

Acciones para potenciar el incremento de la producción y comercialización de carne ovina por el municipio de Yaguajay

DAVID MANUEL PRADO*

JOSÉ M. POZO**

Elevar la producción de alimentos constituye un factor de vital importancia en la estrategia de desarrollo de nuestro país. Corresponde al sector agrícola garantizar en buena medida este objetivo. Yaguajay es un territorio rural que se ha ido transformando, de productor de caña de azúcar a productor de cultivos varios y carne, para garantizar la canasta básica de alimentos y las ofertas al turismo. En este trabajo se analizan y evalúan las políticas y estrategias que posibilitarían el incremento sostenible de estas producciones.

PALABRAS CLAVES: política agraria, política alimentaria, política de desarrollo regional, economía urbana, regional y local; economía cubana.

To increase food production is a key fact of the highest importance in our country's development strategy. The agricultural sector is the one in charge of guaranteeing, to a large extent, such goal. Yaguajay is a rural territory that has been transforming itself; from a traditionally sugar cane producer, it now produces several crops and meat, to guarantee the basic food basket and offers to tourism. This paper analyzes and assess policies and strategies that will make possible sustainable increase of such productions.

KEYWORDS: agricultural policy, food policy, regional development policy; urban, regional and rural economy; Cuban economy.

* Máster en Administración de Negocios, Director de la Oficina de Proyectos del Gobierno de Yaguajay.

** Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana. Contacto: josem@fec.uh.cu.

Introducción

El desarrollo de la sociedad requiere, en todas sus dimensiones, un avance armónico que genere un efecto multiplicador: participación de los ciudadanos, desarrollo de las empresas y los diferentes niveles administrativos, así como el logro de organizaciones más abiertas, flexibles, orientadas al funcionamiento en red y con capacidad de reacción inmediata.

Uno de los grandes problemas de las sociedades en el presente siglo es cómo enfrentar la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de la población, en una realidad donde los recursos son cada vez más escasos, con un medio ambiente cada vez más agotado por los efectos de la contaminación y una administración al límite de sus posibilidades, que obliga a buscar alternativas para frenar la reducción de la diversidad de las especies y, al mismo tiempo, obtener un desarrollo económico que, sustentado por los avances científico-técnicos, no erosione las expectativas productivas de las futuras generaciones.

Dentro de los sectores donde más urge evaluar y implementar medidas respecto a su necesaria sostenibilidad está el agropecuario, tanto por su principal función de productor de alimentos, como por su relación con la naturaleza, debido a la gran cantidad de recursos naturales que absorbe. Este sector adquiere un carácter estratégico en muchos países que no se autoabastecen de alimentos, como es el caso del nuestro, y tienen que cubrir sus necesidades con importaciones. Esta situación provoca un incremento galopante de precios y una elevación sostenida de la erogación de divisas.

En Cuba, el sector agropecuario está obligado a adoptar las medidas necesarias para obtener un incremento sustancial de las producciones, con vistas a la disminución de importaciones y una mayor cobertura alimenticia para nuestro pueblo. El logro de tales objetivos ahorraría recursos económicos al país y, al mismo tiempo, garantizaría la sostenibilidad alimentaria de las futuras generaciones.

La administración de nuestras empresas estatales no puede permanecer aislada de las profundas transformaciones que las tecnologías avanzadas producen. Actualmente se imponen nuevos esquemas de dirección que, unidos a los cambios en los estilos y métodos de trabajo, les propiciarían el fortalecimiento suficiente para desempeñarse como gestoras de su propio desarrollo.

En el municipio Yaguajay, provincia de Sancti Spíritus, desde finales de 1993 se comienza a estructurar una experiencia significativa de desarrollo local: el Proyecto Yaguajay, que articula varios proyectos con acciones de trabajo en red, incluyendo la producción de alimentos y, dentro de ella, la pecuaria. No obstante, aún son insuficientes los resultados productivos

en esa esfera, y en la gestión de comercialización en el mercado, en particular, el mercado en pesos convertibles (CUC) de la provincia.

Yaguajay ha contado históricamente con tradición en la crianza de la especie ovina y mantiene localizado un genofondo de la raza pelibuey, considerada dentro de las mejores del país. A pesar de los niveles de producción y comercialización del producto «carne ovina» en el municipio, estos se encuentran muy por debajo de sus potencialidades.

Es necesario encontrar vías para un incremento de la oferta descentralizada de este producto a la población, como una alternativa para elevar el consumo de proteína animal y, a la vez, como forma sostenible de producción, facilitar su venta en frontera en algunos polos turísticos que, en ocasiones, importan esta carne o la adquieren en lugares más distantes

El aumento de la producción ovina es clave para lograr los objetivos planteados con anterioridad, sobre todo si tenemos en cuenta que es un tipo de producción no comprometida con el balance nacional. En el presente trabajo, se definen las principales acciones para incrementar la producción de ganado ovino en el municipio de Yaguajay. Como punto de partida se tomaron la evaluación de las capacidades productivas del territorio y las demandas de los mercados seleccionados.

Panorama del mercado de carne ovina en el municipio de Yaguajay y en segmentos turísticos seleccionados

El sector ganadero de Yaguajay es clave en la alimentación de la población; sin embargo, no ha sido posible satisfacer la demanda existente debido a los insuficientes niveles productivos, en los que influyen, entre otros factores, la escasa experiencia existente sobre la gestión de la tecnología y la innovación (GTI), pues, en muchas ocasiones, el considerable potencial científico y tecnológico no se explota adecuadamente, ya que se necesita de procesos gerenciales a todos los niveles que conduzcan al cambio en los procesos de difusión y adopción de tecnologías.

En el caso de la especie ovina, a nivel provincial se retomó un trabajo de recuperación. Si asumimos como punto de partida los datos de 2004, los indicadores fundamentales de la especie en la provincia se comportaron según la tabla 1. Como puede observarse, los resultados obtenidos de la relación de 2004 sobre 2008 –cinco años después– son negativos, excepto en el indicador «producción total de carne», que crece en un 27 %. Este crecimiento es en realidad ficticio, pues si observamos la dinámica de la existencia de la masa, verificaremos que el incremento es producto de una afectación a esta y no el resultado de un aumento en la producción.

Tabla 1

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	2004	2005	2006	2007	2008	RELACIÓN (2008/2004)
Masa total	cabeza	70 135	70 273	70 343	71 393	68 980	0,98
Reproductoras	cabeza	30 042	30 128	30392	30 638	29 752	0,99
Nacimientos	cabeza	7 897	7 970	7 985	8 069	5 237	0,66
Crías por reproductora	cabeza	0,26	0,26	0,26	0,27	0,18	0,69
Producción total de carne	Tonelada	245,8	236,6	299,7	304,4	311,9	1,27

Fuente: Registro de Subdelegación Provincial del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), Sancti Spíritus.

Consumo de carne ovina por tipo de segmento de mercado

Panorama del mercado de carne ovina en CUC

En la figura 1 se representan los segmentos potenciales de mercado en CUC, para la producción de carne ovina de Yaguajay:

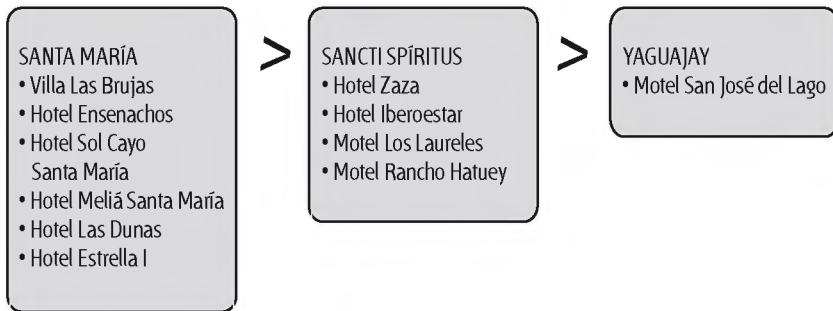


Figura 1

Fuente: Elaboración propia.

La demanda analizada se concentra solo en los municipios de Sancti Spíritus y Yaguajay, en la propia provincia; así como en el polo turístico de Cayo Santa María, de Villa Clara, con un consumo de 850 kilogramos, 60 kilogramos y 6 531,5 kilogramos respectivamente; o de 3 720 CUC; 420 CUC y 33 508,49 CUC en el mismo orden. En los restantes municipios la demanda es muy baja o no existe.

Los consumidores, en los tres casos, son los hoteles que brindan sus servicios en CUC. Dentro de los segmentos potenciales seleccionados existe una marcada diferencia en cuanto al tamaño de los mismos y sus potencialidades de comercialización, dada la distinta cantidad de habitaciones y el índice de ocupación que presentan. En este sentido, en

el gráfico 1 se señala al polo turístico de Cayo Santa María como el de mayor demanda potencial, con el 87,8 % del total de consumo de carne ovina, seguido por Sancti Spíritus y Yaguajay, con el 11,4 % y el 0,8 %, respectivamente.

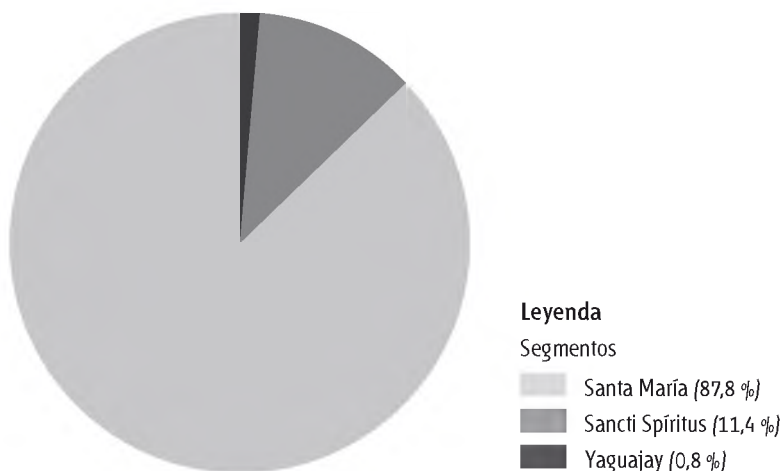


Gráfico 1. Demanda potencial por segmentos.

Fuente: Elaboración propia.

Panorama del mercado de carne ovina en pesos cubanos (CUP), en el municipio de Yaguajay

En la tabla 3 se reflejan los datos de la cantidad, el importe en CUP, y la calidad de la carne ovina consumida en el año 2008 y comercializada en el mercado local.

Tabla 3

ESPACIOS DE COMERCIALIZACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO DE COMPRA (\$/kg)	IMPORTE EN CUP (\$)	CALIDAD
Puntos de venta	kg	1 478,9	12,00	17 746,80	3
Ferías	kg	796,4	10,50	8 362,20	3
TOTAL GENERAL	kg	2 275,3	11,7	26 109,00	3

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos de la tabla 3 y el gráfico 2, el 65 % de la carne ovina consumida en moneda nacional, en el municipio de Yaguajay, equivalente a 17 746,80 CUP, se comercializó a través de los puntos de venta y el 35 % restante –8 362,20 CUP– en ferías. Debe señalarse que, en

este último caso, después del paso de los huracanes que azotaron el país durante el 2008, por decisión del gobierno central se eliminó este tipo de venta.

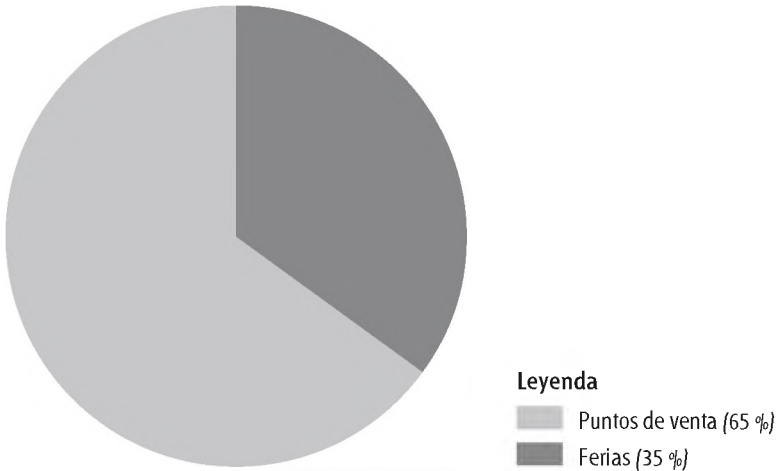


Gráfico 2. Comercialización de carne ovina a la población (%).
Fuente: Elaboración propia.

El consumo de carne ovina en el municipio, en moneda nacional, se considera bajo durante todo el 2008, debido fundamentalmente a la poca oferta de este producto. A continuación –gráficos 3 y 4– se presenta la información sobre los principales abastecedores de carne ovina en los segmentos de mercado en CUC:

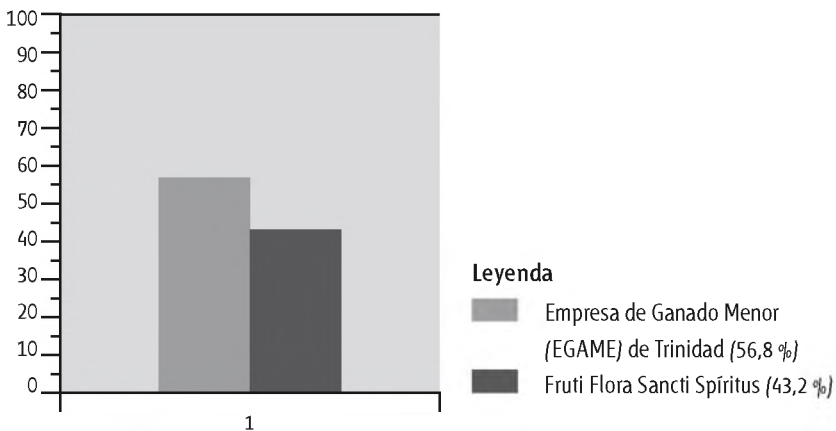


Gráfico 3. Segmento Sancti Spíritus, año 2008.
Fuente: Elaboración propia.

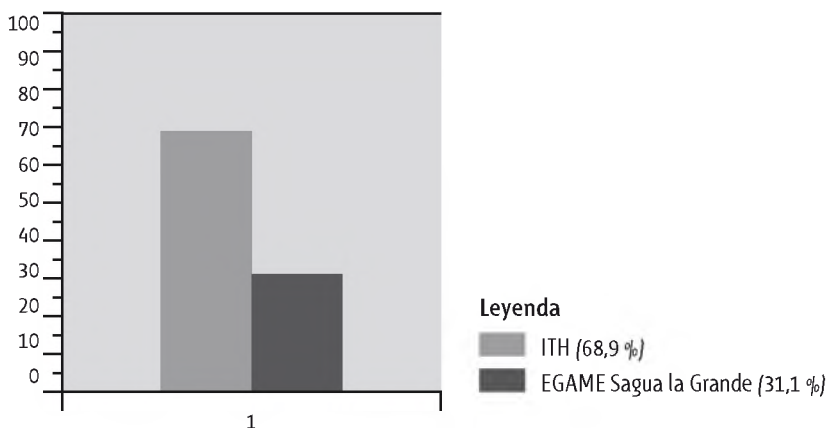


Gráfico 4. Segmento Cayo Santa María, año 2008.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en los gráficos 3 y 4, los principales distribuidores o intermediarios de carne ovina en los segmentos de mercados seleccionados son:

Tabla 4

SEGMENTOS	DISTRIBUIDORES	CUOTA DE MERCADO (%)
Sancti Spíritus	Empresa de Ganado Menor Trinidad	56,79
	Fruti Flora Sancti Spíritus	43,1
Cayo Santa María	ITH	68,94
	Empresa de Ganado Menor Sagua la Grande	31,06
Yaguajay	Fruti Flora Sancti Spíritus	100,00

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del segmento Yaguajay no se hace diferenciación al existir un solo suministrador. Estas entidades son consideradas posibles competidores en los segmentos de mercado seleccionados.

A partir de una encuesta aplicada a los 23 productores sobre las principales fortalezas y debilidades en la comercialización de carne ovina en Sancti Spíritus se pudo precisar que, en el caso del segmento Sancti Spíritus, las fortalezas fundamentales son la cercanía de las instalaciones hoteleras y buenas relaciones comerciales. En el segmento Yaguajay se identifican la calidad del producto, la rapidez de la entrega y permanencia de la oferta. Por último, en el segmento Cayo Santa María la única fortaleza percibida es la buena calidad del producto.

En cuanto a las debilidades de los distribuidores, en el primer segmento se plantea que, en muchas ocasiones, no tienen disponibilidad del producto cuando se necesita, la oferta es «la canal entera» y la presentación del embalaje no es la más adecuada, precios muy altos, y se ofrece mayormente la carne «en canal» y no en «cortes especiales» o «piezas». Por otro lado, en el segmento Yaguajay solo se observa, con poca frecuencia, la distancia existente del proveedor al centro. En el segmento Cayo Santa María se identifican como debilidades la poca oferta en cantidades disponibles y la lejanía de los centros de abastecimientos.

Principales oferentes de carne ovina

Las entidades oferentes de carne ovina, en la provincia de Sancti Spiritus, son todas las empresas agropecuarias del sistema del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI) y algunas del Ministerio del Azúcar (MINAZ), así como todos los productores individuales de la provincia contratados por la EGAME del territorio que, por gestión de compra, adquieren los animales para después sacrificarlos y venderlos a los clientes. En el caso de nuestra provincia, al radicar la EGAME en el municipio de Trinidad y ser este el polo turístico de mayor fuerza del territorio, se prioriza la venta de este producto en ese segmento de mercado, por lo que, en ocasiones, los clientes de otros segmentos no cuentan con esta oferta.

Según el criterio de expertos consultados –del municipio, la provincia e incluso del nivel central–, Yaguajay cuenta con potencialidades suficientes para ir alcanzando índices de crecimiento para la producción de carne ovina –tabla 5–, tanto desde el punto de vista de sus tierras, como de las posibilidades de mejorar la genética de su rebaño principal, en manos de productores individuales.

Tabla 5. Perspectivas para el desarrollo de la producción de la carne ovina en el municipio de Yaguajay de 2009 a 2013.

	u/m	2009	2010	2011	2012	2013
Carne en pie total	kg	13 500	35 186	48 648	58 728	68 500
Cortes especiales	kg	2 025	5 278	7 297	8 809	10 275
Otras piezas	kg	4 725	12 315	17 027	20 555	23 975

Fuente: Registro de Subdelegación Provincial del MINAGRI, Santi Spiritus.

Con las medidas que ya se están adoptando para incrementar el acercamiento a los mercados potenciales y la mejoría en las condiciones de comercialización del producto, los cálculos de la producción a obtener podrían incluso resultar conservadores y superar la cifra propuesta, aun

después de cumplir las obligaciones de entrega al Estado y los niveles planificados para el consumo propio de los productores. En tal sentido se plantea un incremento de la masa total en el municipio en un 150 % de cabezas, con el 41,6 % de hembras en la reproducción, de las cuales deben parir el 85 % anualmente con un resultado de 1,2 crías por parto; o sea, 12 266 nacimientos cuya mitad se consideran machos, con un 7 % de mortalidad. Esto posibilitaría sacrificar al quinto año un total de 5 133 animales machos que, a 35 kilogramos como promedio de peso al sacrificio, proporcionaría un total de 179,7 toneladas de carne ovina en pie.

La demanda de carne ovina, en los segmentos de mercado en CUC seleccionados, se estimó en 23 969,60 kilogramos –gráfico 5– y en 121 283,14 CUC para el año 2013, en tanto que la oferta arrojó un estímulo de 10 275 kilogramos –gráfico 5–, equivalente a 51 991,50 CUC; por lo que, aunque se prevé un crecimiento de esta última, la demanda continuará insatisfecha, debido a que los niveles de producción seguirán inferiores a esta.

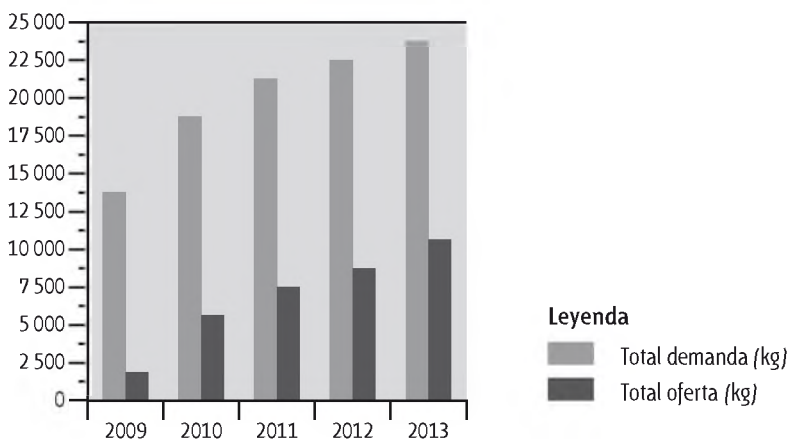


Gráfico 5. Oferta y demanda de carne ovina por el municipio de Yaguajay a los segmentos de mercado en CUC seleccionados (2009-2013).

Fuente: Elaboración propia.

Según cálculos realizados por especialistas del MINAGRI en el territorio, la demanda para el mercado en CUP, en el municipio de Yaguajay, se incrementará de manera ininterrumpida hasta el 2013, alcanzando un crecimiento del 507 % con relación a lo consumido en el 2009. En términos absolutos se estima que serán consumidos 19 250 kilogramos más que en el 2009 –gráfico 6–. Las ventas se concentrarán principalmente en los «mercados de nuevo tipo» que se irán creando en el territorio, y que deberán ser protagónicos en este tipo de comercio.

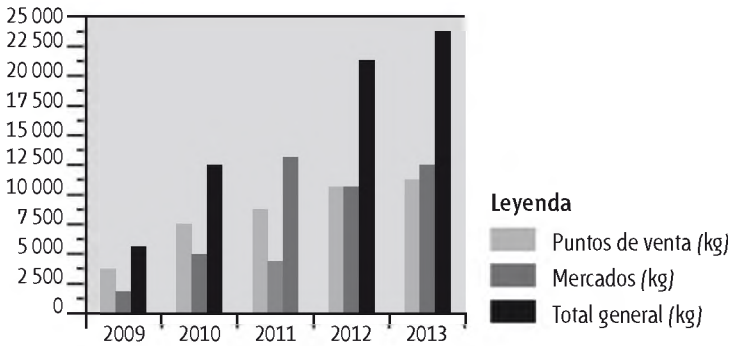


Gráfico 6. Perspectivas de oferta de carne ovina (kg) en el mercado local de 2009 a 2013.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los datos expresados anteriormente en torno al desarrollo de la producción de carne ovina en el municipio de Yaguajay –y en el resto de la provincia de Sancti Spíritus– para los próximos cinco años puede pronosticarse un total de 178 206 kilogramos destinados a la comercialización, una vez satisfechos los compromisos con la entrega al balance nacional y las necesidades de las propias entidades. Esta carne en pie proporcionaría 89 103 kilogramos de carne en canal, 26 731 kilogramos en cortes especiales y 62 372 kilogramos de carne de otros cortes.

Si se observa en el gráfico 7 la demanda de los segmentos de mercado seleccionados para la venta en CUC, se hallarán cifras similares. En este orden, al tenerse en cuenta que el productor más cercano al polo turístico de Cayo Santa María es precisamente el municipio de Yaguajay, este obtendría una ventaja posicional considerable para lograr establecerse en dicho segmento de mercado, afianzarse en él y ser su líder.

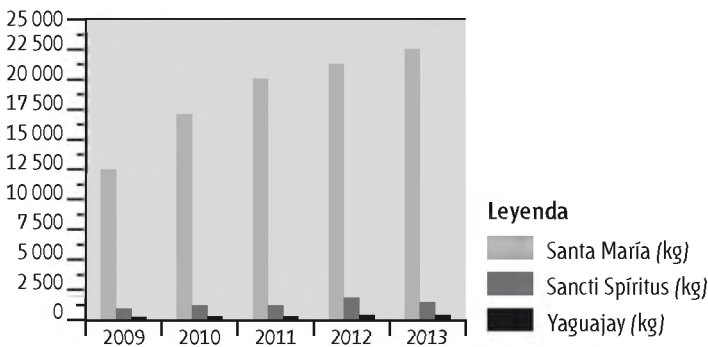


Gráfico 7. Perspectiva de crecimiento en la demanda de carne ovina (kg) en los segmentos de mercado en CUC seleccionados.

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia, la mayor parte del consumo se estima que continúe concentrado en Santa María, con un total de 22 674,6 kilogramos para el año 2013, seguido a distancia por Sancti Spíritus con 1200 kilogramos; en tanto que Yaguajay, con 95 kilogramos, es prácticamente insignificante.

Todos los segmentos acusan un crecimiento anual hasta el 2013. La mayor tasa del 2013 con relación al 2009 la posee Santa María con el 347,2 %, lo que evidencia que continuará siendo el segmento de mayor tamaño y, por tanto, el de mayor interés.

Al considerarse estos datos, puede deducirse que las oportunidades de *marketing*, para este tipo de producción, son significativas tanto en el mercado en CUP como en CUC, más aun cuando la calidad tradicional de los productos del territorio, y la cercanía de este con los posibles consumidores, le proporcionan al municipio ventajas sobre los restantes competidores.

Análisis DAFO para la situación del producto «carne ovina» en Yaguajay
A continuación, se ofrece una síntesis de la situación de la producción y la comercialización de la carne ovina en el municipio, a través de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (DAFO) identificadas durante el análisis:

1. Oportunidades

- O_1 : ubicación geográfica del municipio.
- O_2 : desarrollo del turismo en el país y en polos cercanos al municipio.
- O_3 : política estatal sobre el desarrollo de la agricultura.
- O_4 : reanimación económica del país.
- O_5 : posibilidad de vínculos con instituciones científicas.

2. Amenazas

- A_1 : situación económica del país –bloqueo.
- A_2 : excesiva centralización.
- A_3 : deficiente sistema de adquisición y utilización de moneda libremente convertible.
- A_4 : excesivos niveles intermedios en la estructura del MINAGRI.
- A_5 : condiciones climatológicas desfavorables.

3. Fortalezas

- F_1 : calidad humana del colectivo.
- F_2 : calificación técnica de sus trabajadores.
- F_3 : calidad del genofondo de sus rebaños ovinos.
- F_4 : fertilidad de sus tierras.

- F_5 : abundancia de agua, tanto superficial como subterránea.
 - F_6 : tradición de cultura ganadera en el territorio.
4. Debilidades
- D_1 : deficiente planificación estratégica.
 - D_2 : insuficiente atención al hombre.
 - D_3 : inadecuada estructura organizacional.
 - D_4 : baja utilización de las capacidades y potencialidades productivas del territorio.
 - D_5 : poca capacidad competitiva.
 - D_6 : escasa experiencia existente sobre la gestión de la tecnología y la innovación (GTI).

A partir del análisis de las interrelaciones existentes entre las variables, se identificaron a O_3 y O_4 como los eventos de mayor impacto en el entorno que puede aprovechar la organización, mientras que A_1 , A_4 y A_5 son los factores que más pueden afectarla. Las fuerzas fundamentales con las que cuenta la entidad son F_3 , F_4 , F_6 , y sus debilidades más problemáticas se localizan en D_3 , D_4 , D_5 .

Definición del problema estratégico general

A partir del diagnóstico efectuado, el problema estratégico quedó definido de la manera siguiente: de continuar con una inadecuada estructura organizacional, con la baja utilización de las capacidades y potencialidades productivas del territorio, la escasa competitividad y los excesivos niveles intermedios en la estructura del MINAGRI, en presencia de la situación económica del país, la existencia de condiciones climatológicas desfavorables; no se podrán aprovechar las oportunidades que brinda la política estatal para el desarrollo de la agricultura, conjuntamente con la reanimación económica del país.

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Oportunidades	Amenazas
ANÁLISIS INTERNO	Fortalezas	Estrategia ofensiva (máx.-máx.)	Estrategia defensiva (máx.-mín.)
	Debilidades	Estrategia de reorientación (mín.-máx.)	Estrategia de supervivencia o liquidación

Figura 2

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en los resultados de la matriz, la posición del municipio respecto a su entorno es relativamente favorable, se mueve en

un ambiente que le brinda más oportunidades que amenazas, y con fortalezas suficientes para aprovecharlas, que le permiten la expansión de sus posibilidades. No obstante, las debilidades presentes no son pocas, y algunas de ellas podrían frenar su desarrollo estratégico a largo plazo. La ubicación resultante en la matriz DAFO conlleva la adopción de estrategias ofensivas.

Estrategias maestras

Teniendo en cuenta las conclusiones del diagnóstico realizado, a partir del análisis de los resultados en la matriz DAFO y el posicionamiento en la misma del negocio objeto de análisis, se definen como estrategias maestras las siguientes:

- a. Reestructurar la producción y la comercialización de la carne ovina en el municipio, a través de:
 - el aumento de la producción mediante el incremento de los rebaños y la eficiencia productiva.
 - el crecimiento intensivo a partir de la penetración en el mercado interno –ampliar la oferta en el mercado local.
 - el desarrollo de mercados. Introducir la oferta en los segmentos turísticos de mayor atracción, explotando las ventajas competitivas del territorio.
- b. Liderazgos en costos: liderar los segmentos de mercado seleccionados tiene que basarse, precisamente, en una «política de liderazgo en costos», teniendo como ventaja principal las condiciones naturales óptimas para la producción de nuestras áreas que, junto a la cercanía del mercado, son las ventajas competitivas que pueden hacer que se logre la reducción de los costos de producción y, con ello, el liderazgo competitivo.

Acciones para elevar los niveles de producción de carne ovina

A continuación se expone la relación de los objetivos estratégicos en el área productiva:

- Potenciar la producción de pies de cría de la especie ovina como vía de mejorar el genofondo de los rebaños del municipio, principalmente en los productores individuales.
- Incrementar el rebaño ovino del municipio en un 50 %, para alcanzar las 28 900 cabezas totales y, de ellas, el 41,6 % de reproductoras, lo que representa 12 025 vientres.

- Alcanzar anualmente el 85 % de las hembras en la reproducción –10 220 cabezas– con un promedio total de 1,2 crías por parto –12 265 cabezas.
- Lograr una mortalidad en cría y desarrollo del 7 %, para obtener un 93 % de productos terminados para el destino planificado –5 703 hembras y 5 703 machos.
- Incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos productivos de la ceba y la reproducción en el municipio, hasta alcanzar los 35 kilogramos de peso a los 8 meses de edad, con lo cual se puede sacrificar al animal o incorporarlo a la reproducción.

Conclusiones

En el desarrollo local del municipio de Yaguajay, la producción y la comercialización de la carne ovina deberá contribuir a la seguridad alimentaria y a la captación de divisas para el territorio. Estas actividades pueden ser aprovechadas en función del desarrollo territorial, en la medida en que no están comprometidas con los balances y las políticas nacionales, y existen oportunidades para conectar sus potencialidades.

Para alcanzar los objetivos fijados por el municipio respecto a la producción y a la comercialización de la carne ovina, es necesario reestructurar estas actividades a través del incremento de los niveles de producción, de la ampliación de la oferta en el mercado local y su extensión a los segmentos turísticos provinciales. Su crecimiento deberá apoyarse en las condiciones naturales óptimas para su desarrollo en el área, así como en la cercanía a los mercados seleccionados, gracias a estos factores alcanzará ventajas en cuanto a costos.

La imagen real de la producción municipal de carne ovina, en los mercados en CUC de la provincia, se encuentra afectada y no se corresponde con la deseada, por lo que es necesario relanzarla al mercado. La incorporación del enfoque estratégico constituirá un importante instrumento para el perfeccionamiento de esta actividad en el territorio.

Bibliografía

- ACOSTA, A. y J. DE COMBILLAS (2001): «Evaluación de canales de corderos criados a pastoreo», ponencia del VI Encuentro Regional sobre Nutrición y Producción de Especies Monogástricas, Palacio de las Convenciones, La Habana.
- ÁLVAREZ, M.D. (2002): *Estructuras de producción y sostenibilidad en la agricultura campesina cubana*, ANAP, La Habana.
- FAO (2004): *El carácter multifuncional de la agricultura y la tierra*, Departamento de Desarrollo Sostenible, Depósito de documentos de la FAO.
- ANAP (1999): *Agricultura sostenible en Cuba: Desarrollo y producción de biopreparados. Proyecto de Cooperación al Desarrollo ANAP/GVC/Entre Pueblos*, La Habana.

- OFICINA TERRITORIAL DE ESTADÍSTICA (2007): *Estadística seleccionada de Sancti Spíritus*, Sancti Spíritus.
- _____ (2008): *Estadística seleccionada de Sancti Spíritus*, Sancti Spíritus.
- ONU (2005): *Evaluación común del país*, La Habana.
- GONZÁLEZ, A. y Y. SAMPER (2005): «Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local: una propuesta novedosa», Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
- GUZÓN, A. (2003): «Potencialidades de los municipios cubanos para el desarrollo local», Tesis de Maestría, Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
- LIMIA, M. (2006): «Prólogo», en A. Guzón (comp.), *Desarrollo Local en Cuba*, Editorial Centenario, Santo Domingo.
- MENGUZZATO, M. y J.J. RENAU (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ariel, Madrid.
- MÜLLER, S. (2003): *¿Cómo medir la sostenibilidad? Una propuesta para el área de la agricultura y los recursos naturales*, Unión Tipográfica Hispanoamericana, México D.F.
- REICHE, C. y J. CARLS (2002): *Modelos para el desarrollo sostenible: las ventanas de sostenibilidad como alternativa*, FAO, San José.