



10

10

Recibido: mayo, 2018 Aprobado: junio, 2018 Publicado: agosto, 2018

Análisis de la cadena productiva de la UEB “Comercializadora de productos agropecuarios” de la empresa cítrico Arimao, Cumanayagua, Cienfuegos

Analysis of the productive chain of the “Agricultural product marketer” in the citrus enterprise “Arimao”, Cumanayagua, Cienfuegos

Lázaro J. Ojeda Quintana¹

E-mail: ljojeda@ucf.edu.cu

Anicel García Rodríguez¹.

¹ Centro Universitario Municipal de Cumanayagua. Cienfuegos. Cuba.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Ojeda Quintana, L. J., & García Rodríguez, A. (2018). Análisis de la cadena productiva de la UEB “Comercializadora de Productos Agropecuarios” de la Empresa Cítrico Arimao, Cumanayagua, Cienfuegos. *Revista Científica Agroecosistemas*, 6(2), 92-100. Recuperado de <http://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/index>

RESUMEN

Implementar Cadenas productivas ha devenido en una práctica internacional para las pequeñas y medianas empresas, en Cuba se han venido aplicando con mayor auge desde inicios del presente siglo. El presente trabajo describe la cadena productiva de la Unidad Empresarial de Base (UEB) “Comercializadora de Productos Agropecuarios”, e identifica las principales brechas que intervienen en su funcionamiento. El diagnóstico se realizó de acuerdo al Proceso de Gestión y Planificación con enfoque de Cadena que concibe la Metodología del Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA). En la intervención se empleó el Método de Expertos, así como herramientas para la toma de información, como entrevistas, encuestas y la observación directa. Los resultados arrojaron que en la UEB funciona una cadena productiva (CPUEB), que tiene definido sus Productos, Actores, Procesos, Eslabones, Recursos, Mercado y Contexto. Se identificaron como brechas de mayor incidencia la inestabilidad en la materia prima e insumos, servicios de transporte y déficit de piezas de repuesto para el mantenimiento del equipamiento e instalaciones.

Palabras clave:

Cadenas productivas, mapa, barreras, plan de acción.

ABSTRACT

To implement Productive chains has become in an international practice for the small and medium companies, in Cuba one has come applying with more peak from beginnings of the present century. This work to describe the productive chain of the “Agricultural Product Marketer” (UEB), Citrus Enterprise “Arimao”, and identifies the main breaches that intervene in their operation. The diagnosis was carried out according to the Process of Administration and planning with chain focus, that conceives the “Methodology from the Program of Local Support to the Agricultural Modernization in Cuba” (PALMA). In the intervention the “Method of Experts” was used, as well as tools for the taking of information, like interviews, surveys and the direct observation. The results threw that in the UEB a productive chain works that has defined their products, actors, processes, links, resources, market and context. They were identified as barriers of more incidence the uncertainty in the matter it prevails and inputs, services of transport and deficit of spare parts for the maintenance of the equipment and facilities.

Keywords:

Productive chains, map, barriers, action plan.

INTRODUCCION

Desde mediados del siglo pasado, y con el avance del presente, la producción mundial se ha descentralizado y organizado en cadenas y redes para tratar de reflejar la secuencia de actividades que conducen a la generación, consumo y mantenimiento de bienes y servicios. El encadenamiento es un concepto que se refiere al rango completo de actividades involucradas en el diseño, producción y mercadeo de un producto (Acevedo & Gómez, 2010).

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

La cadena agroalimentaria se refiere al “proceso que se inicia desde la producción hasta que el producto agropecuario llega a manos del consumidor”, contempla los agentes, las etapas, los factores y los gastos de producción, industrialización y distribución de los bienes agrícolas; contiene actividades directas e indirectas. La estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva (Zizumbo, 2011).

Entre los documentos analizados y aprobados en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba se encuentran el Proyecto de Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, la actualización de los Lineamientos para el período 2016-2021 y el Proyecto de Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 con sus ejes temáticos y principios rectores.

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

Para garantizar la aplicación de un modelo de planificación y gestión con enfoque de cadena en el sector agroalimentario en Cuba, el Ministerio de la Agricultura (MINAG) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han venido promoviendo desde el Proyecto PALMA (Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba) y AGROCADENAS (Programa de Apoyo al fortalecimiento de Cadenas Agroalimentarias a Nivel Local), el trabajo conjunto de varios Ministerios para las cadenas del frijol, maíz, carne y leche vacuna en 13 municipios, agrupados en dos regiones con similar vocación productiva, para apoyar al país en la dinamización del sector agropecuario (Cuba. Ministerio de la Agricultura, 2014). A partir de la descripción de la cadena productiva vigente en la “Comercializadora de Productos Agropecuarios” de la Empresa Cítrico Arimao, el objetivo del trabajo fue identificar las principales brechas que frenan su funcionamiento.

MATERIALES Y MÉTODOS

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

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

Para la caracterización de la UEB se revisaron documentos como: Objeto Social, Balances Económicos, Manuales Técnicos de Procedimientos Operacionales, Normas Técnicas, Reglamento de Seguridad y Salud del trabajo, sistemas de pago y Manuales de Calidad, de igual forma se visitaron todas las áreas de trabajo y departamentos de la

misma, así como los puntos de ventas asociados, una representación de los diferentes tipos de proveedores y consumidores espontáneos. Fue constatada *“in situ”* la dinámica operativa del proceso cotidiano de trabajo en sus diferentes aristas y momentos.

El Diagnóstico y análisis de la cadena productiva de la UEB “Comercializadora de Productos Agropecuarios (en lo adelante CPUEB) y la determinación de sus potencialidades y brechas se realizaron de acuerdo al Proceso de Gestión y Planificación con enfoque de Cadena que concibe la Metodología del Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (Cuba. Ministerio de la Agricultura, 2014), que incluye los siguientes elementos: 1.-Productos, 2.- Actores, 3.- Procesos, 4.- Eslabones, 5- Recursos, 6.- Mercado y 7.-Contexto.

Se aplicaron herramientas para toma de información como entrevistas, encuestas y la observación directa. De una población de 97 trabajadores por plantilla de la UEB, se tomaron en cuenta los 89 que se encontraban en activo, para un 92 %, así como 21 externos, de ellos 8 proveedores, 2 de los puntos de ventas y 3 de la empresa, además de 10 consumidores espontáneos.

Se empleó el Método de Expertos para determinar los elementos que resultasen claves en el desempeño de la UEB. Fue constituido un equipo con 11 expertos, identificado como “Equipo de Análisis” (EA), el cual incluyó a miembros del Consejo de Dirección de la Entidad, especialistas, técnicos, trabajadores de larga trayectoria en la actividad y representantes de la empresa, resultante de todo el proceso descrito anteriormente.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

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

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

Sin lugar a dudas, el primero de ellos provocó afectaciones sensibles e irreversibles para ese momento, como el deterioro y la pérdida paulatina de todo el

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

A partir del 2014 el contexto local ha incidido con mayor presencia, al tratar de fomentar los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local. De igual forma el marco político normativo cubano ha estado caracterizado por un conjunto de normas, políticas y entidades reguladoras que se han venido actualizando y modificando de forma acelerada en los últimos años, pero en la mayoría de los casos han facilitado el desarrollo y funcionamiento de la CPUEB. La UEB cuenta con 97 trabajadores, de ellos 41 mujeres (Tabla 1).

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

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

Fuente: Departamento Recursos Humanos UEB. 2017.

Resulta meritorio que un 42,5% de la plantilla está ocupada por mujeres, lo que demuestra una atención presente al enfoque de género en la política empleadora de la entidad. Se aprecia el predominio de una fuerza de trabajo fija en relación a la contratación indeterminada, que solamente alcanzó un 14,4%, esto indica una estabilidad laboral favorable, basada en la estrategia de utilizar refuerzos solo en los momentos de mayor demanda productiva.

En cuanto al rango de edades, el 18,56% de los trabajadores se ubica entre 17 y 30 años, 11,34% de 31 a 40, un 34,02% de 41 a 50 años (este grupo concentra la mayor cantidad del personal), un 29% de 51 a 60 años (segunda mayor representación) y solo un 6,19% de 61 a 65 años (caracterizado por jubilados que se han reincorporado). Predomina el rango entre 41 y 60 años, que se corresponde con la tendencia nacional manifiesta.

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

En las entrevistas, la interrogante relacionada con la percepción del salario un 72% refirió que es adecuado, 20% regular y un 8% malo. Hay coincidencia en que en ocasiones se presentan altas y bajas en las remuneraciones. Un 78% de los trabajadores consideró que las condiciones laborales están creadas, sin embargo la protección auditiva es insuficiente y en algunos momentos no existe, lo que afecta el

rendimiento y la salud de los operarios, un 22% refiere que en el área de encurtido las condiciones de trabajo son desfavorables, carecen de equipamiento y eso puede influir en el cumplimiento de sus planes.

Referido al nivel de satisfacción con la labor que realizan, el 25% está medianamente satisfecho, un 70% satisfechos y el 5% muy satisfechos, lo que asegura que la UEB se propone metas alcanzables que favorecen a su vez la recompensa de los trabajadores a escala salarial, indicador que hace de la motivación la fuerza impulsora del desarrollo individual, afirman que existe buena higiene y protección del trabajo, poseen la botas, el vestuario adecuado, el gorro, en el caso de áreas directa a la producción. La totalidad de los trabajadores consideró que la cadena productiva pudiera ser sostenible.

Articulación entre los diferentes eslabones y actores.

Los resultados derivados de la investigación y la re-orientación con los actores permitieron conformar el Mapa de la Cadena productiva vigente en la UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios (Figura 1). Se pudo corroborar que la misma funciona desde hace aproximadamente 10 años. Muy favorable resultó que el 100% de los trabajadores apreciara la existencia de la misma en la UEB como un proceso productivo en un ciclo determinado, con entradas, salidas, y un compromiso de apertura al mercado nacional e internacional. El 94% de los encuestados aprobó la gestión de la dirección actual de la UEB y reconoció su esfuerzo para garantizar las operaciones de la cadena productiva.

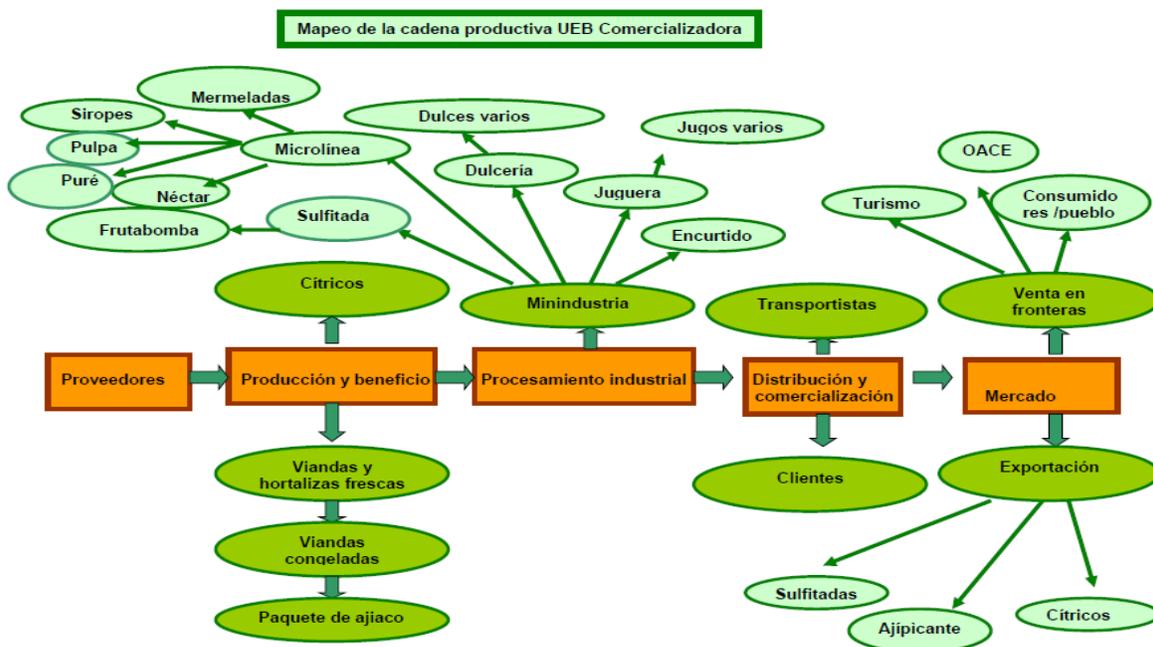


Figura 1. Mapa de la Cadena Productiva vigente en la UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios.

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

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

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

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

La CPUEB fluye en función de los siguientes productos: Néctar, Puré, Pulpa, Mermelada, Sirope, Dulces, Jugos, Fruta bomba sulfitada, Encurtido, Viandas, Hortalizas, Frutas frescas, Yuca pelada y viandas congeladas, todo muy relacionado con los criterios operacionales de oferta y demandas, que van a determinar el camino de las producciones.

Acevedo & Gómez (2011), plantean que los consumidores no prefieren simplemente un producto, precisan que este producto satisfaga sus necesidades o deseos, y para que esto suceda, el producto

transita por un proceso de producción y fiscalización que le permita alcanzar características y atributos que justifiquen su calidad para ser distribuido al mercado.

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

Gómez & Acevedo (2012), consideran que el desempeño de los actores en una cadena productiva es vital, ya que sus fallas por muy pequeñas que sean inciden en el ciclo productivo y comprometen los resultados. Estos autores indican un papel decisivo en elevar la capacitación y formación de capacidades en las empresas para que exista siempre una respuesta a las situaciones internas y externas que pudiesen comprometer el flujo productivo en cualquiera de los eslabones concebidos dentro de la cadena productiva. Este criterio se manifiesta en la CPUEB.

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

Betancourt & Navarro (2013), al analizar el esquema de cadena productiva, como estrategia para el desarrollo competitivo empresarial del municipio de Tamuín, San Luís Potosí en México refieren que el arrendamiento del transporte *“es una opción que resulta en una ganancia económica discreta”*, pero puede complejizar el proceso, si dichos actores sufren afectaciones propias de su entidad, donde la intervención de la parte arrendataria no puede solucionar el conflicto. Estos criterios coinciden con los resultados alcanzados en la investigación, también en la esfera de la transportación, sin dejar de ser comunes a otros aspectos.

Las intervenciones de los trabajadores de la UEB vinculados al proceso de Comercialización abogaron en un 100% porque el transporte fuese propiamente

de la UEB, refirieron además que en años anteriores hubo una etapa en que funcionaba de esa forma, pero que actualmente reciben este servicio de la Empresa y en muchas ocasiones constituye causa fundamental de los cuellos de botellas que se presentan en la CPUEB.

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

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

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

Sablón Cossío (2015), al analizar la cadena de suministro de conservas de tomate natural de Matanzas, identificó diferentes causas que inciden en el desarrollo de la planificación colaborativa de la cadena, dentro de las que se encuentran, el desconocimiento de la demanda por los eslabones de la red, la deficiente integración entre los planes y la capacidad de las formas productivas, los bajos rendimientos agrícolas para satisfacer las necesidades de los clientes, los ineficientes suministros para estabilizar la producción nacional, la descapitalización tecnológica en los actores de la red, la baja variedad de envases y embalajes en la industria y falta de formación de los decisores de la red.

En la CPUEB se identificaron los eslabones que conforman el proceso de encadenamiento. Se hace referencia en la Figura 2 al mapeo de los eslabones del néctar, jugos, encurtidos y frutas frescas.

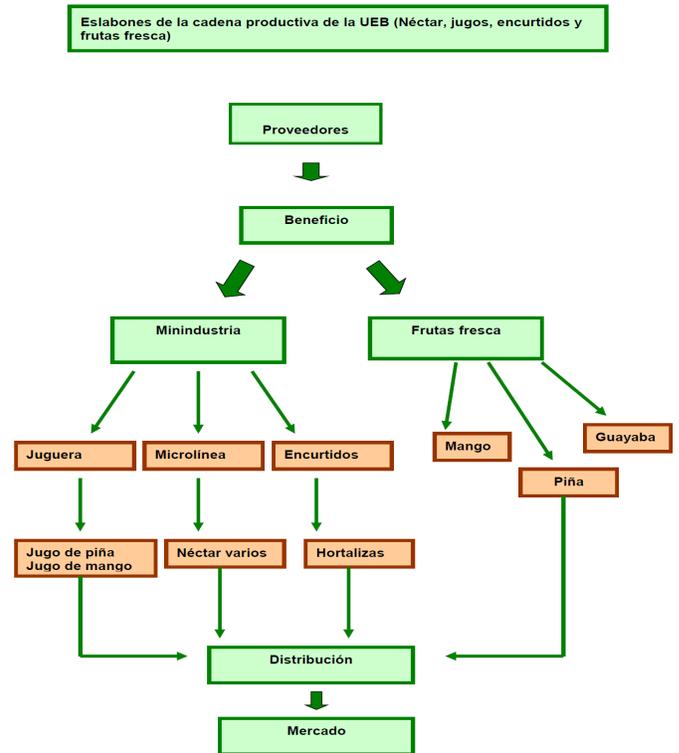


Figura 2. Mapeo de los eslabones del Néctar, Jugos, Encurtidos y Frutas fresca en la CPUEB.

Resulta evidente en la CPUEB como los flujos y procesos se interrelacionan de forma armónica entre los eslabones y actores que la integran, para que cada uno de ellos, reciba desde su eslabón anterior el producto con las características acordadas.

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

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

- » Atrasos temporales en el suministro de las materias primas y calidad de las mismas.
- » Cuestiones operacionales de la minindustria, microlínea, juguera o encurtido. Esto ocupa un conjunto de situaciones que pueden sucederse en el propio proceso de producción, y que apuntan hacia roturas, fallas

eléctricas e incluso trabas burocráticas que crean brechas en la cadena e implican los resultados.

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

En lo referente a los recursos materiales, el 91% de los trabajadores afirmó que en la CPUEB se presentan incidencias en el suministro de los mismos, destacan una mayor influencia en los mecanismos de compra que funcionan en el país y que afectan a la UEB, máxime cuando todas las acciones de compra deben pasar por la Empresa para su aprobación y posteriormente recibir el cheque desde el nivel superior, esto trae como resultado pérdida de mercancías, atraso en las operaciones y por supuesto la influencia desfavorable para que funcionen el resto de los eslabones que se han venido analizando.

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

Ortega & Morales (2013), consideran utilizar el encadenamiento productivo en las producciones locales y refieren que desde una perspectiva sistémica, todos los eslabones son importantes para definir la competitividad de la cadena. Por ejemplo, si uno de los sectores de empresas que integran la cadena posee tecnología de punta pero el resto de los eslabones no poseen la tecnología adecuada y compatible, no se puede lograr eficiencia integral de la cadena. En ese caso, el producto final no podrá lograr los precios competitivos que sugeriría una mirada parcial sobre el eslabón de la cadena que tecnológicamente es más avanzado.

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

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

Finalmente, el análisis realizado permitió brindar a la dirección algunos de los aspectos que caracterizan el enfoque de cadena y que debe tener presente para el trazado de estrategias y propuestas de la UEB. En dos sesiones de trabajo el EA con representantes de las diferentes áreas y resultado de una rica discusión teniendo en cuenta los resultados de las investigaciones realizadas propuso las líneas principales de trabajo en las que la Dirección de la UEB debe enfocar el Plan de acción institucional y de su Cadena Productiva para su posterior implementación.

CONCLUSIONES

La UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios fue creada por Resolución No: 007/2013, dispone de una plantilla cubierta de 97 trabajadores y sus ingresos económicos crecen de forma sostenida en el período 2013-2015 con un incremento de las utilidades que propicia aplicar sistemas de pago y estimulación a los trabajadores.

Se identificó una cadena productiva con sus productos definidos, actores, procesos, eslabones, recursos, contexto y un mercado que consta de dos vertientes fundamentales: ventas en frontera y la exportación.

Las principales brechas que frenan en ocasiones, aunque por poco tiempo el proceso productivo de la cadena y ocasionan cuellos de botella son: inestabilidad en la materia prima e insumos, transporte y déficit de piezas de repuesto para el mantenimiento del equipamiento e instalaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J. A., & Gómez, M. (2010). *La Logística moderna en la empresa*. La Habana: Félix Varela.
- Acevedo, J. A., & Gómez, M. I. (2011). *Modelo de Referencia de la Red de Valor en Latinoamérica*. Capítulo IX. En: *Cadena de Valor agroalimentaria. Análisis internacional de casos reales*. Madrid: Editorial Agrícola Española S.A.

- Betancourt, A.D., & Navarro, H. D. (2013). Las Cadenas Productivas, Estrategias de Desarrollo Empresarial para el Municipio Tamuin, San Luis Potosí. *TLATEMOANI. Revista Académica de Investigación*, 13. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/desarrollo-endogeno.pdf>
- Bu Wong, A., Betancourt, G., & Rego, I. (2006). Efecto de las políticas económicas en la disponibilidad alimentaria. En: Proyecto de Investigación-Desarrollo e Innovación Tecnológica, INIE.
- Cuba. Ministerio de la Agricultura. (2014). Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba. Ministerio de la Agricultura de Cuba y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La Habana. Cuba.
- Gómez Acosta, M. I., & Acevedo Suárez, J. A. (2012). Procedimiento para el análisis y rediseño de cadenas de suministro alimentarias. Aplicación al caso de Cuba. En: En, J. Briz, & I. D. Felipe, eds., *Las redes de cadenas de valor alimentarias en el siglo XXI: Retos y oportunidades internacionales*. Madrid: Editorial Agrícola Española.
- México. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2015). *Las Cadenas Productivas Agroalimentarias*. México: SAGARPA.
- Mielgo, R. P. (2014). *Ventajas de la integración y formas asociativas para pymes rurales*. Escritos Contables. México: UNAM.
- Ortega Ojeda, M., & Morales Pérez, M. (2013). La Producción Local de alimentos: Su Contribución al Desarrollo local Sostenible. *Realidad Ecuatoriana. DELOS. Desarrollo Local Sostenible*. 6 (17), 23-27. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/delos/17/alimentos.pdf>
- Parra-Peña R. I., Miller, V., & Lundy, M. (2012). Cadenas productivas colombianas: Cómo la política pública transforma la Agricultura. *CIAT Políticas en Síntesis No. 8*. Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).
- Partido Comunista de Cuba. (2016). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución*. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: PCC.
- Sablón Cossío, N., Acevedo Urquiaga, A., López Joy, T., & Medina León, A. (2015). Análisis de la Cadena Agroalimentaria de Conservas de tomate natural en la provincia de Matanzas. *Cultivos Tropicales*, 36(2), 124-130. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-59362015000200017
- Zizumbo, L. (2011). *El Turismo en Comunidades Rurales, Práctica social y Estrategia Económica*. Tesis Doctoral. México: UNAM.