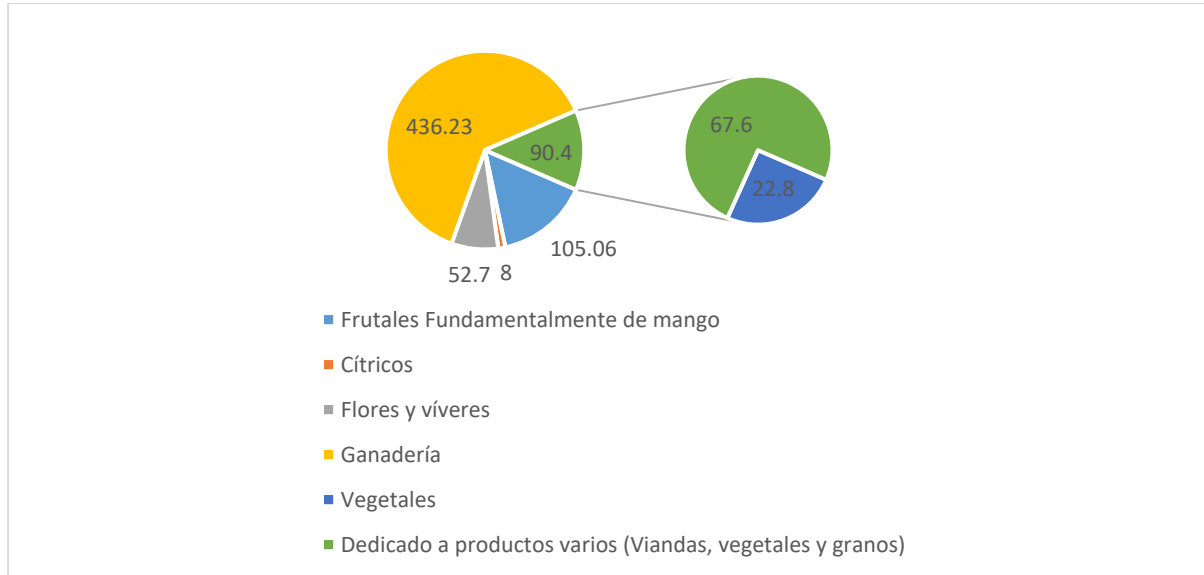
Antes del año 2017 toda la producción se le vendía a ACOPIO, en la actualidad el principal mercado es la Comercializadora del mercado Los Chinos y en el caso de que la producción sea de pequeña escala la CCSF puede vender los productos a mercados cercanos como: # 89, # 90, # 20, La Hortícola “Wilfredo Peña”, Fruta Selecta, Carretilleros, Palmares y Comunales, etc.

La agricultura en la CCSF Eugenio González Montada

Son diversas las producciones de esta CCSF, distribuidas en 90.4 Ha de cultivos varios: viandas 57.6 Ha: boniato, yuca y plátano burro; hortalizas 22 ha: tomate, pimiento, melón, habichuela, remolacha, calabaza, pepino, melón, ají chay, col, berenjena, quimbombó; granos 10 ha: maíz, frijol caupuí y frijol faciol; en cuanto a las frutas 105.06 ha: mango, guayaba, fruta bomba, piña, aguacate, coco, ciruela china; cítricos 8 ha: mandarina, limón, naranja dulce y agría.

Gráfico 9.

Distribución del área por tipo de productos, con énfasis en los Vegetales. Hectáreas



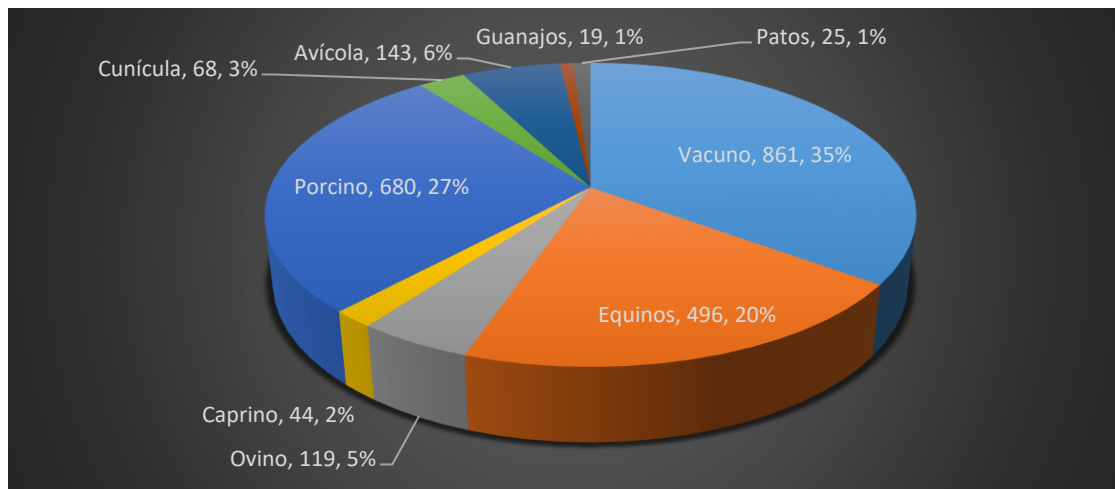
Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

De las 90.4 Ha que se dedican para cultivos varios, está compuesta por las producciones de viandas, vegetales y granos, desglosándose de la siguiente forma 57.06, 22.8 y 10 hectáreas respectivamente.

Ganadería

Gráfico 10.

Composición de ganado por cabezas y por ciento de representación



Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

Según se observa en el gráfico 10, la ganadería está distribuida en 436.23 Ha de potreros, compuesta por ganado ovino-caprino, vacuno, cunícula (conejo) y porcino; para la producción de carne y leche vacuna.

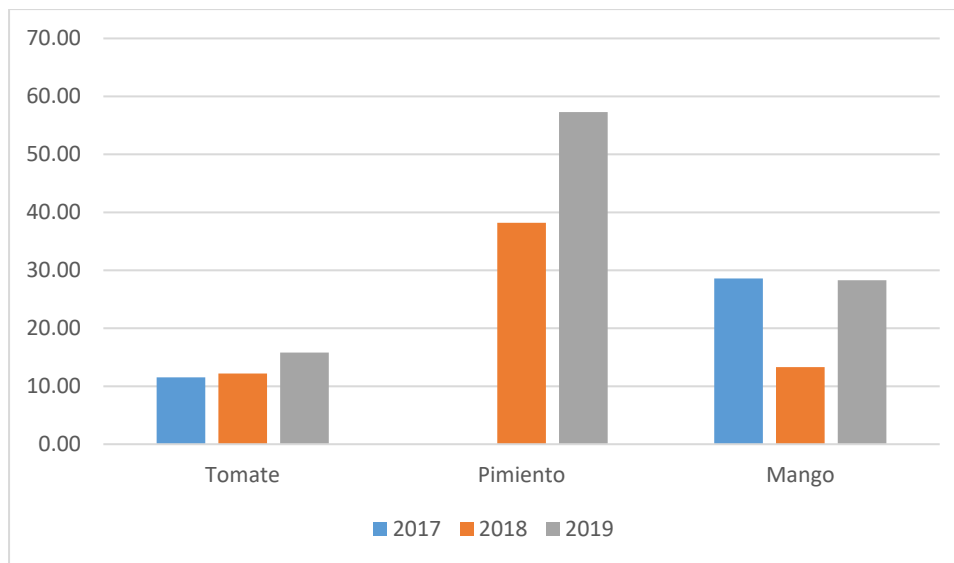
Silvicultura

Dedicada al cultivo de flores que se encuentra en su objeto social, distribuidas en 52.7 Ha (rosas, margarita japonesa, azucenas, gladiolos, girasol, extraña rosa y terciopelo) y plantas ornamentales, destinados a: Comunales, de la provincia Holguín, Santiago de Cuba, Ciego de Ávila, Baracoa, Nuevitas y Céspedes en Camagüey, Empresa Provincial de Flores de Guantánamo, Puerto Padre, Colombia, Majibacoa en Las Tunas entre otros.

Productos potenciales

Gráfico 11.

Producción de productos potenciales periodo 2017-2019



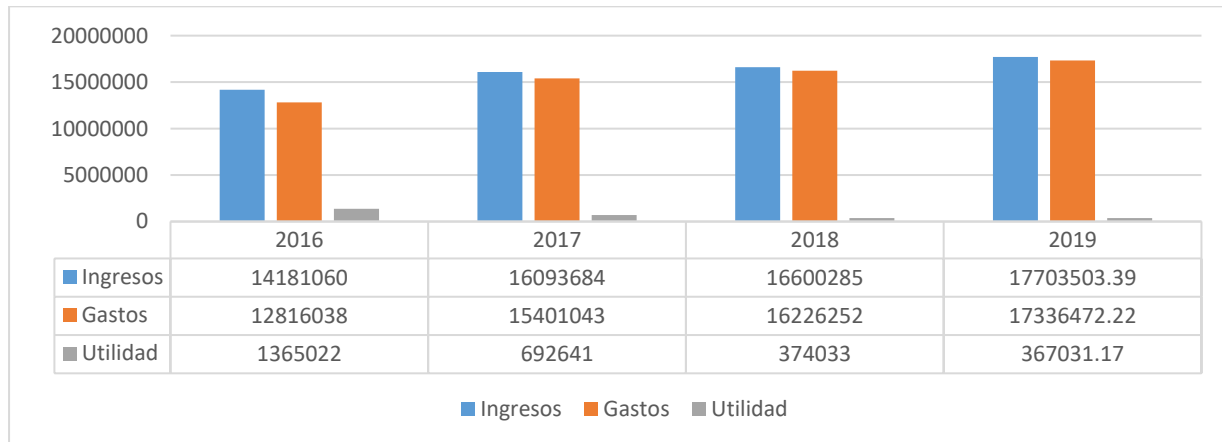
Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

Entre los productos potenciales destacan el tomate, ají pimiento y mango en los que se han tenido buenos resultados en los últimos 3 años.

Contexto económico

Gráfico 12.

Estado de Resultado 2016-2019



Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

La tendencia en el periodo 2016-2019 de los ingresos ha sido a crecer, manteniéndose los gastos por debajo del mismo por lo que en todos los años se obtienen utilidades. En entrevista realizada, la económica refiere que: los ingresos han aumentado debido al incremento de la prestación de Otros Servicios, como el Taller Automotriz, servicios prestados con tractor, servicios constructivos prestados (Combinado Lácteo) mientras que los gastos aumentan por las Inversiones que se han hecho en la CCSF con medios propios (Salón de reuniones, baño sanitario y punto de venta), en cuanto a las utilidades se ha visto afectada por la disminución de las producciones agrícolas. La CCSF tiene a favor que no tiene ningún crédito contraído, solo trabaja con el 10% que obtiene por cada venta y teniendo en cuenta que de la misma se aporta la mitad al presupuesto del estado, tiene capacidad de buscar apalancamiento financiero mediante un crédito para próximas inversiones.

2.2.1. Diagnóstico de la producción de la CCSF EG como eslabón base de la cadena productiva de cultivos varios en el municipio Holguín

Comportamiento de las producciones del 2019 respecto a 2018 (Anexo 6).

Las producciones de la CCSF del año 2019 con respecto al 2018, alcanza un 95.21 % a pesar de estar cerca de cumplir lo producido en el año anterior, se observa que en su

estructura existe un desequilibrio en cuanto a los granos y los cítricos, los cuales alcanzaron resultados muy por debajo del 37.50 y 63.16 por ciento respectivamente; lo que influyó a que creciera la producción total, fue el total de frutas cosechadas que alcanzan un 73.28 por ciento de sobrecumplimiento.

Productos que inciden en este comportamiento comparativo

El producto que influyó en los resultados del 95.21 % fue el mango debido a que su producción del año 2019 con respecto al 2018 lo sobrepasa en 112.78 %.

Tabla 1.

Indicadores Claves Comparación de la producción 2018-2019 CCSF

U/M Toneladas	Real 2018	Real 2019	% 2019	
			contra 2018	Diferencia
Producción Total	212.60	202.60	95.30	-10.00
Granos Total	19.20	7.20	37.50	-12.00
Cítricos Total	3.80	2.40	63.16	-1.40
Frutas Total	26.70	41.90	156.93	15.20
Mango	13.30	28.30	212.78	15.00

Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

Tabla 2.

Área sembrada de principales rubros

Rubros	Plantas ornamentales y Flores	Leche (Ganadería)	Vegetales	Frutas
Área (Ha)	52.7	436.23	22.8	105.06
% del Total	7.61	63	3.29	15.17

Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

Los principales rubros obtenidos de la CCSF son: plantas ornamentales y flores con un 52.7 Ha que representa 7.61 % del total del área, siendo esta su actividad fundamental, otros rubros con lo que cuenta la CCSF son la leche con un 63 % del área total, pero vale aclarar que el área de ganadería está compuesta por ganado ovino-caprino, vacuno,

cunícula (conejo) y porcino; y los Vegetales y Frutas que representan el 3.29 % y el 15.17 % respectivamente del área total.

Tabla 3.

Porcentaje área de vegetales de la CCSF

Área Total de la CCSF (Ha)	Área de Vegetales	Por ciento
692.39	22.8	3.29

Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

A pesar que el área de vegetales representa el 3.29 %, sus producciones representan el 42.74 % de los productos agrícolas de la CCSF

Tabla 4.

Producciones de Vegetales de la CCSF (Toneladas)

Productos	2017	2018	2019
Ají chay	0	0.20	0
Berenjena	0	8.10	0
Calabaza	2.99	9.60	7.90
Col	2.62	13.50	0
Otros Vegetales	0.85	0	0
Pepino	2.50	5.10	3.90
Pimiento	0	38.20	57.30
Quimbombó	0	2.70	0
Remolacha	0	1.00	0
Tomate	11.54	12.20	15.80
Total	20.50	90.60	84.90

Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

El aumento de 70.10 toneladas del año 2018 con respecto al 2017 se debe a que se incrementaron a la cartera de oferta, productos como: ají chay, berenjena, quimbombó, remolacha y pimiento con 38.2 toneladas, que antes no se cultivaban; y se incrementaron las producciones de calabaza, col, pepino y el tomate.

Solo en el año 2017 se produjeron productos que se incluyen a Otros Vegetales, debido a que sus producciones son ínfimas, estos son: habichuela, zanahoria, berro, acelga, coliflor, perejil, apio, lechuga.

En el 2019 disminuyó un 6.29 % la producción de vegetales con respecto al 2018, entre los factores que propiciaron este comportamiento se encuentran que se dejó de cultivar productos como: Ají chay, berenjena, col, quimbombó y remolacha, así como, disminuyeron las producciones de calabaza, melón y pepino. Vale destacar que productos como el pimiento y el tomate crecieron 50 y 29.5 por ciento respectivamente.

Tabla 5.

Producción de frutas de la CCSF en Toneladas años 2017-2019

Productos	2017	2018	2019
Mango	28.60	13.30	28.30
Guayaba	0.60	2.20	0.80
Fruta Bomba	0.02	0	8.10
Piña	0.06	0.10	0
Coco	4.30	3.80	3.00
Ciruela China	0.02	0.20	0
Aguacate	0	3.60	0
Melón	0.93	3.50	1.70
Total	34.53	26.70	41.90

Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

En cuanto a las producciones de frutas la CCSF en el año 2018 disminuyó 7.83 toneladas con respecto al año anterior, a pesar de que productos como la guayaba, la piña, la ciruela y el aguacate aumentaron, en gran medida el mal comportamiento del año se debe a que el producto mango disminuyó en 15.3 toneladas.

Sin embargo, en el año 2019 la producción se incrementa un 56.93 % con respecto al año anterior, el mayor factor que propició dicho comportamiento fue el mango que tuvo un aumento de 112.78 % y se incorporó la fruta bomba con 8.1 toneladas. Vale destacar que productos como piña, ciruela china y aguacate no se produjeron y productos como la guayaba, melón y el coco disminuyeron sus producciones.

Participación de la actividad agrícola (cultivos varios) de la CCSF en la economía del municipio Holguín.

La CCSF suministra al municipio de Holguín el 1.52 % de las producciones agrícolas, desglosándose de la siguiente manera: sus producciones de frutas y vegetales representan un 1.96 y un 1.92 por ciento respectivamente, de manera sencilla y poco ortodoxa debido a que no se tuvo en cuenta los recursos humanos, económicos, tecnológicos, tamaño de tierras, etc.; teniendo en cuenta que son 66 formas productivas entre UBPC, CCS y CPA, se puede determinar una media de 98.77 toneladas (entre frutas y vegetales) lo que representa que la Eugenio González con 126.80 toneladas se comportó por encima del promedio municipal en 28.03 toneladas.

Cabe destacar que en las frutas la piña es un producto que no se cultivó en la CCSF en el 2019, esto se debe a que las producciones quedan a decisión de los campesinos y productos como el mango, la guayaba y la fruta bomba aportan más del 2 % al municipio Holguín.

Dentro de los vegetales la CCSF no produce productos como Cebolla por decisiones propias y en cuanto al ajo no se tienen tierras de calidad para su producción; en el 2019 no se produjo col, debido a los efectos de plaga (polilla), lo que tiene como causa que cuentan con plaguicidas; sin embargo productos como el tomate y el pimiento representan el 3.50 y 37.95 por ciento respectivamente de la producción del municipio, siendo importante destacar que la Eugenio González cuenta con el mayor productor de pimiento del municipio Arnaldo Marrero Coba debido a que tiene un contrato con la Empresa de Semillas Holguín (EES) la que les brinda paquete tecnológico, (productos químicos como: fertilizantes y plaguicidas) y les compra los productos para extraer las semillas y reponer su banco de semillas y finalmente destinar una parte de la producción a las minindustrias para la producción de pulpas semielaboradas con destino a la industria y conservas al mercado nacional. **(Anexo 7)**

Precios

Los precios **(Anexo 8)** máximos de acopio por el estado son poco atractivos teniendo en cuenta la situación económica del país, por lo que no incitan a la producción, en cambio

productos como el tabaco tiene altos precios lo que provoca que los campesinos se desplacen hacia este sub sector, ver **(Anexo 9 y 10)**

Tabla 4

Resumen de los precios de acopio por el Estado

Producto	Precios Máximos (Pesos por quintal)	Rendimiento en clase	Precios Máximos (Pesos por quintal)
Garbanzo	1200.00	70 o mas	2254.38
Tomate	236.25	60	2077.02
Plátano Vianda	170.00	40	1670.92
Mango	110.00	20	1325.46
Boniato	65.00	0	292.78

Fuente: Fuente: Elaboración propia a partir de datos brindados por Finanzas y Precios Res. 506-19 y la Empresa de Tabaco.

Otra diferencia de precio se observa entre el sector estatal y el sector no estatal, donde este último los vende al doble e incluso hasta cinco veces el precio del sector estatal **(Anexo 11)**

Desde un punto global se puede observar que la relación de los precios entre el sector estatal y el no estatal tendrá que mejorar ya que éste último representa aproximadamente el doble.

Tabla 5

Productos y precios canasta básica (comparativos placitas y sector no estatal)

Precios promedio	Cantidad	Placitas		Sector no estatal TCP	
		Precio	Importe	Precio	Importe
Productos en Libra					
Viandas	15	1.94	29.08	5.00	75.00
Vegetales	10	3.15	31.49	4.71	47.14
Granos	2	4.81	9.61	8.00	16.00
Frutas y Cítricos	3	1.62	4.87	4.46	13.38
TOTAL	30		75.05		151.52

Fuente: Elaboración propia

Consumo Real Aparente⁵ (CRA) Mensual de productos agrícolas (Tabla 6)

Se puede apreciar que aproximadamente el consumo de productos agrícolas en el municipio Holguín ha descendido en 5.93 libras per cápita mensual en el periodo 2017 - 2019, manteniendo de manera paulatina este comportamiento, ejemplo de ello: en el año 2018 los productos granos, hortalizas y frutas y cítricos disminuyeron considerablemente alcanzando valores de 63.28; 66.99 y 70.41 por ciento respectivamente con respecto al año anterior. Estos aspectos mejoraron en el año 2019 ya que los mismos con respecto al año 2018 alcanzaron un alza de 111.79; 104.13 y 134.57 por ciento respectivamente; un aspecto desfavorable en el año 2019 fue las Viandas las cuales se comportaron al 80.87 % con respecto a la producción del 2018, lográndose un 94.26 % como total contra el año anterior.

Desde otro punto de vista el Consumo Real con respecto al Consumo Planificado tiende a descender en el periodo 2017 – 2019 siendo el mejor año el 2017 y el peor el 2019 causado por la disminución de las Viandas y Hortalizas que solo cumplen 58.72 y 54.58 por ciento de lo planificado respectivamente en el último año.

Fuentes de financiamiento

No tienen fuente de financiamiento, trabajan con el 10% que les corresponde por ventas de los asociados.

⁵ Se denomina CRA a los niveles de consumo que no tiene en cuenta las ventas de los Vendedores Ambulantes a pesar de que la población consume sus productos.

Tabla 6

Consumo Aparente Mensual Municipio Holguín 2017-2019

Genéricos	UM	Promedio Mensual 2017			Promedio Mensual 2018				Promedio Mensual 2019			
		Plan	Real	%	Plan	Real	%	2018- 2017	Plan	Real	%	2019- 2018
Viandas	Lbs.	14.33	11.44	79.83	15.00	10.89	72.61	95.19	15.00	8.81	58.72	80.87
Hortalizas	Lbs.	9.75	7.83	80.26	10.00	5.24	52.42	66.99	10.00	5.46	54.58	104.13
Granos	Lbs.	1.97	2.79	141.95	2.00	1.77	88.33	63.28	2.00	1.98	98.75	111.79
Frutas y Cítricos	Lbs.	3.08	2.23	72.16	3.00	1.57	52.22	70.41	3.00	2.11	70.28	134.57
TOTAL	Lbs.	29.13	24.28	83.35	30.00	19.47	64.89	80.16	30.00	18.35	61.17	94.26

Fuente: Delegación Municipal de la Agricultura Holguín

Estrategias del Estado para el incremento de la producción agrícola

En la provincia de Holguín se trabaja con 48 cooperativas beneficiadas por el Proyecto de Desarrollo Rural Cooperativo en la Región Oriental (PRODECOR), de ellas 6 son UBPC, 5 son CPA y 37 son CCS en los que se trabaja con 5270 asociados, de los cuales 772 son mujeres y 716 jóvenes, están vinculados de forma directa al proyecto 1916 productores, de ellos 24 mujeres y 176 jóvenes.

En la formulación del proyecto se definieron dos objetivos fundamentales: elevar la producción y productividad de frijol y maíz y mejorar las condiciones de vida de las familias de los productores beneficiados por el proyecto.

Las cooperativas beneficiadas recibirían la tecnología (maquinaria, implementos para la preparación de tierras, siembra, atenciones culturales, cosecha, postcosecha y sistemas de riego) y los conocimientos necesarios para elevar sus niveles productivos. Otras estrategias son el Programa de Agricultura Sostenible (PAS), solo se encuentra la CCS José A Echeverría, y el Proyecto de Innovación Agrícola Local (PIAL) con 9 formas productivas en la cual está presente la CCSF Eugenio González, la misma se ha favorecido con recursos y capacitación.

Como se aprecia la CCFS Eugenio González no ha sido favorecida con proyectos que pueden generar financiamiento para sus actividades productivas, atención cultural a los cultivos y de calidad de vida de sus asociados, lo que se convierte en una línea a tener en cuenta por la CCSF al no contar con una cartera de proyecto que permita la búsqueda de financiamiento nacional e internacional.

2.2.2. Papel de la CCSF Eugenio González Montada en el Autoabastecimiento en el CP San Rafael

La CCSF es capaz de cumplir solo el 11,96 % de Autoabastecimiento del CP lo cual representa 3.59 Libras de las 30 planificadas, desglosándose de la siguiente manera: 1.17 Lbs de viandas, 1.53 Lbs de vegetales, 0.13 Lbs de granos y 0.75 Lbs de frutas per cápita solo para el CP (**Anexo 12**).

En conversación con los especialistas de la Delegación Municipal, expresan que el municipio solo se planificará 11 libras de las 30, teniendo en cuenta que, al ser un municipio cabecero, sumamente Urbano no cuenta con el área para la producción

agrícola necesaria y por poseer una alta tasa de densidad poblacional. Quedando como responsable de las 19 Lbs restantes la empresa de ACOPIO, ya que es la encargada de acopiar y distribuir los productos agrícolas de la provincia.

Pero vale destacar que la CCSF Eugenio González Montada tiene potencial en cuanto al área, para autoabastecer el 29.4 % del Consejo Popular San Rafael (**Anexo 13**).

Resumen del diagnóstico

Como resultado del análisis realizado se evidencian desequilibrios en las producciones de la cooperativa en los períodos analizados, entre las causas se encuentra que el proceso de planificación de las diversas producciones corre a cargo de los campesinos asociados a la forma productiva y no de la Junta Directiva y la Asamblea de Asociados que debe aprobar estos a partir de las necesidades del municipio, de la comunidad y de los propios asociados y sus familias; por otra parte como resultado del bloqueo no se tienen las cantidades necesarias de insumos (combustible, plaguicidas, fertilizantes, medios de protección y de trabajo) para satisfacer a todos los campesinos; lo que se hace necesario que se haga una distribución equitativa de los productos químicos, tal es el caso de los campesinos que cultivan tabaco a los cuales se les entrega un Paquete Tecnológico completo; lo que además incide en la emigración de la fuerza de trabajo para este subsector (tabaco), unido al precio de acopio del mismo el cual tiene gran diferencia con los productos agrícolas que tributan al Autoabastecimiento Alimentario tarea primordial del Estado.

A lo anterior se une el clima, factor que afecta mucho a las producciones tanto por las sequías, como las temporadas de lluvias debido a que no se cuenta con casas de cultivos para la protección de los vegetales.

Factores que limitan la presencia de las producciones de la CCSF en los mercados

- La planificación no la hace la CCSF, queda a decisión del campesino por lo que se comporta de forma desequilibrada.
- La falta de incentivos ya que no cuenta con precios de compra de las producciones acordes a la actual socio-económica.

- Carencia de recursos para la producción, entre ellos insumos como fertilizantes, plaguicidas, lima, turbina, productos químicos, botas de goma, equipos, implementos agrícolas, sistemas de riego, etc.
- Traslado de campesinos hacia el cultivo de tabaco ya que este aporta mayores dividendos y si se les asegura Paquete Tecnológico.
- En el momento que se dieron las patentes a los Vendedores Ambulantes (llamados Carretilleros) a estos no se les dio tierra por lo que ocuparon gran parte del mercado de productores que abastecían las placitas.
- Insuficiencias en cuanto a las condiciones de vida de los campesinos (hoy en día no todos cuentan con refrigerador, televisor, lavadora, algunos tienen piso de tierra e incluso muchos viven bajo un techo de guano) por lo que se ven obligados a vender sus producciones a terceros por el beneficio de los precios y entregan una mínima parte al Estado “Para cumplir”, ejemplo de ello son los criadores de cerdos, los cuales compran la Yuca “XY” a mayor precio lo que incide negativamente en oferta a la población.
- En la CCSF como se ha dicho antes que el clima es un factor clave en el aumento o disminución de las producciones. Ejemplo de esto es que los vegetales, generalmente en su maduración son afectados por las lluvias e incluso llegar a pasarse (podrirse); en cambio las sequías prolongadas afectan el tamaño y hace que crezcan débiles, en fin, provoca que se obtenga un producto final de baja calidad.
- Demora en el pago a los campesinos por ventas efectuadas a la comercializadora Los Chinos.
- Falta de fuerza de trabajo.
- Falta de combustible (bombas de agua y equipos como tractores).

Factores que favorecen o entorpecen la actividad de la CCSF EGM

Fortalezas

- Experiencia del personal;
- actividad fundamental la producción y comercialización de flores, plantas ornamentales naturales a modo de arreglos florales, frutales y maderables;

- integra al Movimiento Político Productivo de los Frutales;
- ubicación Geográfica;
- junta directiva;
- capital humano;
- contrato con la EES Semilla Holguín;
- destino final de las producciones;
- situación económica;
- rentabilidad del área de vegetales;
- inserción en el PIAL.

Debilidades

- Dependencia con la Empresa de Suministros Agropecuarios;
- planificación;
- producción de vianda;
- tendencia de las producciones de 2019 respecto a 2018;
- condiciones de vida del campesino;
- fuerza de trabajo contratada.

Oportunidades

- Participación de la actividad agrícola (vegetales y frutas) de la CCSF en la economía del municipio;
- prioridad que ha dado el país a la producción de alimentos;
- mercado en crecimiento;
- demanda de productos;
- carretilleros;
- decreto Ley 259 entrega de tierra.

Amenazas

- Bloqueo económico, financiero y político gobierno de EE. UU;
- provisión de insumo;
- suelo;
- clima;

- redes hidrográficas;
- precios de acopio;
- recursos para la producción;
- cultivo de tabaco;
- fecha de pago al campesino;
- suministro de combustible.

Después de haber realizado el análisis de la CCSF EGM se realizó trabajo en grupo con directivos y trabajadores de la forma productiva 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, lo que permitió la elaboración de las matrices de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y de Evaluación de Factores Externos (MEFE), cuya conformación y análisis permitió conocer su situación interna y externa y su posición estratégica, (**Anexo 14 y 15**) cuyo análisis arrojó que:

Desde el punto de vista interno en la cooperativa existe un predominio de las fortalezas al obtenerse un resultado total ponderado por encima de 2.50 en la matriz MEFI que asciende a 2,72 lo que indica que desde el punto de vista interno **predominan las fortalezas** en la CCSF, entre estas se destacan la experiencia de sus asociados, su actividad fundamental la producción y comercialización de flores, plantas ornamentales naturales a modo de arreglos florales, frutales y maderables, su integración al movimiento político productivo de los frutales, su ubicación geográfica, la junta directiva, el capital humano, existencia de convenio con la EES Semilla Holguín, producción de vegetales, situación económica, rentabilidad del área de vegetales, participación en PIAL; por otra parte tiene un conjunto de debilidades a las que es necesario prestar atención, entre estas se encuentran la planificación, dependencia de la Empresa Suministros Agropecuarios, las condiciones de vida del campesino y la fuerza de trabajo contratada.

Mientras que desde el punto de vista externo expresado en la matriz MEFE se denota un **predominio de las amenazas** al obtenerse un resultado total ponderado de 2,31 entre los factores que inciden en este resultado se pueden mencionar los siguientes: el bloqueo económico, financiero y político del gobierno de EU, precios de acopio de



los productos agrícolas, recursos para la producción, cultivo de tabaco, fecha de pago al campesino y falta de combustible. Sin embargo, cuenta con oportunidades que debe aprovechar entre las que destacan: el peso que tienen en la participación de la actividad agrícola en la economía del municipio, demanda de productos, sector no estatal (Carretilleros), Decreto Ley 259 entrega de tierra.

Como resultado del diagnóstico realizado se evidencia que desde el punto estratégico la CCSF EGM debe aprovechar sus fortalezas, para defenderse de los efectos de las amenazas sin perder de vista las oportunidades que le ofrece el entorno por lo que debe orientar sus estrategias al aprovechamiento de sus fortalezas que le permitan atenuar el efecto que sobre este ella tiene las amenazas, por lo que se deben formular estrategias de tipo defensivas. **(Anexo 16)**,





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 las cadenas productivas para la transformación de la estructura económica territorial y el desarrollo local, sin embargo en las condiciones de la economía cubana en general y del municipio y Consejo Popular en particular es insuficiente su desarrollo, aplicación y normalización por los gobiernos municipales que permita aprovechar el potencial endógeno con que cuentan.
2. La aplicación parcial del procedimiento (Etapa 3, pasos 3 y 4) permitió identificar como eslabón básico, la cadena productiva de Cultivos Varios para consumo fresco y su transformación que pueden constituir en productos de exportación o de sustitución de importaciones a partir de que el SPL y las CP sean parte de la estrategia de desarrollo productivo del municipio, para lo cual se requiere del protagonismo de del gobierno local y los diferentes actores productivos, para ello es clave apropiarse del enfoque de CP y tener en cuenta la necesidad de formular políticas públicas y estrategias de desarrollo productivo.
3. El trabajo de investigación desarrollado permitió dar solución al problema planteado ya que la implementación de los resultados contribuirá a favorecer el aprovechamiento de las potencialidades de la CCSF a partir de la aplicación del diagnóstico de la CP; se cumple el objetivo general planteado y las tareas de investigación que permitió identificar en la CCSF Eugenio González Montada, los factores que frenan o favorecen el desarrollo del sistema, determinar la situación estratégica interna y externa y contribuir a la orientación de las estrategias a seguir para el futuro que se quiere alcanzar, quedando demostrada la hipótesis 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 de la CP de cultivos varios por ello se recomienda:

Intendencia Municipal:

1. La presentación y análisis de los resultados de la presente investigación con la presencia de los actores implicados.
2. Incorporar los resultados obtenidos en la investigación a la Estrategia de Desarrollo Municipal en correspondencia con los ejes y sectores estratégicos planteados.

A la CCSF Eugenio González Montada:

3. Gestionar que se establezcan acuerdos entre el Ministerio de Agricultura y la Universidad de Holguín a través de Grupo de Apoyo al Desarrollo Económico Local (GADEL) la formación alianzas estratégicas que permita el desarrollo de la capacitación y la innovación en la actividad agrícola de la demarcación que permita el fortalecimiento de las relaciones de articulación entre las formas productivas y las empresas productoras y comercializadoras de productos finales.

A la Universidad- GADEL

1. Diseñar con base en los resultados de la investigación, actividades de capacitación al capital humano de las formas productivas del Consejo Popular San Rafael, las direcciones de las entidades y formas productivas enclavadas en la demarcación del Consejo Popular acerca de los SPL, las CP y elaboración de proyectos de desarrollo local que favorezca los procesos de desarrollo
2. Elaborar de conjunto con la CCSF, con base en los resultados, proyectos de DL que permitan aprovechar las potencialidades con que cuentan.
3. Extender la aplicación del procedimiento a otros sectores y consejos populares del municipio.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad Ferras, Javier. (2014). Desarrollo de cadenas productivas agrícolas con alcance local. *Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo Carrera de Ingeniería Industrial.*
- Aguilera Galcerán, Daliana Adriana. (2019). Contribución a la conformación del sistema productivo Local Agrícola en el Consejo Popular San Rafael del municipio Holguín: Cadena productiva de la Guayaba. *Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Economía. Universidad de Holguín, Holguín.*
- ANAP. (2015). Estatutos del XI Congreso de la ANAP.
- Antúnez Saiz, Vivian Isabel y Ferrer Castañedo, Marta. (2016). El Enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba. *RIPS Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 15, 99-130, ISSN: 2255-5986.
- Bada Carbajal, Lila Margarita y Rivas Tovar, Luis Arturo. (2009). TIPOLOGÍAS Y MODELOS DE CADENAS PRODUCTIVAS EN LAS MIPYMES. *Lebret*, No. 1 • diciembre de 2009.
- Campero, Esteban. (2015). Las cadenas productivas como fuente de oportunidades para emprendedores en el medio rural. *Ingeniería Solidaria*, vol. 11(n.º 18), 75-85, DOI: <http://dx.doi.org/10.16925/in.v11i18.993>.
- Carballosa Ramírez, José Luis. (2019). Diagnóstico del Sistema Productivo Local Agropecuario en el municipio Gibara, provincia Holguín. *Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín, Holguín.*
- Cárdenas Basto, Andrea. (2015). Encadenamientos Productivos: La Guía Práctica.
- College, UNSSC Knowledge Centre for Sustainable Development o United Nations System Staff. (2015). La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- Córdoba, Diana Marcela. (2012). Procesos de intervención con enfoque de Cadena Productiva y su contribución a la articulación a mercados de productores de pequeña escala., DOI: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&nrm=iso.
- CUBA, FAO y. (2013). Marco de Prioridades del País Cuba (MPP) 2013 - 2018. DOI: <http://www.fao.org/documents/card/en/c/afe55957-7a23-406a-a226-4fde287142fa/>.
- del Carmen Ramón, María (2015). PMA en Cuba: la alimentación sobre la mesa. *CUBAHORA*, DOI: <https://www.cubahora.cu/sociedad/pma-en-cuba-la-alimentacion-sobre-la-mesa>.
- Fernández Izquierdo, Adianez (2016). Soberanía cubana... también desde lo alimentario. *CUBAHORA*, DOI: <https://www.cubahora.cu/sociedad/soberania-cubana-tambien-desde-lo-alimentario>.
- Ferran, Abelardo Mario, Lastiri, Sebastian y Marek, Pablo. (2009). Nuevos enfoques en las políticas de desarrollo territorial y en los agronegocios. Cadenas productivas, cadenas de valor, redes empresariales, complejos productivos y conglomerados industriales., DOI: www.agro.unipam.edu.cu.
- Flórez Martínez, Diego Hernando. (2017). Diseño de un modelo de articulación entre la cadena productiva hortofrutícola colombiana y la cadena logística de frío. *TEMAS AGRARIOS*, 23:(1), 77-94.
- Fonseca Prin, Lien (2018). Las aglomeraciones productivas como base para la transformación productiva territorial del consejo popular San Rafael. *Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Economía. Universidad de Holguín, Holguín.*
- Gamboa Costa, Abel, González Sousa, Roberto y Herrera Sorzano, Angelina. (2013). Soberanía y seguridad alimentaria en Cuba: políticas públicas necesarias para reducir la dependencia

alimentaria. *Agrisost*, 19(3), ISSN: ISSN 1025-0247, DOI:
https://www.researchgate.net/publication/323267407_Soberania_y_seguridad_alimentaria_en_Cuba_politicas_publicas_necesarias_para_reducir_la_dependencia_alimentaria?enrichId=rgreq-3632f8df5c68b00038b8b5d94a51a9c0-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMyMzI2NzQwNztBUzo1OTY4NzU3OTEwNDg3MDRAMT UxOTMxNzY4NjgzNw%3D%3D&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf.

- García, L. (2004). El desarrollo local como estrategia.
- Giacobone, Gabriel, Castronuovo, Luciana, Tiscornia, Victoria y Allemandi, Lorena (2018). ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE FRUTAS Y VERDURAS EN ARGENTINA. *Proyecto de investigación: "Coherencia entre las Políticas de Prevención de Enfermedades No-transmisibles y las Políticas Agro-alimentarias en Argentina: Análisis del Marco Regulatorio Nacional". Estudio financiado por IDRC-Canadá, 108179-001.*
- Gonzales Sialer, Susan Katherine y Martínez Paz, Yanitza Maricielo Elizabeth. (2018). Tesis: "Propuesta para Mejorar la Competitividad de los Pequeños Productores del Valle Viejo de Olmos". 46.
- González Barreto, Ing. Jorge Felix (2019). EL PROGRAMA DE AUTOABASTECIMIENTO MUNICIPAL DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS. *Curso del Ministerio de la Agricultura.*
- Isaza Castro, Jairo Guillermo (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales.
- Madrugá Torres, Ana Gloria. (2015). AGLOMERACIONES PRODUCTIVAS COMO BASE PARA LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES. *Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Camagüey.*
- Madrugá Torres, Ana Gloria y González Fontes, Ramón. (2011). Diagnóstico de la estructura productiva de los territorios para generar alternativas que favorezcan encadenamientos productivos en las aglomeraciones. *Retos de la Dirección, 5 (1) 2011.*
- Meisel Roca, Adolfo. (2009). Albert O. Hirschman y los desequilibrios económicos regionales: de la economía a la política, pasando por la antropología y la historia. *Desarrollo y sociedad*, ISSN: 0120-3584, DOI: <https://www.researchgate.net/publication/46564018>.
- PCC. (2017). Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017 (I). *Tabloides I y II.*
- Porter, Michael Eugene. (1990). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. . *México: Continental.*
- Rodríguez Miranda, Adrián (2014). ESTUDIOS DE CADENAS PRODUCTIVAS TERRITORIALES DE VALOR PARA PROMOVER EL DESARROLLO LOCAL CON INCLUSIÓN SOCIAL. 978-9974-8368-6-0, DOI: www.iecon.ccee.edu.uy.
- Trujillo Méndez, Gualberto (2017). La gestión cooperativa de encadenamientos productivos para el desarrollo local.
- Van der Heyden, D., Camacho, P., Marlin, C. y Salazar González, M. (2004). Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. (Lima: Editorial Línea Andina S.A.C.), 9.
- Vázquez Zerquera, Idalia y Yera Jaime, Claudia (2019). Encadenamientos productivos: la clave del éxito. *7 de septiembre Vanguardia*, 5.



ANEXOS

Anexo 1

Encuestas aplicadas

Compañero(a):

Esta entrevista se realizará para la toma de datos, donde se pretende determinar las condiciones que posee la CCSF para la conformación de SPL con el fin de generar desarrollo a la localidad, a partir de la misma se pretende realizar la recogida de información.

Entrevista a trabajadores de la CCSF

- 1- ¿Con qué área cuenta, su distribución, cantidad de trabajadores y su personalidad dentro de la CCSF, etc.?
- 2- ¿En el plano económico cuánto produjo la CCSF en Ventas y en cuánto incurrió en gastos en los periodos 2018 - 2019?
- 3- ¿Se desarrollan cursos de capacitación encaminados al mejoramiento de los trabajadores en la actividad agrícola?
- 4- ¿Qué factores limitan la producción?
- 5- ¿Por qué varían las producciones un año con respecto a otro?

Entrevista a los especialistas de producción de la UEB Agropecuaria Holguín con sede en Ciudad Jardín

- 1- ¿Producción de frutas y vegetales del municipio Holguín?
- 2- ¿Cuánto aporta la CCSF Eugenio González Montada en dicho acápite al municipio Holguín?
- 3- ¿Por qué varían las producciones un año con respecto a otro?





Entrevista a los especialistas agrónomos de la Delegación Municipal de la Agricultura

- 1- ¿Cuál es el plan y el consumo real de los productos agrícolas en el municipio en los periodos 2017 - 2019?
- 2- ¿Qué estrategias o proyectos se han planteado en el municipio Holguín?

Entrevista a los especialistas de Finanzas y Precios

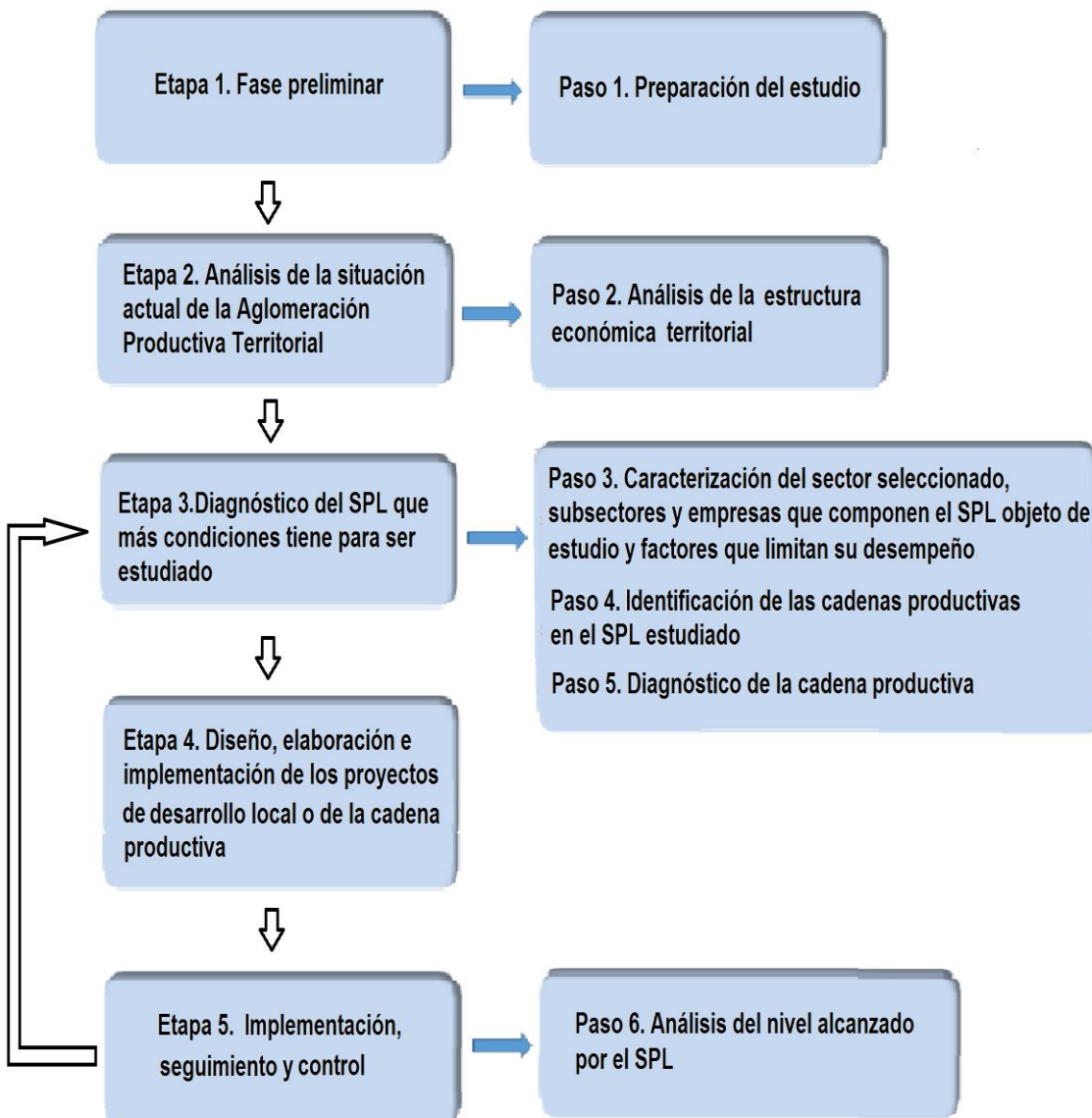
- 1- ¿Cuál es el precio de los productos agrícolas tanto estatales como los establecidos a los TCP?



Anexo 2

Descripción general del procedimiento

Fuente: (Carballosa Ramírez (2019)). Diagnóstico del SPL Agropecuario en el municipio



Gibara. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial



Anexo 3

Clasificación de los asociados en la CCSF

Clasificación	De ello:	
	Mujer	
241	Total	41
Propietario	Mujer	
68		9
Usufructuario	Mujer	
72		3
Familiares	Mujer	
89		26
Trabajadores	Mujer	
12		3

Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

Tabla 4

Rango de Edades

RANGO DE EDADES	Total	Hombres	Mujeres
· De 17 a 30 años de edad	15	11	4
· De 30 a 60 años de edad	186	154	32
· Más de 60 años de edad	40	35	5

Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF



Anexo 5

Categoría Ocupacional

CATEGORÍA OCUPACIONAL	Total	Hombres	Mujeres
TOTAL DE ASOCIADOS	241	200	41
· Dirigentes	4	3	1
· Técnicos	9	6	3
· Obreros	228	191	37

Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

Anexo 6

Comportamiento de las producciones de 2019 y 2018

Productos en toneladas	Cierre 2018				Cierre 2019			
	Plan	Real	%	Diferencia	Plan	Real	%	Diferencia
Viandas Total	76.60	72.30	94.39	-4.30	109.00	66.20	60.73	-42.80
Plátano Burro	12.10	4.50	37.19	-7.60	5.60	1.90	33.93	-3.70
Boniato	16.50	16.70	101.21	0.20	26.60	5.10	19.17	-21.50
Yuca	48.00	51.10	106.46	3.10	76.80	59.20	77.08	-17.60
Hortalizas	104.90	90.60	86.37	-14.30	283.00	183.10	64.70	-99.90
Total								
Tomate	19.20	12.20	63.54	-7.00	17.60	15.80	89.77	-1.80
Pimiento	24.50	38.20	155.92	13.70	55.80	57.30	102.69	1.50
Calabaza	21.30	9.60	45.07	-11.70	22.00	7.90	35.91	-14.10
Pepino	5.30	5.10	96.23	-0.20	10.00	3.90	39.00	-6.10
Col	12.70	13.50	106.30	0.80				
Ají chay	2.70	0.20	7.41	-2.50				
Berenjena	13.20	8.10	61.36	-5.10				
Quimbombó	4.80	2.70	56.25	-2.10				
Remolacha	0.40	1.00	250.00	0.60				
Habichuela	0.80			-0.80				
Granos Total	17.80	19.20	107.87	1.40	26.50	7.20	27.17	-19.30
Maíz	7.40	6.30	85.14	-1.10	12.50	1.90	15.20	-10.60
Frijol	10.40	12.90	124.04	2.50	14.00	5.30	37.86	-8.70
Frutas Total	62.10	26.70	888.99	-35.40	62.30	41.90	289.09	-20.40
Mango	54.00	13.30	24.63	-40.70	51.60	28.30	54.84	-23.30
Guayaba	1.30	2.20	169.23	0.90	1.90	0.80	42.11	-1.10
Fruta Bomba						8.10		8.10

Piña		0.10		0.10				0.00
Aguacate	2.60	3.60	138.46	1.00	4.00			-4.00
Coco	2.00	3.80	190.00	1.80	2.80	3.00	107.14	0.20
Ciruela China	0.10	0.20	200.00	0.10				
Melón	2.10	3.50	166.67	1.40	2.00	1.70	85.00	-0.30
Cítricos Total	3.60	3.80	105.56	0.20	2.40	2.40	100.00	0.00
Naranja Dulce	0.10			-0.10				
Naranja Agria	0.40			-0.40	0.50	0.90	180.00	0.40
Limón	2.90	3.50	120.69	0.60	1.90	1.50	78.95	-0.40
Mandarina	0.20	0.30	150.00	0.10				
Total	265.00	212.60	80.23	-52.40	483.20	300.80	62.25	-182.40

Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF

Anexo 7

Participación de la actividad agrícola (vegetales y frutas) de la CCSF en la economía del municipio

Cultivos	Real 2019 Mcpio	Real 2019 de la CCS	Por ciento con respecto al Mcpio
Total Viandas	5797.40	66.20	1.14
Boniato	928.40	5.10	0.55
Malanga	5.20		0.00
Yuca	3969.70	59.20	1.49
Ñame	5.10		0.00
Plátano total	889.00	1.90	0.21
P. Fruta	75.30		0.00
P. Vianda	102.50		0.00
P. Burro	711.20	1.90	0.27
Total Hortalizas	4428.90	86.60	1.96
Tomate	451.90	15.80	3.50
de ello Industria	21.00		0.00
Cebolla	102.20		0.00

Ajo	68.50		0.00
Pimiento	151.00	57.30	37.95
Calabaza	853.90	7.90	0.93
Pepino	848.20	3.90	0.46
Melón	262.40	1.70	0.65
Col	197.20		0.00
Otras hortalizas	1493.60		0.00
Total Granos	1017.20	7.20	0.71
Maíz	487.30	1.90	0.39
de ello Balance	450.00		0.00
Frijol phaseolus	409.10		0.00
de ello Balance	372.70		0.00
Frijol Caupí	57.30	5.30	9.25
Otros granos	63.50		0.00
Total Frutas	2090.20	40.20	1.92
Coco	159.90	3.00	1.88
Mango	1188.60	28.30	2.38
Guayaba	36.10	0.80	2.22
Fruta Bomba	306.70	8.10	2.64
Piña	25.00		0.00
Otras frutas	373.90		0.00
Total Cítricos	13.40	2.40	17.91
Otros cítricos	13.40	2.40	17.91
TOTAL	13347.10	202.60	1.52

Fuente: Salida del software Microsoft EXCEL con datos de la CCSF y de la UEB Agropecuaria Holguín



Anexo 8

Precios Máximos de acopio por el Estado

Producto	Precios Máximos (Pesos por quintal)
Garbanzo	1200.00
Ajo	1150.00
Cebolla seca	613.33
Pimiento	336.25
Tomate	236.25
Plátano Vianda	170.00
Guayaba	142.50
Mango	110.00
Papaya verde	90.00
Pepino	86.67
Calabaza	80.00
Papa	72.50
Yuca	75.00
Boniato	65.00

Fuente: Datos brindados por Finanzas y Precios Res. 506-19



Anexo 9

Precios máximos de acopio en CUP, por tipo de Tabaco en rama negro y rubio

Tabaco en Rama(neto) Negro Principal Sol en Palo

Rendimiento en Clases	Precio por QQ
0	292.78
20	1325.46
40	1670.92
60	2077.02
70 o mas	2254.38

Fuente: Elaboración propia a partir de datos brindados por la Empresa de Tabaco

Anexo 10

Precios máximos de acopio Tabaco negro en rama tapado para exportación

**Precios máximos de acopio en CUP, por tipo de Tabaco en rama negro y
rubio**

**Tabaco negro en rama tapado, resto del país capas para torcido de
exportación**

Rendimiento en Clases	Precio por Mjo.
RGO 11 VS	1251
RGO 14 SC	1063
RGO VSL 1C	797
14a. A Mediana	401
16a VSL	140

Fuente: Elaboración propia a partir de datos brindados por la Empresa de Tabaco



Anexo 11

Comparación precios de venta Sector estatal y el no estatal

Vegetales	Estatal	No Estatal
Ají chay	3.1	6.00
Berenjena	1	4.00
Calabaza	0.95	4.30
Col	1.2	2.00
Habichuela	1.7	2.60
Pepino	1.4	2.20
Pimiento	3.1	6.00
Quimbombó	1.7	3.00
Remolacha	2.1	3.00
Tomate	4.2	5.00
Frutas		
Mango	1.10	5.00
Guayaba	1.95	5.60
Fruta Bomba	1.00	3.20
Piña	1.95	6.00
Coco (de agua)	1.4	2.00
Ciruela China	1	2.40
Aguacate	2.1	5.00
Melón	0.7	1.80

Fuente: Dirección Provincial Finanzas y Precios y entrevistas a particulares.



Anexo 12

Papel de autoabastecimiento de la CCSF en el CP San Rafael

MODELO DE ANALISIS PARA ESTABLECER LA ESTRUCTURA DE PRODUCTOS POR GENERICO															MODELO: ATBP NO. 1			
PROVINCIA: Holguin			LOCALIDAD: CP SAN RAFAEL												CANTIDAD DE HABITANTES			
MUNICIPIO: Holguin															10354			
			UM: Lbs.															
PRODUCTOS	INDICE DE CONSUMO POR ÉPOCA: LB/MES		PRODUCCIÓN A COMERCIALIZAR POR MES Y SURTIDOS UM: Lbs:												TOTAL AÑO LB	Total Año (T)	Total CCSF 2019	% de Autoabastecimiento
	FRIO	PRIMAV.	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC				
TOTAL VIANDAS	15.0	15.0	155310	155310	155310	155310	155310	155310	155310	155310	155310	155310	155310	155310	1863720.0	847.15	66.00	7.79
BONIATO	4.0	4.0	41416	41416	41416	41416	41416	41416	41416	41416	41416	41416	41416	41416	496992			
YUCA	3.0	3.0	31062	31062	31062	31062	31062	31062	31062	31062	31062	31062	31062	31062	372744			
PLATANO TOTAL	6.0	8.0	62124	62124	62124	62124	82832	82832	82832	82832	82832	82832	62124	62124	869736			
MALANGA	2.0		20708	20708	20708	20708						0	20708	20708	124248			
HORTALIZAS*	10.0	10.0	103540	103540	103540	103540	103540	103540	103540	103540	103540	103540	103540	103540	1242480	564.76	86.60	15.33
TOMATE*	4.00	2.00	41416	41416	41416	41416	20708	20708	20708	20708	20708	20708	41416	41416	372744.0			
COL	1.20	2.56	12424.8	12424.8	12424.8	12424.8	26506.24	26506.24	26506.24	26506.24	26506.24	26506.24	12424.8	12424.8	233586.24			
PEPINO	0.56	2.50	5798.24	5798.24	5798.24	5798.24	25885	25885	25885	25885	25885	25885	5798.24	5798.24	190099.44			
PIMIENTO	1.54	0.14	15945.16	15945.16	15945.16	15945.16	1449.56	1449.56	1449.56	1449.56	1449.56	1449.56	15945.16	15945.16	104368.3			
CALABAZA	1.40	2.30	14495.6	14495.6	14495.6	14495.6	23814.2	23814.2	23814.2	23814.2	23814.2	23814.2	14495.6	14495.6	229858.8			
CEBOLLA*	1.30	0.50	13460.2	13460.2	13460.2	13460.2	5177	5177	5177	5177	5177	5177	13460.2	13460.2	111823.2			
GRANOS	2.0	2.0	20708	20708	20708	20708	20708	20708	20708	20708	20708	20708	20708	20708	248496.0	112.95	7.20	6.37
FRIJOL	1.0	0.5	10354	10354	10354	10354	10354	5177	5177	5177	5177	5177	5177	5177	88009			
MAIZ SECO		0.2						2070.8	2070.8	2070.8	2070.8	2070.8	2070.8	2070.8	14495.6			
MAIZ TIERNO*	1.0	1.3	10354	10354	10354	10354	10354	13460.2	13460.2	13460.2	13460.2	13460.2	13460.2	13460.2	145991.4			
FRUTALES	3.0	3.0	31062	31062	31062	31062	31062	31062	31062	31062	31062	31062	31062	31062	372744.0	169.43	42.60	25.14
GUAYABA	1.0		10354	10354	10354	10354							10354	10354	62124.0			
MANGO		1.0					10354	10354	10354	10354	10354	10354			62124.0			
FRUTA BOMBA		1.0					10354	10354	10354	10354	10354	10354			62124.0			
PIÑA	1.0		10354	10354	10354	10354							10354	10354	62124.0			
PLATANO FRUTA	1.0	1.0	10354	10354	10354	10354	10354	10354	10354	10354	10354	10354	10354	10354	124248.0			
TOTAL	30	30	310620.0	310620.0	310620.0	310620.0	310620.0	310620.0	310620.0	310620.0	310620.0	310620.0	310620.0	310620.0	3727440	1694.29	202.40	11.95

Fuente: Delegación Municipal de la Agricultura Holguín





Anexo 13

Cálculo del área física necesaria para el autoabastecimiento del CP

MODELO PARA CALCULAR EL FONDO DE AREA FISICA NECESARIA PARA EL AUTOABASTECIMIENTO										
MUNICIPAL										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PROVINCIA: Holguín			MUNICIPIO: Holguín							
LOCALIDAD: San Rafael								MODELO: ATBCA NO. 3		
CULTIVOS	PRODUCCIÓN TOTAL (UM: T)	RENDIMIENTO T/Ha/AÑO	SIEMBRA (UM: Ha)	INDICE DE ROTACIÓN		AREA FISICA (UM: Ha)		DEMANDA DE AREA FÍSICA	Existente	DIFERENCIA
				RIEGO	SECANO	RIEGO	SECANO			
VIANDAS TOTAL	847.15		80.8			69.5	80.8	80.8	57.6	-23.2
BONIATO	225.91	10	22.6	2.0	1	11.3	22.6	22.6		
YUCA	169.43	10	16.9	1.0	1	16.9	16.9	16.9		
PLÁTANO	395.33	11	36.6	1.0	1	36.6	36.6	36.6		
MALANGA	56.48	12	4.7	1.0	1	4.7	4.7	4.7		
HORTALIZAS	564.76		58.9		2.5	29.5	33.5	29.5	22.8	-6.7
TOMATE	169.43	11	16.1	2		8.0		8.0		
COL	106.18	12	9.1	2		4.6		4.6		
PEPINO	86.41	9	9.9	2	1	4.9	9.9	4.9		
PIMIENTO	47.44	10	4.7	2		2.4		2.4		
CALABAZA	104.48	7	14.8	2	1.5	7.4	23.7	7.4		
CEBOLLA Y CEBOL.	50.83	11	4.4	2		2.2		2.2		
GRANOS	106.36		66.6			39.4	56.6	39.4	10	-29.4
FRIJOL TOTAL	40.00	0.8	50.0	1.5	1	33.3	50.0	33.3		
MAÍZ SECO	6.59	2	3.3	2.0	1.5	1.6	2.2	1.6		
MAIZ TIERNO	66.36	5	13.3	3.0	2	4.4	6.6	4.4		
FRUTALES	169.43		7.5			7.5	0.0	7.5	113.06	105.53
GUAYABA	28.24	20	1.4			1.4		1.4		
MANGO	28.24	30	0.9			0.9		0.9		
FRUTA BOMBA	28.24	36	0.8			0.8		0.8		





PIÑA	28.24	10	2.8		2.8		2.8		
PLATANO FRUTA	56.48	36	1.6		1.6		1.6		
TOTAL Consejo Popular	1687.70		213.9		146.0		157.3	203.5	46.2

Fuente: Delegación Municipal de la Agricultura Holguín





Anexo 14

Matriz de Evaluación de Factores Internos

MEFI			
Factores claves de éxito	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Experiencia del personal	0.07	4	0.24
Actividad fundamental la producción y comercialización de flores, plantas ornamentales naturales, frutales y maderables	0.07	4	0.28
Integran al Movimiento Político Productivo de los Frutales	0.05	3	0.12
Ubicación Geográfica	0.06	3	0.12
Junta Directiva	0.07	4	0.20
Capital Humano	0.09	4	0.28
Convenio con la EES Semilla Holguín	0.08	4	0.20
Destino Final de las producciones	0.05	3	0.09
Situación económica	0.06	3	0.12
Rentabilidad del área de vegetales	0.07	4	0.20
PIAL	0.06	4	0.24
Dependencia con la Empresa Suministro Agropecuario	0.04	1	0.04
Planificación	0.05	1	0.15
Producción de Vianda	0.03	2	0.06
Tendencia de las producciones de 2019 respecto a 2018	0.04	2	0.08
Condiciones de Vida del Campesino	0.06	1	0.05
Fuerza de trabajo contratada	0.05	1	0.05
Total	1,00		2.72

Fuente: Elaboración propia





Anexo 15

Matriz de Evaluación de Factores Externos

MEFE			
Factores claves de éxito	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Participación de la actividad agrícola (vegetales y frutas) de la CCSF en la economía del municipio	0.05	4	0.20
Prioridad que ha dado el país a la producción de alimentos	0.07	3	0.21
Mercado en crecimiento	0.06	4	0.24
Demanda de productos	0.08	4	0.32
Carretilleros	0.08	3	0.24
Decreto Ley 259 Entrega de tierra	0.07	4	0.28
Bloqueo	0.09	1	0.09
Provisión de insumo	0.05	2	0.10
Suelo	0.05	1	0.05
Clima	0.05	1	0.05
Redes Hidrográficas	0.07	2	0.14
Precios de Acopio	0.08	1	0.08
Recursos para la producción	0.06	2	0.12
Cultivo de tabaco	0.05	2	0.10
Fecha de pago al campesino	0.05	1	0.05
Suministro de Combustible	0.04	1	0.04
Total	1,00		2.31

Fuente: Elaboración propia



Anexo 16

Matriz DAFO

	4	3.25	2.5	2.31	1.75	1
		Oportunidades			Amenazas	
4						
3.25	Fortalezas	Estrategia ofensiva		Estrategia defensiva Potenciar las fortalezas, para defenderse de los efectos de las amenazas		
3.04						
2.5						
1.75	Debilidades	Estrategia adaptativa		Estrategia supervivencia		
1						

Fuente: Elaboración propia



Oficinas





**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN
DPTO. ECONOMÍA

Salón de reuniones y actividades recreativas





Almacén

