



Acciones para perfeccionar la producción y comercialización de productos agropecuarios del municipio Manzanillo, Cuba (Original)

Actions to improve the production and marketing of agricultural products in the municipality of Manzanillo, Cuba (Original)

Karenia Téllez Villardi. Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Instructor. Universidad de Granma. Bayamo. Granma. Cuba. ktellezv@udg.co.cu 

Claudio Arias Salazar. Licenciado en Economía Política. Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Titular. Universidad de Granma. Bayamo. Granma. Cuba.
claudioarias1956@gmail.com 

Ernesto Rodríguez Alba. Licenciado en Educación, especialidad Mecánica. Máster en Nuevas Tecnologías para la Educación. Profesor Auxiliar. Universidad de Granma. Bayamo. Granma. Cuba. erodrigueza@udg.co.cu 

Recibido: 15-07-2025/Aceptado: 11-11-2025

Resumen

El perfeccionamiento de la producción y comercialización agropecuarias es una necesidad para que los productos lleguen a los consumidores con mayor variedad y calidad. Estos procesos de producción y comercialización en el municipio Manzanillo se han visto limitados por varios factores como: la insuficiente preparación de las juntas directivas de las cooperativas para enfrentar exitosamente los procesos de negociación y contratación de sus producciones, la escasez de insumos productivos, los altos precios de los mismos y las pérdidas de productos que por diferentes causas no llegan a los consumidores o lo hacen sin la calidad requerida. Tomando en consideración estas limitaciones, en el artículo se propusieron un conjunto de acciones para

perfeccionar los procesos de producción y comercialización de productos agropecuarios en el municipio Manzanillo. Para determinar los factores que limitan la producción y comercialización de los productos agropecuarios, se aplicaron como instrumentos: la observación participativa; dos encuestas, una a los productores agrícolas y la otra para los consumidores; además de una entrevista grupal a especialistas del sector agropecuario y directivos del gobierno municipal. Como principales resultados se obtuvieron una serie de acciones dirigidas a mejorar la producción y comercialización agropecuaria, entre las que se encuentran: crear en el municipio tiendas especializadas de insumos agropecuarios solo para las cooperativas agropecuarias y otros productores agropecuarios; incrementar la capacitación de las juntas directivas de las cooperativas agropecuarias en materia de asesoría jurídica, gestión de proyectos e incrementar la vinculación de la Universidad con las cooperativas agropecuarias.

Palabras clave: producción; comercialización; negociación; contratación; precio; insumos productivos.

Abstract

Improving agricultural production and marketing is a necessity for products to reach consumers with greater variety and quality. These production and marketing processes in the municipality of Manzanillo have been limited by several factors, such as: insufficient preparation of cooperative boards of directors to successfully face the negotiation and contracting processes for their production; the scarcity of productive inputs; their high prices; and product losses that, due to various causes, do not reach consumers or do so without the required quality. Taking these limitations into account, the article proposed a set of actions to improve the production and marketing processes of agricultural products in the municipality of Manzanillo. To determine the factors limiting the production and marketing of agricultural products, the following instruments

were applied: participatory observation; two surveys, one for agricultural producers and the other for consumers; in addition to a group interview with specialists from the agricultural sector and municipal government officials. The main results obtained were a series of actions aimed at improving agricultural production and marketing, among which are: creating specialized agricultural input stores in the municipality exclusively for agricultural cooperatives and other agricultural producers; increasing the training of agricultural cooperative boards of directors in legal advice and project management; and increasing the link between the University and agricultural cooperatives.

Keywords: production; marketing; negotiation; contracting; price; productive inputs.

Introducción

La base del estudio del proceso de comercialización se encuentra en las relaciones sociales de producción y constituye un proceso intermedio entre la producción, considerada el proceso inicial donde se crean los bienes materiales, y el consumo, como proceso final donde se destruyen esos bienes creados por el hombre. La comercialización juega un papel recíproco y al mismo tiempo activo sobre la producción y el consumo.

En las relaciones sociales de producción que se generan en el sector agropecuario, la comercialización agropecuaria puede estimular o desestimular a los productores agropecuarios, en dependencia de cómo se comporten las variables controladas del marketing como son el producto, el precio, la distribución y la promoción; al mismo tiempo, dicho proceso ejerce su activa influencia sobre los consumidores estimulando o desestimulando el consumo de algún tipo de producto.

Para Arias (2022): "La comercialización de las producciones agropecuarias es un proceso complejo, constituye el conjunto de relaciones económicas que permiten intercambiar

los productos agropecuarios y llevar en tiempo y lugares adecuados los bienes y servicios desde la producción hasta el consumo final" (p. 27).

Es una necesidad que la comercialización agropecuaria se oriente al consumidor, con ofertas de productos con buena calidad, variedad y a precios asequibles, al tiempo que debe proporcionar un margen de beneficio a todos los miembros del canal de distribución, dígase al productor, al transportista, a los comerciantes, a los procesadores y vendedores, etc.

Después de un sistemático proceso legislativo en el que se fue modificando la política de comercialización agropecuaria, en el 2021 queda asentada una nueva política donde se aprueba la flexibilización de la comercialización de productos agropecuarios para los diferentes destinos; paralelo a ella, se eliminó el papel de la Empresa de Acopio como monopolio en el sistema de comercialización agropecuaria. Esta nueva política propone acciones encaminadas a incentivar e incrementar los niveles de productividad y a eliminar trabas existentes en el proceso de producción, acopio y comercialización (*Decreto No. 35, 2021*).

Para elevar la soberanía alimentaria y el fortalecimiento de la seguridad alimentaria, se aprobó la Ley No. 148 de 2022, de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional, cuyo artículo 1.1: "(...) establece el marco jurídico general para alcanzar la soberanía alimentaria, así como fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional en función de la protección del derecho de toda persona a una alimentación sana y adecuada" (p. 2098).

La Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional tiene una importancia desde el nivel central hasta el municipal ya que mediante ella se coordinan las acciones e intereses de los diferentes territorios. Dicha ley: "(...) regula la organización de los sistemas alimentarios locales soberanos y sostenibles que articulan de forma intersectorial e

interinstitucional la producción, transformación, comercialización y consumo de alimentos" (Ley No. 148, 2022, p. 2098).

En el VII Congreso del Comité Central del Partido, realizado en julio del 2024, se analizó que para alcanzar la soberanía alimentaria era indispensable incrementar los resultados de los diversos programas y lograr una mayor integración de todos los organismos con responsabilidad ante la Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAAN) (Tamayo, 2024).

Aunque la producción de alimentos constituye una prioridad para Cuba y a ella se destinan cuantiosos recursos en función de que aumente la oferta de productos agropecuarios para la población, aún la oferta se encuentra por debajo de la demanda. En la provincia de Granma, específicamente en el municipio Manzanillo, a pesar de todas las estrategias y normativas adoptadas por el gobierno para reimpulsar la economía y en particular la producción de alimentos en el campo, aún persisten barreras y limitaciones que atentan contra los procesos de comercialización. Como resultado de entrevistas realizadas a directivos del gobierno del municipio y de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), en el territorio perduran las siguientes barreras o limitaciones:

1. Carencia de fuerza de trabajo en los campos, ocasionado por la migración o por la falta de incentivo hacia el trabajo agrícola.
2. Problemáticas existentes en la contratación de los productos.
3. Inadecuado control sobre las producciones agropecuarias para evitar su desvío.
4. Desconocimiento, por parte de los productores, sobre los mecanismos legales vigentes en cuanto a la concertación de los contratos y el establecimiento de los precios.

5. Incumplimiento de los pagos a productores por parte de las empresas acopiadoras, lo cual es causa de que estos ofrezcan los productos a los vendedores informales.

6. Carencias de paquetes tecnológicos y de combustibles para la realización de las siembras y cosechas de los productos.

7. La no aceptación, por parte de algunos productores, de la política de bancarización, ya sea por carecer de la tecnología (teléfonos inteligentes), por encontrarse los bancos distantes de las cooperativas o por la necesidad de realizar pagos diarios y en efectivo a los trabajadores contratados.

En correspondencia con estas problemáticas detectadas, se plantea como objetivo del artículo proponer un conjunto de acciones para perfeccionar los procesos de producción y comercialización de productos agropecuarios en el municipio Manzanillo.

Materiales y métodos

Manzanillo dispone de 49 895.0 ha de superficie total, de las cuales se dedican al desarrollo agrícola 37 368.0 ha, de las cuales un 74,8 % son empleadas para cultivos temporales, permanentes y para la ganadería. El municipio cuenta con 70 localidades distribuidas en 16 Consejos Populares, con un total de 33 mercados agropecuarios y de ellos, 29 son arrendados, para un 87,8 %.

Hoy en la agricultura del territorio está incidiendo la salinización de los suelos, una problemática característica de muchas regiones costeras del país. Este fenómeno trae consigo la disminución de los rendimientos productivos, lo que unido a los altos precios que los productores deben pagar por los insumos, encarecen la producción y disminuyen los beneficios que estos deducen del campo, lo que acelera el éxodo de los habitantes de las regiones rurales hacia la

ciudad. Las personas que permanecen en los campos son las más envejecidas y eso ha incidido en que el municipio Manzanillo sea el más longevo de la provincia Granma.

Esas realidades del campo manzanillero inducen a realizar investigaciones cada vez más integrales, que no separen la producción agropecuaria de los indicadores demográficos y de su relación con la insuficiente fuerza de trabajo en las zonas rurales, lo que constituye una limitación importante en los propósitos de incrementar la producción agropecuaria.

Según la información ofrecida por la ANAP municipal, que agrupa a las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) y las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), en el primer trimestre del año 2023 existían en el municipio 2 428 asociados; del total, las mujeres representan el 19.2 % (468) y 1 960 son hombres. Las CPA cierran ese período con 190 asociados; de ellos, 159 hombres y 31 mujeres (16,3 %). En las CCS existen 2 238 asociados; de ellos, 1 801 hombres y 437 mujeres (19,5 %).

El territorio cierra con un total de 444 propietarios, 1 043 usufructuarios, 624 familiares, 117 cooperativistas que realizan su función en beneficio colectivo y 10 apicultores. Además, cuenta con un parque de vehículos de 10 camiones y 13 tractores. Al cierre del 2024, las CPA tenían 117 miembros y las CCS, 1 089.

Actualmente, existe una debilidad en cuanto a la baja disposición de fuerza de trabajo como consecuencia de la migración del campo a la ciudad, del envejecimiento de los trabajadores y de que los pocos jóvenes que hoy laboran en los campos no se sienten estimulados para trabajar en la agricultura.

Con el objetivo de realizar un diagnóstico sobre los factores que limitan la producción y comercialización de los productos agropecuarios en el municipio Manzanillo, se aplicaron determinados instrumentos como la observación participativa, la encuesta y la entrevista. Para

aplicar la encuesta a las cooperativas de cultivos varios, fue necesario determinar la muestra. De una población de 18 cooperativas de cultivos varios, representadas por tres Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), dos CPA y 13 CCS, se seleccionó una muestra de 14 cooperativas (dos UBPC, 11 CCS y una CPA), lo que representa el 78 % de la población. Para poder escoger las cooperativas que debían ser encuestadas, fue utilizado dentro las técnicas de muestreo probabilísticas, el muestreo aleatorio simple.

Se aplicó también una encuesta a los consumidores, en abril de 2024, con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción que tenía la población del municipio Manzanillo sobre el consumo de los productos agropecuarios ofertados. Esta encuesta se concibió sobre la base de un muestreo estratificado, seleccionándose los mercados agropecuarios La Kaba, Guamá y La Plaza por ser actualmente los que más la población frecuenta.

Esta selección se combinó con un muestreo sistemático puesto que el municipio tiene un total de 123 452 habitantes y determinar la población con la que realmente se debe trabajar es muy difícil; por eso se concibió que la población a encuestar debía estar constituida por todas aquellas personas que visitan los mercados regularmente, que son las que tienen mayores conocimientos sobre el comportamiento de las ofertas en los mercados, como son fundamentalmente las amas de casa, los pensionados y los empleados del sector estatal que no trabajan en la esfera agropecuaria. Se excluyeron los estudiantes de todas las enseñanzas y los consumidores que trabajan en la esfera agropecuaria, por la posibilidad que tienen de adquirir productos agropecuarios por las ventas del autoconsumo.

La encuesta se aplicó tomando una tabla de números aleatorios: se seleccionó un número aleatorio y se le hizo corresponder el número dentro de la tabla al listado de los mercados agropecuarios donde se aplicarían las encuestas; como resultado se obtuvo que los cuestionarios

en cada mercado se aplicarían comenzando con el número correspondiente y a partir de este, se contarían 10 consumidores y ese sería el segundo consumidor encuestado. El proceso se repetiría sumando 10 consumidores cada vez que se encuestara a uno.

Con el apoyo de la Delegación Municipal de la Agricultura del territorio y de la ANAP municipal, se realizó una entrevista grupal con especialistas del sector agropecuario y directivos del gobierno municipal que atienden tanto las ramas del desarrollo local como la esfera agroalimentaria, con el objetivo de profundizar en el diagnóstico sobre las limitaciones del sistema de comercialización agropecuaria en el municipio.

Análisis y discusión de resultados

El análisis de la situación actual del proceso de comercialización agrícola se pudo realizar a partir de unas entrevistas realizadas a funcionarios de la Delegación Municipal de la Agricultura, de la ANAP municipal y del Gobierno Municipal, con el objetivo de conocer cuáles son los principales obstáculos que presenta el sector agropecuario local en el municipio y qué acciones se estaban desarrollando para superar esas limitaciones.

Como los principales obstáculos enfrentados por el sector agropecuario se identificaron los siguientes:

- Dificultades serias en la adquisición de insumos y de paquetes tecnológicos.
- La poca existencia de áreas bajo el sistema de riego.
- Endeudamiento de las juntas directivas de las cooperativas agropecuarias con los productores.
- Bajo aprovechamiento de las potencialidades de proyectos de desarrollo local como política para potenciar el programa agroalimentario y la gestión social de las cooperativas.

- La política de bancarización y la situación del efectivo en el banco ha limitado la gestión económica de algunas cooperativas y de productores individuales.

Como obstáculos que se presentan en el proceso de contratación de las producciones agropecuarias, se reconocieron:

- Insuficiente servicio de asesores legales para la contratación económica.
- Incumplimiento en la entrega de los productos contratados y de los pagos a los campesinos.

Las acciones implementadas en el municipio para alcanzar mejores niveles de producción en el sector agropecuario fueron:

- Seguir completando las estructuras de dirección de las cooperativas, así como la preparación sistemática de sus miembros, fundamentalmente sobre políticas que rigen el funcionamiento de las cooperativas.
- Dirigir mejor el trabajo con la juventud como reserva de cuadro.
- Seguir diversificando la producción agropecuaria.
- Continuar recuperando la producción cañera e incrementar los rendimientos por áreas.
- Lograr mayor productividad de la fuerza de trabajo, así como implementar sistemas de vinculación que estimulen al cooperativista y generen mayores ganancias.
- El sistema empresarial debe de atender y vincularse más a las CPA.
- Es necesario ordenar la gestión de compra y venta con las mipymes.
- Es preciso la proyección en el cambio de los sistemas de riego eléctricos a los que utilizan paneles solares, con el objetivo de llevar el servicio a donde no haya electricidad y así aportar al ahorro electroenergético del país.
- Continuar fortaleciendo el programa de formación de yuntas de bueyes.

- Los proyectos de desarrollo local deben tener prioridad en el financiamiento desde los factores municipales.

Por otro lado, las cooperativas como personas jurídicas que son, pueden acceder a créditos para realizar la comercialización, los cuales tienen un límite de \$10 000 000.00 CUP según el manual existente en la sucursal bancaria del municipio. En este proceso se han detectado deficiencias en la recuperación del financiamiento, entre las que se pueden mencionar:

- Las demoras en las indemnizaciones a los productores.
- Atrasos en la presentación del expediente a la entidad aseguradora por parte de los agentes de las cooperativas ante la pérdida de las producciones. Esto sucede cuando las producciones, a pesar de estar aseguradas, se pierden en el campo por diferentes causas y los agentes de seguro de las cooperativas no realizan su reclamación en tiempo.
- Los desvíos de las producciones en el campo a terceros.
- Los atrasos en los pagos a los productores ocasionados por el mal funcionamiento en las empresas, pese a que estas cuentan con líneas de créditos para pagar a través de las pasarelas en el momento en que se realiza la compra (Díaz, 2024a).

La Resolución 275 del Ministro de la Agricultura ,que entró en vigor el 4 de septiembre de 2024, establece que para la contratación de las producciones agropecuarias, haciendo referencia a las que constituyen rubros exportables y que tienen como destino tanto la industria como el balance alimentario municipal, dígame el arroz, los frijoles, el maíz, el café, la carne, la leche, entre otras, la norma permite: "(...) incrementar la oferta a todos los destinos por la vía estatal, así como vincular la producción con el proceso de comercialización" (Díaz, 2024b).

Para perfeccionar el proceso de contratación económica y la comercialización de la producción agropecuaria, se proyectan nuevos procedimientos para el 2025, que establecen lo siguiente:

- Lograr la participación de todos los actores que intervienen en el proceso, en correspondencia con las potencialidades existentes.
- Fortalecer el funcionamiento de la empresa estatal socialista, así como el papel de las cooperativas agropecuarias en la realización del proceso de contratación.
- Potenciar la diversificación de la producción, para obtener una oferta variada de productos agropecuarios.
- Garantizar la satisfacción de los diferentes destinos, mediante la producción local como fuente de suministro fundamental.
- Incorporar en el proceso de contratación a los nuevos actores económicos que realicen actividades productivas, transformadoras o comercializadoras de productos agropecuarios, forestales y tabacaleros.
- Potenciar el proceso de bancarización de todas las operaciones, lo cual debe quedar consignado en el contrato que se concertará como una de las formas de pago (Díaz, 2024b).

En la tabla 1 se muestra que, a las Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC), las empresas estatales les contrataron toda la producción, eso indica que estas unidades no tuvieron producciones excedentes para vender en el mercado de oferta y demanda ni a sus trabajadores. Si se quiere que este tipo de cooperativa se fortalezca, se le debe contratar hasta aproximadamente el 80 % de la producción para que puedan vender una parte en los mercados de oferta y demanda, obtener más ingresos y así puedan estimular más a sus trabajadores.

En el caso de las Cooperativa de Producción Agropecuaria (CPA), las empresas estatales les contrataron la mayor parte de la producción, eso significa que, a diferencia de las UBPC, las CPA pueden maniobrar con un determinado por ciento de sus producciones para resarcir los costos incurridos y estimular a sus miembros. Por su parte, a las Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS), las empresas estatales les contrataron alrededor del 70 % de la producción, lo que les permitió a las CCS vender aproximadamente el 30 % en el mercado de oferta y demanda a precios superiores y obtener mayores ingresos.

Tabla 1. Producciones agropecuarias contratadas por el Estado a las cooperativas en el año 2024

No.	Indicadores	CPA		CCS		UBPC		Total	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1.	Toda la producción	-	-	2	14,3	2	14,3	4	28,6
2.	La mayor parte de la producción	1	7,1	8	57,1	-	-	9	64,3
3.	La mitad de la producción	-	-	1	7,1	-	-	1	7,1
4.	La menor parte de la producción	-	-	-	-	-	-	-	-
5.	Ninguna	-	-	-	-	-	-	-	-
6.	Total	1	7,1	11	78,6	2	14,3	14	100

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla 2, solo el 14,3 % del total de los presidentes de cooperativas encuestados considera que las juntas directivas tienen un conocimiento excelente para negociar y exigir cumplimiento de contratos (todas esas cooperativas pertenecen a las CCS). El 50 % del total opina que están bien preparadas; un 35, 7 % del total las evalúan de regular y ninguna junta fue evaluada como mal preparada para negociar los contratos y luego exigir por su cumplimiento, lo cual es un resultado alentador.

Aunque estos resultados son relativamente buenos , hay que considerar que un 35, 7 % de las juntas directivas fueron evaluadas de regular en su preparación para negociar los contratos, lo

que conlleva la toma de medidas para revertir esa situación. Hay varias opciones al respecto entre las que se cuentan: buscar vínculos con el gobierno municipal y con el Centro Universitario Municipal para gestionar la capacitación en legislación agropecuaria, de forma tal que aprendan a negociar y a acordar contratos beneficiosos para las cooperativas.

Tabla 2. Nivel de conocimiento y preparación de la junta directiva de la cooperativa para negociar los contratos

No	Indicadores	CPA		CCS		UBPC		Total	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1.	Excelente	-	-	2	14,3	-	-	2	14,3
2.	Bien	1	7,1	5	35,7	1	7,1	7	50
3.	Regular	-	-	4	28,6	1	7,1	5	35,7
4.	Mal	-	-	-	-	-	-	-	-
5.	Total	1	7,1	11	78,6	2	14,3	14	100

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados que se muestran en la tabla 3, todas las UBPC y las CPA estudiadas, más el 85,7 % de las CCS encuestadas, reciben la asesoría jurídica necesaria para negociar los contratos y luego exigir por su cumplimiento. Solo el 14,3 % del total, que pertenece a las CCS, tiene limitaciones para adquirir ese servicio. Es alentador que la mayor parte de las cooperativas reciban la asesoría jurídica necesaria, como herramienta clave para negociar de forma justa y defender sus intereses.

Tabla 3. Asesoría jurídica a la junta directiva para establecer los contratos con el Estado

No.	Indicadores	CPA		CCS		UBPC		Total	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1.	Sí	1	7,1	9	64,3	2	14,3	12	85,7
2.	No	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	A veces	-	-	2	14,3	-	-	2	14,3
4.	Total	1	7,1	11	78,6	2	14,3	14	100

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la tabla 4, solo el 28,6 % de las cooperativas encuestadas afirma que siempre las empresas estatales cumplen los contratos que tienen firmados con ellas y el 14,3 % afirma que esto sucede la mayoría de las veces. En ambos casos los porcentajes pertenecen a las CCS. La tabla también muestra que el 42,8 % de las cooperativas encuestadas, incluyendo todas las UBPC y CPA estudiadas, consideran que pocas veces las empresas estatales cumplen los contratos que tienen firmados con ellas. Esto demuestra que el cumplimiento de los contratos por parte del Estado es irregular y limitado, especialmente en las UBPC y las CPA. Esto puede afectar la gestión productiva de las cooperativas y su situación económica, impactando negativamente sobre los resultados de la producción y la oferta a la población.

Tabla 4. Frecuencia de cumplimiento de los contratos del Estado con la cooperativa

No.	Indicadores	CPA		CCS		UBPC		Total	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1.	Siempre	-	-	4	28,5	-	-	4	28,6
2.	La mayoría de las veces	-	-	2	14,3	-	-	2	14,3
3.	Pocas veces	1	7,1	3	21,4	2	14,3	6	42,8
4.	Nunca	-	-	2	14,3	-	-	2	14,3
5.	Total	1	7,1	11	78,6	2	14,3	14	100

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados que se muestran en la tabla 5, ninguna junta directiva reporta salir siempre satisfecha de las negociaciones y de los contratos firmados con las entidades estatales, lo que indica que la satisfacción plena no se alcanza en ningún caso; la mayoría de las cooperativas, representadas por el 64,3 % de las estudiadas, afirman que solo pocas veces se sienten satisfechas, lo que refleja una experiencia limitada y frustrante en las negociaciones, porque solo el 21,4 % se siente satisfecha en la mayoría de las veces, mientras que el 14,3 % nunca ha salido

satisfecha con el proceso de contratación, lo que evidencia problemas metodológicos en el proceso de negociación y contratación de las entidades estatales con las cooperativas.

Tabla 5. Satisfacción de la junta directiva de la cooperativa en cuanto a negociación y contratos firmados con las entidades estatales

No.	Indicadores	CPA		CCS		UBPC		Total	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1.	Siempre	-	-	-	-	-	-	-	-
2.	La mayoría de las veces	-	-	3	21,4	-	-	3	21,4
3.	Pocas veces	1	7,1	6	42,8	2	14,3	9	64,3
4.	Nunca	-	-	2	14,3	-	-	2	14,3
5.	Total	1	7,1	11	78,6	2	14,3	14	100

Fuente: elaboración propia.

La entrevista grupal realizada a especialistas del sector agropecuario y a directivos del gobierno municipal reconoció que en el municipio Manzanillo se adopta como estrategia de comercialización, la organización de una comisión de soberanía alimentaria y educación nutricional, la cual ha identificado las mejores tierras del municipio. Estas se localizan en las zonas de La Demajagua y Caño Adentro, así como muchas de ellas pertenecen a las CCS. A las tierras más fértiles y a los productores con los mejores resultados, a partir de la Ley de soberanía alimentaria, se les va a priorizar con la entrega de insumos. Además, se ha planteado la realización de un anillo productivo alrededor de la ciudad para facilitar la movilidad y acercar las producciones a los mercados.

Uno de los problemas señalados por los directivos y especialistas fue la escasez de la fuerza de trabajo en el sector agropecuario, por lo que para minimizar esa problemática se le han entregado las tierras al Ministerio del Interior (MININT) para el desarrollo de la producción de viandas y hortalizas.

Otra de las problemáticas planteadas es que existe un incumplimiento, por parte de las cooperativas agropecuarias, en cuanto a la entrega de las cifras contratadas con la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Acopio y de la información sobre la cantidad real de las áreas cultivadas a la Oficina Nacional de Estadística (ONE) del municipio .

Se informó que se establece como sistema de trabajo, el dar tratamiento mensual a los planes de acción definidos y a la evaluación de sus resultados al cierre de cada trimestre, dando prioridad al debate sobre el impacto y resultados de las medidas implementadas en las asambleas de los asociados de la ANAP, donde se adoptan acciones que permiten estimular la producción.

También se abordó, como parte de la inserción de la política de bancarización del país en el sector agropecuario, que todos los productores tienen que poseer tarjetas bancarias, lo cual ha sido poco aceptado porque históricamente las operaciones de compra y venta de este sector se han realizado en efectivo. Por esto se adopta como alternativa el pago de un 50% mediante transferencias y el restante 50% en efectivo, lo cual actualmente ha tenido sus limitaciones debido a la baja disponibilidad de este último en los bancos.

Acciones para mejorar la producción y comercialización agropecuaria en el territorio:

1. Crear en el municipio tiendas de insumos agropecuarios especializadas para las cooperativas agropecuarias, donde estas puedan acceder a comprar los insumos a precios más bajos, asequibles a sus niveles de ingreso; de esta forma se estimulará a las cooperativas a incrementar sus producciones y los productos agropecuarios podrán venderse en el mercado a precios más accesibles para la población.

2. Incrementar la capacitación de las juntas directivas de las cooperativas agropecuarias en materia de asesoría jurídica, gestión de proyectos, etc., de forma tal que estén mejor preparadas para realizar el proceso de negociación y puedan firmar los contratos con las distintas

entidades con mayor conocimiento de causa y, de esta forma, podrán cumplir mejor con el contrato firmado y exigir el cumplimiento del mismo.

3. Flexibilizar las restricciones del Banco Central de Cuba a las tarjetas magnéticas (producto 9237) entregadas a los productores agropecuarios, para que puedan realizar pagos electrónicos en la compra de los insumos y para el acceso al dinero en efectivo mediante el servicio de caja extra.

4. Aumentar los controles para hacer cumplir lo establecido en la Resolución 111 del 2023, que establece la obligatoriedad de realizar los pagos por las plataformas de pago vigentes.

5. Incrementar la vinculación de la universidad con las cooperativas agropecuarias para aumentar la capacitación de sus directivos y asesorar las juntas directivas en todos los procesos de innovación y desarrollo, gestión de proyectos de desarrollo local, asesoría jurídica y otros procesos que tributen y estimulen el desarrollo de la agricultura en el municipio.

6. Elaborar una estrategia municipal para la producción y comercialización de productos agropecuarios, subordinada a la estrategia de desarrollo local del municipio Manzanillo, que proponga acciones concretas para estimular la producción agropecuaria, perfeccionar la metodología del proceso de contratación de los productos agropecuarios y proyectar acciones para disminuir las pérdidas de productos que por determinadas causas no llegan a los consumidores.

Conclusiones

1. Los principales problemas que limitan la producción y comercialización de los productos agropecuarios en Manzanillo están dados por la necesidad de una mejor preparación de las juntas directivas de las cooperativas para enfrentar exitosamente los procesos de negociación y contratación de sus producciones, por la escasez de los insumos productivos, por

los altos precios de los mismos, por las pérdidas de productos que por diferentes causas no llegan a los consumidores o lo hacen sin la calidad requerida, por la falta de envases y por la falta de combustibles.

2. Aunque la producción y comercialización de los productos agropecuarios de las cooperativas del municipio Manzanillo se ven limitadas por varios factores, las dificultades que más sobresalen están asociadas al proceso de negociación y contratación de los productos agropecuarios por parte de las empresas estatales con las cooperativas agropecuarias.

3. Las principales acciones que se deben implementar para mejorar la producción y comercialización agropecuaria son: crear en el municipio tiendas especializadas de insumos agropecuarios solo para las cooperativas agropecuarias y otros productores agropecuarios; incrementar la capacitación de las juntas directivas de las cooperativas agropecuarias en materia de asesoría jurídica, gestión de proyectos, etc.; e incrementar la vinculación de la universidad con las cooperativas agropecuarias.

Referencias bibliográficas

Arias, C. (2022). *El acopio y la comercialización agropecuaria: en el contexto territorial*.

Editorial Universitaria.

Decreto 35. (2021). *De la comercialización de productos agropecuarios*. Gaceta Oficial de la

República de Cuba. GOC-2021-437-O49. Consejo de Ministros.

<https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Marco%20Regulatorio/goc-2021-o49%20Decreto%2035%20Comercializaci%C3%B3n%20Productos%20Agropecuarias.pdf>

- Díaz, W. (2024a). Entre el mercado de Acopio y la carretilla, ¿qué diferencia hay? *Granma*, 24 septiembre. <https://www.granma.cu/cuba/2024-09-24/entre-el-mercado-de-acopio-y-la-carretilla-que-diferencia-hay-24-09-2024-21-09-28>
- Díaz, W. (2024b). ¿Cuáles son los procedimientos para la contratación y comercialización de la producción agropecuaria, forestal y tabacalera para el año 2025? *Granma*, 11 septiembre. <https://www.granma.cu/cuba/2024-09-11/cuales-son-los-procedimientos-para-la-contratacion-y-comercializacion-de-la-produccion-agropecuaria-forestal-y-tabacalera-para-el-ano-2025-11-09-2024-19-09-37>
- Ley 148. (2022). *Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAAN)*. GOC-2022-754-O77. Asamblea Nacional del Poder Popular. https://www.ics.gob.cu/wp-content/uploads/2024/02/goc-2022-o77_Ley_de_soberana_alimentaria.pdf
- Tamayo, R. (2024). En la producción de alimentos falta mucho por hacer. *Granma*, 6 julio. <https://www.granma.cu/cuba/2024-07-06/en-la-produccion-de-alimentos-falta-mucho-por-hacer-07-07-2024-08-07-18>