

Oportunidades económicas en el entorno de la cadena hortofrutícola en Santiago de Cuba
Economic opportunities in the environment of the fruit and vegetable chain in Santiago de Cuba

Luisa Cepeda Guerra

Máster en Comunicación Empresarial del Centro de Información y Gestión Tecnológica, Megacen Santiago de Cuba, Cuba, luisa@megacen.ciges.inf.cu; ID: <https://orcid.org/0000-0003-0584-4635>

Blanca Laura Uranga Pozo

Licenciada en Comunicación Social del Centro de Información y Gestión Tecnológica, Megacen, Santiago de Cuba, Cuba; blanca@megacen.ciges.inf.cu; ID: <https://orcid.org/0000-0001-8704-7650>

Tania Medina Barrientos

Doctora en Ciencias Pedagógicas del Centro de Información y Gestión Tecnológica, Megacen Santiago de Cuba, Cuba; tania@megacen.ciges.inf.cu; ID: <https://orcid.org/0000-0002-3636-5998>

Para citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo

Cepeda, L., Uranga, B. L., Medina, T. (2020). Oportunidades económicas en el entorno de la cadena hortofrutícola en Santiago de Cuba. *Avances*, 22(4), 506-521. Recuperado de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/566/1629>

Recibido: 8 de junio de 2020

Aceptado: 17 de septiembre de 2020

RESUMEN

La iniciativa municipal de desarrollo local que viene desarrollando el Ministerio de Economía y Planificación tiene como objetivo apoyar a los municipios en la elaboración e implementación de su propia estrategia de desarrollo, mediante la

gestión de proyectos económicos basada en la explotación de los recursos locales capaces de autofinanciarse y de generar ganancias que se destinen en beneficio del territorio. El proyecto de colaboración "Apoyo a la cadena de valor hortofrutícola"

entre la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y el Gobierno provincial de Santiago de Cuba tiene como premisa afirmar e incentivar un desarrollo local, con un enfoque integrador, que incorpore a la población vulnerable; asimismo, pretende lograr el apoyo a las entidades de bienes y servicios locales que favorezcan el consumo local de frutas y hortalizas. Es por ello que esta investigación tuvo como objetivo fundamental, identificar las oportunidades económicas en el entorno de la cadena hortofrutícola, que favorezca el desarrollo local y económico de Santiago de Cuba. Para esto fueron utilizados los métodos científicos histórico-lógico y analítico-sintético, para recopilar, analizar y sintetizar la información bibliográfica, documental y digital obtenida, apoyándonos en la Base de Datos Trade Map. Como resultado se detectaron las principales necesidades y potencialidades de la provincia santiaguera, así como la necesidad de implementar estrategias que promuevan el desarrollo local.

Palabras Clave: desarrollo local, cadenas de valor, cadena hortofrutícola, estudios de mercado.

ABSTRACT

The municipal initiative for local development that the Ministry of Economy

and Planning has been developing aims to support municipalities in the development and implementation of their own development strategy, through the management of economic projects based on the exploitation of local resources; capable of self-financing and generating profits that are destined for the benefit of the territory. The collaboration project Supporting the fruit and vegetable value chain between the Spanish Agency for International Development Cooperation and the Provincial Government of Santiago de Cuba has the premise of affirming and encouraging local development, with an integrative approach, which incorporates the vulnerable population; It also aims to obtain support for local goods and services entities that favor local consumption of fruits and vegetables. That is why this research is drawn as a fundamental premise, a study of economic opportunities in the environment of the fruit and vegetable chain, which favors the local and economic development of Santiago de Cuba. As a result, the main needs and potential of the province of Santiago were detected, as well as the need to implement strategies that promote local development.

Keywords: local development, value chains, fruit and vegetable chain, Market studies.

INTRODUCCIÓN

Entre los rubros agrícolas de mayor expansión en los últimos años está el caso de las frutas y las hortalizas. Se trata de renglones que han cobrado importancia en la nutrición humana, sobre todo en los países desarrollados (Álvarez & Anaya, 2018).

En materia de frutas la mayor experiencia de Cuba se ubicaba en las cítricas. Sin embargo, en el resto de los frutales tropicales, así como en las hortalizas, existe un potencial que en la actualidad no se aprovecha plenamente por la falta de insumos, inversión y de los incentivos adecuados (Álvarez & Anaya, 2018).

Mucho se ha hablado e insistido en el desarrollo de proyectos locales y de este particular, existen varias investigaciones que se pronuncian en el lineamiento No. 37 del VI Congreso del PCC:

“El desarrollo de proyectos locales, en especial los referidos a la producción de alimentos, deberá constituir una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la auto-sustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios.

Los proyectos locales una vez implementados serán gestionados por entidades económicas enclavadas en el municipio” (PCC, 2011, p. 13).

Tomando como premisa la definición, se propone al Consejo de la Administración Provincial (CAP) de Santiago de Cuba un Programa de Desarrollo Local, en el marco del proyecto de colaboración: *Apoyo a la cadena de valor hortofrutícola en la Provincia de Santiago de Cuba. PROSANTIAGO*, con el fin de incentivar un desarrollo local con enfoque integrador, que incorpore a la población vulnerable y a todos los actores en la puesta en valor del potencial de las zonas rurales; así como el apoyo a las entidades de bienes y servicios locales que favorezcan el consumo local de frutas y hortalizas.

Para ello se parte de una definición de cadena productiva:

Un sistema de actividades económicas (primarias, manufactureras, logísticas, de distribución y comercialización, servicios, etc.) que establecen 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 con esta definición, la competitividad del producto que está al final de la cadena va a depender de la eficiencia en todas las actividades que se entrelazan a lo largo de

la misma y en todas sus fases. Esto implica que un mueble, una prenda de vestir, un auto, una máquina o cualquier otro producto logrará una inserción competitiva en los mercados externos, si cuenta con una red de proveedores de insumos, materias primas y servicios (de todo tipo) que sean eficientes y que aseguren ciertos estándares de calidad, costos y tiempos de entrega. Al respecto de esto último, no solo se trata de eficiencia productiva pura, sino que es muy importante el timing (coordinación) a lo largo de la cadena (Rodríguez, 2006).

MATERIALES Y MÉTODOS

Fueron utilizados los métodos científicos histórico-lógico y analítico-sintético, para recopilar, analizar y sintetizar la información bibliográfica, documental y digital obtenida, para de esta forma a partir de la inducción y la deducción, y de lo general a lo particular, obtener los argumentos teóricos que sirvieron de fundamento a las propuestas y consideraciones que aporta la investigación. Los ejes conceptuales en los cuales se sostiene el presente estudio: desarrollo local, asumido como concepto el de Vázquez (2005) citado en Díaz (2017), y el de cadena de valor, definida por Porter (1993).

Mediante el histórico-lógico se obtienen datos del ámbito nacional e internacional, caracterizado por periodos que distinguen en el desempeño de la actividad hortofrutícola cubana, atendiendo al

En consecuencia, abordar las oportunidades económicas de la cadena hortofrutícola desde la perspectiva local o municipal, concuerda con las formas productivas cooperativas vigentes en el país, las cuales actúan desde una perspectiva de coordinación territorial mediante la aplicación de los conceptos de agricultura urbana y suburbana (MINAG, 2010); por ello, el presente informe de investigación tiene como objetivo identificar las oportunidades económicas en el entorno de la cadena hortofrutícola, que favorezca el desarrollo local y económico de Santiago de Cuba.

desarrollo alcanzado por la actividad y al mercado de destino de los frutos: antes de 1959, entre 1959 y 1990, y de 1990 a la actualidad (Álvarez & Anaya, 2018).

Se utilizó además, la Base de Datos Trade Map (ITC, 2019) que proporciona - en forma de tablas, gráficos y mapas - indicadores de desempeño exportador, de demanda internacional, de mercados alternativos y de mercados competitivos, así como un directorio de empresas importadoras y exportadoras, permitiendo esto hacer comparativos de la situación real de Cuba frente a estos indicadores.

De igual modo fueron aplicadas técnicas de investigación cualitativa que permitieron conocer las oportunidades económicas de la cadena hortofrutícola en Santiago de Cuba.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las cadenas agroalimentarias en Cuba enfrentan hoy una problemática que implica, en primera instancia, la consolidación de una base productiva nacional de alimentos. Para esto se desarrollan estrategias, tales como la proliferación de cooperativas y productores individuales, el incremento de la industrialización, la distribución y venta de alimentos a partir de la demanda de la población en sustitución de las entregas normadas, el uso eficiente de los recursos debido a restricciones financieras y la descentralización de la administración a nivel de las empresas y cooperativas.

Estas circunstancias exigen en el sector agrícola el paso a un nuevo modelo de gestión, que asegure la debida coordinación de todos los eslabones, desde los proveedores de insumos hasta los mercados, en función de la demanda de la población.

El funcionamiento actual de las redes agroalimentarias en el país no responde eficientemente a las necesidades de los clientes finales de la misma. La insuficiente satisfacción de la demanda en los territorios enfrenta situaciones de bajas disponibilidades, precios que fluctúan y una calidad baja de los productos.

Abordar esta temática desde la perspectiva local o municipal concuerda con las formas productivas cooperativas vigentes en el país, las cuales actúan desde una perspectiva de coordinación territorial mediante la aplicación de los

conceptos de agricultura urbana y suburbana.

En los años más recientes las producciones cubanas de frutas y hortalizas han experimentado un importante crecimiento, aun en medio de grandes carencias materiales.

Así, sus niveles para el año 2010 resultaron muy superiores a los de 1990. Por su parte, la producción de cítricos en 2010 estuvo un 65 % por debajo de décadas anteriores. De los tres grupos, son las hortalizas las que destacan por su dinámica de crecimiento, fenómeno asociado a la creación de organopónicos, fundamentalmente en las zonas urbanas, a inicios de los 90.

Si se observa el comportamiento de los rubros que aparecen desagregados en los *Anuarios Estadísticos* de Cuba (ONEI, 2017), se puede constatar que la producción de todos experimenta crecimientos. Los más significativos fueron la cebolla, la frutabomba, el tomate y el mango. La excepción más drástica es la naranja dulce, que decreció en un 70 %, comportamiento que, evidentemente, determinó la contracción de la producción de cítricos.

Las frutas y hortalizas en Cuba se cosechan en superficies que pertenecen al sector estatal y no estatal. El sector privado incluye las empresas agropecuarias, silvícolas y otras entidades, que desarrollan las actividades agrícolas, pecuarias y silvícolas. El segundo abarca

las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), los productores (campesinos) privados dispersos y el estimado de patios y parcelas de los hogares, de acuerdo con las notas consultadas en la Oficina Nacional de Estadísticas (ONEI, 2017).

Si se analiza la estructura de la producción hortofrutícola cubana por tipo de propiedad en el año 2009, se observa que la mayor parte de esta se genera en el sector no estatal (el 94,4 % de las frutas y 81,30 % en las hortalizas); a diferencia de lo que ocurría en el año 1990, que fue de un 42,2 % de las hortalizas y un 50,2 % de las frutas no cítricas.

Este cambio estructural a favor de la propiedad no estatal está vinculado a las medidas que desde la reforma de los años 90 se introdujeron en el sector agropecuario, tales como la entrega de tierras en usufructo a campesinos individuales y la conversión de las Unidades Básicas de Producción Agropecuaria en UBPC.

En relación con la exportación, Cuba tiene experiencia previa, ya que, no obstante su especialización exportadora bien concentrada en el azúcar, llegó a realizar algunas operaciones de frutas y hortalizas hacia Estados Unidos en el período prerrevolucionario. Luego de 1959, al perder el acceso al mercado estadounidense por el bloqueo económico implantado por ese país, la isla tuvo que

reorientar los destinos geográficos de sus exportaciones hacia el extinto campo socialista, al cual dirigió cantidades importantes de cítricos frescos y en conserva. También se exportaron pequeñas cantidades de piñas a Canadá y hacia países árabes frutas tropicales en conservas y vegetales, como los pimientos.

La crisis de los 90 significó la pérdida del mercado más importante para las exportaciones cubanas, por lo cual los volúmenes cayeron drásticamente, situación ésta que no ha logrado revertirse.

A pesar del crecimiento apreciable de la producción, el esfuerzo exportador es todavía muy pequeño, ya que no se alcanzan los niveles anteriores. Se observa que a pesar de la recuperación productiva, el valor exportado en el año 2008 representa solo un 16 % de lo logrado en 1990. En este resultado pudiera existir alguna influencia de los precios a nivel mundial, pero esta contracción responde mayormente a la caída en los volúmenes de exportación, de modo que se pudiera afirmar que Cuba tiene un potencial en estos rubros que no ha llegado a manifestarse.

Las autoras Álvarez y Anaya (2018), ilustran mediante sus investigaciones, que aún y cuando Cuba no alcanza en la actualidad valores elevados en la exportación en estos renglones, existen empresas estatales que se consolidan como eficientes productoras de frutas

cítricas y no cítricas, y hortalizas frescas y/o procesadas como son: Victoria de Girón en Matanzas, Cítricos Ceiba en Artemisa, y Ceballos en Ciego de Ávila.

No puede perderse de vista además, que no todas las variedades de frutas y hortalizas son adecuadas para la exportación, pero aun tomando en consideración este elemento, se puede afirmar que no se aprovecha adecuadamente el potencial productivo existente.

El lograr una dinámica exportadora de frutas y hortalizas se considera un propósito que merece valorarse, tomando en consideración la necesidad de ingresar divisas para el país y para la propia actividad agropecuaria.

En este sentido, la política agroindustrial (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2016) vinculada al sector hortofrutícola se proyecta y está definida por los lineamientos 147, 148, 151, 152, 160, 163, 165, 168 y 170. Se trabaja entonces en Santiago de Cuba para apoyar e incentivar un desarrollo rural con enfoque local, el cual comprenderá acciones en dos áreas estratégicas:

- Apoyo al desarrollo de cadenas productivas en el sector agropecuario y no agropecuario (almacenamiento, conservación y comercialización).
- Apoyo a un desarrollo local diversificado, agregación de valor a la cadena hortofrutícola.

La aspiración es que este proyecto de desarrollo local con enfoque integrador impulse el sector agroalimentario, sustituya importaciones y genere valores a los servicios de la población. Para lograr lo anterior, el equipo investigativo ha realizado varios estudios, como la caracterización de las cadenas de suministros de productos hortofrutícolas en Cuba, estudios de mercados finales y comercialización, fortalecimiento de las cadenas de valor, entre otros; con lo cual se llegó a una caracterización de la provincia Santiago de Cuba.

Perfil de la provincia Santiago de Cuba

De forma general, la provincia de Santiago de Cuba es uno de los territorios priorizados como receptores de cooperación a nivel del país; en parte, porque es una de las zonas que tiene una mayor demanda en cuanto a la reactivación del tejido económico.

Las autoridades provinciales y municipales vienen liderando desde hace algunos años iniciativas de desarrollo dirigidas a elevar el aporte del territorio al Producto Interno Bruto (PIB) del país, con énfasis en garantizar la soberanía alimentaria de la población, incentivar las estructuras económicas agropecuarias y no agropecuarias e incrementar la oferta de servicios.

Hasta el año 2014 las producciones físicas de la economía provincial se concentraron en las siguientes actividades: suministro de electricidad, gas y agua, con el 44%; industrias manufactureras (no incluye la

azucarera), con el 37.7 %; agricultura, ganadería caza y silvicultura, con el 12.5 %. Los niveles más bajos se registran en explotación de minas y canteras y otras actividades con el 4.1 % y 1.8 % respectivamente.

Se han planteado estrategias de desarrollo sectoriales que se han intensificado desde 2013, como parte de los planes de recuperación económica. Entre ellas están el procesamiento de las producciones hortofrutícolas, la industria de materiales de la construcción y el desarrollo de los servicios de gastronomía, que han sido priorizadas porque representan una oportunidad para el incremento de los ingresos, sobre la base de los recursos del territorio y una ampliación de la oferta de alimentos.

Las condiciones climatológicas en los municipios de la provincia son variables. La temperatura media anual históricamente oscila entre 22 y 26 °C en las partes pre-montañas y llanas, siendo mayores en las áreas llanas y costeras; en lo alto de las montañas es de 18 a 20 °C. La humedad relativa es generalmente entre 70 y 85 %, en la parte sur de 70 a 75 %; la lluvia es también variable, en las costas es menor de 800mm, mientras que en la parte norte de 1200 a 1400 mm, con un pH aproximado de 6.2. Estas variaciones, que son consecuencia de la intensa sequía que afecta la provincia, sobre todo al municipio cabecera Santiago de Cuba, hacen que exista variabilidad en las producciones de frutas y hortalizas,

cuyo comportamiento habitual es el siguiente:

- Frutabomba o Papaya (desde enero hasta abril)
- Naranja agria (desde febrero hasta mayo)
- Toronja rosada (desde febrero hasta mayo)
- Mango (desde abril hasta agosto)
- Zapote (desde abril hasta septiembre)
- Guanábana (desde junio hasta octubre)
- Níspero (desde septiembre hasta noviembre)
- Guayaba (dos períodos: marzo - abril; agosto – octubre)
- Piña (se puede cosechar en cualquier época del año, pero el período de verano a otoño posibilita frutos de mayor calidad)
- Col (desde septiembre hasta diciembre)
- Tomate (desde octubre hasta enero)

Desde el último decenio, Cuba ha puesto particular empeño en mejorar la disponibilidad de divisas destinadas al desarrollo socioeconómico y en la necesidad de sustituir importaciones. Existen varios estudios sobre la posibilidad real de recuperar la capacidad de generación de ingresos de un sector que otrora mostrara beneficios en su balanza

comercial. La agroindustria de la caña de azúcar, mayoritariamente, y otros rubros de origen agropecuario, en menor cuantía, permitían al país la obtención de divisas para la economía y para el funcionamiento de la propia actividad.

Además de los rubros agrícolas tradicionales, existen otros que por su elevada aceptación nacional e internacional pueden contribuir tanto a la liberación como a la generación de divisas. Tal es el caso de las frutas y hortalizas, como se muestra en la *Tabla 1*.

Tabla 1. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Cuba en 2018.

Exportadores	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Saldo comercial en 2018 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Cuba (%)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2014-2018 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2017-2018 (% p.a.)	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2014-2018 (% p.a.)	Distancia media entre los países socios y todos los mercados importadores (km)	Concentración de las importaciones de los países socios	Arancel medio (estimado) aplicado por Cuba
Total	3746	-2969	100	3	-21		100	4			
Canadá	1508	-1496	40,3	17	-40	37	0,6	2	3747	0,45	6,1
España	792	-619	21,1	-9	-20	2	8,1	2	1676	0,13	6,1
Chile	780	-780	20,8	-5	8	5	5,1	3	12074	0,13	1,1
Colombia	257	-257	6,9	32	85	30	0,9	5	7907	0,14	4,8
Argentina	133	-133	3,6		111	32	0,8	-1	9212	0,1	2,2
China	121	-121	3,2	25	17	6	4,3	4	3801	0,08	6,1
México	118	-118	3,2	157	-6	4	5,2	13	2639	0,71	5,7
Italia	16	-2	0,4		129	8	3,2	0	1520	0,13	6,1
Países Bajos	10	-4	0,3			3	5,7	7	669	0,17	6,1
Francia	7	541	0,2			21	1,4	-4	1261	0,09	6,1
Bélgica	4	-4	0,1	-3	33	15	2,1	-3	632	0,15	6,1
Suiza		7				112	0,02	2	1347	0,18	6,1
Luxemburgo		5				113	0,01	-10	477	0,25	6,1
Hong Kong, China		4				13	2,2	10	1168	0,7	6,1
Irlanda		4				98	0,04	-3	463	0,87	6,1
Polonia		2				27	1,1	0	1086	0,08	6,1
Bosnia y Herzegovina		1				89	0,06	15	1272	0,15	10,3
Noruega		1				131	0	-6	1024	0,23	6,1
Estados Unidos de América						1	11,8	0	7542	0,09	6,1

Fuente: Trade Map (2019).

Como se puede observar, las importaciones de Cuba representan 0 % de las importaciones mundiales para este producto, ubicándose su posición relativa en las importaciones mundiales en el lugar 165.

En los vegetales y hortalizas se realizan producciones de zanahorias, pimientos, pepinos, cebollas, ajos, habichuelas,

melones, coles, tomates y maíz, que serán contratadas para cubrir los períodos de bajas cosechas de frutas.

Demografía

El municipio Santiago de Cuba representa el 48.4 % de la población de la provincia Santiago de Cuba. Tiene una densidad de población alta. Por otra parte, su población

rural representa el 10 %, de ella el 45.5 % son mujeres, como se muestra en la *Tabla 2*.

Tabla 2. Población residente clasificada por sexo, zona urbana y rural, provincias y municipios, año 2016.

PROVINCIAS/MUNICIPIOS	Ambas zonas			Urbana			Rural		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Santiago de Cuba	1 053 966	523 454	530 512	748 260	360 612	387 648	305 706	162 842	142 864
Contramaestre	106 369	54 020	52 349	63 053	30 980	32 073	43 316	23 040	20 276
Mella	35 125	18 054	17 071	25 108	12 641	12 467	10 017	5 413	4 604
San Luis	80 424	40 681	39 743	51 758	25 276	26 482	28 666	15 405	13 261
Segundo Frente	40 014	20 502	19 512	12 904	6 227	6 677	27 110	14 275	12 835
Songo - La Maya	93 019	46 831	46 188	41 181	19 900	21 281	51 838	26 931	24 907
Santiago de Cuba	510 161	247 765	262 396	455 521	218 009	237 512	54 640	29 756	4 884
Palma Soriano	124 294	61 857	62 437	77 376	36 992	40 384	46 918	24 865	22 053
Tercer Frente	30 248	15 862	14 386	11 762	5 834	5 928	18 486	10 028	8 458
Guamá	34 312	17 882	16 430	9 597	4 753	4 844	24 715	13 129	11 586

Fuente: ONEI (2017).

Con respecto a la media nacional, la provincia Santiago de Cuba presenta un 9.2 % de habitantes en edad laboral, de este el 29.8 % en zonas rurales. El porcentaje de habitantes en edad laboral en

zonas rurales es mayor que la población fuera de edad laboral en estas zonas, lo que representa una fortaleza tanto para la provincia como el municipio. Estos datos se detallan en la *Tabla 3*.

Tabla 3. Población residente según edad laboral en zonas urbana y rural, año 2016.

CUBA/PROVINCIAS	Población en edad laboral ^(a)			Población fuera de edad laboral		
	Total	Zona urbana	Zona rural	Total	Zona urbana	Zona rural
Cuba	7 191 030	5 504 203	1 686 827	4 048 194	3 142 399	905 795
Pinar del Río	372 846	238 663	134 183	215 426	143 771	71 655
Artemisa	331 822	230 211	101 611	174 381	122 576	51 805
La Habana	1 373 431	1 373 431	-	756 650	756 650	-
Mayabeque	246 011	177 723	68 288	135 678	100 883	34 795
Matanzas	460 547	381 316	79 231	249 160	210 248	38 912
Villa Clara	491 798	379 757	112 041	296 059	234 910	61 149
Cienfuegos	262 485	214 541	47 944	145 210	120 425	24 785
Sancti Spiritus	295 666	213 936	81 730	170 693	124 476	46 217
Ciego de Ávila	281 691	205 733	75 958	153 223	114 110	39 113
Camagüey	495 590	383 143	112 447	276 620	220 677	55 943
Las Tunas	346 428	225 962	120 466	190 793	132 089	58 704
Holguín	656 183	434 320	221 863	378 148	252 713	125 435
Granma	530 294	324 475	205 819	300 929	185 504	115 425
Santiago de Cuba	668 123	471 107	197 016	385 843	277 153	108 690
Guantánamo	322 967	205 013	117 954	189 997	121 678	68 319
Isla de la Juventud	55 148	44 872	10 276	29 384	24 536	4 848

^(a) Incluye a los hombres de 17-64 años y las mujeres de 17-59.

Fuente: ONEI (2017).

El Departamento Nacional de Planeación de Colombia (2019) afirma que la cadena productiva hortofrutícola, comprende desde la producción de bienes de origen agropecuario como frutas frescas, vegetales y granos, hasta la transformación industrial de bienes como jugos, enlatados, mermeladas, compotas, pulpas y salsas.

Por lo tanto, se trata de una visión de procesos y no de empresas o sectores aislados. 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.

En una cadena la visión siempre debe ser de conjunto, porque cualquier cambio (tecnológico, organizativo, formación de recursos humanos, etc.) que se produzca en una determinada fase o eslabón seguramente requerirá de un cambio en el mismo sentido, por parte de la fase o eslabón anterior (por ejemplo: proveedores, servicios, logística, investigación, etc.) o subsiguiente (elaboración de productos intermedios o finales, comercialización, distribución, logística, marketing, etc.).

En definitiva, las empresas que están vinculadas a una misma cadena de valor

deben interesarse no solo en su propio funcionamiento, sino también en el funcionamiento de las empresas de otras fases del proceso, vinculadas verticalmente hacia delante o hacia atrás, o vinculadas en forma horizontal, mediante prestación de servicios estratégicos, complementarios, conexos y auxiliares. Sobre todo debe valorarse mucho la cooperación y la coordinación, de modo que impulsen y promuevan estrategias para aumentar la competitividad, con un abordaje conjunto de la actividad productiva y la inserción externa de la cadena.

Acevedo, Gómez y López (2012), demuestran que existen factores que inciden en la insatisfacción de la demanda en la cadena de suministro agroalimentaria en Cuba, con los cuales coinciden las autoras de esta investigación, siendo estos:

Proveedores

- Carencia de insumos e implementos necesarios para la producción.
- Dificultades con el suministro de envases a la producción, lo cual dificulta el flujo material en la cadena.
- Falta de maquinarias agrícolas.

Productores

- Bajos niveles de producción.
- No se siembran cultivos de ciclo de largo plazo, por lo que existen períodos de baja producción.

- Afectaciones en la calidad de la producción, debido a la no existencia de normas de manipulación y cosecha.
- Capacidades ociosas en la microindustria.
- Falta de capacitación directa a los productores en las labores agrícolas, principalmente a los nuevos propietarios.

Empresa focal

- La capacitación del personal de esta entidad no está acorde con las tareas coordinadoras que debe asumir.
- El balance financiero de la entidad refleja pérdidas, ya que los gastos representan el doble de los ingresos obtenidos por problemas de planificación en la empresa.

Transporte

- Transportaciones en exceso, que aumentan el número de manipulaciones y afectan la calidad de los productos agrícolas. Esto provoca pérdidas y deterioros en detrimento de los volúmenes de producción que se ofertan a los clientes.
- Demoras constantes por desconocimiento de las capacidades actuales de transportación. Desvío de productos durante la distribución por insuficiencias de los mecanismos de control.

Acopio

- El funcionamiento del proceso de acopio sustituye el flujo informativo, como base para la toma de decisiones, por el flujo material, lo cual centraliza la producción y no la información.
- Se influye negativamente en la calidad de los productos ofertados por el exceso de manipulaciones; esto se debe a la obligatoriedad de trasladar la producción, ya sea a los mercados concentradores o al punto de compra de la empresa agropecuaria.

Comercialización

- En ninguna de las variantes de comercialización está definida una política de surtidos según sus características y no se realizan pedidos a la empresa.
- Se incumple la política de calidad-precio establecida, pese a las estrategias para el ajuste de precios según la calidad, el retorno de productos o su incorporación a las microindustrias para su procesamiento.

Clientes

- En la actualidad no se conoce la demanda por sector de los clientes, debido a que no se realizan estudios de demanda basados en el análisis de los mercados o el seguimiento estadístico de pedidos

y los niveles de servicio que se ofertan.

Clima

- Afectaciones de los niveles de producción provocados por la sequía y el azote de ciclones tropicales.

Mercado informal

- La red informal no es reconocida como una vía para la satisfacción de la demanda, aunque la constituye.
- El aprovisionamiento de recursos tiene como proveedores los propios actores de la red formal mediante el desvío de recursos.

Partiendo de los análisis aquí presentados, se pudieron establecer entonces las oportunidades económicas en el entorno de la cadena hortofrutícola en el municipio Santiago de Cuba, que permitirán un desarrollo local, resultando las siguientes:

- Intercambio de información, cooperación horizontal y gestión de conocimiento entre los actores que conforman la cadena de valor hortofrutícola.
- Concertación o alianzas estratégicas entre los actores que conforman la cadena de valor hortofrutícola.
- Implementación de innovaciones en el sector hortofrutícola.
- Desarrollo de capacidades e intercambio de experiencias entre

- los actores que conforman la cadena de valor hortofrutícola.
- Planificación del aprovisionamiento y la producción de semillas, abonos orgánicos y productos para el control biológico.
 - Incremento de puestos de trabajos para la población en edad laboral.
 - Instrumentación de la capacitación de los nuevos productores en las cooperativas, con el fin de guiarlos hacia la producción racional de alimentos.
 - Diseño, organización e implementación de nuevas estrategias de distribución en función de las necesidades y pedidos de los puntos de comercialización.
 - Diagnóstico y planificación de la distribución de los productos en función de la demanda en los puntos de comercialización, mediante el procesamiento de pedidos.
 - Compartir información entre empresas comercializadoras para la satisfacción de la demanda en los diferentes territorios.
 - Incorporación de la venta privada como una forma de comercialización de los productos agrícolas.
 - Determinación de la política de surtidos en agro mercados y puntos de venta en función de los productos demandados.
 - Definición y cumplimiento de la política de precios para la comercialización, en función de la calidad de los productos a través de un único mecanismo, la Resolución No.157 del Ministerio de Finanzas y Precios (2016).
 - Estudio y seguimiento de la disponibilidad de los productos demandados y sus cantidades informales no reconocidas ni integradas a las formas de producción cooperativas.
 - Integración de todas las formas de producción y comercialización en la satisfacción de la demanda de productos agrícolas.
 - Actualización de los mecanismos de funcionamiento entre los integrantes de la cadena, en función de los cambios en el entorno.
 - Vinculación de las empresas comercializadoras territoriales y la información que en esta se genera, con fin de realizar análisis operativos para la distribución y comercialización de los productos, según la demanda y la disponibilidad de los mismos.

CONCLUSIONES

El estudio de las definiciones, estructuras y conceptos vinculados con las cadenas productivas, permitió el análisis y aplicación del enfoque de cadenas de valor al sector agrícola, al identificar las potencialidades de los actores y las acciones en beneficio del desarrollo local, e incluso, a escala nacional.

El diagnóstico realizado detectó las principales necesidades y potencialidades de la provincia santiaguera, así como la

necesidad de implementar estrategias que promuevan el desarrollo local.

Las oportunidades económicas resultantes de esta investigación, derivaron en otros estudios como la obtención de aceites esenciales para el aprovechamiento de residuos de la producción hortofrutícola en Santiago de Cuba, transferencias tecnológicas de calidad y gestión de proyectos, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, J. A., Gómez, M. I., & López, T. (2012). Análisis de la cadena de valor hortofrutícola del municipio Marianao en La Habana, Cuba. *Revista Ingeniería Industrial*, XXXIII(2), 200-213. Recuperado de

<http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/361/462>

Álvarez, A. G., & Anaya, B. (2018). La actividad hortofrutícola en Cuba: desempeño actual y potencialidades. *Comercio y Negocio*, (6), 117-137.

Centro de Comercio Internacional, ITC. (2019). *Trade Map*. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Departamento Nacional de Planeación de Colombia, DNP. (2019). Hortofrutícola. pp. 105-121. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&c>

[d=2&ved=2ahUKEwiQxoitqM7kAhVSw1kKHx15Am8QFjABegQICChAE&url=https%3A%2F%2Fcolaboracion.dnp.gov.co%2FCDT%2FDesarrollo%2520Empresarial%2FHortofruticola.pdf&usq=AOvVaw2foCh_rJ22DgJoOBfUmibw](https://www.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo/2520Empresarial/2FHortofruticola.pdf)

Díaz, G. (2017). Turismo y desarrollo local. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 2(15), 333-340.

Ministerio de la Agricultura, MINAG. (2010) *Lineamientos de Agricultura Suburbana 2010*. La Habana: ACTAF.

Ministerio de Finanzas y Precios, MFP. (2016). Resolución No.157 (2016). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (Edición No. 15 Extraordinaria) del 3 de mayo.

Oficina Nacional de Estadística e Información, ONEI (2017). *Censo de Población y Vivienda*. La Habana: Oficina Nacional de Estadísticas e Información.

Partido Comunista de Cuba, PCC. (2011). Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. En *VI Congreso del PCC*. La Habana, del 16 al 19 de Abril.

Porter, M. E. (1993). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. México: Editorial Continental.

Rodríguez, A. (2006). *Cadenas productivas en el Mercosur*. Los

Foros de Competitividad: una herramienta para la complementación productiva y la cooperación regional (Informe Técnico 017-06). Consultoría del Sector de Asesoría Técnica de la Secretaría del Mercosur, Proyecto Fortalecimiento Institucional del Mercosur y Consolidación del Mercado Regional (atn/sf-9014-rg). Montevideo, Uruguay.

Vázquez, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona, España: Editorial Antonio Bosch.