

Mercados territoriales de
productos agropecuarios
del municipio de
La Lisa
(La Habana, Cuba)





© Mauro Lima / Unsplash



**JUSTICIA
ALIMENTARIA**

C/ Floridablanca 66-72. 08015 Barcelona
justiciaalimentaria.org
comunicacion@justiciaalimentaria.org

Autoría: Justicia Alimentaria

Investigación a cargo de: Daniel Vela y Henry Torres

Coordinación de la investigación:
Celeste Solano (Coordinadora Regional Caribe de Justicia
Alimentaria)

Diseño y maquetación: puntoycoma.org

Imagen de portada: Mauro Lima / Unsplash

Junio 2024

Con la colaboración:



**Ajuntament de
Barcelona**

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero del Ajuntament de Barcelona. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de Justicia Alimentaria y no refleja, necesariamente, la postura del Ajuntament de Barcelona.



Este libro se distribuye bajo una licencia «Reconocimiento - No comercial», que se puede consultar en http://creativecommons.org/choose/?lang=es_ES. Está permitida la reproducción de los contenidos de esta publicación, siempre y cuando se cite la procedencia y se haga sin fines comerciales.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
3. MARCO CONCEPTUAL	7
4. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	10
Perfil de las y los productores	11
Vínculos con el mercado, lugar de procedencia, productos que comercializa y tipo de finca	12
Régimen de propiedad en las fincas	13
Destino de las producciones, tecnologías y energías empleadas	13
Servicios a los que accede	14
Niveles de ingreso	15
Hallazgos más relevantes	16
5. SOBRE EL PERFIL DE LOS MERCADOS	18
Direcciones de puntos de venta de productos agropecuarios	19
Hallazgos relevantes	22
6. TIPOLOGÍA DE LOS MERCADOS	23
Oferta básica del mercado	24
Demanda actual del mercado	26
Demanda potencial del mercado de productos agropecuarios alimenticios	27
Percepción que tienen los mercados sobre los apoyos recibidos de la Administración pública	28
Tipos de gestión de la calidad e inocuidad de los alimentos	28
Infraestructura disponible y soporte legal	29
Hallazgos relevantes	31
7. ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	32
8. RECOMENDACIONES	35
9. BIBLIOGRAFÍA	38
ANEXO. METODOLOGÍA	40

1

INTRODUCCIÓN

Considerando lo expresado en los enunciados del proyecto –específicamente en el Resultado Esperado 3: “Promovido el desarrollo local en el marco de la soberanía alimentaria fomentando las ferias e intercambios a través de los circuitos cortos y canales directos de comercialización dentro del municipio”– y los resultados de los diagnósticos desarrollados durante la identificación del proyecto, queda clara la importancia de cartografiar en profundidad los mercados locales de productos agropecuarios, como paso previo a la implementación del resto de acciones previstas en la intervención, pues a partir de estos datos, se logrará entender de forma cabal las lógicas que rigen la gestión de estos mercados, su perfil organizacional, su capacidad de gestión, así como su importancia y funciones sociales, todo para lograr una mejor vinculación mercado-sistemas productivos.

Lograr con calidad lo anterior, permitirá contribuir a que la Administración pública diseñe e implemente políticas públicas más efectivas de apoyo a la articulación de arreglos productivos locales que tributen de forma directa, así como contribuir también a la soberanía y educación nutricional de los territorios, en virtud a una mejor vinculación entre productores y mercados.

Hoy nadie pone en dudas la importancia de los mercados territoriales; estos, ubicados en contextos rurales, periurbanos o urbanos, permiten que los alimentos producidos y elaborados a pequeña escala se comercialicen de forma apropiada, generando un grupo importante de efectos dinamizadores de la economía y del desarrollo humano en los territorios donde actúan.

El funcionamiento de estos esquemas de comercialización puede obedecer a diferentes lógicas, que van desde lo formal (legal y regular) hasta lo informal e inscrito en la economía subterránea, pero siempre tratando, de forma planificada o espontánea, de eliminar los obstáculos que median entre el productor y el consumidor, algo que impacta positivamente en el cliente final.

Junto a la ya de por sí función vital de poner en contacto directo, mediante actos de compra-venta o intercambios basados en medios distintos al dinero, al productor



y el consumidor, estos mercados son puntos de interacción social, intercambios de saberes, reconocimientos culturales y de autorregulación, al constituirse en plataforma de encuentro de representantes de la oferta y la demanda. Además, por su alto arraigo, legitimidad social y adecuación al elemento cultural local, constituyen soporte de la historia culinaria de las localidades, su folclore y tradiciones, no solo alimentarias, también de su medicina natural, sus creencias religiosas y productos naturales de belleza.

Ahora bien, a pesar de que por ellos fluye la mayor parte de los alimentos que consumen los territorios, son infravalorados o desestimados en los análisis de cara al diseño de políticas públicas de apoyo a los sistemas alimentarios y arreglos productivos locales, lo que tiene graves repercusiones, generando todo tipo de impactos negativos sobre la gestión de los mismos, extendiéndose de forma directa a productores y consumidores.

Por lo dicho, se vuelve obligado el desarrollo de estudios como los que propone este servicio, que permitirán entender sus lógicas, identificar sus déficits y proponer soluciones desde los sistemas productivos y la Administración pública.

2

OBJETIVOS

■ Objetivo general

Dotar a las y los responsables políticos de evidencias empíricas útiles en el diseño de políticas públicas de apoyo a los sistemas agroalimentarios locales en el municipio de La Lisa, a partir del desarrollo de una cartografía de mercados territoriales.

■ Objetivos específicos

- Evaluar la localización física de los mercados territoriales en el municipio de La Lisa.
- Interpretar el modelo de gestión de los mercados de productos agropecuarios del municipio de La Lisa en correspondencia con el plan de soberanía alimentaria y educación nutricional cubano (SAN), en sus dimensiones sociales, económicas y medioambientales.
- Explicar cómo los mercados contribuyen a la articulación de las y los pequeños productores en el sistema agroalimentario local.
- Contribuir al desarrollo de metodologías para el análisis de mercados territoriales en otros contextos.
- Emitir recomendaciones que permitan:
 - Una mayor visibilización y reconocimiento de estos mercados.
 - Establecer vínculos de mayor calidad entre los sistemas agroproductivos y los mercados locales.
 - Elevar la calidad de los apoyos de la Administración pública a los arreglos productivos locales en los que participan estos mercados.

3

MARCO CONCEPTUAL

Desde lo conceptual, el servicio se apropia de elementos que resultan referentes ineludibles para este tipo de análisis, para lo cual despliega un pequeño bloque con los conceptos y definiciones que dan soporte teórico a la propuesta.

Primero. Abordamos los significados asumidos para el término “cartografía”; el diccionario de uso del español para América y España, la define como: “la técnica de trazar mapas o cartas geográficas, también, como la ciencia que estudia los mapas, cartas geográficas y cómo realizarlos”.

Transponiendo este término a lo que nos interesa, y para los propósitos de este servicio, asumimos la **cartografía de mercados** como *el proceso participativo y potencialmente continuo de identificación de la localización física de los mercados territoriales y la descripción detallada de su perfil, a partir del empleo de un bloque de variables, previamente concertadas, que pueden ser generales o específicas; generando así una base de datos útiles para la toma de decisiones; desde los sistemas agroalimentarios locales, para su mejora permanente, y desde la Administración pública, para elevar la efectividad de sus políticas de apoyo a estos sistemas.*

Segundo. Se asume el concepto de sistema alimentario ofrecido por la FAO (2008), según el cual: “Es el sistema de relaciones e interacciones entre los actores participantes de cada una de las etapas de la cadena alimentaria, así como de los factores socioeconómicos, políticos y ambientales que intervienen en él.”

Tercero. De esta misma organización se toma la definición de sistema alimentario sostenible, asumido como: “sistema alimentario que proporciona seguridad alimentaria y nutrición para todos de manera que no se pongan en peligro las bases económicas, sociales y ambientales que generarán seguridad alimentaria y nutricional para las generaciones futuras.”

Cuarto. Constituye un referente conceptual básico el término “Sistema de Abastecimiento y Distribución de Alimentos” (SADA), también ofrecido por la FAO (2007),

3. MARCO CONCEPTUAL



que lo concibe como combinaciones complejas de actividades, funciones y relaciones (de producciones, manipulaciones, almacenamiento, transporte, procesamiento, embalaje, ventas al por mayor y al por menor) que permiten a las poblaciones de las ciudades satisfacer sus necesidades de alimentos.

Quinto. El concepto de sistema alimentario territorial lo tomamos de Rastoin (2015): “Conjunto de ramas agroalimentarias, conformes a criterios de desarrollo sostenible, localizadas en un espacio geográfico de dimensión regional y coordinadas para una gobernanza territorial.”

Sexto. De igual modo, la definición de territorio es básica para todo proyecto que pretenda generar desarrollo humano así como efectividad en sus acciones; en este sentido, asumimos la definición de territorio propuesta Correia de Andrade (1996), quien explica que el concepto de territorio: “está relacionado con la idea de dominio o gestión dentro de un espacio determinado; está ligado

a la idea de poder público, estatal o privado en todas las escalas”.

Séptimo. En cuanto a la territorialidad, la concebimos como el conjunto de prácticas y sus expresiones materiales y simbólicas capaces de garantizar la apropiación y permanencia de un determinado territorio, por un determinado agente social (Lobato Correa, 1996). Según Montañez Gómez (1998), la territorialidad se asocia con apropiación y esta con identidad y afectividad espacial, que se combinan definiendo territorios apropiados de derecho, de hecho y afectivamente. Las lealtades al territorio nacen del grado de territorialidad, y en un mismo espacio se pueden yuxtaponer varias lealtades a distintos actores territoriales.

Octavo. Para definir los mercados territoriales, nos remitimos a Mamadou Goita (2018), según el cual son: “mercados altamente diversificados, por los cuales transita la mayor parte de los alimentos que se consumen

en el mundo, que pueden funcionar dentro de espacios territoriales que van del plano local al transfronterizo, y pueden ubicarse en un entorno rural, urbano o periurbano, o abarcar todos estos contextos. Están directamente vinculados a sistemas alimentarios locales, nacionales o regionales. Esto significa que los alimentos en cuestión se producen, elaboran y comercializan dentro de estos sistemas”.

Además, el servicio asume, como referentes para el análisis, elementos del perfil básico de estos mercados, entre los que destacan los siguientes:

- Se vinculan directamente con sistemas alimentarios.
- Son inclusivos y diversos.
- Desempeñan diversas funciones económicas, sociales, culturales y ecológicas.
- Ofrecen mejor remuneración a las y los pequeños productores.
- Contribuyen a estructurar las economías locales.
- Pueden ser informales, formales o encontrarse en algún punto intermedio.
- Incluyen sistemas de gobernanza integrados.
- Son lugares donde entran en juego relaciones políticas, sociales y culturales.

Noveno. Por su valor metodológico, en este bloque de elementos conceptuales incorporamos la siguiente definición de “hipótesis”, aportada por Escobar Melo (2015), como un supuesto no verificado, pero probable referente a los impactos que sobre el sistema en análisis tendrán las modificaciones en el comportamiento de las variables seleccionadas.

Aplicando esta idea a nuestro objetivo, nos planteamos cómo modificar, en positivo, la gestión de los mercados territoriales a partir de más y mejores apoyos de la Administración pública local. De este modo, dejamos establecido que nuestra hipótesis considera:

Como unidades de análisis, los mercados territoriales seleccionados y las políticas públicas que impactan sobre su gestión;

Como variables, las características fundamentales de las unidades de análisis declaradas;

Como elementos lógicos, las relaciones e interacciones que vinculan las unidades de análisis con las variables definidas.

4

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO



■ Perfil de las y los productores

N°	Grupo de edad	Sexo	Nivel de Escolaridad	Empleo	Profesión
1	+ de 66	M	Secundaria	Productor/a	Agricultor/a
2	46 a 55	M	Preuniversitario	Productor/a	Administrativo/a
3	46 a 55	M	Secundaria	Productor/a	Agricultor/a
4	36 a 45	F	Secundaria	Productor/a	Agricultor/a
5	+ de 66	F	Secundaria	Productor/a	Agricultor/a
6	56 a 65	M	Secundaria	Productor/a	Agricultor/a
7	26 a 35	M	Preuniversitario	Productor/a	Agricultor/a
8	46 a 55	M	Secundaria	Productor/a	Agricultor/a
9	56 a 65	F	Secundaria	Productor/a	Agricultor/a
10	46 a 55	M	Secundaria	Productor/a	Agricultor/a
11	+ de 66	M	Secundaria	Productor/a	Agricultor/a
12	46 a 55	M	Universitario	Productor/a	Administrativo/a
13	46 a 55	M	Secundaria	Productor/a	Agricultor/a
14	+ de 66	F	Secundaria	Productor/a	Agricultor/a
15	+ de 66	F	Preuniversitario	Productor/a	Agricultor/a
16	56 a 65	M	Preuniversitario	Productor/a	Agricultor/a
17	56 a 65	M	Universitario	Productor/a	Agricultor/a
18	46 a 55	M	Preuniversitario	Productor/a	Agricultor/a
19	+ de 66	M	Preuniversitario	Productor/a	Agricultor/a
20	46 a 55	M	Universitario	Productor/a Transformador/a	Agricultor/a

► Empleo

Empleo	Porcentaje
Productor/a	95%
Transformador/a	0%
Productor/a-Transformador/a	5%
Acopiador/a	0%
Vendedor/a	0%
Productor/a-Transformador/a- Vendedor/a	0%

Casi todos los productores y productoras se dedican solo a la producción, excepto uno que también transforma parte de la producción en otros subproductos.

► Profesión

Profesión	Porcentaje
Agricultor/a	90%
Agrónomo/a	0%
Administrativo/a	10%
Educador/a	0%
Técnico/a	0%
Profesional de las Ciencias Técnicas	0%
Profesional de las Ciencias Sociales	0%
Otras	0%

4. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

■ Vínculos con el mercado, lugar de procedencia, productos que comercializa y tipo de finca

► Vínculos con el mercado

Vínculo	Porcentaje
Dueño/a	0%
Directivo/a de la organización	0%
Vendedor/a mayorista	100%
Familiar	0%
Otros	0%

Todos los productores y productoras encuestados tienen una relación de vendedor/a-comprador/a con el mercado.

► Lugar de procedencia

Procedencia	Porcentaje
Lisa	100%
Otros municipios de La Habana	0%
Otras provincias	0%

Todos los productores y productoras encuestados son del mismo municipio donde desarrollan la actividad.

► Productos que comercializan

Categorías	Productos	% de fincas productoras
Más comercializados		
Viandas (Tubérculos y frutos para cocinar)	Plátano Burro, yuca y boniato	65
Granos	Maíz	20
Vegetales	Lechuga	55
	Acelga	50
Frutas	Mango	60
Carne	Vacuna	5
Lácteos	Leche vacuna	15
Plantas medicinales, de belleza y espirituales	Anamú	45
Menos comercializados		
Viandas (Tubérculos y frutos para cocinar)	Ñame	Menos del 2
	Malanga	
	Papa	
Granos	Frijoles	Menos del 2
Vegetales	Ajo porro	5
	Col	10
	Pepino	10
	Remolacha	10
	Fruta	Fruta bomba
Fruta	Aguacate	3
	Ciruela china	1
	Carne	Conejo
Ovino-caprino		
Aves		
Cerdo		
Lácteos	Leche de cabra	1
Plantas medicinales, de belleza y espirituales	Sábila	10
	Cúrcuma	10
	Salvia	10

■ Régimen de propiedad en las fincas

Propiedad	Porcentaje
Estatal	0%
Cooperativa	5%
Privado	0%
Usufructo	95%
Otros	0%

■ Destino de las producciones, tecnologías y energías empleadas

N°	Variables								
	Participación de cultivos permanentes (ha)	Área bajo riego (%)	Destino de la producción				Tipo de energía empleada		
			Venta	Auto consumo	Auto insumo	Alimento Animal	Humana	Tracción Animal	Otras
1	0,10	0	X	X		X	X	X	
2	0,15	0	X	X			X		
3	0,10	0	X	X		X	X	X	
4	0,15	50	X	X			X	X	
5	0,60	0	X	X			X	X	
6	0,10	0	X	X			X		
7	0,05	0	X	X			X		
8	0,10	50	X	X			X	X	
9	0,20	50	X	X			X	X	
10	0,10	0	X	X			X		
11	2,5	0	X	X			X		
12	1	10	X	X			X	X	
13	0,6	10	X	X			X	X	
14	1	0	X	X			X		
15	0,10	0	X	X			X		
16	0,10	80	X	X			X	X	
17	0,34	0	X	X			X		
18	0,10	80	X	X			X	X	
19	1,50	0	X	X			X		
20	0,10	90	X	X			X	X	Eléctrica y Gasolina

4. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

■ Servicios a los que accede

N°	Variables								
	Uso de semillas certificadas	Uso de fertilizantes		Uso de productos fitosanitarios		Servicios a los que accede			
		Químicos	Orgánicos	Químicos	Biológicos	Capacitación	Créditos	I+D+i	Otros
1			X		X	X			
2			X		X	X			
3			X		X	X			
4			X		X	X			
5			X		X	X			
6			X		X	X			
7			X		X	X			
8			X		X	X			
9			X		X	X			
10			X		X	X			
11			X		X	X			
12			X		X	X			Telefonía Fija
13			X		X	X			
14			X		X	X			
15			X		X	X			
16			X		X	X			
17			X		X	X			
18			X		X	X			
19			X		X	X			Electricidad
20			X		X	X			Electricidad

No emplean los servicios de seguro agropecuario, ni de apoyo agrometeorológico, fitosanitario y análisis económicos.

■ Niveles de ingreso

N°	Variables			
	Escala de producción			Consideran que generan ingresos suficientes
	Área en explotación	Ventas anuales en t	Ingresos anuales en \$ CUP	
1	5,25	1	41 712,85	X
2	0,22	0,96	743,40	X
3	1,15	0,75	3704,00	X
4	2,25	3	12 062,00	X
5	0,97	1,32	1342,62	X
6	0,25	0,80	5658,25	X
7	0,14	0,76	4993,20	X
8	2,06	2,04	10545,20	X
9	0,72	3,04	6449,28	X
10	0,20	0,70	11 948,00	
11	2	3,35	9746,45	
12	1,09	13,18	7374,84	
13	1,99	5,92	1034,26	
14	1,31	1	2346,00	
15	0,25	5,6	860,00	
16	6,39	46,31	24 660,00	
17	0,34	6,32	1694,14	
18	3,45	21,56	1560,16	
19	1,50	9	11 771,72	
20	3,68	27,76	10 430,07	

■ Hallazgos más relevantes

► En cuanto al perfil de las y los productores

Grupos de edad	Porcentaje
16 a 25 años	0%
26 a 35 años	5%
36 a 45 años	5%
46 a 55 años	40%
56 a 66 años	20%
Más de 66 años	30%

El grupo de edad más representativo es el de 46 a 55 años.

Más de un 90 % son mayores de 46 años.

Un 50 % son mayores a 56 años.

Sexo	Porcentaje
Masculino	75%
Femenino	25%

El sexo más representado es el masculino.

Nivel de escolaridad	Porcentaje
Ninguno	0%
Primaria	0%
Secundaria	50%
Preuniversitario o técnico medio	35%
Universitario	15%
Máster	0%

El nivel de escolaridad más representado es el de Secundaria.

► En cuanto al tipo de energía utilizada y el destino de las producciones

- La energía humana se utiliza en un 100 % de los casos para labrar la tierra, preparar el terreno y recolectar las producciones.
- La tracción animal se utiliza en un 55 % de los casos para labranza, fundamentalmente en tareas de cultivo.
- La mayoría no identifica todos los tipos de energía que requiere su proceso de producción, lo que denota un desconocimiento de todas las variables que afectan e incurrir en costos en el proceso.
- Un 100 % tiene como destino de sus producciones la venta y el autoconsumo.
- Ninguno genera producción para autoinsumos (al no transformar, ni agregar valor) y solo un 10 % para consumo animal.

► En cuanto a servicios recibidos

- En ninguno de los casos utilizan semillas certificadas, declarando que en muchas ocasiones desconocen el origen de estas.
- Todos usan fertilizantes orgánicos y productos fitosanitarios biológicos, pero bajo un enfoque sustitutivo, al no poder acceder a químicos de forma sistemática y barata.
- Los principales servicios a los que acceden son:
 - De capacitación, básicamente en temas técnicos y en modalidades no personalizadas, sin acceder a otros servicios profesionales de alta efectividad, como la asistencia técnica y la consultoría.
 - La baja cultura crediticia y la baja escala de producción provocan que no accedan al crédito bancario,

- En el caso de los servicios de I+D, declaran no haberlos recibido y en algunos casos no necesitarlos, demostrando una muy baja percepción de su importancia para elevar producciones e ingresos.
- Pocos tienen servicios telefónicos al servicio de la producción-comercialización y en cuanto a la electricidad, no es un tipo de energía predominante en las fincas.

► En cuanto a ingresos

- Existe una clara relación entre el tamaño de las fincas y el monto de los ingresos. Con la excepción de un caso, la tendencia confirma un área óptima entre 2 y 6 ha.
- En todos los casos se declara que los ingresos obtenidos son satisfactorios, elemento que presumiblemente está relacionado con el monto de los ahorros en costos de producción, y no con los ingresos netos logrados a través de la comercialización, pues mayoritariamente estos están muy por debajo de los mínimos vitales locales.
- Las grandes variaciones e irregularidades en la declaración de los ingresos anuales evidencian un desconocimiento en estos términos y en qué considerar dentro del concepto.



5

SOBRE EL PERFIL DE LOS MERCADOS



■ Direcciones de puntos de venta de productos agropecuarios

TITULAR	DIRECCIÓN DEL PUNTO	No CONT	M ²	TARIFA	IMP. MENSUAL (CUP)
Antonio Lugardo Ruis Martinez	156 e/60 y 71	52	7,50	78	585,00
Asnluris Cruz Mirabal	196 /93 y 97	543	6,50	78	507,00
Andrés Alvares Fernandez	160 e/65 y 69	60	19,00	78	1482,00
Andrian Pulido Pérez	158 e/51 y 53	34	14,00	78	1092,00
Gendry Perez Casanova	202 y 59	536	18,00	78	1404,00
Ulian Acosta Echarte	65 e/192 y 194	57	24,00	78	1872,00
Alois Acea González	160 y 61	524	24,00	78	1872,00
Paul González de la Rosa	93 e/158 y 160	539	14,40	78	1123,00
José Miguel Díaz Hernandez	180 e/83	518	9,00	78	702,00
Jesús Rodriguez Palomino	Ave 53 Esq 158	502	22,50	78	1755,00
Gelmis Ramirez Izquierdo	65 e/194 y 196	541	30,00	78	2340,00
Maikel Basnuevo Cancio	180 e/81 y 83	555	60,00	78	4680,00
Ariel Pulido Pérez	220 y 81	520	31,00	78	2418,00
Obel Riveron González	212 e/55 y 57	501	18,00	78	1404,00
Francisco Padron Murgado	202 y 97	527	25,00	78	1950,00
Yaima González González	210 y 73	72	12,00	78	936,00
Jorge Luís Silva Rodriguez	216 y 73	516	19,18	78	1496,00
Emelina Pérez Pérez	220 y 81	31	12,00	78	936,00
Euris Legras Pons	202 e/73 y 81	66	12,00	78	936,00
Fidel González Rodríguez	212 e/ 59 y 61	503	8,00	78	624,00
Diosmedez Hodelin Bianchi	202 e/101 y 103	533	20,00	78	1560,00
Carlos Manuel Tellez Torraiba	85 e/ 200 y 202	61	6,25	78	487,50
Daniel Blanco Saviñon	200 y 91	522	23,75	78	1852,50
Yan Carlos Hernandez Vainllant	25 e/101 y 103	554	8,00	78	624,00
Raudel Gutierrez Cordova	218 e/ 89 y 91	542	10,00	78	780,00
Juan Agustin Hernández Alba	43 e/ 216 y 87	58	37,80	78	2948,40
Enmanuel Lombardia	39 e/ 218 y 91	64	14,00	78	1092,00
Margarita Castillo García	51 y 232	59	30,00	78	2340,00
Denny Pupo Aliaga	51 e/ 338 y 350	508	23,46	78	1829,88
German Linares Martin	51 e/ 264 y 276	507	7,50	78	585,00
Andres Viera Gonzalez	Autopista y 330	53	27,00	78	2106,00
Abrahan Fito Mosqueira	310 y ave 23	506	20,00	78	1560,00

4. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

TITULAR	DIRECCIÓN DEL PUNTO	No CONT	M ²	TARIFA	IMP. MENSUAL (CUP)
Francisco Vega Rodriguez	27 e/264 y 276	507	7,50	78	585,00
Yolelkis Fabier	Ave 251 e/274 y 278	515	23,00	78	1794,00
Angel Carrazana Reyes	41 e/ 266 y 268	556	12,00	78	936,00
Eliecer Bravo Díaz	El arroyo 51 y 268	560	24,00	78	1872,00
Yamilka Torriente Rodriguez	284 e/ 41 y 43	588	12	78	936,00
Arelis Mato Rodriguez	41 e/ 251 y 253	531	9	78	702,00
Estrella Benitez Monserrate	44 e/ 285 y 287	537	20	78	1560,00
Pavel Pérez Sosa	46 e/ 251 y 249	56	50	78	3900,00
Ruperto Zallas	44 e/ 251 y 253	500	7,20	78	561,60
Ada Sosa Fonceca	243 e/20 y 23	552	30,00	78	2340,00
Rosael Sánchez Navarro	232 e/ 37 y 51	53	25,00	78	1950,00
Leonardo Herrera Herrera	250 y 37	535	22,00	78	1716,00
Barbaro Gonzalez Mayas	244 y 29	62	27,00	78	2106,00
Camilo Delgado Pozo	240 y 39	525	6,00	78	468,00
Mercedes Pérez Paumier	230 y 27a	530	12,00	78	936,00
José Luís Escudero Rodriguez	244 y 51	505	33,60	78	2620,80
Arifa Balley Rodriguez	256 e/ 51 y 37	514	16,30	78	1271,40
Felix Diaz Rios	250 y 31	35	27,56	78	2149,68
Onierkis Maros Zamora	230 y ave 33	509	60,00	78	4680,00
Yenima Sarial Sanchez	232 e/ 49 y 51	33	11,09	78	865,02
Pedro Noa Sánchez	33 e/ 226 y 230	504	10,20	78	795,60
Francisco Vega Vega	240 y 31	68	14,40	78	1123,20
Alexander Delgado González	230 e/37 y 35	532	10,00	78	780,00
Maikel Tejeda Fuentes	254 y 37	550	18,20	78	1419,60
Pedro Rodriguez Riveron	232 e/49 y 51	545	45,00	78	3510,00
Alejandro Felipe Salgado	39 e/240 y 234	551	12,00	78	936,00
Lazaro Mena Piñeiros	158 y 170	521	9,40	78	733,20
Tiotimo Lombillo Sosa	39 e/180 y 190	65	12,50	78	975,00
Reinaldo Castillo Pérez	180 e/ 39 y 41	511	20,40	78	1591,20
Dayron Barrios Pino	160 e/51 y 49	529	27,00	78	2106,00
Marcos Pérez Acosta	158 e/ 49 y 51	51	37,80	78	2948,40
Guillermo Escalona Sánchez	222 e/27 y 29	562	21,00	78	1638,00
Reinaldo Aguirre Laza	49 e/202 y 208	523	18,00	78	1404,00

TITULAR	DIRECCIÓN DEL PUNTO	No CONT	M ²	TARIFA	IMP. MENSUAL (CUP)
Lázaro Coaña García	180 y 43	517	23,00	78	1794,00
José Huesco Rojas	47 e/180 y 190	544	12,00	78	936,00
Saulina Viduceiro Núñez	Ave 37 e/200 y 198	538	40,00	78	3120,00
José Humberto Quintero	23 e/222 y 25	67	12,00	78	936,00
Mabel Tia Betancourt	226 e/27 y 27a	549	12,00	78	936,00
José Camaña García	190 e/51 y 49	512	55,00	78	4290,00
Mariela Torrez	218 e/ 37 y 39	519	30,00	78	2340,00
Dayron Barrios Pino	L 10 37 / 194 y 196				
Fabian Sanchez Ferre	47 y 194	63	23,00	78	1794,00
Miguel Fernandez Maso	41 e/ 180 y 190	547	15,00	78	1170,00
Roberto Real Aranguéz	286 y 85	510	11,00	78	858,00
Gervasio Díaz Lugo	284 y 85	531	18,00	78	1404,00
Florentina Vega Morales	81 e/232 y 234	37	14,40	78	1123,20
Roberto Matos Romero	Valle grande 316	561	80,00	78	6240,00
Marcelo Machado	Morado, carretera guatao	548	58,00	78	4524,00
CNA La Nueva Joya	250 y 37		121,00	78	9438,00
CNA Versalles	calle 172, esq. 41		74,00	78	5772,00
CNA La Coronela	222 e/23a y 25		112,00	78	8736,00
CNA El Gallo			60	78	4680,00
MAE Especial LISA	51 y 194				
MAE EL GRANMA	25 Y 222				
MAE LA ALEGRIA	240 Y 31				
EMPRESA ACOPIO GUIRA	LA ESPERANZA. 218 E/61 Y 63				
UBPC LA BATALLA	BALCON ARIMAO 202 Y 97				
UBPC LA BATALLA	EL GALLO CALLE 83				
CCS ROBERTO NEGRIN	EL ARTEMISEÑO 241 Y 50				
CCS ROBERTO NEGRIN	ESTRELLA				
CCS ROBERTO NEGRIN	VILLA POLL				
CCS ROBERTO NEGRIN	PUNTA BRAVA				
CCS ROBERTO NEGRIN	XX ANIVERSARIO				
CCS ROBERTO NEGRIN	L-9 GUATAO				
MAOD	160 Y 51				

■ Hallazgos relevantes

► En cuanto a localización de los mercados

- La ubicación de los mercados no responde tanto a una lógica comercial ni a las grandes concentraciones de población, sino presumiblemente más bien a iniciativas espontáneas de la ciudadanía.
- Muchas microlocalizaciones de estos mercados carecen de servicios de alcantarillado y agua corriente, debido a su ubicación arbitraria en lugares donde no existen estos.

► En cuanto a distancia hasta proveedores

- Las distancias medias de acceso a los principales proveedores son muy grandes, aspecto que condiciona que se eleven los precios al trasladar los costos de flete al valor del producto agrícola.
- La mayoría de los productos que se adquieren en proveedores de otras provincias y a grandes distancias son susceptibles de producirse en el municipio o en sus proximidades.

► En cuanto a distancia hasta clientes

- Las distancias clientes-mercado son las típicas, tanto en zonas urbanas como en periurbanas, no sobrepasando los 2km.
- No obstante, considerando la demanda insatisfecha y la dinámica demográfica imperante, caracterizada por los flujos migratorios del campo hacia la ciudad, y de otras provincias hacia la capital, junto al envejecimiento poblacional, se vuelve obligado un análisis de las localizaciones actuales y emitir más licencias de comercialización de productos agropecuarios, junto con una apropiada política de incentivos.

► Distancia hasta los proveedores

Categorías	Productos	Distancia media (Km)
Hortalizas y vegetales	Tomate	75
	Lechuga	25
	Calabaza	50
	Col	50
	Acelga	15
	Ají de ensalada	60
	Ají de condimento	25
	Zanahoria	45
	Remolacha	45
	Espinaca	15
	Perejil	15
Viandas	Plátano Burro	28
	Plátano vianda	45
	Boniato	73
	Yuca	25
	Papa	50
	Ñame	90
	Malanga	90
Granos	Maíz	50
	Frijoles	150
Frutas	Coco	50
	Mango	55
	Guayaba	45
	Sapote	45
	Ciruelas	45
	Guanábana	55
	Anón	50
	Hierba buena	20
Plantas medicinales, de belleza y espirituales	Orégano	15
	Salvia	15
	Sábila	25
	Anamú	20
	Manzanilla	45

6

TIPOLOGÍA DE LOS MERCADOS



■ Oferta básica del mercado

► Productos y cantidades máximas comercializadas en un mes

Categorías	Productos	Unidad de medida	Cantidades/mes
Hortalizas y vegetales	Tomate	T	70
	Lechuga	Masso	10000
	Calabaza	T	60
	Col	T	50
	Acelga	T	12
	Ají de ensalada	T	30
	Ají de condimento	T	15
	Zanahoria	T	45
	Remolacha	T	45
	Espinaca	T	5
	Perejil	T	5
Viandas	Plátano Burro	T	50
	Plátano vianda	T	45
	Boniato	T	45
	Yuca	T	25
	Papa	T	100
	Ñame	T	15
	Malanga	T	60
Granos	Maíz	T	110
	Frijoles	T	65
Frutas	Coco	U	3000
	Mango	T	30
	Guayaba	T	70
	Sapote	T	65
	Ciruelas	T	5
	Guanábana	T	25
	Anón	T	5
Plantas medicinales, de belleza y espirituales	Hierba buena	T	1
	Orégano	T	0,5
	Salvia	T	0,1
	Sábila	T	0,3
	Anamú	T	2
	Manzanilla	T	0,3



► Servicios y cantidades mensuales

Este es otro de los déficits más significativos de estos espacios: la prestación de servicios es casi nula, circunscribiéndose al arrendamiento esporádico de espacios de almacén, traslados de cargas y una limitada entrega a domicilio.

► Servicios no comerciales que ofertan

En este ámbito se inscriben los siguientes:

- Oferta de información de interés social, sobre la localidad, sus tradiciones y códigos identitarios.
- Promoción de recetas y educación nutricional.
- Rescate de tradiciones culinarias.
- Promoción de alimentos no tradicionales.
- Promoción de la medicina natural y tradicional.

► Procedimientos para formular precios

La fijación de precios está basada en las normas legales vigentes con una fuerte influencia de ley de la oferta y la demanda. En virtud a este fenómeno, junto a la escasez continua de algunas categorías, los precios se ubican permanentemente muy próximos al máximo o incluso por encima de los permitidos por la ley. Además, es necesario agregar que todos los mercados exhiben comportamientos asociados a la colusión, la especulación y la desestimación de los costos en la fijación de precios.

► Uso de otras formas de intercambio no basadas en el dinero

En un solo caso se han verificado prácticas de intercambio no asociadas al dinero. La escasa frecuencia de estas está presumiblemente asociada a que la ley las limita y a lo engorroso de establecer los costos para definir el valor de lo intercambiable, y de este modo equiparar ambos productos o servicios.

6. TIPOLOGÍA DE LOS MERCADOS

■ Demanda actual del mercado*

Categorías	Productos	Unidad de medida	Cantidades/mes
Hortalizas y vegetales	Tomate	T	150
	Lechuga	Masso	20000
	Calabaza	T	140
	Col	T	90
	Acelga	T	20
	Ají de ensalada	T	70
	Ají de condimento	T	40
	Zanahoria	T	80
	Remolacha	T	80
	Espinaca	T	15
	Perejil	T	15
Viandas	Plátano Burro	T	150
	Plátano vianda	T	90
	Boniato	T	100
	Yuca	T	100
	Papa	T	300
	Ñame	T	30
	Malanga	T	120
Granos	Maíz	T	180
	Frijoles	T	230
Frutas	Coco	U	3000
	Mango	T	70
	Guayaba	T	150
	Sapote	T	100
	Ciruelas	T	50
	Guanábana	T	25
	Anón	T	20
Plantas medicinales, de belleza y espirituales	Hierba buena	T	3
	Orégano	T	2
	Salvia	T	1
	Sábila	T	1
	Anamú	T	3
	Manzanilla	T	1

* Basada en análisis colaterales desarrollados con funcionarios del Ministerio de Comercio Interior y el Gobierno local.

■ Demanda potencial del mercado de productos agropecuarios alimenticios**

Categorías	Productos	Unidad de medida	Cantidades/mes
Hortalizas y vegetales	Tomate	T	<200
	Lechuga	Masso	20000
	Calabaza	T	200
	Col	T	120
	Acelga	T	30
	Ají de ensalada	T	100
	Ají de condimento	T	40
	Zanahoria	T	120
	Remolacha	T	100
	Espinaca	T	22
	Perejil	T	20
Viandas	Plátano Burro	T	250
	Plátano vianda	T	120
	Boniato	T	180
	Yuca	T	180
	Papa	T	<600
	Ñame	T	30
	Malanga	T	200
Granos	Maíz	T	<220
	Frijoles	T	230
Frutas	Coco	U	<3000
	Mango	T	200
	Guayaba	T	<320
	Sapote	T	<100
	Ciruelas	T	<150
	Guanábana	T	<45
	Anón	T	<50
Plantas medicinales, de belleza y espirituales	Hierba buena	T	<6,0
	Orégano	T	<5,0
	Salvia	T	<2,5
	Sábila	T	<3,0
	Anamú	T	<7,0
	Manzanilla	T	<3,0

** Se trata de datos aproximados, obtenidos a partir de un análisis desarrollado con funcionarios del Gobierno local y especialistas de estadísticas a esa escala.

■ **Percepción que tienen los mercados sobre los apoyos recibidos de la Administración pública**

▶ **Sobre la tramitación de licencias, permisos y autorizaciones**

La consideran demasiado engorrosa, lenta y repleta de documentación innecesaria. Los gestores y gestoras de los mercados coinciden en la necesidad de disminuir la cantidad y complejidad de licencias, permisos y autorizaciones, y sus renovaciones periódicas. Si bien reconocen que a día de hoy es mucho más fácil y las y los funcionarios públicos apoyan de forma más efectiva a la hora de desarrollar estos trámites.

▶ **Sobre el acceso a formación**

En cuanto a capacitación y servicios profesionales, los gestores y gestoras de los mercados muestran un evidente desinterés al respecto. De forma mayoritaria, consideran poseer los saberes necesarios para la consolidación de sus negocios. Otra parte percibe que estos servicios deberían presentar otros formatos, contenidos más relevantes para su actividad y una aplicación práctica más inmediata a su actividad laboral.

▶ **Sobre el acceso a recursos para infraestructuras y funcionamiento**

En este caso, de forma masiva consideran insuficientes los apoyos recibidos y estiman que, aun dentro de las carencias que tiene el país, siendo la alimentación un sector prioritario, es necesario contar con mayor respaldo para acceder a estos recursos, que serían los siguientes:

- Materiales y elementos de construcción.
- Equipamiento metrológico y de control de calidad.
- Infraestructura para la conservación en frío.
- Insumos para el almacenamiento y embalaje de los productos.
- Material de oficina.

▶ **Demandas de mejora de servicios a la Administración pública local**

De forma unánime, las y los comercializadores han declarado que están demandado, de forma permanente, a la Administración pública local los siguientes servicios:

- Agilización de la tramitación de licencias, permisos y autorizaciones.
- Adquisición de medios metrológicos (para medición de peso, volumen, diámetro y longitud). Equipamiento para la conservación en frío.
- Materiales y elementos de construcción.
- Crédito bancario y seguros.
- Productos para el control de plagas en los almacenes.
- Medios de protección contra incendios e intrusos.
- Mejora de instalaciones eléctricas.

■ **Tipos de gestión de la calidad e inocuidad de los alimentos**

▶ **Percepción entre los actores de mercado de la calidad de los proveedores**

En cuanto a calidad de los aprovisionamientos, los mercados perciben una calidad aceptable pero mejorable; en este sentido, el 100 % de la muestra declara:

- Existe distorsión entre la calidad declarada y los resultados de las evaluaciones desarrolladas.
- El beneficio y la clasificación son insuficientes.
- La inocuidad en ocasiones queda comprometida por los tiempos de traslados, la calidad de los envases y la precariedad de los almacenes.

► Percepción entre la clientela de calidad de los mercados

En este caso, la clientela entrevistada declara:

- Rangos de imagen, inocuidad y tamaño muy variables dentro de una misma calidad por producto.
- Locales de venta al por menor con escasa higiene en horarios de la tarde.
- Precios estáticos que no se alteran cuando disminuye la calidad inicial del producto por cambios biológicos, físicos y químicos provocados por el paso del tiempo.

► Uso de medios de aseguramiento de la calidad y la inocuidad

Como en los puntos anteriores, se percibe el aseguramiento de la calidad y la inocuidad como insuficiente. Este no está asegurado, ni desde el control de la calidad durante la compra a proveedores, ni durante el periodo de tiempo que media entre dicha compra y su venta a la clientela final. En este sentido, la capacitación de los empleados, los medios metrológicos, la calidad de la infraestructura de almacenamiento y de los puntos de venta son insuficientes para dar soporte a los estándares de calidad que exige la ley y necesita la clientela.

■ Infraestructura disponible y soporte legal

► Disponibilidad y calidad de las vías de acceso

Para proveedores

En todos los casos se cuenta con vías de acceso para proveedores, para permitir las maniobras de aparcamiento y descarga; no obstante, en algunos mercados esto se desarrolla con dificultades u obstruyendo la circulación vehicular por la calle. Estas vías de acceso están construidas de tierra, asfalto u hormigón.

Para clientes

Todos cuentan con vías de acceso para clientes, que por regla general están hechas de hormigón antideslizante y en pocos casos se han encontrado barreras arquitectónicas. La mayoría de los mercados cuenta con un diseño inicial que facilita la evacuación rápida de personas y mercancías en caso de ser necesario, pero posteriores redistribuciones sucesivas de tarimas y diversas instalaciones en las mismas pueden generar limitaciones en procesos desatados por emergencias.

Señalética

La señalética, aunque existe, es insuficiente, pudiendo generar confusiones y demoras innecesarias en los procesos de compra dentro del mercado. En pocos casos los mercados cuentan con aparcamiento para clientes. Desde el punto de vista urbanístico, se vuelve necesario rediseñar los mercados agropecuarios, de modo que se integren más armónicamente a los espacios donde se ubican.

► Infraestructuras de apoyo (electricidad, agua, gestión de residuos, etc.)

Electricidad

El servicio eléctrico es estable pero no totalmente seguro por lo que, ante averías y otras eventualidades, se pierden grandes cantidades de alimentos que necesitan frío para su conservación. De ahí la demanda de sistemas alternativos de apoyo eléctrico a precios razonables.

Agua

Como en el caso de la electricidad, los mercados acceden al servicio de agua a través de las canalizaciones residenciales, lo cual los somete a un régimen de abasto con muchos riesgos. En este sentido, numerosos mercados han improvisado por sus propios medios instalaciones de almacenamiento de agua que, en muchos casos, no reúnen todas las condiciones higiénicas que exige la manipulación de alimentos.

6. TIPOLOGÍA DE LOS MERCADOS

Gestión de residuos

Ninguno de los mercados analizados posee sistemas de gestión de residuos ni de reciclaje. Todas sus actuaciones en este sentido se limitan al acopio de los desechos sólidos para su posterior recogida por el servicio público encargado de estas funciones.

► Tipología del mercado

Tipo de propiedad

El 100 % de la muestra declara estar adscrito a la propiedad cooperativa; en el caso de los puntos de ventas, el 100 % está adscrito a la propiedad privada al ser trabajadores y trabajadoras por cuenta propia.

Área geográfica atendida

Este elemento resulta muy difuso, lo que imposibilita su determinación con precisión. En términos prácticos, el área que atiende cada mercado está determinada no solo por la distancia, pues en la afluencia y asiduidad de la clientela participan también otros elementos, como la presencia de productos, gustos y preferencias, horarios, calidad y precios. Estas variables, en muchas ocasiones, definen la decisión de compra y en qué mercado comprar.

Infraestructuras disponibles

En las instalaciones visitadas se ha podido constatar que sus infraestructuras básicas están compuestas por los siguientes elementos:

- Área de venta, compuesta por mostrador y estanterías de exhibición.
- Área de almacén, con espacios para el almacenamiento de productos agropecuarios.
- Área de conservación en frío.
- Área para la acumulación de desechos sólidos.
- Locales administrativos.

► Soporte legal

Estas actividades tienen como soporte legal el siguiente marco normativo:

- Ley de Soberanía Alimentaria de la República de Cuba.
- Decreto 33, sobre Gestión estratégica de los territorios.
- Decreto Ley 304 y decreto 310, sobre Contratación económica.
- Ley 113, sobre Política tributaria.
- Decreto Ley 44, sobre el Trabajo por cuenta propia.
- Decreto Ley 46, sobre las MIPYME.
- Decreto Ley 47, sobre las Cooperativas no agropecuarias.
- Decreto 135, sobre Comercialización de productos agropecuarios.
- Decreto Ley 9 (2020), sobre la Inocuidad de los alimentos.
- Resolución 47, sobre Logística de almacenes.
- Resolución 324 del Banco Central sobre los Precios mayoristas en pesos cubanos.
- Resolución 83 del Banco Central sobre los Medios de pago.

■ Hallazgos relevantes

▶ En cuanto al régimen de propiedad

El 100 % de los mercados presentan como forma de propiedad la cooperativa y, en el caso de sus trabajadores y trabajadoras por cuenta propia, la propiedad privada. Cada tipo de propiedad participa de la muestra en un 50 %. Los mercados agropecuarios quedan, no obstante, en cuanto a su propiedad y forma de gestión, subordinados metodológicamente al Gobierno local, a través de las cadenas de valor público diseñadas en este sentido.

▶ En cuanto a nivel de subordinación

Desde el punto de vista organizacional, la coordinación de estos mercados resulta aún más compleja, obstaculizada por la precariedad de los flujos de información y autoridad necesarios para una toma de decisiones efectivas, al alejarse del rango local, a veces a nivel operativo y táctico, funciones vitales para el quehacer cotidiano de los arreglos productivos propios.

▶ Número de empleados y empleadas (desglosando mujeres, jóvenes, personas con discapacidad)

Los mercados presentan una plantilla promedio de 10 personas, de ellas:

- 40 % son mujeres.
- 10 % son jóvenes menores de 35 años.

▶ En cuanto a lo organizacional

Lo más relevante de las estructuras organizacionales de estos mercados es, por un lado, la ausencia de personas con discapacidad (PcD) en sus plantillas, y por otro lado la verticalidad de las estructuras, diseñadas básicamente siguiendo esquemas jerárquicos.

▶ En cuanto a procedimientos de remuneración empleados

El salario fijo de base es de 3.100 dólares estadounidenses (USD) mensuales, combinado con un sistema de bonificaciones basado en el incremento de los ingresos, en la reducción de las mermas de productos y en la gestión de clientes. Bajo estas fórmulas, los ingresos netos mensuales (después de impuestos) pueden alcanzar los 7.500 USD.

▶ En cuanto a infraestructuras básicas

En este tema, cabe destacar los siguientes aspectos:

- Insuficientes capacidades de almacenamiento en frío.
- Características constructivas que deterioran los niveles de inocuidad.
- Carencia de equipamiento para el tratamiento de residuos orgánicos.

▶ En cuanto a niveles de coordinación con las estructuras del Gobierno y entre mercados

Como ya hemos expuesto en apartados anteriores, la coordinación Gobierno local-mercados y mercados-mercados es muy baja, obedeciendo a lógicas de control y no de facilitación de procesos. Existe un marcado énfasis al trabajo en parcela, donde la coordinación se desarrolla con enfoque espontáneo y en un esquema reactivo, de poca predicción, ascendiendo solo hasta el nivel de la institución o minoristas.

7

ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Evaluar la localización física de los mercados territoriales en el municipio La Lisa

Este objetivo se ha logrado de forma satisfactoria, consiguiendo acceder a todos los establecimientos e incorporar en el informe su microlocalización, tanto de los fijos como de los ambulantes, que forman parte del mercado local de alimentos y otros productos de origen agropecuario. En este sentido, se ha llegado a los siguientes resultados:

- La localización de las instalaciones de venta se considera apropiada en más de un 90 % de los casos, así como los recorridos de los puntos de ventas móviles o “carretilleros”.
- Un porcentaje significativo estas mismas instalaciones adolecen de servicios de apoyo, como: electricidad y voltaje, alcantarillado, agua potable y tratamiento de residuos.
- Dado el continuo flujo migratorio que genera nuevos asentamientos en la periferia (sector suburbano), es necesario que la Administración pública cuente con criterios de medidas para el diseño y localización de los futuros establecimientos de comercialización.

2. Interpretar el modelo de gestión de los mercados de productos agropecuarios del municipio

La interpretación se realiza en correspondencia con el plan de soberanía alimentaria y educación nutricional cubano (SAN), en sus dimensiones sociales, económicas y medioambientales. Como resultado de los análisis desarrollados en este sentido, se ha llegado a la siguiente interpretación por componentes del modelo de gestión identificado:

► **Componente 1. Forma de propiedad**

Básicamente ejercen dos tipos de propiedad: la cooperativa, para el caso de los grandes establecimientos soportados en instalaciones permanentes, micro localizadas en posiciones dictadas por las grandes concentraciones humanas y orientaciones del gobierno local; y la pequeña propiedad privada de los trabajadores por cuenta propia.

► **Componente 2. Tipo de gestión**

Se basa en esquemas jerárquicos, inhibidores de la participación, iniciativa y la innovación, donde predomina el criterio u orientación de la dirección de la cooperativa propietaria o del dueño o dueña, en el caso de las y los trabajadores por cuenta propia.

En toda la muestra, resulta evidente la insuficiente gestión de costos, de la inclusión social y del medio ambiente.

Cada vez se incorporan más elementos de mercado para la toma de decisiones, sobre todo en cuanto a la relación oferta-demanda, pero aún sin la necesaria anticipación.

► **Componente 3. Nivel de ingresos**

Aunque la fijación de precios se ve fuertemente influenciada por la especulación reinante (lo que provoca grandes márgenes de utilidad de forma irregular) y en todos los casos estos alcanzan y superan el umbral de los mínimos vitales locales, mantienen comprometidas las necesidades de desarrollo y no generan excedencias suficientes para contingencias y ahorros.

► **Componente 4. Tamaño y estructura de plantilla**

Todos los establecimientos evaluados cuentan con una plantilla de 8 a 10 personas, estructuradas en un organigrama básico de 2 niveles, compuesto por el gestor o gestora y el personal empleado (staff). La participación femenina es menor, inferior al 25 % de todo el personal empleado.

► **Componente 5. Nivel de inclusión**

Los hallazgos de la indagación ponen de manifiesto un bajo nivel de inclusión, que previsiblemente se mantendrá en el corto plazo, dado que no existen condiciones formativas, ni de infraestructura para un cambio inmediato en este sentido. Esta situación se manifiesta en la baja presencia de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad en los mercados evaluados.

3. Explicar cómo los mercados contribuyen a la articulación del pequeño productor o productora con el sistema agroalimentario local

La indagación ha demostrado que todavía existen niveles altos de desorganización y una baja concertación entre actores, destacando especialmente la relación productor-comercializador. Sin embargo, el rol articulador del mercado queda manifiesto al constituirse en el elemento tractor de todo el arreglo productivo local (APL).

De este modo, todo el sistema fluye en función de la satisfacción de las demandas que, de forma permanente, va registrando el mercado, en cuanto a variedad, cantidad y calidad de los productos y servicios que oferta.

Esta fórmula, como en otros contextos, establece y mantiene dinámicas de configuración-reconfiguración de todos los componentes del modelo de gestión antes descrito, que permiten dar respuestas apropiadas a las demandas de productos y servicios, en los ámbitos mercantil y no mercantil.

En este sentido, se están dando pasos desde el punto de vista institucional y legal en aras de que se eleven, de forma autónoma, las capacidades de concertación y de autonomía en la toma de decisiones, basadas en elementos de mercado, dinámicas de inclusión y colaboración permanente.

7. ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Ante este nuevo escenario, los mercados han respondido de forma ágil y con cierta efectividad, a pesar de lo cual se mantienen las deficiencias antes descritas, demostrando la necesidad de estructuras que articulen la coordinación integral del arreglo productivo en el que se hallan integrados los mercados analizados.

4. Contribuir al desarrollo de metodologías para el análisis de mercados territoriales en otros contextos

La contribución fundamental en este sentido la constituye el diseño, implementación y validación de la metodología aplicada, que responde a la identidad local, a las concepciones nacionales en este ámbito, a las directrices del plan SAN cubano, a la política de comercialización vigente, a los códigos de la agricultura familiar y a los enfoques de los APL.

Es un instrumento que, respetando el marco normativo vigente, tiene el suficiente alcance metodológico para su aplicación y optimización de forma sostenida, además de una adecuada flexibilidad para adaptarse a los pre- visibles cambios en los contextos donde se implemente.

También incorporamos al bloque de recomendaciones una matriz de seguimiento, diseñada a partir del modelo conceptual asumido del mercado territorial. Esta matriz permite identificar las deficiencias existentes y las propuestas de solución para alcanzar la situación deseada.

8

RECOMENDACIONES

1. Para una mayor visibilización y reconocimiento de estos mercados

- Desarrollar campañas de comunicación que incrementen la visibilidad de estos mercados y contribuyan a su legitimación más efectiva entre la población, para lograr el reconocimiento de sus bondades y contribuciones como actor del sistema agroalimentario territorial y eliminar prejuicios sobre su importante rol.
- Desarrollar encuentros entre productores y clientes auspiciados por las autoridades de los mercados, como modalidad de intercambio, certificación y reconocimiento mutuo.
- Crear espacios de participación donde se den a conocer las prácticas, el perfil e importancia de los mercados territoriales dentro del sistema agroalimentario local.

2. Para establecer vínculos de mayor calidad entre los sistemas agroproductivos y los mercados locales

- Crear mecanismos de concertación permanente, apoyándose en el marco regulatorio vigente, que mejoren la articulación productor-mercado, generando a su vez procesos de adaptación mutua, en virtud a los cuales se optimicen todos los procesos que animan al sistema de los mercados.
- Poner en marcha un mecanismo de gobernanza que permita la coordinación de acciones, la representación integral y diferenciada de cada actor, así como la vigilancia tecnológica y de mercado, con el propósito de elevar la cantidad y calidad de servicios al cliente, en la medida que el productor eleva su bienestar; asegurando así la legitimidad y la viabilidad de estos espacios, desde la posición de los que producen y consumen.

8. RECOMENDACIONES

- Diseñar fórmulas de gestión en los mercados que inhiban la progresiva monetización de las ya escasas relaciones basadas en la reciprocidad y no mercantiles, en las que se basa en gran medida la dimensión social de estos espacios.
- Concebir fórmulas que eliminen progresivamente las fuertes asimetrías en la captación de valor entre productores e intermediarios, que normalmente se manifiestan a favor de los segundos, afectando a comerciantes y clientes. En este sentido, se aboga por la instalación de circuitos cortos de comercialización, donde la presencia de intermediación sea reducida a su mínima expresión imprescindible.
- Consolidar la presencia de manifestaciones de la gastronomía local en estos espacios como vía para el rescate de tradiciones, de la educación nutricional y de la promoción de productos locales a partir de elaboraciones y recetas del territorio. Junto a los anteriores beneficios, esta propuesta redundará en más y mejores vínculos entre clientes, mercados y proveedores.

3. Para elevar la calidad de los apoyos de la Administración pública a los arreglos productivos locales en los que participan estos mercados

- Que la Administración pública asuma de forma decidida una definición de mercado territorial, con apropiado alcance normativo y valor metodológico, que le permita el diseño de cadenas de valor público de apoyo a estos sistemas con alta efectividad.
- Considerando los hallazgos de las indagaciones, que identifican buenas prácticas, deficiencias y retos, se recomienda asumir una conceptualización cuyos componentes básicos se expresen en armo-

nía con las demandas de la ciudadanía de La Lisa, con su identidad y proyectos de vida, a saber:

> **Componente 1. Forma de propiedad**

Mercados donde predomina la propiedad cooperativa, expresada en fórmulas de comercialización incluyentes, justas y contextualizadas, donde la satisfacción de las necesidades alimentarias son la base en el diseño de los servicios.

> **Componente 2. Tipo de gestión**

Basada en la participación, la iniciativa y la innovación, donde predomina el criterio del cliente, bajo la coordinación de la cooperativa de pertenencia, y se determinan los elementos de mercados a partir de análisis sistemáticos y ejercicios de codiseño de la oferta.

Una adecuada gestión de costos permite reducir precios y se presta una esmerada atención a la calidad e inocuidad de los alimentos.

> **Componente 3. Nivel de ingresos**

Los ingresos superan el umbral de los mínimos vitales, cubriendo parte de las necesidades de desarrollo y tendiendo a la excedencia. Esto se logra gracias a una apropiada gestión de ventas, un enfoque orientado a la clientela y una diversificación efectiva.

> **Componente 4. Tamaño y estructura de plantilla**

El tamaño de la plantilla depende de la relación costos-salarios/demanda, para no influir negativamente en el precio del producto, afectando al cliente final; lo que, aplicando enfoques de polivalencia, determina un tamaño de plantilla de entre 5 y 6 personas.

> **Componente 5. Nivel de inclusión y responsabilidad social**

Los niveles de inclusión y responsabilidad social son altos y siguen creciendo. Estos se manifiestan

tan en la puesta en marcha de más y mejores mecanismos de inclusión para sectores de bajos ingresos, mujeres, jóvenes y personas con discapacidad, bajo el principio de puertas abiertas. Cuando es necesario, se aplican adaptaciones a puestos de trabajo, los sistemas de pago son personalizados y equitativos, los horarios flexibles y se brinda a las mujeres sistemas de apoyos personalizados. La gestión medioambiental es apropiada, logrando la puesta en marcha de enfoques de la economía circular, donde el ahorro, el reciclaje y la reutilización de subproductos y residuos pasa a formar parte de la práctica cotidiana.

- Lograr espacios de participación donde la Administración pública reciba retroalimentación directa y sistemática por parte de las y los productores y comercializadores, respecto a sus necesidades prácticas e intereses estratégicos.
- Desarrollar rondas de negocio con la participación del empresariado local, donde se expongan demandas y ofertas existentes y potenciales.
- Diseñar un sistema institucional que preste apoyos especializados a los mercados territoriales en cuanto a formación, financiación, infraestructura e insumos, a partir de sus enfoques de gestión y códigos identitarios locales.
- Para el seguimiento de los mercados territoriales desde la Administración pública, se recomienda el empleo de la matriz de seguimiento que se presenta en la documentación de apoyo. Para su uso es necesario evaluar cada variable, contrastándola con el componente correspondiente de la conceptualización que se propone.



9

BIBLIOGRAFÍA

J. A., Proctor F. J., y Cazzuffi C. (2014). AVSF, Rimisp (2015). *Compras públicas y agriculturas familiares en Bolivia, un potencial poco aprovechado aún* [En publicación]. Berdegué- *Inclusive Rural-Urban Linkages*. Serie Documento de Trabajo n° 123. Grupo de trabajo Cohesión Territorial para el Desarrollo, Programa Cohesión Territorial para el Desarrollo.

Alcoba, D., & Dumrauf, S. (comps.). (2011). *Del productor al consumidor. Apuntes para el análisis de las ferias y mercados de la Agricultura Familiar en Argentina*. Buenos Aires: Ediciones INTA.

Aguero, D., Sandoval, G., Carrera, R., Freire, V., Crivellaro, M., Gramaglia, y C., Dumrauf, S. (2015). *La feria de Villa Las Rosas en Traslasierra, Córdoba*. Córdoba: Ed. Universidad Nacional de Río Cuarto.

Caracciolo, M. (2016). *Soberanía alimentaria y mercados alternativos*. Programa en Economía Solidaria. Escuela de Economía y Negocios, Universidad Nacional de General San Martín, Centro de Estudios y Formación en Economía Social y Solidaria La Yumba, Cooperativa de Consumo, Buenos Aires.

Feito, M. C. (2017). *Comercialización de la agricultura familiar periurbana como experiencia de extensión universitaria: la Feria del Productor al Consumidor*. En Actas 9 Congreso Chileno de Antropología (6-13 de enero). Argentina: Universidad Nacional de La Matanza.

FAO (2013). *Alimentación escolar y las posibilidades de compra directa de la agricultura familiar. Estudio de caso de ocho países*. Cooperación Brasil-FAO.

Albuquerque, F. (2006). *Clúster, territorio y desarrollo empresarial: Diferentes modelos de organización productiva*. En Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva (marzo, San José, Costa Rica). Fondo Multilateral de Inversiones (MIF/FOMIN), Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Sancho, F. (2001). *El desarrollo de los mercados locales: Una decisión impostergable en beneficio de los pequeños y medianos productores*. COMUNIICA, Año 5, N°17, 2001, p. 47-52. San José, Costa Rica. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Maître d'Hôtel, E. Lemeilleur S., y Bienabé E. (CIRAD) (2011). Tercer Foro Europeo de Desarrollo Rural Palencia (España) 29 marzo a 1 abril 2011, Sesión de Grupo n° 6. Documento base *Vincular a los pequeños agricultores con los mercados eficientes*.

Boucher, F; Reyes, J.A. (coords.) (2013). *Sistemas agroalimentarios localizados (SIAL), una nueva visión de gestión territorial en América Latina. Experiencias en territorios de Argentina, Costa Rica, Ecuador y México*. México, IICA.

ANEXO

METODOLOGÍA

Desde el punto de vista metodológico, el planteamiento es simple: se crea un equipo multidisciplinario, integrado por actores relevantes con respecto a los fines del estudio, coordinado por la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), en su rol de organización campesina (OC) nacional. Posteriormente, se imparte a este equipo actividades de sensibilización-capacitación de cara a los propósitos del trabajo que se va a desarrollar, favoreciendo que entiendan la base conceptual asumida, los métodos y técnicas a emplear y los enfoques a seguir.

Tras esto, se formula y asume, de forma participativa, una hipótesis o supuesto de trabajo que permita orientar el esfuerzo indagatorio. A su vez, las indagaciones, tendrán un enfoque apreciativo¹, orientándose a buscar evidencias que confirmen o nieguen la hipótesis, en virtud de lo cual se desarrolla un diagnóstico que enfatice los aspectos positivos mostrados en la gestión de los mercados territoriales, para contextualizarlo e intentar extenderlo por todo el sistema a través de los procesos de mejora que se diseñen a tales efectos. Esto se realizará sin ignorar los problemas reales que se identifiquen y cuya solución se impone para alcanzar la situación deseada.

Cuando se cuente con la información necesaria se elabora, también de forma participativa, un bloque de recomendaciones dirigidas a la Administración pública, de cara a que mejore las acciones de apoyo a los mercados territoriales. Para el diseño y presentación de estas recomendaciones se desarrollan talleres metodológicos, donde se promueve el debate utilizando la técnica de grupos focales con moderadoras y moderadores enfrentados, de modo que de forma deliberada se genere discusión, para arribar a conclusiones de alta relevancia para la concepción de las recomendaciones y sus vías de implementación.

1 Tomado de la Indagación Apreciativa (IA), que es la exploración y el análisis de lo que anima a los sistemas humanos (comunidades y organizaciones) cuando mejor funcionan, con el objetivo de aprovechar estos elementos y factores para alcanzar el estado deseado del sistema en análisis.

En el diseño del trabajo se incorporan mecanismos que favorecen la participación activa y sin restricciones de todos y todas, creando condiciones para que este tipo de acción pueda desarrollarse de forma sistemática, con el objetivo de que el Gobierno instaure mecanismos de mejora continua de sus cadenas de valor público o de resolver problemas puntuales identificados por la retroalimentación ciudadana. En este sentido, se crearán bases de datos de fácil acceso que permitan la comparación permanente de los datos obtenidos por la cartografía promocionada por la ANAP y el Gobierno local, con los captados por otras instituciones y actores, siempre con un enfoque de veracidad y suficiencia para lograr utilidad real.

Principios metodológicos

Compartido el concepto de “mercados territoriales” enunciado por Mamadou Goita (2018), tanto por su valor normativo como por su alcance metodológico, se vuelve obligado asumir los principios metodológicos que le dan soporte en su puesta en valor, que se citan a continuación:

- **Inclusividad.** Las herramientas de prospección han sido diseñadas considerando la necesidad de lograr hallazgos sobre la participación de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad (PcD) en los arreglos productivos analizados. A esto se suma el hecho de que los equipos de indagación serán integrados por personas de diferentes orígenes y las fuentes de información previstas contemplan a una elevada diversidad de actores. Por último, en este punto merece resaltar que los productores y comercializadores forman parte de la ANAP, que integra en su seno a más del 97 % de productores, transformadores y comercializadores que animan estos espacios de intercambio y socialización.
- **Progresividad.** Considerando el soporte logístico con que se cuenta y el acceso real a información útil, los instrumentos han sido diseñados para captar la mayor cantidad de datos en el menor tiempo posible, para ser de fácil manejo y con capacidad

de responder a nuevas exigencias del entorno en cuanto a cantidad y tipo de datos a recoger. Además, se dejan sentadas las condiciones formativas y técnicas en las fuentes, para lograr una captura sistemática de información que permita la mejora en la toma de decisiones de cara a elevar la efectividad de las acciones de gestión pública en su apoyo a los mercados territoriales y en la gestión de los sistemas agroalimentarios locales a los que estos pertenecen.

- **Control.** Indudablemente en este aspecto, el caso cubano es atípico, pues la organización campesina ANAP, encargada de la captación continua de datos, para incidir en políticas públicas debe seguir los canales institucionales existentes. Por lo que se propone que el control sea ejercido al unísono por la ANAP y por la delegación de agricultura adscrita al Gobierno local.
- **Armonización.** En primer lugar, en este sentido se asume el mismo concepto y las mismas variables obligatorias establecidas en el documento guía de M. Goita, lo que hace la propuesta compatible con los antecedentes metodológicos más sólidos. En segundo lugar, las herramientas y enfoques que guían la propuesta han sido armonizados con la base legal y el marco institucional relevantes en los ámbitos donde se actúa. En tercer lugar, las variables opcionales han sido seleccionadas a partir de su impacto en la consolidación de los mercados territoriales en los escenarios futuros donde actuarán con toda fuerza, en la política agroecológica, hoy en gestación, en la descentralización de la toma de decisiones en la Administración pública y en los programas institucionales para la agricultura urbana, periurbana y familiar.
- **Interdisciplinariedad.** Considerando que el servicio es desarrollado por solo tres consultores, este principio se alcanza a partir de la selección adecuada del personal interno, que estará integrado por personas con alta experiencia y conocimiento del tema, junto con un dominio profundo de los rasgos identitarios de la zona en estudio.

Variables consideradas

► Variables obligatorias

- Tipología del mercado y cobertura geográfica
- Oferta de productos
- Demanda de productos
- Infraestructura y servicios básicos
- Reglas y normas establecidas
- Rol de mujeres y jóvenes
- Servicios no comerciales
- Rol del precio en las dinámicas de funcionamiento del mercado

► Variables opcionales

- Percepción sobre los apoyos recibidos desde la Administración pública
- Percepción sobre la calidad de los servicios de proveedores
- Percepción de los clientes sobre la calidad de los productos y servicios
- Dimensiones de la demanda y oferta potenciales
- Niveles de subordinación



CEMENT

Cafe Delight
Cafe Delight
Cafe Delight

Cafe Delight
BREAKFAST & LUNCH
Tasty Fresh Tasty
Fresh Delivery Available
Tel: (240) 240-1111



comunicacion@justiciaalimentaria.org

justiciaalimentaria.org

