

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES

**Determinación de la cadena productiva de plátano y banano**

*Determination of the Productive Chain of Plantain and Banana*

*Ing. Amalia Díaz Galvez<sup>1</sup>, Dra. C. Grizel M. Donésteves Sánchez<sup>2</sup>, MSc. Nilo J. Maza Estrada<sup>1</sup>*

1- Instituto de Investigaciones de Viandas Tropicales, Cuba. [bioestadistica@inivit.cu](mailto:bioestadistica@inivit.cu)

2- Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba. [grizel@uclv.edu.cu](mailto:grizel@uclv.edu.cu)

**Resumen:**

La nueva política económica en el sector agropecuario que se implementa en Cuba propone elevar la producción de alimentos y reducir importaciones aplicando un enfoque sistémico o de cadena productiva. La investigación es parte de un proyecto que desarrolla el Instituto de Investigaciones de Viandas Tropicales (INIVIT) para abordar el análisis de la cadena productiva de plátanos y bananos en el país. Para el desarrollo de la investigación, se realizó un análisis bibliográfico sobre la temática. Al mismo tiempo, para la evaluación y diagnóstico de las cadenas estudiadas, se tomó como referencia la metodología propuesta por el proyecto Agrocadenas. Las técnicas empleadas fueron: la entrevista, análisis de documentos, encuestas, tormenta de ideas y método de expertos, las cuales contribuyeron a arribar a las conclusiones, dando rigor científico a la investigación. Con la aplicación de la metodología, se logró un mejor entendimiento sobre las relaciones que existen entre los diversos componentes de la cadena, el contexto donde se desarrolla la cadena y la ausencia de un sistema integrado de planificación entre sus actores; se determinó, además que subsiste un predominio del enfoque tradicional de gestión, al que se le harán propuestas de mejoras al terminar la aplicación de la metodología. Como colofón, se plantea a partir del enfoque de cadena,

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



la mejora de la calidad de estos productos, maximizando su eficiencia en pos de mejores resultados y satisfacción de las necesidades de los consumidores.

**Palabras claves:**cadena productiva de plátanos y bananos,desarrollo local,desarrollo sostenible,suficiencia alimentaria

**Abstract:**

*The new economic policy in the agricultural sector that is implemented in Cuba proposes to increase food production and reduce imports through applying a systemic or productive chain approach. This research is part of a project developed by the Research Institute of Tropical Roots and Tuber Crops (INIVIT) to address the analysis of the productive chain of plantains and bananas in the country. A bibliographical analysis was carried out on this subject for the development of the research. The methodology proposed by the Agrocadenas project was taken as reference for the evaluation and diagnosis of the chains studied at the same time. The interview, document analysis, surveys, brainstorming and experts' method were the techniques used, which contributed to reach the conclusions, giving scientific rigor to the research. A better understanding was achieved on the relationships that exist among the various components of the chain, the context where the chain takes place and the absence of an integrated planning system among its actors with the application of the methodology; it was also determined that a predominance of the traditional management approach persists, which will receive proposals for improving after applying the methodology. To conclude, it is said that the quality of these products improved from the chain approach, maximizing their efficiency in searching better results and satisfaction of the consumers' needs.*

**Keywords:**productive chain of plantains and bananas,local development,sustainable development, alimentary sufficiency

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



## 1. Introducción

La producción de alimentos en Cuba es un tema neurálgico, a la vez polémico en cualquier escenario de debate nacional sobre seguridad alimentaria. De un lado, la baja productividad y rendimientos agrícolas, las elevadas pérdidas post-cosechas y el deficiente acceso de la población a los alimentos inciden directamente en los resultados de la producción agropecuaria. De otro lado, existen experiencias prácticas donde se reconoce que más producción agropecuaria no siempre se revierte en un mejor y mayor acceso al consumo ciudadanos. (Nova y Rodríguez, 2013)

En el lineamiento 185 del VI Congreso del PCC se refrenda la prioridad que Cuba le brinda al desarrollo de las cadenas productivas al expresar: *"Organizar la producción agropecuaria en aquellas actividades generadoras de ingresos externos o que sustituyan importaciones, aplicando un enfoque sistémico o de cadena productiva que comprenda no solo la producción primaria, sino todos los eslabones que se articulan en torno al complejo agroindustrial. En la organización de la producción del resto de las actividades, deberá predominar, sobre todo, un enfoque territorial, dirigido al autoabastecimiento a ese nivel, con énfasis en la ejecución del programa de la agricultura suburbana, que deberá extenderse a todo el país."* (PCC, 2011, p. 27)

Los proyectos de producción en cadena que se han desarrollado en el país, han dejado como experiencia que el sector agropecuario por sí solo no es suficiente para alcanzar la sostenibilidad alimentaria. Los actores e instituciones que intervienen en el ciclo de la sostenibilidad alimentaria o producción de alimentos son muchos, diversos e independientes. En la producción en cadenas es el territorio, el factor que permite la mayor integración, al superar el aislamiento de los diferentes eslabones que intervienen en estas. Es a escala territorial en donde los encadenamientos logran desarrollar capacidad de aprendizaje, innovación, difusión y asimilación de tecnologías (Mireles y Antúnez, 2014).

La gestión basada en el enfoque de cadena tiene como propósito diseñar estrategias de acción interinstitucionales que permitan intervenir de forma sistémica en cada uno de

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



sus eslabones sobre la base de un diagnóstico elaborado de forma participativa e inclusiva por los diversos actores implicados. En las condiciones actuales, las cadenas productivas y de valor constituyen para Cuba una filosofía de trabajo a través de las cuales se pretende lograr una integración horizontal entre entidades que se asocian con un mismo fin. Debido a la importancia que está adquiriendo para el desarrollo sostenible en las organizaciones, se hace necesario analizar la cadena de valor de aquellas empresas del sector agropecuario para el consumo masivo, y establecer estrategias que contribuyan a una mejor gestión empresarial y competitividad de las mismas para satisfacer la demanda de la población.

“En Cuba, los bananos y plátanos constituyen un producto de alta prioridad para la alimentación, motivado por los hábitos de consumo, diversidad de usos y posibilidad de producción durante todo el año. El mismo representa más del 30 % de la producción de viandas en Cuba.” (INIVIT, 2018, p. 3)

La producción actual de plátano en Cuba se desarrolla mediante cadenas locales tradicionales. Esta forma de gestión agrícola presenta muchas dificultades que impiden realizar un trabajo coordinado que esté enfocado a satisfacer las necesidades de la población y la industria; esta última debido a su poco desarrollo. La falta de coordinación entre los actores impide un mejor aprovechamiento del producto agrícola.

No es menos cierto que gran parte de la producción de plátanos y bananos se pierde porque no se realiza una correcta gestión logística del producto o porque muchas veces la industria no tiene planificado el procesamiento del pico productivo. Este escenario constituye *la situación problemática* de la investigación, siendo el motivo que impulsa a la realización de la misma, la cual se sustenta en el siguiente *problema a investigar*: No existe una integración entre los actores que participan en la cadena productiva de plátanos y bananos en el municipio de Santa Clara, que permita una organización, planificación y gestión eficiente entre todos los eslabones que participan en la misma.

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



En función de la situación problemática, se definió como *Objetivo general*: Determinar la cadena productiva de plátanos y bananos en el municipio de Santa Clara para una propuesta de mejora en la organización, planificación y gestión de la producción.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean como *objetivos específicos* los siguientes:

1. Analizar los fundamentos teóricos y prácticos de la organización en cadenas productivas en el sector agropecuario y su situación en las condiciones de la economía cubana actual.
2. Describir la Metodología para el estudio de cadenas productivas agropecuarias del Programa de Apoyo al Fortalecimiento de Cadenas Agroalimentarias (AGROCADENAS), para una propuesta en la cadena del plátano y el banano.
3. Elaborar una propuesta de cadena productiva del plátano y el banano a partir de la metodología de AGROCADENAS para el municipio de Santa Clara

## 2. Metodología

El enfoque de cadenas productivas se ha convertido en los últimos años, en un instrumento importante para el fomento de la producción en América Latina y países en vías de desarrollo. Este enfoque ha recibido el reconocimiento de los gobiernos locales, favoreciendo procesos de cooperación entre entidades en torno a estrategias que apuntan a una mejora en la competitividad y a la elevación de la producción.

El estudio se hace indispensable; pues sus resultados tributan a un proyecto liderado por el Instituto de Investigaciones de Viandas Tropicales (INIVIT), como parte del Programa Nacional de Alimento Humano, donde se está estudiando la cadena productiva de plátanos y bananos en condiciones de Cuba.

En la literatura consultada aparecen diferentes metodologías propuestas por algunos autores que refieren el modo en que debe analizarse la cadena productiva y de cadena de valor en el sector agropecuario. De ellas, se selecciona para la investigación, la que

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



propone el Programa de Apoyo al Fortalecimiento de Cadenas Agroalimentarias a Nivel Local, AGROCADENAS (2017), dado que se ha considerado que es la más completa de todas las estudiadas; además de otras razones entre las que se encuentran: el enfoque participativo, y la aplicación en Cuba en el estudio de cadenas agropecuarias de carne y leche vacuna, frijol y maíz. Ver Figura 2.

La metodología propuesta se divide en tres fases y estas se subdividen en pasos, que facilitan el estudio de la cadena y orientan el proceso. Tiene enfoque participativo, lo que es considerado una ventaja, ya que los actores expresan sus ideas, se colegia entre todos y la cadena gana en confianza y motivación de los actores.

Se necesitó además del apoyo de técnicas como la encuesta y entrevista a actores y productores, para conocer la situación actual de la cadena e identificar las brechas de la misma para la determinación de cadenas ajustadas a las condiciones productivas del territorio que será objeto de estudio. La entrevista a expertos y la tormenta de ideas, son parte de los instrumentos utilizados para el cumplimiento de los objetivos del trabajo.

### **3. Resultados y discusión**

“El sector agrícola enfrenta diversos desafíos a nivel global, tales como aumentar su productividad para suplir la creciente demanda de alimentos, mejorar su eficiencia en el uso de los recursos naturales, adaptarse a los nuevos patrones climáticos y hacer una contribución positiva al medio ambiente y a la sociedad. Es por ello, que emerge la necesidad de desarrollar una actividad agrícola que conjugue la protección del medio ambiente, la equidad social y la viabilidad económica, sobre la base del uso de los adelantos de la ciencia y la tecnología promoviendo la sustentabilidad.” (ODEPA, 2016, p. 3)

Para elevar la eficiencia de la producción nacional de alimentos y alcanzar la suficiencia alimentaria en Cuba se hace necesario la introducción de los resultados alcanzados por los centros de investigación científicas y universidades de la nación. La propuesta de integrar los resultados de la investigación científica al desarrollo sostenible con la

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

innovación, resulta una prioridad en momentos en que en la actualización del modelo económico le plantea nuevas prerrogativas al desarrollo local.

El concepto de cadena productiva ha sido muy tratado en la literatura y ha evolucionado dependiendo del sector de la economía al que se aplique, se habla de cadenas agrícolas, agropecuarias, industriales, agroindustriales, entre otros.

Muchos de los autores estudiados en la literatura se unen al concepto dado por CICDA (2004) que lo define como “un sistema constituido por actores y actoras interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno de terminado.” Otros están de acuerdo con el planteado por ONUDI (2004) que define a la cadena productiva como: “conjunto de empresas que conforman una línea de producción partiendo de actividades como la obtención o explotación de materia prima hasta la comercialización de bienes finales.” Teniendo en cuenta los criterios que se han expuesto por diferentes expertos en la materia consideramos como más acertado el desarrollado por Ángulo (2007) que define a “la cadena productiva como una concatenación de procesos interrelacionados e interdependientes, entorno a la producción, distribución, intercambio y consumo en dónde están involucrados todos los actores, que propician las relaciones y ejecutan un grupo de acciones, las cuales permiten realizar una actividad económica específica, en un espacio territorial determinado.”

El concepto de cadena productiva ofrece un marco conceptual útil para comprender la articulación de diferentes unidades empresariales de cara al proceso de generación de valor y el papel que cumple cada una de las empresas que intervienen en el mismo. Igualmente, la cadena productiva, como concepto innovador, provee elementos importantes en el diseño de políticas de apoyo empresarial que favorecen la generación de riqueza a través de la consolidación de ventajas competitivas. (Isaza, 2008, p. 23)

Las cadenas productivas tienen varios criterios de clasificación. Esto puede ser según el ámbito donde actúan, el alcance que tienen, la forma en que se organizan y según el o

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”



DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.

los productos que la conforman. En la tabla 1 se muestran las clasificaciones citadas por (Álvarez, 2017, p.10).

**Tabla 1.** Clasificaciones de cadenas productivas.

<b>Criterio</b>	<b>Clasificación</b>
Según ámbito	Locales
	Regionales
	Nacionales
	Internacionales
Según alcance	Competitivas empresariales (nucleares)
	Impulsoras de desarrollo
	Articuladoras de pequeños productores
Según organización	Espontáneas
	Organizadas
	Inducidas
Según productos	Diferenciadas (de valor)
	Genéricas

**Fuente:** Tomado de (Álvarez, 2017)

El concepto de la cadena productiva se originó en el sector agrícola a partir de la necesidad de magnificar la visión de la finca, dentro y fuera de la misma. Bajo este concepto, una cadena productiva agrícola se compone por diferentes eslabones que van desde la cadena de suministros de materias primas e insumos por parte de las organizaciones proveedoras de insumos básicos para la producción agrícola o agroindustrial, las unidades productoras entre las que se encuentran fincas y agroindustrias con sus procesos productivos, las unidades de comercialización mayorista y minorista y los consumidores finales, todos interconectados por los flujos de capital, materiales, productos e información. La cadena se inserta en un ambiente institucional y organizacional que permite elevar la eficiencia en la utilización de los recursos. (CICDA, 2006, citados en Chávez, 2012).

Para Nova (2012) “la cadena agroproductiva-comercializadora constituye un sistema complejo dentro de la economía cubana, y es precisamente en condiciones sistémicas

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



que requiere ser tratado. Ese sistema está constituido, a la vez, por diversos subsistemas interrelacionados que interactúan entre sí. Tiene su punto de partida en el territorio y reclama la participación de diversas variables, entre ellas la producción y su interacción con el consumo, los estimados de producción, la cosecha, el envase, la transportación, el almacenaje y la conservación (frigoríficos), el mercado mayorista, la industria de beneficio, la industria procesadora y la distribución minorista (en productos frescos y beneficiados). La cadena agroproductiva-comercializadora trasciende, por lo general, los marcos del territorio donde se origina la producción, es decir, tiene un efecto de derrame o multiplicador hacia otros territorios y sectores económico-sociales.”

La literatura define entre las principales variables de la cadena productiva agroalimentaria, los actores, los mercados, características de los productos involucrados en la cadena, reglas del mercado, servicios de apoyo existentes, oportunidades de mercado, diagnóstico situacional, perspectiva a corto, mediano y largo plazo.

Al incluir el mercado y las relaciones de intercambio, la cadena productiva introduce un nuevo concepto que es la cadena de valor, en esta se incluye el valor que es capaz de agregársele a los productos en cada una de las fases de producción o transformación de los productos del agro. Es así que el objetivo que se plantea va más allá de la simple producción agrícola y la venta de los productos de la cosecha, sino que incluye la transformación de estos de forma artesanal o industrial, la utilización de los desechos su reciclaje para la producción de energía o el mejoramiento de los suelos, la conservación, todo lo cual implica el surgimiento de nuevos productos con un nuevo valor, permitiendo el crecimiento de la riqueza y el aumento de la eficiencia en la producción.

“La identificación de las cadenas productivas –y con ello la cadena de valor–, así como el análisis de cada uno de sus eslabones para los diferentes productos de origen agropecuario, es una necesidad impostergable para el estudio del comportamiento de los precios y el nuevo valor creado a lo largo del ciclo que estas promueven. El análisis de la cadena productiva debe ir acompañado de la valoración y análisis de los costos incurridos

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



porcentaje de ganancia que le correspondería a cada eslabón (la parte del nuevo valor creado para cada sujeto económico, sea productor, transportista, intermediario, prestador de algún servicio, entre otros) y, finalmente, a lo largo de la cadena de valor.” (Nova, 2016, p. 97-98)

### **Metodologías para el diagnóstico y evaluación de las cadenas productivas**

En la literatura consultada aparecen diferentes metodologías propuestas por algunos autores que refieren el modo en que debe analizarse la cadena productiva y de cadena de valor en el sector agropecuario, las que se describen a continuación: d

La metodología establecida por el Centro de Investigaciones de Agricultura Tropical (CIAT) se divide en tres momentos, en el primero requiere identificar la cadena, los contactos de mercado y los actores, en el segundo se realiza el mapeo de la cadena, se identifica el sistema de apoyo e intervenciones y la línea de tiempo y finalmente se analizan los puntos críticos, se establece la negociación y se diseñan estrategias de acción.

El Centro Internacional de la Papa (CIP) establece una metodología que se divide en tres momentos, en el primero se identifican los actores claves para conocer sus intereses, problemas y propuestas de soluciones; en el segundo momento se analizan las oportunidades potenciales del negocio y finalmente se implementan actividades que se correspondan con las oportunidades de negocio, se negocia y se diseña estrategia.

RURALTER desarrolla en su metodología una fase preliminar en la que se determina el objetivo, el producto y el alcance. En la fase central, se analiza la historia, el entorno, los actores, las organizaciones y sus relaciones, el mercado y la relación económico financiera. En la fase final se analiza la información recopilada, los puntos críticos, las ventajas competitivas y se trazan estrategias de acción.

La Empresa Brasileña de Pesquisa Agropecuaria (EMBRAPA), en su etapa de diagnóstico analiza las oportunidades de mercado y los contactos comerciales, los actores, realiza el mapeo de la cadena, analiza los puntos críticos y construye la matriz

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



DAFO. En el diseño de estrategia e intervención analiza la situación entre los actores, compara con otras cadenas similares, realiza un análisis prospectivo de mercado y seleccionan las actividades iniciales. En las actividades piloto implementan actividades iniciales, monitorea y extrae aprendizaje. En la fase final, establece los mecanismos de coordinación, un espacio rector para la cadena, los roles, las responsabilidades y resultados esperados de los actores principales, por último, el sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje.

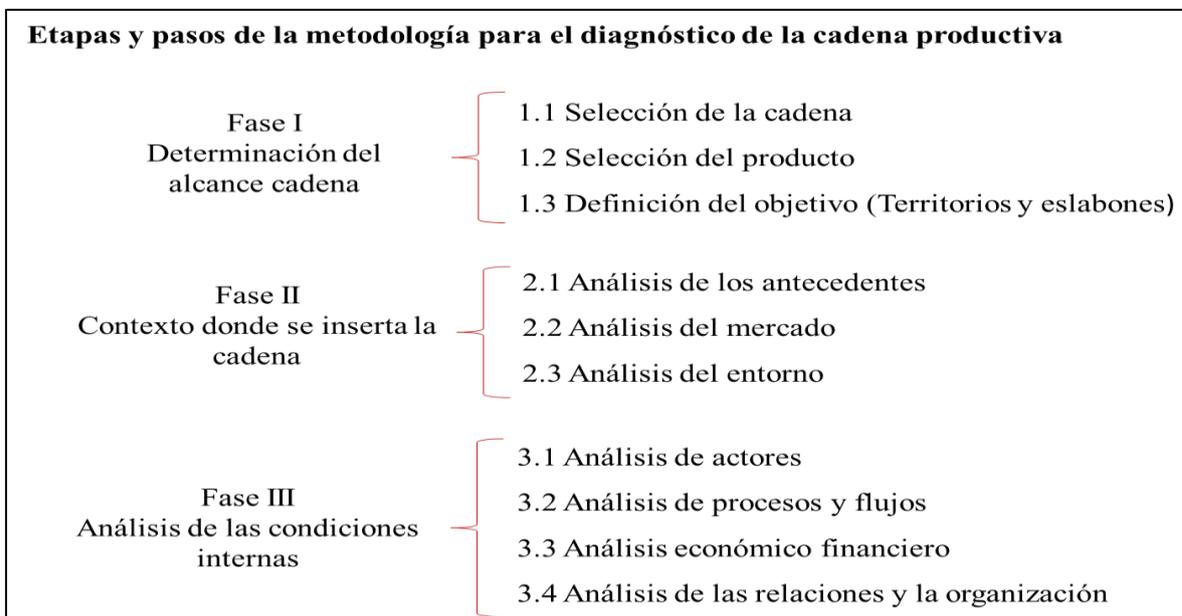
El Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) y el Proyecto FORTIPAPA para la producción de papa en Ecuador, en un primer momento prioriza la identificación y motivación de los actores, donde se define la intervención del bien, servicio o zona, se realiza el mapeo de los actores y el relacionamiento entre ellos. En el segundo momento (plataforma de concertación) promociona y motiva el enfoque de cadena, analiza la cadena, formaliza la plataforma de actores y la generación de capacidades. En el tercer momento (mercado y proyecto compartido) elabora el plan de negocio, el proyecto compartido, acuerdos de inversión y financiamiento y define la estructura de la plataforma. En el cuarto momento (desarrollo del negocio) se elaboran los planes de producción y cosecha, las estrategias de abastecimiento de insumos, se realiza la mesa de negocios, innovación comercial y se desarrolla e implementa un sistema de comercialización. En el quinto y último momento (capacidad de gestión) se fortalecen los actores, se desarrolla el mercado de servicios de acuerdo a la demanda, articulación de la investigación a desarrollo de plataformas, se realizan transferencias de responsabilidades a los beneficiarios, se organizan económicamente los productores y se define el sistema de gestión.

El Programa de Apoyo al Fortalecimiento de las Cadenas Agroalimentarias a Nivel Local (AGROCADENAS), desarrolla la metodología que se muestra en la Figura 2, la cual se seleccionó para el desarrollo de la investigación.

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



**Figura 2.** Etapas y pasos de la metodología propuesta para el diagnóstico de Agrocadenas. **Fuente:** AGROCADENAS (2017)

La primera fase del procedimiento permite conformar el marco de referencia para el diagnóstico.

1.1 *Seleccionar la cadena:* permite orientar el proceso para garantizar la coherencia.

1.2 *Seleccionar producto:* delimitar y enfocar el análisis hacia los productos más relevantes.

1.3 *Definición del objetivo:* Comprometer a los actores y orientar el análisis a un resultado medible.

1.4 *Definición del alcance (territorio y eslabones):* Delimitar los actores a involucrar, los procesos a mejorar y las informaciones a recopilar.

En la segunda fase del procedimiento se realizan entrevistas a expertos, búsqueda y consulta de fuentes primarias de información y la aplicación de encuestas, facilitan el conocimiento de experiencias productivas y determinan, amenazas y oportunidades de la cadena.

2.1 *Análisis de los antecedentes:* extraer aprendizajes para la estrategia futura de la cadena, reconocer tendencias y escenarios futuros.

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”



DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.

2.2 *Análisis del mercado*:dirigirel desarrollo de la cadena orientado a las necesidades y capacidad del mercado.

2.3 *Análisis del entorno*:identificar los factores de incidencia positiva o negativa que ofrece el entorno para el desarrollo de la cadena con el propósito de reducir los riesgos, aprovechar ventajas y negociar cambios.

La tercera y última fase del procedimiento nos permite identificar las fortalezas y debilidades, mediante la conformación de tipologías, aplicación de encuestas, diagramas de procesos y estudio de casos.

3.1 *Análisis de actores*:identificar las principales fortalezas y debilidades de los actores para ejercer su rol en la cadena y asegurar la agregación de valor.

3.2 *Análisis de procesos y flujos*:identificar las brechas entre lo que cada eslabón demanda,recibe y las causas principales del proceso.

3.3 *Análisis económico financiero*: Definir la relación valor añadido - valor retenido por cada eslabón de la cadena para determinar si existen inequidades.

3.4 *Análisis de las relaciones y la organización*:Caracterizar el tipo de relaciones y mecanismos de coordinación que se establecen entre los actores para identificar los problemas existentes.

### **Resultados de la aplicación del procedimiento**

1.1*Selección de la cadena*:se selecciona la cadena productiva de plátano y banano, por la necesidad de mejorar su gestión e interconectar todos los eslabones de la misma, trabajar coordinadamente y garantizar producciones suficientes.La producción actual de plátano en Cuba se desarrolla mediante cadenas locales tradicionales,que dificultan e impiden realizar un trabajo coordinado enfocado a satisfacer las necesidades de la población y la industria; esta última debido a su poco desarrollo. La falta de coordinación entre los actoresimpide un mejor aprovechamiento del producto agrícola y gran parte de la producción de plátanos y bananos se pierde, porque no se realiza una correcta gestión logística del producto o la industria no tiene planificado el procesamiento del pico productivo.

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



1.2. *Selección del producto:* la selección del plátano y el bananoobedece a la importancia y versatilidad del cultivo; sirve para el consumo humano y alimento animal; sus aplicaciones en la industria alimentaria y farmacéutica, los beneficios nutricionales; la utilidad de sus desechos mejora de las propiedades del suelo; tributa a la exportación en fronteras y presenta un papel estratégico en la seguridad alimentaria nacional<sup>1</sup>.

1.3. *Determinación del objetivo de la cadena:* realizar cambios en la cadena productiva de plátanos y bananos tradicional en el municipio de Santa Clara, una propuesta perfeccionada de mejora en su organización, planificación y gestión que contribuya al perfeccionamiento y sostenibilidad de la producción de estos cultivos. Juega un papel importante la introducción de todos los actores sociales, especialmente el Instituto de Investigaciones de Viandas Tropicales (INIVIT) y otras figuras productivas que contribuyan a crecimiento del valor agregado y disminución de las pérdidas en cosecha.

1.4. *Definición del alcance:* el estudio se realiza en el municipio de Santa Clara por ser el de mayor asentamiento poblacional. Se incluye la participación de las empresas que destinan parte de sus producciones al abastecimiento del municipio, como es el caso de la Empresa Integral Agropecuaria Valle del Yabú y la Empresa Integral Agropecuaria Santa Clara que tiene sus producciones distribuidas en varios municipios de la provincia (Quemado de Güines, Remedios, Cifuentes, etc.).

2.1. *Análisis de los antecedentes:* en el proceso de producción de plátanos y bananos han influido varios factores durante las últimas décadas. Con el fin de mejorar los métodos de producción, la calidad de la semilla, el manejo de plagas y enfermedades y la fitotecnia del cultivo, se han realizado estudios para obtener una tecnología integral de producción que permita la sostenibilidad del sistema. En cuanto a métodos de producción se pasa del tradicional al extradenso a fin de lograr un mejor aprovechamiento de las áreas en explotación y elevar las producciones. Teniendo en

---

<sup>1</sup> De un total de 15 libras per cápita, los plátanos y bananos representan el 40% (6 lb) del total, desglosado de la siguiente forma; el 13% (2 lb) son de plátano vianda, el 17,5 % (2,5 lb) es de plátano burro y el 10 % (1,5 lb) es de plátano fruta.

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



cuenta la importancia de la semilla como primer insumo del proceso, los estudios de mejoramiento genético han dado como resultado nuevos clones que desafían el factor fundamental que tiene hoy la agricultura, el cambio climático.

En Cuba existen actualmente clones como el de plátano Burro 'INIVIT PB-2012' (tolerante a fuertes vientos, sequía, inundaciones, Mal de Panamá), el de plátano Vianda 'INIVIT PV 2011' e 'INIVIT PV 06-30' (tolerantes a fuertes vientos) y el clon de plátano fruta 'INIVIT b-2006' (tolerante a Sigatoka y fuertes vientos), que pueden favorecer positivamente el desarrollo de la producción y la satisfacción de la demanda. El uso de medios biológicos, biofertilizantes y bioestimulantes producidos por empresas cubanas, se suma a todos los factores positivos que influyen en la sostenibilidad de la producción de plátanos y bananos.

2.2. *Análisis del mercado:* el mercado actual de plátanos y bananos, es un mercado insatisfecho pues, aunque se realizan esfuerzos para incrementar las producciones, no es suficiente para satisfacer la demanda tanto de la población como de la industria. Los productos pueden comercializarse a través del mercado estatal (ACOPIO, placitas, consumo social, demanda provincial y demanda nacional) y el mercado de oferta y demanda (feria, transportistas privados, CCS, turismo, cooperativas de gastronomía y vendedores libres) y los precios del producto oscilan según la forma de comercialización y la disponibilidad del mismo.

2.3. *Análisis del entorno:* la cadena productiva de plátanos y bananos se desarrolla en un entorno donde la demanda supera la oferta, persisten formas tradicionales de producción, aplicación insuficiente del desarrollo científico, condiciones de variabilidad climática, eventos meteorológicos frecuentes y susceptibilidad del cultivo a plagas y enfermedades, que limitan elevar los resultados productivos y lograr la sostenibilidad de la producción. Las normativas a nivel de país incentivan el incremento de las producciones de manera sostenible, el Programa de Autoabastecimiento Municipal, prioriza las producciones de viandas, especialmente las de plátanos y bananos.

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”



DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.

Los pasos correspondientes a la tercera fase del procedimiento no son objeto del trabajo que se presenta, quedan pendientes para desarrollar en otro momento de la investigación, dado que requieren del empleo de técnicas investigativas para la obtención de información y resultados del desarrollo de la cadena productiva del plátano y banano.

En la figura 3 se muestra la propuesta de cadena productiva del plátano y el banano para el municipio de Santa Clara, elaborada a partir de la metodología seleccionada para el estudio.



**Figura 3:** Propuesta de cadena productiva de plátanos y bananos. **Fuente:** Elaborado a partir de información obtenida.

#### 4. Conclusiones

De acuerdo con la bibliografía consultada y los resultados de la investigación, se puede concluir que:

1. El estudio de las cadenas productivas facilita la comprensión de las relaciones que existen entre los diversos componentes de la misma y provee elementos importantes en el diseño de políticas de apoyo empresarial que favorecen la generación de riqueza a través de la consolidación de ventajas competitivas.

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



2. Las metodologías consultadas en la literatura tienen enfoque participativo, lo que facilita el estudio de las cadenas productivas agroalimentarias y la integración de los actores.
3. La metodología aplicada para el estudio de la cadena productiva de plátanos y bananos contribuye a un mejor entendimiento del contexto donde se desarrolla actualmente la cadena en estudio.

### 5. Referencias bibliográficas

1. Agricultura Sostenible Campesina de Montaña, Asocam. *¿Cómo hacer el análisis de cadena? Metodologías y casos*. Consultado 5 de abril 2019.
2. Álvarez, B. (2017). *Modelo de planificación para la cadena productiva de frijol en el municipio Santa Clara*. (tesis de pregrado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
3. Angulo, J. (2007). Estudios de caso para análisis del financiamiento de las cadenas agrícolas de valor. *Serie de Publicaciones Ruta*, documento de trabajo, No 26, 338(13) Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033258.pdf>
4. Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola. (CICDA). (2004). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Recuperado de <https://www.avsf.org/public/posts/554/gui-a-metodologica-para-el-analisis-de-cadenas-productivas.pdf>
5. Chávez, M. J. (2012). Cadena De Valor, Estrategias Genéricas y Competitividad: El Caso de los productores de café orgánico del Municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/index.htm>
6. INIAP-FORTIPAPA. (). *Cadenas Agroalimentarias. Plataformas de concertación y proyectos compartidos*. Consultado 17 de abril de 2019.
7. Instituto de Investigaciones de Viandas Tropicales. (INIVIT). (2018) Instructivo Técnico para la producción de musa. Biblioteca ACTAF.

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS  
II CONVENCION CIENTÍFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



8. Isaza, C. J. (2008). *Cadenas productivas: enfoques y precisiones conceptuales*. *Sotavento*, 11(2008), 8-25. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1602/1441>
9. Mireles, M. y Antúnez, V. (Febrero de 2014). *Metodología participativa para el desarrollo estratégico de cadenas agroalimentarias a nivel local*. Taller de Metodologías y herramientas para la planificación estratégica local. Aprendizajes y desafíos en el contexto cubano, INIE-CETED, Cuba.
10. Nova, A. (2012). La cadena productiva y comercializadora en el sector agropecuario en Cuba. *Revista Cubana de Pensamiento Socioteológico*. Recuperado de <http://revista.ecaminos.org>
11. Nova, A., y Rodríguez, J. (2013). "Producciones agrícolas en Cuba".
12. Nova, A. (2016). Producción y Mercado Interno de Alimentos en Cuba. Medidas Recientes, Impactos y Perspectivas. *Revista Cubana de Economía Internacional*, (2), 96-113. Disponible en <http://www.rcei.uh.cu>
13. ODEPA. (2016). Protocolo de Agricultura Sustentable. (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, Chile).
14. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (ONUDI). (2004). *Manual de minicadenas productivas*. Oficina Regional en Colombia. Recuperado de [www.unido.org/doc/29104?language\\_code=es](http://www.unido.org/doc/29104?language_code=es)
15. Partido Comunista de Cuba. (PCC). (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso PCC*. Editora Política; La Habana.
16. Programa de Apoyo al Fortalecimiento de Cadenas Agroalimentarias a Nivel Local. (AGROCADENAS). (2017). *La cadena de valor de la carne vacuna en Cuba*. La Habana.

Información de contacto  
[convencionuclv@uclv.cu](mailto:convencionuclv@uclv.cu)  
[www.uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)