

DIAGNÓSTICO DE CADENAS PRODUCTIVAS, PROPUESTA METODOLÓGICA

DIAGNOSIS OF PRODUCTIVE CHAINS, METHODOLOGICAL PROPOSAL

Yanisleidy Quevedo Reyes

<https://orcid.org/0000-0002-7252-8782>

Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cuba
yquevedo@ucf.edu.cu

Milagros de la C. Mata Varela

<http://orcid.org/0000-0003-2394-5990>

Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cuba
mmata@ucf.edu.cu

Elia N. Cabrera Álvarez

<http://orcid.org/0000-0001-7661-5894>

Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cuba
elita@ucf.edu.cu

Llney Portela Peñalver

<https://orcid.org/0000-0003-2167-1607>

Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cuba
llportela@ucf.edu.cu

Aracelys León Rodríguez

<https://orcid.org/0000-0003-2446-1074>

Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cuba
alrodriguez@ucf.edu.cu

Resumen

En Cuba ha cobrado auge el debate sobre la necesidad de articular cadenas productivas en un período de profundas transformaciones agrupadas en lo que se conoce como “Actualización del Modelo Económico y Social Cubano”, en marcha desde 2011, a raíz del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Esta investigación tiene como objetivo diseñar un procedimiento



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

para el diagnóstico de cadenas agro-productivas en Cuba. En su desarrollo se utilizan diferentes métodos y técnicas, como el análisis documental, encuestas, observación directa, entre otros. El trabajo se orienta a establecer el marco teórico referencial acerca de las formas de articulación productiva y presentar la estructura del procedimiento diseñado, a partir de la crítica de diferentes metodologías que anteceden la propuesta, tomando como base algunos elementos de las metodologías elaboradas por Van der Heyden (2006) y Vinci, et, al., (2014) los cuales se integran y se adaptan a las características del contexto actual cubano.

Palabras claves: procedimiento, encadenamientos, eslabones

Abstract

The productive chains approach has become an instrument for the productive promotion of the governments of Latin America and contributes to the development of cooperation processes around strategies for business competitiveness. Since 2010, the debate on the need to articulate production chains in a period of profound transformations grouped together in what is known as "Updating of the Cuban Economic and Social Model" has grown in Cuba, which has been underway since 2011, as a result of the VI Congress of the Communist Party of Cuba (PCC). This research is derived from the above, with the aim of designing a procedure for the diagnosis of agro-productive chains in Cuba. In its development, different methods and techniques were used, such as documentary analysis, surveys, direct observation, among others. The work was aimed at establishing the referential theoretical framework about the forms of productive articulation and presenting the structure of the designed procedure, based on the criticism of different methodologies that precede the proposal, taking as a basis some elements of the methodologies elaborated by Van der Heyden (2004) and Colective de Authors (2014), which are integrated and adapted to the characteristics of the current Cuban context.

Keywords: procedure, chains, links.

INTRODUCCIÓN

El enfoque de cadenas productivas se ha convertido en un instrumento para el fomento productivo de entidades públicas de los gobiernos de América Latina, incluyendo a Cuba. Esta perspectiva ha contribuido al desarrollo de procesos de cooperación en torno a estrategias que apuntan a la competitividad empresarial.

Desde el pasado 2010, ha cobrado auge en Cuba el debate sobre la necesidad de articular cadenas productivas en un período de profundas transformaciones agrupadas en lo que se conoce como "Actualización del Modelo Económico y Social Cubano", en marcha desde 2011, a raíz del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Este interés también ha quedado plasmado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados también en este Congreso. Específicamente, en el capítulo VII, referido a la política agroindustrial, se aborda la necesidad de organizar la actividad productiva en cadenas que permitan la sustitución de importaciones y la promoción de exportaciones.

Así mismo, los nuevos Lineamientos aprobados en el VII Congreso del PCC del 2017 (14, 24, 160, 162, 193 y 251), abordan las cadenas productivas y su in-

tegración desde las múltiples esferas. Específicamente se tratan en los renglones políticas macroeconómicas, empresarial, agroindustrial hasta el comercio.

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) hasta el 2030, alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos en la Agenda 2030, reconocen la diversificación de formas de propiedad y de gestión. Todas adecuadamente interrelacionadas, en sectores estratégicos de la nación, destacándose la agricultura.

Por otro lado, en la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19 (2020), se aborda el tema de las cadenas productivas en 9 de las 16 áreas claves, que la estructuran. Específicamente se refiere el tema en las áreas de producción de alimentos; servicios profesionales; logística integrada de transporte, almacenamiento y comercio eficiente; salud; industria manufacturera; comercio interior; comercio exterior; sistema financiero; y política de empleo y salarios, seguridad y atención social.

Según Anaya (2020) en Cuba existen cadenas productivas, solo que salvo en pocas excepciones, estas estructuras están desarticuladas, lo que redundará en dificultades diversas que se expresan en la incapacidad del sistema agroindustrial para satisfacer las diferentes demandas y, por lo tanto, para cumplir los aludidos propósitos.

El análisis de cadenas constituye una herramienta que permite identificar los puntos críticos que frenan la competitividad y las ventajas competitivas que potencian los encadenamientos, para luego definir e impulsar estrategias de acción concertadas entre los principales actores involucrados. De ahí que revista vital importancia desarrollar una metodología adaptada a las condiciones de Cuba, lo que constituye el principal objetivo de este trabajo, además de establecer el marco teórico referencial acerca de las formas de articulación productiva. La metodología que se presenta está sustentada en diversas herramientas y técnicas, en las que se combina el enfoque analítico con el participativo.

1. Aspectos teóricos sobre cadenas productivas

Varios son los investigadores que coinciden con la idea de que las cadenas productivas no son estructuras que se construyen desde el Estado, sino que existen desde hace mucho tiempo y siempre existirán. El análisis de cadenas es solo una herramienta de análisis que permite identificar los principales puntos críticos que frenan la competitividad de un producto, para luego definir e impulsar estrategias concertadas entre los principales actores involucrados (Van der Heyden y Camacho, 2004).

Los conceptos relacionados al enfoque de cadena son ampliamente debatidos en la literatura internacional y, aunque existen algunas diferencias, también pueden identificarse aspectos comunes. (Vinci et al., 2014)

Considerando una visión sistémica de la agricultura, las cadenas productivas han sido tratadas por Davis y Goldberg (1957), mientras Hirschman (1958) asume conexiones entre los eslabones anteriores y posteriores de la cadena.

La cadena de valor ha sido otra de las denominaciones relacionadas con esta forma de articulación, autores como: Porter (1990), Antúnez y Ferrer (2014), Anaya y García (2018) han trabajado este enfoque. Además ha sido considerado como clúster por Porter (1990, 1999), por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2001); por solo citar algunos de los más recurrentes en la bibliografía consultada.

Todos estos conceptos suelen utilizarse indistintamente a pesar de tener significados diferentes. Para Anaya (2015) las cadenas productivas constituyen la base sobre la cual se van complejizando el resto de las definiciones. Dada la consulta bibliográfica, se puede corroborar que no existe un criterio consensuado sobre el origen del estudio de las cadenas productivas.

Las autoras Antúnez y Ferrer (2016) ubican el origen de las cadenas productivas en la década de los años 50 del siglo pasado mediante los estudios realizados por Davis y Goldberg (1957), en los que se desarrolló el concepto de negocio agrícola. Por primera vez se presenta un estudio que recoge una visión sistémica de la agricultura, en el que se refleja la interconexión entre todos sus procesos para hacer llegar a los consumidores las ofertas de productos derivados de esta actividad económica.

Sin embargo, el tema de los eslabones –o enlaces– fue planteado por primera vez en los trabajos de Hirschman en 1958, quien formuló la idea de los “encadenamientos hacia delante y hacia atrás”.

Muchas son las conceptualizaciones que pueden encontrarse en la bibliografía disponible relacionadas con la teoría económica de los encadenamientos. Pero no es hasta la década de los 80 y mayormente en la de los 90, que se comienza a aplicar este enfoque, desarrollándose todo un instrumental de análisis encaminado al fortalecimiento y la adecuada gestión de las cadenas productivas (Mata, 2018).

Antúnez y Ferrer (2016) definen a las cadenas productivas como un conjunto estructurado de procesos de producción que tienen en común un mismo mercado y en el que las características tecno productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y la productividad de la producción en su conjunto. De ahí que las cadenas productivas se subdividan en eslabones, los cuales comprenden conjuntos de empresas con funciones específicas dentro del proceso productivo.

En este concepto se destaca la interacción lineal que se produce entre los diversos eslabones de la cadena, lo cual se vincula de forma muy estrecha con conceptos como la especialización y la división social del trabajo, al presentar la división y el engranaje secuencial de todas las fases transformativas en que

puede ser segmentado cualquier proceso industrial. De igual manera es necesario incluir los enlaces y vínculos con todos los elementos de apoyo y servicios que resulta una de las ventajas del enfoque de cadenas productivas.

Otro aspecto significativo en el análisis, lo constituye la clasificación de las cadenas productivas, atendiendo a disímiles puntos de vistas (Piñones, et al.2006); como son: a quien van dirigidas, tipo de producto, el grado de diferenciación y número de actores involucrados en la cadena. Todas con sus características y particularidades que las hacen igualmente importantes en los análisis.

En la literatura nacional e internacional, el término empleado para el análisis de las relaciones entre los actores en un sistema de producción, comercialización y acceso al mercado, no ha sido homogéneo en su definición, sino que ha estado basado en función del objetivo para el cual es asumido en un contexto específico.

En resumen, la autora asume el enfoque de cadena productiva dada por Gómez de Castro y Valle Lima (2001), como importante componente del proceso de desarrollo económico sectorial y regional, cuyo desempeño eficiente contribuye al crecimiento económico de una región.

2. Propuesta metodológica para el diagnóstico de cadenas productivas

Las cadenas productivas en cualquiera de sus formas transitan por un proceso de evaluación para el cual se ha desarrollado un conjunto de guías, procedimientos o metodologías, fundamentalmente interactivas, que buscan desarrollar los conocimientos y la experiencia de los participantes en el estudio de éstas.

El procedimiento metodológico que se diseña en esta investigación, parte de la crítica de diferentes metodologías que anteceden la propuesta, teniendo en cuenta elementos como: objetivo, alcance, estructura, principales enfoques y herramental asociado. Algunas de éstas se mencionan a continuación:

Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas (Van der Heyden y Camacho, 2004)

Esta guía es el resultado de una construcción colectiva dada a través de la colaboración de la Plataforma RURALTER¹ y a la participación de profesionales de las instituciones Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA), Intercooperation (IC) y el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV).

Constituye una herramienta que permite desarrollar capacidades analíticas en equipos de campo de organizaciones de desarrollo y líderes campesinos. El objetivo de la guía es prepararlos en la identificación de problemas en las

¹ Revista de Desarrollo Rural Alternativo

cadenas productivas y contribuir a la definición de problemas en las cadenas productivas y contribuir a la definición de estrategias de acción efectiva.

La guía ha tomado en cuenta los enfoques participativos y los de equidad y señala tres fases correspondientes al análisis de cadenas productivas:

1. Fase preliminar: conformación y preparación que realiza el equipo de trabajo.
2. Fase central: corresponde al diseño y adaptación de instrumentos y métodos de recolección de información, utilización de herramientas y aplicación de estrategias participativas.
3. Fase final: brinda herramientas prácticas para analizar al detalle la información recogida en la fase anterior.

Metodología para el diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala (CIAT, 2004)

El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en su metodología propone igualmente tres etapas para diseñar una estrategia dirigida a aumentar la competitividad de una cadena que involucra la participación de productores de pequeña escala.

En la primera etapa se identifican y aplican los criterios para seleccionar cadenas, unido al estudio de los contactos comerciales existentes y potenciales y los actores claves del proceso. En la segunda etapa se analiza la cadena utilizando métodos como el mapeo, la revisión de la oferta y demanda de servicios de desarrollo empresarial disponible, la generación de una línea de tiempo, la identificación y priorización de puntos críticos en cada eslabón y la generación de árboles de problemas y soluciones para la cadena como sistema. Además, se compara la cadena con la competencia y se lleva a cabo un análisis prospectivo del mercado.

Guía metodológica para la promoción municipal del desarrollo económico local (Antúnez y Aliaga, 2008)

Esta guía brinda pautas metodológicas para el estudio, análisis y propuestas participativas de cadenas productivas bajo la noción de un desarrollo económico sostenible, sustentado en la “promoción de la competitividad con equidad, en base a la participación democrática y fortalecimiento de las capacidades de los diversos actores locales” a partir de los siguientes pasos:

1. Selección del producto clave: Donde se definen los criterios de selección para determinar el producto clave y elegir el mismo.
2. Estudio de la cadena productiva: Abarca la construcción de la cadena productiva del producto clave (recorrido), recuperación y ordenamiento de información histórica más importante que afectó a la cadena productiva en los últimos 5 y/o 10 años, identificación de actores que intervienen en la cadena, relaciones entre los diferentes actores (en los eslabones y un

mismo eslabón), identificación del mercado y la posición del producto en el mercado y resultados financieros y económicos de la cadena.

3. Puntos críticos y propuestas para mejorar la competitividad: Incluye análisis de la información de la cadena productiva, análisis de los puntos críticos y las ventajas competitivas y las acciones a realizar para mejorar la competitividad de la cadena.

Procedimiento de análisis y diseño de las cadenas agroalimentarias (LOGESPRO, 2012)

Entre los procedimientos desarrollados en el contexto cubano se encuentra el análisis y diseño de las cadenas agroalimentarias del grupo de investigación del Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO), (2012), cuya metodología se inicia con la determinación de los clientes y de la demanda del producto o servicio, a diferencia de las demás, que no parten de las necesidades que se pretende satisfacer. Su enfoque tiene un carácter ingenieril, al utilizar herramientas como el balance de capacidades del sistema y su nivel de desempeño, la programación de la cadena, entre otras. Esta metodología desarrolla, de forma precisa, la definición del contenido de las interrelaciones en la cadena y todo el sistema informativo que la soporta. Destaca, además, el programa de formación como un paso esencial.

Guía metodológica para estudios sobre cadenas productivas (García, 2012)

Esta metodología constituye una de las más completas, desarrolladas en Cuba, ya que presenta un enfoque sistémico basado en las dimensiones micro, meso, macro y meta, lo cual la dota de una visión integral en la que se combinan la perspectiva empresarial y la perspectiva de la intervención estatal con acciones de políticas públicas.

García (2012) integra el análisis temporal con la prospectiva, la planificación estratégica, los programas y los proyectos; además, precisa el contenido de los análisis y el diagnóstico, así como del funcionamiento y la dinámica de la cadena, e incluye la propuesta de acciones de intervención estatal y de políticas públicas en ejes como la especialización comercial, la transformación, el desarrollo productivo y de los factores, el modelo de dirección de la cadena y la integración de objetivos, la temporalidad de la política y la viabilidad económico-financiera. Sin embargo, a diferencia de las metodologías anteriores, esta carece del herramental asociado a cada una de sus fases.

Guía metodológica sobre cómo realizar el diagnóstico de la cadena productiva (Vinci et al., 2014)

Esta propuesta forma parte de una serie de materiales que en su conjunto contribuirán a conformar un marco conceptual y metodológico para la aplica-

ción de un modelo de planificación y gestión con enfoque de cadena para el sector agroalimentario en Cuba.

Desde el punto de vista metodológico, propone el desarrollo de las siguientes etapas debidamente fundamentadas.

Metodología para el análisis de cadenas productivas en Cuba (Antúñez y Ferrer, 2016)

Dichas autoras describen una metodología para el análisis de cadenas productivas, que tiene como bases conceptuales: el enfoque sistémico, el que permite el análisis integral de todos los componentes de la cadena, el desarrollo de relaciones provechosas entre los actores que intervienen en la cadena, así como la gestión del conocimiento y la innovación; elementos que deben estar presentes para garantizar el desempeño superior de la cadena. El objetivo fundamental de esta metodología es lograr que los directivos de las organizaciones tengan claridad a la hora de analizar e identificar las potencialidades de las cadenas productivas, y de esta forma puedan formular e implantar estrategias de desarrollo que permitan el logro de mejores desempeños.

De forma general se pueden identificar rasgos comunes en las diferentes metodologías para el análisis de cadenas productivas entre los que se puede relacionar los siguientes:

- No son rígidas.
- Son participativas.
- Se diseñan en etapas.
- Diseñan el mapa de la cadena.
- Hacen propuestas para la mejora de la cadena.

Sin embargo, la autora considera que existen brechas, desde el punto de vista metodológico, que pueden conllevar al desconocimiento de factores e indicadores necesarios para tomar decisiones de forma eficiente.

Tomando en consideración los análisis realizados en las diferentes metodologías que constituyen antecedentes de esta investigación, se constata que las contribuciones logradas en el contexto nacional y especialmente para las zonas montañosas no son aún suficientes para evaluar la gestión de las cadenas productivas desde una perspectiva más integral y sistémica a favor del desarrollo sostenible fundamentado en:

Una metodología con enfoque sistémico, multidimensional y flexible que permita:

- identificar los factores que determinan el nivel de articulación productiva de las cadenas y los indicadores más representativos para su gestión.
- la evaluación de la contribución de dichas cadenas productivas para el desarrollo sostenible.

3. Procedimiento para el diagnóstico de cadenas productivas

El procedimiento propuesto en el **Anexo 1**, tiene como base algunos elementos de las metodologías elaboradas por Van der Heyden (2004) y Vinci, et al., (2014), los cuales se integran y se adaptan a las características del contexto actual cubano. El objetivo fundamental de la propuesta es aportar en claridad a los directivos de las organizaciones, a la hora de analizar e identificar las potencialidades de las cadenas productivas, y de esta forma puedan formular e implantar acciones que permitan el logro de mejores desempeños.

A continuación se brinda un resumen de cada una de las fases del procedimiento.

Fase 1: Preparatoria

La fase preparatoria es la fase preliminar del análisis, pues permite delimitar el estudio, para lo cual es necesario en primer lugar crear el grupo de cadenas. Esta primera fase pudiera aparentar ser un ejercicio de poca importancia. Sin embargo, por su carácter altamente participativo permite que, desde el comienzo, los diferentes actores dialoguen e intercambien criterios y construyan una visión de la cadena basada en intereses comunes.

El primer paso de esta fase es la creación del grupo de cadenas, el cual será el responsable de llevar a cabo todas las actividades y acciones en cada una de las etapas propuestas en el procedimiento, desde la fase preparatoria hasta la del análisis de la cadena.

El segundo paso es la selección de la cadena y del producto, lo que es esencial para iniciar un análisis de cadena, pues se debe tener claro cuál es el producto que podría ser objeto de estudio. En este sentido, se proponen dos momentos importantes:

1. Definir la cadena que se estudiará.
2. Definir el o los productos específicos que se incluirán en la cadena.

El tercer paso sería la definición del/los objetivo/s del estudio, que constituye el punto de partida del análisis de la cadena productiva seleccionada para el diagnóstico. Esto permite tener una orientación sobre para qué se hace el análisis y para quién sirve (grupo meta).

El cuarto y último paso de esta fase sería definir el alcance del análisis de la cadena para evitar la pérdida de tiempo y de esfuerzos. Para ello, es necesario identificar los eslabones inicial y final de la cadena.

Fase 2: Caracterización de la cadena productiva

Luego de preparar las bases para el diagnóstico de la cadena productiva, se está en condiciones de caracterizar el objeto de estudio, o sea, la cadena seleccionada.

Amén de la importancia de esta fase, se recomienda analizar solo la información necesaria para responder a los objetivos del análisis y darle mayor peso a la fase final, que es la fase clave para llegar a conclusiones.

Primeramente, se debe partir de un estudio de la historia y los antecedentes del producto seleccionado y luego analizar detalladamente un conjunto de bloques de información que ayudarán a recolectar, ordenar y sistematizar la información necesaria para el análisis de la cadena. Los bloques solo tienen como función archivar la información, no existe un orden determinado para tratarlos.

En la descripción del primer bloque, se sugiere no realizar un análisis muy profundo de la historia, pero sí hacerse una idea general de los actores y factores históricos relevantes. Aspectos que hay que investigar. Los criterios principales que proponen estudiar Van der Heyden y Camacho (2004) son: los cambios socioeconómicos, políticos, ambientales y tecnológicos y sus consecuencias; y la evolución de los actores relevantes en la historia de la cadena.

El segundo bloque sería el contexto, donde se definen los procesos y las tendencias de tipo externa que incurren en el desarrollo de la cadena. A niveles local, regional, nacional o global, son varios los factores de incidencia, a saber: políticos, físicos, económicos, sociales, ambientales, legales, culturales, entre otros.

Otro elemento central del funcionamiento de una cadena son los actores, lo cual constituye el tercer bloque a analizar en esta fase. Estos pueden ser directos o indirectos.

Los primeros son los involucrados en los diferentes eslabones y que actúan e interactúan dentro de la cadena. En tanto los segundos, respectivamente, son los que brindan un servicio de apoyo a los actores directos como proveedores de insumos o servicios. Motivo por el cual en el desarrollo de la cadena, su función es fundamental.

El cuarto bloque a estudiar sería las relaciones organizacionales. En este bloque de la cadena se debe prestar atención a la incidencia positiva o negativa del funcionamiento de la cadena como sistema. El que comprende una ejecución adecuada de sus actores y; eficientes y equitativas relaciones entre actores, con visión común compartida sobre desarrollo de cadenas.

El análisis del mercado es el quinto bloque, este es el elemento clave del entorno que incide en el desempeño de la cadena, porque es en función de su demanda que la cadena debe organizarse y diseñar su estrategia (Vinci, et al., 2014).

El conocimiento del mercado y de la posición del producto que el mismo aporta, es el análisis de este bloque. Por lo tanto, caracterizar la demanda; analizar la oferta y la competencia e identificar de ser preciso los productos sustitutos y complementarios con incidencia en la demanda, serán los pasos a seguir.

El séptimo y último bloque de esta fase es el análisis económico-financiero. Del logro de recursos financieros suficientes aportados por el mercado y

obtenidos del precio del producto, depende la sostenibilidad económica de la cadena. Para alcanzar un equilibrio insuperable entre lo que el mercado puede pagar y lo que los actores de la cadena necesitan recibir, se hace necesario la eficacia y la distribución no igualitaria sino equitativa a lo que cada uno aporta en término de valor del producto.

Fase 3: Análisis de la cadena

En esta fase se revisa y consolida la información de cada bloque por el equipo de trabajo y previo al taller de un análisis más ampliado.

El primer paso de esta fase es la selección de expertos. Para el logro de un proceso de cambio, retroalimentación y toma de decisiones que enriquezca la confección de un cuestionario con alta validación de su contenido se propone Delphi. Técnica enmarcada dentro de los métodos de expertos que se utiliza para obtener la opinión más consensuada posible de un grupo de personas, consideradas expertos, en relación con un determinado objetivo de investigación (Leon y Montero, 2003).

Como segundo paso se deben identificar los principales problemas por eslabón y ventajas competitivas. En un taller participativo y sobre la base de la información contenida en todos los bloques se realiza la construcción del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la cadena.

Luego se buscan los aspectos claves sobre los cuales los actores directos e indirectos de la cadena tendrán que centrar sus esfuerzos para ayudar a sus niveles de competitividad. Aprovechando para el fortalecimiento de la competitividad de la cadena la corrección de los aspectos negativos internos y también los favorables del entorno de la cadena.

El tercer y último paso de esta fase es la propuesta de acciones para la mejora de la cadena productiva. Para la construcción del plan de acción se recomienda la creación de un comité para un minucioso trabajo de redacción, en el que se deben tener en cuenta dos elementos fundamentales:

1. Identificar las acciones de intervención: dentro de los objetivos estratégicos definidos se propone una lluvia de ideas de acciones a realizar. Se recogen todas en un primer momento, sin discriminación.
2. Priorizar acciones y atribuir actores y tiempo para realizarlas. Para ello se deben tener en cuenta la disponibilidad de recursos humanos y financieros y las capacidades de desarrollo con que se cuenta.

CONCLUSIONES

- El enfoque de cadena productiva constituye un importante componente del proceso de desarrollo económico sectorial y regional, cuyo desempeño eficiente contribuye al crecimiento económico de una región.

- La propuesta metodológica para el diagnóstico de cadenas productivas en Cuba es una herramienta integral de fácil asimilación por los actores. Esta propuesta permite construir y desarrollar vínculos de cooperación e integración entre empresas estatales y otras formas de propiedad, para el incremento de su capacidad de producción, su productividad y su nivel de satisfacción de las demandas, mediante la realización de acciones colectivas para el desarrollo de cadenas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya Cruz, B. (2008). Las cadenas de valor: Impacto en el desempeño de las exportaciones cubanas de frutas y vegetales frescos [Tesis de Maestría]. La Habana.
- Anaya Cruz, B. (2015). Las cadenas productivas con impacto económico y social: El caso de los cítricos en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 154(1), 105-117.
- Anaya Cruz, B. (2020). Encadenamientos productivos en agricultura, ¿moda o necesidad en Cuba? Inter Press Service en Cuba. <https://www.ipscuba.net/espacios/por-su-propio-peso/camino-al-andar/encadenamientos-productivos-en-agricultura-moda-o-necesidad-en-cuba/>
- Anaya Cruz, B., & García Álvarez, A. (2018). Cadena del mango en Santiago de Cuba: Sondeo de demanda. *Economía y Desarrollo*, 159(1).
- Antúnez Saiz, V. I., & Ferrer Castañedo, M. (2014). Hacia un enfoque de encadenamientos productivos en Cuba: Una propuesta metodológica para su análisis. *COFIN Habana*, 8(3), 60-73.
- Antúnez Saiz, V. I., & Ferrer Castañedo, M. (2016). El Enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 15(2), 99-130.
- Davis, J., & Goldberg, R. (1957). A concept of agribusiness. Boston, Harvard Business. School Division of Research, 39(4), 1042-1045.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. M. (2019). Discurso en Balance anual de trabajo del Ministerio de Industrias. Granma.
- European Comission. (2002). Regional Clusters in Europe (Vol. 1-3). Observatory of European SMEs.
- García Álvarez, A., & Marquetti Nodarse, H. (2015). Cadenas, redes y clusters productivos: Aspectos teóricos (Biblioteca Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CEDESAN). 21.
- Gomes de Castro, A. M., Valle Lima, susana M., & Neves Cristo, C. M. (2002). Cadena Productiva: Marco conceptual para apoyar la prospección tecnológica. *Revista Espacios*, 23(2). <https://www.revistaespacios.com/a02v23n02/02230211.html>

- Hirschman, A. O. (1958). The Strategy of Economic Development. *American Journal of Agricultural Economics*, 41(2).
- Isaza Castro, J. G. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. *Sotavento M.B.A.*, 11, 8-25.
- LOGESPRO. (2012a). Procedimiento de análisis y diseño de las cadenas agroalimentarias. Taller Internacional sobre cadenas productivas en el marco del Proyecto PALMA.
- Lundy, M. (2003). Concepto de enfoque de cadena: Diferenciación entre una cadena productiva y una cadena de valor. (pp. 2-13).
- Madruga Torres, A. G. (2016). Aglomeraciones productivas como base para los sistemas productivos locales. [Tesis Doctoral]. Universidad de Camagüey.
- Mata Varela, M. de la C., Meza Salvatierra, J., & Toledo Rodríguez, O. del C. (2018). Diagnóstico de la cadena agro-productiva del frijol en la provincia Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 10(3).
- Ministerio de Economía y Planificación (MEP). (2020a). Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19.
- Ministerio de Economía y Planificación (MEP). (2020b). Política para impulsar el desarrollo territorial.
- Ministerio de la Agricultura (MINAG). (2020). Plan de soberanía alimentaria y educación nutricional de Cuba.
- Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Asamblea General de las Naciones Unidas.
- OCDE. (2001). Innovative Clusters. Drivers of National Innovation Systems.
- Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) (2004): "Manual de minicadenas productivas".
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Política.
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2017a). Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2017b). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2017c). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.
- Piñones Vasquez, S., Acosta Avila, L. A., & Tartanac, F. (2006). Alianzas Productivas en Agrocadena. Experiencias de la FAO en América Latina. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.
- Porter, M.E. (1990). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.

- Porter, M.E. (1999). Clústeres y la nueva economía de la competencia. Ediciones Deusto S.A.
- Salazar González, M., & Van der Heyden, D. (2004). Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local. 110.
- Van der Heyden, D. (2006). Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas (Segunda). RURALTER.
- Van der Heyden, D., & Camacho, P. (2004). Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas (Primera). RURALTER.
- Vázquez Barquero, A. (1999). Desarrollo, redes e innovación, lecciones sobre desarrollo endógeno. Pirámide.
- Vinci, M., Hernández, A., Pacheco Fernández, M., Landa Saá, Y., Mireles Torres, M., Anaya Cruz, B., & Fernández Martínez, M. A. (2014). Hacia una gestión con enfoque de cadenas. Conceptos básicos e instrucciones para el diagnóstico. La Habana. PALMA.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran originalidad de la presente investigación y ausencia de plagios en la misma. Además, asegura que existe ausencia de conflicto de intereses en este artículo, por lo que se exige a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

YANISLEIDY QUEVEDO REYES: Revisión bibliográfica, redacción del artículo

MILAGROS DE LA C. MATA VARELA: Revisión bibliográfica, revisión del artículo críticamente en cuanto a contenido científico.

ELIA N. CABRERA ÁLVAREZ: Revisión bibliográfica, aprobación de la versión final.

LLINEY PORTELA PEÑALVER: Revisión bibliográfica sobre los aspectos teóricos, revisión del artículo críticamente en cuanto a contenido intelectual importante

ARACELYS LEÓN RODRÍGUEZ: Revisión bibliográfica sobre las bases metodológicas.

Anexo 1. Procedimiento metodológico para el diagnóstico de cadenas productivas

