

**Universidad de Pinar del Río.**  
**“Hermanos Saiz Montes de Oca”**  
**Facultad de Ciencias Económicas.**



**Tesis en Opción del Título de Master en**  
**Administración de Empresas Agropecuarias.**

**TITULO:** Propuesta e Implementación de un Sistema de Comercialización para las Producciones Agrícolas. Caso de Estudio: “Municipio de Consolación del Sur”.

**AUTOR:** Ing. Justo Luis Prieto Cabrera.

**TUTORA:** Dra. Odalys Labrador Machín.

“Año de la Alternativa Bolivariana para las Américas.”

## **AGRADECIMIENTOS.**

- En especial a mi tutora la Dra. Odalys Labrador Machín por sus orientaciones metodológicas, por su esfuerzo y dedicación brindada durante la realización de mi trabajo investigativo.
- A Raída Alicia Pérez Marimón quien desinteresadamente con mucho cariño me brindó parte de su tiempo libre en ayuda y cooperación en la elaboración de este trabajo investigativo.
- A mi esposa e hijos que contribuyeron en las tareas del hogar par que pudiera dedicar tiempo a este trabajo.
- Al Delegado Territorial de la Agricultura por su apoyo durante el tiempo de estudio de esta Maestría y a los demás miembros del Consejo de Dirección de la Delegación Territorial del MING en la provincia.
- A la Empresa Provincial de Acopio y a la Unidad Municipal de Consolación del sur, en especial a Pedro el económico por facilitarme los datos solicitados.
- A los cuadros y trabajadores de Delegación Municipal de Consolación del Sur que con su comprensión y cooperación contribuyeron a que pudiera dedicar tiempo en el desarrollo de este trabajo.
- Finalmente a Diosdado, Jefe del Departamento de Informática de la Empresa Tabacalera por su contribución en la impresión del trabajo.

## **RESUMEN.**

El proceso de comercialización de productos agrícolas juega un papel fundamental en la satisfacción de las necesidades siempre de la población.

Es por esta razón que la dirección del país ha brindado en todo momento especial atención al desenvolvimiento de este proceso.

No obstante los esfuerzos realizados con vistas a reorganizar sistemáticamente la comercialización aún subyacen un número considerables de deficiencias que por causas objetivas y subjetivas intervienen en la eficiencia y eficacia del proceso de comercialización.

En tal sentido en el presente trabajo nos proponemos como objetivo proponer e implementar un sistema de comercialización de los productos agrícolas que tribute a su perfeccionamiento, para ello estructuramos el trabajo en tres capítulos:

En el primero se exponen consideraciones teóricas sobre la importancia de la comercialización de la producción agrícola, se destaca el papel del precio como uno de los elementos esenciales en la motivación de productores y consumidores. En el segundo capítulo se parte de las insuficiencias del proceso de comercialización vigente y se realiza una propuesta de perfeccionamiento. Finalmente en el tercer capítulo partiendo del análisis o del diagrama causa-efecto se aplica el sistema elaborado demostrando su validez económica social y ambiental.

# Índice

Págs.

❖ INTRODUCCIÓN.....	1
❖ DESARROLLO	
❖ CAPÍTULO I: ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS.	
1.1. El Proceso de Comercialización de Productos Agrícolas y su Papel en la Realización de la Producción. Definiciones Teóricas.....	6
1.1.1. Definición de la Comercialización de Productos Agrícolas.....	
1.2. Evaluación de la Comercialización de los Productos Agrícolas en Cuba.....	
1.2.1. Particularidades Inherentes a la Agricultura como Rama de la Economía y su Lugar en la Comercialización.....	
1.3. El Papel del Precio en el Proceso de Comercialización de los Productos Agrícolas.....	
CAPITULO II: EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS. PROPUESTA PARA SU PERFECCIONAMIENTO.	
2.1. Características del Proceso de Comercialización de los Productos Agrícolas en la Actualidad.....	
2.1.1. El Acopio como Componente del Sistema de Comercialización de Productos Agrícolas.....	
2.2. Evaluación y Análisis de las Deficiencias del Sistema de Comercialización de los Productos Agrícolas Vigente.....	
2.3. Diseño de un Nuevo Sistema de Comercialización para los Productos Agrícolas.....	
❖ CAPÍTULO III: IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS. CASO DE ESTUDIO, MUNICIPIO DE CONSOLACIÓN DEL SUR. PINAR DEL RÍO.	
3.1. Diagnóstico Integral del Sistema de Comercialización de Productos Agrícolas.....	

**3.2. Validación de la Propuesta del Sistema de Comercialización para los Productos Agrícolas. Caso de Estudio, Municipio de Consolación del Sur. Pinar del Río.....**

**3.3. Efecto Económico, Social y Ambiental del Sistema Propuesto.....**

- ❖ CONCLUSIONES.....**
- ❖ RECOMENDACIONES.....**
- ❖ REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....**
- ❖ BIBLIOGRAFÍA.....**
- ❖ ANEXOS.....**

## INTRODUCCIÓN

A partir de la década de los noventa, Cuba, ante las bruscas transformaciones ocurridas en el ámbito internacional se vio obligada a reorientar su economía y buscar fórmulas que garanticen no solo la supervivencia como nación, sino también una reanimación de las diferentes ramas y sectores económicos en el mediano y largo plazo, o sea, el pueblo cubano se vio en la necesidad de buscar alternativas para lograr la eficiencia de la agricultura. El país expuesto ahora al mercado mundial y al recrudescido bloqueo norteamericano, inicia un proceso de recuperación económica, sin renunciar a la independencia nacional y a la justicia social alcanzada.

Se inicia una etapa de cambios en 1991 encaminados a la reorientación geográfica de los mercados, la reorganización y descentralización del comercio exterior, la búsqueda de nuevos socios comerciales y la estimulación de la inversión de capital extranjero, con un objetivo central: maximizar ingresos en moneda libremente convertible y priorizar los planes y programas vinculados con la producción de los principales renglones de exportación y la sustitución de importaciones decisivas.

Los cambios realizados en la Agricultura Cubana a partir de 1993 constituyen un componente esencial de la reforma económica que abarcan modificaciones en la tenencia de la tierra y del mecanismo económico con la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), los Mercados Agropecuarios, así como un creciente movimiento de la Agricultura Urbana y otras formas alternativas de producción.

Transitada una década del comienzo de estas transformaciones aún persisten algunas deficiencias en el funcionamiento de la comercialización de los productos agrícolas que impiden su desenvolvimiento con la eficiencia y eficacia que se requiere.

Teniendo en consideración que el sistema de comercialización tiene la misión de ofrecer un mayor nivel de satisfacción de las necesidades alimentarias de la población, es evidente que se hace necesario erradicar la mayor parte de las dificultades que presenta el mismo sobre la base de una propuesta para su perfeccionamiento sin apartarnos de los principios básicos del socialismo.

En el Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba el Comandante en Jefe, planteó “es necesario en todos nuestros cuadros una conciencia económica una mayor preocupación por las cuestiones referidas a los costos y en general a la eficiencia de la producción y la comercialización” **(1)**

Pero diversos factores objetivos (bloqueo, agresiones, catástrofes naturales, cambios climáticos) y sobre todo subjetivos como el deficiente funcionamiento de las empresas agropecuarias y forestales han impedido que los resultados satisfagan en grado creciente las necesidades alimentarias cada vez mayores de la población.

Desde la apertura de los Mercados Agropecuarios y hasta la fecha se han producido transformaciones en la comercialización de los productos agropecuarios que aconsejaban modificar las normativas existentes. A partir de aquí se establecen una serie de cambios que incluyen que los Mercados Agropecuarios subordinados administrativamente al Sistema del Ministerio del Comercio Interior, bajo el principio de oferta y demanda; o al Ministerio de la Agricultura a precios topados o límites, en este último caso se consideran Mercados Agropecuarios Estatales.

También está presente el problema de los precios máximos de venta, los resultados de la comercialización de los productos agrícolas, así como el descontrol existente en los factores responsabilizados con la misma, viene dado por ciertas anomalías expresadas entre otras cosas en limitaciones de recursos.

El compañero Lage expresó: "Hay que seguir ampliando y mejorando el acopio y la distribución por el Estado." Respecto a los precios ha manifestado que hay muchos factores que intervienen en los mismos que no son solo los mecanismos de venta, que están, además, los mecanismos de distribución, la participación del Estado y los precios que se cargan a los productores, además que es demostrable que en el Mercado Agropecuario, y ahora en el Mercado Agropecuario Estatal, se ha producido una disminución de los precios, pero que no es proporcional al incremento de los productos, es decir, los incrementos de la producción de viandas y hortalizas son mucho más que las variaciones o las reducciones de los precios al consumidor, por lo que los precios todavía son altos y los volúmenes de crecimiento no se ven reflejado en los precios. **(2)**

Por otro lado el presidente de la Asociación de Agricultores Pequeños (ANAP) Orlando Lugo, planteó, "Hay que producir más para el pueblo y la comercialización debe ayudar en este empeño" y en una entrevista con Radio Reloj, enfatizó en que el excesivo control local de la comercialización influye negativamente en los precios. "Debemos tratar de hacer flexible ese mecanismo y permitir a los campesinos vender sus productos", indicó. **(3)**

Al evaluar las diferentes estructuras y formas adoptadas por la Empresa Comercializadora, así como las normas puestas en práctica se constató que aun no se ha podido dar respuesta a todas las necesidades alimentarias de la población, ni a los discretos volúmenes de producción de las estructuras productivas.

De acuerdo a lo anterior podemos resumir que el agro cubano a resultado ser muy cambiante lo que ha motivado de igual forma diferentes cambios en el sistema de comercialización, por lo que consideramos que el sistema actual que se lleva en nuestro país y en lo particular en el Municipio Consolación del Sur le falta atemperarse a las condiciones actuales y requiere que se produzcan productos



agrícolas en el volumen, surtido y la calidad adecuada, así como en las proporciones correctas por lo que se debe trabajar en el sentido de mejorar el sistema de comercialización y disminución de los precios y que estos satisfagan las crecientes necesidades y demandas de la población.

De ahí que el **Problema** científico del trabajo radique en la existencia de: deficiencias en el Sistema de Comercialización de los Productos Agrícolas, vinculado a un inadecuado sistema de precios y de canales de distribución que provoca la insatisfacción de las necesidades alimentaria de la población. El Objeto de estudio del mismo lo constituye la comercialización de productos agrícolas, particularizando en una propuesta de sistema de perfeccionamiento que constituye el campo de acción.

Para dar una solución adecuada al problema la investigación persigue como **Objetivo General:** Proponer e implementar un sistema de comercialización de los productos agrícolas que tribute al mejoramiento de su eficiencia y eficacia.

Los **Objetivos Específicos** se plantearon en el siguiente orden:

- 1- Fundamentar teóricamente el transitar de la comercialización de los productos agrícolas.
- 2- Realizar un diagnóstico del proceso de comercialización de la producción agrícola en el Municipio Consolación del Sur.
- 3- Proponer un nuevo sistema de comercialización para los productos agrícolas.
- 4- Validar el proceso de comercialización en el Municipio Consolación del Sur.

En correspondencia con lo anterior se parte de la siguiente Hipótesis:

Si se perfecciona el Sistema de Comercialización para los productos agrícolas en general y en particular en las variables precios y canales de

distribución entonces se podrá mejorar su funcionamiento, elevando la satisfacción de las necesidades de la población con eficiencia y eficacia.

Para dar cumplimiento a los objetivos se estructura el trabajo en tres capítulos: En el primero se plantean algunas consideraciones teóricas sobre la comercialización de los productos agrícolas, esbozando diferentes definiciones sobre esta disciplina así como también se realiza un análisis sobre las particularidades de este subsistema de la agricultura cubana desde inicios de la Revolución hasta nuestros días y finalmente se realizan una serie de valoraciones en los precios de los productos agrícolas por constituir este uno de los elementos más influyente en la motivación tanto de los productores como de los consumidores finales.

En el capítulo II se realiza un análisis del sistema de comercialización de productos agrícolas vigente para a partir de sus deficiencias proponer un nuevo sistema de comercialización de estos productos que redunde en incrementos en los niveles de eficiencia y eficacia y se traduzca en el aumento del nivel de satisfacción de las necesidades de la población. Finalmente en el tercer capítulo se demuestra en uno los municipios de la provincia de Pinar del Río, El Municipio de Consolación del Sur, la validez del sistema diseñado para su posterior generalización

Para la realización del trabajo se utilizaron diversos métodos como entrevistas, diagrama causa-efecto, la observación de la evolución de las relaciones vendedores - consumidores; análisis y síntesis, método histórico, la abstracción científica, dialéctico, lógico y sistémico, entre otros. Esto nos permitió, sobre la base de la bibliografía consultada y el diagnóstico realizado diseñar e implementar un sistema que contribuye a mejorar la comercialización de los productos agrícolas.

Finalmente se arribó a un conjunto de conclusiones y recomendaciones que avalan el carácter científico de la investigación, cuyo aspecto más novedoso reside en la propuesta de perfeccionamiento del sistema de comercialización vigente.

# DESARROLLO

## CAPITULO I.

### ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS.

Este capítulo tiene como objetivo fundamentar teóricamente algunas consideraciones generales sobre la de comercialización de los productos agrícolas en el mismo se esbozan definiciones sobre esta temática, se analizan las particularidades de este subsistema de la agricultura cubana y se realizan una serie de valoraciones sobre los precios de los productos agrícolas por constituir este uno de los elementos esenciales en la motivación tanto de los productores y consumidores finales.

#### 1.1 El Proceso de Comercialización de los Productos Agrícolas y su Papel en la Realización de la Producción. Definiciones Teóricas.

La actividad comercial se inicia cuando el hombre, disponiendo de excedentes de producción, los intercambia con sus vecinos, ya sea en forma de trueque o utilizando moneda. **(4)**

Otros autores plantean que surgió cuando algunas personas producían más de lo que necesitaban y, sin embargo, carecían de otros productos básicos. Acudían a mercados locales, y allí comenzaron a intercambiar sus sobrantes con otras personas, es decir, a practicar el trueque: daban el bien que les sobraba a cambio de recibir otro bien que no tenían, sin recibir dinero a cambio. **(5)**

Además se plantea que con el tiempo, el intercambio de productos se hizo más complejo: más personas y más productos hicieron necesario inventar un medio que sirviera para expresar el valor de las mercancías. Apareció el dinero, y los

intercambios se facilitaron. El comercio comenzó a basarse en la compra y la venta de productos. Apareció la figura del comerciante: la persona que hace del comercio su profesión habitual.

Apreciaron dos tipos de comercio en función de la cantidad de productos comercializados:

- Comercio al por mayor: Los comerciantes mayoristas o almacenistas adquieren grandes cantidades de mercancía directamente de los productores. Después la venden en pequeñas cantidades a otros comerciantes o tiendas.
- Comercio al por menor: El comerciante minorista compra la mercancía a los mayoristas y después la vende directamente al consumidor. Siguiendo con el ejemplo anterior: el minorista compra 10 ordenadores al mayorista y lo vende un comprador, por supuesto, un poco más caro para sacar un beneficio.
- El comercio interior: es el que se lleva a cabo dentro de las fronteras de un país o de una región determinada.
- El comercio exterior: incluye todas las compras y las ventas que realiza un país o región con el resto del mundo. Las exportaciones son los productos que se venden a otros países o regiones. Las importaciones son los productos que compra un país o una región. La diferencia entre importaciones y exportaciones nos da la balanza comercial de un país: es positiva cuando se vende más de lo que se compra, y negativa si se importa más de lo que se exporta.

Los procesos de comercialización difieren en función de las estructuras agrarias propias de cada país y de otras características internas del sistema de comercialización. La estructura agraria típica de la mayor parte de los países en desarrollo y el nuestro no es una excepción, es una estructura dual que incluye, por un lado una agricultura campesina de subsistencia y por otro una agricultura comercial. Para el primer tipo de agricultura, la comercialización tiene menos

importancia por cuanto la mayor parte de la producción de ese estrato de la agricultura no se lleva al mercado, sino que satisface las necesidades del consumo de la familia. Por el contrario para la agricultura comercial, la comercialización es esencial para garantizar su existencia y desarrollo: necesidad de mercados eficientes para vender sus productos y para proveer de los insumos necesarios a utilizar en la producción.

La comercialización de los productos agrícolas puede desempeñar un papel importante en el aumento de la productividad del sector mediante dos mecanismos principales: otorgando señales a los productores acerca de los productos y los cultivos en los que conviene especializarse y creando condiciones para que se difundan las nuevas tecnologías más productivas.

En ambos casos se hace énfasis a través de los objetivos generales para lo cual fue creada de manera que pueda cumplimentar eficientemente los mismos en función de satisfacer las necesidades de los clientes.

En el mundo los sistemas de comercialización reciben una doble determinación: la que viene de la intervención del gobierno (políticas sectoriales, funcionamiento de las instituciones, marco legal y político) y las que se relacionan con el accionar concreto y cotidiano de los agentes privados en cuanto las tres principales fases de la comercialización (almacenamiento, transporte y procesamiento). De esta forma podemos relacionar un grupo de componentes principales de los sistemas de comercialización que interactúan cohesionadamente,

Los sistemas de comercialización agrícolas pueden ser más o menos complejos, según el número de intermediarios entre el productor y el consumidor.

En la mayor parte de la literatura consultada uno de los elementos que siempre interviene en el proceso de comercialización son los intermediarios, los cuales son y suelen ser objeto de mucha hostilidad. Se les acusa en general de falta de

honestidad y de querer lograr ganancias excesivas. A partir de las diferentes consideraciones que existen sobre este tema muchos consideran que a veces los intermediarios desempeñan una función indispensable en la comercialización de los productos agrícolas y que son el conducto por el cual los productos salen de las zonas rurales y regresan al campo en efectivo y la experiencia indica que, siempre que se señala una oportunidad comercial, el intermediario, los agricultores responden cultivando los productos requeridos y la falta de tecnología rara vez constituye una limitación crítica. **(6)**

A nuestro juicio los intermediarios son los elementos que en el proceso de comercialización suelen ser sujetos oportunistas que aprovechan las brechas del Estado para sacar el mejor provecho de las necesidades de los consumidores para lograr considerables utilidades, siendo este uno de los problemas actuales en la comercialización de productos agrícolas en Cuba.

Otro de los elementos que constituye uno de los principales problemas que actualmente se presenta en la comercialización de productos agrícolas en los mercados mayoristas es la pérdida pos cosecha, debido a la deficiente manipulación de los productos.

Un problema que debe ser objeto de atención a la hora de comercializar es el relacionado con los productos que se les llaman perecibles, porque tienen una tendencia inherente a deteriorarse por razones fisiológicas y por el ataque de plagas, infecciones y enfermedades que puede ocurrir en cualquier momento del proceso, pudiendo originarse durante la cosecha, después durante el acopio y distribución o al cierre de la cadena es decir, cuando el consumidor compra el producto para ser utilizado y estas pérdidas son debidas a múltiples y diversas causas, considerándose una de las principales, el hecho de que el agricultor produce más de lo que los comerciantes quieren comprar, o que los comerciantes compran más de lo que pueden vender a los consumidores. También se dice que cuando se produce una sobreabundancia, las pérdidas físicas pueden ser

elevadas y tanto los agricultores como los comerciantes, o ambos, tendrán que vender con pérdida.

Según Quijandría, Á. (2003). Estimó que la actual comercialización de productos agrícolas arroja cuantiosas pérdidas provocadas por deficiencias en la infraestructura de los mercados, por las demoras en el transporte y descarga de los productos. Anotó, también, que una parte importante es la pérdida pos cosecha, debido a la deficiente manipulación de los productos que representa una parte importante de la comercialización. **(7)**

Además se plantea por otros autores que dentro el proceso de comercialización se llevan a cabo varias modalidades y consideramos la venta directa como una de las más importantes, donde la comercialización de bienes de consumo y servicios llega directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un vendedor independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial. Se presenta como una solución ideal de consumo ya que llega hasta el lugar mismo donde se encuentra el cliente facilitando la tarea de elección y compra. Esta forma se considera de vital importancia, ya que reduce la cadena de intermediarios por lo que el producto puede llegar en mejores condiciones y a menor precio a los consumidores. **(8)**

En consecuencia se considera que un elemento importante a tener en cuenta en el proceso de comercialización de productos agrícolas son las legislaciones. Una buena legislación es esencial para el funcionamiento efectivo de los sistemas de comercialización. Se plantea que una legislación inadecuada puede distorsionar y reducir la eficiencia del mercado, aumentar los costos de hacer negocios y retardar el desarrollo de un sector competitivo. También la necesidad de que la comercialización agrícola sea manejada con un esquema reglamentario de soporte sea hoy cada vez más reconocida, el fin de la planeación central en

algunos países y la tendencia hacia la liberalización de la comercialización en muchos otros subraya la importancia de este hecho. **(9)**

Se plantea por algunos autores que para hacer negocios y contratos jurídicos precisamente con seguridad jurídica, debe existir voluntad y manifestación de ambas partes para pactar lo deseado y que debe preverse qué producto se vende y se compra, que precio tiene, el lugar de donde sale y se entrega el producto y el plazo o día de entrega. Además que como cualquier ser viviente, lo jurídico sufre un proceso de nacer, crecer, reproducirse y morir, por lo tanto debe haber fecha en donde el contrato debe expirar. Agregan que después de lo anterior, debe incluirse además las formas de pago. Aspectos estos que se deben considerar como la piedra angular del mantenimiento del sistema de comercialización.

#### **1.1.1.- Definición de la Comercialización de Productos Agrícolas.**

La comercialización de los productos agrícolas se define como “todas aquellas actividades que se requieren para transformar, almacenar y transportar los productos agrícolas hasta el consumidor final interno y el comprador externo. **(10)**

Cosude coincide con los autores que plantean que por comercialización se entiende el proceso por el cual se salva la distancia entre el productor y el consumidor, que abarca necesariamente los aspectos relativos al transporte y las técnicas para reducir al mínimo las pérdidas de las cosechas. **(11)**

Otros autores consideran que el sistema de comercialización abarca los sistemas de inventario, compra y facturación que permiten el control de los procesos asociados con el manejo de los inventarios. **(12)**

Se plantea que se debe atravesar por una secuencia para trasladar los productos desde la explotación agrícola hasta el consumidor como lo que suele denominarse cadena de comercialización, donde el consumidor puede vivir muy cerca del productor, como sucede si ambos viven en la misma localidad; pero podría



también ocurrir que el consumidor viviera muy lejos, en otro país. Para que el producto llegue hasta él, es necesaria la comercialización. **(13)**

Según Puentes (2003), define por comercialización, el proceso por el cual se salva la distancia entre el productor y el consumidor y el conjunto de servicios que se necesitan para trasladar un producto (o materia prima) del lugar de producción al de consumo y abarca las técnicas de recolección, clasificación y selección de las cosechas, el embalaje, el transporte, almacenamiento, distribución y venta de los productos. **(14)**

Ramírez (2004), plantea que también se deben considerar algunos factores que intervienen y se conjugan en la comercialización como la producción, cambio, distribución, consumo, transportación y el cierre de compra y venta de productos, lo cual constituye un aspecto importante ya que todos estos factores son parte del proceso de comercialización, los que según su comportamiento influyen en la eficiencia y eficacia de dicho proceso. **(15)**

De todo este análisis sobre las diferentes definiciones expuestas y consultadas sobre comercialización de las producciones agrícolas, se arriban a las siguientes conclusiones:

- ❖ Todas coinciden o hacen referencia en que un sistema de comercialización eficaz es aquel que reduzca los costos de transporte y el desperdicio de alimentos y que permita reducir los precios al consumidor, el cual lógicamente aumentaría el consumo y producirá aumentos de la producción, la mejor forma de aprovechar el sistema de comercialización existente es comprender cómo se distribuyen y venden los productos, estudiar las relaciones de precio entre los diferentes puntos de venta de la cadena de comercialización y, por último, determinar cómo puede proporcionarse periódicamente a los cultivadores información actualizada sobre los precios, las cantidades y la calidad que exigen los mercados.

- ❖ Uno de los conceptos más abarcadores sobre comercialización es el empleado por Puentes. (2003) que afirma que en esencia la comercialización se ocupa de las interrelaciones dinámicas entre los productos y los servicios de una empresa, los deseos y necesidades del consumidor así como de las actividades de los competidores y que la clave del éxito de la comercialización es averiguar lo que desea el consumidor y satisfacer sus demandas.
- ❖ A este se le pudieran agregar una serie de factores que intervienen y se conjugan en la comercialización tales como producción, distribución, consumo, transportación y el cierre de compra y los precios de la venta de productos.

En consecuencia se puede resumir que es muy necesario e importante determinar qué productos necesitan los clientes, entendiéndose por éstos no sólo las personas que compran y venden los productos en la cadena de comercialización, sino también el consumidor final y se evidencia la necesidad de averiguar quién abastece al mercado, en qué épocas y a qué precio, así como el volumen de las ventas, puesto que en muchos casos la finalidad será iniciar o aumentar el suministro de un producto dado, donde, podría crearse una oferta excesiva que forzaría una reducción de los precios, y ésta sería la situación ideal, o lo contrario, podría atenderse una demanda no satisfecha.

Como otro de los aspectos críticos a considerar consiste en determinar ¿qué volumen puede venderse?, ¿en qué épocas es más conveniente abastecer el mercado?, ¿cómo se deben clasificar y presentar los productos? y ¿a qué precios? Así como comprender desde el comienzo el lugar que ocupan los productos en la dieta de la población y en el mercado, es decir, determinar para qué se utilizan y a quién y cómo se venden normalmente, así como averiguar ante todo cómo se utiliza el producto, si se consume crudo o si se elabora (o prepara) antes de la venta, ya que por lo general, si el producto se ha de consumir fresco, los requisitos de calidad son altos, especialmente en lo que respecta a la

presentación y en algunos casos, los productos que han de ser procesados antes de la venta al consumidor final no tienen que cumplir normas de calidad tan altas.

Tener claridad en la función del producto y los hábitos costumbres y cultura de consumo es un aspecto a considerar dentro del sistema de comercialización ya que esto no solo influirá en el aumento de las ventas sino también en la satisfacción de las necesidades de los clientes y que algunos productos son básicos y constituyen parte importante de la alimentación, mientras que otros se compran normalmente cuando pueden obtenerse a buen precio.

## **1.2 Evolución de la Comercialización de la Producción Agrícola en Cuba.**

En la etapa previa al triunfo de la Revolución de 1959, la comercialización de la producción agropecuaria destinada al consumo directo, comúnmente proveniente de pequeños y medianos productores, solía estar a cargo de un gran número de comerciantes intermediarios vinculados al mercado urbano aunque los medianos y grandes productores podían y algunos solían hacerlo directamente.

El intermediario era así una institución básica de la economía agraria que constituía el vínculo entre los productores y la distribución urbana. Para ello disponía de recursos financieros que le permitían refaccionar (dar créditos o prestamos) a los productores y cubrir sus operaciones, poseían medios de transporte, envases, locales, instalaciones, de beneficio, etc. y vínculo con el mercado minorista y la industria.

La actividad de comercialización en manos privadas era pues una de las actividades y formas de explotación a los campesinos, a los que imponía precios de miseria y de exacción a los consumidores, establecidas en la agricultura. **(16)**

A partir de las Leyes de Reforma Agraria efectuadas en Cuba, aproximadamente un 70 % de las tierras del país pasan a formas de propiedad estatal, con lo cual crean condiciones materiales para el desarrollo de las nuevas relaciones de

producción, las cuales descansan sobre las base de la especialización, concentración e intensificación de la producción a la vez constituyó una premisa para el desarrollo de las fuerzas productivas en gran parte de nuestra agricultura. El resto de la tierra quedó en manos de de pequeños y medianos agricultores a los que se le ofreció la garantía de que cualquier variación ulterior del sistema de propiedad agrícola se haría sobre la base estricta de la voluntariedad.

Esto permitió elaborar más adelante una política de especialización de nuestras empresas agrícola, aprovechando las ventajas de la escala técnica, la adecuación de los cultivos al suelo, la experiencia, la especialización de los trabajadores y la distribución y ubicación de las siembras, de acuerdo con las exigencias de la industria, el transporte y los clientes.

En la producción, la gran influencia de los factores naturales sobre los procesos productivos en animales y plantas, así como las tras formas de propiedad social (estatal, cooperativa y privada), hace que la producción agropecuaria en relación con otros sectores de la economía tenga mayor complejidad, por lo cual el logro o cumplimiento de los objetivos planeados por la dirección del sector condiciona formas y métodos específicos a estas características cuyo desconocimiento o traslado mecánico en cuanto a principios, formas y estilo de otros sectores pueden ser absolutamente inapropiados para la agricultura. **(17)**

En la década de los 80 se introduce el Mercado Libre Campesino, como una concesión por determinadas necesidades, el cual se creó con buenas intenciones, con el objetivo de estimular la producción, suprimir el mercado negro, lograr que algunos productos que los campesinos no recogían se recogieran, donde se buscaba la posibilidad de algunas producciones marginales que el Estado y las grandes empresas agrícolas especializadas no solían producir o para llevar un poco más de mercancías al mercado, esa que se contrabandeaba o se consumía, o para elevar el esfuerzo de esos campesinos individuales y por ello se autorizaron los mercados.

Así, la concesión relacionada con el Mercado Libre Campesino, dio lugar a un fenómeno muy negativo, el más negativo de todos, inmediatamente una plaga de intermediarios empezó a crearse alrededor de él, una plaga de intermediarios que no producía nada, la mayoría de los que estaban en el mercado eran los intermediarios, se adueñaron del mercado y elevaron exageradamente los precios, entonces iban aumentando los productos y a la vez iban aumentando los precios y ellos imponían la ley en el mercado, cada vez más caro, precios exorbitantes y abusivos y compraban y acaparaban productos que en muchos casos los campesinos debían haber vendido a Acopio para su normal distribución. A los intermediarios les sirvió de base a parte de la necesidad, los parceleros, personas que tenían un pedazo de tierra, algunos legales y muchos ilegales. **(18)**

A tales intermediarios el Comandante en Jefe los calificó como “gente parásita que no producen nada”; además, la diputada Mercedes Cavada aseguró que los intermediarios originan el alza de los precios y Lage aseveró “que la mejor manera es la vía de seguir incrementando los mercados agropecuarios estatales donde no existe el intermediario y los precios están controlados por estar por debajo de los precios del mercado al que concurren los privados.” **(19)**

Como una decisión importante del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, en 1986 se eliminó el Mercado Libre Campesino, cuyas ventas no tenían volúmenes significativos pero daban lugar al enriquecimiento de campesinos e intermediarios, afectaban el desarrollo del movimiento cooperativo y eran fuente de irritación de la población. En este contexto se tomó la decisión de incorporar al Ministerio de la Agricultura las Empresas Provinciales de Acopio, que estaban subordinadas a los órganos provinciales del Poder Popular, e integrarlas a la Unión Nacional de Acopio, a la cual se responsabilizó con nuevas tareas encaminadas a mejorar los balances y la distribución de los productos del agro. **(20)**

En la década de los 90 se produce una brusca caída de la producción agropecuaria como consecuencia del derrumbe del campo socialista y la

desaparición de la URSS que provocó el desabastecimiento de los insumos fundamentales de la agricultura. La crisis afectó además las organizaciones de acopio, agravando aún más la difícil situación de la distribución de las deprimidas producciones agrícolas a la población, lo que trajo consigo el surgimiento del período especial y la escasez de suministros agrícolas, el contrato de compraventa especial de productos agrícolas cayó en descrédito y desuso.

Durante esta década, en el año 1993 comenzó el proceso de creación de las Unidades Básicas de producción cooperativa (UBPC) como una nueva forma de producción, abarcando también las actividades de los cultivos varios, las mismas modificaron las condiciones de trabajo e ingresos de los obreros de las granjas estatales hacia formas cooperativas, recibiendo las tierras en usufructo gratuito e indefinido en tiempo y los demás medios en condiciones favorables de créditos, además de extensiones fiscales y subsidios presupuestarios cuando se requiere. Pese a todo hasta el presente en un número considerable de ellas no se han alcanzado los resultados que se esperaban por lo que se hace imprescindible corregir las desviaciones en su funcionamiento. Otro factor de estímulo a la producción agropecuaria ha sido la entrega de tierras en usufructo familiar o individual que por lo general se encontraban ociosas y que ahora aportan al total de la producción agrícola.

Durante estos años la evolución del sector agrícola ha estado acompañada por mecanismos de comercialización que en su esencia no han sufrido grandes ni constantes cambios, más bien se puede decir que estos quedaron casi estáticos por varias décadas y cuya responsabilidad fue cumplida siempre por las Empresas Provinciales de Acopio. Ante esta realidad surgió un nuevo paradigma: ¿Cómo aumentar el nivel de satisfacción de necesidades alimentarias de la población y otros clientes? Y ¿Cómo debe responder eficazmente a los mecanismos de comercialización a las transformaciones agrícolas productivas que se venían realizando?

Además los enormes cambios a que se ha venido enfrentando el mundo en el orden tecnológico, económico, competitivo, político y socio – demográfico han impuesto a las organizaciones empresariales retos que solo es posible superar llevando a cabo transformaciones en su estructura, recursos y patrones de competencia.

En el caso de Cuba, factores adicionales y no menos importantes, como la agudización del bloqueo norteamericano y la desaparición de las antiguas relaciones con el extinto campo socialista han obligado a la reestructuración empresarial y muy especial al diseño e implementación de estrategias comerciales.

Lage. planteo “que no preferimos un mercado con pocos productos y altos precios, que el objetivo que se estaba buscando era incrementar la producción, el de incrementar la oferta de bienes y servicios a toda la población y afirmó que su prestigio y credibilidad debería crecer en la medida en que el nivel de suministros se correspondiera con el volumen de producción contratada y se convierta además en un solo contrato al concluir en una misma organización económica la responsabilidad de los suministros agrícolas y servicios técnicos con el acopio y comercialización de la producción.” **(21)**

Otro de los programas que comenzó a desarrollarse a partir de 1994 en gran escala la producción de hortalizas mediante un movimiento de popularización donde se incorporaron grandes masas del pueblo a producir alimentos en cada metro cuadrado de las ciudades, pueblos, y asentamientos poblacionales utilizando al máximo los recursos territoriales, con principios de agricultura sostenible, lográndose reducir la cadena a dos eslabones fundamentales: productor - consumidor, minimizándose las pérdidas.

Este programa tuvo como objetivo lograr una eficiente y ágil comercialización de los productos de la agricultura urbana, que la red de puntos de venta y placitas cubran las necesidades en las ciudades y poblados, con una correcta ubicación,

e incentivar la creación de puntos móviles que lleven los productos desde las periferias al centro de las ciudades, con diferentes variantes, según las características de la ciudad. **(22)**

Dada estas transformaciones el acopio estatal ha sufrido y pasado por distintas fases y modalidades organizativas y se puede definir como un conjunto de organizaciones estatales dedicadas a la compra en las propias fincas o unidades de producción de las producciones agrícolas para su beneficio, venta y distribución con destino al mercado normado de la población, consumo social, industria alimentaria, turismo y exportación.

Dicho de otra forma, la comercialización de productos agrícolas constituye uno de las principales prioridades del Consejo de Ministros y de la Asamblea Nacional del Poder Popular; su realización significa garantizar el aseguramiento ininterrumpido de los alimentos a la población, el consumo social, la industria, el turismo y la exportación, aspectos estos que han sido dictados textualmente en la Resolución y Lineamientos para la contratación de la comercialización de las producciones agropecuarias y forestales del Ministerio de la Agricultura.

Actualmente, a pesar de los avances que ha experimentado la economía cubana en los últimos años, (salvo excepciones), no se han logrado iguales resultados en el sector agrícola. A pesar del decrecimiento en la tenencia de la tierra en el sector estatal, pero la respuesta en términos productivos a los cambios institucionales y a la creación de mecanismos de mercado aún es insatisfactoria, lo cual se refleja en el lento crecimiento de la producción de alimentos, los bajos rendimientos de niveles agrícolas, el insuficiente aprovechamiento de la tenencia de tierras y en general la débil respuesta en términos de eficiencia y competitividad. **(23)**

Dentro de los factores más importantes que explican la anterior situación cabe mencionar la excesiva intervención en las decisiones de producción y en los mecanismos de formación de precios por parte del Estado. Así como las



limitaciones en el acceso a tecnologías y créditos favorables, todo lo cual tiene una marcada incidencia sobre el proceso de comercialización agrícola que se está empleando. **(24)**

### **1.2.1.- Particularidades Inherentes a la Agricultura como rama de la Economía y su lugar en la Comercialización.**

La agricultura se diferencia sustancialmente de otras ramas de la economía por diversas características:

1. La existencia de un mecanismo de producción y reproducción de organismos vivos.
2. La coincidencia de la reproducción económica con la reproducción natural.
3. El carácter cíclico estacionario de los trabajos agrícolas en este caso las labores coinciden con el ciclo de vida de los cultivos. El proceso no se puede llevar a cabo por un programa ajeno al cultivo, pues esto tendrá una gran implicación económica en sus resultados. La influencia del clima juega un papel determinante.
4. La tierra como principal medio de producción: en la agricultura la tierra es medio y objeto de trabajo, el cual mejora con un adecuado uso de y se deteriora si se explota abiertamente.
5. Hay una separación entre el periodo de trabajo y el de producción: las labores se inician con la preparación de la tierra y termina con la cosecha, lo que absorbe un periodo de tiempo determinado.
6. Es capaz de producir su propia materia prima: se genera gran parte de la materia prima para su utilización como semilla, abonos orgánicos, etc.
7. La existencia de variadas formas de producción: la complejidad es tal que en ellas interactúan tres formas de producción (estatal, cooperativa y privada) cuyos objetivos, intereses y metas son diferentes.

8. Varias formas de precio: la influencia de la variabilidad de los precios es mucho mayor que otros sectores, existiendo precios (mayoristas, minoristas, diferenciados, de mercado agropecuario, y para el turismo.)

Teniendo en cuenta estas particularidades podemos decir entonces que el sector agrícola esta caracterizado porque no siempre se cumple la Ley de oferta y demanda, constituyendo esta ultima predominante, por lo que independientemente del nivel de competitividad que exista, va a encontrar un relativo mercado seguro.

De esta forma podemos resumir que:

1. Es un sector monopólico, con prerrogativas otorgadas por las leyes del Estado y sin la presencia, apenas, de fuentes competidores y productos sustitutos.
2. Las reservas de cuadros de dirección calificados se ven atraídas por la influencia de otros sectores y empleos con mejores ofertas.
3. Mantiene un nivel dominante sobre las exigencias de los receptores o clientes dados en gran medida por la demanda de sus productos, facilitando a la dirección de la agricultura que imponga sus condiciones.
4. Existe una poderosa influencia por parte de sus proveedores que se manifiesta sobre todo, en el momento de obtener los recursos materiales que intervienen en el proceso productivo.

De manera general podemos concluir que ha pesar de estas particularidades que tiene la agricultura, las mismas no se pueden ver de forma absoluta y aislada, más bien constituyen una caracterización general del sector, cuyo proceso de transformación se agudizó a partir del año 1989, en el que se comenzó la aplicación de un conjunto de medidas y cambios que en la actualidad aún se implementan, destacándose entre estos:

- ❖ La descentralización de la producción.
- ❖ La formación de la mayor cantidad de organizaciones pequeñas en las estructuras productivas (Unidades Básicas de Producción Cooperativa y Granjas Estatales de Nuevo Tipo).

- ❖ Separación de la actividad estatal de la empresarial (Organizaciones Económicas).
- ❖ Introducción de las Asociaciones Mixtas y Proyectos de Cooperación.
- ❖ Entrega de tierras ociosas a usufructuarios.
- ❖ Se autoriza la venta de producciones agrícolas en MLC.
- ❖ Comienza el nuevo proceso de reorganización estatal denominado Perfeccionamiento Empresarial.

A pesar de los logros que se han obtenido y de haber rebasado el periodo de crisis en el descenso del volumen total de producción agrícola del país que se evidencia en el ligero incremento de la oferta, aún existe un grupo de factores que afectan de forma general la eficiencia económica y en particular el mayor desarrollo del sector que necesitan su erradicación entre los que tenemos:

- ❖ Baja y deficiente aplicación de la ciencia y la técnica en función de la producción y la comercialización.
- ❖ Insuficiente diversificación de la producción.
- ❖ Violación de los principios de autonomía económica operativa (especialmente para las UBPC, CPA, CCS y GENT).
- ❖ Bajos niveles de rendimientos agrícola.
- ❖ Escasa liberación de las fuerzas productivas.
- ❖ Se carece de estrategias promocionales adecuadas.
- ❖ Bajo nivel de productos competitivos en el mercado externo.
- ❖ Deficientes mecanismos de estimulación.
- ❖ Rigidez y falta de autonomía en la política de precios.
- ❖ Desequilibrio financiero interno.
- ❖ No existen amplios conocimientos en cuanto a calidad de las producciones y servicios especializados a clientes.
- ❖ Los mecanismos de comercialización no satisfacen la demanda actual de productos del sector.

Ante esta realidad tanto la dirección nacional como provincial del Ministerio de la Agricultura plantearon la necesidad en 1998 de fusionar las actividades de ambos organismos y constituir el Grupo Provincial de Cultivos Varios, entidad estatal con personalidad jurídica propia y con funciones de comercialización agrícola y de prestación de servicio a las formas de producción.

En la actualidad solo cuatro municipios cuentan con la Unidad Municipal de Acopio, por ser municipios suministradores, el resto, contemplan la actividad de comercialización de productos agrícolas como una actividad secundaria adjunta a otras empresas agropecuarias.

Como se puede apreciar a lo largo de este epígrafe se han plasmado particularidades de la comercialización de la producción agrícola en Cuba especificándose de forma general las particularidades inherentes a la agricultura que no están presentes en otros sectores y se puede apreciar que una vez mas se pone de manifiesto la necesidad de un cambio en el sistema de comercialización vigente en aras de disminuir los niveles de insatisfacción de las necesidades aun latentes en la población.

### **1.3 El Papel del Precio en el Proceso de Comercialización de los Productos Agrícolas.**

A lo largo de la historia, los precios se fijaron a través de un proceso de negociación entre compradores y vendedores. Los vendedores pedían un precio más alto que el que en realidad esperaban percibir y los compradores ofrecían un precio más bajo del que estaban dispuestos a pagar. A través del regateo, se llegaba a un precio aceptable.

El tema de los precios, constituye un elemento neurálgico en los marcos del proceso de comercialización partiendo de esta tesis es que el presente epígrafe valorará deferentes criterios acerca del precio de los productos agrícolas con el fin

de fundamentar su presencia en el sistema de comercialización que se propondrá ya que como se podrá apreciar el sistema vigente no realiza el análisis de esta variable ocasionado algunas dificultades en la eficiencia y eficacia de su funcionamiento.

En la comercialización el precio aparece explícito o implícitamente y su mecanismo está directamente vinculado a todas sus funciones, tales como: de almacenamiento, transporte, procesamiento y transferencia de mercancías.

La sustentación de una política de precio requiere de un sistema de comercialización eficaz, y viceversa ya que el carácter de la estructura de comercialización y su eficiencia para trasladar los productos desde la plantación hasta el consumidor, determinan en gran medida el buen funcionamiento de las políticas de precio y el incremento de las ventas de las producciones agrícolas depende en gran medida de la correspondencia entre calidad- precio.

Es decir, las decisiones de producción, inversión, de consumos y sociales dependen en gran medida del nivel y la estabilidad de los precios así como también de los márgenes de comercialización implícitos en la formación de los precios.

El problema de los precios y de la comercialización es, en ese sentido el problema de cómo sustentar los precios agrícolas, vista como un mecanismo complejo donde interactúan varios elementos: el nivel absoluto y relativo del precio interno, la estabilidad de los precios a lo largo del tiempo, los márgenes entre los precios y la correspondencia entre calidad- precio.

Desde el punto de vista conceptual, el precio se define como el valor de mercado de los bienes, medido en términos de lo que un comprador está dispuesto a dar para obtenerlos. Normalmente, los precios se expresan en función de una cantidad de dinero —de hecho, la principal razón por la que se utiliza el dinero

reside en su utilidad para reflejar el valor de la mercancía—, pero en los sistemas de trueque los precios vienen dados por el valor de un bien en relación con otros bienes que, a su vez, tienen un determinado valor, por lo que todos los precios de todos los bienes se determinan mutuamente sin que intervenga el dinero. Los precios se consideran como el principal mecanismo de ajuste de la oferta y la demanda, ya que el precio de cualquier bien, en una economía de libre mercado, tiene que alcanzar el punto donde se equilibre la producción y el consumo: este precio de equilibrio refleja el punto donde concuerda lo que los productores pueden costear y lo que los consumidores están dispuestos a pagar. Por lo tanto, los precios determinarán qué y cuánto se produce, cómo se produce y quién puede comprarlo. Son un aspecto crucial en la ciencia económica, especialmente en microeconomía.

También se considera, que tanto los factores de oferta como los de demanda determinan los precios de los bienes: los precios disminuirán si hay exceso de oferta y aumentarán si la demanda es excesiva, hasta que se alcance el equilibrio.

Se plantea que al crearse una oferta excesiva forzaría una reducción de los precios o, por el contrario, y ésta sería la situación ideal, podría atenderse una demanda no satisfecha. Los aspectos críticos consisten en determinar qué volumen puede venderse, en qué épocas es más conveniente abastecer el mercado y cómo se deben clasificar y presentar los productos.

A diferencia de otros productos los precios de los productos agrícolas deben ser muy variables incluso deben de variar hasta de un día a otro y el hecho de que se hayan obtenido ciertos precios en el pasado no constituye garantía de que puedan obtenerse nuevamente en el futuro.

Debido a esa variación extrema de los precios, la producción puede ser a la vez muy lucrativa y muy arriesgada. El éxito suele depender de la capacidad de

comercialización y de la posibilidad de obtener buenos precios, más que de la experiencia técnica para la producción. **(25)**

De ello se desprende la necesidad imperiosa de cambiar el sistema de comercialización vigente donde el análisis de los precios ayudará a establecer una guía que puede utilizarse para preparar presupuestos y elaborar adecuada ficha de costo. Lo que es tal vez más importante, el análisis de los precios puede dar una indicación de los ciclos típicos de los precios por temporadas y, por tanto, de las mejores épocas para comercializar los cultivos. Siempre que el comercializador comprenda las deficiencias del análisis para proyectar los precios futuros, es necesario llevarlo a cabo para obtener una idea aproximada de los precios típicos y de las pautas de precios por temporadas.

Todos estos factores se combinan en un aspecto crítico y constante de la producción, a saber, que sus precios, especialmente los que obtienen los agricultores, son variables y difíciles de pronosticar.

La teoría sobre los precios subraya también que los gobiernos siempre han querido influir en la determinación de los precios por varias razones. En las economías planificadas, los precios los fija el Estado, por lo que las fuerzas del mercado no influyen en absoluto en la determinación del precio. En algunos casos, esta intervención intentará elevar el nivel de precios, como en el caso de la Política Agraria Común de la Unión Europea (UE), mediante la cual los países elevan los precios de los productos agrícolas comprando los excedentes para proteger a los agricultores de la UE. En otros casos, se intervendrá el mercado para mantener los precios bajos, como en el de las concesiones públicas después de su privatización, limitándose los beneficios de la empresa de servicios públicos para evitar que exploten el monopolio efectivo del que disponen. Además, los gobiernos pueden querer subvencionar mediante subsidios determinadas empresas y mantener así sus precios a bajos niveles, o también pueden establecer aranceles sobre las importaciones, aumentando el precio de los bienes

extranjeros. También se pueden congelar los precios durante una guerra para paliar los efectos económicos de la escasez, lo que influye negativamente en la población.

En economía existen muchas ideas, y sistemas, así la teoría económica marxista, considera que existe un precio justo ideal, determinado por una ley natural a la que se llega por mecanismos distintos a los de la oferta y la demanda. En la práctica, el mecanismo de los precios ha dado excelentes resultados cuando se ha dejado que actúe libremente, pero sus efectos han sido mediocres cuando se ha intentado variar los precios en función de intereses altruistas o egoístas.

Según Marx. (1873), al referirse a los precios individuales alegó que difieren de los valores individuales, donde el precio total del conjunto de las mercancías coincide siempre con su valor total o con la totalidad del trabajo que se contiene en la suma global de las mercancías. En efecto, como el valor no es más que la proporción en que una mercancía se cambia por otra. Además se refiere al efecto de los cambio de precios:

1. Fluctuación de los precios de las materias primas: efectos directos sobre la cuota de ganancias.
2. Si se producen variaciones tanto por efecto de una economía de capital constante como por efecto de las oscilaciones de los precios de las materias primas, estas variaciones afectan siempre la cuota de ganancia, aún cuando no se modifiquen para nada el salario, es decir, la cuota y la masa de la plusvalía. **(26)**

La teoría marxista reconoce que la magnitud del valor se expresa como la proporción de cambio de unas mercancías por otras. La mercancía que asume la forma equivalente realiza la función de exponente del valor de las demás mercancías. Tal función la cumple el dinero. Esto determina que el valor se exprese bajo su forma monetaria, es decir como cierta magnitud de dinero. Esta forma de expresión es el precio. Por tanto, la forma precio es una categoría objetiva.



El precio desempeña aquí la importante función de medir o expresar los gastos socialmente necesarios, por eso se identifican como el medidor indispensable para la realización de intercambio de equivalente, pero además de servir para medir los gastos de producción cumple una función estimuladora y de distribución y juega un importante papel en la toma de decisiones en la producción.

Respecto al conocimiento de los costos y márgenes se argumenta que es indispensable para todos aquellos que intervienen en la comercialización de los productos agrícolas y que los agricultores interesados en la producción de nuevos cultivos tienen que saber perfectamente no sólo cuáles serán los gastos que probablemente originarán tal producción sino también el costo de su comercialización. Además que los comerciantes que se dedican a la venta al por mayor y al por menor tendrán también que conocer a fondo, debidamente, cuáles serán sus gastos, si quieren obtener algún beneficio.

Por tanto un elemento que se considera importante para cada nivel de actividad estar enterado de la composición y comportamiento de los costos de los productos para conocer cuando acelerar la superación de los mismos, como cambiar el precio de ventas, como segmentar con éxito un mercado, cuando incorporar o suprimir productos de una línea de producto.

En tal sentido un agricultor que tenga productos de buena calidad para la venta, cuando haya sólo otros pocos productos disponibles, podrá obtener fácilmente un precio varias veces superior a sus costos de producción.

Además la información exacta sobre los costos guía a los productores a seleccionar una mezcla de productos beneficiosos y ayuda a determinar en cuantos gastos se pueden incurrir sin sacrificar los beneficios.

Por lo que una vez calculados todos los gastos, habrá que sumarlos para poder obtener el costo total de comercialización. Este cálculo variará según la complejidad del canal de comercialización, de que haya o no que recurrir a procesos de transformación y del número de intermediarios que intervengan.

En general, cuanto más larga y compleja sea la cadena de comercialización, mayor será su costo. Por consiguiente, la simple comparación de los precios que se pagan al agricultor con los precios al por menor del producto agrícola no es una indicación exacta de la eficacia de la comercialización, ya que no tiene en cuenta lo que cuesta la cadena de comercialización desde que el producto agrícola sale de la explotación hasta que llega al consumidor.

La política en la agricultura cubana no concibe que los precios son los que determinan qué producir, cuánto producir, cómo producirlo y quién puede comprarlo, quien determina que producir y cuánto son directivas que bajan desde el nivel central a partir de los planes de producción desglosados por surtidos el cual se desglosa por distintos niveles hasta llegar al productor, quien determina como se produce, son los productores y no los precios y quien determina quienes lo pueden comprar si es la política de precios pero no fijados por cada empresa o productor sino a propuesta del Comité Estatal de Precios( CEP), aprobado por el Consejo de la Administración Provincial (CAP) y finalmente el Consejo de la Administración Municipal (CAM) dicta el precio a que se debe vender el producto , este organismo es quien tiene la potestad de inclusive bajar el precio de los productos propuestos por el CAP pero nunca de subirlos más.

El Estado cubano instrumenta una política de precios para estabilizar los mismos y los ingresos de los productores, esta intervención es una política de corto o mediano plazo, por lo que su objetivo no es modificar completamente las condiciones estructurales en que se desarrolla la actividad productiva del sector

aunque se han producido algunas transformaciones, sino mas bien estabilizar las señales del mercado interno.

Para las producciones agrícolas existen diferentes tipos de precio y para ello se tienen en cuenta las particularidades de la agricultura, estos tipos de precios son:

**Precios mayoristas:** Son los precios que se establecen para los productos que se comercializan al por mayor, fundamentalmente para los productos industriales existiendo dos tipos distintos: los precios mayoristas de las empresas industriales y los precios mayoristas de la industria, pues sobre la base de ellos las empresas agrícolas compran a la industria los medios de producción; asimismo, los productos agrícolas son vendidos por las organizaciones de Acopio tanto a la industria para su elaboración, como a las empresas comerciales para su venta a la población a precios mayoristas.

**Precios de Acopio:** son los precios a los que las empresas estatales, cooperativas agrícolas y campesinos individuales venden sus productos a las organizaciones de Acopio Estatal. Este tipo de precio, por su función, tiene una importancia socioeconómica de primer orden, y de su formación científicamente fundamentada, depende que los precios cumplan verdaderamente sus principales funciones, sobre todo la de estímulo y la de distribución y redistribución. Esto se cumple solamente cuando los precios son diferenciados por zona o regiones del país, acorde con los diferentes gastos de trabajo social que, determinado por las diferencias de condiciones naturales y económicas, se producen en las empresas estatales y cooperativas.

**Precios minoristas:** Son los precios a los cuales el comercio estatal vende los productos agrícolas a la población. Este precio está compuesto por el precio de acopio más la ganancia neta destinada al fondo centralizado del Estado y los gastos de las organizaciones comerciales de acopio, transporte, almacenamiento, procesamiento y venta de los productos.

Estos tres tipos de precio se encuentran relacionados entre sí y la variación de uno influye en el nivel de los demás. Así por ejemplo, el nivel de los precios mayoristas, para los medios de producción que compran las empresas estatales y las cooperativas, influye en los costos de producción de estas y sobre el nivel de los precios de acopio; estos a su vez, influyen directamente sobre los precios minoristas. Todos ellos tienen en común que se forman planificadamente por el Estado Socialista.

**Precios de mercado:** Son aquellos precios a que se venden los productos agrícolas y no son planificados por el Estado, sino que se determinan mediante el acuerdo entre el vendedor y el comprador, o lo que es lo mismo, están subordinados al libre juego de la oferta y la demanda, es el caso del mercado que se subordina a Comercio Interior como es el caso del Mercado Agropecuario.

En su caso particular, la cuestión de la política de precio adquiere una importancia todavía mayor, dada la necesidad de tener en cuenta las particularidades de dicha rama y la influencia que sobre su desarrollo económico y social puede ejercer la adecuada determinación de los precios.

A partir de esta consideración en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, se establece, en su Resolución sobre la cuestión agraria y las relaciones con el campesinado que las variaciones estacionales constituyen una de las principales causas de la inestabilidad de los precios y de su oferta. Esas variaciones se relacionan con el hecho que, en el momento de la cosecha, la oferta es abundante y tiende a bajar los precios (perjudicando a los productores), mientras que en el periodo posterior, entre cosecha y cosecha, los alimentos escasean y los precios tienden a aumentar (perjudicando a los consumidores). Todo esto tiene una explicación agronómica natural basada en el hecho de que Cuba presenta condiciones climatológicas similares de un extremo a otro.

Además, existen otros factores que intervienen como se plantea por Zumaquero Posada. (1983). La producción agrícola como conocemos está estrechamente relacionada con las condiciones naturales, en especial el suelo y el clima. La diferencia de fertilidad de la tierra en las diferentes regiones y zonas del país, determinan que iguales gastos de trabajo social repercutan en los diferentes resultados productivos; pero no solo las condiciones naturales, sino también las diferencias que surgen en cuanto la fertilidad de los terrenos; el lugar de situación de la parcela con respecto al mercado; la efectividad de las inversiones adicionales en la tierra. Para abreviar, se puede sumar estas diferencias sin olvidar, sin embargo las distintas fuentes de una u otra diferencia, como una diferencia entre tierras mejores y peores. **(27)**

Como consecuencia de ello, y condicionado por las relaciones monetario – mercantiles y la influencia de la Ley del Valor, los gastos en la producción y venta de los productos agrícolas se deben recuperar mediante los precios de todas las parcelas que los productores están obligados a cultivar, incluyendo las peores tierras. Solo así las empresas que poseen estas peores tierras dispondrán de condiciones para efectuar la reproducción ampliada. Para resarcir los gastos de producción de las empresas agrícolas determinadas por las condiciones naturales, se puede emplear el mecanismo de los precios mediante dos vías:

- El establecimiento de precios únicos para todo el país, tomando como base las empresas que funcionan en las condiciones naturales más desventajosas.
- El carácter estacional de la producción en esta rama, consiste en la diferenciación de los precios para determinados productos de acuerdo a las distintas estaciones del año, motivado a que los cultivos tienen un ciclo biológico enmarcado en un plazo determinado dentro del año, en el cual existen las condiciones ecológicas óptimas para lograr los más altos rendimientos.

Esta vía en la mayor parte de los casos, limita el abastecimiento a la población con productos frescos. Los productos de estos cultivos en épocas fuera de fechas óptimas, están ligada a mayores gastos sociales unitarios, debido a los menores rendimientos por unidad de área, pero siendo una necesidad de la economía nacional extender el mayor tiempo posible el suministro de estos a la población e incluso a la industria procesadora, el estado estimula mediante los precios diferenciados a las empresas y cooperativas que obtienen producciones tempranas y tardías en estos productos.

Hasta 1998 el precio era fijado por la Unión Nacional de Acopio casi de forma homogénea para todos los territorios, en la actualidad la diferencia radica en que el mismo puede variar según las características propias de cada provincia donde estos son fijados por el Consejo de la Administración Provincial, pero la semejanza entre ambos momentos radica en que siempre han estado fuera del alcance de las decisiones de las empresas encargadas de la comercialización agrícola.

El análisis de esta variable del sistema de comercialización se realiza tanto para el precio de venta de las producciones como para el precio de venta a los clientes.

Se considera necesario plasmar los elementos que se tienen en cuenta para su fijación antes de comenzara analizar los problemas existentes provocado por la acción de los precios para la mejor comprensión de los mismos.

Para la formación de los precios máximos de venta se tiene en cuenta:

- Impuesto o aporte que hay que hacer al Estado, son tasas fijas, en trece municipios 7.5 % de impuesto con respecto al precio de venta, en las capitales de provincia el 5 % de impuesto con respecto al precio de venta, (mayor precio de venta, mayor impuesto).
- Gasto de comercialización a nivel de provincia (estos son los gastos de la red comercial desde la compra hasta la venta, ahí entra el comprador, combustible, chofer, salario de todo el que interviene en la red comercial y gastos materiales).

- Un pequeño margen de ganancia mínimo.

También se tiene en cuenta a la hora de fijar el precio a los productos que se le compran a los productores, los dos tipos de campaña que existen, campaña de frío y campaña de primavera, ya que en la campaña de primavera los costos de producción son superiores es más difícil producir y obtener el producto, las enfermedades atacan más, es mayor el calor, intensas lluvias, etc. Otro punto a observar son los niveles de producción (mayor nivel de producción, menor precio de venta).

A partir de estos elementos, Acopio hace la propuesta mensual de los precios máximos de venta según la temporada del producto, la oferta, la demanda y según la calidad del producto, producto de primera, producto de segunda, producto de tercera. En este sentido, Acopio se encarga de elevar la propuesta a la Comisión Provincial de Finanzas y Precios (este lo aprueba o no y acuerdan elevarlo o modificarlo al Consejo de la Administración Provincial). El Consejo de la Administración Provincial es quien establece el precio máximo de venta.

Es facultad de los territorios establecer precios máximos de venta por debajo del precio máximo de venta establecido en la provincia, en dependencia de los niveles de producción de cada territorio.

Por lo antes expuesto se llega a la conclusión de que a pesar de los cambios introducidos en el sistema de precios de los productos agrícolas aun influyen elementos tanto objetivos como subjetivos que influyen en el estado de insatisfacción de los consumidores y que si se actúa sobre ellos se pudiera cambiar esta situación dentro de ellos podemos citar:

- el déficit de recursos e insumos para producir esos productos encareciendo los mismos.

- la inestabilidad oferta de productos en los mercados y puntos de ventas, prevaleciendo la demanda sobre la oferta, causa que propicia la intervención de los intermediarios que encarecen aún más esos productos.
- Deficiencias en el sistema de comercialización vigente.

Aspectos estos que han sido y son de marcado interés de la dirección del país.

El compañero Lage al inaugurar una renovada red de 70 mercados agropecuarios estatales en la capital reconoció que los niveles de producción actuales no son suficientes, pero aclaró que la disminución de los precios no debe recaer solo en el aumento de las cosechas, sino en el mejoramiento del proceso de comercialización agrícola. **(28)**

También orientó que la mayor parte de la producción agropecuaria del país se dirigirá hacia ese tipo de mercado de precios limitados, donde éstos están por debajo de los comercios de oferta y demanda.

A partir de los análisis realizados en este epígrafe, los documentos y bibliografía consultada y el funcionamiento del sistema de comercialización vigente para las productos agrícolas; sobre el tratamiento de los precios, se puede resumir que a esta variable se le debe de dar otro tratamiento ya que constituye uno de los problemas que están atentando contra de la eficiencia y eficacia del sistema de comercialización vigente, que cualquiera que sea el modelo que se diseñe hay que considerar al precio como elemento motivador de la satisfacción del productor, comercializador y consumidor.



Como conclusión del capítulo hay que referir que el agro cubano a resultado ser muy cambiante lo que ha motivado de igual forma diferentes cambios en el sistema de comercialización, además el sistema actual que se lleva en nuestro país le falta atemperarse a las condiciones actuales y requiere que se produzcan productos agrícolas en el volumen y la calidad adecuada, así como en las proporciones correctas en aras de satisfacer las necesidades, deseos y demanda de los consumidores lo que implicará trabajar en el sentido de mejorar el surtido, la distribución y los precios.

## **CAPITULO II**

### **EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS. PROPUESTA PARA SU PERFECCIONAMIENTO.**

El objetivo de este capítulo va encaminado a analizar el sistema de comercialización de productos agrícolas vigente para a partir de sus deficiencias proponer un nuevo sistema de comercialización de estos productos que redunde en, incrementos en los niveles de eficiencia y eficacia y se traduzca en el aumento del nivel de satisfacción de necesidades alimentarias de la población.

#### **2.1 Características del Proceso de Comercialización de los Productos Agrícolas en la Actualidad.**

El sistema de comercialización desde la apertura de los Mercados Agropecuarios ha sufrido transformaciones las que aconsejaron modificar las normativas existentes. Estas transformaciones fueron el resultado del desarrollo de la agricultura estatal y otras formas de producción socialista, las que debían estar en correspondencia con la política general para el comercio interior donde tiene con el objetivo primordial equilibrar los precio e incrementar la producción mercantil minorista y como premisa esencial, planificar, garantizar los niveles requeridos de consumo, teniendo en cuenta necesidades sociales, la producción, las necesidades para la exportación, turismo, industria y semilla y dar cumplimiento a los envíos de productos hacia otros territorios a partir de precios oficiales establecidos.

Desde la apertura de los Mercados Agropecuarios y hasta la fecha se han producido transformaciones en la comercialización de los productos agropecuarios que aconsejaban modificar las normativas existentes y aunque el proceso de comercialización a funcionado rectorado por el Estado a través Acopio, es decir la Unión Nacional de Acopio, a nivel de provincia la Empresa de Acopio y en los Municipios las Unidades Comercializadoras se ha ido incorporando

tentativamente a las Empresas de la Agricultura la responsabilidad con esta actividad, las que se encargan de la compra, transportación, almacenaje, distribución y venta a través de los mercados agropecuarios estatales, puntos de venta y para los consumos sociales hasta llegar a los consumidores y algunas estructuras productivas (CPA, UBPC, CCSF) las que compran, transportan y distribuyen directamente una parte de la producción, sobre todo a los MAE la capital provincial.

Del mismo modo en el año 1994 se anima la producción de hortalizas mediante un movimiento de popularización donde se incorporaron grandes masas del pueblo a producir alimentos en cada metro cuadrado de las ciudades, pueblos, y asentamientos poblacionales utilizando al máximo los recursos territoriales, con principios de agricultura sostenible, lográndose reducir la cadena a dos eslabones fundamentales: productor-consumidor y tuvo como objetivo lograr una eficiente y ágil comercialización de los productos de la agricultura urbana, dirigida a la red de puntos de venta y placitas, e incentivó la creación de puntos móviles que llevan los productos desde las periferias al centro de las ciudades, manteniéndose este sistema en la actualidad aunque con diferentes variantes, según las características de cada ciudad.

### **2.1.1.- El Acopio como Componente del Sistema de Comercialización de Productos Agrícolas.**

A partir de 1987, en el marco del proceso de rectificación, se toman una serie de medidas encaminadas a contrarrestar los efectos negativos causados por el mercado libre campesino. Desde ese momento, se fortalece la gestión de las Empresas de Acopio, se modifican los precios y se adoptan sistemas estimuladores del inicio del incremento del rendimiento

Desde entonces constituyó este el instrumento fundamental mediante el cual se lleva a cabo el intercambio mercantil, el cual posibilita que el Estado pueda disponer de la masa fundamental de la producción mercantil, tanto de las

empresas estatales, como de las cooperativas y los productores individuales, para el abastecimiento planificado a la población con productos alimenticios y a la industria con materias primas.

Esta organización contó con transporte propio y especializado, almacenes, plantas de beneficio, fábricas de envases, mercados concentradores y su infraestructura y aseguraba a los productores la venta de sus producciones para los diferentes destinos: población, puntos de venta, mercados, estatales, mercados de libre oferta, entre otros como el consumo social a hospitales, círculos infantiles, escuelas, gastronomía popular y dietas medicas.

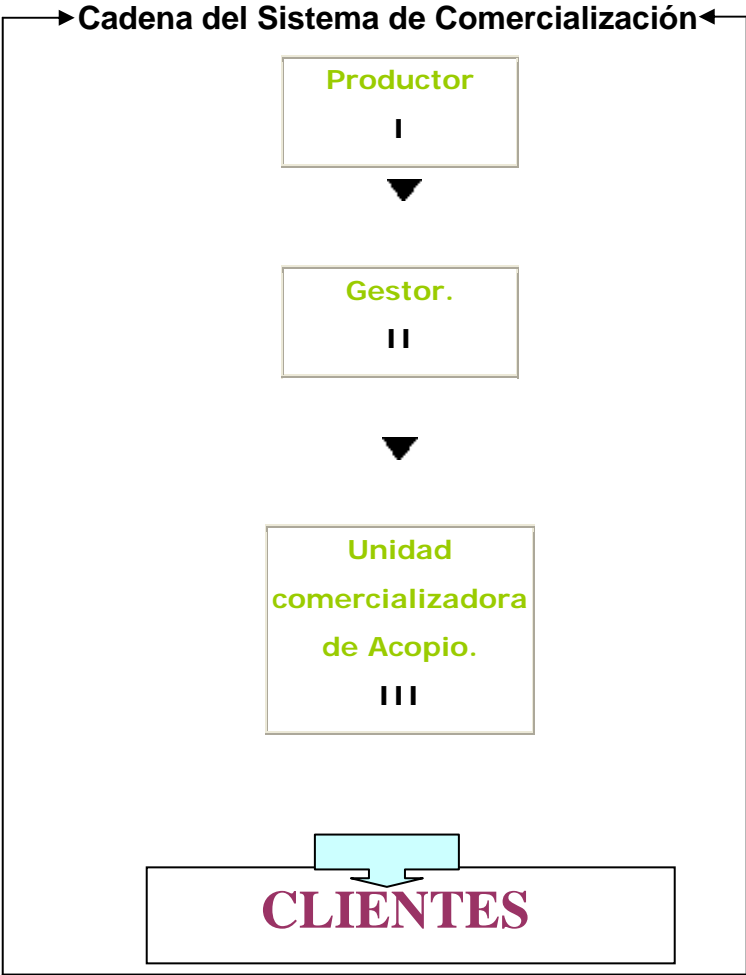
Para la comercialización de la producción los gestores actúan directamente con los productores estableciendo un vínculo de relaciones comerciales, lo que supone un chequeo desde la contratación hasta el acto de compra, el que debe realizarse en la fecha, el lugar y en las condiciones que acuerden las partes. Es preciso aclarar que en el mecanismo de contratación previo participa un miembro de la ANAP del territorio.

Una vez concluida esta fase el producto debe ser transportado en los medios de la empresa hasta las naves de recepción y beneficio donde estos serán descargados, chequeados y seleccionados según las características propias de cada lugar. El área de distribución posteriormente determina el lugar hacia el cual debe destinarse el producto según un esquema logístico que permita según las posibilidades, el aprovisionamiento más homogéneo de los distintos puntos de venta (mercados estatales) aunque tomando como referencia, el lugar donde está situado y núcleo poblacional que lo rodea. A su llegada a estos lugares se comprueba la calidad y el precio a que vienen los productos procediendo a la venta de los productos.

**Características del Proceso de comercialización desarrollado por las Unidades de Acopio.**

En este apartado del trabajo se refleja la cadena que han seguido las Unidades Municipales de Acopio para la comercialización de sus productos, la que esta compuesta por cinco eslabones, (ver Fig. N°1), a su vez estos están integrados por varios subsistemas.

Se trata entonces de fundamentar, a partir del análisis de la situación actual de cada uno de sus elementos, con el fin de detectar los errores y/o deficiencias que producen al proceso de comercialización para eliminar tales efectos.



**Fig. N° 1:** Fuente: Elaboración Propia.

### **Funciones de cada uno de los eslabones del proceso de comercialización.**

**Eslabón I: Productor:** son aquellos que producen los productos agrícolas: (CPA, CCSF, UBPC, GENT, UEB, Emp. Agrop. y Productores Individuales).

**Eslabón II: Gestor:** actúan directamente con los productores estableciendo un vínculo de relaciones comerciales, lo que supone un chequeo desde la contratación hasta el acto de compra.

**Eslabón III: Unidad Comercializadora de Acopio:** entidad responsabilizada de transportar los productos agrícolas desde el productor hasta la nave donde se llevan los productos agrícolas para su beneficio y clasificación después realizada estas operaciones es responsable de transportarlos nuevamente para su distribución, (venta), hacia sus diferentes clientes.

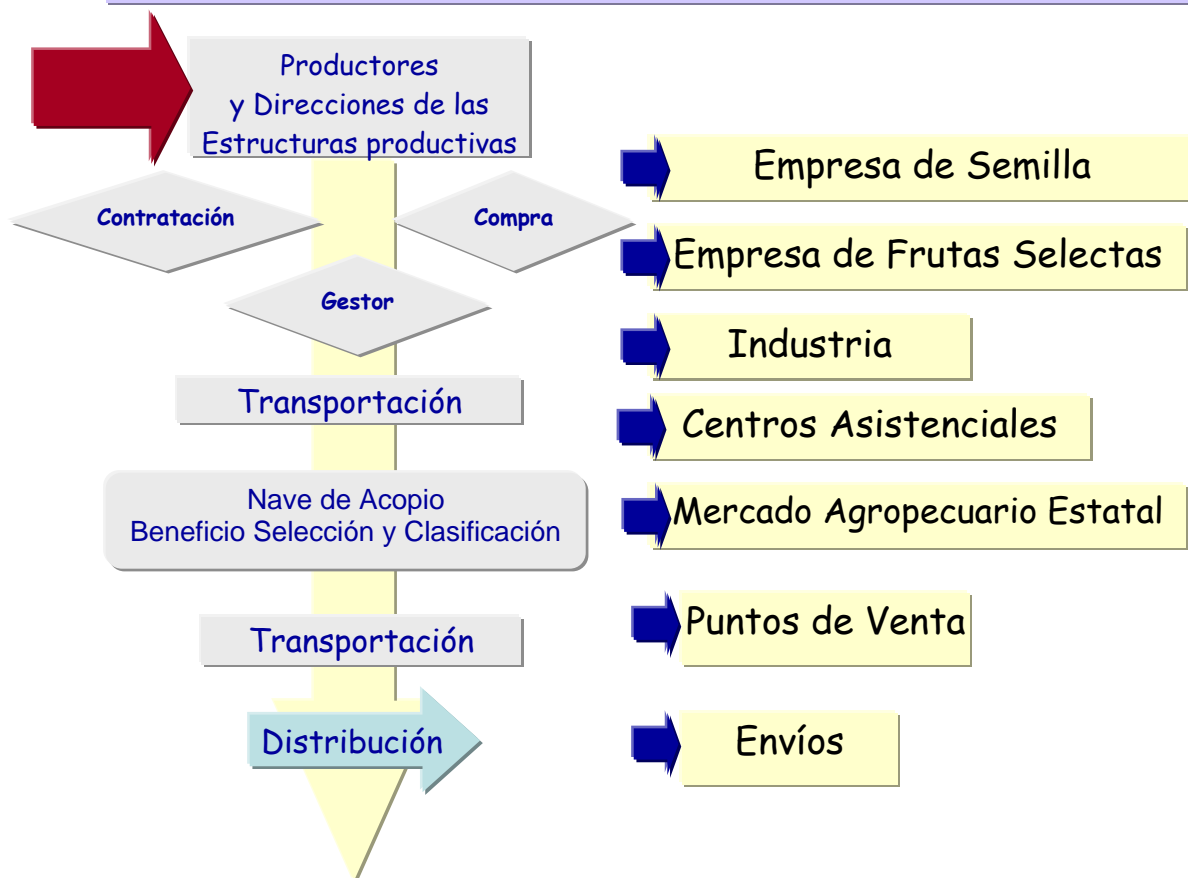
Los clientes son:

- ❖ Semilla.
- ❖ Frutas selectas.
- ❖ Centros Asistenciales.
- ❖ Industrias.
- ❖ Mercado centro. (Capital).

Es importante acotar que Acopio tiene dentro de su objeto social, también, el suministro de productos agrícolas a los diferentes puntos de ventas y a los MAE esto es así ya que forman parte de su estructura organizativa, **(Ver anexo 1)**, y no como cliente externo como en el caso de los antes mencionado, aspecto este a tener en cuenta a la hora de realizar el posterior análisis de los subsistemas del proceso con el objetivo de realizar un análisis del mismo y detectar las deficiencias que presenta el sistema actual de comercialización.

En la figura No1 quedan reflejados los diferentes niveles que conforman la cadena del proceso de comercialización en el cual se pudo apreciar que en el contenido de cada uno de ellos se realizan una serie de procesos que se encuentran representados en la figura N° 2 con el objetivo de explicar en más detalle la función completa del sistema actual de comercialización.

## Sistema de Comercialización Vigente



**Fig. N° 2:** Fuente: Elaboración Propia. Diferentes Niveles de la cadena de Comercialización.



### **Funciones de cada uno de los subsistemas.**

Como se ha venido refiriendo, el actual proceso de comercialización funciona a partir de la entrada de los productos a los distintos productores mediante la compra y la contratación por parte del gestor transitando por una serie de procesos hasta la salida final, el consumidor.

1.- Contratación.

2.- Compra.

**La Contratación:** Según la Resolución N° 772 / 2003. y los lineamientos para la contratación de la comercialización de producciones agropecuarias y forestales, los productos agrícolas para su comercialización tienen lugar sobre las bases de contratos, mediante los cuales se fijan la cantidad y calidad de productos a entregar por las empresas estatales y las cooperativas al Estado. Dicho contrato se fundamenta en los planes de producción establecidos conforme a las cifras directivas del plan de la economía nacional para las empresas cooperativas, y constituye un vínculo entre la agricultura y toda la economía nacional. Igualmente se basan en contratos las relaciones comerciales entre los campesinos individuales y el Estado, representado por acopio. En estos contratos se establece igualmente tanto la responsabilidad del productor como las obligaciones de la empresa acopiadora.

La compraventa de productos agropecuarios entre productores y acopiadores se realizó a partir de 1981 de conformidad con lo establecido en las regulaciones jurídicas sobre la contratación económica y especialmente de acuerdo con el Decreto No 80 del 29 de enero de 1981 “ Reglamento de Contrato de Compraventa Especial de Productos Agropecuarios”; y con la pro forma oficial del contrato aprobado por la extinguida Junta Central de Planificación.

Estas regulaciones dieron al contrato un carácter obligatorio y planificado al disponer, la obligación de los productores de contratar toda la producción planificada para un año con el acopiador estatal e igualmente obligó a los acopiadores a su compra y a vender también bajo contrato de suministro de toda la producción acopiada a las entidades de comercio minorista y consumidores directo.

Teniendo en cuenta la introducción de nuevas formas de comercialización de productos agropecuarios con la apertura de los Mercados Agropecuarios se emiten nuevas indicaciones para la concertación de los contratos económicos de 1995 con vista a asegurar el surtido y volúmenes indispensables de la población y social en cada territorio y las que se destinen para el traslado a la provincia, la capital y otros destinos priorizados (exportación, turismo, industria y semillas).

Siendo objetos de contrato:

- Los productos seleccionados en el territorio por el Consejo de la Administración Provincial con destino a la población, hospitales, escuelas y otros centros sociales.

Los contratos se hacían sobre la base de un por ciento analizable en cada caso de las posibilidades productivas para lograr el crecimiento de la producción en el territorio.

- Los productos a trasladar para cumplir los envíos y los priorizados (exportación, turismo, industria y semillas) cuyos surtidos y volúmenes eran determinados centralmente, eran de obligatorio cumplimiento.
- La producción de papa para consumo era contratada el 100% de las posibilidades productivas y los sobrecumplimientos comprados por la empresa comercializadora mediante precios libremente acordados.

Los productos se contrataban en volumen y surtido con desglose mensual.

Los sujetos del contrato de compraventa de productos agrícolas con la empresa comercializadora eran los siguientes productores:

1. Empresas Estatales
2. Las Unidades Básicas de Producción Agropecuaria (UBPC)
3. Granjas del EJT
4. Cooperativas de Producción agropecuaria (CPA)
5. Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS)
6. Agricultores pequeños.

Además se agregan en el año 2003

1. Las organizaciones superiores de dirección empresarial las que fungirán como balancistas de la producción agropecuaria autorizada en su objeto empresarial, siendo las siguientes:

- La Unión Nacional de Acopio (UNA) que será balancista de la comercialización de viandas, frutas no cítricas, que no sean balanceadas por el Grupo Empresarial Frutícola, hortalizas, granos y otras producciones agropecuarias no convenidas por otros grupos balancistas.
- Grupo Empresarial Frutícola que balancea frutas cítricas, frutas no cítricas, flores y plantas ornamentales, incluida Frutas Selectas con los productos contratados para el turismo.

Las producciones destinadas a la exportación eran contratadas anteriormente con la empresa comercializadora del territorio.

- Grupo Empresarial Agricultura de Montaña (GEAM), que balancea café, cacao, productos apícolas, forestales y henequén.
- Grupo Agroindustrial Pecuario y del Arroz (GAIPA), que balancea arroz, y produce y comercializa la carne y la leche vacuna y bufalina.

- Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba (TABACUBA), que balancea la comercialización de la producción de tabaco.
- La Unión de Empresa del Combinado Avícola Nacional, (UECAN) que balancea la comercialización de la producción de piensos, huevos y carne de aves.
- Grupo Empresarial de Producción Porcina (GRUPOR) que balancea la comercialización porcina y de ganado menor.

Estas organizaciones quedaron facultadas para contratar y/o controlar a los productores los destinos de la producción agropecuaria y forestal según lo aprobado en el plan de la economía nacional.

2. Las Empresas Estatales cuyo objeto social fundamental sea la producción agropecuaria y forestal con independencia de la subordinación administrativa excepción de las que integran el sistema de la Agricultura Urbana.
3. Las Granjas de Nuevo Tipo (GENT)
4. Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCS-F)
5. Las Empresas Agropecuarias de las Fuerzas Armadas Revolucionarias agrupadas en la Unión agropecuaria Militar, (UAM)
6. Las Empresas y granjas administradas por el Ejercito Juvenil del Trabajo.
7. Las Granjas pertenecientes a la producción agropecuaria del Ministerio del Interior ( Granjas del MININT)

Las producciones destinadas a la industria alimenticia son contratadas con la empresa comercializadora del territorio.

Las producciones destinadas a destinadas a semillas son contratadas con la Empresa de Semillas Varias

En el proceso de contratación debían participar los productores y compradores y como estos últimos no son los encargados de entregar los suministros, deben

participar las entidades suministradoras del abastecimiento técnico material para la producción.

En el proceso se discute la proforma del contrato de compraventa de productos agropecuarios, acordándose los surtidos cantidades y plazos de entrega.

Los principios que regían la asignación y distribución de los recursos para la producción son:

- Proteger los productores de mayor rendimiento, volúmenes y calidad garanticen.
- Los recursos se asignan en razón del volumen de la producción contratada.
- Cuando los recursos no alcanzan, la distribución se hará a los productores que mayores rendimientos, volúmenes y calidad garanticen.

En el acto de contratación con las CPA, CCS y pequeños agricultores participan, la empresa comercializadora en su carácter de comprador de la producción agropecuaria, la CPA en su carácter de productor, la CCS en su carácter de vendedor que representa a los a sus asociados, los pequeños productores en su carácter de productor individual, la dirección municipal de cooperativas y campesinos en carácter de representante estatal y empresa suministradora, en su carácter de suministrador y de prestación de servicios y la dirección municipal de la ANAP .

Las direcciones de las empresas agropecuarias tienen la responsabilidad de atender permanentemente esta tarea y realizar una valoración exhaustiva de las posibilidades productivas de las Granjas, UBPC, y Granjas del EJT a fin de lograr los compromisos contractuales de cada productor y controlar como marcha el proceso de contratación con las CPA, CCS y productores pequeños.

En igual sentido trabajarán los directores municipales del sector cooperativo y campesino y los presidentes de la ANAP con relación a las CPA, CCS y productores pequeños.

Por lo que fueron creados los grupos permanentes de contratación que organizan y controlan el proceso de contratación y ejecución en el municipio, el que está presidido por el Delegado Municipal de la Agricultura, al que se subordinan el jefe de la Unidad de Acopio, el Director Municipal del Sector Cooperativo y Campesino, el Jefe de la Oficina de Registro y Tenencia de la Tierra, los Directores de todas las Empresas del MINAG y el representante de la ANAP,

Este grupo tiene las siguientes funciones:

- 1) Coordinar las acciones necesarias para la ejecución de los programas de trabajo de la contratación de los productos agropecuarios.
- 2) Organizar el proceso de la contratación de los destinos de la producción agropecuaria.
- 3) Controlar la ejecución de la contratación y recibirán información sobre el cumplimiento de los destinos, incluyendo la supervisión de la contratación que hagan las CCSF con cada productor individual.
- 4) Armonizar con todos los grupos balancistas para realizar la contratación de todas las ramas juntas siempre que sea posible.

**La Compra:** Para la compra de los productos agrícolas los gestores actúan directamente con los productores estableciendo un vínculo de relaciones comerciales, el mismo debe realizarse en la fecha, el lugar y en las condiciones que acuerden las partes.

Seguido a ello en el proceso entra a jugar su papel la Unidad Comercializadora de Acopio la que tiene como subsistemas a:

1. Transportación.

2. Almacenaje, Beneficio y Selección.
3. Distribución.

### **1.- Transportación.**

En la Resolución N° 772 / 2003 se estipula también que los productos agrícolas deben ser trasladados por los medio de transporte de acopio directo a la industria si están contratado con este destino y los que no a la unidad comercializadora de acopio y una vez que en esta se realizan las distintas operaciones y que estén listos para la distribución esos productos agrícolas se deben de transportan para su distribución hacia los distintos destinos, clientes externos e internos.

De ello se desprende que en este sistema de comercialización la transportación tiene lugar en dos momentos diferentes implicando elevados gastos por este concepto y por ende encarecimiento de los productos que redundan en precios mas altos, por otro lado también influye negativamente en la disminución de la calidad de los productos, y otro aspecto que afecta también aunque con menor incidencia es que este largo proceso trae consigo la posibilidad de desvío y perdida de productos.

### **2.- Almacenaje, Beneficio y Selección.**

Los productos que se compran son llevados a la nave de recepción y beneficio si son para el consumo fresco, donde deben ser beneficiados y seleccionados por calidades para su distribución.

### **3.- Distribución.**

El sistema de comercialización de productos agrícolas concluye una vez clasificados estos productos y distribuidos a los clientes (Semilla, Frutas selectas, Centros Asistenciales, industria, Mercado centro. (Capital) y a los puntos de ventas y los MAE) de lo cual se encarga el subsistema de distribución.

En este subsistema la transportación es la que juega el rol fundamental demostrándose que este sistema de comercialización hoy vigente genera doble gastos por este concepto.

## **2.2.- Evaluación y Análisis de las Deficiencias en los Componentes del Sistema de Comercialización de Productos Agrícolas Vigente.**

Partiendo de los aspectos ilustrados sobre el sistema de comercialización de productos agrícolas en general y el proceso vigente, en particular, se está en condiciones de transitar hacia el análisis de las deficiencias que presenta esta actividad con el propósito de fundamentar la necesidad de diseñar una propuesta que contribuya a elevar la satisfacción del productor, comercializador y consumidor.

El análisis se realizará ordenadamente por cada uno de los elementos que conforman del sistema de comercialización, así como también se analizarán los subsistemas que lo componen con el objetivo de detectar cuales son las deficiencias del mismo con el fin de demostrar la necesidad de una nueva forma de comercialización de los productos agrícolas.

### **Eslabón I: Productor.**

En el proceso de comercialización el productor juega un papel determinante por cuanto es donde se programan las producciones, teniendo presente un objetivo comercial.

Los productores que proveen los productos agrícolas al sistema son:

- CPA.
- CCSF
- Productores Individuales.
- UBPC
- GENT



- Las empresas estatales.
- Granjas del EJT

Estos a su vez tienen varias vías para vender sus productos, ellas son:

- Acopio.
- Semilla.
- Frutas Selectas.

Acopio compra una pequeña parte de la producción por la lista oficial de precios, los cuales son precios bajos que no cubren los niveles de gastos de las producciones en cuestión y el resto a precios topados.

Esta situación ha venido provocando que los productores no estén motivados a vender sus producciones a Acopio y tratan de vender sus productos a aquellos clientes que le pagan mejor como es el caso de: Frutas Selectas y Semilla.

Otro aspecto negativo que incide en las relaciones de Acopio con el productor consiste en la demora de los pagos por los productos comprados, desmotivando a los productores en la realización de la venta a este organismo. Esta situación sucede ya que quienes contratan no están comprometidos con los recursos.

En el análisis realizado se evidenció también que los planes de siembra no están en correspondencia con las necesidades de abastecimiento, esto viene dado porque existen productores que limitan su programa de siembra solo a aquellos cultivos cuyos precios ofrecen una alta rentabilidad, lo que ha ocasionado ausencia o poca disponibilidad de algunos productos en el mercado de un año a otro.

## **Eslabón II: GESTORES**

Para la comercialización de la producción los gestores actúan directamente con los productores estableciendo un vínculo de relaciones comerciales, lo que supone un chequeo desde la contratación hasta el acto de compra, el que debe realizarse en la fecha, el lugar y en las condiciones que acuerden las partes.

En las relaciones productor- gestor existen algunas deficiencias, tanto de carácter subjetivo como objetivo tales como:

- Existencia de pocos gestores implicando esto que no cumpla con las funciones para los cuales fueron creados.
- las condiciones de trabajo no son las requeridas pues no cuentan con los medios de transportación en algunos casos y los que tiene presentan dificultades.
- carencia de aseguramiento en el vestuario, presentándose inestabilidad en el equipo de gestores.
- el mismo nivel de adiestramiento y por ende de capacitación.
- en muchos casos sobrepasa la cifra a tender, motivando incumplimiento en el programa de visita a los productores.
- la metodología para realizar la contratación se ha variado en varias ocasiones, afectando la preparación del gestor y del productor, en el primero conlleva a no tener un buen dominio sobre el sistema pues reciben un seminario y salen a desarrollar el trabajo sin comprobar si están aptos para cumplimentar la tarea conllevando a desarrollar la misma con poca profesionalidad e ineficiencias, no se tienen en cuenta las potencialidades y más bien son los productores los que deciden la cuantía de sus contratos.
- no todo el personal es idóneo para la actividad, muchos de ellos son trabajadores empíricos que se enfrentan a productores conocedores de lo que hacen y de lo que quieren, lo que con el cambio de metodología ven interrumpidos sus proyectos y hacen resistencia a los contratos buscando comodidad en los mismos a partir de la flexibilidad del sistema contractual,

- También en esta relación se aprecia la incapacidad de algunos gestores para negociar precios acorde a la calidad del producto.

## **CONTRATACION**

Durante la etapa de análisis a estos aspectos se pudo constatar que la metodología para realizar la contratación se ha variado en varias ocasiones, afectando la preparación del gestor y del productor, en el primero conlleva a no tener un buen dominio sobre el sistema pues reciben un seminario y no siempre están en condiciones de cumplimentar la tarea, esto provoca que la realicen con ineficiencias, no se tiene en cuenta las potencialidades y más bien son los productores los que deciden la cuantía de sus contratos, además no poseen la capacitación necesaria para realizar un correcto proceso de contratación, otro aspecto que conspira es el bajo nivel de preparación política y técnica de los gestores de Acopio en aras de lograr el entendimiento y la toma de conciencia de los productores con el destino de las producciones que se le contratan a precios fijos, pues en la mayoría de los casos desconocen que el productor tiene determinada producción, dando lugar a otros destinos no planificados, además, los contratos no tienen como referencia los planes de siembra, ni las potencialidades productivas.

En consecuencia ello, para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia este proceso se debe realizar a través de la empresa ramal que atiende al productor como se viene haciendo en otras empresas del sector como las Tabacaleras, Porcino y las arroceras entre otras, las cuales han tenido notables avances en este sentido.

En el análisis realizado al subsistema de contratación también se detectó lo siguiente:

1. No han funcionado correctamente las comisiones de contratación a nivel municipal, ni ha nivel de base.
2. No se siembra en las fechas previstas para respaldar los contratos.
3. No se siembra todas las producciones comprometidas en los contratos.
4. Los gestores no dan seguimiento sistemático a los productos contratados a los productores.
5. Las direcciones de las cooperativas no chequea, ni controlan los productos contratados por sus productores.
6. La Delegación Municipal de la Agricultura no es sistemática en el seguimiento del cumplimiento de los contratos.
7. El Consejo de la Administración Municipal no se interesa por el cumplimiento de los contratos.
8. La Unidad Comercializadora solo se preocupa por el cumplimiento de lo contratado para los consumos sociales y los envíos.
9. Los productores no cumplen los contratos de forma general, ni por destinos.
10. No se aplican las medidas establecidas por el decreto 191 / 2003 a los productores que incumplen sus contratos teniendo la producción o que no hallan sembrado injustificadamente.

## **COMPRAS.**

Como se ha referido es la unidad comercializadora quien realiza las compras de productos agrícolas a los distintos productores por medio de sus gestores. En el análisis realizado a este subsistema se detectaron varias deficiencias del sistema.

Se constató que la Unidad de Acopio no llega a todos los productores, por lo que deja productos agrícolas sin comprar y no siempre se siente responsabilizada con los productos no contratados, por lo que no hace gestiones de compra por su adquisición. Además no siempre garantiza los envases en el tiempo pactado, afectando económicamente a los productores y por ende a los consumidores y en

ocasiones no garantiza el transporte a tiempo para el cargue de los productos acarreado mermas y pérdida del producto, esto está motivado por factores objetivos y subjetivos.

También se detectó que no estimula la compra por categoría aspecto este que trae consigo que los productores no se sientan incentivados a clasificar los productos según la calidad teniendo implicación en los precios como tampoco garantiza el pesaje en el campo del productor.

De este análisis se desprende que es imperiosa la necesidad de cambios en el sistema de comercialización de productos agrícolas ya que esta repercutiendo negativamente no solo en la gestión económica de las empresas sino también en la desmotivación por partes de los productores individuales como en cada uno de los socios de las cooperativas traduciéndose en descontentos e insatisfacciones de los consumidores finales.

### **Eslabón III: Unidad Comercializadora de Acopio.**

**Corresponde el análisis a los** subsistemas del eslabón terciario del proceso de comercialización agrícola.

#### **TRANSPORTACIÓN.**

Una vez realizadas las compras de los productos a los distintos productores ha concluido esta fase y el producto debe ser transportado en los medios de la empresa hasta las naves de recepción y beneficio donde serán descargados, chequeados y seleccionados según las características propias de cada lugar.

Actualmente este subsistema tiene una serie de insuficiencias y se evidenció que esta situación está dada por el alto índice de explotación a que están sometidos los equipos a ello se le suma el bajo aprovechamiento de la capacidad de carga,

la insuficiencia en la técnica, los problemas de combustible y los altos índices de consumo especialmente en la actividad de compra.

### **Almacenaje, Beneficio y Selección.**

Al analizar este subsistema se manifestaron también una serie de deficiencias dentro de ellas se encuentran las siguientes:

- No se emplean las nuevas tecnologías de beneficios de los productos que eleven el aprovechamiento de la producción agrícola y su calidad, se detecto que esta situación reside en mayor medida porque no se cuenta con líneas de beneficios especialmente para las viandas que son las que más impurezas absorben durante la cosecha y posteriormente contribuyen a su deterioro aunque sucede también con el resto de los productos.
- Se apreció la falta de tecnología para el almacenamiento de los productos de existir estas condiciones se podría ampliar la oferta y con mejor calidad.
- Existe presencia de escasa capacitación y preparación técnica del personal del área: los productos son manipulados deficientemente por estibadores y personal debido en lo fundamental a la carencia de un período de adiestramiento previo que facilite su preparación en cuanto a procedimiento y normas técnicas a utilizar lo que se traduce en disminución de la calidad de los productos.
- Hay desconocimiento por parte de los productores y del personal vinculado directamente a esta actividad, de los parámetros que debe reunir el producto para su selección lo que trae consigo que no se clasifican los productos por categoría para su venta efectuándose el proceso de selección deficientemente ya que se venden todos juntos sin diferenciarlos a partir de los parámetros de calidad yendo todos en el mismo envase.

Del análisis se desprende que este proceso de selección y beneficio debe comenzar desde la producción por lo se debe dar a conocer tanto a los

productores vinculados directamente a la producción los parámetros que tienen que reunir los productos para su selección por categoría esto eliminaría la actividad en la nave evitando gastos de salario y otros por este concepto.

## **DISTRIBUCIÓN.**

El proceso que continúa es la distribución de los productos, es en este subsistema donde se determina el cliente que se le va a suministrar el producto esto se realiza a partir de los pedidos por parte de ellos y de las directivas y planes de distribución. Se constató en las verificaciones realizadas que en sus planes siempre se trata de abastecer a todos sus clientes de forma equitativa aunque existen las prioridades a organismos como salud y educación. En el análisis realizado se detectó que en la práctica esto siempre no sucede así ya la distribución se realiza sin tener un estudio de los clientes fijos, sino que se efectúa a partir de los consumidores que acuden a los mercados y se trabaja por mantener niveles de ventas para el día no para conocer lo que realmente necesitan los consumidores a partir de sus gustos preferencias dietas sumándose a ello los problemas que tienen los precios de los productos por la no existencia de precios diferenciados por categorías de productos.

Otra deficiencia detectada está relacionada con la poca garantía de los recursos necesarios para el proceso de distribución por parte de La Unión Nacional de Acopio por lo tanto, los demás niveles tampoco lo pueden garantizar.

**A continuación se plasman los resultados de otros Aspectos que también estuvieron sujetos a Análisis fueron los siguientes:**

### **Los MAE y Los PUNTOS DE VENTAS.**

En el epígrafe 2.1 se acotó que dentro de su objeto social, Acopio tiene también, la función del suministro de productos agrícolas a los diferentes puntos de ventas y a los MAE.

De ahí que se hace imprescindible analizar la situación que atraviesan cada uno de ellos.

### **Los MAE.**

Estos son los mercados que se crearon a partir de la concentración de mercados y existe una directiva que plantea que tienen que tener en oferta permanente como mínimo un total de 19 productos distribuidos en cuatro viandas, siete hortalizas, cuatro granos y cuatro frutales y cítricos, además debe tener presencia de cárnicos y jugo o guarapo.

Este tipo de mercado emite una información diaria sobre la los productos que expende, cuya información se trasmite diariamente al Vicepresidente del Consejo Estado, representado por la figura de Carlos Lage Dávila. A este mercado se le realizan además evaluaciones periódicas por parte de la ONIA con el objetivo de confirmar la veracidad de la información emitida.

Del análisis realizado se apreció que independientemente de la prioridad de este eslabón no se ha logrado cumplir con el objetivo propuesto ni en cantidad ni en surtido ya que en muchas ocasiones los productos no duran todo el día, en otros casos sucede que no siempre está la presencia de todos los surtidos.

De ello se desprende la necesidad de vincular, de otra manera a la existente, las estructuras productivas en aras de que estas realicen las siembras para el logro de este objetivo y a su vez que se oferten los surtidos estipulados y las cantidades demandadas por los clientes. Evidenciándose una vez más la necesidad del cambio de la estructura de comercialización vigente.

### **Los puntos de ventas.**



Estos son los centros, (anteriormente se conocía como Las Placitas), que están ubicados por asentamientos poblacionales con un objeto social mas limitado respecto al MAE, ya que no puede venderse en ellos productos cárnicos ni jugos o guarapo y no se les exige cumplir con los 19 productos por lo que no tienen la misma prioridad aunque venden el resto de las producciones.

En consecuencia de este análisis se desprende que se requiere hacer una vinculación de estos puntos con estructuras productivas que no estén comprometidas con los MAE en aras de garantizar que los consumidores de estos productos agrícolas de los diferentes asentamientos poblacionales no se encuentren desprotegidos.

En resumen del análisis realizado se desprende que tanto en los MAE como en los puntos de ventas existen una serie de dificultades que con un sistema de comercialización diferente estas pueden ser erradicadas en gran medida. Dentro de ellas aparecen:

1. Los surtidos son inestables, insuficientes y con deficiente variedades.
2. Venden en ocasiones por encima de los precios a los que son adquirido los productos.
3. No se venden los productos teniendo presente la calidad, es decir calidad única.
4. No siempre se identifican los precios en la pizarra y en ocasiones no coinciden con el que muestra la misma.
5. No se benefician los productos, los que son vendidos con presencia de impurezas.
6. Se venden en ocasiones productos deteriorados que no reúnen requisitos para la venta.
7. No siempre se le da buena atención al cliente.
8. No siempre se hace un buen pesaje del producto afectando a los consumidores.

Se detectó que no se realiza análisis a las variables: Precio, Promoción y/o Publicidad llegándose a la conclusión que este funciona como sistema ya que todos sus subsistemas se relacionan entre si, no obstante se observa que en el mismo no se le da ningún tratamiento a dos de las variables del sistema de comercialización de productos agrícolas, que son el Precios y la Promoción y/o Publicidad.

Este hecho sucede por el carácter planificado de la economía y que esta está exenta de elementos de mercadeo y consumismo por lo que variables como estas no son controlables por las empresas cubanas, no obstante ello, es de nuestra consideración que si se le puede dar tratamiento a la variable precio en la comercialización de los productos agrícolas por poseer características que son muy diferentes a la de otros productos y con peculiaridades distintas a la de otras ramas como se explicó en el Capítulo I de este trabajo.

En el modelo económico cubano la variable precio sale del ambiente interno y forma parte de decisiones del marco externo empresarial por lo cual la influencia de cualquier empresa sobre ella, es limitada, sin embargo es la que mas influye en el efecto de los consumidores en consecuencia cada territorio y cada empresa debe prestar atención y vigilancia sobre el mismo.

Se evidencia una vez más la necesidad de dar tratamiento a los precios en el sistema de comercialización que se propondrá ya que si bien es una variable donde la empresa no puede influir directamente sobre ella si debe de buscar alternativas de disminución de costos y aumentos de calidad en aras de que exista correspondencia entre producción-calidad-precio.

En cuanto a la variable publicidad y promoción somos del criterio que las empresas de la agricultura no deben invertir en este tipo de gastos, pero que los medios de difusión masiva y programas de educación alimentaria a nivel de

comunidad deben continuar incentivando el interés de los consumidores hacia la compra de muchos de los productos provenientes de esta rama como son todos aquellos que se están produciendo en los huertos y organopónicos que no estaban concebidos en los hábitos alimentarios por no formar parte de la cultura alimentaria de la población como es el caso de las hortalizas menores para citar algunos ejemplos acelga, la espinaca y el berro , por lo que se debe divulgar la importancia nutritiva de las mismas y el efecto positivo que ocasionan a la salud.

También se observa el hecho de que el Estado a partir del año 1998 ha desarrollado aperturas en el sistema de comercialización a los productores se le ha presentado una mayor resistencia de estos respecto con las ventas a Acopio desarrollando una cultura de producir los productos de mayor precio y en las épocas de más respaldo financiero, conspirando con el ciclo productivo, por los que disminuyen los volúmenes de producción en la épocas optimas.

El resultado refleja que el consumidor no puede contar con la seguridad de adquirir el producto deseado en el momento escogido por no contar con ellos con regularidad o las variedades de productos y cuando los mismos existen los tiene que adquirir a altos precios y en muchas ocasiones sin correspondencia entre la calidad y el precio establecido por lo que viola la protección al consumidor.

El sistema no logra garantizar de forma permanente y sobre todo en los picos de cosechas los envases, ni la transportación en el tiempo pactado, trayendo consigo la desconfianza del productor en los acopiadores, motivando que el productor tenga que dar otras salidas.

Por último se comprobó que la Unidad de Acopio no es sistemática en el seguimiento de las siembras, trayendo consigo los reiterados incumplimientos de venta por parte de los productores a los destinos acordados.

El sistema carece de una apreciación exacta de todos los gastos originados al no estar elaboradas adecuadamente las fichas de costo y en consecuencia no se toman como referencia en la fijación de los precios y tampoco los márgenes de utilidades.

Se detectó además:

- La ausencia de mecanismos de control adecuados en toda la cadena de comercialización.
- La infraestructura comercial de las empresas no es la ideal: con relación a esta problemática podemos decir que la actividad comercial está sustentada por la contribución de cada territorio al balance alimentario de la provincia, en este sentido en cada municipio se hace necesario contar con naves de beneficio y selección, de almacenamiento y de distribución, con sus correspondientes medios y equipos con las que en realidad hoy no contamos en todos los lugares, esta situación contribuye a pérdidas por conceptos de mermas y cambios de calidad.
- No se realizan estudios de mercado por tanto la política de siembra no se corresponde con la demanda del mismo esto provoca que hortalizas como la col, la berenjena, el pimiento y algunas variedades de tomate durante la época de cosecha estén ampliamente en exceso en los mercados estatales esto repercute en cuantiosas pérdidas. Cabe destacar que esta situación puede darse en otros grupos de cultivos.
- Ausencias de sistemas de información sobre características, gustos y preferencias de un grupo importante de la población: los sistemas de información sobre los consumidores siempre han sido muy limitados dentro de las empresas solo se cuenta con algunos datos sobre el comportamiento del consumo per cápita de determinados productos los que no ofrecen una valoración exacta del comportamiento del consumidor.

En esta coyuntura el consumidor solo ha logrado obtener lo que se les pueda ofrecer por parte de las diferentes empresas o productores, lo cual crea una

situación de insatisfacción generalizada donde la demanda queda cautiva, motivada además porque los rasgos característicos de ésta como patrón de referencia para la oferta no son estudiados no solo en términos cuantitativos (cantidad de productos), sino también desde el punto de vista cualitativo (gustos, características del consumidor, preferencias, hábitos de consumo, etc.).

En este epígrafe se han puesto de manifiesto una serie de deficiencias en el sistema de comercialización de productos agrícolas que corroboran la necesidad hacia el cambio a esto se une el hecho de que en las condiciones actuales en que vive el país se necesita un sistema de comercialización agrícola que facilite estimular la producción en función del decrecimiento de los precios al consumidor y donde hay que sumarle como elemento adicional a tener en cuenta, la obligatoria urgencia de aumentar con el nuevo sistema los patrones tecnológicos que nuestros productos necesitan para ser realmente competitivos de manera que se garantice optimizar los recursos y buscar más eficiencia y eficacia en la gestión así como se contribuya a la elevación de la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población.

### **2.3.- Diseño de un Nuevo Sistema de Comercialización para los Productos Agrícolas.**

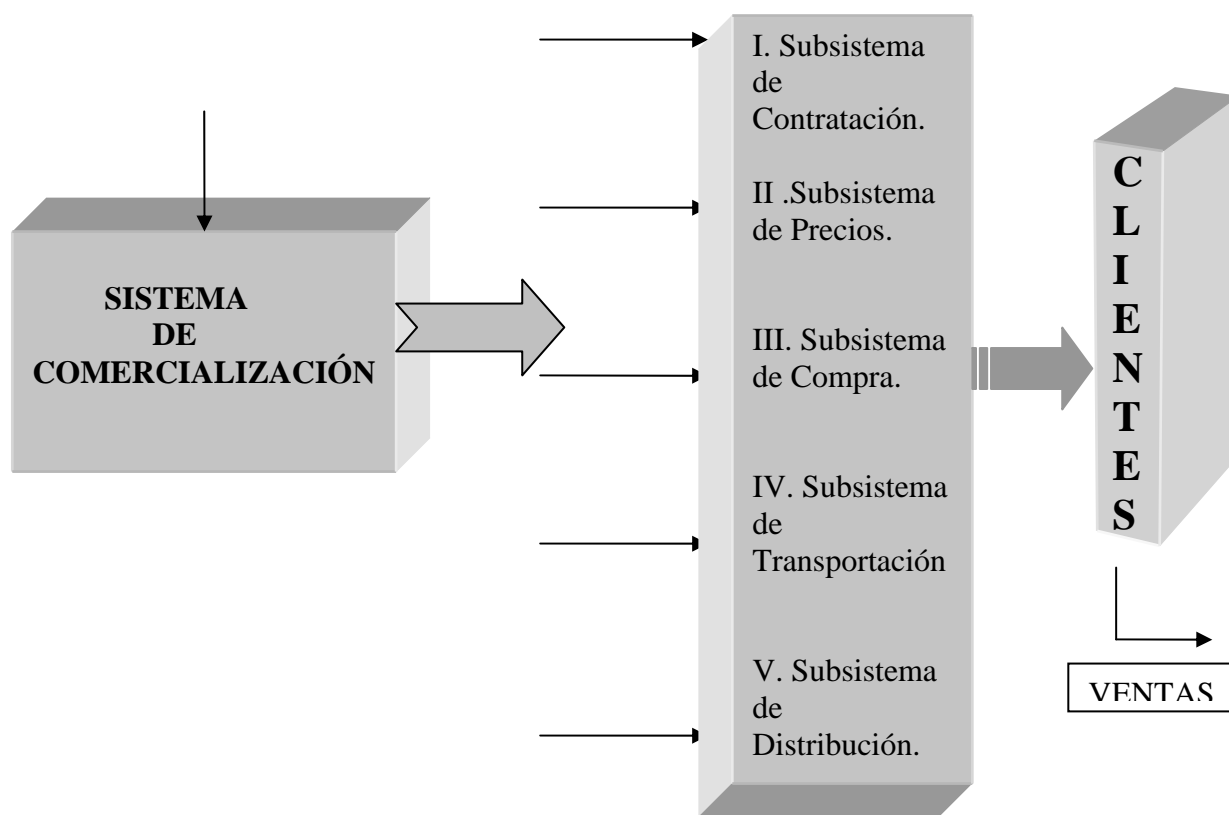
Después de haber analizado las deficiencias que están afectando el funcionamiento del sistema de comercialización de productos agrícolas, se está en condiciones de diseñar un sistema que coadyuve al mejoramiento de esta actividad ya que se suscita una necesidad de cambio por lo que se pretende diseñar un sistema que se atempere de forma progresiva y dinámica a las constantes transformaciones que sufre el entorno.

Los diferentes fenómenos y procesos están integrados por múltiples elementos, pero en la solución de un problema científico determinado no es necesario abarcar todos los elementos del objeto, sino todo aquellos que resulten fundamentales y

que son esenciales para la caracterización del mismo y para plantear la solución del problema.

La estructura de un sistema está dado por el conjunto ordenado de relaciones entre sus componentes que permite lograr el objetivo trazado.

En correspondencia con lo anterior en la figura N° 3, proponemos un sistema de perfeccionamiento del sistema de comercialización integrado, fundamentalmente por los siguientes subsistemas:



Fuente: Elaboración Propia.

En consecuencia para fundamentar el nuevo sistema de comercialización que se propone para los productos agrícolas se toman estos elementos como punto de partida así como de lo dispuesto en la Resolución No772 de 15 de septiembre del 2003 del MINAG que el RESUELVO QUINTO faculta al Viceministro que atiende el área de comercialización a dictar las disposiciones complementarias a emitir las orientaciones metodológicas necesarias para ejecutar, supervisar y controlar la concertación de los contratos económicos para la comercialización de la producción agropecuaria y sus destinos, y en la Resolución Conjunta del MINAG, Ministerio de Comercio 01 del 2004 refiere los aspectos relacionados con los precios los destino de los envíos y el mercado agropecuario y por último también se tuvo en consideración los cambios ocurridos en las diferentes estructuras productivas.

La propuesta que se presenta a continuación constituye un aporte para mejorar la gestión en la actividad, incrementar los niveles de eficiencia y eficacia por este concepto en aras de que exista correspondencia entre producción-calidad-precio, lograr mayores niveles de motivación en los productores, y elevar el nivel de satisfacción de las necesidades alimentarias de la población.

En la Fig. N° 4 se aprecia el diseño del nuevo sistema de comercialización que se propone para los productos agrícolas.

## Sistema de Comercialización

# Propuesta de Sistema de Comercialización



Fig. N° 4, Fuente: Elaboración Propia.





**A continuación se explican las funciones que se realizan en cada uno de los subsistemas que lo componen.**

### **I. Subsistema de Contratación:**

El proceso de planificación de la contratación deberá trabajarse con el objetivo de alcanzar en cada territorio entregas a la población cómo mínimo 30 lbs /pc de productos agrícolas mensualmente (15 de viandas, 10 hortalizas, 2 de granos y 3 de frutas) por las diferentes vías de potenciando al máximo los Mercados Agropecuarios Estatales. Todo esto sin afectar los compromisos establecidos con el consumo social y los demás clientes. Para el logro del mismo:

1. La dirección de las estructuras productivas serán las responsables de contratar la producción con sus productores y fiscalizará y controlarán sistemáticamente .a los productores y sus estructuras productivas.
  - ❖ Se efectuarán seminarios con las direcciones de las estructuras productivas previo a la contratación.
  - ❖ Se efectúa el seminario previo a la contratación con los productores al nivel de estructuras productivas.
  - ❖ Se hace el levantamiento de cada uno de sus tenedores de tierra con sus potencialidades y posibilidades por parte de la comisión de base (en las CCSF), en caso de CPA, UBPC, GENT con los colectivos según su estructura organizacional.
  - ❖ Se lleva la propuesta de contratación de cada uno de sus productores o estructura organizacional, la que previamente se discute con los mismos a la J/D o Consejo de Dirección, donde se analiza y aprueba el mismo.
  - ❖ La Empresa ramal llevará y presentará los intereses a contratar con la estructura productiva y posibilidades de recursos a entregar para la

producción y se pondrán de acuerdo a partir del levantamiento llevado a cabo por las entidades.

- ❖ La dirección de la entidad establece el contrato con cada uno de sus productores o estructura organizacional.
- ❖ Las estructuras productivas efectúan el contrato con Acopio como rector de la comercialización.
- ❖ Finalmente se hace en cómputo de la misma, se analiza, discute y aprueba por el grupo municipal con el visto bueno del Gobierno y PCC Municipal.

2. Cualquier entidad de la economía nacional que participe en la producción y comercialización de productos agrícolas, a excepción de las que integran el Sistema de la Agricultura Urbana, está en la obligación de contratar sus producciones.
3. Toda la producción programada para la comercialización se contratará independientemente de su destino, y a la totalidad de los productores, atendiendo a las condiciones y posibilidades de entrega de recursos materiales.
4. Cada organización Superior de Dirección Empresarial es responsable de garantizar las condiciones materiales para el puntual cumplimiento del programa de trabajo en su sistema, esto incluye asegurar el tiempo a las empresas el montaje necesario para la contratación siendo único.
5. En el proceso de planificación de la contratación deberá trabajarse como objetivo a lograr: alcanzar en cada territorio entregas a la población por las diferentes vías no menos de 30 Lbs mensuales de productos agrícolas en los diferentes surtidos.

6. Verificar a través de la ONIA que los productores tengan los contratos de las producciones agrícolas según proceda, sobre las bases de las orientaciones metodológicas y lineamientos establecidos para la contratación y para comprobar el cumplimiento de lo establecido y los destinos de la producción agrícola.

## **II. Subsistema de precios:**

1. Se tendrá presente los criterios de los productores a partir de las ficha de costo de cada uno de los cultivos para la formación de precios.
2. Se incorporara la ANAP y la Agricultura al grupo de fijación de precios.
3. Se le dará facultades al CAM para evaluar y fijar precios para el Municipio acorde a la situación productiva del mismo y al carácter estacional, es decir por estaciones y solo evaluaría en el mes la situación respecto a la oferta y la demanda, con el fin de disminuir precio, siempre teniendo presente las fichas de costo y los criterios del grupo (Finanzas, ANAP, Agricultura, Acopio). En el caso de la ANAP creará un sub grupo con los productores prestigiosos y evaluará la propuesta de precio para cada uno de los productos teniendo presente la ficha de costo el carácter estacional).
4. Se establecen precios fijos para los compradores con el margen comercial y por calidades.
5. Se establece un % de rebaja de precio por productos para su venta a partir de los días de permanencia en el mercado.
6. Se elimina los precios por libre formación para al Agricultura Urbana y se cobra el servicio de domicilio.

Con este sistema de comercialización para la fijación de precios de los productos agrícolas se toma en consideración la Resolución N° 53 / 2005 del MFP y su instrucción N° 17/2005 que son los elementos rectores para la determinación de los precios de acopio de los productos que se comercialicen en los MAE, Empresa de Gastronomía y otras entidades estatales, incluida la entrega de los mismos al

consumo social y son los CAP los que determinan los precios de Acopio de los productos agrícolas que como máximo podrán aplicar las entidades acopiadoras estatales, cooperativas y otras autorizadas en el territorio con destino al consumo social, Empresa de Gastronomía, los MAE y otras entidades estatales, quedando sin vigencia los Precios Oficiales de Acopio para estos productos con destino al consumo social y para los productores y tipos de productos que puntualmente se determinen por el CAP se podían aplicar por las entidades acopiadoras precios de acopio que superen hasta un 5% de los aprobados por el CAP, a partir de las condiciones objetivas peores en que se desarrollan su actividad productiva.

También en correspondencia con el carácter de máximo de estos precios de acopio, centralmente el MINAG, oído el parecer de la ANAP, puede determinar precios de Acopio inferiores para determinados productos de una selección de productores, por disfrutar de condiciones productivas y niveles de eficiencia superiores a las condiciones medias, cuyas producciones en lo fundamental se destinan a otros territorios a al consumo social.

Además al proponerse los precios de acopio y minoristas en los MAE se tendrá en cuenta la tasa de descuento comercial que debe ingresar la entidad estatal acopiadora para cubrir sus gastos y las tasas de descuento comercial de acopio sobre el precio minorista en los MAE establecido es del, 22% para Ciudad de la Habana y del 29 % para el resto del país y los precios de acopio fijados por el CAP para los productos agrícolas con carácter máximo para cada periodo se corresponderán con localidad preponderante de la oferta, precisándose las rebajas a calidades inferiores (por deterioros) cada producto, tanto para sus precios de acopio como para los minoristas, de acuerdo a las normas vigentes.

Aplicar el 80% del valor máximo a los productos agrícolas clasificados como segunda categoría según las normas de calidad y el 65% del precio de segunda para el de tercera y aquellos productos que no alcancen los parámetros de calidad se les fijara el precio por acuerdo de las partes.

### **III. Subsistema de compra:**

1. Las entidades nombran su representante comprador, quienes se encargan de chequear y controlar la producción contratada de sus productores hasta que la misma entra en la fase de cosecha comprándole la misma al productor por los lineamientos establecidos así como compra toda la producción de sus asociados, independientemente de los destinos contratados (Semilla, Fruta Selecta, Centros asistenciales y MAE), a partir del sistema de precio establecido (único y por calidades).

### **IV. Subsistema de Transportación:**

Este elemento del proceso cambia, ahora de la transportación de los productos agrícolas se encargará cada entidad productiva donde transportarán estos desde las áreas de producción hasta la distribución a los clientes con su propio transporte.

### **V. Subsistema de distribución:**

Ahora con la propuesta de comercialización para los productos agrícolas el subsistema de distribución se realizara de la siguiente forma

1. Las diferentes estructuras productivas están facultadas para distribuir sus productos hacia los diferentes destinos contratados y se le paga el flete por las tarifas establecidas y serán las máximas responsables de que la distribución de los productos agrícolas llegue a los usuarios a través de las diferentes vías establecidas.
2. La distribución se produce por varias entidades (UBPC, CPA, CCSF, UEB), pero no todas se encuentran preparadas para cumplimentar la actividad, ni se sienten responsabilizadas con la sostenibilidad de los productos en los MAE o Puntos de Venta y comercializan las producciones sin tener presente la prioridad de los contratos.

3. Las estructuras productivas estarán vinculadas a los MEA fundamentalmente y Puntos de Ventas, por lo que realizarán la venta directa de sus productos agrícolas según los diferentes destinos contratados (MAE, Puntos de Venta, Semilla, Fruta Selecta y Centros Asistenciales) y pueden aplicar el margen comercial establecido y a su vez cargan con el impuesto de las ventas realizadas.

La Unidad de Acopio es la responsable de dar seguimiento al cumplimiento de los contratos, acorde a los destinos acordados, así como de chequear y supervisar los Puntos de Venta y MEA y exigirá y hará cumplir los lineamientos establecidos tanto para la contratación como para la comercialización.

Los destinos de la producción serán

- ❖ semilla
- ❖ consumo social
- ❖ industria
- ❖ MAE
- ❖ Puntos de Venta
- ❖ Turismo
- ❖ Envíos

Seleccionar el canal más apropiado para poner el producto al alcance del cliente es una decisión de gran significado en la mejora de la gestión de la empresa ya que ayuda a conducir los sistemas de logística posteriores y proporciona la satisfacción del proceso de comercialización diseñado tanto para el productor como para el cliente.

El canal de distribución que se lleva a cabo en el nuevo sistema para la comercialización de los productos agrícolas diseñado es el que se representan en la Fig.Nº5.

Cuando el consumidor compra de manera directa al productor, el canal se describe como corto, en tanto cuando se involucran un número grande de intermediarios el canal se denomina largo. Como se puede apreciar en la Fig.Nº5 ahora el canal es más directo para distribuir productos agrícolas que va desde el productor hasta el minorista y de el al consumidor final, este canal le da al productor gran control sobre la calidad y precio de los bienes, conjuntamente con una mayor participación en las utilidades.

A través de el la distribución juega un papel esencial ya que se disminuirán los costos y en consecuencias los precios de los productos agrícolas así como la calidad de los productos será superior.

## **CANAL 1**



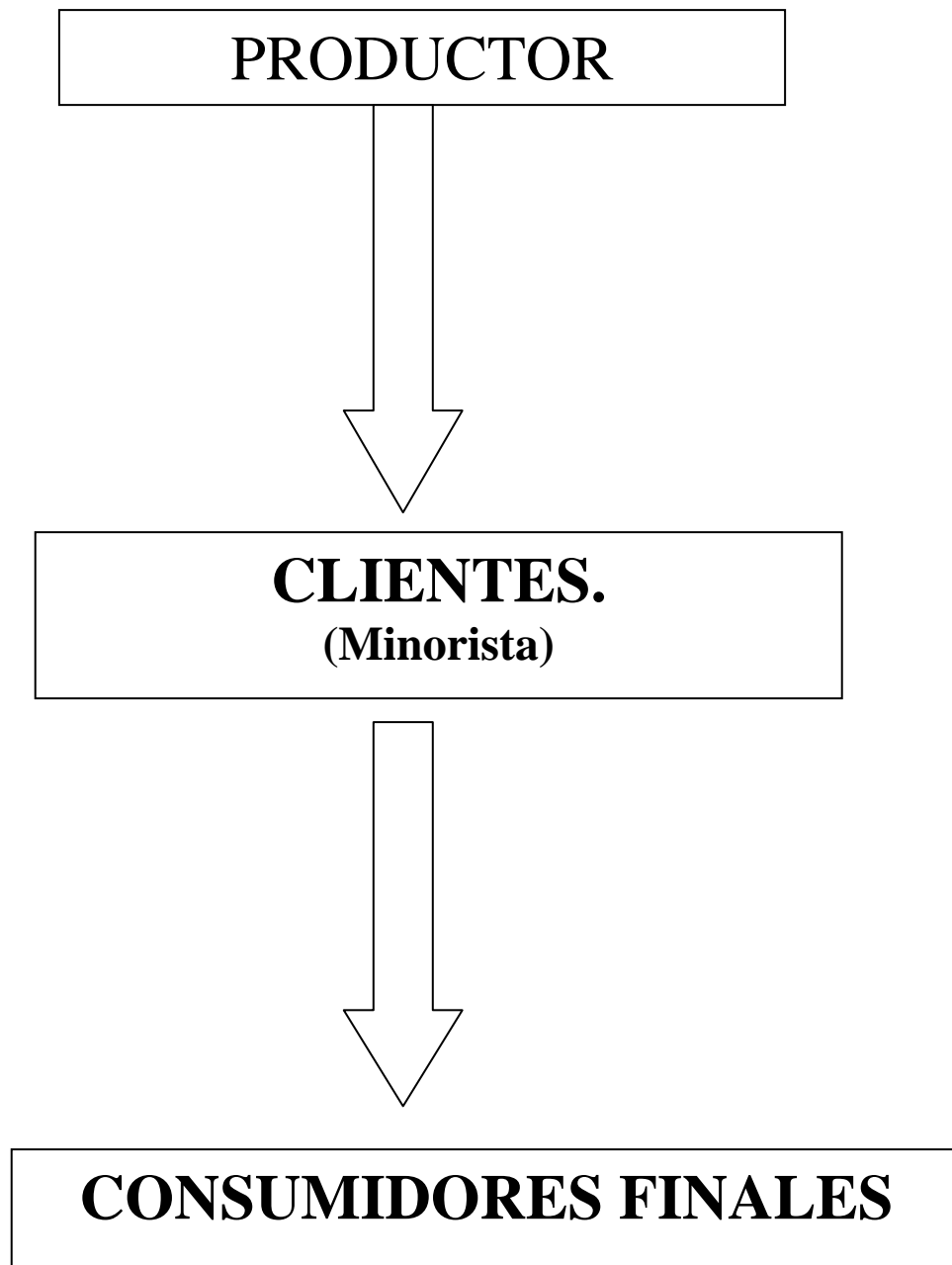


Fig. .Nº 5. Fuente Elaboración Propia.

Canal de distribución del sistema de comercialización propuesto para los productos agrícolas.

En el caso del sistema anterior existían tres canales apareciendo mecanismos intermediarios dentro de este proceso de comercialización por lo cual al alargarse más este proceso los productos se encarecen por un lado y por otro pierden la calidad en alguna medida.

Como se puede apreciar se evidencia que ambos sistemas tienen elementos que los diferencian sustancialmente.

Dentro de ellos se destaca que desaparece Acopio como Empresa Comercializadora se propone que funcione como sujeto estatal orientador metodológicamente de la actividad comercial y regulador de las legislaciones existentes. Por lo que el almacenaje, selección y clasificación, no se incluye dentro del sistema de comercialización propuesto ya que a partir de su validación serán los productores quienes realizarán la misma atendiendo a los parámetros según las normas de calidad porque el vender directamente a los distintos clientes necesita incorporar estas operaciones a la actividad que anteriormente realizaban.

## CAPITULO III

### IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LAS PRODUCCIONES AGRÍCOLAS. CASO DE ESTUDIO: “MUNICIPIO CONSOLACIÓN DEL SUR. PINAR DEL RÍO”.

El presente capítulo tiene como objetivo demostrar en una las estructuras productivas de la rama, la aplicación del sistema diseñado con el propósito de demostrar la viabilidad del proceso diseñado en la práctica para su posterior generalización.

Para ello como objeto de investigación se escogió **al municipio Consolación del Sur de la provincia de Pinar del Río. El mismo fue escogido** por es uno de los municipios de mayor de producción de productos agrícolas en la provincia y además por ser uno de los municipios que más cantidad aporta a la capital de la provincia y del país.

**Para dar cumplimiento al objetivo general de este capítulo se parte del diagnóstico de la situación actual con el fin de**

demostrar la necesidad de la implementación de un nuevo sistema de comercialización de productos agrícolas. Finalmente se reflejan los resultados económicos, sociales y ambientales que se obtienen a partir de la validación de la misma.

### **3.1. Diagnóstico Integral del Sistema de Comercialización de Productos Agrícolas en el Municipio de Consolación del Sur de Pinar del Río.**

#### **Caracterización de la Unidad Comercializadora de Productos Agrícolas en el Municipio de Consolación del Sur.**

La Unidad Municipal de Acopio Consolación del Sur se encuentra ubicada en la calle 55 final, tiene como objeto social, el acopio y comercialización de los productos agropecuarios y para ello se encuentra estructurada en cinco zonas de acopio con 24 puntos, distribuidas de la siguiente forma:

- Consolación
- Alonso Rojas
- Puerta de Golpe y Piloto
- Herradura
- Entronque de Herradura

Esta cuenta con tres Mercados Agropecuarios Estatales, dos de ellos ubicados en la cabecera municipal y uno en el Consejo Popular de Herradura, además, posee quince Puntos de Venta, ubicados éstos últimos en los siguientes Consejos Populares:

Nº	Consejo Popular	Puntos de Venta
1.	Crucero de Echevarria	1
2.	Alonso Rojas	1
3.	Puerta de Golpe	2
4.	El Canal	1
5.	Villa I	5
6.	Villa II	2
7.	Piloto	2
8.	Entronque de Herradura	1

### **Recursos Humanos**

La plantilla de la unidad de acopio agrupa 171 trabajadores, de los cuales 66 son dirigentes, 8 técnicos (de los técnicos 5 son de economía, 2 agrónomos y 1 en explotación de transporte), 9 administrativos y 92 obreros. Dentro del número de dirigentes se encuentran incluidos los 24 jefes de puntos de acopio. A su vez está conformada por su Consejo de Dirección y demás funcionarios. **(Ver Anexo No2).**

No todo el personal es idóneo para la actividad esto viene dado en que no se hace una buena selección del mismo en consecuencia existen gran cantidad de trabajadores empíricos.

También la fuerza laboral es fluctuante a diferencia de otros sectores debido fundamentalmente a las deficientes condiciones de trabajo como a la deficiente atención al hombre

En las tabla 1 que se aprecian en el **Anexo 3**, se refleja la composición de los trabajadores y su calificación respectivamente.

Sus relaciones financieras en lo fundamental son a través del BANDEC mediante los créditos que el mismo otorga por campaña, con los cuales se realizan los pagos a los productores que les venden sus producciones y se amortizan a través del resultado de las ventas de dichas producciones.

Los créditos bancarios se solicitaban en los meses picos de cosecha, como son de Enero a Marzo para el pago de las hortalizas y en Mayo para el pago de la papa. Significamos que a partir del 2do. Semestre del presente año, todos los créditos son solicitados por la empresa provincial de acopio, con el objetivo de centralizar las finanzas.

Una de las características de la agricultura es que la mayoría de sus actividades se realizan de forma manual, no obstante hay un tanto que para su realización se puede utilizar equipamiento y medios técnicos, en este sentido en los países desarrollados existe tecnología muy sofisticada pero en el caso de Cuba los recursos son muy escasos por un lado y por otro los que existen están muy atrasados y defectuosos.

En el **Anexo 4** se muestra el estado actual de los recursos técnicos para estas producciones en el municipio.

Se apreció que la cantidad de Recursos Materiales que con que cuenta para el desarrollo de la actividad no se corresponden los niveles de producción, lo que se puede apreciar en el **Anexo 5**.

La cartera de productos es amplia y su clasificación se aprecia en el **Anexo 6**.

A partir de la década del 90, ha existido una marcada inestabilidad de productos agrícolas y de surtidos en los mercados. En el gráfico No1 se muestran los resultados alcanzados entre el 2002 hasta el 2004 y lo acopiado en esos cuatro años contra lo que se produjo y el resultado que se ha obtenido y que durante estos años como promedio solo se acopió el 12,2 % de lo producido. En el año 2001 el 9 %, en el 2002 el 12,5 % y en el 2003 el 14,7 %, apreciándose que lo acopiado a través de la Unidad de Acopio contra lo que se produce son porcentos muy bajos a pesar de mostrar un ligero crecimiento.

**(Ver Anexo7)**

Se manifiestan productores que limitan su programa de siembra solo a aquellos cultivos cuyos precios ofrecen una alta rentabilidad, ello ha ocasionado ausencia o poca disponibilidad de algunos productos en el mercado de un año a otro.

Se han realizado observaciones sobre el comportamiento de los consumidores ante la compra de los productos agrícolas donde se aprecia que la tendencia hacia el consumo de hortalizas menores y exóticas a pasado a formar parte de la cultura de los mismos, no obstante aun no hay correspondencia entre las producciones y las ventas, en el **anexo 8** se observa, el cumplimiento de los planes en el período 2002 - 2004, los cuales se sobre cumplen con más de 20 mil quintales en el año 2002 y 2003; y más de 77 mil en el 2004, las que llegan a la población a través de los puntos de venta de la Granja Urbana (organopónicos y huertos), pero con precios todavía elevados en algunos productos que por estabilidad y volúmenes a nuestro criterio deben bajar ya que no existe correspondencia entre las cantidades producidas y las ventas, esta situación sucede también porque se produce de espaldas al mercado lo que se requiere de estudios de mercado y por último si se realizaran acciones de publicidad por parte de los medios de difusión de la provincia como La radio y el tele centro donde se explique aun más la importancia que tiene el consumo de los mismos en la elevación de la mejora de la vida se empujaría la compra de los mismos.

Un aspecto que constituye una oportunidad a aprovechar al máximo es la política de la dirección del país de priorización del sector, que además se protegen la productores ante catástrofes y es un sector que está protegido y regulado por legislaciones.

No existen problemas en la negociación con los clientes el problema radica en que no se produce acorde con la demanda, esta es insatisfecha.

El poder de negociación con los principales proveedores es un aspecto que incide positivamente en el sistema de comercialización, la dificultad esta dada en la inestabilidad en los abastecimientos.

Los precios de los productos agrícolas constituyen hoy un problema para su adquisición por la población, pues los precios fijados por el estado son beneficiosos para los productores pero no para los consumidores, lo que ocasionan con sistematicidad el descontento de la población y las reiteradas críticas a los mismos.

**Los canales de distribución** no ayudan a conducir los sistemas de logística posteriores y proporcionan insatisfacción del proceso de comercialización diseñado tanto para el productor como para el cliente.

Existe una marcada presencia de excesivos gastos de transportación en el sistema provocado por la cantidad de canales de distribución, por lo vieja de la tecnología, ocasionando altos índices de consumo de combustible y lubricantes además de las limitaciones para su adquisición.

En ocasiones existe además déficit de este medio que ocasiona demoras en la recogida y las entregas frescas de productos incidiendo negativamente en la calidad del mismo.



En el diagnóstico realizado al subsistema de almacenamiento, beneficio y selección se detectó la falta de tecnología para el almacenamiento así como mal estado de las naves y que el personal que realiza estas labores no está preparado y calificado técnica y profesionalmente.

En el desarrollo de los capítulos de este trabajo se ha venido realizando análisis al Sistema de Comercialización de los Productos Agropecuarios y se observan dentro de sus deficiencias el inadecuado sistema de precios haciéndose énfasis en ello.

Para evaluar el comportamiento de los precios en el municipio de Consolación del Sur se realiza una comparación de los mismos del período comprendido entre los años 2001 al 2003.

En la tabla que aparece en el **ANEXO 9** se muestran los precios de compra por cultivos, los cuales son precios estimulantes para los productores pero al ser vendidos en los diferentes Puntos de Ventas y MAE se incrementa para pagar los gastos que acarrearán durante todo el proceso de comercialización y todo esto recae sobre los bolsillos de los consumidores.

Al comparar los mismos se pudo apreciar variaciones en 14 productos y en 11 de ellos variaron durante los tres años, pero con valores poco significativos, por lo que los precios se han mantenido elevados y casi estacionados.

**Las variaciones que más resaltan son:**

**El tomate de ensalada crece considerablemente, de \$35:00 actualmente tiene un precio de \$60:00.**

**El ajo tuvo un incremento el año anterior de \$1400:00 a \$1500:00 y actualmente decreció a \$1200:00.**

**La cebolla decreció en el año 2003 a \$370:00 y este año se incrementó a 380:00.**

**El ají cachucha ha ido decreciendo \$210.00 en el 2002 a \$180.00 en 2004.**

**El Fríjol bajó de \$420:00 a S390:00 y en el 2004 se compró a \$400.00.**

**El arroz ha sufrido significativos de \$290:00 a \$260:00 y actualmente se compra a 210:00.**

**El maíz decreció en el 2003 a \$0.30 y en el 2004 creció a \$ 0.35.**

**La fruta bomba decreció en el 2003 y creció en el 2004.**

**El coco seco ha ido decreciendo.**

Los precios en los últimos tres años aún cuando han tenido cierta variación, se consideran buenos precios para los productores ya que cubren sus gastos y les tributa beneficios, pero aún resultan altos para los consumidores.

No obstante ello se constató que para su fijación no se tiene en cuenta los costos, como ya se planteo en el Capítulo I estos se determinan por acuerdos entre ambas partes, a partir de los precios topados de venta fijados por el Consejo de la Administración, pero continua faltando aun discusión y análisis con el productor y otros factores.

## ANÁLISIS CAUSA-EFECTO.

Para alcanzar una caracterización general del contexto proceso de comercialización de productos agrícolas en el municipio de Consolación del Sur de Pinar del Río se escogió el diagrama Ishikawa o causa-efecto o "espina de pescado" (Fig. No 4). Por ello se les aplicó al consejo de Dirección, a una pequeña representación de trabajadores, al secretario de la sección sindical y el secretario del núcleo.

En dicho programa se ubica el problema en la punta de la saeta y significa el efecto y las espinas significan las causas, las que a su vez pueden tener otras causas o espinas secundarias.

Para lograr ese diagrama de Ishikawa se recurrió a sesiones de trabajo en grupo. De forma individual, mediante una hoja, se escogieron 13 expertos que indicaron no más de 8 causas principales. Después de seleccionar todas las aportadas se reduce la lista eliminando las redundantes.

De esa valoración de causas se construyó el Diagrama Ishikawa ponderado, el cual resultó de gran ayuda como diagnóstico preliminar sistémico al indicar el orden de importancia de las causales. Algo importante a señalar sobre esa aplicación, es que implica la participación en la gestión; deviene en sí una técnica participativa para la búsqueda de soluciones.

Las causas fundamentales (espinas primarias) fueron ponderadas con el objetivo de conocer el orden de importancia de las mismas en el efecto, e indicaron las prioridades respecto a las soluciones y el nivel de influencia en los cambios que se pretenden. Consideramos factible buscar un consenso en el orden mediante la votación privada e individual, enumerando las causas en una hoja de papel solicitando a cada cual enumerar las mismas en el orden de importancia desde el 1 hasta  $n$  donde la 1 sería la causa más importante, la 2 la que sigue en importancia, hasta llegar a la  $n$ , que sería la de menor importancia. La tabla No 4 refleja el resultado de la ponderación.

## **RESULTADOS DEL DIAGRAMA CAUSA – EFECTO.**

En la Fig. 5 se concluyen elementos que evidencian las causas de tal ineficiencia interna en la gestión de la Comercialización de Productos Agrícolas en el Municipio de Consolación del Sur, en general se citan:

El análisis del diagrama representado en la figura 5 evidencia las causas que propician el hecho de que en el Proceso de Comercialización de Productos Agrícolas en el Municipio de Consolación del Sur sea insuficiente e ineficiente. En el cuadro No1 se palpan cada una de ellas así como las subcausas que lo provocan.

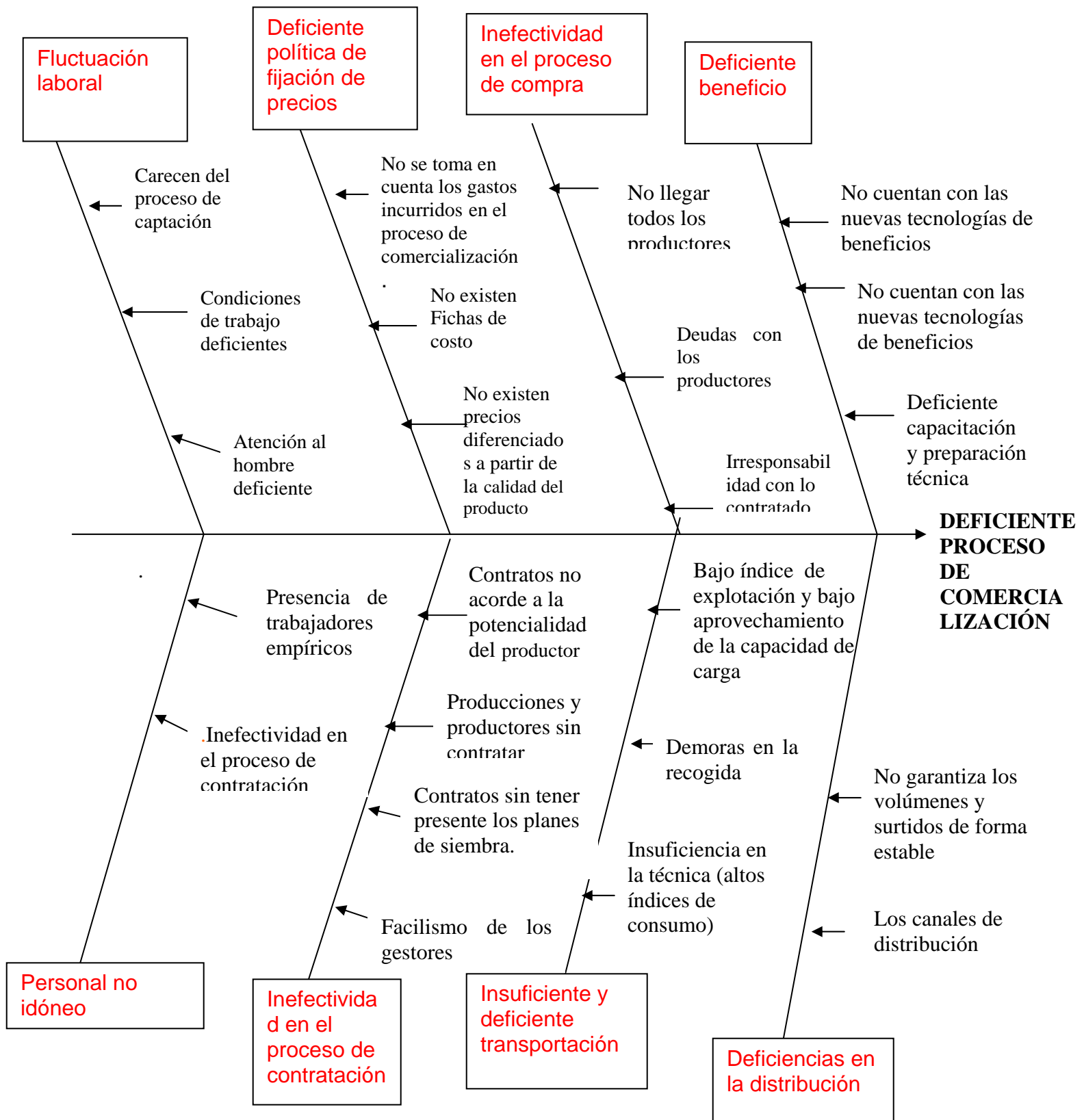
**Cuadro No.1**

<b>Causas</b>	<b>Subcausas</b>
1. Deficiencias e insuficiencias en el sistema de contratación.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollo de la contratación con poca profesionalidad e ineficiencias.</li><li>2. No presentan programa de capacitación.</li><li>3. Facilismo de los gestores.</li><li>4. Producciones y productores sin contratar</li><li>5. Contratos no acordes a la potencialidad del productor.</li><li>6. Contratos sin tener presente los planes de siembra.</li></ol>
2. Deficiencias en la distribución.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. No garantiza los volúmenes y surtidos de forma estable.</li><li>2. Los canales existentes no ayudan a conducir el sistema y proporciona insatisfacción tanto para el productor como para el</li></ol>

	cliente.
3. Deficiente aplicación de la política de precios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para la fijación de Precios por el CAP no se toma en cuenta los gastos incurridos en el proceso de comercialización.</li> <li>2. No existen precios diferenciados a partir de la calidad del producto ni para los productores ni para los clientes.</li> <li>3. No se elaboran fichas de costo.</li> </ol>
4. Inefectividad en el proceso de compra.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No llega a todos los productores.</li> <li>2. Irresponsabilidad con los productos no contratados.</li> <li>3. No siempre se garantizan los envases.</li> <li>4. No estimula la compra por categoría</li> <li>5. Carencia de sentido de pertenencia.</li> <li>6. Deudas con los productores.</li> <li>7. Deficiente nivel de aseguramientos en la cosecha.</li> </ol>
5. Insuficiente y deficiente transportación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demoras en la recogida.</li> <li>2. Bajo índice de explotación y bajo aprovechamiento de la capacidad de carga.</li> <li>3. Insuficiencia en la técnica (altos índices de consumo)</li> <li>4. Problemas de combustible</li> </ol>
6. Deficiente almacenamiento beneficio y selección.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de tecnología para el almacenamiento.</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. No cuentan con las nuevas tecnologías de beneficios.</li> <li>3. Deficiente capacitación y preparación técnica del personal.</li> </ul>
7. No todo el personal es idóneo para la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiente selección del personal.</li> <li>2. Presencia de trabajadores empíricos.</li> </ul>
8. Fluctuación laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Carecen del proceso de captación</li> <li>2. Condiciones de trabajo deficientes</li> <li>3. Atención al hombre deficiente.</li> </ul>

## Causas y Subcausas de la ineficiencia del sistema de comercialización.



**Fig. 5 Diagrama Ishkawa** (del Sistema de Comercialización de Productos Agrícolas en el Municipio de Consolación del Sur)

Fuente: Elaborado por el autor a partir del trabajo en grupo con los implicados

Expertos Causas	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	E <sub>9</sub>	E <sub>j</sub>
1- Fluctuación laboral.	1	1	1	1	1	2	1	1	1	10
2- No todo el personal es idóneo para la actividad.	2	2	2	2	3	1	2	2	3	19
3- Deficiente beneficio.	6	3	3	3	2	3	3	3	2	28
4- Inefectividad en el proceso de compra.	5	5	7	7	5	5	5	5	8	52
5- Deficiente aplicación de la política de precios.	4	7	6	8	6	6	6	6	6	55
6- Insuficiente y deficiente transportación	3	4	4	4	4	4	4	4	7	38
7- Deficiencias e insuficiencias en el sistema de contratación.	8	8	8	5	8	8	8	8	4	65
8- Deficiencias en la distribución	7	6	5	6	7	7	7	7	5	57

**TablaNo4: Elaboración propia.**

La expresión para el cálculo de C es como sigue:

$$C = (1 - V_n / V_t) \cdot 100 \quad \text{Donde:}$$

C: Concordancia expresada en porcentaje.

V<sub>n</sub>: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.



$V_t$ : Cantidad total de expertos.

$$C=(1-V_n/V_t).100$$

Causa 1	$C=(1-1/9).100$	89
Causa 2	$C=(1-3/9).100$	67
Causa 3	$C=(1-3/9).100$	67
Causa 4	$C=(1-3/9).100$	67
Causa 5	$C=(1-3/9).100$	67
Causa 6	$C=(1-2/9).100$	78
Causa 7	$C=(1-2/9).100$	78
Causa 8	$C=(1-4/9).100$	56

**De esa valoración de causas se concluye el diagrama Ishikawa ponderado, de gran ayuda como diagnóstico al indicar el orden de importancia de las causales. Algo importante a señalar sobre esa aplicación, es que implica la participación de la gestión; deviene en si una técnica participativa para la búsqueda de soluciones. También como técnica de grupo puede utilizarse este diagrama para penetrar en la gestión del subsistema de Recursos Humanos en cuanto al conocimiento de probables causas que provocan el efecto negativo de su funcionamiento, develando que la metodología empleada sobre el sistema de comercialización vigente, es inadecuada ya que origina elevados niveles de ineficiencia e ineficacia en la gestión del sistema de comercialización.**

**En consecuencia con la implementación del sistema de comercialización propuesto se mejorara la gestión del proceso en**

**el municipio de Consolación del Sur perteneciente a la Provincia de Pinar del Río.**

### 3.2- Validación de la Propuesta del Sistema de Comercialización para los productos Agrícolas, Caso de Estudio “Municipio de Consolación del Sur perteneciente a la Provincia de Pinar del Río”.

Con el objetivo de demostrar que la propuesta sobre el sistema de comercialización para los productos agrícolas, que se propone en el Capítulo II de este trabajo es aplicable y que resuelve el problema existente en el sistema de comercialización, es que en este epígrafe se realiza su validación en una de las entidades pertenecientes a la Empresa Provincial de Acopio de la Delegación Territorial del MINAG de la provincia de Pinar del Río, en este caso la perteneciente al municipio Consolación del Sur.

Como se planteó anteriormente, que esta entidad fue escogida por ser considerada un área clave, ya que pertenece a uno de los municipios de mayor de producción de productos agrícolas en la provincia y además por ser uno de los municipios que más productos aporta a la capital de la provincia y del país.

#### **APLICACIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO EN EL MUNICIPIO DE CONSOLACIÓN DEL SUR.**

##### I. Subsistema de Contratación.

**En este subsistema desaparece el gestor y en su lugar un representante (comprador-vendedor) de la Junta Administrativa de la Cooperativa es quien realiza el contrato y compra los productos a cada uno de los productores de la entidad.**

**La contratación se lleva a cabo a partir de las potencialidades reales de cada productor para lo cual tienen presente la extensión de terreno, calidad del mismo, recursos y fuerza de trabajo con**

**que cuenta el productor y la formaliza la dirección de la CCS con sus productores, teniendo presente en primer lugar que es una CCS fortalecida y así esta establecido y en segundo lugar por la relación que existe CCSF – productores.**

**Posteriormente formaliza el contrato con la Unidad de Acopio como organismo rector de todo el proceso de comercialización.**

## **II. Subsistema de Precios.**

**Este subsistema hoy se encuentra fuera del sistema de comercialización por cuanto ninguno de los entes que participan en la comercialización tienen acceso a la fijación de los precios ya que como se ha expresado en los capítulo I y II es el CAP el facultado para ello, además de fijar un precio único para el mes en cuestión, sin existir posibilidad de variar los mismos, aun cuando existan cambios respecto a la oferta y la demanda por lo que proponemos que este subsistema se incluya en el sistema y en su fijación participen los diferentes entes del subsistemas como son los productores, la ANAP, Acopio, el CAM, siendo este el que fije el precio de estos productos para el municipio oído el parecer de los demás antes mencionados y sobre todo en base a la ficha de costo de cada uno de los productos.**

**Como ejemplo de ello hemos podido constatar en asambleas de las cooperativas donde hoy se valida el sistema de comercialización para los productos agrícolas que se propone, que se ha discutido este aspecto y se ha mostrado la ficha de costo de algunos productos como**

son: el Tomate, Pepino y el Boniato, donde en el caso del tomate que se vendió a la industria, el precio que se fijó no cubría los gastos incurridos en el proceso de producción. En el caso de los dos últimos, (el Pepino y el Boniato), el precio de venta reflejó que el margen de ganancia fijado a él estaba muy alto en comparación con los costos incurridos en el proceso de producción.

También es importante tener en cuenta la necesidad de que los productores conozcan los precios a que van a ser vendidos sus productos desde la propia contratación en aras de que estos puedan planificar sus gastos y le quede el margen de ganancia requerido.

Finalmente podemos referir que si se aplica el precio en correspondencia con los porcentos de calidad requerida, donde los mismos sea un porciento por debajo del precio máximo al de cada categoría para cada producto, permitiría que existan productos a precios asequibles para todos los consumidores logrando entonces no solo que estos estén en aras de satisfacer las necesidades sino también en función de la demanda existente con el fin de tener satisfechos a todos los consumidores.

### III. Subsistema de Compra.

La compra de los productos agrícolas, la realiza la propia CCSF a sus productores los que obtienen una factura por su venta y con ello puede dirigirse a la oficina de economía a cobrar su producto) la CCSF cuenta con un crédito bancario para estas operaciones de comercialización y la CCSF se encarga con su personal

**desimano para la actividad comercial del beneficiario sin requerir de almacenamiento por la rapidez con que distribuye los mismos distribuye los mismos con su propio transporte.**

#### **IV. Subsistema de Transporte.**

Permite disminuir los gastos de transportación en función de la disminución de los canales de distribución. Además aumenta el control sobre la cosecha, se coordina mejor el mecanismo de entrega, reduciendo los gastos por concepto de falsos recorridos, y la distribución se hace en correspondencia con las existencias de productos que tenga cada productor evitando desplazamientos de transporte de manera innecesaria.

#### **V. Subsistema de Distribución.**

**El canal de distribución que utiliza es más apropiado que los vigentes ya que el canal se hace más directo con sus clientes fundamentalmente a los Mercados Agropecuarios Estatales de la capital provincial y puntos de venta del municipio, logrando una entrega de productos en menor tiempo, frescos y con mayor calidad, alcanzando una mayor satisfacción de sus clientes, que es en esencia uno de sus objetivos.**

**Por este concepto se ahorra gastos de transportación, de almacenaje, del propio beneficio, existen menos merma que aunque no se presenta la cuantía al venderse los productos frescos existe menos tiempo para su descomposición.**

Una vez explicada la propuesta podemos subrayar que los objetivos que la misma pretende de forma general se encuentran estrechamente vinculados a:

- ❖ Estimular y respaldar el aumento de los niveles productivos del territorio.
- ❖ Diversificar y aumentar la oferta de productos agrícolas que se comercializan por las entidades de la agricultura.
- ❖ Elevar los niveles de calidad.
- ❖ Posibilitar el crecimiento de las ventas totales.
- ❖ Lograr un aumento en la eficiencia y la eficacia del sistema de comercialización.

Las ventajas generales de esta propuesta serán las siguientes:

1. Se identifican las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores: el sistema puede evaluar el comportamiento de los clientes y su respuesta negativa o positiva ante cada producto.
2. Permite cuantificar la demanda real por productos: el análisis estadístico de la demanda proporciona elementos valorativos para la compra.
3. Reduce el tiempo entre la cosecha y la venta: los productos una vez cosechados pueden ir directamente a los consumidores.
4. Facilita mejorar el servicio a los clientes: el sistema prevé, mejorar las condiciones físicas de los puntos de venta así como de la transportación e infraestructura comercial que permita ofrecer un servicio más especializado.

5. Proporciona mayor información para definir las estrategias comerciales a seguir: las bases de datos tomadas permiten orientar las estrategias hacia cada cliente en función de maximizar los beneficios.
6. Aumenta el nivel de chequeo y asesoramiento a las producciones: las acciones de los gestores no solo se limita a la contratación y la compra, sino también al control de las áreas sembradas en función del aumento de los rendimientos.
7. Ofrece al productor información para definir su estrategia de siembra y venta: se adecua la estrategia de siembra a las posibilidades reales de venta de los productos, lo cual reduce el riesgo de pérdidas.
8. Favorece el aumento de la calidad: con el sistema se facilita un mejor control sobre los productos desde el campo hasta los MAE y Puntos de Venta haciendo énfasis en la correcta manipulación y el beneficio.
9. Reduce la brecha para la acción de elementos intermediarios facilitándose al productor información actualizada y ayuda en el chequeo de las producciones así como una garantía de venta para estas de manera estimulativa, disminuye la actividad de los intermediarios y así el riesgo que ello implica para el productor.
10. El tiempo entre cosecha y la venta se reduce.
11. Posibilita una mejor relación entre la calidad del producto y su precio.
12. Facilita el incremento de la oferta.



13. Disminuye la probabilidad de pérdidas por exceso y deficiente manipulación.

**La propuesta se validó en las empresas del municipio de Consolación del Sur para ello se tomo como muestra las CCSF, José Hernández León, 26 de Julio y la CPA Águedo Morales en las que se demostró la viabilidad de la misma.**

**A continuación se plasman los resultados de una de ellas a modo de ilustración.**

**En el caso de la CCSF José Hernández León se obtuvo por concepto de comercialización \$190 868.00, con un gasto de \$66 600.00, donde incide acentuadamente la transportación que al precisarse otros gastos se pudo determinar que la mayor parte corresponde a gastos de transporte, aunque en este proceso no tiene abierta una partida para los gastos que se origina por este concepto argumentando que el transporte solo en el proceso de comercialización solo arroja gastos, lo que a nuestro modo de ver no es absoluto por cuanto la Unidad de Acopio es responsable de pagarle el alquiler por la transportación), además de esto está determinado en que al regreso lo hacen vacío y desaprovechan la capacidad de carga.**

### **3.3- Efecto Económico, Social y Ambiental del Sistema Propuesto.**

#### **Efecto Económico**

Con esta propuesta se considera que existe un beneficio económico por cuanto el Estado se ahorra (Unidad de Acopio) por concepto de transportación en el orden de los 160 mil pesos anuales, un ahorro de salario a los empleados de transporte de más de 63 mil pesos y por el uso de gestores en la actividad comercial, por más de 99 mil pesos.

#### **Efecto Social**

**Se logra más de un 90 % de las entregas de productos en menor tiempo, por lo que llegan al cliente más frescos lo que se reinvierte en un producto de más calidad. Además de lograr mayor estabilidad de productos en los mercados, alcanzando de esta forma un incremento de la satisfacción de los clientes y de los propios productores que se sienten más motivados por la forma de pago al resultar más ágil y con buenos precios para sus productos, por ejemplo, en la CCSF José Hernández León, una de las que hoy practica este sistema de comercialización, los productores ingresaban al año por concepto de venta un promedio de \$5000 y hoy promedian \$28 750 por productor, esto eleva su nivel de vida y para el cliente resulta estimulante al existir una mejor relación producto – calidad – precio.**

## Efecto Ambiental

**Al mantenerse las plantaciones con mejores condiciones fitotécnicas y la aplicación de productos biológicos se enferman menos y existe menos presencia de plagas, por lo que se requieren de menos aplicaciones de pesticidas, producirse menos degradación de los productos agrícolas por concepto de manipulación en el proceso de comercialización, se presentan menos pudriciones, menos mermas además de aprovecharse los residuos de cosecha en la producción de humus de lombriz, permite mantener las condiciones ambientales más favorables.**

Toda esta propuesta para el sistema de comercialización se ha hecho con un principal objetivo, este va a ser, aumentar el nivel de satisfacción de necesidades alimentarias de un grupo importante de la población, lo cual supone un incremento de la oferta de productos agrícolas. Es en este punto específicamente donde el sistema de comercialización agrícola define el éxito tomando en consideración que este constituye el punto de incisión por donde comienza y termina el mecanismo.

## CONCLUSIONES.

- ✓ Desde el triunfo de la revolución hasta nuestros días la temática de comercialización de productos agrícolas ha sido de marcado interés de la máxima dirección del país en aras de elevar la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de la población y como abastecedor del turismo.
- ✓ El proceso de comercialización en Cuba ha evolucionado históricamente reflejando cambios que se han producido en la política económica del país, originándose modificaciones esenciales a partir de la década de los 90 con la creación de los mercados agropecuarios y otros cambios estructurales.
- ✓ Resulta imprescindible un sistema de comercialización ágil eficiente que permita estimular la producción y disminuir los precios al consumidor.
- ✓ A pesar de los cambios realizados en el sistema de precios de los productos agrícolas aun se aprecia cierta inconformidad y malestar en la población al mantenerse altos, motivados por factores objetivos y subjetivos por lo que hay que rescatar su papel regulador y motivador en la economía.
- ✓ La contratación de la producción continúa siendo un aspecto deficiente en el proceso de comercialización, caracterizándose por la falta de objetividad y el insuficiente accionar del personal encargado de cumplimentar esta tarea.
- ✓ Los canales de distribución continúan permeados de deficiencias, entre las que se destaca la presencia negativa de los intermediarios, entre otros factores, lo que redundará en pérdida de una parte considerable de la producción.

- ✓ El sistema de comercialización vigente, demostró que se acentúa la urgencia de un cambio con el fin de satisfacer aun más las necesidades de la población, que facilite estimular la producción en función del decrecimiento de los precios con canales de distribución más eficaces.
  
- ✓ El Sistema de Comercialización propuesto basado en el perfeccionamiento en los subsistemas de contratación, precio, compra y distribución demostró su viabilidad, a partir de las mejoras en la gestión del proceso en el municipio de Consolación del Sur, de la elevación de los niveles de eficiencia y eficacia, así como un efecto positivo desde el punto de vista social y ambiental.

## **RECOMENDACIONES.**

1. Establecer un programa de capacitación para el personal que interviene en el proceso de comercialización desde la base productiva, para evidenciar la necesidad de perfeccionamiento del sistema.
2. Generalizar el sistema propuesto, para lo que se tendrán en cuenta todos los elementos que lo integran, haciendo énfasis en el estudio y reordenamiento de las fichas de costos para los productos agrícolas, lo que redundará en la adecuación del sistema de precios vigente.
3. Garantizar la aplicación del sistema propuesto y socializarlo a todos los niveles correspondientes, desde las entidades productivas hasta la Delegación Territorial de la Agricultura, ANAP, Empresa Acopio, CAM y CAP en aras de elevar los niveles de eficiencia y eficacia y la satisfacción de las necesidades de la población.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Castro. F., Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba Castro.
2. Lage C. Asamblea Nacional del Poder Popular. El programa alimentario. Acopio y comercialización. Editorial José Martí, 1991. p.21.
3. Lugo O., Noveno Congreso (ANAP).
4. Tamayo, Jorge. Geografía Económica y Política. Tomo I. 1964, p.211
5. Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.
6. Manual de Consulta e Instrucción para Extensionistas. Comercialización de Productos Hortícola. Cáp. 03 Htm: //WWW
7. HTM. <http://www.gestion.com.pe/archivo/deldia/5ECON>.
8. Cestau Liz, D. Venta Directa: Un Sistema de Comercialización cada día con más vigencia. 2003, Htm: //WWW.
9. Boletín de AGS, No. 139, Cormac Cullinan. El derecho y los mercados. El mejoramiento del ambiente legal para la comercialización agrícola”
10. Timmer. P. C. 2 Agricultura Marketing Policies and Develoment “en ELZD, 1990, p, 5.
11. Cosude. Micro y Pequeña Empresa. Comercialización.Htm//WWW
12. Comercialización. htm: //WWW
13. Costos y Márgenes de Comercialización. [http://WWW. FAO. Org/docrep/U8770S02](http://WWW.FAO.Org/docrep/U8770S02). Htm
14. Puentes Nápoles, José. Caminos para una Eficiente Comercialización de Productos Agrícolas. 2003, p.7
15. Protocolo voluntario de conducta comercial para la exportación de productos agropecuarios y forestales h. mba - [amerikambiental@hotmail.com](mailto:amerikambiental@hotmail.com) p.3.
16. Rodríguez, J. Cuba Socialista. Aspectos económicos del proceso de rectificación. Editada por el CCPCC. 1990, p.86-88.

17. Nova González. A, " La Reactivación Económica del Sector Agropecuario Cubano", Economía y Desarrollo, N° 1, 1995, p.85.
18. Asamblea Nacional del Poder Popular. El programa alimentario. Acopio y comercialización. Editorial José Martí, 1991. p.21.
19. Cosano Alen, R. Intermediarios Agrícolas y alza de los Precios. htm. 2004, p.1
20. Zumaquero Posada, O. Economía de la Agricultura Socialista. 1983
21. Lage Dávila, C. Inauguración de la II Feria Internacional de la Habana 1994, p. 6,13.
22. Lineamientos para los Subprogramas de la Agricultura Urbana para el año 2003 y Sistema Evaluativo. 2002. p.5.
23. Documento, Centro de Estudio de la Economía Cubana, (CEEC), La Habana, 2000.
24. Hidalgo V, "Reformas del Estado y Equidad: Experiencia cubana de los noventas. Economía y Desarrollo, N° 1, 1998. La Habana, Cuba..
25. Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.
26. Marx. C, 1973. (25) "El Capital" Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, Cuba, 1975.
27. Costos de la comercialización agrícola y de los márgenes o beneficios
28. Granma Internacional Digital Cuba <http://www.granma.cu/>  
<http://www.granmai.cubasi.> 1996-2004.



## Bibliografías

1. ABBOT JC. 1986. Mejora del mercadeo en el mundo en desarrollo. Colección FAO: Desarrollo Económico y Social N° 37. Un Resumen de las Experiencias del Grupo de Mercadeo del Servicio de Mercadeo y Crédito de la FAO en los últimos 20 años.
2. Alonso Garea J M, La Comercialización de la Producción Agropecuaria. 1964.
3. Asamblea Nacional del Poder Popular. El programa Alimentario. Acopio y Comercialización. Editorial José Martí, 1991.
4. Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.
5. Castro F. Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Granma, La Habana, Cuba, 1975.
6. Castro F, Discurso en Tres Congresos. Editora Política, 1987.
7. Cepes. Programa de Comunicación e Información. 2001. INTERNET \ 20011003.Htm/WWW.
8. Cestau Daniel **Venta directa: un sistema de comercialización cada día más vigente** Liz, 2003.
9. Comercialización. Gestión. Com. Pe/archivo/del día 5. ECON. Htm/WWW.
10. Comercialización. Cosude quito@sdc.net / Micro y Pequeña Empresa. Htm/WWW.
11. Comercialización de Productos Hortícola - Manual de Consulta e Instrucción para Extensionistas – Cáp. 03 Trabajos Preparatorios Básicos- cont. Htm/WWW.
12. Comercialización Urbana de Alimentos - FAO of UN. Htm/WWW.

13. Cosano Alen R, Intermediarios Agrícolas y Alza de los Precios. Htm./WWW 2004.
14. Cosude. Micro y Pequeña Empresa. Comercialización.Htm//WWW
15. Costos ABC y ABM Htm//WWW.
16. Costos de la Comercialización Agrícola y de los Márgenes o Beneficios. Htm//WWW.
  
17. Cullinan C. El Derecho y los Mercados. El mejoramiento del Ambiente Legal para la Comercialización Agrícola. Boletín de AGS, Htm//WWW.
18. Granma Internacional Digital Cuba. Granma. Cu /Htm/WWW.
19. Costos de Manipulación<sup>3</sup>. Htm/WWW.
20. Comercialización. htm: //WWW.
21. Costos y Márgenes de Comercialización. FAO. Org/docrep/U8770S02. Htm /WWW.
22. Del Llano Marante E, La Primera Ley de Reforma Agraria: Rasgos y Características. Cuba Socialista. 1989.
23. Directorio de Comercialización Campesina. Htm/WWW.
24. Documentos. "El Sector Agropecuario" en 1999 Centro de Estudio de la Economía Cubana (CEEC), la Habana 2000 El Derecho y los Mercados. FAO of UN Htm/ WWW.
25. Hidalgo V, Reformas del Estado y Equidad: Experiencia cubana de los noventas. Economía y Desarrollo, N° 1, 1998. La Habana, Cuba.
26. Infraestructura de mercadeo -FAO of UN.Htm /WWW.
27. La Comercialización de Productos Hortícolas - Manual de Consulta e Instrucción para Extensionistas - Cap03 Trabajos Preparatorios Básicos-cont. Htm /WWW.
28. La Agricultura Requiere Seguridad. Noticias en el Universal\_ com – Htm /WWW.

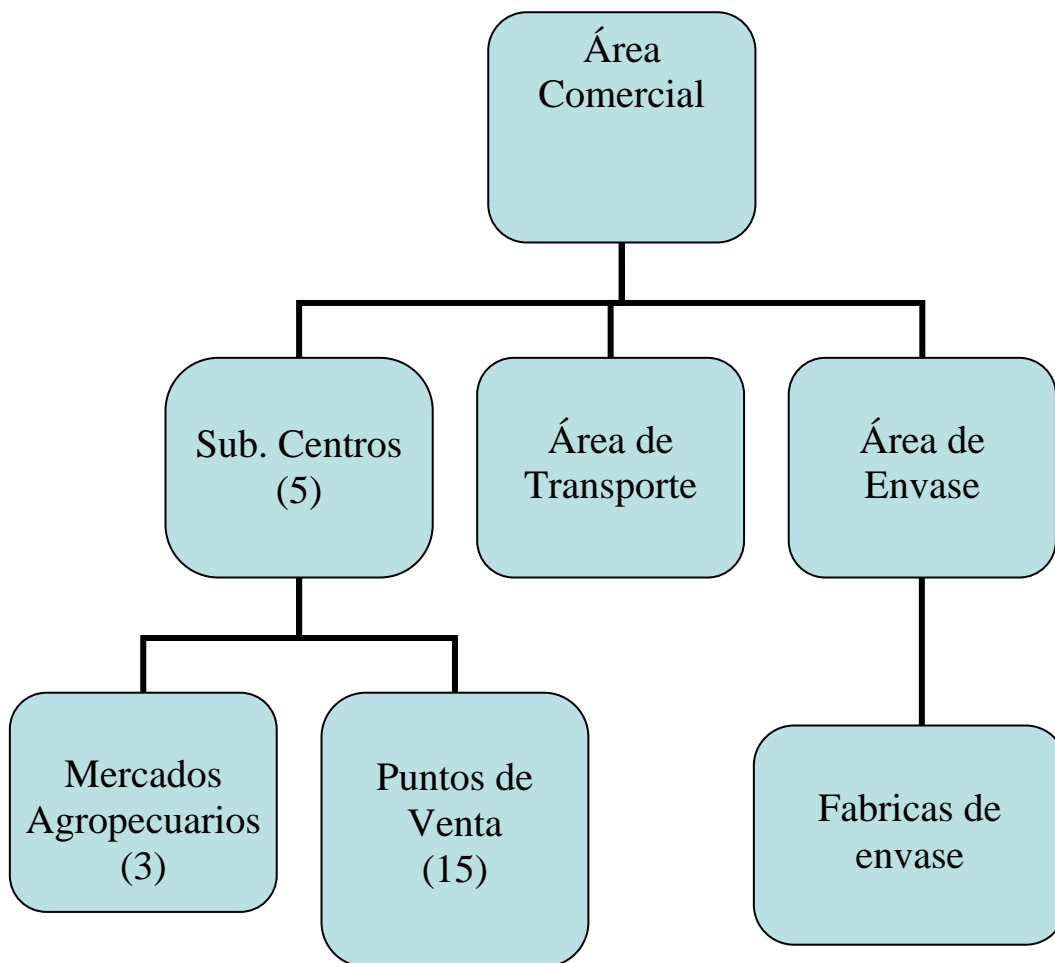
29. Lage Dávila C. Asamblea Nacional del Poder Popular. El Programa Alimentario. Acopio y Comercialización. Editorial José Martí, 1991.
30. Lage Dávila C, Discurso del Seminario sobre los Mercados de Industriales. La Habana.
31. Lage Dávila C. Discurso en la inauguración de la XII Feria Lineamientos económicos y sociales para el quinquenio (1986 – 1990).
32. Lage Dávila C. Inauguración de la II Feria Internacional de la Habana 1994.
  
33. Lage Dávila C. Conclusiones Reunión de Balance del año 2000. Ministerio de la Agricultura, 2001.
34. Lineamientos para los Subprogramas de la Agricultura Urbana para el año 2003 y Sistema Evaluativo. 2002.
35. Listado de Precio, Unidad de Acopio Municipal, 2001.
36. Listado de Precio, Unidad de Acopio Municipal, 2002.
37. Listado de Precio, Unidad de Acopio Municipal, 2003.
38. Lugo Fonte O. La ANAP: Sus Principales Tarea. Cuba Socialista. 1989.
39. Informe Anual, Empresa de Cultivos Varios Consolación del Sur, 2001.
40. Informe Anual, Empresa de Cultivos Varios Consolación del Sur, 2002.
41. Informe Anual, Empresa de Cultivos Varios Consolación del Sur, 2003.
42. Informe Anual, Unidad de acopio Municipal Consolación del Sur, 2001.
43. Informe Anual, Unidad de acopio Municipal Consolación del Sur, 2002.
44. Informe Anual, Unidad de acopio Municipal Consolación del Sur, 2003.
45. Informe Anual, Granja Urbana, Consolación del Sur, 2001.
46. Informe Anual, Granja Urbana, Consolación del Sur, 2002.
47. Informe Anual, Granja Urbana, Consolación del Sur, 2003.
48. Manual de Consulta e Instrucción para Extensionistas - Cap01 Estudios de casos de Comercialización Eficaz de Productos Hortícolas.Htm/WWW

49. Manual de Consulta e Instrucción para Extensionistas. Comercialización de Productos Hortícola. Cáp. 03 Htm: //WWW.
50. Marx C, "El Capital" Tomo III, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba, 1973.
51. Lineamientos para los Sub Programas de la Agricultura Urbana para el año 2001 y Sistema Evaluativo, Ministerio de la Agricultura, La Habana, 2000.
52. Lineamientos para los Sub. Programas de la Agricultura Urbana para el año 2003 y Sistema Evaluativo. Ministerio de la Agricultura. La Habana, 2002.
53. Nova González. A," La Reactivación Económica del Sector Agropecuario Cubano", Economía y Desarrollo, Nº 1, 1995.
54. Política de Mercadeo.Htm/WWW.
55. Política de Mercadeo2. FAO. Htm/WWW.
56. Producción y comercialización. Htm/WWW.
57. Puentes Nápoles J, Caminos para una Eficiente Comercialización de Productos Agrícolas. 2003..
58. Ramírez Hernández E, Protocolo Voluntario de Conducta Comercial para la Exportación de Productos Agropecuarios y Forestales, Htm/WWW.
59. Regalado A, Las Luchas Campesinas en Cuba. La Habana, 1979.
60. Reorganización de Sistema de Acopio y la Comercialización Agropecuaria. C. Habana, 2002.
61. Resolución Conjunta 01/1998. Ministerio de la agricultura, Ministerio de Comercio.
62. Resolución Conjunta 01/2002. Ministerio de la agricultura, Ministerio de Comercio. Ministerio de la agricultura, Ministerio de Comercio. Resolución Conjunta 01/2004.
63. Resolución y Lineamientos para la Contratación de los Productos Agropecuarios y Forestales. Bases de Contratación y Programa de Trabajo. C. Habana, 2003.
64. Rivera A, O Labrador, Alfonso J, Alfonso P, Cooperativismo y Administración. Un Reto en el Nuevo Milenio, 2004Rodríguez J, Cuba

- Socialista. Aspectos Económicos del Proceso de Rectificación. Editada por el CCPCC. 1990.
65. Seminario nacional, Ministerio de la Agricultura, Ministerio de Comercio. Resolución Conjunta 01/2000, 1994.
  66. Servicios de Información de mercados. Htm/WWW.
  67. Sistema de Redes de distribución. Htm/WWW.
  68. Timmer P C. 2 Agricultura Marketing Policies and Develoment en ELZD, 1990, p, 5.
  69. Trinchet Viera O. La Cooperativización de la Tierra en el Agro Cubano, Editora Política, La Habana, 1984.
  70. Versión de las Palabras del General de Ejercito Raúl Castro Ruz en Hortificar con motivo del X Aniversario se los Organopónicos. 1997.
  71. Zamora F, Tratado de Teoría Económica. La Habana, 1972.
  72. Zumaquero Posada O, Economía de la Agricultura Socialista. 1983.

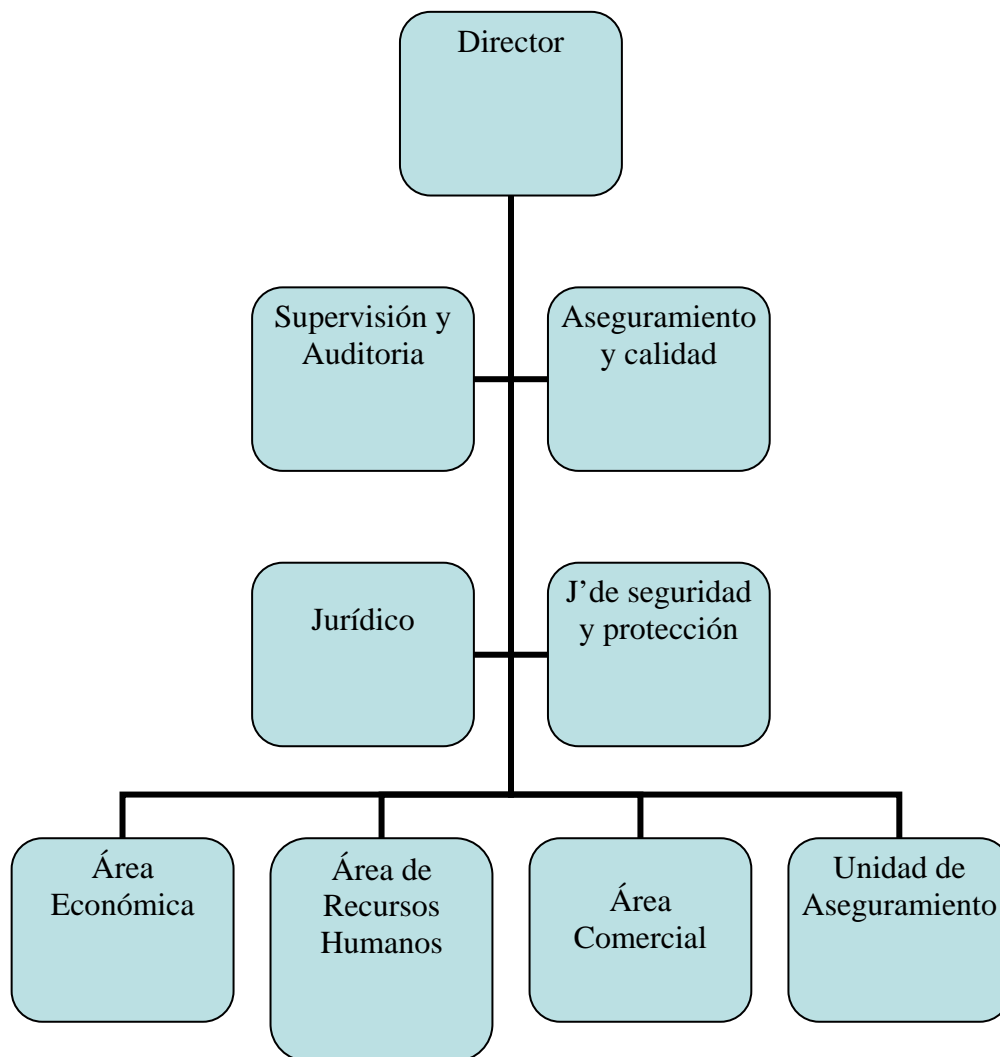
ANEXOS

ANEXO 1: GRAFICO 1  
ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD COMERCIAL.



## ANEXO 2: Grafico N° 2

### CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA UNIDAD MUNICIPAL DE ACPIOY DEMÁS FUNCIONARIOS.



### Anexo 3: Tabla N° 1

#### Calificación Técnica de los trabajadores de la Unidad Municipal de Acopio

Calificación Técnica	Totales
Ing. Agrónomos	3
Ing. Eléctrico	1
Ing. Químico	1
Lic. economía	1
Téc. Medio agronomía	16
Téc. Medio economía	14



#### Anexo 4: Tabla N° 2

**Los Recursos Técnicos** con que cuenta la Unidad Municipal de Acopio para el desarrollo de la actividad son los siguientes;

<b>Recursos Técnicos</b>	<b>Cantidad</b>
camiones	9
tractores	2
carretas	2
motos	2
jeep	1
computadora	1
Pesas	42 (32 de platos y 10 de plataformas)
caballos	1
Carros de caballo	Alquilados y varía la cantidad en dependencia de las necesidades.

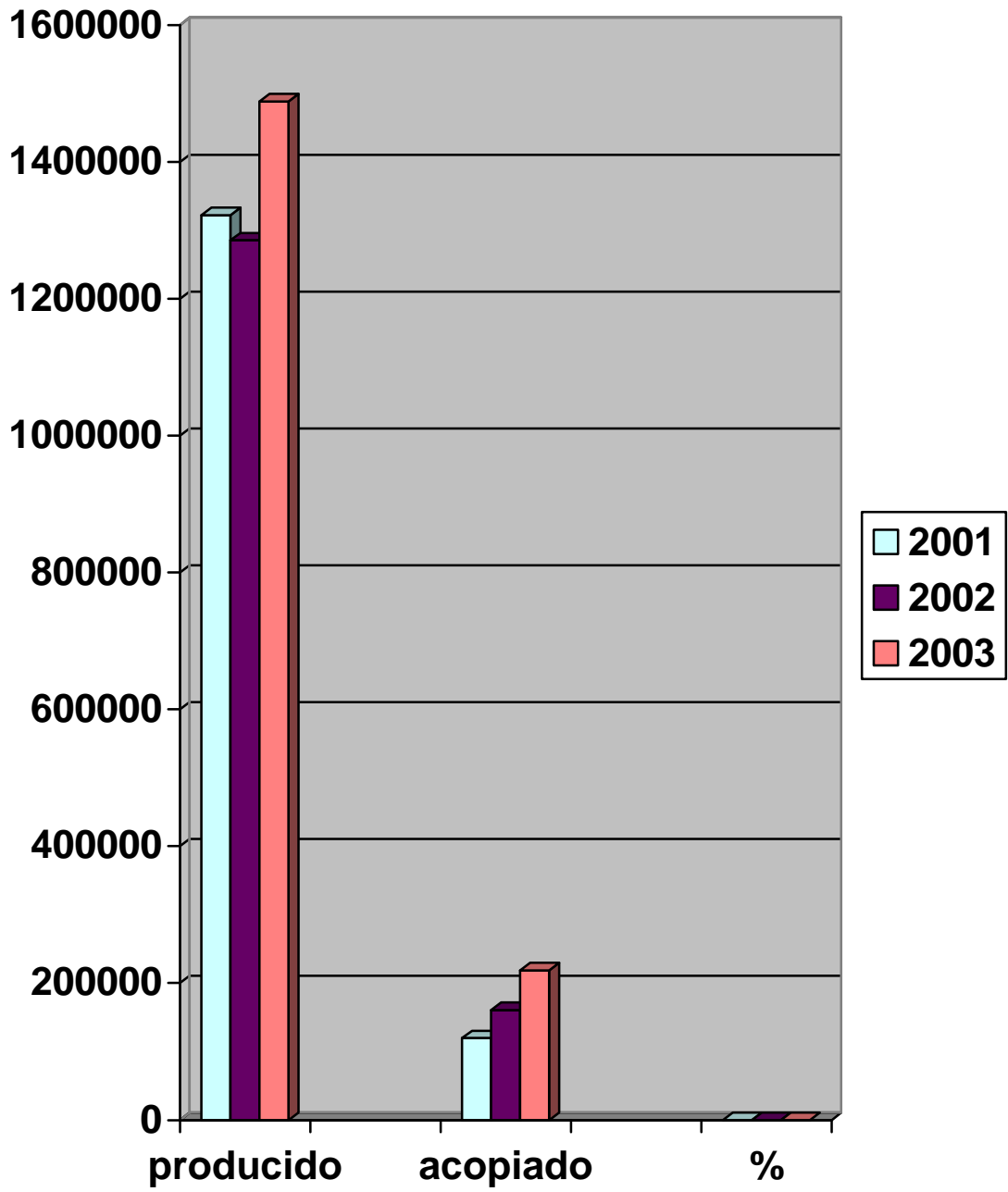
### Anexo 5. Tabla N° 3

Los productos que se comercializan por la unidad se clasifican en viandas, hortalizas, granos, frutales y cítricos los que alcanzaron los siguientes niveles por año:

<b>Años</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Productos</b>			
<b>Viandas</b>	58664	62380	82913
<b>Hortalizas</b>	32093	75484	73196
<b>Granos</b>	8319	17632	10749
<b>Cítricos</b>	7123	3095	
<b>Frutales</b>	4082	1212	9658
<b>Totales</b>	110281	159803	176518

NOTA: Los cítricos y frutales a partir del 2004 se unen para la Información estadística.

**ANEXO 6: Grafico 3**  
**RESULTADOS DE LAS PRODUCCIONES. (2002-2004)**



Anexo 7 Gráfico Nº 4

Se observa, el cumplimiento de los planes en el período 2002 -2004, los cuales se sobre cumplen con más de 20 mil quintales en el año 2002 y 2003; y más de 77 mil en el 2004, las que llegan a la población a través de los puntos de venta de la Granja Urbana (organopónicos y huertos),

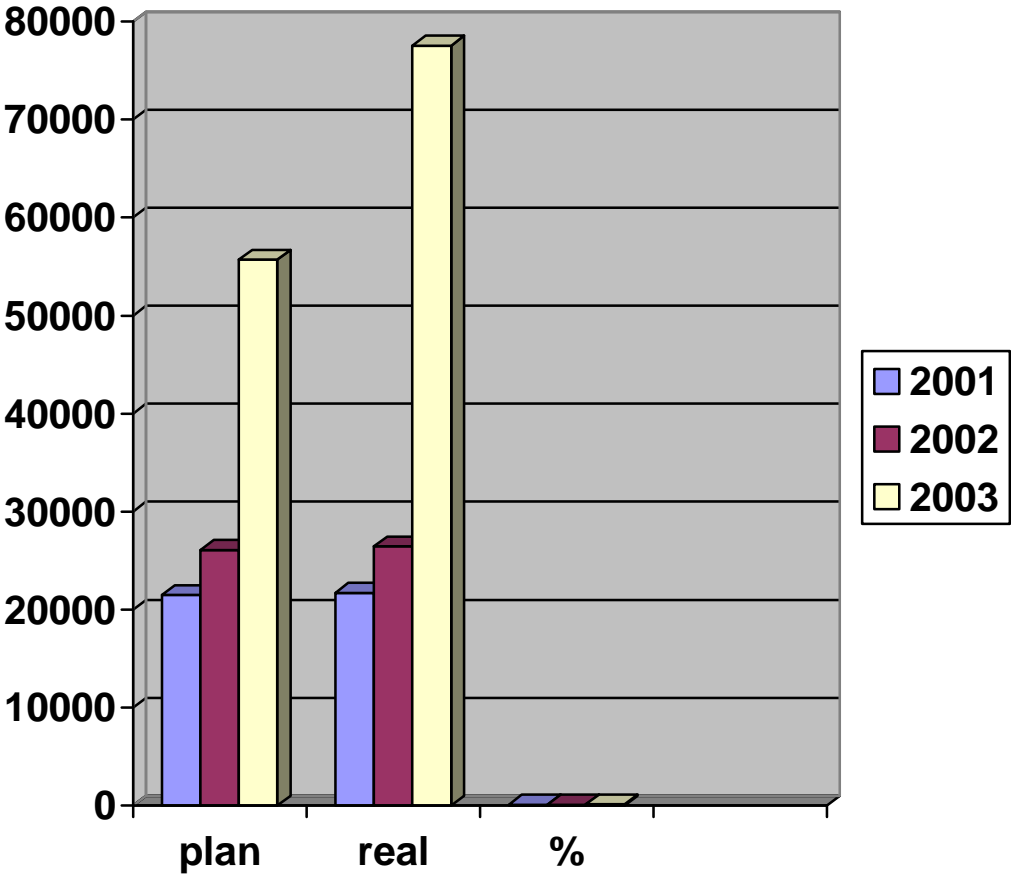


Grafico 2: Elaboración propia.

#### Anexo: 8 Tabla N° 4

Los productos que se comercializan por la unidad se clasifican en viandas, hortalizas, granos, frutales y cítricos los que alcanzaron los siguientes niveles por año:

<b>Años</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Productos</b>			
<b>Viandas</b>	58664	62380	82913
<b>Hortalizas</b>	32093	75484	73196
<b>Granos</b>	8319	17632	10749
<b>Cítricos</b>	7123	3095	
<b>Frutales</b>	4082	1212	9658
<b>Totales</b>	110281	159803	176518

NOTA: Los cítricos y frutales a partir del 2004 se unen para la Información estadística.

**Anexo 9: Tabla Nº 5**

**Comparación de los precios del período comprendido entre los años 2002 al 2004. Listado de precios para la compra de los principales productos agrícola**

No	Productos	UM	2002	2003	2004
			<b>Viandas</b>		
1.	Boniato	Qqs	40.00	40.00	40.00
2.	Papa	"	13.22	13.22	13.22
3.	Yuca	"	25.00	25.00	25.00
4.	Malanga	"	170.00	180.00	180.00
5.	Plátano Burro	"	30.00	30.00	30.00
6.	Plátano Fruta	"	50.00	55.00	55.00
<b>Hortalizas</b>					
7.	Tomata ensalada	"	35.00	50.00	60.00
8.	Pimiento	"	45.00	50.00	45.00
9.	Col	"	30.00	30.00	35.00
10.	Habichuela	"	150.00	160.00	150.00
11.	Pepino	"	35.00	30.00	35.00
12.	Calabaza	"	30.00	30.00	30.00
13.	Ajo	"	1400.00	1500.00	1200.00
14.	Cebolla	"	400.00	370.00	380.00
15.	Melón	"	30.00	30.00	30.00
16.	Ají cachucha	"	210.00	200.00	180.00
17.	Berenjena	"	20.00	20.00	20.00
18.	Lechuga	"	150.00	150.00	150.00
19.	Rábano	"	70.00	75.00	75.00
<b>Granos</b>					
20.	Arroz	"	290.00	260.00	210.00
21.	Frijol	"	420.00	390.00	400.00
22.	Maíz	U	0.35	0.30	0.40
<b>Cítricos</b>					
23.	Naranja dulce	Qqs	25.00	25.00	25.00
24.	Toronja	"	8.40	8.40	8.40
25.	Limón	"	25.00	25.00	25.00
26.	Mandarina	"	35.00	35.00	35.00
<b>Frutas</b>					
27.	Piña	"	100.00	80.00	80.00
28.	Mango de clase	"	30.00	30.00	30.00
29.	Mango criollo	"	16.00	16.00	16.00
30.	Fruta bomba	"	60.00	45.00	50.00
31.	Coco de agua	U	0.20	0.15	0.15
32.	Coco seco	"	0.25	0.40	0.35