



El mercado en MLC de los productos agro- pecuarios en la Provincia Santiago de Cuba

Estudio de demanda del anteproyecto:

***“Apoyo Financiero a los Productores Agro-
pecuarios de la Provincia de Santiago de Cuba a
través de un Fondo Rotativo de Iniciativas de
Desarrollo Agropecuario (FRIDA)”***



Silvia Crescimbeni, PDHL Cuba

Eduardo Fernandes, Fundação Brasil

Hiram Marquetti Nodarse, CEEC

Evelio Prado Fernández, Universidad de Oriente

Giacomo Negrotto, PDHL Cuba

Cristino Pedraza, PDHL Cuba

Francisco Grajales Lira, Presidente ACPA Santiago de Cuba

Richard Haep, Co-Director de Proyectos AAA



La Habana y Santiago de Cuba, 2004



El mercado en MLC de los productos agro- pecuarios en la Provincia Santiago de Cuba

Estudio de demanda del anteproyecto:

***“Apoyo Financiero a los Productores Agro-
pecuarios de la Provincia de Santiago de Cuba a
través de un Fondo Rotativo de Iniciativas de
Desarrollo Agropecuario (FRIDA)”***



Silvia Crescimbeni, PDHL Cuba

Eduardo Fernandes, Fundação Brasil

Hiram Marquetti Nodarse, CEEC

Evelio Prado Fernández, Universidad de Oriente

Giacomo Negrotto, PDHL Cuba

Cristino Pedraza, PDHL Cuba

Francisco Grajales Lira, Presidente ACPA Santiago de Cuba

Richard Haep, Co-Director de Proyectos AAA



La Habana y Santiago de Cuba, 2004

Indice

1. Antecedentes del estudio	4
1.1 Breve descripción del Proyecto “FRIDA”	4
1.2 ¿Por qué un estudio de demanda?	13
2. Metodología y Procedimiento	14
3. Breve caracterización de Cuba, su economía y el sector agropecuario	17
3.1 Aspectos físicos territoriales	17
3.2 Organización Política y Administrativa.....	18
3.3 Aspectos importantes de la economía cubana	18
3.4 El Sector Agropecuario	24
3.5 Breve caracterización de la Provincia Santiago de Cuba	33
3.6 La Producción Agropecuaria de Santiago de Cuba	37
4. Resultado de la investigación de mercado (datos primarios)	39
4.1 La encuesta a los productores individuales	39
4.2 Las cooperativas	46
4.3 Las empresas intermediarias (acopio y transformación)	51
4.4 Los compradores finales: Cadenas de Hoteles, Gastronomía y Tiendas... ..	54
5. Conclusiones	59
5.1 El crédito como instrumento de desarrollo humano local sostenible	59
5.2 Viabilidad del Proyecto.....	60
5.3 Riesgos para FRIDA	61
5.4 La aplicación de FRIDA.	62
5.5 Sobre estudios de mercado	62
6. Recomendaciones para el FRIDA	63
6.1 Generales.....	63
6.2 Para ACPA.....	63
6.3 Para el MINAG	63
6.4 Para el MINVEC.....	64
6.5 Para las Empresas.....	64
6.6 Para la dirección del proyecto.....	64
6.7 Para el FRIDA	64
7. Bibliografía	65

8. Anexos.....	66
8.1 Encuestas para Productores Particulares.....	66
8.2 Encuesta para Cooperativas.....	68
8.3 Encuesta a Hoteles, Gastronomía y Tiendas.....	70
8.4 Ruta de las encuestas con empresas estatales y otras.....	72
8.5 Flujo de Trabajo	73
8.6 Cronograma	74

Resumen ejecutivo

El objetivo principal del presente trabajo se divide en dos: conocer la característica de la demanda de productos agropecuarios y saber cuál es el grado de aceptación de un proyecto como el FRIDA – Fondo Rotativo de Iniciativas de Desarrollo Agropecuario en la Provincia de Santiago de Cuba.

Todo proyecto, independientemente de su objetivo, debe antes que todo estar nutrido de informaciones de mercado. Este importante proceso racionaliza tiempo, energía y recursos en busca de un objetivo común.

El FRIDA constituye una importante herramienta para el desenvolvimiento de los pequeños productores rurales de Cuba, organizados en productores individuales y cooperativas de productores.

No es interés del FRIDA resolver todos los problemas del desarrollo agropecuario de la Provincia de Santiago de Cuba, mas es una alternativa puntual para la mejoría de la producción, productividad y calidad de los productos del sector primario.

En este sentido iniciamos un importante estudio de mercado que podrá orientar mejor la utilización de esta importante herramienta de trabajo.

La realización de este estudio transita por la captación de datos primarios y secundarios. Todas las informaciones fueron levantadas por un equipo de trabajo multidisciplinario y colaboradores de Santiago de Cuba. Los datos fueron tratados y analizados estadística y económicamente generando el presente informe final.

Este informe presenta una breve retrospectiva del proyecto FRIDA, sus propiedades, características, el grupo meta, metodología inicial de trabajo, resultados esperados y avances en la agenda de realización de esta importante herramienta de desarrollo local. Trata la necesidad de un estudio de mercado para la administración del riesgo de los objetivos propuestos por el FRIDA. Aborda también aspectos relevantes sobre la economía de Cuba y Santiago de Cuba.

Las conclusiones de este estudio están basadas en casi 200 entrevistas con los actores implicados, desde la producción hasta la comercialización incluyendo el mercado consumidor, así como la revisión de datos estadísticos, libros y documentos técnicos sobre el tema.

El estudio muestra que el proyecto FRIDA es factible dados la alta demanda no satisfecha en productos agropecuarios en MLC y otros factores de importancia; sin embargo quedan riesgos que se debe tomar en cuenta en todas las fases del proyecto.

Al final del informe procuramos elaborar una serie de recomendaciones para lograr una implementación exitosa del FRIDA en Cuba.

1. Antecedentes del estudio

Como resultado de las experiencias ganadas en proyectos anteriores y poniéndolas en su contexto conceptual, se formuló en forma participativa una propuesta de proyecto llamado “*Apoyo financiero a los productores agropecuarios de la provincia de Santiago de Cuba a través de un Fondo Rotativo de Iniciativas de Desarrollo Agropecuario (FRIDA)*” que se presenta a continuación. En el marco de este anteproyecto se desarrolló el estudio de demanda.

1.1 Breve descripción del Proyecto “FRIDA”

El sector agropecuario en Cuba consiste, en gran parte, de entidades productivas cooperativas (EPC) de recién creación y productores individuales. Ambos grupos pertenecen a los grupos más vulnerables del sector agropecuario. Generalmente no cuentan con acceso a crédito en divisas, necesario para realizar la compra de insumos o inversiones y carecen de suficientes conocimientos técnicos y de gestión empresarial. El proyecto trabaja esos dos “cuellos de botella” principales a través de (a) capacitación a 2000 productores y (b) otorgamiento de crédito y asesoría a 1000 productores por un “Fondo Rotativo de Iniciativas de Desarrollo Agropecuario (FRIDA)” que fomentará iniciativas productivas de distinto tamaño para aumentar en forma sostenible su producción, rentabilidad y eficiencia. Al terminar este primer proyecto de crédito en Cuba para el sector agropecuario, el FRIDA será entregado al socio local, ACPA que seguirá operando el fondo.

Objetivos e Impactos esperados

El proyecto tiene objetivos a distintos niveles. Al nivel de los objetivos específicos el proyecto quiere aumentar los ingresos familiares de productores agropecuarios y forestales individuales y entidades cooperativas (UBPC, CPA, CCS), mejorar sus condiciones laborales e incrementar su eficiencia productiva.

Al nivel de los objetivos generales y del impacto esperado y como consecuencia del proyecto se espera contribuir a una mayor calidad de vida de los productores del sector agropecuario y forestal. La contribución directa del proyecto se alcanza a través del fortalecimiento de las capacidades y la creatividad de gestión empresarial de los productores y el fomento de sus propias iniciativas productivas a través de un sistema competitivo de crédito, considerando especialmente grupos vulnerables y mujeres. El efecto de aquellas medidas no solamente se reflejan en mayores ingresos familiares sino también en una mayor autoestima (revalorización del cooperativista, auto confianza) y en un cambio en la mentalidad (emprendimiento, creatividad) de los productores. Por ello se formuló el objetivo de desarrollo de proyecto de la manera siguiente:

Beneficiarios del proyecto (pequeños productores y cooperativas del sector agropecuario, entre ellos grupos vulnerables y mujeres) cuentan con mejores ingresos familiares, condiciones de trabajo y una producción agropecuaria y/o forestal elevada y eficiente.

Además se pretende estimular a través de la introducción de un nuevo instrumento, el Fondo Rotativo de Iniciativas de Desarrollo Agropecuario (FRIDA), el desarrollo sostenible del sector agropecuario y forestal.

Al nivel de la población en general el proyecto contribuye a mejorar la oferta de alimentos a precios más competitivos.

Macroeconómicamente se aspira, además de contribuir a una reducción de las importaciones de alimentos (sustitución), por la estimulación del desarrollo del sector agropecuario y por su mayor atractivo, a la creación de nuevos empleos y así reducir la migración hacia las ciudades (el oriente de Cuba es la única región del país que tiene una fuerte tendencia migratoria negativa).

Esa priorización se debe al diseño estratégico de las actividades existentes y planificadas de ACPA y otras organizaciones y que busca crear una sinergia entre ellas. Ese diseño también refleja un proceso de aprendizaje institucional de ACPA que se realizó en paralelo con la ejecución de sus proyectos que se iniciaron en ayuda de emergencia y provisión de insumos de producción y que buscan hoy en día vías de desarrollo sostenible donde el ser humano y sus capacidades sean el centro de atención.

Resultados

En base de los objetivos mencionados, se formularon los siguientes resultados:

1. Se ha logrado un funcionamiento eficiente y eficaz del FRIDA.
2. Se han seleccionado y capacitado 2000 productores y a los directivos de las empresas de servicio de acuerdo a sus necesidades (gestión empresarial, identificación de oportunidades, elaboración de planes de negocio, créditos como instrumento de desarrollo, técnicas de producción etc.)
3. Se ha otorgado créditos productivos y de inversión de distintas escalas a las 1000 propuestas más prometedoras de los productores y se les ha asesorado en la implementación de su iniciativa productiva.
4. Se ha preparado y presentado una propuesta sobre el seguimiento de las funciones principales del FRIDA en base a los resultados de un monitoreo integral del proyecto.

Beneficiarios

Los beneficiarios directos del proyecto se componen de productores agropecuarios y forestales individuales y de pequeñas cooperativas con sus familias. En su mayoría son familias de pocos recursos económicos, muchos de ellos son mujeres, madres solteras y sub- o desempleados y/o jubilados que cuenten con un solo ingreso familiar. El ingreso de ellos es por debajo del promedio del país (265 pesos cubanos). El proyecto pretende integrar nuevos productores al sector que se reclutan de otros sectores o empresas estatales en reestructuración. En este grupo se recorren todos los niveles educacionales

partiendo desde el 6to grado hasta universitarios. La edad de los beneficiarios oscila desde jóvenes hasta personas de la tercera edad.

Como el proyecto trabaja con créditos, orientándose a la demanda e iniciativa propia de los productores, no se puede especificar al detalle el número y perfil socioeconómico de los beneficiarios. Sin embargo, los criterios de selección de los beneficiarios garantizan que el proyecto se dirija a los grupos más vulnerables y que beneficie específicamente a mujeres. Se estima que el proyecto apoyará en los 42 meses directamente a 1,000 familias (5,000 personas) sin que se disminuya el fondo de crédito.

Los beneficiarios indirectos son la población urbana y rural de los 9 municipios donde se desarrolla el proyecto que tendrán mejor acceso a alimentos a precios más bajos. Eso beneficiará sobre todo a ese estrato de la población que cuenta con menores ingresos. Para la selección de los beneficiarios se han establecido los siguientes criterios:

- *Productores individuales o cooperativas del sector agropecuario y forestal.*
- *Preferencia a mujeres, personas des- o subempleadas o vulnerable de otra forma. Se aspira lograr una representación de al menos 30% de este grupo entre todos los beneficiarios.*
- *Voluntad de las personas de mejorar sus condiciones de vida por iniciativa propia.*
- *Productores cuyas iniciativas darán empleo a mujeres, personas des- o subempleadas o de otra forma vulnerables y/o cumplen otros objetivos sociales.*
- *Productores que cuentan con experiencias exitosas existentes en la actividad que busca extender o mejorar a través del crédito*

El proyecto se dirige a resolver una problemática percibida por los mismos beneficiarios y contribuye a iniciar un proceso de desarrollo que busca satisfacer de manera sostenible las necesidades básicas de los beneficiarios directos e indirectos, en específico para los beneficiarios directos:

- aumenta los ingresos familiares
- aumenta las capacidades técnicas y de gestión de los productores
- incentiva la creatividad, autoayuda y la a la vez la productividad
- mejora la alimentación para los beneficiarios directos y además para una gran parte de la población en general,
- por la creación de empleo atractivo, incorpora a personas económicamente inactivas y especialmente vulnerables.

El proyecto contribuye a la reducción de la pobreza para sectores de la población con menos recursos económicos, refuerza la iniciativa propia de los productores individuales y cooperativistas de mejorar sus condiciones de vida y de satisfacer sus necesidades básicas independiente de las estructuras estatales, en un ámbito que se caracteriza por una economía planificada. El proyecto fortalecerá las capacidades organizativas y

productivas de estos grupos, con el objetivo de que ellos mismos asuman el rol de protagonistas de su propio desarrollo social y económico. El proyecto pretende motivar particularmente a las mujeres a incorporarse a las actividades económicas.

Participación en la elaboración de la propuesta

La selección de las actividades que se proponen posteriormente se debe por una parte a un análisis entre expertos de ACPA, MINAGRI, MINVEC, PNUD y Agro Acción Alemana/DWHH del cual resultó como posible instrumento de desarrollo un fondo rotativo de crédito, y por la otra parte a un diagnóstico de la Provincia de Santiago de Cuba en que participaron productores, empresas agropecuarias y autoridades locales y sectoriales.

Una vez seleccionado como conveniente y adecuado instrumento, se realizaron entrevistas semi-estructuradas con los actores involucrados que culminaron en un taller de planificación participativa con todos los actores involucrados, tanto estatales como no-estatales, donde se definieron los problemas y se establecieron las prioridades en función de las posibilidades existentes y en el que se elaboró además la matriz de planificación del proyecto propuesto.

Las actividades propuestas se basan y se adaptan (1) al interés, la voluntad de cooperación y las potencialidades de los actores, (2) a la factibilidad logística-operativa, (3) a la factibilidad económica y financiera y (4) a las condiciones socioeconómicas generales del país.

El proyecto es una iniciativa de ACPA en base de un análisis estratégico en que participaron una gama de actores estatales y no-estatales que permitió recoger insumos e ideas de todos aquellos con el fin de estimular el desarrollo sostenible del sector agropecuario y del país tanto en términos de desarrollo humano, social como económico.

Principios generales del proyecto

- Generales:
 - Estimular la participación de los productores individuales, de las cooperativas y de sus agrupaciones e involucrar actores estatales y no-estatales que – según mandato - puedan contribuir al éxito del proyecto y a la sostenibilidad de los impactos.
 - Buscar la concertación y el diálogo en el marco político para lograr el apoyo necesario para soluciones innovadoras a nivel piloto.
 - La reflexión continua, la evaluación participativa tanto por los ejecutores del proyecto y los actores involucrados permite el mejoramiento permanente del proyecto.

- Especial atención a la integración del aspecto de género para contribuir a lograr oportunidades iguales (p. Ej. acceso a capacitación, participación en diferentes gremios, toma de decisiones).
- En capacitación y asesoría.
 - Orientación a la demanda y las necesidades de los beneficiarios, identificadas por un diagnóstico
 - Fomentar sus capacidades de negociación y vinculación necesarias para poder descubrir oportunidades de producción rentable y elaborar propuestas productivas para el FRIDA.
 - Capacitación en técnicas de producción, gestión empresarial y economía con métodos participativos de enseñanza y de la educación de adultos para lograr una mejor aceptación e internalización, completada con materiales didácticos que se adecuen al contexto local.
 - Asesoramiento en la implementación de las iniciativas productivas de los beneficiarios
 - Crear círculos de aprendizaje donde los actores intercambian sus “mejores prácticas” y experiencias y donde se cree una competencia constructiva a través del “benchmarking”.
- Para el Fondo Rotativo de Iniciativas de Desarrollo Agropecuario (FRIDA)
 - Crear transparencia a través de rendiciones de cuenta y auditorías de la administración del fondo
 - Lograr la eficiencia de su gestión apoyado por un sistema de información gerencial
 - Mantener el poder adquisitivo del FRIDA exige enfocar iniciativas económicamente factibles a intereses reales para no perjudicar a los demás productores que requieren crédito.
 - Competitividad entre las propuestas de productores y reducción del riesgo para pequeños productores por el empleo de módulos de producción con rentabilidad aprobada combinados con incentivos para pago puntual o adelantado.
 - Preselección de los beneficiarios propuestos por Comisiones Municipales que aseguran el cumplimiento de los criterios establecidos.

La metodología escogida es el resultado de (1) los objetivos del proyecto y (2) una reflexión en el equipo ACPA sobre los proyectos ejecutados hasta el momento y (3) las necesidades reales de la población, y (4) las condiciones particulares de Cuba. Sin embargo, el uso de crédito en divisas como instrumento de desarrollo del sector agropecuario es nuevo en Cuba y su razonamiento fue explicado en la justificación del

proyecto. En la elaboración de los detalles de la metodología fuese consultado entonces el Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) del PNUD en Cuba, publicaciones de la CE (*Microfinance –Methodological Considerations*), el *Marco de Orientación para Proyectos de Crédito* de la Agroacción Alemana /DWHH y de otras organizaciones de desarrollo como la GTZ, COSUDE y ONGs quienes aplicaron exitosamente la metodología propuesta.

Actores involucrados

En la ejecución del proyecto propuesto se involucran diferentes instituciones nacionales, entre ellas no-gubernamentales y estatales que colaboran en su realización y aseguran la continuación de las actividades principales al terminar el proyecto. Los actores han sido consultados o han participado directamente en la preparación y planificación del proyecto. La distribución de tareas fue acordada en la planificación tomando como base (a) mandato de la organización, (b) principio de subsidiaridad y (c) interés y voluntad propia.

- El Ministerio de Agricultura (MINAG) apoya y avala el proyecto y participa en las coordinaciones al nivel nacional.
- El Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica (MINVEC) es el responsable de la Cooperación al Desarrollo que apoya y avala el proyecto y que participa en las coordinaciones a nivel nacional. Especialmente gestiona la aprobación del FRIDA por el Banco Nacional Cubano y asegura la importación de bienes del proyecto libres de impuestos por su empresa especializada EMED.
- Los Consejos de Administración Municipales y el Gobierno Provincial avalan el proyecto y promueven la cooperación de todas las entidades estatales y sociales en el territorio.
- La Delegación Provincial del Ministerio de Agricultura (MINAGRI) cooperará con el proyecto en cuanto a apoyo institucional, vinculación de productores con las empresas, capacitación y asesoría técnica a productores.
- El Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) a nivel provincial – respaldado por el nivel nacional - asumirá la administración financiera del FRIDA, participa permanentemente en el Comité de Crédito del proyecto y evaluará la factibilidad económica-financiera de las propuestas productivas.
- Las empresas agropecuarias al nivel provincial apoyarán a los beneficiarios directos en la elaboración de las propuestas. Son ellas las que proveen en la mayoría de los casos el mercado para los productos en divisas. Las empresas además son los co-deudores de los créditos, es decir, en el caso que un productor no asuma el pago de su crédito, la empresa asegurará el pago al FRIDA.
- La Asociación de Economistas Cubanas y Contadores (ANEC) dispone de expertos y consultores especializados para asesorar a los productores y al proyecto. Está

previsto que la ANEC contribuya con sus conocimientos, experiencias y materiales y que participe permanentemente en el Comité de Crédito.

- La Asociación Cubana de Técnicos Agroforestales (ACTAF) proporciona asesoría y capacitación a los productores forestales (fincas forestales), les apoya en la preparación de sus propuestas de crédito y en la implementación de las mismas. Participa temporalmente en el Comité de Crédito para la evaluación técnica de las propuestas forestales.
- Sociedades de Productores de ACPA: ACPA cuenta en cada provincia no solamente con una estructura de coordinación sino también con sociedades productivas (de cunicultura, lechería, avicultura, ovinocultura etc.) en que están asociados una gran parte de los productores. Las sociedades promueven el desarrollo de los productores a través de intercambio, asesoría y eventos de capacitación. Las sociedades participan en la selección de los beneficiarios y en la asesoría y capacitación técnica de los productores.
- Comisiones Municipales de Selección de Beneficiarios: el proyecto establece al nivel municipal comisiones para poder proponer los beneficiarios según los criterios anteriormente mencionados. En ellas participan representantes de los consejos populares, las sociedades de ACPA y ACTAF, la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) y de las empresas agropecuarias.
- Las Entidades Productivas Cooperadas (EPC) y los productores individuales seleccionados son los beneficiarios directos del proyecto. Ellos participan en los eventos de capacitación, identificación de oportunidades y de intercambio entre productores. Elaboran sus propuestas de crédito con el apoyo de las respectivas empresas agropecuarias, del MINAGRI, del proyecto y otras organizaciones competentes.

Fondo Rotativo de Iniciativas de Desarrollo Agropecuario (FRIDA)

Los medios a adquirir por el proyecto se dirigen en su mayoría a crear el Fondo Rotativo de Iniciativas de Desarrollo Agropecuario con un capital inicial de aprox. 500,000 USD. A través de créditos los beneficiarios directos del proyecto tendrán acceso a medios productivos y de inversión para sus iniciativas de desarrollo agropecuario. Para créditos menores dirigidos especialmente a productores individuales y grupos vulnerables, se trabajará con módulos fijos para reducir los costos de administración, de transporte y de importación. Para créditos de escala mayor se prevé una flexibilidad mayor para estimular la creatividad empresarial de los productores. Por ello, no se pueden dar cifras exactas de los recursos adquiridos a través del fondo rotativo pero se estima poder beneficiar al menos a 1000 productores con créditos de diferente escala.

Valor de los Créditos

El proyecto pretende dar crédito a diferentes escalas.

Concepto de crédito	Pequeño < 500 USD	Mediano < 5000 USD	Grande > 5000 USD
	Módulos fijos	Módulos flexibles	Abierto
Beneficiario	UBPC, CPA, CCS, pequeños productores	UBPC, CPA, CCS, productores medianos	UBPC, CPA, CCS, empresas
Inversiones típicas esperadas	Cría de conejos, gallina, apicultura, herramientas, etc.	Casas de Postura, Casas de Cultivo, Pedestales y combinación de módulos	Flexibles, según demanda, ideas y creatividad de los beneficiarios, p.ej. empresa de envase de productos, mermelada etc.
Mercado en divisas (bajo condiciones actuales)	Através de empresas en base de un convenio	Através de empresas en base de un convenio	Precondición a través de estudio de mercado o contrato de compra
Tiempo de amortización	3-12 meses	6-18 meses	12-24 meses

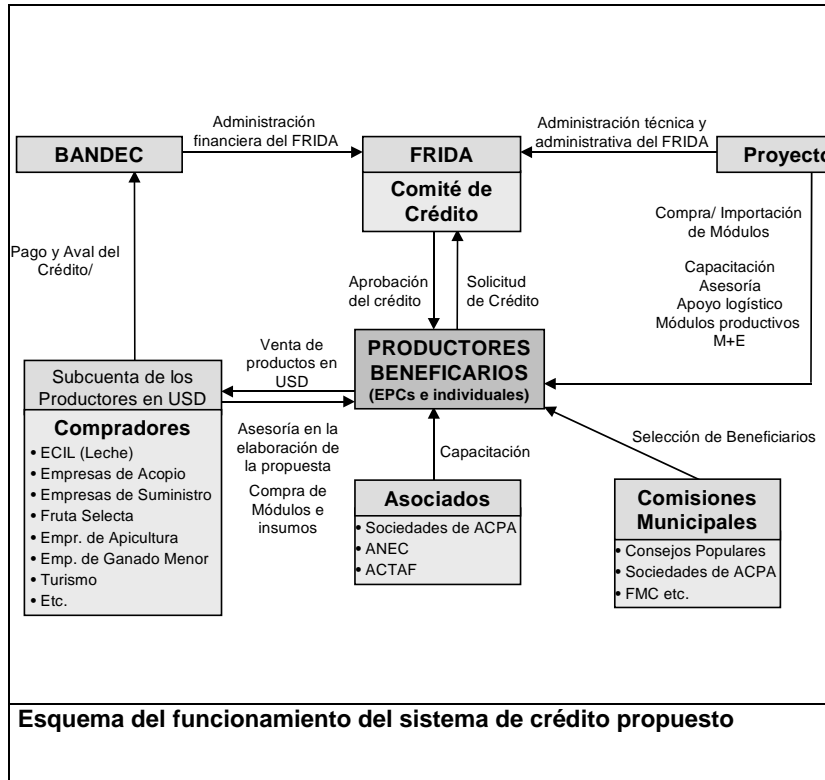
Según el diagnóstico previo del proyecto, existe un mercado en divisas no satisfecho en todas las áreas de producción indicadas. También existe la disponibilidad de las empresas agropecuarias de apoyar a los productores en la elaboración e implementación de sus propuestas y dar el aval (garantía como co-deudor) para el crédito.

Criterios de fomento de FRIDA

Serán aprobadas aquellas propuestas de los beneficiarios (después de haber adquirido suficientes conocimientos técnicos y de gestión en los eventos de capacitación) que cuenten con:

- Factibilidad económica, técnica y financiera de los créditos productivos y de inversión
- Impacto social (p.ej. empleo para mujeres, personas des- o subempleadas o de otra forma vulnerables y/o cumplen otros objetivos sociales)
- Mercado en divisas garantizado (p.ej. a través de un contrato de compra con una empresa)
- Co-deudor u otra forma de garantía (p.ej. contrato de leasing donde la propiedad del módulo entregado se queda con el FRIDA hasta el pago de la última cuota)
- Cuenta o subcuenta del productor en divisas
- Sostenibilidad de las actividades propuestas
- Apoyo del Ministerio de la Agricultura u otra institución similar (extensión, asesoría).

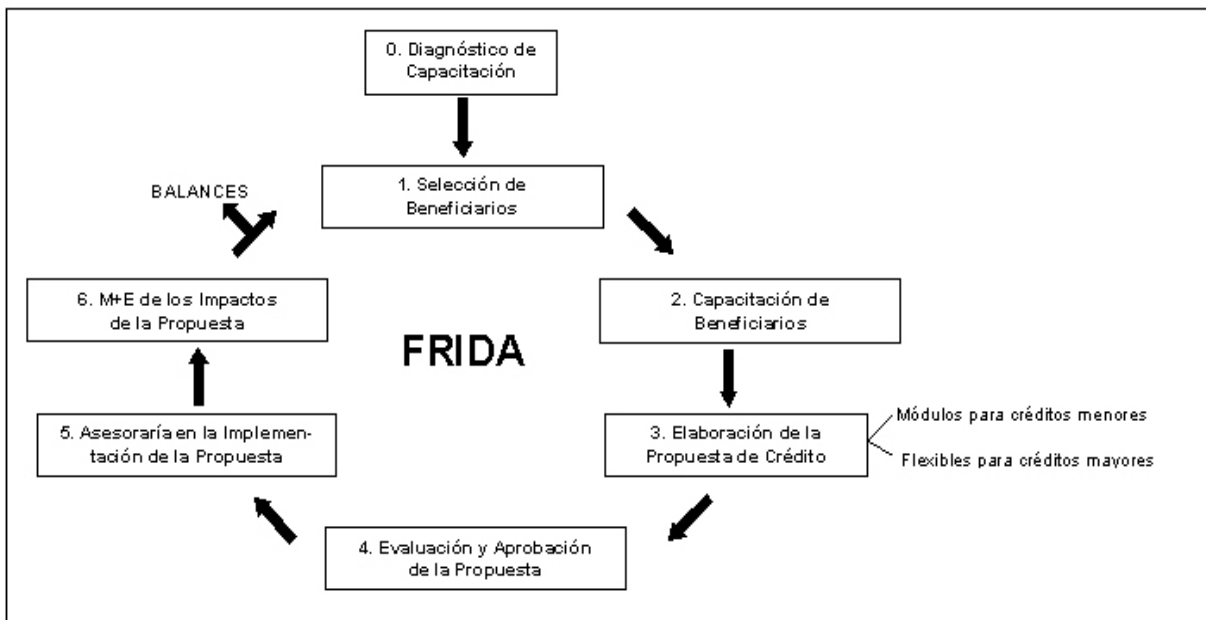
El FRIDA empleará un sistema de incentivos por el pago puntual o adelantado del crédito otorgado y preferiblemente créditos a corto plazo para poder aumentar el número de beneficiarios.



El FRIDA considerará la posibilidad de ahorro o co-financiamiento previa solicitud de crédito para inversiones mayores con el objetivo de reducir el tiempo de la amortización del crédito. La aprobación final de los créditos realiza el proyecto en base de una recomendación del **Comité de Crédito**. El presente esquema muestra los roles y funciones de los diferentes actores en el proceso.¹

Esquema de funcionamiento del Proyecto

El proyecto tiene una duración de 42 meses y un volumen inicial de inversión de aprox. 500.000 mil USD. Aprox. 2000 productores serán seleccionados a través de comisiones municipales y capacitados en eventos específicos. Aprox. la mitad de ellos elaboraran exitosamente una propuesta y recibirán un crédito durante ese período.



¹ ACPA-AAA: Proyecto FRIDA, Propuesta, 2003

1.2 ¿Por qué un estudio de demanda?

La Resolución 201/03 del Ministerio de Comercio Interior del 13 de agosto del 2003 exige a las entidades que trabajan en divisas bajo la „*Aplicación de la Política Comercial en el Mercado Interno en Divisas*“ en su resuelto segundo, „2. *Lineamientos Generales para la Realización de Estudios de Mercadotecnia en las Entidades que participan en el Mercado Interno en Divisas*“ lo siguiente:

2.1 Las entidades que participan en el mercado interno en divisas, deben realizar estudios de mercadotecnia de forma eventual y periódica o sistemática según sea el caso y la necesidad de la investigación, tales como:

- a) Estudios de factibilidad para la introducción de nuevas ofertas de productos o servicios y modificaciones de las actividades que se desarrollan en sus establecimientos.*
- b) Estudios de la demanda de la población en este mercado.*
- c) Análisis de las compras en función de la demanda, necesidades y estilos de vida de sus clientes.*
- d) Investigación de mercado sobre los niveles de satisfacción de los clientes en cuanto a los productos y servicios que oferta cada entidad.*
- e) Otras investigaciones de interés de la entidad, siempre con el objetivo de lograr la mayor eficiencia de este mercado en el país*

Dando cumplimiento a esta resolución y por responsabilidad propia de las organizaciones involucradas, se decidió realizar un estudio de demanda cuyo objetivo es “Analizar la factibilidad del Fondo Rotativo de Iniciativas de Desarrollo Agropecuario (FRIDA) bajo las condiciones actuales de Cuba y en especial de la Provincia Santiago de Cuba.”

Para lograr esto, se requiere de un diagnóstico que consiste en:

- elaborar una metodología sobre el estudio a realizarse que sea aplicable en contextos similares
- una descripción del contexto socio-económico general en el ámbito del proyecto FRIDA y las implicaciones en la factibilidad del proyecto,
- un análisis de los actores principales involucrados en el futuro proyecto (productores individuales, cooperativas, empresas agropecuarias, compradores etc.), incluyendo un esquema del flujo actual y previsto de los productos y recursos (usando el enfoque de la cadena productiva) entre los actores e implicaciones para la factibilidad del FRIDA,
- una identificación de posibles áreas de intervención del FRIDA, incluyendo los siguientes aspectos:
 - posibles productos y sus mercados incluyendo la fluctuación de la demanda
 - exigencias del cliente final en cuanto a calidad, cantidad y otros aspectos de importancia
 - costos de producción de los productos *en finca*
 - sus precios de venta *en finca*
 - rentabilidad para el productor
 - tiempo de amortización de los créditos

- vías de distribución eficiente de los productos desde el productor al cliente final
- posibilidad de trabajo con módulos productivos para pequeños productores y cooperativas.
- identificación de los factores de éxito del fondo rotativo bajo el concepto de desarrollo local,
- elaboración de recomendaciones a los distintos actores involucrados y
- elaboración de un manual metodológico que sirva de referencia para estudios similares

2. Metodología y Procedimiento

El estudio de demanda fue ampliamente discutido con el equipo técnico del proyecto, adecuándolo a las realidades y bajo las condiciones actuales de Cuba.

Etapas del Estudio de Mercado

Las etapas que seguimos para la realización de este estudio de mercado fueron:

1. Formación del equipo de trabajo
2. Definición del objetivo del trabajo, del volumen de información necesario y de las responsabilidades de cada miembro del equipo
3. Planeamiento de las actividades y elaboración de un proyecto de investigación
4. Elaboración de un cronograma
5. Recolección de datos de los actores de la cadena productiva
6. Procesamiento e interpretación de los datos
7. Elaboración del informe preliminar
8. Validación del informe preliminar
9. Elaboración del informe final
10. Divulgación de los resultados obtenidos.

Colección y análisis de datos secundarios

Para realizar el estudio, el equipo de investigación revisó libros, documentos, revistas, artículos relevantes incluso sobre investigaciones realizadas o en marcha sobre o dentro del sector agropecuario cubano, realizó entrevistas a personas/ grupos/ instancias (Ministerios, BANDEC, ANAP, cooperativas, empresas agropecuarias, compradores finales, expertos de la economía cubana, etc.) y analizó los resultados para elaborar las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

Requisitos de los datos secundarios

Para obtener datos secundarios confiables se seleccionaron las fuentes de información, entre ellas fuentes oficiales de la esfera del gobierno central, provincial o municipal, de entidades públicas, órganos e instituciones de enseñanza que producen regularmente informaciones de mercado y que son reconocidas por la comunidad técnica y científica. Los datos cuantitativos del mercado deben ser comparados en el tiempo (serie histórica de mínimo 5 años) y en el espacio (datos de otras regiones, provincias o países). Al no existir una información oficial, es válido estimar un determinado dato utilizando la experiencia de técnicos y entidades competentes señalando en el informe que se trata de una estimación elaborada por un determinado técnico o una determinada entidad.

Entrevistas semiestructuradas

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas con autoridades sectoriales, políticas y directores de empresas, definiendo de antemano una ruta de entrevista que dejó suficiente flexibilidad para recoger la experiencia e ideas del entrevistado sin perder de la vista los objetivos de la entrevista. Este método permite recoger de una forma sencilla la información de expertos sin reducirse a un simple juego de preguntas –respuestas, facilitando un mejor contacto con el entrevistado mediante una conversación amplia y abierta entre expertos.

Encuestas

Para recoger la información de la demanda, (tanto de crédito como de productos agropecuarios), se elaboraron encuestas para (1) productores particulares y cooperativistas y (2) directivos de empresas (Hoteles y tiendas) que ofrecen al cliente productos agropecuarios en divisas. La encuesta fue probada primero con los mismos encuestadores, previamente capacitados, para ser adaptada en caso de malentendidos por parte de los encuestados u otras deficiencias que pudieran encontrarse, todo ello antes de iniciar el trabajo general. Los cuestionarios recolectados en campo fueron pasados para el procesamiento de datos después de la revisión del supervisor de campo en Excel donde se realizaron las comparaciones y correlaciones necesarias y la elaboración de los gráficos usados en este estudio.

Datos primarios:	Datos Secundarios:
<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevistas con 105 Productores Individuales ● Entrevistas con 26 Cooperativas de Productores (total 105) ● Entrevistas con 3 Cadenas de Tiendas (total 9) ● Entrevistas con 3 Cadenas de Hoteles (total 7) ● Entrevistas con 3 Cadenas de Gastronomía (total 14) ● Entrevistas con especialistas del sector 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aspectos Territoriales de Cuba y Santiago de Cuba ● Aspectos Económicos de Cuba y Santiago de Cuba ● PIB – Producto Interno Bruto ● PIB del Sector Agropecuario ● Importaciones y Exportaciones ● Turismo ● Aspectos Agropecuarios ● Producción Agropecuaria ● Destinos de la Producción

Población Total	Margen de error en %					
	2	3	4	5	6	7
	Entrevistas necesarias					
1.000	706	516	375	278	211	164
2.000	1091	696	462	322	235	179
5.000	1622	880	536	357	253	189
10.000	1936	964	566	370	260	192
100.000	2345	1056	597	383	266	196

El margen de error estadísticamente más aceptable oscila entre 2% y 7% sobre las respuestas y de una fórmula estadística se puede deducir el tamaño de la muestra según el margen de error deseado.

Empresas Estatales y Cadenas de Tiendas que consumen y trabajan con productos agropecuarios en la Provincia de Santiago de Cuba

Cadenas de Tiendas	Cadenas de Hoteles	Cadenas de Gastronomía	Empresas Estatales y Mixtas
Universo	Cubanacán	Rumbo	Acopio
Panamericana	Gran Caribe	Palmares	Frutas Selectas
Caracol	Isla Azul	CIMEX*	Porcino
Meridiano	Gaviota	Cubalse*	Avícola
TRD Caribe	Horizontes		ECIL
	Formatur*		Forestal
	Poder popular*	*Corporaciones con cadenas de gastronomía	Tropiflora
	* operan hoteles		ESEN (Seguros)

Investigación de los datos primarios:

Investigación de la demanda	Diagnóstico de los productores	Estudio ampliado de 2 productos
<ul style="list-style-type: none"> Principales productos consumidos / comercializados por las empresas entrevistadas; Volumen físico y financiero del mercado consumidor por tipología de entrevistado y producto; Principales abastecedores del mercado; Grado de satisfacción con los actuales abastecedores; Principales productos no satisfechos en el territorio por calidad, cantidad y regularidad de entrega; Otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Principales productos ofertados; Destino de la producción; Volumen físico y financiero por tipo de los principales productos ofertados; Situación económica del productor en los últimos años; ¿Qué falta para mejorar la calidad, la producción y la productividad? Grado de aceptación de un sistema como el FRIDA; Otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Describir el número de actores involucrados en las cadenas productivas; Crear un flujo que represente los "anillos" existentes y faltantes en las cadenas productivas de la provincia; Tener una planilla financiera de inversión y costos por producto con vistas a obtener crédito; Obtener datos más detallados de la producción en la provincia; Otros.

Elaboración del informe final:

El informe – después de haber evaluado todos los datos y entrevistas, fue elaborado en el equipo y editado en su versión borrador. Este informe fue enviado a los actores principales (Gobierno Provincial, MINVEC, MINAGRI, Partido, ACPA y PNUD) y sus comentarios y sugerencias incorporados en la versión final.

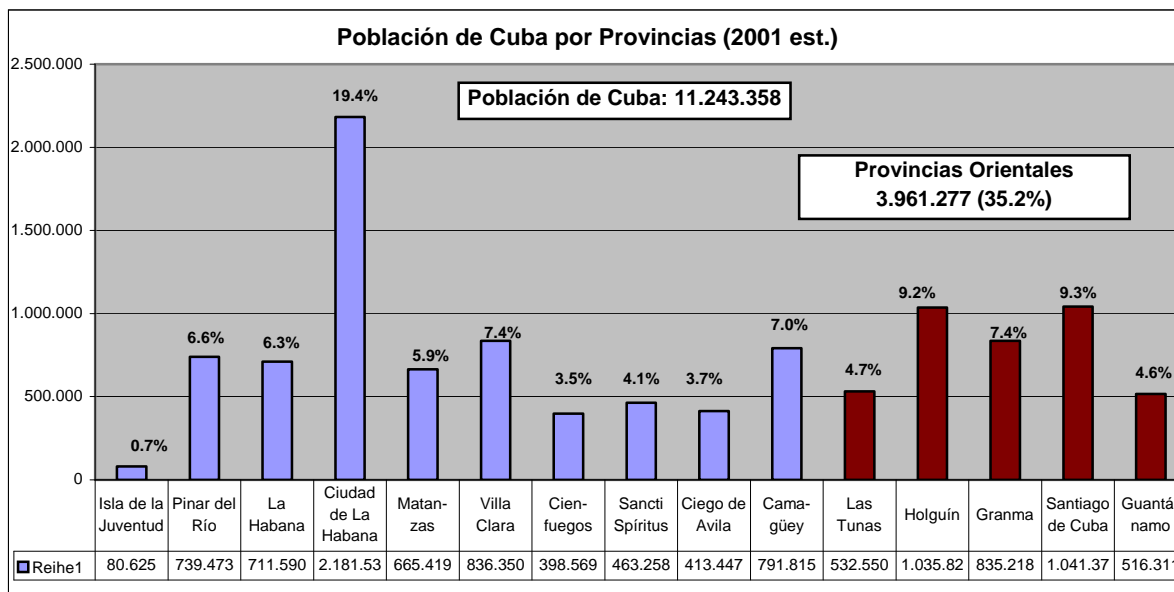
3. Breve caracterización de Cuba, su economía y el sector agropecuario.

3.1 Aspectos físicos territoriales

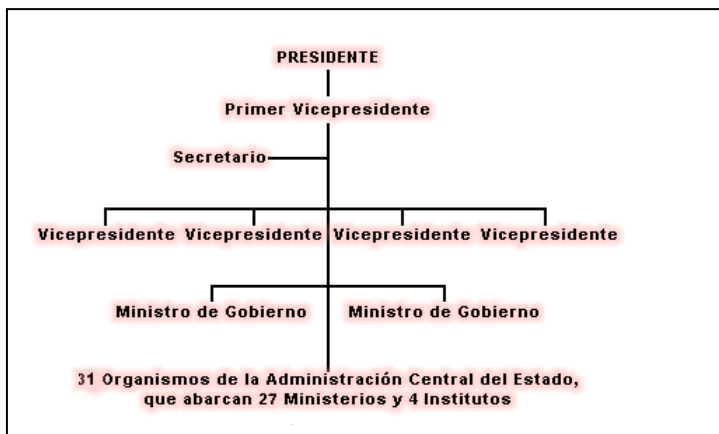
Cuba se ubica en el área del Caribe insular e integra el grupo de las Antillas Mayores, su extensión superficial es superior a los 110 mil km² y la población asciende algo más de 11 millones de habitantes. Cerca del 75% de la población vive en área urbana y el otro 25% en zonas rurales. La tasa anual de crecimiento es de 2,3 habitantes por cada 1000 habitantes y la densidad demográfica es de 101 habitantes por km² (AEC 2001).



El país es encuentra dividido territorialmente en 14 Provincias y el Municipio Especial Isla de la Juventud. La Provincia Ciudad de La Habana es la más populosa, posee 2,2 millones de habitantes, representando cerca del 20% de toda la población de Cuba. En segundo lugar está la provincia oriental de Santiago de Cuba con un poco mas de 1 millón de habitantes que representa el 9,3% del total de la población de Cuba. El municipio de Santiago de Cuba es el más grande del país.



3.2 Organización Política y Administrativa



Cuba tiene una estructura política y administrativa al nivel nacional formada por presidente, primer vicepresidente, vicepresidentes, ministros de gobierno e institutos. Las decisiones estratégicas y de seguridad pasan por el Consejo de Ministros.

El sector agropecuario en su sentido más amplio implica a los siguientes ministerios:

Ministerios directos	Ministerios que tienen injerencia
Ministerio de la Agricultura	Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos
Ministerio del Azúcar	Ministerio del Comercio Exterior
Ministerio de la Industria Pesquera	Ministerio del Comercio Interior
Ministerio de la Industria Alimenticia	Ministerio de Economía y Planificación
	Ministerio de Finanzas y Precios

3.3 Aspectos importantes de la economía cubana

La economía cubana experimentó durante los años noventa un amplio y profundo proceso de reformas económicas, cuyo balance en los órdenes cualitativos y cuantitativos puede considerarse de altamente positivo, no sólo por la magnitud de los cambios que se han producido en la estructura y en los mecanismos de funcionamiento de la actividad económica, sino también porque estos resultados se obtuvieron en un contexto externo adverso y en ausencia de financiación internacional.

Desarrollo de algunos indicadores económicos entre 1989 y 1993

- PIB: - 34%
- Inversión bruta: - 60.7%
- Aprovechamiento de la capacidad industrial: del 85 % al 15%
- Intercambio comercial: - 76.6%
- Oferta de bienes y servicios: -50%
- Déficit fiscal 1993: 33% del PIB

A partir del 1994 se inició un gradual proceso de reanimación y en el período 1997-2002 se logró un crecimiento promedio anual del PIB superior al 4% alcanzando en el 2002 más del 85% del volumen de actividad económica que se obtuvo en 1989².

² Rodríguez Castellón, Santiago: La evolución y transformación del sector agropecuario en los noventa. Documento del CEEC, La Habana, Marzo 1999.

Organización del Mercado

Como todo país socialista, el estado cubano en representación de su población tiene el dominio sobre la infraestructura y los bienes de producción representando empresas mixtas y extranjeras un pequeño sector. La propiedad privada existe pero a un nivel limitado (cuentapropistas, cooperativas agropecuarias, campesinos particulares). De igual forma, el estado tiene el monopolio en la comercialización de los bienes producidos a través de sus diferentes empresas, siendo la excepción las mencionadas empresas mixtas y extranjeras y los mercados agropecuarios sometidos a regulaciones e impuestos estatales.

Cada uno de los sectores productivos tiene un Ministerio que orienta, reglamenta y controla la actividad en cuestión.

Reformas importantes a partir de 1993

- Legalización de la tenencia en divisas y de remesas del exterior para la población
- Apertura de Mercados Agropecuarios, Agricultura Urbana
- Trabajo por cuenta propia, impuestos
- Apertura a inversiones extranjeras, especialmente al turismo
- Perfeccionamiento Empresarial y Redimensionamiento
- Transformación de las Granjas Estatales en Unidades Básicas de la Producción Cooperativa (UBPC)
- Reforma de la Gestión Pública (descentralización, control, etc.)
- Diversificación y sustitución de importaciones

Resultados de la reforma

- Crecimiento económico por encima del promedio de América Latina, alcanzando niveles de PIB per cápita como antes de 1989
- Mantenimiento de alto nivel de los servicios básicos como salud y educación
- Reducción del déficit fiscal
- Mayor estabilidad económica
- Bajo índice de desempleo

Sin embargo, cuando se analizan los resultados interanuales en los últimos años se puede apreciar un comportamiento con altas y bajas permanentes debido, entre otras razones, a las dificultades presentes en la reconstrucción de los soportes materiales del crecimiento y en las finanzas externas.

Las medidas de saneamiento financiero que comenzaron a introducirse en el primer semestre de 1994, sobre todo las relativas al movimiento de precios y tarifas, posibilitaron reducir de conjunto el nivel del déficit y la liquidez acumulada. Con relación al primero cabe apuntar que en los últimos cinco años se a mantenido en un nivel inferior al 7% del PIB.

De igual forma, la aplicación de criterios más restrictivos en materia de gastos y la mejoría del mecanismo de asignación de los recursos, permitieron mejorar los niveles de disciplina en la economía y la reducción gradual de los subsidios por pérdidas al sistema empresarial, los cuales se redujeron en más del 60% con

posterioridad a 1994. La apertura de los mercados estatales agropecuarios e industriales, posibilitó regularizar una oferta alternativa de bienes y servicios cobrados en pesos, lo que unido a la ampliación de la incidencia del segmento de la economía que opera en dólares, no sólo permitió la relativa recuperación del poder de compra del peso, sino que también se anulara en parte los efectos recesivos vinculados al saneamiento financiero³.

³ Marquetti, H.: Coyuntura económico y financiera de Cuba al culminar el año 2002, Boletín Electrónico del CEEC, 2000

Las Monedas y los mercados

Para que se entienda la economía cubana es necesario que se conozcan las diferentes monedas que circulan en el país y sus distintos mercados.

La moneda oficial es el PESO CUBANO (CUP) o MONEDA NACIONAL (MN). Con ella la población de Cuba paga sus bienes de consumo y los servicios y recibe sus salarios. Es la base del cálculo del PIB. Tiene un cambio oficial de 1 Peso Cubano por 1 USD, para transacciones comerciales (p.ej. entre empresas) pero a la vez un cambio de 26:1 en las casas de cambio donde la población puede acceder al USD para comprar bienes y servicios no disponibles en MN (productos de importación en tiendas llamadas tiendas recuperadoras de divisas [TRD], ciertos hoteles y cadenas de gastronomía). Existe una alta liquidez de MN en la economía cubana. El salario promedio es alrededor de 260 Pesos Cubanos.

La segunda moneda que circula en el país es el PESO CONVERTIBLE (CUC). Igual que la MN circula solamente en Cuba. Tiene un valor de 1:1 al USD y es aceptado en las tiendas de venta en USD. Su circulación es restringida para mantener su valor. Las empresas estatales realizan sus transacciones internas con mercancías importadas en CUC en lugar del USD, que está centralizado por el Banco Central de Cuba que cambia el CUC al USD en caso de importaciones.

La tercera moneda es el DÓLAR AMERICANO (USD), también llamado Moneda Libremente Convertible (MLC). Es la moneda con que paga la mayoría de los turistas y con que se tiene acceso a productos y servicios no disponibles en MN. Su uso y posesión es legal, incl. la posesión de cuentas bancarias en USD para cubanos particulares, empresas mixtas y extranjeras registradas en Cuba. Existe una escasez de USD en la economía cubana que depende todavía a gran escala de importaciones en USD. Las fuentes más importantes de USD del país son el turismo, la minería y las remesas de familiares en el exterior.

Existen en Cuba tres distintos mercados:

1. El mercado en MN con precios subsidiados en que la población accede a productos de carácter básico como frijoles, arroz, aceite, pan, carne, pollo etc. en montos limitados que garantizan el 60% de las calorías. Este mercado se abastece a través de las empresas estatales, el acceso es a través de una libreta.
2. El mercado de MN de precios topados: en su mayoría productos alimenticios pero también otros. Los productos tienen un precio substancialmente más alto que el mercado subsidiado. Este mercado se abastece a través de las empresas estatales y productores particulares y cooperativas. El precio se regula por oferta y demanda, con precios topados por el gobierno. Los mercados agropecuarios, tanto estatales como los “mercados campesinos” son ejemplos de este grupo. La mayoría de las empresas estatales trabajan en MN.
3. El mercado en USD y CUC: productos de importación, productos y servicios de empresas mixtas y extranjeras, en algunos casos de empresas cubanas que agregan valor a productos importados. A este mercado accede la población a través de tiendas recuperadoras de divisas, hoteles y gastronomía. Es también el mercado de las empresas que intercambian productos y servicios de importación. Además es común que una empresa factura a la otra una parte en MN (el valor del servicio) y la otra en CUC (el producto importado). Hay un grupo creciente de empresas estatales que reciben autorización de trabajar en divisas.

Tal como se puede imaginar, el uso de diferentes monedas y la aplicación de dos cambios causa ciertos problemas y distorsiones en el mercado. Sin embargo, ante la escasez de divisas y la necesidad de la población de acceder – aún en forma limitada – a productos de importación hace indispensable esa estructura de mercados paralelos hasta que los problemas macroeconómicos del país se resuelvan. El gobierno cubano implementa activamente una estrategia que -entre otros- reduce la dependencia de importaciones y a la vez la liquidez de la MN para estabilizar la economía. En esa política influyen una serie de factores cuyo análisis excede el mandato y el marco de este estudio. En el contexto del presente estudio es simplemente importante saber y entender que existen diferentes mercados, y al que se dirige el estudio es el mercado en CUC/USD.

La recuperación económica permitió mantener un menor índice de desempleo, un alto nivel de los servicios básicos como salud y educación, una reducción del déficit fiscal (aún con fluctuaciones interanuales), y en general una mayor estabilidad económica.

Persisten los problemas macroeconómicos de la alta liquidez en MN y la baja liquidez en MLC y los otros problemas vinculados con el uso de dos monedas, los problemas de la transformación y el elevado monto de la deuda externa.

En el contexto de este estudio son de suma importancia tres factores:

1. El saldo negativo persistente en el Balance de Cuenta Corriente (-293 Millones de USD en 2002⁴)
2. La importación de alimentos para la población y el turismo debido a una gran demanda no cubierta por la producción doméstica

Los bienes de consumo representaron en el 2001 cerca del 19% de las importaciones totales. Los alimentos que más se destacaron en las importaciones de Cuba en el 2001 fueron: trigo, arroz y leche en polvo, que sumados solamente estos tres productos representaron el 10,1% del valor total de las importaciones de 4.800 millones de USD en 2001. Otros productos agropecuarios que también son importados en valores considerables son carne de aves, pescados, frijoles, maíz, harina de trigo y conservas de vegetales.

3. La poca dinámica del sector agropecuario en comparación con otros sectores productivos y la transformación del sector azucarero⁵.

El sector agropecuario muestra una tendencia de crecimiento negativo, tanto en producción doméstica y de exportación donde disminuyó en 35.1% entre 1995 y 2001. Paralelamente se redujeron considerablemente los subsidios e inversiones estatales. Sin embargo y a pesar de todos los esfuerzos de mejorar la eficiencia y eficacia del sector, no se logra todavía satisfacer la demanda de la población y del turismo.

Esos tres factores son -entre otros- los causantes de la estrategia del gobierno de reducir importaciones mediante la sustitución por producciones propias o nacionales. Existe a través del turismo y los ingresos de la población cubana (por actividad económica doméstica y remesas del exterior) una demanda de productos alimenticios y agropecuarios en divisas que la producción agropecuaria nacional todavía no puede satisfacer. Es también allí donde se ubica un gran potencial para el desarrollo económico local en el sector agropecuario.

⁴ CEPAL: Cuba: Evolución económica durante 2002 y perspectivas para 2003, 2003

⁵ ONE: Anuario Estadístico del 2002 y CEPAL 2003 (Op.cit.)

Rasgos generales de la evolución reciente (CEPAL 2003)

La desaceleración de la economía cubana en 2002 continuó por segundo año consecutivo a causa de adversidades externas y climáticas. El producto interno bruto (PIB) sólo creció 1.1%. El deterioro de la relación de precios del intercambio de bienes (-9,1%), la declinación del turismo internacional (-5%) desde septiembre de 2001 y los daños originados por los huracanes Michelle (2001) e Isidore y Lili (2002) ejercieron un impacto considerable en la actividad económica.

Indicadores importantes:

- Rango en el IDH 2000 (data de 1998): No. 56 de 174 países, rango 6 en América Latina
- Elevado nivel de liquidez monetaria en manos de la población (45.4% del PIB)
- Déficit fiscal 2001 (2.5%), 2002 (3.4%) por encima del nivel de 3% establecido en el programa económico.
- Casi autonomía de petróleo y gas (90%) en el abastecimiento de las plantas eléctricas comparado con 52% en 2001, eso significa 50% de la demanda nacional total
- Inversiones públicas (-9.2%) en 2002

Pronóstico para el año 2003

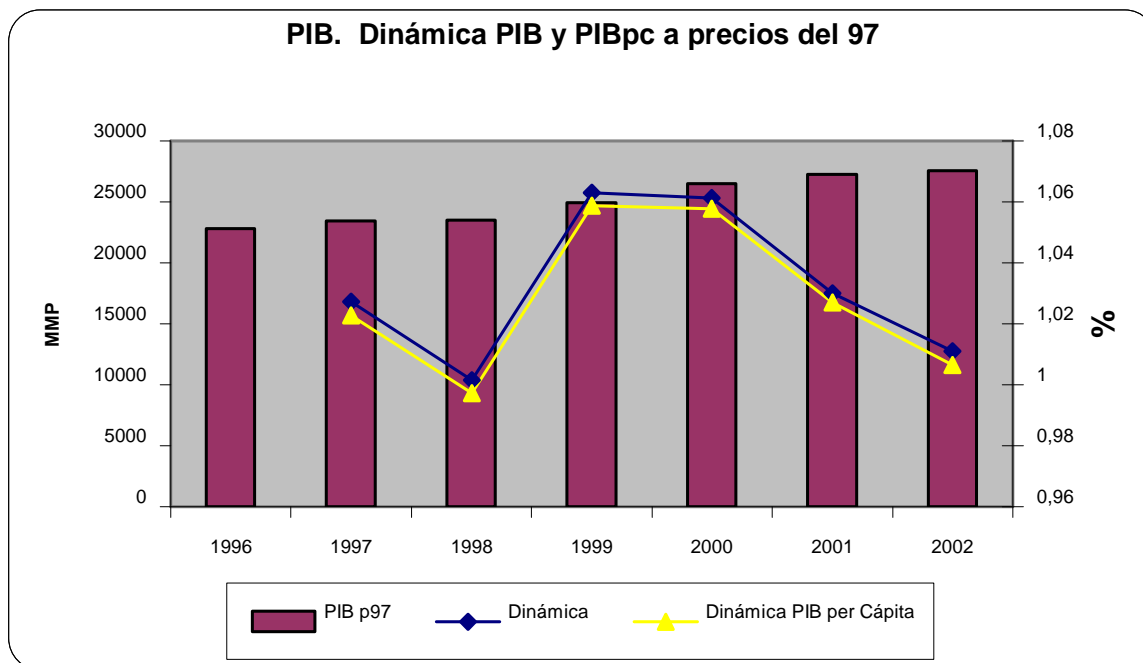
En un escenario de incertidumbre internacional se pronostica para 2003 un crecimiento moderado del PIB (1,5%), sobre la base de una mejor utilización de los recursos disponibles, principalmente de divisas, aunque se anticipa que éstas serían escasas. Se prevé que las actividades más dinámicas sean la extracción nacional de petróleo y gas (17%) y la producción de níquel (4,5%), en tanto que la agricultura no cañera crecería (3%) y la industria no azucarera (4,6%). Se estima que la producción de medicamentos se va a incrementar (20%) como parte del proceso de fortalecimiento de los servicios de salud; a su vez, la generación de electricidad aumentaría (18%). A su vez, el turismo creció sensiblemente en el primer semestre de 2003, y ya superó los niveles de 2001. En cambio, la producción azucarera declinó significativamente en la zafra 2002-2003 y la ganadería vacuna se mantuvo estancada.

El saldo negativo de la cuenta corriente de la balanza de pagos (-293 millones de dólares) disminuyó a pesar del incremento del pago neto de servicios de factores (600 millones de dólares), ya que se logró un cierre de la brecha comercial de bienes y servicios (513 millones de dólares) y un aumento ligero de las transferencias corrientes netas (820 millones de dólares). El superávit de la cuenta de capital (300 millones de dólares) permitió financiar dicho déficit y elevar ligeramente (7 millones de dólares) el nivel de las reservas internacionales.

Producto Interno Bruto (PIB) de Cuba

El PIB de Cuba ascendía a más de 27,6 billones de pesos al culminar el año 2002, según informaciones de la Oficina Nacional de Estadística, lo que representó un crecimiento del 1,1% con relación a 2001 y 16,7% con relación a 1998.

El sector de los servicios es el más significativo en la composición del PIB, pues representa el 55,3% del total. Los servicios de restaurantes y hoteles son los que más se destacan, pues equivale a decir que por cada 10 pesos cubanos 3 son producidos en hoteles, cafeterías y restaurantes. Este mercado está compuesto por turistas extranjeros que pagan sus costos en dólares. En segundo lugar está el servicio a comunidades y servicios sociales, representando casi el 20% del PIB y en tercer lugar están las industrias manufactureras que también poseen un lugar destacado en la economía cubana, representando poco más del 17% del PIB total.



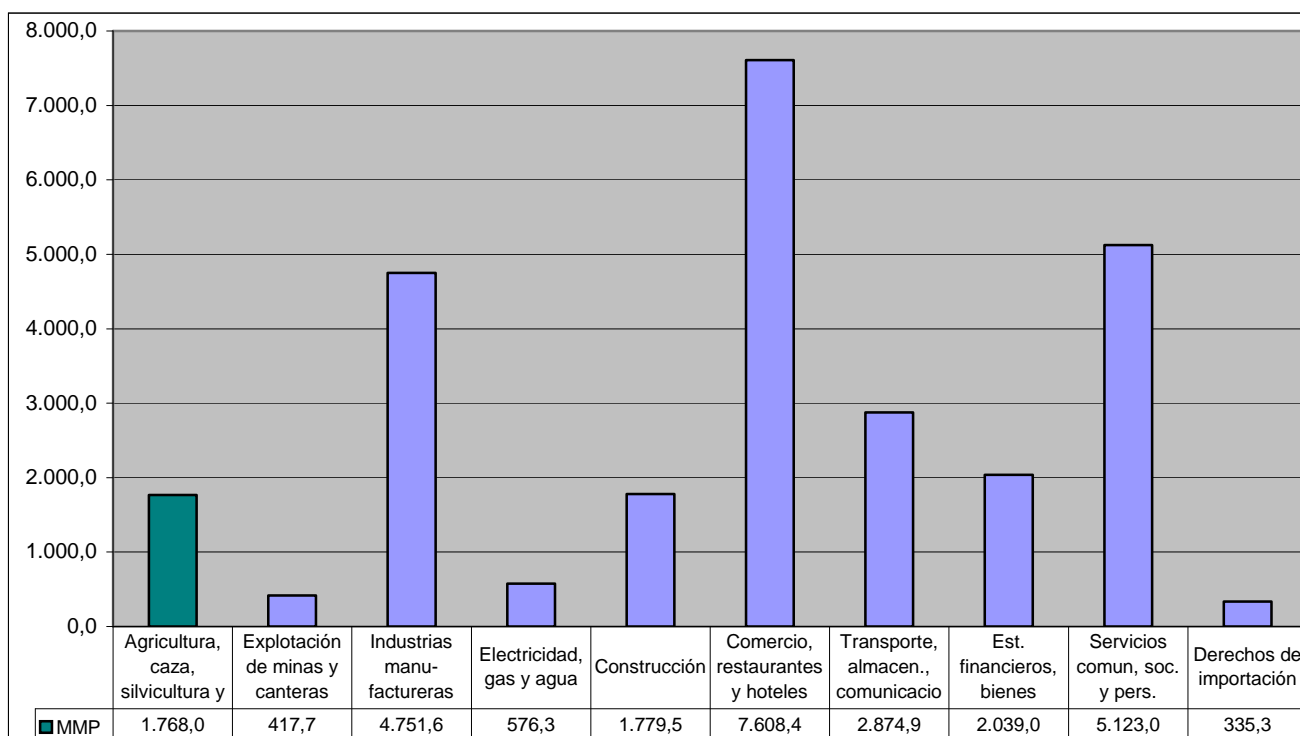
CUBA: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

	Millones de pesos de 1997						Estructura porcentual			Tasas de crecimiento				
	1997	1998	1999	2000	2001	2002 a/	1997	2001	2002 a/	1998	1999	2000	2001	2002 a/
Producto interno bruto	23 439	23 476	24 956	26 482	27 274	27 574	100,0	100,0	100,0	0,2	6,3	6,1	3,0	1,1
Bienes	8 367	7 649	8 259	8 896	8 717	8 513	35,7	32,0	30,9	-8,6	8,0	7,7	-2,0	-2,3
Agricultura, caza, silvicultura y pesca	1 823	1 566	1 748	1 907	1 768	1 729	7,8	6,5	5,8	-14,1	11,6	9,1	-7,3	-2,2
Explotación de minas y canteras	354	313	321	427	418	420	1,5	1,5	1,5	-11,7	2,7	33,2	-2,3	0,4
Industrias manufactureras	4 645	4 267	4 574	4 810	4 752	4 697	19,8	17,4	17,1	-8,1	7,2	5,1	-1,2	-1,1
Construcción	1 545	1 504	1 616	1 752	1 780	1 667	6,6	6,5	6,5	-2,6	7,5	8,4	1,6	-6,3
Servicios básicos	2 207	2 498	2 892	3 077	3 451	3 467	9,4	12,7	12,8	13,2	15,8	6,4	12,2	0,5
Electricidad, gas y agua	452	469	507	572	576	583	1,9	2,1	2,1	3,7	8,1	12,8	0,8	1,1
Transportes, almacenamiento y comunicaciones	1 755	2 029	2 386	2 505	2 875	2 885	7,5	10,5	10,7	15,6	17,6	5,0	14,8	0,3
Otros servicios	12 529	12 991	13 472	14 165	14 770	15 286	53,5	54,2	55,3	3,7	3,7	5,2	4,3	3,5
Comercio, restaurantes y hoteles	6 380	6 750	6 797	7 311	7 608	7 807	27,2	27,9	28,5	5,8	0,7	7,6	4,1	2,6
Establecimientos financieros, bienes inmuebles y servicios a empresas	1 648	1 733	1 953	1 969	2 039	2 071	7,0	7,5	7,5	5,1	12,7	0,9	3,5	1,6
Servicios comunales, sociales y personales	4 500	4 509	4 722	4 886	5 123	5 408	19,2	18,8	19,4	0,2	4,7	3,5	4,9	5,6
Derechos de importación	336	337	334	345	335	308	1,4	1,2	1,0	0,2	-1,0	3,2	-2,7	-8,3

Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales (ONE, AEC 2001).

a/ Estimaciones de la CEPAL.

Composición del PIB en 2001 a precios constantes (1997)



3.4 El Sector Agropecuario

Después del triunfo revolucionario de 1959, el país pasó por un reordenamiento de la economía, mediante el sistema político adoptado. En el sector agropecuario se puede resumir el proceso en lo siguiente:

- Primera Ley de Reforma Agraria del 1959 que limitó la propiedad individual de tierras hasta 396 ha.
- La Segunda Ley de Reforma Agraria del 1963 que restringió la propiedad individual de la tierra hasta 66 ha.
- En 1978 se inició el proceso de creación de la Cooperativas de Producción Agropecuaria, que descansó en la unión voluntaria de las tierras y medios técnico de un número determinado de pequeños productores individuales.
- El 1993 se inició el proceso de creación de las UBPC, las cuales surgen como resultado del redimensionamiento de las empresas estatales, donde estas nuevas entidades recibieron la tierra en condiciones de usufructo indefinido, mientras los antiguos obreros agrícolas se convirtieron en propietarios colectivos. El estado entregó de este forma 29% de la tierra agrícola a un manejo cooperativo.

Evolución en la tenencia del área agrícola

Año	Estatal	Privado	Cooperativo
1959 – después de la 1ra Ley de Reforma Agraria	40%	60%	-
1963 – después de la 2da Ley de Reforma Agraria	71	29	-
1990 – quince años después de la creación de las CPA	75	14	11%
1997 – después de la creación de las UBPC	33	16	51

Los cambios en la tenencia de la tierra como resultado de la creación de las UBPC determinaron que la estructura organizativo-productiva del sector la conforman en la actualidad un gran número de estructuras como son: las UBPC (cañeras y no cañeras); las Empresas Estatales Municipales Agropecuarias (EMA) y sus Unidades Básicas de Producción (UBP); las Granjas Estatales Cañeras, subordinadas a los Complejos Agro-Industriales (CAI); unas 80 granjas integrales atendidas por el Ejército Juvenil del Trabajo (EJT), destinadas al autoabastecimiento de las Fuerzas Armadas Revolucionarias que, además, comercializan sus excedentes en los mercados agropecuarios; las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA); los campesinos individuales, mayoritariamente integrados a Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS).

a) Productores Individuales

Son productores que se caracterizan por no pertenecer a ningún tipo de cooperativa. Producen tanto productos de origen animal como vegetal y sus parcelas de tierras son pequeñas. Poseen una larga experiencia en la actividad agropecuaria.

b) Las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA)

La CPA es la asociación voluntaria de agricultores pequeños sobre la base de la unificación de sus tierras y demás medios de producción, en su gestión goza de autonomía con respecto al Estado, aunque éste le brinda toda la ayuda necesaria.

Evolución de la CPA	1977	1980	1985	1990	1995	1997
Total de CPA	137	1035	1380	1305	1156	1147
Superficie en Mha	2,5	218	1072,1	838,9	743,1	718,1
Socios	5030	30048	70800	61963	62257	61132

c) Las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS)

Constituyen una forma simple de cooperación en la que el campesino conserva la propiedad individual de su tierra y demás medios de producción y mediante esta organización se tramita y viabiliza la asistencia técnica y financiera que el Estado brinda.

Evolución de las CCS	1967	1976	1995	1998
Total de CCS	1301	1735	2654	2780
Superficie en Mha	769,5	820,3	905,8	962,3
Socios	79067	85497	153641	163800

d) Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)

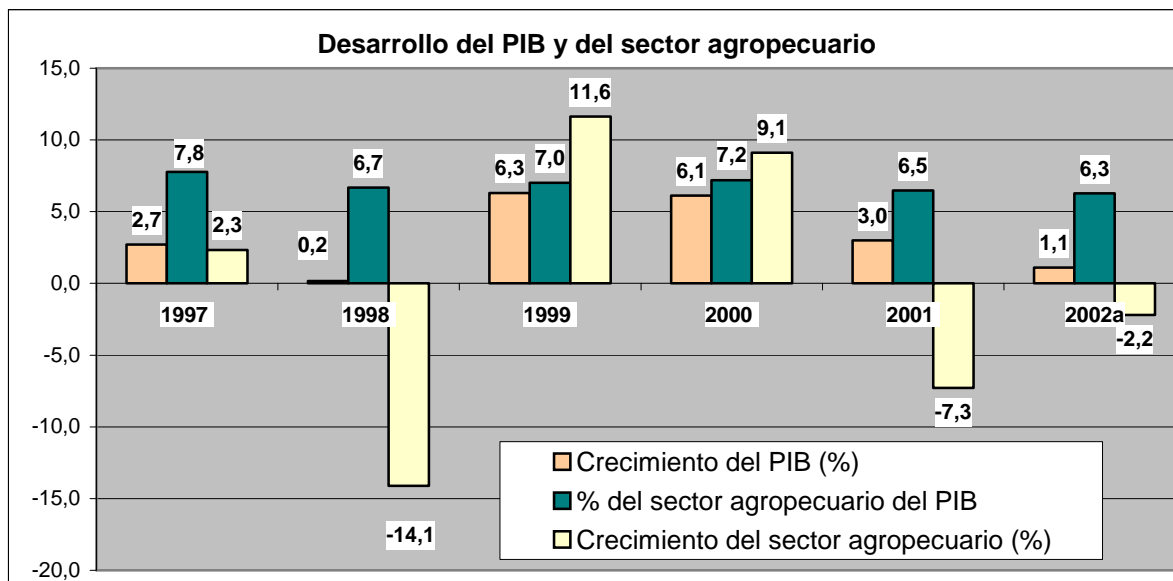
La creación de las UBPC se considera la transformación más revolucionaria que se ha producido en el agro cubano después de la promulgación de las Leyes de Reforma Agraria y constituyen una nueva forma de organización de la producción donde se integran obreros agrícolas para el trabajo colectivo, recibiendo en usufructo la tierra y siendo propietarios de los restantes medios y de la producción.

Desarrollo de las UBPC:	1995	1996	1997
Total de UBPC	2807	2656	2550
Cañeras	1288	1138	1055
No cañeras	1519	1516	1495
Superficie total en Mha	3151,5	3143,6	3116,8
Cañeras	1628,9	1614,3	1601,7
No cañeras	1522,6	1529,3	1515,1
Miembros	271810	272407	257446
Cañeras	140223	141785	127279
No cañeras	131587	131622	130167

Estructura del área agrícola después del 1997	Mha	%
Estatal	2166,9	32,8
CAI azucarero	153,2	2,3
Emp. Agropecuarias	1425,3	21,5
Otros estatales	588,4	9,0
No estatal	4447,7	67,2
UBPC	2775,6	42,0
CPA	620,2	9,4
CCS	782,7	11,8
Otros privados	269,2	4,0
Total	6614,6	100,0

El PIB en el Sector Agropecuario

El Sector Agropecuario entre el 1998 y el 2002 representó como promedio el 6% del total del PIB, manteniéndose prácticamente estable en todo el período, cuando comparamos su representatividad en el total del PIB de Cuba. Sin embargo el crecimiento del PIB en Cuba es inestable. Entre el 2001 y el 2002 el PIB del Sector Agropecuario ha experimentado un crecimiento negativo, acumulando un decrecimiento acumulado en este período del 9,5%.



Índice de Producción de Alimentos en Cuba

En 1990 la producción de alimentos en Cuba superó en el 103% las necesidades de la demanda de la población. Sin embargo, según la FAO, en el 2001 la producción de alimentos alcanzó solamente el 61,4% de las necesidades de la demanda.

Índice de producción de alimentos en % por años en Cuba (FAO 2002)

Año	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
%	103,1	94,7	79,2	58,8	57,3	54,3	63,8	62,2	58,3	61,8	63,5	61,4

Producción Agropecuaria de Cuba

El Sector Agropecuario posee un desarrollo relativamente alto, presentando una participación importante en las agro exportaciones. Con una demanda interna no satisfecha por la producción doméstica se requieren volúmenes importantes de alimentos importados para atender tanto el mercado en moneda nacional como en divisas, p.ej. se importa 50% del arroz, producto de la canasta básica cubana.

CUBA: PRODUCCIÓN PECUARIA

	Miles de toneladas						Tasas de crecimiento				
	1997	1998	1999	2000	2001 a/	2002 a/	1998	1999	2000	2001 a/	2002 a/
Leche de vaca	650,8	655,3	617,8	614,1	620,7	608,0	0,7	-5,7	-0,6	1,1	-2,0
Carne vacuna b/	141,1	148,1	152,4	151,5	149,9	131,6	5,0	2,9	-0,6	-1,1	-12,2
Carne de cerdo c/	97,9	122,3	150,5	142,9	114,9	136,0	24,9	23,1	-5,0	-19,6	18,4
Carne de ave	79,2	72,6	74,2	73,3	70,3	45,0	-8,3	2,2	-1,2	-4,1	-36,0
Huevos d/	1 631,6	1 415,7	1 753,0	1 721,6	1 524,5	1 681,5	-13,2	23,8	-1,8	-11,4	10,3
Existencia de ganado vacuno e/	4 606,0	4 643,7	4 405,8	4 110,2	4 038,4	4 000,0	0,8	-5,1	-6,7	-1,7	-1,0

Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras de la ONE.

CUBA: INDICADORES DE LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA a/

	Miles de toneladas				Tasas de crecimiento			
	1999	2000	2001 b/	2002 b/	1999	2000	2001 b/	2002 b/
Caña de azúcar	34 000	36 400	32 100	30 816,0	3,7	7,1	-11,8	-4,00
Viandas c/	1 662,4	2 075,8	2 348,6	2 135,5	20,1	24,9	13,1	-9,07
Papa	344,2	367,9	345,4	331,0	66,9	6,9	-6,1	-4,16
Boniato	195,4	216,2	269,6	256,0	24,1	10,7	24,7	-5,04
Malanga	59,0	70,4	76,4	99,0	130,2	19,4	8,5	29,53
Plátano fruta	151,9	182,7	223,4	156,0	-1,1	20,3	22,3	-30,18
Plátano vianda	341,5	307,2	369,1	315,0	10,6	-10,1	20,2	-14,66
Otros d/	570,5	931,5	1 064,7	978,5	7,2	63,3	14,3	-8,10
Hortalizas c/	1 442,5	2 372,7	2 676,5	3 116,9	70,4	64,5	12,8	16,45
Tomate	284,8	338,5	253,9	318,0	153,9	18,9	-25,0	25,26
Cebolla	32,4	44,3	52,0	57,0	106,4	36,8	17,4	9,62
Otros d/	1 125,3	1 989,9	2 370,6	2 741,9	56,6	76,8	19,1	15,66
Cereales c/	796,7	826,0	899,9	908,8	28,9	3,7	8,9	0,99
Arroz	559,0	552,8	601,0	608,8	26,6	-1,1	8,7	1,30
Maíz	237,7	273,2	298,9	300,0	34,6	14,9	9,4	-0,37
Leguminosas c/	76,8	106,3	99,1	107,3	82,0	38,4	-6,8	8,27
Frijoles	76,8	106,3	99,1	107,3	82,0	38,4	-6,8	8,27
Tabaco e/	30,6	32,2	31,8	36,3	-19,3	5,5	-1,5	14,33
Negro	27,2	-19,2
Rubio	3,3	-20,4
Cítricos c/	794,6	958,6	957,1	487,7	6,7	20,6	-0,2	-49,04
Naranja dulce	440,6	440,2	554,8	250,0	22,8	-0,1	26,0	-54,94
Toronja	232,9	415,1	275,9	116,0	-28,1	78,3	-33,5	-57,96
Limón	21,1	18,4	16,6	15,0	21,6	-12,5	-9,9	-9,62
Otros d/	100,1	84,9	109,8	106,7	125,3	-15,2	29,4	-2,80
Otras frutas c/	464,6	600,8	683,7	662,0	83,3	29,3	13,8	-3,17
Henoquén (miles de pencas)	55 365	48 222	48 222	...	-32,0	-12,9	0,0	...

Fuente: ONE (Anuario Estadístico de Cuba, varios años) y estimaciones preliminares.

CUBA: PRECIOS PROMEDIO DE LAS VENTAS EN EL MERCADO AGROPECUARIO a/

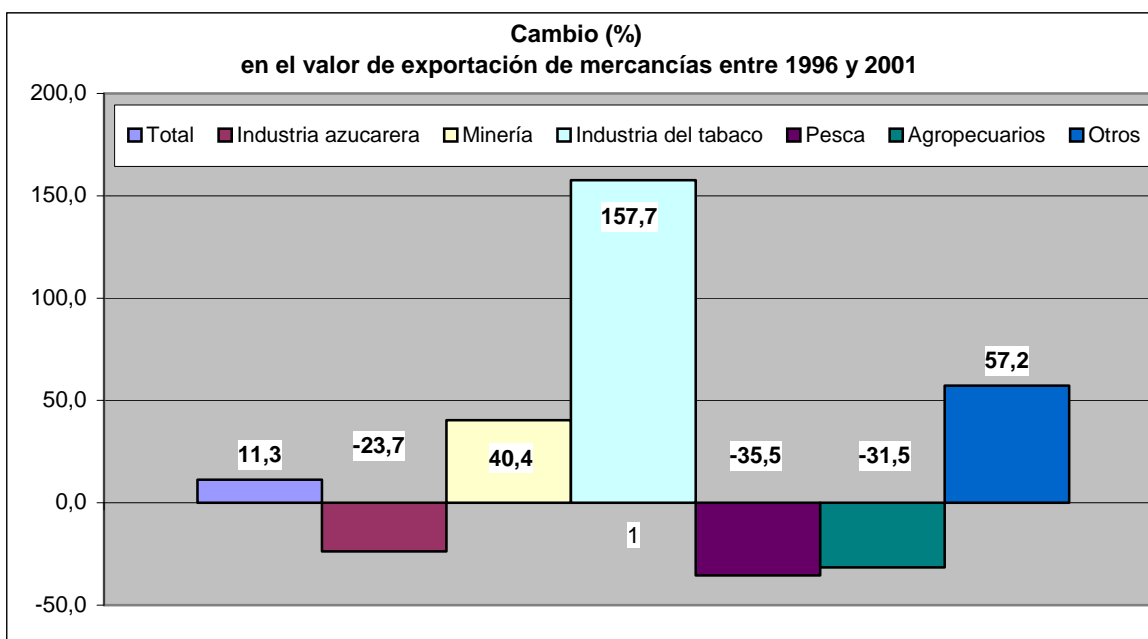
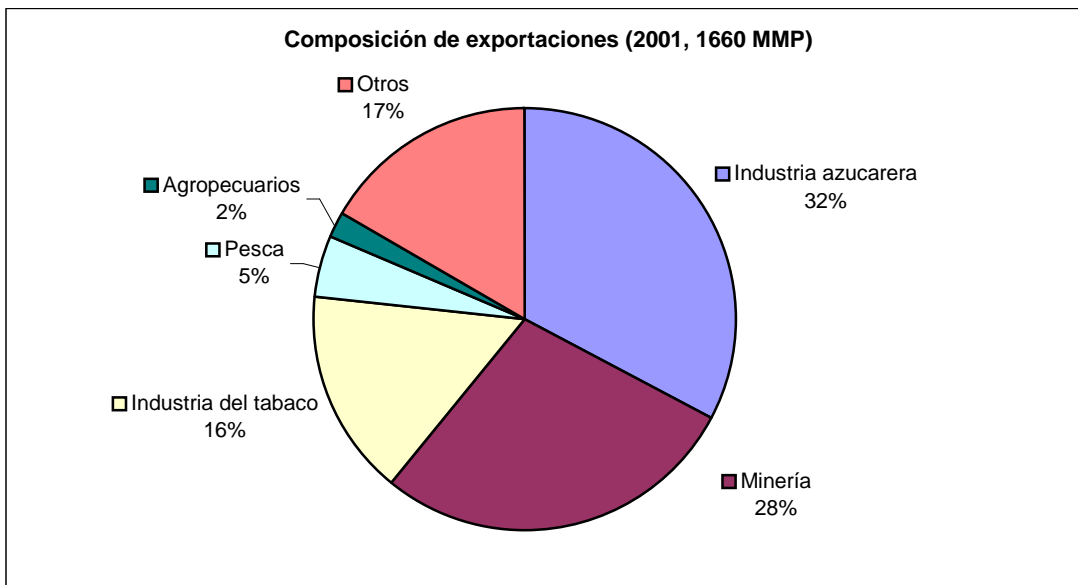
	Pesos por libra					Tasas de crecimiento					
	1997	1998	1999	2000	2001	1998	1999	2000	2001	2002	
Ajo	5,22	7,15	8,96	6,19	4,35	7,77	37,0	25,3	-30,9	-29,7	78,6
Arroz	4,15	3,89	3,40	3,43	3,50	3,72	-6,3	-12,6	0,9	2,0	6,3
Ave en pie	8,16	8,78	8,25	10,06	7,59	...	7,6	-6,0	21,9	-24,6	...
Boniato (camote)	0,86	0,79	0,64	0,65	0,64	0,79	-8,1	-19,0	1,6	-1,5	23,4
Calabaza	0,98	0,82	0,64	0,65	0,56	0,67	-16,3	-22,0	1,6	-13,8	19,6
Cebolla	3,42	3,77	3,00	2,64	2,45	2,79	10,2	-20,4	-12,0	-7,2	13,9
Cerdo en piezas	19,13	17,46	17,65	17,60	17,18	18,48	-8,7	1,1	-0,3	-2,4	7,6
Frijol	6,90	7,41	7,10	5,89	5,06	6,24	7,4	-4,2	-17,0	-14,1	23,3
Naranja	0,48	0,41	0,38	0,36	0,36	0,50	-14,6	-7,3	-5,3	0,0	38,9
Plátano	0,83	0,75	0,53	0,52	0,49	...	-9,6	-29,3	-1,9	-5,8	...
Tomate	1,47	1,81	0,76	0,83	1,02	1,15	23,1	-58,0	9,2	22,9	12,7
Yuca	0,76	0,71	0,49	0,52	0,50	0,53	-6,6	-31,0	6,1	-3,8	6,0

Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

a/ No se dispone de información para el año 2002.

Exportaciones de Cuba

Cuba exportó en 2001 productos con un valor total de 1660 millones de pesos de los cuales el 55% provienen de actividades agropecuarias en el sentido amplio, es decir incluyendo productos de los sectores azucarero, pesca y tabaco, el sector agropecuario por si mismo contribuyó solamente 2% al valor de las exportaciones del país.



Entre 1996 y 2001 el valor de las exportaciones del sector agropecuario se redujo en un 31,5%. Generalmente, los sectores tradicionales (azúcar y agropecuario con excepción de tabaco y minería) perdieron terreno a las nuevas exportaciones sumados en "otros". El total de exportaciones creció 11,3% en el período.

Exportaciones de Cuba

CUBA: EXPORTACIONES DE BIENES FOB a/

	Miles de dólares						Estructura porcentual			Tasas de crecimiento			
	1996	1997	1998	1999	2000	2001 b/	1996	2000	2001 b/	1998	1999	2000	2001 b/
Total de exportaciones de bienes	1 865 526	1 819 127	1 512 197	1 495 783	1 675 259	1 660 609	100,0	100,0	100,0	-16,9	-1,1	12,0	-0,9
1. Total de productos seleccionados	1 787 238	1 734 817	1 392 107	1 353 844	1 491 463	1 510 571	95,8	89,0	91,0	-19,8	-2,7	10,2	1,3
Pescado y marisco fresco y congelado	124 563	127 103	102 661	95 267	86 571	78 121	6,7	5,2	4,7	-19,2	-7,2	-9,1	-9,8
Pescado y marisco en conserva	90	-	125	788	654	709	0,0	0,0	0,0	...	530,4	-17,0	8,4
Cítricos	11 913	8 610	19 103	14 926	12 926	11 766	0,6	0,8	0,7	121,9	-21,9	-13,4	-9,0
Conservas de frutas y vegetales	27 993	23 111	15 861	59 666	76 340	49 889	1,5	4,6	3,0	-31,4	276,2	27,9	-34,6
Azúcar 96º valor crudo	957 457	844 596	593 694	458 210	447 676	543 526	51,3	26,7	32,7	-29,7	-22,8	-2,3	21,4
Mielles finales	18 509	8 696	5 538	4 296	4 873	1 775	1,0	0,3	0,1	-36,3	-22,4	13,4	-63,6
Miel de abejas	6 151	5 766	6 231	8 079	5 831	5 750	0,3	0,3	0,3	8,1	29,7	-27,8	-1,4
Bebidas alcohólicas (excepto vinos)	13 163	12 581	10 280	13 031	13 286	15 080	0,7	0,8	0,9	-18,3	26,8	2,0	13,5
Tabaco en rama	27 619	29 311	25 785	27 048	19 945	21 963	1,5	1,2	1,3	-12,0	4,9	-26,3	10,1
Tabaco torcido	79 656	128 281	162 750	173 477	140 346	238 854	4,3	8,4	14,4	26,9	6,6	-19,1	70,2
Sinter de Ni+Co (contenido metálico)	214 112	217 650	168 017	201 649	318 706	239 779	11,5	19,0	14,4	-22,8	20,0	58,0	-24,8
Óxido de Ni+Co (contenido metálico)	1 561	2 776	6 648	6 285	2 942	7 350	0,1	0,2	0,4	139,5	-5,5	-53,2	149,8
Sulfuro de Ni+Co (contenido metálico)	201 122	194 859	167 168	186 216	251 718	190 684	10,8	15,0	11,5	-14,2	11,4	35,2	-24,2
Medicamentos	53 662	47 182	35 208	26 327	25 951	32 715	2,9	1,5	2,0	-25,4	-25,2	-1,4	26,1
Cemento	17 060	31 935	27 053	35 149	22 214	34 060	0,9	1,3	2,1	-15,3	29,9	-36,8	53,3
Hierro y acero	32 607	52 360	45 985	43 430	61 484	38 550	1,7	3,7	2,3	-12,2	-5,6	41,6	-37,3
2. Otros productos no especificados	78 288	84 310	120 090	141 939	183 796	150 038	4,2	11,0	9,0	42,4	18,2	29,5	-18,4

Fuente: ONE (Anuario Estadístico de Cuba, varios años) y estimaciones preliminares.

a/ Las cifras del comercio exterior de bienes pueden presentar discrepancias con las del balance de pagos por diferencias en las fuentes y metodologías. En particular, es el caso del período 1993-1996.

b/ Cifras preliminares. No se dispone de información para el año 2002.

Importaciones de Cuba

CUBA: IMPORTACIONES DE PRINCIPALES PRODUCTOS a/

	Miles de dólares			Estructura porcentual			Tasas de crecimiento			
	1999	2000	2001 b/	1996	2000	2001 b/	1998	1999	2000	2001 b/
Total de importaciones de bienes	4 349 090	4 795 613	4 787 753	100,0	100,0	100,0	4,9	4,0	10,3	-0,2
I. Total de productos seleccionados	3 081 601	3 455 878	3 372 372	76,0	72,1	70,4	0,9	1,4	12,1	-2,4
Bienes de consumo	762 763	747 528	791 267	19,0	15,6	16,5	7,1	-3,3	-2,0	5,9
Carné de ave	40 302	39 273	62 037	0,5	0,8	1,3	-10,5	19,2	-2,6	58,0
Carné en conserva	30 351	30 574	32 079	0,1	0,6	0,7	52,9	70,1	0,7	4,9
Leche en polvo	60 268	72 092	92 186	2,2	1,5	1,9	-0,9	-13,6	19,6	27,9
Pescados y mariscos	9 777	12 410	13 461	0,7	0,3	0,3	14,2	-56,3	26,9	8,5
Trigo en grano	122 979	112 187	119 155	4,4	2,3	2,5	12,6	-31,1	-8,8	6,2
Arroz consumo	141 163	100 772	98 921	3,5	2,1	2,1	19,1	42,0	-28,6	-1,8
Maíz en grano	8 226	11 262	19 481	1,4	0,2	0,4	-69,6	-17,3	36,9	73,0
Harina de trigo	26 506	41 984	49 845	1,5	0,9	1,0	-1,9	-38,3	58,4	18,7
Conservas de frutas y vegetales	13 473	12 038	12 279	0,2	0,3	0,3	20,8	12,9	-10,7	2,0
Frijoles	64 809	45 186	52 757	1,4	0,9	1,1	-40,8	52,4	-30,3	16,8
Bebidas	21 508	16 853	16 138	0,4	0,4	0,3	-22,8	1,4	-21,6	-4,2
Muebles	41 142	49 931	50 052	0,3	1,0	1,0	102,4	-17,5	21,4	0,2
Vestuario	109 929	127 211	100 495	1,5	2,7	2,1	32,7	-4,2	15,7	-21,0
Calzado	72 330	75 755	72 381	1,0	1,6	1,5	26,8	-2,5	4,7	-4,5
Bienes intermedios	1 174 397	1 506 020	1 347 497	41,2	31,4	28,1	-21,2	4,8	28,2	-10,5
Harina vegetal para pienso	47 228	34 959	26 733	1,7	0,7	0,6	-18,0	-20,1	-26,0	-23,5
Harina animal para pienso	4 587	3 077	3 033	0,2	0,1	0,1	-98,9	5 360,7	-32,9	-1,4
Caucho	5 617	7 398	6 847	0,3	0,2	0,1	-10,0	-30,4	31,7	-7,4
Madera aserrada	nd	nd	nd	0,2
Algodón en fibras	2 876	6 433	2 820	0,3	0,1	0,1	8,1	-80,6	123,7	-56,2
Petróleo y derivados	710 881	1 137 418	950 936	26,9	23,7	19,9	-31,5	6,9	60,0	-16,4
Aceites vegetales crudos	43 364	12 321	6 315	0,6	0,3	0,1	-25,6	186,0	-71,6	-48,7
Amoniaco anhidro	12 265	14 493	23 220	0,6	0,3	0,5	-19,8	-12,4	18,2	60,2
Sosa cáustica	2 652	2 598	3 041	0,1	0,1	0,1	3,6	3,3	-2,0	17,1
Medicamentos	12 982	13 693	23 045	0,4	0,3	0,5	39,5	-27,5	5,5	68,3

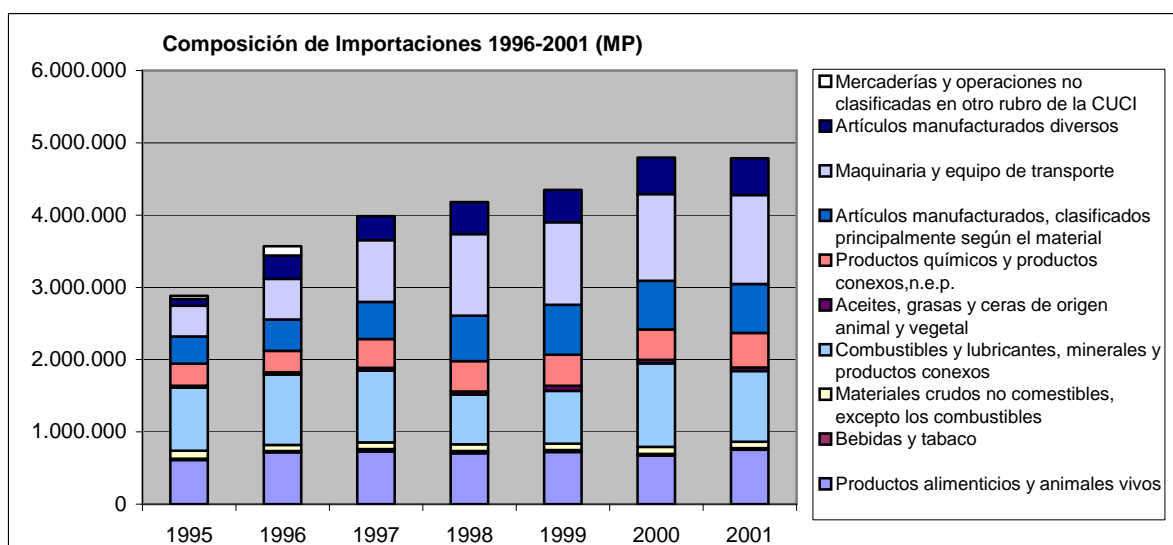
/Continúa

Importaciones de Cuba

Cuba importó en el año 2001 productos para un valor de 4,8 billones de dólares. Entre los períodos de 1998 a 2001 las importaciones crecieron un 16%, ocurriendo que en el año 2001 tuvieron un crecimiento negativo de -0,2%.

Los bienes de consumo representaron en el 2001 cerca del 19% de las importaciones. Los alimentos que más se destacaron en las importaciones de Cuba en el 2001 fueron: trigo, arroz y leche en polvo, que sumados solamente estos tres productos representaron el 10,1% de todo lo que se importó en 2001.

También son importados por Cuba otros productos agropecuarios como carne de aves, pescados, frijoles, maíz, harina de trigo y conservas de vegetales.



Turismo

El turismo es sin duda un importante sector de la economía cubana y está presente en todas sus provincias. Genera divisas muy necesitadas y a la vez trabajo para miles de personas. El turismo contribuye directamente con el 6,3% al PIB (1700 millones de USD), e indirectamente por concepto de hospedaje y alimentación (producción y comercialización) hasta un 15%.

El promedio de visitantes que arribaron en el período 1998-2002 es de 1,6 millones de turistas, cuya permanencia promedia fue de 10 días. Los turistas provienen fundamentalmente de Canadá, Alemania, Italia, España y México. El total de ingresos en los últimos 2 años representa un crecimiento negativo en un orden de - 9,4% en relación con años anteriores debido a la caída general del turismo global.

CUBA: INDICADORES SELECCIONADOS DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA										
	1998	1999	2000	2001	2002 a/	Tasas de crecimiento				
						1998	1999	2000	2001	2002 a/
Visitantes (miles)	1 416	1 603	1 774	1 775	1 686	21,0	13,2	10,7	0,1	-5,0
Días de estancia promedio	10,1	11,0	12,0	-10,6	8,9	9,1
Existencia de habitaciones b/	29,1	33,4	35,4	37,7	40,0	7,0	14,8	6,0	6,5	6,1
Nivel ocupacional c/	64,0	60,0	60,7	58,0	57,0	18,5	-6,3	1,2	-4,4	-1,7
Ingresos brutos d/	1 759	1 901	1 948	1 840	1 769	16,1	8,1	2,5	-5,5	-3,5
Ingreso medio por visitante e/	174,3	173,2	168,6	153,5	150,7	-5,5	-0,6	-2,7	-9,0	-1,8

Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales de la ONE.

Remesas de dinero del exterior

Como casi todos los países de América Latina, Cuba también posee familiares de sus habitantes residiendo en otros países. El Banco Central de Cuba estima que entran al país a través de esta vía alrededor 800 millones anuales.

En el contexto de este estudio, eso significa un poder adquisitivo en manos de la población cubana independientemente del turismo y que se dirige básicamente a las tiendas y cadenas que operan en divisas, al ahorro y, aún en forma reducida a través del cambio en las Casas de Cambio (CADECA) oficiales al mercado en MN.

3.5 Breve caracterización de la Provincia Santiago de Cuba⁶

La Provincia Santiago de Cuba es la segunda en población en el país. La siguiente tabla muestra algunos indicadores poblacionales de la Provincia.

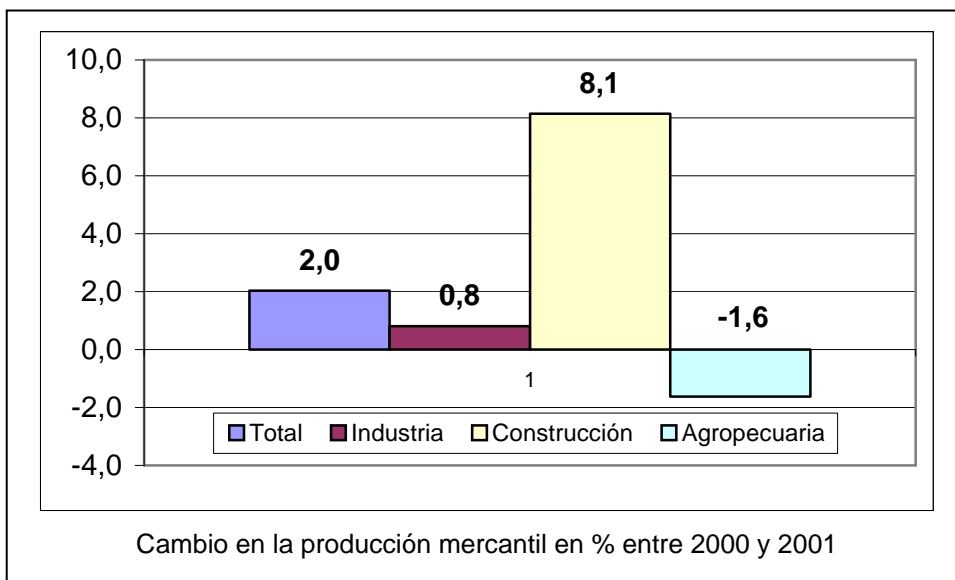
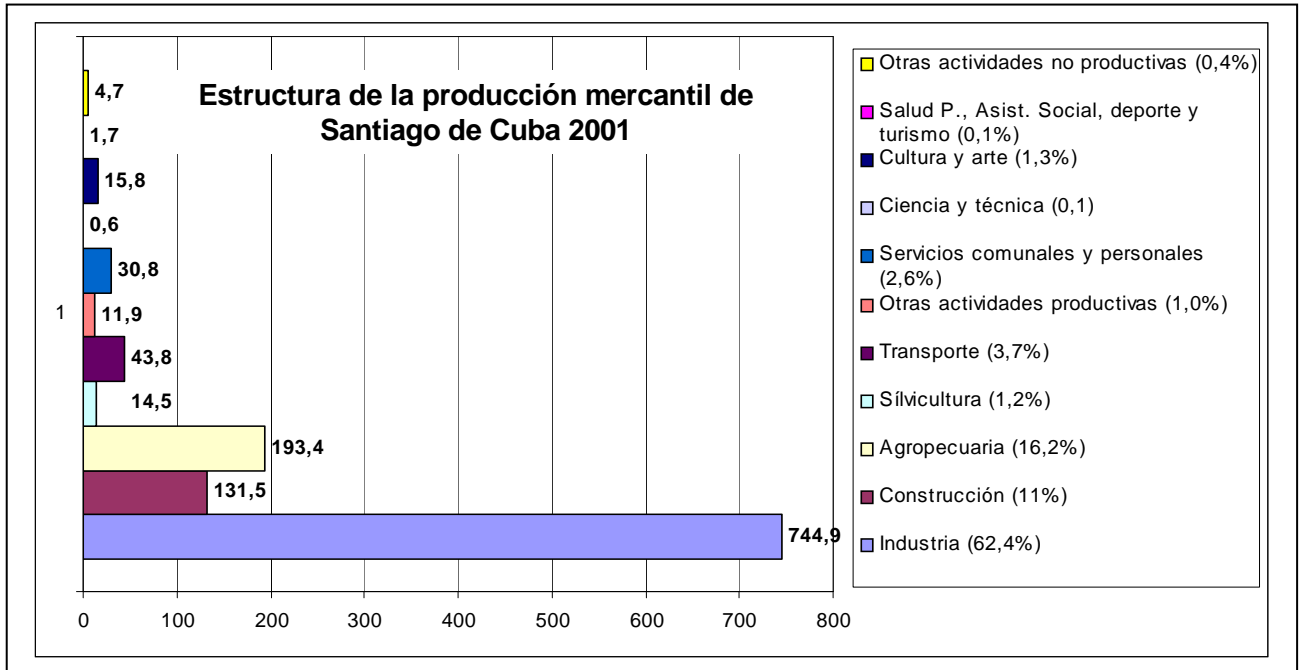
Santiago de Cuba		% relativo	Municipios	Población	% relativo
Localización	Oriente		1. Santiago de Cuba	478.612	45,96
Área (km ²)	6.169,9		2. Palma Soriano	125.834	12,08
Población	1.041.373	100,00	3. Contramaestre	103.869	9,97
Población Urbana	726.966	69,81	4. Songo - La Maya	101.026	9,70
Población Rural	314.407	30,19	5. San Luis	89.608	8,60
Varones	521.266	50,06	6. II Frente	41.099	3,95
Hembras	520.107	49,94	7. Guamá	36.352	3,49
Hab por km2	169		8. Mella	34.028	3,27
Distância da Capital em Km	900		9. III Frente	30.945	2,97
Princ. Actividad Económica	Industria y Turismo		Total	1.041.373	100,0%

⁶ Todos los datos de la economía de la provincia de OTE: Anuario Estadístico de Santiago de Cuba 2001, 2002

Situación económica-productiva de Santiago de Cuba

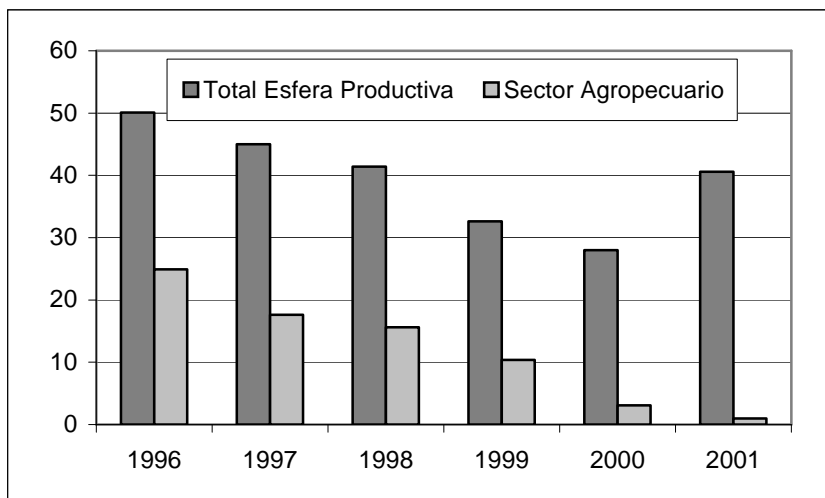
La Provincia tiene un carácter económico fundamentalmente industrial, el sector agropecuario es el segundo en tamaño con un 16.2% de la producción mercantil. Después de lograr resultados de recuperación impresionantes hasta 2000, la dinámica de crecimiento se ha reducido, en algunos casos revertido. Esa tendencia coincide con el cambio en las inversiones públicas. Datos preliminares del 2002 sugieren una tendencia aún más negativa.

Estructura de la producción mercantil de la Provincia Santiago de Cuba en MMP y % en el 2001



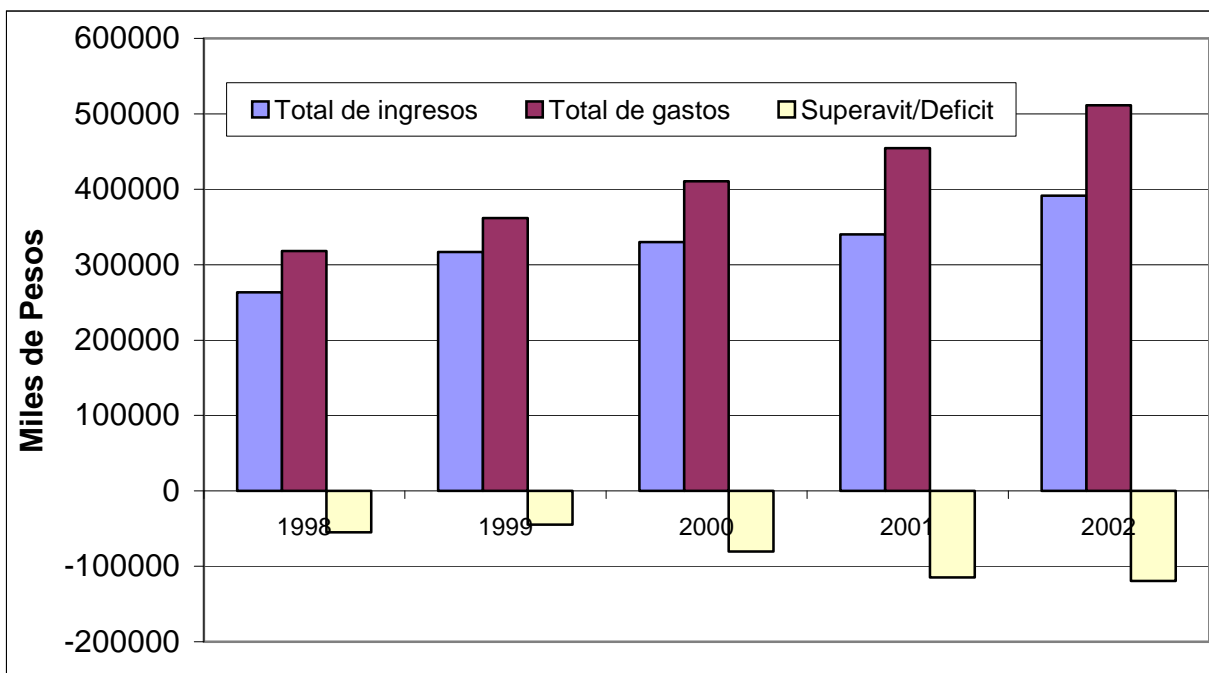
Inversiones del Estado en Santiago de Cuba

Las inversiones estatales generalmente se han reducido en los últimos años, en el sector agropecuario entre 1996 y 2001 en un 96%, en parte debido a la reducción de los subsidios a entidades estatales y cooperativas. Ante esos hechos el sector agropecuario ha reaccionado en forma muy positiva, sobre todo cuando se considera los montos absolutos de producción que en muchas ramas han aumentado.



subsidios a entidades estatales y cooperativas. Ante esos hechos el sector agropecuario ha reaccionado en forma muy positiva, sobre todo cuando se considera los montos absolutos de producción que en muchas ramas han aumentado.

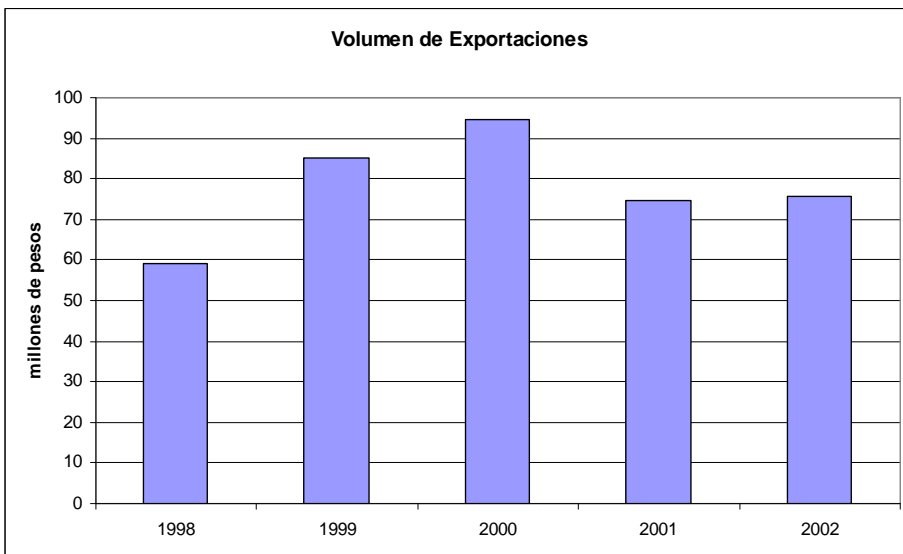
Déficit fiscal de la Provincia de Santiago de Cuba entre 1998 – 2002



La situación fiscal del territorio no ha tendido a lograr la disminución del déficit fiscal al nivel nacional, sino ha tendido a deteriorarse en los últimos tres años.

Exportaciones de Santiago de Cuba

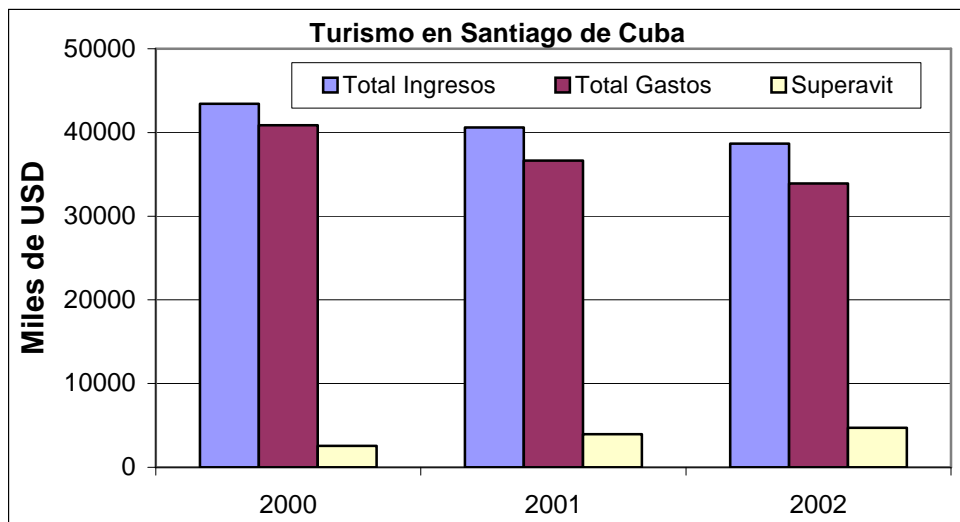
La economía de Santiago de Cuba muestra progresos en el período analizado con una baja en los últimos dos años. Principales rubros son azúcar y café. De las importaciones desde otras provincias no se han podido obtener datos cuantitativos.



Turismo en Santiago de Cuba

El turismo juega un papel clave en la economía de Santiago de Cuba y contribuye a la recuperación económica de la provincia y del país con un superávit creciente.

Para satisfacer la demanda de productos agropecuarios en MLC por parte del turismo (entre 25 y 45 mil turistas al mes en la época alta [diciembre a abril]) y de la población, la provincia im-



porta alrededor de 6 millones USD/ año de otras provincias.

Número de cadenas de ventas y Hoteles y sus respectivas unidades en Santiago de Cuba

Tipología	Cantidad	Unidades
Gastronomía	14	46
Hoteles	7	21
Tiendas	9	12
Total	30	79

Nombre	Unidades
Cubanacán	8
Gran Caribe	2
Horizontes	4
Isla Azul	4
Gaviota	1
Formatur	1
Poder Popular	1
Total	21

Resumen de la Economía de Santiago de Cuba

La Provincia Santiago de Cuba tiene generalmente las mismas características en sus principales indicadores que la Nación.

Después de la recuperación económica en los años 90 se observa una reducida dinámica entre 2000-2003 que tiene explicaciones distintas. El Sector Agropecuario está especialmente afectado por la reestructuración de la economía cubana y se ha comportado relativamente dinámico ante la reducción de la inversión estatal. Sin embargo queda mucho espacio para mejorar el balance económico del sector al nivel provincial, tanto en el mercado de MN como de MLC.

3.6 La Producción Agropecuaria de Santiago de Cuba

La Provincia de Santiago de Cuba posee una agricultura bien diversificada con relación a la estructura nacional. Se produce viandas, hortalizas, cereales, leguminosas, frutas cítricas y productos de origen animal.

Las cifras oficiales apuntan un crecimiento significativo en la producción de productos de origen vegetal. Comparando el año 2002 con el año 1996 se puede destacar que el grupo que más crece en producción fue el de hortalizas, que así mismo no puede satisfacer la demanda de consumo para la población local ni el mercado en divisas para los turistas, a través de las cadenas de hoteles y gastronomía. Por otro lado los productos de origen animal como la producción de carne de cerdo que tuvo un crecimiento negativo de (-22%) y la carne de aves con una reducción de (-39%) de su producción en el período de 2001 comparado con 1996, fue un grupo cuyo crecimiento presentó indicadores negativos.

Producción Agropecuaria en Santiago de Cuba

Producto	U/M	Santiago de Cuba			Cuba			Relación Santiago / Cuba (%)		
		1.996	2.001	Cambio (%)	1.996	2.001	Cambio (%)	1.996	2.001	Cambio
Viandas totales		78.012	104.030	33,35	1.165.197	1.616.830	38,8	6,7	6,4	-3,9
Papa	Ton	1			331.780	313.968	-5,4			
Boniato	Ton	10.650	15.668	47,12	135.846	245.075	80,4	7,8	6,4	-18,5
Malanga	Ton	445	1.861	318,36	9.362	69.480	642,2	4,8	2,7	-43,6
Yuca	Ton	15.909	23.158	45,57	-	-				
Ñame	Ton	506	1.838	263,29	-	-				
Plátano Fruta	Ton	8.256	15.402	86,56	162.721	203.115	24,8	5,1	7,6	49,5
Plátano Vianda	Ton	42.246	46.103	9,13	327.666	335.555	2,4	12,9	13,7	6,6
Hortalizas totales	Ton									
Tomate	Ton	1.935	8.388	333,46	148.065	235.082	58,8	1,3	3,6	173,0
Cebolla	Ton	184	702	282,52	7.594	47.410	524,3	2,4	1,5	-38,7
Ajo	Ton	2	19	781,25	-	-				
Pimiento	Ton	1.002	1.495	49,12	9.640	30.838	219,9	10,4	4,8	-53,4
Calabaza	Ton	3.634	10.763	196,15	-	-				
Pepino	Ton	842	7.501	790,91	-	-				
Melon	Ton	41	455	1.003,75	-	-				
Col	Ton	3.565	1.677	-52,97	-	-				
Otras	Ton	4.851	38.875	701,43	-	-				
Cereales total	Ton									
Arroz	Ton	647	1.645	154,29	335.105	295.945	-11,7	0,2	0,6	187,9
Maiz	Ton	9.961	20.043	101,22	94.841	212.088	123,6	10,5	9,5	-10,0
Leguminosas total	Ton									
Frijoles	Ton	595	1.495	151,41	12.772	48.995	283,6	4,7	3,1	-34,5
Productos de origen animal	Ton									
Leche de vaca	Mlts	22.874	25.125	9,84	640.000	620.700	-3,0	3,6	4,0	13,3
Carne vacuno	Ton	6.627	6.680	0,80	136.800	141.800	3,7	4,8	4,7	-2,8
Carne porcina	Ton	5.009	3.870	-22,73	89.500	114.900	28,4	5,6	3,4	-39,8
Carne avicola	Ton	2.734	1.663	-39,20	74.600	70.300	-5,8	3,7	2,4	-35,5
Huevos	MU	86.046	92.266	7,23	1.414.000	1.524.500	7,8	6,1		
Miel de abejas	Ton	569	638	12,12	4.800	6.600	37,5	11,9	9,7	-18,5
Frutales	Ton									
Citricos	Ton	48.414	65.517	35,33	602.001	793.695	31,8	8,0	8,3	2,6
Mango	Ton	9.580	20.562	114,63	45.862	94.182	105,4	20,9	21,8	4,5
Guayaba	Ton	2.955	2.765		9.466	20.048	111,8	31,2	13,8	-55,8
Fruta bomba	Ton	1.022	1.000	-2,17	13.746	60.095	337,2	7,4	1,7	-77,6

- o espacios vacíos: sin información

Estructura de las fincas en Santiago de Cuba

Santiago de Cuba cuenta en 2003 con 607 cooperativas de productores, con 37,9 mil miembros, siendo 82% hombres y 18% mujeres.

Entidades	Cantidad	Miembros	Hombres	Mujeres	Área Ha
UBPC	297	18.065	13.270	4.795	-
CPA	95	3.523	2.600	923	48.030
CCS	215	16.404	15.413	991	114.540

Sector	UBPC	CPA	CCS	Total	%
Café	92	65	132	289	47,6
Ganadería	86	15	21	122	20,1
Frutales	11	12	15	38	6,3
Apícolas	6	1	6	13	2,1
Tabaco	9	0	1	10	1,7
Cultivos Varios	93	2	40	135	22,2
Total	297	95	215	607	100,0

4. Resultado de la investigación de mercado (datos primarios)

4.1 La encuesta a los productores individuales

Para la selección de la muestra se tomaron en consideración los productores individuales existentes en los 9 Municipios de la Provincia de Santiago de Cuba y posteriormente se determinó cuales de ellos por objetivo de su producción y posible alcance del proyecto debían ser parte de la muestra escogida, así mismo de los 9 Municipios mencionados se conoce que 6 Municipios son eminentemente montañosos y se determinaron los que podrían aportar mayor información efectiva al estudio. Las encuestas originales se encuentran en el anexo.

Características de los productores individuales

Municipio	Entrevistas	% relativo
Santiago de Cuba	31	29,5
Palma	21	20,0
Guamá	26	24,8
Songo La Maya	21	20,0
San Luis	6	5,7

En forma aleatoria se determinaron los posibles encuestados y fueron entrevistados 105 productores en 5 Municipios diferentes de la Provincia de Santiago de Cuba: Palma Soriano, San Luis, Songo La Maya, Guamá y Santiago de Cuba.

- Tamaño de la tierra

Tamaño	En hectáreas
El Menor	0,1
El Promedio	17,4
El Mayor	114,0
Total	1.823,9

La disponibilidad de tierra se corresponde en la muestra con la media de propiedad de la tierra en Cuba resultado de la 2ª Ley de Reforma Agraria. Sin embargo, hay grandes diferencias en este recurso.

- Tiempo de actividad agropecuaria en la propiedad

Tiempo	En años
El Menor	2
El Promedio	22
El Mayor	70
Total	2.001

Los resultados en la muestra permiten considerar como positivo la experiencia acumulada y con el valor medio la permanencia en la actividad.

- Promedio de trabajadores

Trabajadores	En personas
El Menor	1,0
El Promedio	1,9
El Mayor	5,0
Total	204

El tamaño similar de las fincas individuales con los valores de la microempresa son manifiestos en los resultados obtenidos.

- Subcuentas en divisas

Respuestas	Cantidad	% relativo
Si	1	1,0
No	104	99,0

El acceso a una subcuenta de una empresa depende del interés de esta y su vínculo con el productor en correspondencia a que esta mercantilice su producción. Se nota que la subcuenta en divisas para productores individuales no es común.

- Cuenta particular en divisas

Respuestas	Cantidad	% relativo
Si	1	1,0
No	104	99,0

El acceso a la cuenta en divisa es libre para personas, sin embargo lo tienen muy pocos, por falta de costumbre o carencia de capital.

- Contabilidad en la entidad

Respuestas	Cantidad	% relativo
Si	29	27,6
No	76	72,4

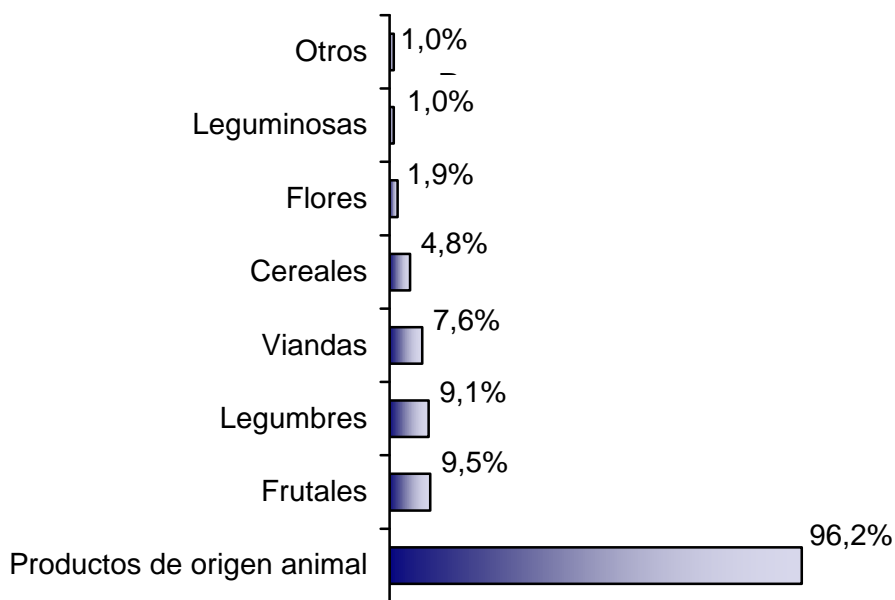
Casi tres cuartos de los productores no cuentan con una contabilidad, mayormente porque no lo consideran necesario o conveniente. Sin embargo, se privan con esto de una gran oportunidad de análisis.

Producción de los entrevistados

Los productores entrevistados producían en el año 2002 cereales, flores, frutales, hortalizas, viandas, derivados de abejas, huevos, productos cárnicos, leche, rebaño vivo. Los productos cárnicos fueron los mas comercializados (80% del valor), cerca de 1,2 millones de pesos en productos; los productos de origen vegetal representarán 301,1 mil pesos (20%) en el año 2002. El destino de la producción en su gran mayoría es para empresas estatales.

Productos	No. de repuestas	% relativo
Producto de origen animal	101	96,2
Frutales	10	9,5
Hortalizas	10	9,5
Viandas	8	7,6
Cereales	5	4,8
Flores	2	1,9
Leguminosas	1	1,0
Otros	1	1,0

El 96,2% de los encuestados producen algún tipo de producto de origen animal. Mayormente los productores entrevistados tenían rebaños de ovino, caprinos, conejos, aves e incluso vacunos y équidos, aspecto distintivo de la diversidad en nuestros campos. Las flores y legumbres son potencialidades poco explotadas.



¿Cuáles han sido sus principales productos en la propiedad en 2002?

Productos			
Origen Vegetal		Origen Animal	
Grupo	Producto	Grupo	Producto
Cereales	Café	Abeja	Cera
	Maíz		Miel de abeja
Flores	Flores		Propóleos
Frutales	Aguacate	Aves	Huevos
	Anón	Carne	Carne ave
	Coco		Carne caprina
	Guayaba		Carne conejo
	Mango		Carne oveja
	Piña		Carne porcino
Hortalizas	Ají		Leche
	Berenjena	Carne cuyes	
	Cebolla	Leche cabra	
	Col	Rebaño vivo	Leche vacuna
	Habichuela		Queso blanco
	Lechuga		Aves
	Pepino		Ganado menor
	Quimbombó		Ganado vacuno
	Tomate		
Vianda	Boniato		
	Plátano		
	Plátano burro		
	Yuca		

Grupo de Productos en cantidad, valor total en moneda nacional y área utilizada

Grupo de Productos	UM	Producción	\$ en MN	Área promedio utilizada (en hectáreas)
Carne	t	783,3	686.985,00	1.042,35
Leche	litros	417.041,0	420.140,00	1.092,32
Rebaño vivo	cabezas	935,0	129.269,00	593,70
Viandas	t	74,1	70.620,00	34,45
Hortalizas	t	37,8	69.700,00	12,01
Frutales	t	124,5	58.310,00	40,95
Huevos	uno	43.610,0	48.052,00	5,70
Cereales	t	12,8	27.200,00	8,20
Flores	docenas	10.200,0	27.000,00	10,00
Derivados de abeja	t	0,8	3.888,00	5,00

Los 105 productores entrevistados produjeron en el año 2002: Cereales, Flores, Frutales, Hortalizas, Viandas, derivados de Abejas, Huevos, Productos Cárnicos, Leche, Rebaño Vivo. Los productos cárnicos fueron los más comercializados, cerca de 1,2 millones de pesos en productos. Los productos de origen vegetal representaron 301,1 mil pesos en el

año 2002; Vale la pena decir que de cada 10 pesos comercializados por estos productores 8 son de productos de origen animal y 2 son de origen vegetal.

Destino de la producción en % (C = Cantidad/ P = Precio, Ingreso)

Producto	Estatad				Punto de Venta		Institución Privada		Auto-consumo	Otros	
	Empresas		Instituciones		C	P	C	P	C	C	P
	C	P	C	P							
Carne	49	74	0	0	3	4	1	1	31	16	21
Leche	66	69	0	0	2	2	1	1	18	13	28
Rebaño vivo	63	57	0	0	3	3	3	3	13	18	37
Vianda	31	34	0	0	0	0	11	11	25	33	55
Hortalizas	0	0	0	0	5	5	40	50	13	42	45
Frutales	45	44	9	9	9	9	0	0	7	30	38
Huevos	0	0	0	0	13	26	13	26	42	33	48
Cereales	50	50	0	0	0	0	25	50	25	0	0
Flores	0	0	0	0	0	0	100	100	0	0	0
Derivados de abeja	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0

La gran parte de la producción tradicional esta comercializada a través de las empresas o convenios con instituciones, mientras los productos de recién origen como hortalizas y flores se comercializa también o exclusivamente por instituciones privadas.

¿Qué falta para aumentar la producción, productividad y la calidad de sus productos?

Respuestas	Cantidad	% relativo
Nada	2	1,9
Falta	103	98,1

A la gran mayoría de los productores le falta algo para mejorar.

Qué falta...:	Cantidad	% relativo
Materiales	44	41,9
Instalaciones	35	33,3
Herramientas	30	28,6
Sistema de riego	5	4,8
Mlc	4	3,8
Medicamentos	3	2,9
Utensilios	2	1,9
Antiparasitarios	1	1,0
Reproductores	1	1,0
Aumentar producción	1	1,0
Reconocimiento de propiedad	1	1,0
Recursos	1	1,0
Alimentación	1	1,0
Turbina eléctrica	1	1,0

Esta pregunta permite mas de una respuesta.

A la mayoría de los productores le hace falta materiales de operación y herramientas, un tercio de la muestra menciona instalaciones, es decir inversiones en infra-estructura, sea mejora-miento o reposición.

¿Estaría interesado en recibir un crédito en divisas para utilizarlo en su propiedad?

Respuestas	Cantidad	% relativo
Si	96	91,4
No	9	8,6

Por que si?			Por que no?		
Respuestas	Cantidad	%	Respuestas	Cantidad	%
Aumentaría la producción	35	41,2	No le interesa	2	40,0
Mejorar nivel de vida	17	20,0	No quiere convenios	2	40,0
Necesita MLC	13	15,3	No sabría si se puede pagar en MLC	1	20,0
Mejoraría la calidad de los productos	8	9,4			
Mejorar la salud los animales	3	3,5			
Aumentar las ventas	3	3,5			
Mejorar las condiciones de trabajo	1	1,2			
Mejorar las instalaciones	1	1,2			
Ayuda	1	1,2			
Comprar medicamentos	1	1,2			
Recuperar ingresos	1	1,2			
No hay otra salida	1	1,2			

La gran mayoría de los productores individuales está interesada en un crédito en divisas para intentar a resolver los problemas que limitan su producción y desarrollo. Existe entonces una demanda no satisfecha al crédito. De los 8.6% (5 encuestados) que no lo quieren, 4 muestran su preocupación por la forma de pago o el vínculo a las empresas comercializadoras.

¿Respondiendo “si”, para que utilizaría el crédito?

Respuestas	Cantidad	% relativo
Comprar materiales	50	47,6
Comprar herramientas	22	21,0
Ampliar las instalaciones	19	18,1
Mejorar las instalaciones	19	18,1
Comprar recursos	7	6,7
Comprar medicamentos	4	3,8
Mejorar la alimentación	2	1,9
Mejorar la atención a los animales	2	1,9
Mejorar la condiciones de vida y trabajo	1	1,0
Nuevas inversiones	1	1,0
Sistema de riego	1	1,0
Turbina y tubería	1	1,0

Esta pregunta permite mas de una respuesta.

La mayoría de los productores usaría el crédito para la compra de materiales y la mejora o ampliación de las instalaciones.

¿A quién vendería parte de la producción en divisas para pagar el crédito?

Respuestas	Cantidad	% relativo
Turismo	11	15,9
ECIL	9	13,0
Empresa pecuaria	9	13,5
Frutas Selectas	8	11,6
EGAME	6	8,7
Empresa de Ganado Menor	5	7,2
Comercio a través del gobierno	4	5,8
CONCAR	4	5,8
Porcino	3	4,3
Combinado Lácteo	3	4,3
No sabe	2	2,9
Cualquiera	1	1,4
A quien cumpla con los compromisos	1	1,4
A quien pague en divisa	1	1,4
Empresa Avícola	1	1,4
Turquino	1	1,4

Concientes los productores que hay que pagar un crédito en divisas en la misma moneda, venderían sus productos preferiblemente al turismo, seguido por las empresas con que tradicionalmente comercializan.

De las repuestas de los productores individuales se puede constatar que existe una gran demanda al crédito, conciencia sobre la necesidad de recuperar el crédito en la misma moneda, pero también inexperiencia o inseguridad en su posible mercado. Turismo, ECIL, Empresa Pecuaria y Frutas Selectas, son las cuatro empresas que más fueron citadas para avalar la operación de crédito de los entrevistados.

¿Cómo ha cambiado su situación económica en los últimos 2 años?

Para saber como perciben los productores individuales su situación económica y conocer el grado de optimismo sobre el futuro se preguntó por fin como ven su situación actual y futura.

Respuestas	Cantidad	% relativo
Peor	5	4,8
Igual	38	36,2
Mejor	54	51,4
Mucho mejor	8	7,6

6 de cada 10 entrevistados afirman que la situación de la propiedad es mejor o mucho mejor que hace 2 años atrás. Aún con las actuales dificultades se muestran avances apoyados en su voluntad y deseo de progresar.

¿Cómo estimaría la situación económica del productor en los próximos 2 años?

Respuestas	Cantidad	% relativo
Peor	8	7,6
Igual	17	16,2
Mejor	41	39,0
Mucho mejor	39	37,2

El 76,2% de los entrevistados acreditan que la situación económica de la propiedad estará mejor o mucho mejor en los próximos 2 años que no solo es un pensamiento optimista, pero proviene de los logros y avances aún las dificultades enfrentadas y la escasez de recursos.

4.2 Las cooperativas

Características de las cooperativas entrevistadas

Bajo el mismo principio de los productores individuales se seleccionaron las cooperativas y se tomó en cuenta además que representaran las distintas áreas de producción, como ganaderas, cultivos varios, hortícolas etc.. Fueron entrevistadas 26 cooperativas a través de sus miembros de la respectiva Junta Directiva en los 5 municipios de la Provincia de Santiago de Cuba mencionado anteriormente.

- Nombre de la entidad productiva

Nombre	Dirección	Ciudad
UBPC Aserradero	Aserradero Guamá	Guamá
UBPC Cojímar	Cojímar Guamá	Guamá
UBPC San Miguel de Parada	Carretera Mar Verde	Guamá
CCS Generación del centenario	Pedro Ivonet 240	La Maya
CPA Victoria de Girón	Guayabal Loma del Gato	La Maya
UBPC La Minerva	CP San Benito	La Maya
CCSf Paquito Borrero	Palmarito de Cauto	Mella
Casa postura El Jardín	La Curia	Palma
Cebadero toros Maibio	Maibio	Palma
Hidropónico	Comunidad militar	Palma
Santa Rosa UBPC La Caoba	Autopista	Palma
UBPC Jesús Menéndez	Carretera Palma San Luis	Palma
UBPC Rancho Rojo	Carr. El pilar	Palma
Vaquería Dos Ríos	Dos Ríos	Palma
UBPC Estrella Roja	Estrella Roja Dos Caminos	San Luis
CPA 30 de Noviembre	Algodonal	Santiago de Cuba
CPA Abel Santamaría	Carretera Baconao km3, El Oasis	Santiago de Cuba
UBPC Boniatico	Carretera Puerto Boniato	Santiago de Cuba
UBPC Boniato	Avenida Fedderico Rey, Finca El Sol	Santiago de Cuba
UBPC Caney	Carretera Caney 163	Santiago de Cuba
UBPC Las Guasimas	Carretera Siboney km12, Las Guasimas	Santiago de Cuba
UBPC Roberto Alegre	Km1 Autopista nacional	Santiago de Cuba
CCSf Hermano Maceo	Guayabal Loma del Gato	Santiago de Cuba
UBPC El Cristo	Maceo 196	Santiago de Cuba
UBPC Songo	Platanillo	Songo La Maya
UBPC Salvador Rosales	Maceira, El Cristo	Songo La Maya

- Distribución de las Entrevistas

Municipio	Entrevistas	% relativo
Santiago de Cuba	10	38,6
Palma	7	26,9
Guama	3	11,5
Songo	5	19,2
Mella	1	3,8

- Tipología de Entidades

Tipología	Cantidad	% relativo
UBE	1	3,8
CCS	3	11,5
CPA	3	11,5
UBPC	19	73,2

- Subcuentas en divisas

Respuestas	Cantidad	% relativo
Si	2	7,7
No	24	92,3

Solo unas pocas CPA y UBPC de la Provincia tienen subcuenta definida, ellas reciben productos según asignación directa de la Empresa que comercializa.

- Cuenta particular

Respuestas	Cantidad	% relativo
Si	0	0,0
No	26	100,0

¿Cuáles fueron los principales productos agropecuarios de la entidad en el año 2002?

Productos			
Origen Vegetal		Origen Animal	
Grupo	Producto	Grupo	Producto
Frutales	Mermelada y pulpa	Carne	Carne caprino
	Cítricos		Carne conejo
	Zapote		Carne oveja
	Guayaba		Carne vacuna
	Mango		Leche
Hortalizas	Berenjena	Rebaño vivo	Leche vacuna
	Habichuela		Caprino
	Lechuga		Ovino
	Pepino		Ganado vacuno
	Quimbombó		
	Tomate		
Vianda	Boniato		
	Plátano		
	Yuca		

Productos por cantidades, valor de venta total en moneda nacional y USD y área

Productos	UM	Cantidad	Valor Total		Área utilizada (en hectáreas)
			MN	USD	
1. Carne	t	1.355	1.848.288	0	9.115
4. Leche	Litros	2.719.357	1.355.973	0	8.403
5. Rebaño	Cabezas	750	426.000	0	143.594
2. Frutales	t	328	298.895	0	615
3. Hortalizas	t	402	216.703	0	68
6. Viandas	t	287	81.705	0	205

¿Destino de la producción en %? (C=Cantidad/ P=Precio, Ingreso)

Producto	Estatad				Punto de Venta		Institución Privada		Auto-consumo	Otros	
	Empresas		Instituciones		C	P	C	P	C	C	P
	C	P	C	P	C	P	C	P	C	C	P
1. Carne	93	90	-	-	-	-	-	-	4	3	10
2. Frutales	77	76	-	-	21	24	-	-	2	-	-
3. Hortalizas	18	25	10	1	38	48	-	-	9	25	26
4. Leche	87	96	1	1	3	3	-	-	10	-	-
5. Rebaño	100	100									
6. Viandas	21	35	21	33	11	32	-	-	47		

Las 26 cooperativas produjeron en el año 2002 frutales, hortalizas, viandas, productos cárnicos, leche y rebaño vivo. Solamente las 26 cooperativas entrevistadas comercializaron cerca de 4,2 millones de pesos en productos agropecuarios. El 86% de los renglones comercializados fueron productos de origen animal y el 14% productos de origen vegetal.

El destino de la producción en su mayor parte fue para las empresas estatales (principalmente productos de origen animal) y una menor parte o destino de la producción fue para puntos de venta (generalmente productos de origen vegetal).

¿Qué falta para aumentar la producción, productividad y la calidad de sus productos?

Respuestas	Cantidad	% relativo
Nada	0	0,00
Falta	26	100,0

A todas las cooperativas falta algo para mejorarse.

Lo que falta...:	Cantidad	% relativo
Materiales	9	26,9
Instalaciones	6	14,6
Herramientas	5	12,2
Inversiones	4	9,8
Tecnología	2	4,9
Animales	2	4,9
Mayor seriedad con los contratos	1	2,4
Nueva tecnología	1	2,4
Túnel de producción	1	2,4
Umbráculo	1	2,4
Electrificación	1	2,4
Mejorar la producción de leche	1	2,4
Mercado divisas	1	2,4
Agua	1	2,4
Pedestal vacuno	1	2,4
Poner malla	1	2,4
Recursos	1	2,4

Esta pregunta permite mas de una respuesta.

Igual que en el caso de los productores individuales, a la mayoría de las cooperativas les hace falta materiales de operación y herramientas y un tercio de la muestra menciona instalaciones, es decir inversiones en infraestructura, sea mejoramiento o reposición.

¿Estaría interesado en recibir un crédito en divisas para utilizarlo en su propiedad?

Respuestas	Cantidad	% relativo
Si	26	100,0
No	0	0,0

El 100% de los entrevistados estarían interesados en recibir un crédito en divisa para utilizarlo en las propiedades.

Por qué si?		
Respuestas	Cantidad	%
Incrementar producción	14	53,8
Adquirir recursos	8	30,8
Mejorar producción	7	26,9
Obtener divisas	2	7,7
Mejorar ingresos	2	7,7
Mejorar nivel de vida de los trabajadores	2	7,7
Reanimar producción	1	3,8
Mejorar la instalación	1	3,8
Inversiones	1	3,8
Incrementar productividad	1	3,8
Mejorar condición de trabajo	1	3,8

Esta pregunta permite mas de una respuesta.

La gran mayoría de las cooperativas quiere un crédito para “incrementar o mejorar la producción” y adquirir los recursos necesarios.

¿Respondiendo “sí”, para qué utilizaría el crédito?

Respuestas	Cantidad	% relativo
Materiales	7	34,3
Herramientas	4	15,4
Mejorar instalación	4	15,4
Mejorar producción	4	15,4
Mejorar calidad producción	4	15,4
Mejorar nivel de vida	4	15,4
Instalaciones	3	11,5
Comprar recursos	2	7,7
Energía renovable	2	7,7
Nuevas tecnologías	2	7,7
Comprar zaram	1	3,8
Inversión en lechería	1	3,8
Inversiones	1	3,8

Esta pregunta permite mas de una respuesta.

La gran mayoría de las cooperativas usaría el crédito para la compra de materiales y la mejora de las instalaciones a través de inversiones.

¿A quién vendería parte de la producción en divisas para pagar el crédito?

Respuestas	Cantidad	% relativo
Combinado Lácteo	14	53,8
CONCAR	11	42,3
Turismo	6	23,1
Empresas Pecuárias	4	15,4
Frutas Selectas	4	15,4
Organismos acopiadores	3	11,5
Empresa estatal que se determine	1	3,8
Acopio	1	3,8
Empresa agropecuaria MINAZ	1	3,8
No hay comercio	1	3,8
El Gobierno debe resolver	1	3,8

Esta pregunta permite mas de una respuesta.

La gran mayoría de las cooperativas vendería su producción al Combinado Lácteo y CONCAR, reflejando el gran porcentaje de cooperativas ganaderas y lecheras en la muestra.

¿De quién podría conseguir la entidad productiva el aval del crédito?

Respuestas	Cantidad	% relativo
Empresa Pecuaria Caney	7	26,9
Empresa Pecuaria La Maya	7	26,9
Empresa Pecuaria Mariano López Sánchez	4	15,3
Delegación del MINAG	2	7,7
Empresa Pecuaria Raúl Palomo	2	7,7
Empresa Agropecuaria del MINAZ	1	3,8
Empresa Cultivos Varios Palma	1	3,8
Empresa Pecuaria	1	3,8
Empresa Cultivos Varios	1	3,8
Empresa Municipal Agropecuaria Mella	1	3,8
Frutas Selectas	1	3,8

En comparación con los productores particulares, las cooperativas parecen saber más específicamente a quien podrían vender, muy probablemente por los vínculos comerciales ya establecidos.

¿Cómo ha cambiado su situación económica en los últimos 2 años?

Respuestas	Cantidad	% relativo
Peor	0	0,0
Igual	7	26,9
Mejor	19	73,1
Mucho mejor	0	0,0

En comparación con los productores particulares, las cooperativas sienten una mayor mejora de su situación económica.

¿Cómo estimaría la situación económica el productor en los próximos 2 años?

Respuestas	Cantidad	% relativo
Peor	1	3,8
Igual	0	0,0
Mejor	8	30,8
Mucho mejor	17	65,4

En comparación con los productores particulares, las cooperativas parecen ser aún más optimistas sobre su futuro.

4.3 Las empresas intermediarias (acopio y transformación)

En la cadena productiva las empresas de acopio y transformación juegan un rol clave de intermediario entre la producción y el consumidor; aunque en el caso del mercado en divisas entran adicionalmente las tiendas y cadenas del turismo. Para averiguar la demanda percibida y las perspectivas de desarrollo de las empresas, se realizaron entrevistas semiestructuradas con autoridades del sector agropecuario y directivos de las empresas de la Provincia Santiago de Cuba. Las personas entrevistadas se muestran en la siguiente tabla seguido por los resultados cualitativos de las entrevistas según la ruta desarrollada.

Empresas	Nombre	Cargo
MINAG Nacional	Serafín Sánchez	Especialista Relaciones Internacionales
Empresa Provincial de Acopio	Leodermis Hipólito	Director
Empresa Provincial Avícola	Alcides Turiño Rodríguez	Director
Empresa Pecuaria El Caney	Charles Abad Terrero	Director
Empresa Provincial del Seguro Estatal	Tomás Peña Osorio	Director
Empresa Forestal Integral	Esperanza	Especialista
Empresa Provincial de Frutas Selectas	Onel López Lemes	Director
Empresa Provincial Porcino	Alberto Villafañe	Subdirector
MINAG Provincial	Juan Del Campo Bencome	Subdelegado Económico

Planes de Desarrollo Perspectivo de la Empresa

Los planes de desarrollo de las empresas locales dependen en su mayoría de las asignaciones que emanen de su Grupo Empresarial Nacional por lo que la realización y sobre todo la ejecución de los mismos depende de la aprobación o no de las inversiones solicitadas a estos.

Por otra parte el poco margen de maniobra de estas empresas les permite solo conseguir logros trazándose metas acordes con los medios que tienen para eso.

En este sentido recalcamos que las empresas cuya producción depende de los convenios de compra y venta que se efectúan entre estas y los productores particulares o cooperativas, como es el caso de la Empresa Porcino y de Frutas Selectas (aunque es la tendencia de la mayoría), enfocan su desarrollo alrededor los productores establecidos en la cadena productiva de su propia empresa. Es decir se proyectan hacia un aseguramiento de los recursos básicos a los productores y empresas que les suministran para incrementar sus producciones, pero además a la calificación del personal, a mejorar los sistemas de pago de las empresas (*“trabajador contento es igual a aumento de beneficios”*), incentivos en la producción, introducción al mercado del turismo y para ello y como consecuencia realizar estudios de factibilidad y de mercado.

Mercado principal de destino de la producción y restricciones

El mercado principal de estas empresas es el Estado por diferentes vías. Por una parte muchas de estas producciones están asignadas a lo que se conoce como el balance nacional y son compradas por el propio Estado en moneda nacional a bajo precio para su distribución a la población y en caso de productos escasos y de alta demanda como la leche y la carne se prioriza su entrega a los grupos vulnerables tales como niños, niñas, mujeres embarazadas, enfermos y ancianos.

Otra parte de estas producciones se venden a otras empresas o sectores en moneda nacional o en divisa según el objeto social de la empresa compradora, por ejemplo el sector salud o educación jamás pagarían en USD por vegetales, viandas, huevos o leche, pues es un sector priorizado. En cambio una empresa que ingrese USD lo pagará como refuerzo de la dieta de su personal.

El otro destino común de la mayoría de ellas es el incipiente sector del turismo y que les permite un ingreso rápido y ágil en MLC.

Cabe destacar que la empresa aseguradora emite el 74% de sus seguros al sector agropecuario lo que nos da una muestra real de la importancia que este sector primario tiene en la provincia de Santiago de Cuba.

Las restricciones en su mayoría son achacadas a la escasez de divisas para realizar inversiones y en las empresas que acopian la falta de productos para su venta y distribución, ambas restricciones están fuertemente unidas. En un nivel más macro las restricciones provienen de la falta de capacidad para tomar decisiones en cuanto a estas inversiones al tener que depender del nivel central.

Balance financiero del 2002

Todas las empresas encuestadas presentan balances financieros favorables tanto en USD como en MN. No obstante la empresa porcina no obtiene mejores resultados debido al deficiente pago de sus clientes.

Mayores dificultades de la cadena de producción y distribución

Todas las empresas presentan problemas en su respectiva cadena productiva, desde la producción pasando por deficiencias en el transporte, la transformación hasta el almacenamiento y conservación en cámaras frigoríficas (expresado por la mayoría), así como el transporte del producto final por la falta de medios adecuados de transporte refrigerado. En su conjunto son estos factores los que limitan un aumento de sus ventas.

Así mismo la falta de especialización y diversificación de los productores en cuanto a los productos de venta potencial en divisas y a la vez los productos ofrecidos por las empresas de acopio exigen una mejor organización y calidad en todos los aspectos de la cadena de producción, acopio, transformación y distribución.

Planes de Sustitución de Importaciones

Cada empresa persigue aumentar sus producciones ya que en mayor o menor medida todas importan productos del extranjero al ser insuficiente la producción nacional o provincial. Según datos obtenidos durante el estudio, la Provincia Santiago de Cuba importó en el año 2002 más de 6 millones de USD de otras provincias de Cuba, incl. hortalizas de Baracoa.

Los casos más significativos son los de Frutas Selectas con la perspectiva de aumentar las producciones de cebolla, ajo y tomate al contar con una mayor demanda, la Empresa Pecuaria para aumentar la producción de leche y disminuir la de en polvo que el Estado está comprando fuera del país. Según la Empresa Avícola que busca incrementar los niveles de carne de pollo, es casi imposible competir con los precios subsidiados del pollo importado, en su mayoría de Canadá.

Criterios sobre FRIDA

Todas las empresas consideran viable, oportuna y beneficiosa la iniciativa del FRIDA para estimular el mercado en divisas y poder contribuir a mejorar con ello las condiciones de vida de los productores.

Se considera también importante su implementación ya que genera nuevas opciones en el sector y ordena las prioridades de este en el nivel local para la captación de divisas y el adecuado servicio a la población.

También consideran factible el FRIDA al nivel de los productores. Es una herramienta positiva para satisfacer a través de las empresas la demanda de materiales e insumos necesarios de los productores.

Garantía para el Grupo Meta

La voluntad de las empresas de dar un aval de crédito al favor de un productor depende de su participación en la selección de los beneficiarios. El carácter rotativo permite además un amplio número de productores que pueden salir beneficiados en sucesivas etapas una vez devueltos los primeros créditos. Para las empresas es importante el

respaldo y aval de sus empresas madre al nivel nacional de las cuales dependen directamente.

Áreas con más perspectiva para la aplicación del FRIDA

Cada Empresa considera sus producciones como las mejores áreas de implementación del FRIDA, aunque muchas han considerado la producción cunícola como algo muy factible y con mucho futuro.

Así mismo la Empresa Pecuaria el Caney a diferencia del resto lo aplicaría en áreas propias para la transformación de sus producciones elaborando la materia prima obtenida dándole un valor añadido a la misma con opciones tales como miniindustrias de pulpas de frutas, queso y embutidos.

4.4 Los compradores finales: Cadenas de Hoteles, Gastronomía y Tiendas

Características de las cadenas entrevistadas

Para trabajar la cadena productiva por completo, se realizaron encuestas y entrevistas con directivos provinciales de 7 Cadenas de Hoteles, Gastronomía y Tiendas de la Provincia en la Ciudad de Santiago de Cuba. Los datos se refieren al total de las empresas de las cadenas entrevistadas y al año 2002.

Distribución de las entrevistas

Topología	Nombre de cadena	Responsable	Cargo
Gastronomía	Palmares	José Valverde C.	Director
Gastronomía	Cubalse	Francisco Salas H.	Gerente
Gastronomía	Rumbos	José A. Enriquez Rodríguez	Balancista Distribuidor
Hotel	Hotel Versalles	Roberto Carbonell	Jefe de Compra
Hotel	Gaviota	Jorge Wilson K.	Subdirector Económico
Hotel	Isla Azul	Yordis Vargas R, Julio C Salgado	Director, Jefe Compra
Hotel	Cubanacán	Miguel Reynaldo López	Jefe Comercial

- Número de empresas en las cadenas

Promedio	Empresas
Menor	1
Media	6
Mayor	18
Total	43

- Tiempo de experiencia en la actividad

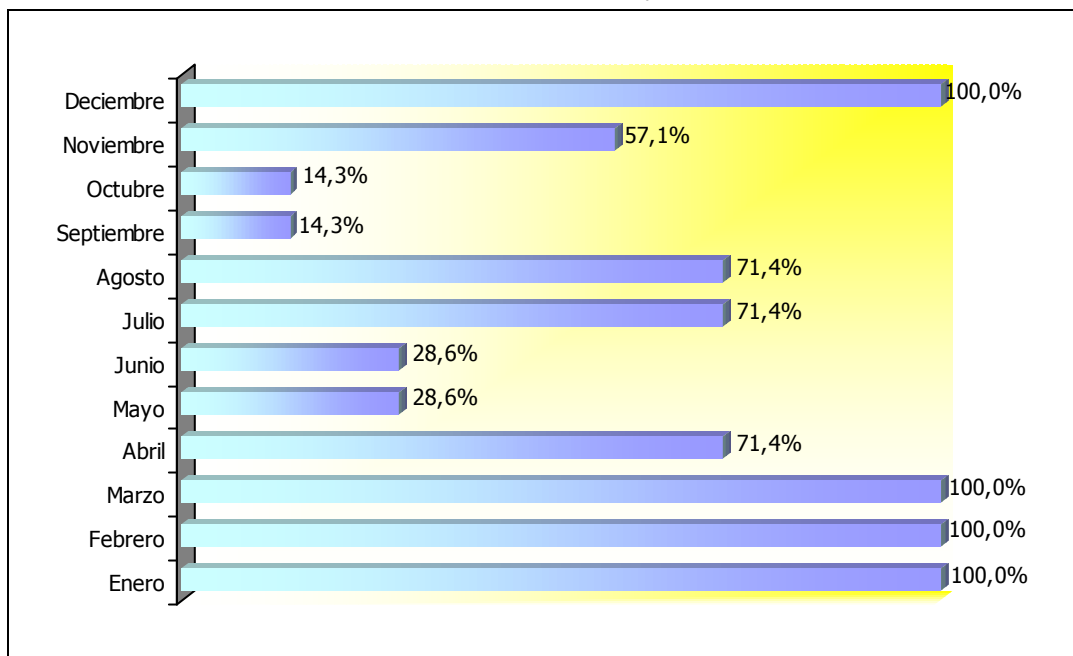
Tiempo	En años
El Menor	7
El Promedio	15
El Mayor	40

- Número promedio de trabajadores

Trabajadores	En personas
Menos	18
Media	209
Mayor	430
Total	1.258

- Meses de mayor movimiento económico según percepción de entrevistados

Los meses de Diciembre a Marzo son los de mayor movimiento económico.



% de entrevistados

Qué es lo que las cadenas más consumen?

Producto	UM	Cantidad Anual	Precio Total de Compra	Calidad*
Pollos	t	202,40	149.380,00	3,2
Naranja	t	212,0	126.823,00	2,8
Carne de res	t	65,7	98.526,80	2,7
Cebolla	t	50,4	81.006,40	2,8
Tomate	t	62,9	66.005,12	2,7
Ajo	t	20,0	49.740,00	3,3
Papas	t	66,3	47.654,00	2,7
Toronja	t	68,6	37.730,00	2,5
Plátano vianda	t	47,3	30.178,50	2,5
Piña	t	37,3	22.970,00	2,7
Carne de cerdo	t	40,8	14.829,23	3,0
Pepino	t	19,6	14.608,60	2,6
Fruta bomba	t	17,6	14.060,00	2,7
Mango	t	10,0	13.000,00	2,0
Col	t	11,7	9.720,00	2,5
Huevo	uno	115.200	9.216,00	2,0
Zanahoria	t	11,0	8.250,00	3,0
Calabaza	t	9,3	5.968,50	3,0
Pimiento	t	5,0	3.500,00	2,0
Habichuelas	t	2,6	3.380,00	3,0
Arroz	t	6,0	3.300,00	2,0
Total			809.846,15	2,5

Las cadenas consumen en su mayoría pollo, naranjas, carne de res y cebolla, que ocupan más de 50% de las compras totales. Existen problemas de calidad en algunos productos.

El perfil de productos que se oculta tras de estas cifras, es el del „rápido“ con alta demanda en el mercado local y una variedad mayor de productos en la gastronomía y hotelería de mayor nivel pero con un consumo menor.

* Calidad de los productos:
1 = malo, 2 = regular
3 = bueno, 4 = Optimo

¿Qué número de productos agropecuarios diferentes se consume en su cadena?

	Número de productos
Mínimo	28
Promedio	70
Máximo	110

Estructura porcentual estimada de los productos agropecuarios en la cadena

En cantidad de productos				En volumen financiero de compra			
Importado	Nacional	Santiago	Otras	Importado	Nacional	Santiago	Otras
30,8	69,2	37,5	62,5	32,8	67,2	44,0	56,0
100%		100%		100%		100%	

Casi 70% de los productos agropecuarios son de origen nacional. Sin embargo, la Provincia Santiago de Cuba no satisface la demanda interna del mercado de divisas nacional: Del valor de los productos nacionales, solo el 44% proviene de productos de Santiago en comparación con el 56% de otras provincias.

¿Cuáles son las principales fortalezas de los abastecedores provinciales?

Fortalezas	Cantidad	% relativo
Tiene	2	28,6
No tiene	5	71,4

Fortalezas	Cantidad	% relativo
Relaciones cliente proveedor	1	50,0
Puntualidades	1	50,0

¿Cuáles son las principales debilidades de los abastecedores provinciales?

Debilidades	Cantidad	% relativo
Tiene	7	100,0
No tiene	0	0,0

Solamente dos de las siete cadenas identifican alguna fortaleza en los abastecedores provinciales, pero todas debilidades muy específicas que coinciden en parte con los resultados de las entrevistas de las empresas de acopio y transformación, entre ellos problemas de calidad, precio, estabilidad de entrega y deficiencias en el embalaje, lo que puede explicar muy bien porque las cadenas prefieren importar de provincias donde existen menos debilidades en los abastecedores.

Debilidades	Cantidad	% relativo
Calidad deficiente	5	71,4
Precios	5	71,4
Falta de estabilidad	3	42,9
Deficiencia con el embalaje	3	42,9
Demanda insatisfecha	2	28,6
Mala transportación	2	28,6
Rigidez en la negociación	1	14,3
Poco surtido	1	14,3
Falta de seriedad en los contratos	1	14,3

¿Cuáles son los 5 productos agropecuarios importados más consumidos en 2002?

El 100% de los entrevistados importan algún producto de otro país.

Producto	UM	Cantidad Anual	Precio Total de Compras (USD)	País
Pierna de cerdo	t	85,307	157.768,10	Holanda y Canadá
Pollo	t	202,4	149.380,0	USA, Canadá y Brasil
Cebolla	t	29,50	48.840,00	Canadá
Ajo	t	10,8	22.240,00	Chile y Canadá
Vegetales todos	lata	1.738	5.214,00	España
Total en USD			383.442,10	

Pierna de cerdo, pollo, cebolla, ajo y vegetales son los principales productos más importados, solamente este grupo de productos representa un valor anual de 383 mil USD en compras

¿Cuáles son los 5 productos agropecuarios que más compró de otras provincias en 2002?

El 100% de los entrevistados importan algún producto de otra provincia.

Producto	UM	Cantidad Anual	Precio total de Compra (USD)	Provincia
Naranja	t	181	108.600,00	Ciego de Avila
Piña	t	92,6	83.440,00	Ciego de Avila/Holguin
Papa	t	67,5	40.632,00	Ciego de Avila/Holguin
Toronja	t	68,6	37.730,00	Ciego de Avila
Tomate	t	13,70	21.750,00	Holguín, Granma, Ciego de Avila
Fruta bomba	t	16,7	13.430,00	Holguín, Granma, Ciego de Avila
Mango	t	10	13.000,00	Holguín, Granma
Col	t	10	7.000,00	Holguín, Granma
Ajo	t	2	3.800,00	Ciego de Avila
Pimientos	t	5	3.500,00	Holguín, Granma
Cebolla	t	2,6	2.840,00	Ciego de Avila/Holguin
Pepino	t	3	2.400,00	Ciego de Avila
Arroz	t	3	1.200,00	Granma
Total en USD			339.322,00	

Naranja, piña, papa, toronja, tomate y fruta bomba, son los principales productos importados de otras provincias.

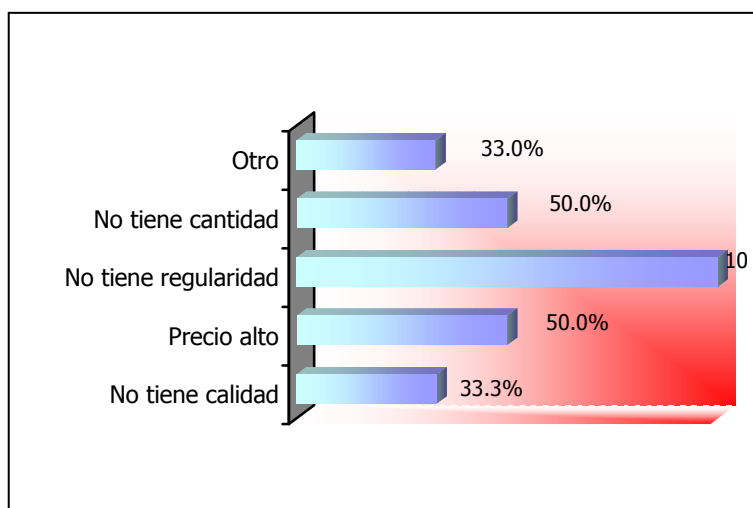
El valor anual del grupo de los 13 diferentes productos más comprados en otras provincias, llega a 339 mil USD

¿Por qué no compra de los productores provinciales estos productos?

Respuestas	Cantidad	% relativo
No hay producción en la provincia	1	14,3
Hay producción, pero...	6	85,7

Nota: 2 entrevistados no respondieron a esta pregunta.

Hay producción pero....



El 85,7% de las cadenas afirman que hay producción en Santiago pero no compran por falta de regularidad en la entrega del producto y por precios altos.

¿Cuáles son los productos agropecuarios que tienen más irregularidad en el abastecimiento de su cadena (a veces tiene a veces no tiene)

Producto	Cantidad	%
Ajo	5	71,4
Cebolla	5	71,4
Piña	3	42,9
Habichuela	2	28,6
Papa	2	28,6
Pepino	2	28,6
Col	1	14,3
Fruta bomba	1	14,3
Mango bizcochuelo	1	14,3
Pimiento	1	14,3

Ajo, cebolla y piña son los productos que tienen menos regularidad en las ofertas.

¿Cómo estimaría la situación económica de la cadena en los próximos 2 años?

Respuestas	Cantidad	% relativo
Peor	0	0,0
Igual	0	0,0
Mejor	5	71,4
Mucho mejor	2	28,6

Existe un alto grado de optimismo en las cadenas de hoteles y gastronomía lo que a la situación económica futura se refiere.

¿Cuál producto agropecuario de la Provincia de Santiago de Cuba agregaría para mejorar su oferta?

Producto	Respuestas	% relativo
Carne de ovino	4	57,1
Carne de conejo	3	42,9
Ajo	2	28,6
Cebolla	2	28,6
Mango	2	28,6
Carne de cerdo	1	14,3
Tomate	1	14,3

Esta pregunta admite más de una respuesta

La carne de oveja y la carne de conejo son los dos productos locales que más agregarían valor a la oferta de alimentos en las cadenas.

5. Conclusiones

5.1 El crédito como instrumento de desarrollo humano local sostenible

El tema fundamental de este estudio es definir la factibilidad de crédito como instrumento para los productores del sector agropecuario de la provincia Santiago de Cuba en el contexto del desarrollo económico local (DEL).

Los resultados del estudio demuestran que en la provincia existen las condiciones fundamentales para impulsar el DEL aunque deben mejorarse algunas de ellas para poder realizarlo a todo el potencial existente.

Existe el mercado y una demanda en divisas para productos agropecuarios de la provincia. Uno de los factores más importantes para el uso de este potencial al beneficio de la provincia y del país es el acceso de los productores a servicios financieros y de capacitación orientados a sus necesidades. El proyecto propuesto llamado FRIDA puede cumplir este rol a un nivel piloto.

Sin embargo, no debe olvidarse de que el concepto del DEL es mucho más complejo y que el crédito es no más que un instrumento de apoyo. Para que pueda haber un desarrollo efectivo se requiere de muchos factores, siendo uno de los más importantes el rol promotor de los gobiernos locales y provinciales en la gestión del territorio, creando las condiciones para un desempeño efectivo de las fuerzas productivas. Un proyecto o un fondo de crédito agropecuario no puede trabajar en forma asilada y requiere igual que cualquier otra producción un “cluster” de proveedores y servicios, tanto públicos como privados para su funcionamiento. La integración de los procesos productivos fomentados a través del crédito en cadenas productivas es también de alta importancia. Como ello involucra a una serie de actores, es imprescindible que se promueva la cooperación entre ellos, tanto por parte de los gobiernos involucrados como por el mismo proyecto. Se hace necesario reducir barreras de comunicación y cooperación entre sectores y niveles de

decisión, reflexionar sobre esquemas y cambiarlos donde haga falta. Todo esto no solo requiere una voluntad política sino también entender que el concepto de crédito prevé beneficios tangibles e intangibles a todos los actores integrados en una cadena productiva a desarrollarse. Y finalmente se requiere de realismo, orientación a las capacidades reales y tiempo para que se pueda crear confianza y en base a los intereses comunes una visión compartida del desarrollo económico local en el territorio.

5.2 Viabilidad del Proyecto

El estudio de demanda buscó verificar si el proyecto FRIDA propuesto es viable. En función de los resultados obtenidos en el mismo estudio de demanda se puede concluir que el proyecto FRIDA es factible y deseable por las siguientes razones:

- El proyecto tiene una enorme aceptación entre los actores involucrados. Según la investigación 9 de cada 10 productores individuales y el 100% de las cooperativas tienen interés en recibir un crédito en divisas; además todas las empresas estatales que compran y venden productos agropecuarios, afirman que es una excelente alternativa para lograr un aumento de la producción del sector agropecuario. El apoyo político a la propuesta de los gobiernos locales, provinciales y las entidades sectoriales es positivo. Existe en todos los actores bastante optimismo sobre el futuro económico de su actividad.
- El concepto del proyecto FRIDA, como ejemplo de otras formas de créditos rotativos, es bastante sólido y se fundamenta tanto en experiencias locales como de otros países. El proyecto respeta la dinámica de los procedimientos del mercado del país, capacita y orienta a los beneficiados técnicamente antes de recibir el crédito, posee un sistema de reclutamiento y selección ventajoso y se basa en informaciones obtenidas de estudios de mercado para orientar sus acciones.
- Existe una demanda de mercado no satisfecha en divisas y estimula tanto la reducción de importaciones como la producción en la misma Provincia de Santiago de Cuba. Es de suma importancia atender de la misma forma el mercado de tiendas donde compra en su mayoría la población cubana y el mercado del turismo para reducir riesgos por posibles fluctuaciones en ambos mercados.
- Existen oportunidades de producción rentable para el mercado en divisas que permiten el pago de un crédito a corto y mediano plazo. La identificación participativa de oportunidades involucrando todos los actores de una cadena productiva tiene especial importancia para el proyecto
- La ACPA cuenta con un equipo técnico y a través de sus contrapartes, de experiencia en Fondos Rotativos de Crédito.
- El crédito tiene el potencial de incrementar la producción, la productividad y la calidad de los productos y aumentar la competitividad de la provincia.

- El concepto de FRIDA prevee que todos los actores involucrados “ganen” en el proceso (beneficios tangibles e intangibles).
- Las condiciones externas – aunque no óptimas- están al favor del proyecto siendo uno de los más importantes la organización social existente en el país y el compromiso social de las empresas y entidades públicas.
- Un fondo rotativo de crédito bien orientado y con resultados positivos se convierte – aún a menor escala - en una importante herramienta de desarrollo humano local.
- El proyecto es un experimento donde todos los actores involucrados tienen mucho interés en conocer sus resultados y contribuir a su éxito.

La investigación del mercado precisó que las inversiones potenciales se encuentran tanto en la producción animal como en la de hortalizas, mientras viandas y otros productos de consumo básico tienen un mercado establecido en MN con lo cual sería difícil competir sin que previamente se estudie la posibilidad de darles un valor agregado e introducirlos en el mercado de divisas. Especialmente, prometedoras son las producciones de carne de conejo y de hortalizas (no convencionales) con alta demanda en el mercado de turismo.

5.3 Riesgos para FRIDA

A pesar de los resultados principalmente positivos y a favor del FRIDA, se debe tomar en cuenta los siguientes riesgos:

- Hasta el momento no existen relaciones comerciales en divisas con productores individuales a una escala significativa, uno de los grupos meta principales del proyecto. Se debe profundizar en las razones de ello y considerar el compromiso de los productores en esta forma de comercialización.
- Muchos productores individuales no tienen una contabilidad formal, condición esencial para créditos de mayor escala.
- La política productiva del sector es cambiante (p.ej. la venta de leche), mientras un crédito a mediano plazo requiere una cierta estabilidad en las condiciones externas que son decisivas para la rentabilidad de la actividad a fomentar a través del crédito.
- El sistema de comercialización existente que reduce en gran parte la competencia entre productores o entre empresas puede influir negativamente en la factibilidad. Se espera que esa situación cambie en el marco de la reforma del sector agropecuario en camino.
- La posibilidad de nuevos proyectos que favorecen condiciones aparentemente más favorables a los productores (“regalos”).

5.4 La aplicación de FRIDA.

Según los datos obtenidos, FRIDA, deberá ser dirigido mas hacia las actividades productivas que hacia el financiamiento de grandes infraestructuras. Los datos apuntan que la compra de herramientas, mejoras y ampliaciones en las instalaciones productivas, compra de insumos, formas de mejorar el almacenaje de los productos producidos, son algunos de los destinos de los créditos concedidos.

La aplicación del fondo será tanto para productos de origen animal como de origen vegetal, especialmente el mercado de las hortalizas no convencionales y el ganado menor para el sector del turismo.

El FRIDA puede ser dirigido para productos que substituyen las importaciones de otros países y de otras provincias, verificándose que existen las condiciones apropiadas para la producción y respetando siempre los aspectos relacionados con el medio ambiente, clima, suelos, insumos y tecnología entre otros.

El FRIDA es aplicable tanto para pequeños productores individuales como para cooperativas de productores, no detecándose en este estudio alguna restricción.

La producción de caña de azúcar, tabaco y otros productos que hoy poseen mercado interno y externo definido y altos volúmenes de inversiones no son objeto del FRIDA; pero pudieran ser objetivo de un proyecto de naturaleza similar.

5.5 Sobre estudios de mercado

Estudios de mercado, de demanda, de necesidades no satisfechas son claves para cualquier actividad económica que requiere de inversiones en divisas. En este sentido es altamente deseable su regulación a través de la reciente Resolución 201/03 del Ministerio de Comercio Interior del 13 de agosto del 2003 que exige a las entidades que trabajan en el mercado interno de divisas la realización de dichos estudios.

Sin embargo, como existe muy poca práctica en este tipo de investigaciones, se requiere intercambiar las pocas experiencias nacionales y aprovechar experiencias de otros países latinoamericanos, además fomentar capacidades locales para su realización en el contexto de las acciones que se acometen en la búsqueda de alcanzar un justo DEL.

Sería altamente deseable que el sector agropecuario contara con más estudios de este tipo para agilizar su desarrollo eficiente y eficaz a la vez que de a sus escasas inversiones el destino más justo, productivo y promotor del desarrollo.

6. Recomendaciones para el FRIDA

Como el presente estudio involucra a varios e importantes actores, se permite hacer algunas recomendaciones a las entidades competentes para su consideración.

6.1 Generales

El proyecto requiere de un fuerte apoyo político e institucional por los organismos rectores, específicamente: del MINAGRI y sus empresas al nivel provincial y nacional.

No debe dejar de considerarse como decisivo la necesaria participación de las municipalidades en las decisiones de la comisión a ese nivel, como instrumento fundamental para el Desarrollo Económico Local y a la vez su activa participación en el proyecto vinculándolo con las iniciativas de todos los actores de la localidad.

Los organismos competentes, instituciones administrativas, financieras y políticas, deberán observar con mucha atención el FRIDA, no solamente como instrumento de crédito para los productores, sino como herramienta del desarrollo local. En este sentido el equipo del proyecto FRIDA deberá recibir una amplia y constante colaboración para lograr la buena marcha y el éxito del proyecto.

6.2 Para ACPA

Tener en cuenta no introducir en el mismo territorio proyectos de Seguridad o Emergencia que brinden a los productores directamente los recursos que se pretenden movilizar con el FRIDA, pues entraría en abierta contradicción de intereses afectando el resultado y alcance de ambos.

Dar un adecuado uso y participación a sus estructuras de base en todo el proceso de selección, capacitación, elaboración de proyectos y demás acciones en cada Municipio.

La base de un buen proyecto es la comunicación interna entre los actores y la comunicación externa con el mercado. Toda y cualquier acción que logre éxito deberá ser ampliamente difundida para que todos tomen conocimiento y el proyecto gane notoriedad y atención.

6.3 Para el MINAG

Tomar las medidas que aseguren la estabilidad del marco legal para empresas, productores y el mismo proyecto en todo lo relacionado a venta en MLC, destino de las producciones, etc.

Recomendamos que cada productor individual u organizado en cooperativas sea registrado y reciban permiso de vender sus productos en MLC proporcionalmente al valor del crédito recibido, directamente al mercado consumidor o indirectamente con precios diferenciados a través de las empresas estatales del gobierno; y se asegure como mínimo hasta el reembolso del crédito que su mercancía convenida se comercialice en MLC,

evitando así que la deuda recaiga sobre el co-deudor, así como que se revisen los precios aplicados por las empresas estatales a las cadenas de turismo para que se posibilite la comercialización de las producciones de los productores con crédito.

6.4 Para el MINVEC

En su condición rectora, es determinante su influencia en la plena cooperación entre los actores involucrados en la cadena productiva por ello es imprescindible su acción coordinadora y de control sobre cada una de las partes comprometidas

6.5 Para las Empresas

Existe el interés de las empresas estatales de apoyar a la producción motivado por su objeto social. Adicionalmente tienen interés en inversiones en infraestructura para cerrar cadenas productivas a favor de ellas mismas y de los productores. Deberían jugar un rol clave en la selección de los beneficiarios e involucrase activamente en el proceso del desarrollo del proyecto.

6.6 Para la dirección del proyecto

En la identificación de oportunidades e iniciativas productivas se considera esencial la creación de escenarios “ganar-ganar” de todos los actores involucrados en la realización de una cadena productiva. La transparencia y la buena comunicación con todos los actores involucrados es clave para el éxito del proyecto. El proyecto debería tomar las medidas adecuadas y preparar una estrategia de comunicación correspondiente.

6.7 Para el FRIDA

La correcta identificación de oportunidades de negocios basado en la experiencia de profesionales, con investigaciones de mercado y estudios específicos de demanda de un determinado producto, es un aspecto que si es bien conducido por los administradores del proyecto deberá asegurar el completo éxito de FRIDA en Santiago de Cuba.

El actual estudio de demanda deberá ser apenas el primero de una serie de estudios similares que auxilien a la administración a manejar el riesgo de cada decisión.

La aplicación de este proyecto permitirá reconocer en él un instrumento real y eficiente para el desarrollo económico de cualquier territorio y en muchas esferas productivas, será necesario entonces su evaluación periódica y el conocimiento general de los resultados obtenidos, ya no solo como vía de reconocimiento en la acción sino como motor impulsor a que surjan proyectos similares y nuevas fuentes de microcrédito para el desarrollo de los productores individuales y las Cooperativas, así como el apoyo a las Empresas y las cadenas productivas.

7. Bibliografía

- ACPA,-AAA: Proyecto FRIDA, Propuesta, 2003
- ACPA-AAA: Informe Final del proyecto CUB 1005/00, 2001
- ACPA-AAA: Informe Técnico CUB 1007/01, ACPA-AAA, 2003
- Aghon, G; Alburquerque, F y Cortés, P.: Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: un análisis comparativo. CEPAL/GTZ, Santiago de Chile, 2001.
- Alburquerque, F.: Desarrollo económico local y difusión del progreso técnico, Cuadernos ILPES N° 43. CEPAL, Santiago de Chile, 1997.
- Alvarado, Javier: Los efectos de la transformación de las ONG en entidades financieras reguladas en Perú y Bolivia. San José, Costa Rica, Lara Segura y asociados, 2002
- Bianchi, P.: Construir el mercado, Universidad de Quilmes, Buenos Aires, 1997.
- CEPAL: Cuba: Evolución económica durante 2002 y perspectivas para 2003, 2003
- FOLADE, Nueva institucionalidad para el financiamiento de la Micro y Pequeña Empresa. San José, Costa Rica; Porvenir, 1999
- Informe de PNUD sobre el desarrollo humano del 2002 y la respectiva página web de PNUD Cuba <http://www.undp.org.cu/idh99.shtml>)
- Marquetti, H.: Coyuntura económico y financiera de Cuba al culminar el año 2002, en Boletín Electrónico del CEEC, 2002
- Oficina Nacional de Estadísticas (ONE): Anuario Estadístico del 2001, 2002
- Oficina Territorial de Estadísticas (OTE) Anuario Estadístico de Santiago de Cuba 2001, 2002
- Perón, Elio: Resumen anual del trabajo del ACPA, Anuario 2002
- PMA, Programa VAM, 2000
- Rivas, Hugo y Rojas L., Rafael E.: De ONGs financieras a fondos financieros privados- la experiencia Boliviana, SOS-FAIM 2002
- Rodríguez Castellón, Santiago: La evolución y transformación del sector agropecuario en los noventa. Documento del CEEC, La Habana, Marzo 1999.

8. Anexos

8.1 Encuestas para Productores Particulares

Estudio de la demanda de los productos agropecuarios en la provincia de Santiago de Cuba - DIAGNÓSTICO PRODUCTOR PARTICULAR

Distrito / Reparto:	
Tamaño en hectáreas de la propiedad:	Tiempo en la actividad:
Número de trabajadores:	
Tipología de productor: <input type="checkbox"/> frutales <input type="checkbox"/> legumbres <input type="checkbox"/> cereales <input type="checkbox"/> leguminosas <input type="checkbox"/> viandas <input type="checkbox"/> productos de origen animal <input type="checkbox"/> otros <input type="checkbox"/> flores	
Subcuenta(s) en divisas <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si, con...	<input type="checkbox"/> cuenta propia particular
Lleva una contabilidad? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	

1. ¿Principales productos de la propiedad en 2002:

Producto	UM	Cantidad	Valor Total en MN	Área dedicada en hectáreas
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

2. ¿Destino de la producción en %? (Cantidad/ Precio)

Producto	Estatal				Punto de Venta		Institución Privada		Auto-consumo	Otro		
	C	P	C	P	C	P	C	P	C	C	P	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												

3. ¿Qué falta para aumentar la producción, productividad y la calidad de sus productos? (3)

<input type="checkbox"/> nada <input type="checkbox"/> falta...

4. *¿Estaría interesado en recibir un crédito en divisas para utilizarlo en su propiedad? [] si [] no*

4.1. *¿Por que?*

4.2. *¿Respondiendo “si”, para que utilizaría el crédito?*

4.3. *¿A quién vendería parte de la producción en divisas para pagar el crédito?*

5. *¿Cómo ha cambiado su situación económica en los últimos 2 años?*

[] Peor [] Igual [] Mejor [] Mucho mejor

6. *¿Cómo estimaría la situación económica del productor en los próximos 2 años?*

[] Peor [] Igual [] Mejor [] Mucho Mejor

Entrevistador:

Fecha:

8.2 Encuesta para Cooperativas

Estudio de la demanda de los productos agropecuarios en la provincia de Santiago de Cuba - DIAGNÓSTICO COOPERATIVAS

Nombre de la Entidad Productiva:
Dirección:
Nombre de Responsable:
Cargo que ocupa:
Tipología de la entidad: <input type="checkbox"/> UBCP <input type="checkbox"/> CPA <input type="checkbox"/> CCS
Subcuenta(s) en divisas <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si, con... <input type="checkbox"/> cuenta propia

1) ¿Cuáles eran los principales productos agropecuarios de la entidad en el año 2002?

	Productos	UM	Cantidad	Valor Total		Área dedicada en hectáreas
				MN	USD	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

2. ¿Destino de la producción en %?

Producto	Estatad				Punto de Venta		Institución Privada		Auto-consumo	Otro	
	Empresas		Instituciones		C	P	C	P	C	C	P
	C	P	C	P							
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											

3. ¿Que falta para aumentar la producción, productividad y la calidad de sus productos?

<input type="checkbox"/> nada <input type="checkbox"/> falta...

4. ¿Estaría interesado a recibir un crédito en divisas para utilizarlo en su entidad? [] si [] no

4.1. ¿Por que?

4.2. ¿Respondiendo “si”, para que utilizaría o crédito?

4.3. ¿A quién vendería parte de la producción en divisas para pagar el crédito?

4.4. ¿De quién podría conseguir la Entidad Productiva el aval del crédito?

5. ¿Cómo ha cambiado su situación económica en los últimos 2 años?

[] Peor [] Igual [] Mejor [] Mucho mejor

6. ¿Cómo estimaría la situación económica del productor en los próximos 2 años?

[] Peor [] Igual [] Mejor [] Mucho Mejor

Entrevistador:

Fecha:

8.3 Encuesta a Hoteles, Gastronomía y Tiendas

Estudio de la demanda de los productos agropecuarios en la provincia de Santiago de Cuba - DIAGNÓSTICO Hoteles, Gastronomía y Tiendas

ESTUDIO DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS

EN LA PROVINCIA DE SANTIAGO DE CUBA - Hoteles, Gastronomía y Otros

Nombre de la Cadena:

Nombre del Responsable:

Cargo que ocupa:

Segmento: Hoteles Gastronomía Otros

Número de empresas de la cadena:

Tiempo en la actividad:

Número de trabajadores: Meses de mayor volumen de venta: E F M A M J J A S O N D

1. ¿Cuáles productos agropecuarios principales consume la cadena en la Provincia de Santiago de Cuba?

Producto	UM	Cantidad Anual	Precio de Compra	Calidad*
1				
2				
3				
4				
5				
6				

*Leyenda Calidad: [1] Mala [2] Regular [3] Buena [4] Óptima

2. ¿Qué cantidad de productos agropecuarios diferentes se consumen en su cadena?.....

3. Estructura porcentual estimada de los productos agropecuarios en la cadena

En cantidad de productos				En volumen financiero de compra			
Importado	Nacional	Santiago	Otras	Importado	Nacional	Santiago	Otras
100%		100%		100%		100%	

4. ¿Cuáles son las principales fortalezas de los abastecedores provinciales? (3)

No tiene tiene

5. ¿Cuáles son las principales debilidades de los abastecedores provinciales? (3)

No tiene tiene

6. ¿Cuáles son los 5 productos agropecuarios consumidos que mas importó de otros países en 2002?

No importa Importa

Producto	UM	Cantidad Anual	Precio de Compra	País
1				
2				
3				
4				
5				

7. ¿Cuáles son los 5 productos agropecuarios que más compró de otras provincias en 2002?

No compra compra

Producto	UM	Cantidad Anual	Precio de Compra	Provincia
1				
2				
3				
4				
5				

8. ¿Por qué no compra de los productores provinciales estos productos?

No hay producción en la provincia Hay producción, pero...

No tiene calidad precio alto no tiene regularidad no tiene cantidad otro decir:

9. ¿Cuáles son los productos agropecuarios que tienen mas irregularidad en el abastecimiento de su cadena (a veces tiene a veces no tiene)

1

2

3

4

5

10. ¿Cómo estimaría la situación económica de la cadena en los próximos 2 años?

Peor Igual Buena Óptima

11. ¿Cuál producto agropecuario de la Provincia de Santiago de Cuba agregaría para mejorar su oferta?

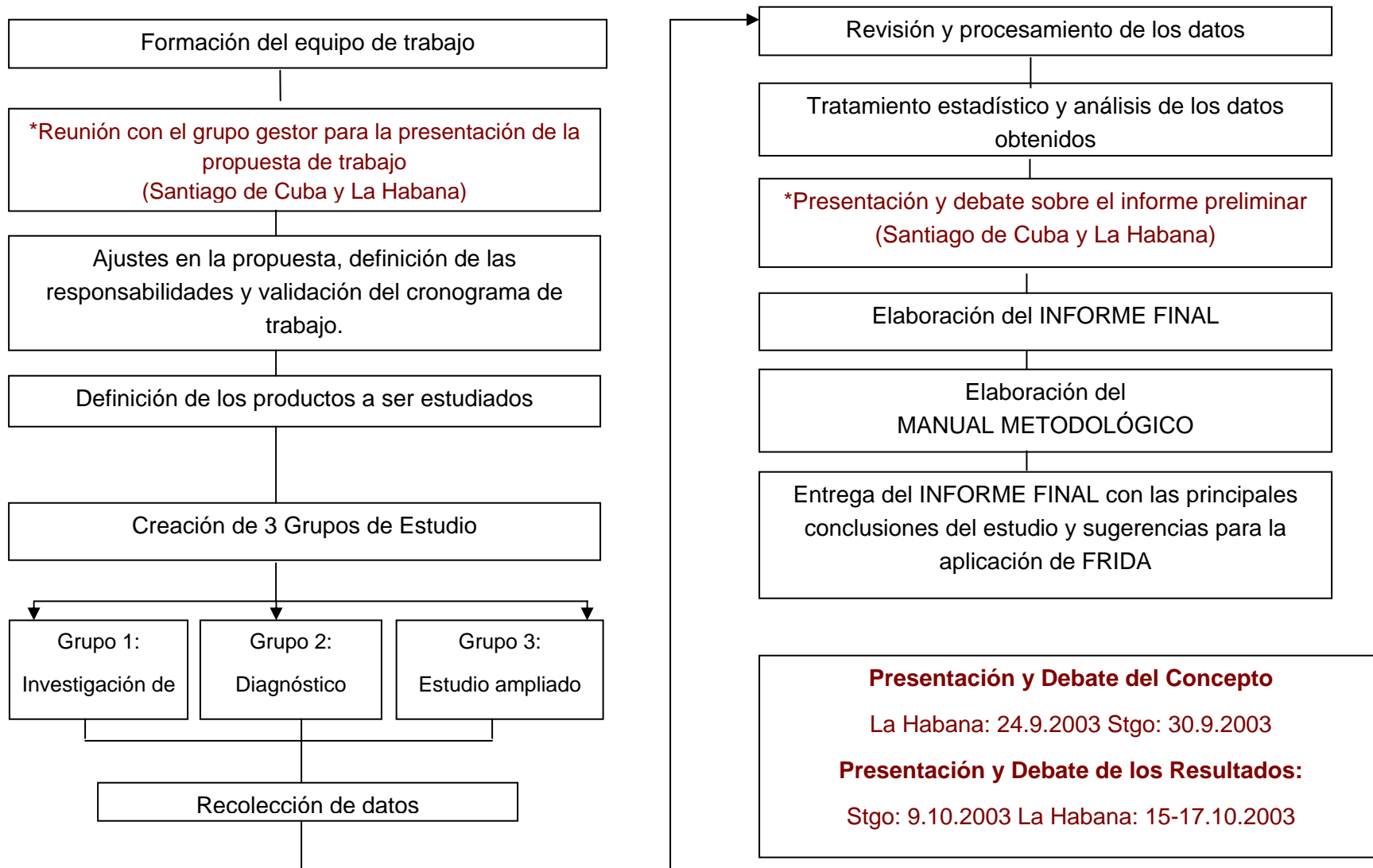
Entrevistador:

Fecha:

8.4 Ruta de las encuestas con empresas estatales y otras

- Planes de desarrollo perspectivo de la Empresa
- Mercado principal de destino de la producción y restricciones
- Balance económico financiero del 2002
- Mayores dificultades de la cadena de producción y distribución
- Planes de sustitución de importaciones (prioridades y perspectivas)
- Criterios sobre FRIDA
- Aplicación de FRIDA en el grupo meta
- Garantía para el grupo meta
- Áreas con mas perspectivas para la aplicación del FRIDA
- Capacidad potencial efectiva para satisfacer la demanda del mercado en MLC de los productos tradicionales (%)
- Nuevos productos, que - a su criterio- pudieran introducirse en el mercado

8.5 Flujo de Trabajo



8.6 Cronograma

Actividades	Septiembre y Octubre de 2003																									
	23	24	25	26	27	28	29	30	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
• Definición de la metodología	■																									
• Presentación del concepto de estudio en La Habana		■																								
• Preparación de los materiales para la investigación en el campo (cuestionario y logística)		■	■	■																						
• Traslado del equipo a Santiago de Cuba y preparación para presentación en Santiago de Cuba					■	■	■																			
• Presentación del concepto de estudio en Santiago de Cuba								■																		
• Captación de los datos									■	■	■	■	■	■	■											
• Procesamiento de los datos										■	■	■	■	■	■											
• Elaboración del informe preliminar															■											
• Ajustes del informe preliminar															■											
• Elaboración del informe final																■										
• Presentación de los resultados en Santiago de Cuba																	■									
• Traslado del equipo a La Habana																		■								
• Redacción del informe y manual metodológico																			■	■	■					
• Preparación taller nacional																				■	■	■				
• Realización taller nacional																						■	■	■	■	