

Artículo original

## Procedimiento para la comercialización y contratación económica de productos agropecuarios

**Procedure for the commercialization and economic contracting of agricultural products**

**Procedimento para a comercialização e contratação econômica de produtos agrícolas**

**Dany Ortiz Díaz<sup>1</sup>**  0000-0002-9544-5584  dany.ortiz@umcc.cu

**Pilarín Baujín Pérez<sup>2</sup>**  0000-0003-3212-3008  pilarin.baujin@umcc.cu

**Ilvia Montalvo Palacios<sup>2</sup>**  0000-0002-1938-7001  ilvia.montalvo@umcc.cu

<sup>1</sup> Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.

<sup>2</sup> Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba.

**Recibido:** 20/08/2025

**Aceptado:** 22/12/2025

### RESUMEN

La contratación económica es el proceso mediante el cual se articulan los distintos sujetos que actúan legalmente en la economía con el fin de, a través de la concertación de contratos, satisfacer sus necesidades. El objetivo de este artículo es proponer un procedimiento para la contratación económica y la comercialización de productos agropecuarios, con énfasis en el área de semillas, en la Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatuey. Esta institución ha incrementado la venta y comercialización de nuevos productos, lo que ha implicado una reorganización de su sistema de contratación y comercialización. Como principal resultado, se presenta un procedimiento para la



gestión integral de la contratación económica, con un enfoque sistémico que articula la gestión por procesos, la gestión de la calidad y el control interno, sustentado en los pilares de la gestión. Dicho procedimiento integra métodos, técnicas y herramientas científicas orientadas a alcanzar el binomio calidad-precio.

**Palabras clave:** contratación; comercialización; semillas.

---

## ABSTRACT

Economic contracting is the process by which the various entities that operate legally in the economy coordinate their activities in order to satisfy their needs through the conclusion of contracts. The objective of this article is to propose a procedure for economic contracting and the marketing of agricultural products, with an emphasis on seeds, at the Indio Hatuey Pasture and Forage Experimental Station. This institution has increased the sale and marketing of new products, which has led to a reorganization of its contracting and marketing system. As a main result, a procedure for the comprehensive management of economic contracting is presented, with a systemic approach that articulates process management, quality management, and internal control, supported by the pillars of management. This procedure integrates scientific methods, techniques, and tools aimed at achieving the quality-price binomial.

**Keywords:** contracting; marketing; seeds.

---

## RESUMO

A contratação econômica é o processo pelo qual diversos agentes econômicos legalmente ativos interagem para satisfazer suas necessidades por meio de contratos. Este artigo propõe um procedimento para a contratação econômica e a comercialização de produtos agrícolas, com ênfase em sementes, na Estação Experimental de Pastagens e Forragens Indio Hatuey. Essa instituição aumentou a venda e a comercialização de novos produtos, o que tornou necessária uma reorganização de seu sistema de contratação e comercialização. O principal resultado é um procedimento para a gestão integral da contratação econômica, com uma abordagem sistêmica que integra gestão de processos, gestão da qualidade e controle interno, com base nos pilares da

administração. Esse procedimento incorpora métodos, técnicas e ferramentas científicas visando alcançar um equilíbrio entre qualidade e preço.

**Palavras-chave:** contratação; comercialização; sementes.

## INTRODUCCIÓN

El perfeccionamiento del sistema de contratación económica constituye un tema de especial relevancia e interés, especialmente considerando que actualmente se llevan a cabo diversas transformaciones en el ámbito económico. Entre estas, sobresale el fortalecimiento de las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal, las cuales se formalizan mediante contratos económicos. La eficiencia y eficacia de estos contratos depende de la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control de su cumplimiento, constituyéndose en instrumentos esenciales de la gestión económica en Cuba (Bencomo Fariñas & Acosta Cardoso, 2021).

La gestión comercial es un elemento importante en todos los sistemas empresariales, con una marcada incidencia en las economías nacionales. La gestión comercial es la actividad que se ocupa del estudio y de las relaciones de intercambio de la organización con el mercado, así como de la colocación a disposición del cliente final de los productos y servicios que proporciona la entidad a cambio de un valor monetario. Esta actividad integra los modelos de negocio de las organizaciones y evoluciona conjuntamente con estos (Perdigón Llanes, 2020).

La contratación económica se caracteriza por su alta complejidad y por requerir una integración multidisciplinaria. En este contexto, la mejora continua de la Empresa Estatal Socialista tiene como uno de sus objetivos la ejecución de un proceso de contratación económica efectiva, en correspondencia con lo establecido en los congresos del Partido Comunista de Cuba.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución marcaron el camino para un nuevo proceso de transformaciones, promoviendo un ambiente de orden, disciplina y control, y ampliando el uso del contrato como instrumento regulador de las relaciones monetarias y mercantiles.

Por su parte, en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, centrado en la conceptualización del modelo económico cubano de desarrollo socialista, uno de los objetivos principales fue fortalecer los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. En la dirección planificada del desarrollo económico y social se enfatizó la contratación económica como instrumento eficaz para la gestión económica, la regulación y el control del mercado. Su cumplimiento se supervisa desde la etapa de negociación, elaboración, ejecución y reclamación, previendo las indemnizaciones correspondientes en caso de incumplimiento (PCC, 2021).

En la Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatuey (EEPF Indio Hatuey) se ha observado un aumento sostenido en la venta y comercialización de nuevos productos, lo que ha requerido una reorganización de su sistema de contratación y comercialización, conforme a las nuevas leyes económicas adoptadas por el país. En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo proponer un procedimiento para la contratación económica y comercialización de productos agropecuarios, con énfasis en el área de semillas, en la EEPF Indio Hatuey.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El estudio se realizó en la EEPF Indio Hatuey, tomando como base los resultados de acciones de control externo, así como entrevistas abiertas realizadas a ocho directivos y veinticinco trabajadores del centro vinculados al proceso de contratación económica. En estas entrevistas se identificó como deficiencia principal las debilidades presentes en el procedimiento de contratación económica y comercialización. Además, se revisaron documentos relacionados con dicho procedimiento y se entrevistó a la dirección logística y al departamento encargado de la contratación para detectar las fallas en su funcionamiento.

El tipo de estudio realizado es cualitativo, teniendo como objeto de análisis el proceso integral de contratación económica de semillas y como campo de estudio la EEPF Indio Hatuey.

El método general utilizado en la concepción y desarrollo de la investigación fue el dialéctico materialista, por ser integrador, generalizador y una herramienta fundamental para el proceso investigativo, ya que permite adoptar posiciones objetivas basadas en la lógica de la ciencia. A partir del objetivo planteado, se determinaron los siguientes métodos de carácter teórico y empírico:

**Métodos teóricos:** permiten explicar los hechos y profundizar en las relaciones y cualidades fundamentales de los procesos que intervienen en el sistema. Entre ellos se emplearon: análisis y

síntesis, inducción y deducción, y el histórico-lógico. Todos estos métodos se aplicaron en función de la revisión bibliográfica y de documentos, lo que permitió organizar y analizar de manera lógica la información más relevante para el desarrollo de la investigación.

**Métodos empíricos:** se basan en el conocimiento derivado de la experiencia y permiten realizar un análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas. Con estos métodos se recolectó la mayor cantidad de datos posible para alcanzar los objetivos, enfatizando en el análisis de documentos, la observación científica y el enfoque sistémico. Además, se emplearon herramientas de software como Microsoft Word y EndNote X9, que facilitaron la obtención, diseño, recopilación, organización y análisis de la información, así como la gestión de las citas bibliográficas, contribuyendo al desarrollo del análisis plasmado en el artículo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los autores definen la contratación económica como el proceso mediante el cual una entidad, pública o privada, adquiere bienes o servicios a través de un acuerdo formal con un proveedor. Este proceso implica la búsqueda de la mejor relación calidad-precio, considerando no solo el costo monetario, sino también otros factores como la calidad del producto, el tiempo de entrega, la reputación del proveedor y las condiciones del servicio.

El proceso de contratación económica está estrechamente ligado a los contratos, los cuales constituyen acuerdos de voluntades destinados a producir efectos jurídicos. En dichos acuerdos subyace un intercambio económico, por lo que se ha afirmado que el contrato es la "veste jurídica" de una operación económica (Mir Rivero & Mir Rivero, 2021).

Según el Decreto Ley 304, el contrato es el acto jurídico mediante el cual se crean, modifican y extinguen relaciones jurídico-económicas de naturaleza obligatoria, con el fin de ejecutar actividades productivas, comerciales o de prestación de servicios. En estos actos intervienen tanto personas naturales y jurídicas nacionales como extranjeras que estén domiciliadas, establecidas o autorizadas para operar en el país (Consejo de Estado, 2012).

Por su parte, la comercialización de semillas constituye un aspecto vital dentro de la agricultura moderna, ya que estas son la base para la producción de cultivos. La industria de semillas ha evolucionado significativamente, impulsada por avances en biotecnología, la demanda de cultivos resistentes y la necesidad de aumentar la productividad agrícola. La comercialización de semillas es

un componente crítico de la cadena de suministro agrícola, pues influye directamente en la productividad y la sostenibilidad del sector (Bu Wong & Rego Sánchez, 2007). En los últimos cinco años, se ha observado un incremento en el interés por la innovación y la sostenibilidad en este sector, motivado por la demanda de cultivos más resistentes y eficientes frente al cambio climático. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2016), "la seguridad alimentaria y la sostenibilidad agrícola dependen en gran medida de la disponibilidad y accesibilidad de semillas de calidad".

En el proceso de comercialización de semillas se identifican como principales problemas en la contratación: entrega tardía de insumos, incumplimiento de la entrega planificada de productos y requisitos de calidad, así como deficiencias en la redacción de las condiciones contractuales. Asimismo, Bencomo Fariñas y Acosta Cardoso (2021) identificaron problemas frecuentes como el incumplimiento de términos de producción o prestación de servicios, impagos y retrasos en la presentación de ofertas contractuales, lo que dilata el proceso de contratación. Otros inconvenientes comunes incluyen la falta de control y exigencia en la contratación y pagos anticipados a proveedores antes de recibir el servicio contratado, lo que genera incumplimientos en las fechas de prestación de servicios.

Es importante destacar que el proceso de contratación debe estar bien estructurado y ser claro, generando beneficios tanto para clientes como para proveedores y promoviendo un mejor entendimiento entre las partes involucradas (Miranda Caballero, 2020). La claridad en la redacción y en los términos del contrato resulta crucial para mitigar riesgos y asegurar que ambas partes cumplan sus obligaciones, lo que contribuye a mejorar la eficiencia y efectividad del proceso de contratación.

Para un análisis detallado, se identificaron varias deficiencias en los cuatro elementos que conforman el sistema de contratación. A continuación, se desglosan cada uno de estos elementos con sus respectivas debilidades.

### **Procedimiento de contratación económica**

Un sistema integrado de administración financiera se atribuye al control administrativo y financiero con competencias integrales para el uso y disposición de los recursos públicos con utilización eficiente y eficaz de los recursos asignados por el Estado (Valera Saavedra & Delgado Bardales, 2020).

En la actualidad, la contratación económica constituye una herramienta imprescindible en la actualización del modelo económico cubano. La trascendencia a la materia penal está relacionada con la lesión o puesta en peligro de un bien jurídico penalmente tutelado (Leyva Estupiñán et al., 2018).

La EEPF Indio Hatuey cuenta con un reglamento y un procedimiento para la contratación económica; sin embargo, estos no dejan claro la inclusión de todos los actores económicos de la gestión no estatal (trabajadores por cuenta propia, cooperativas no agropecuarias, micro, pequeñas y medianas empresas), lo que dificulta efectuar de manera segura el proceso de gestión contractual. Además, el procedimiento no establece una secuencia clara de pasos que describa una gestión integrada, tal como exige la contratación económica, abarcando desde la planificación hasta la ejecución presupuestaria.

### **Gestión y aprobación del contrato**

Desde la identificación de una necesidad para la adquisición de bienes y servicios, resulta fundamental llevar a cabo una correcta gestión del contrato. Este proceso requiere de personas competentes encargadas de su gestión, desde la elaboración hasta la aprobación y formalización del contrato, con el objetivo de satisfacer cada necesidad y reducir los riesgos asociados a la contratación.

En la EEPF Indio Hatuey este proceso presenta dificultades, ya que las licitaciones no siempre se realizan de manera adecuada y existen contratos desactualizados. Asimismo, se observa la falta de un análisis más detallado de los contratos relacionados con la gestión no estatal, con especial atención en la licitación de oferentes. Este análisis permitiría aportar elementos al órgano colegiado para la toma de decisiones, asegurando la selección de la oferta más conveniente que garantice la relación calidad-precio.

Durante las visitas realizadas se identificaron incidencias en los precios y tarifas previstos en los contratos. Se detectaron operaciones sin respaldo documental, lo que puede dar lugar a riesgos de corrupción administrativa o hechos ilícitos.

### **Proceso de compra de bienes y servicios**

Para ejecutar adecuadamente este proceso, es fundamental identificar previamente la necesidad de adquisición y contar con una planificación adecuada. Frecuentemente, el comité de contratación se

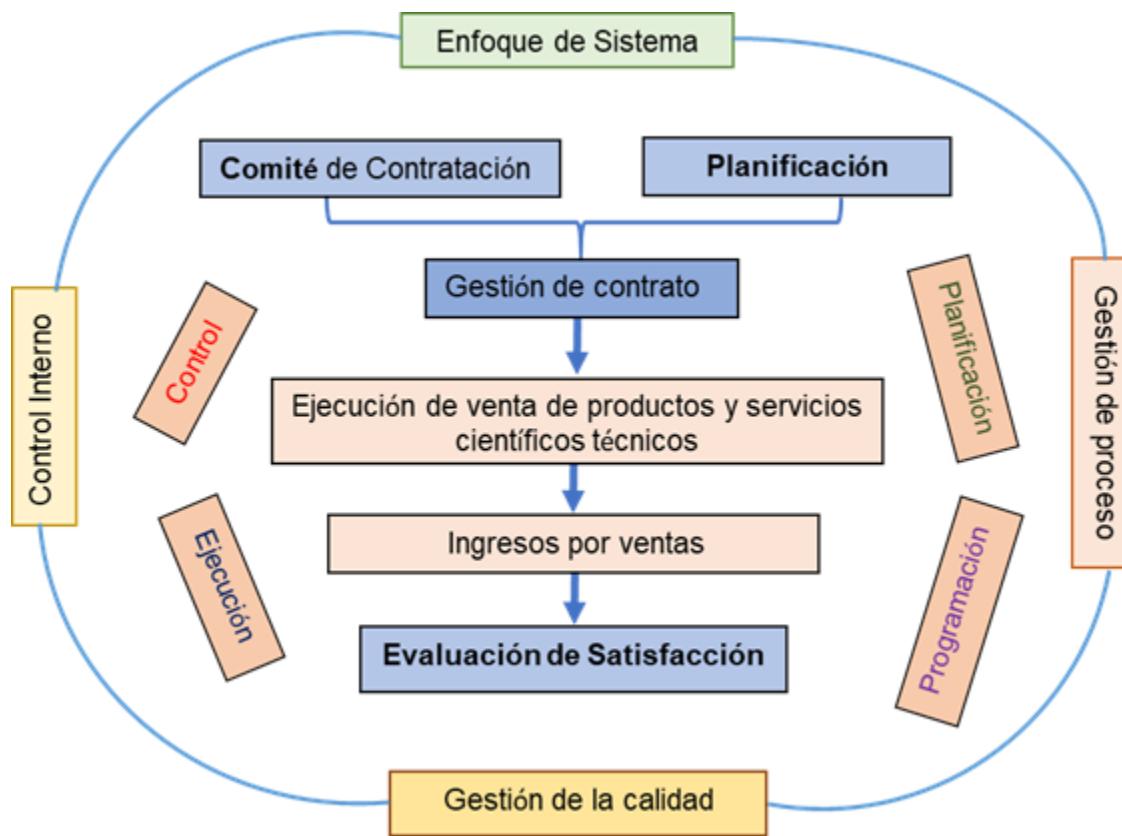
enfrenta a la compra de bienes y/o servicios no planificados, los cuales deberían haber sido anticipados y proyectados desde la fase inicial del plan y presupuesto. Esto asegura la disponibilidad del financiamiento correspondiente para cada actividad programada según el mes de ejecución. La aparición de situaciones imprevistas puede comprometer la gestión económico-financiera, afectando la planificación y la utilización eficiente de los recursos materiales y monetarios.

### **Proceso de pago**

El proceso de pago es la secuencia de pasos necesarios para llevar a cabo una transacción, consistente en la transferencia de dinero, bienes o servicios a cambio de determinados productos o servicios, conforme a un acuerdo previamente establecido entre las partes y reflejado en la letra del contrato, incluyendo los términos y formas de pago. Este proceso suele ser complejo, ya que en él se detectan diversas irregularidades, principalmente relacionadas con los precios pactados en el contrato frente a los facturados, los datos obligatorios que debe contener la factura y el incumplimiento de los plazos de pago establecidos en los contratos.

A partir del marco teórico y del diagnóstico de las deficiencias en el proceso de contratación de la EEPF Indio Hatuey, se propone un procedimiento integral. Este procedimiento describe de manera ordenada y lógica las fases, etapas y pasos para la gestión integral de la contratación económica. Integra métodos, técnicas y herramientas bajo un enfoque sistémico, articulando la gestión por procesos, la calidad y el control interno, específicamente en el área de semillas.

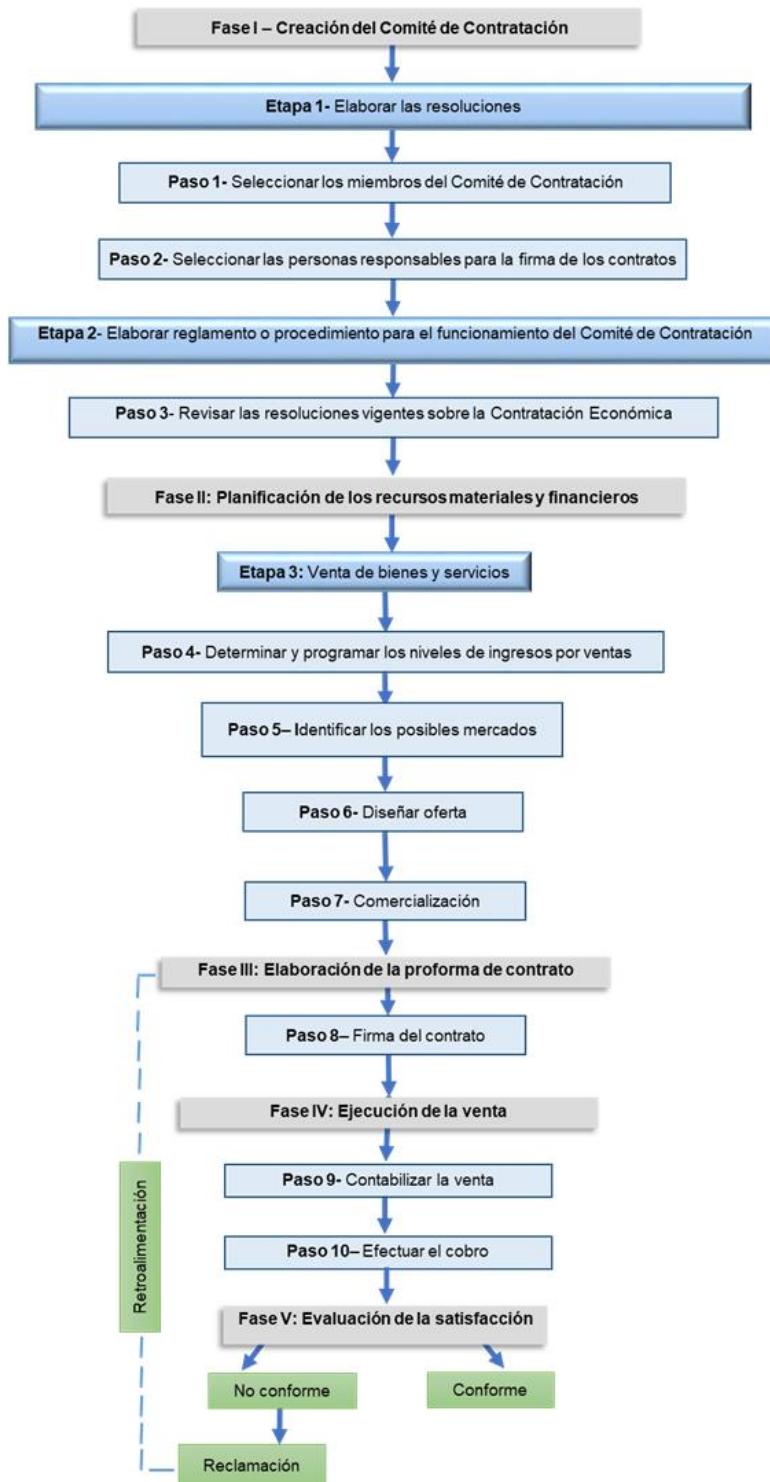
El procedimiento abarca desde la creación del comité económico hasta la venta de productos y servicios científico-técnicos, estructurándose conforme a las cuatro fases de la gestión. La figura 1 ilustra esta propuesta, diseñada para subsanar las deficiencias identificadas.



**Figura 1.** Fases del procedimiento para la gestión de la contratación económica y comercialización de los productos agropecuarios en especial en el área de semillas en la EEPF Indio Hatuey

Fuente: elaboración propia

Para una detallada descripción, considerando lo expuesto en la figura 1, se presenta la descripción desglosada del procedimiento integral de contratación económica y comercialización de semillas, con una secuencia lógica de fases, etapas y pasos, detallando los pasos de retroalimentación existentes en una de las fases proyectadas como se muestra en la figura 2.



**Figura 2.** Procedimiento para la gestión de la contratación económica y comercialización de los productos agropecuarios en especial en el área de semillas en la EEPF Indio Hatuey

Fuente: elaboración propia

El procedimiento propuesto está compuesto por cinco fases y diez pasos, los cuales evidencian de manera concreta, integral y precisa la esencia y los objetivos de esta investigación. A continuación, se detallará cada paso del procedimiento, con el fin de que los lectores logren un entendimiento profundo y reconozcan la importancia de cada proceso involucrado en el sistema de contratación económica y comercialización de semillas. Este procedimiento estará acompañado de métodos y técnicas estadísticas, económicas y financieras que respaldan su fundamento científico, considerando la "cultura del detalle".

El valor de esta investigación radica en la propuesta de un procedimiento con un enfoque sistémico, que integre la gestión por procesos, la calidad y el control interno. Este procedimiento abarca desde la creación del comité económico y su funcionamiento, la planificación de los recursos materiales y financieros, el análisis y ejecución del contrato velando por la calidad, hasta la contabilización, registro oportuno, pago de la compra de bienes o servicios y la ejecución presupuestaria. Todo ello se basa en los cuatro pilares de la gestión, incorporando el control interno en cada etapa y fase.

El reto esencial consiste en lograr que el contrato funcione como un instrumento jurídico eficaz, regulando la gestión económica y asegurando el cumplimiento de las obligaciones contractuales, contribuyendo al perfeccionamiento del proceso de contratación económica y de la gestión económico-financiera en la comercialización de semillas en la EEPF Indio Hatuey.

Las principales contribuciones del procedimiento se manifiestan en tres dimensiones:

**Investigativa:** contiene un análisis de la literatura y la legislación vigente en Cuba sobre contratación económica, integrando conceptos, teorías, procedimientos, decretos ley y resoluciones actuales, lo que proporciona una base sólida para la implementación del procedimiento.

**Docente-metodológica:** contribuye al enriquecimiento de los contenidos de la asignatura Administración Financiera, sirviendo como referencia para la enseñanza y la superación postgraduada, y permitiendo formular conceptualizaciones de autores destacados en contratación económica, incorporando un enfoque de sistema y gestión.

**Económica:** permite robustecer la gestión integral de la contratación económica, optimizando el control de los recursos materiales y financieros. Facilita la negociación de términos de precio, el cumplimiento de las cláusulas contractuales y la correcta liquidación de obligaciones, hasta su

registro contable, favoreciendo la toma de decisiones oportunas que generen beneficios para la entidad.

El diagnóstico realizado en la EEPF Indio Hatuey, específicamente en el proceso de contratación económica, permitió identificar deficiencias como la falta de negociación, cláusulas contractuales injustas, desatención a plazos, calidad, garantías, precios y formas de pago, lo cual limita la comercialización de semillas.

El procedimiento propuesto proporciona a la EEPF Indio Hatuey una herramienta integral para lograr una gestión eficiente y efectiva de los recursos materiales y financieros, asegurando una adecuada comercialización de las semillas, ajustada a su nivel de actividad, con un enfoque en la gestión de la calidad y el control interno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bencomo Fariñas, Y., & Acosta Cardoso, A. T. (2021). El proceso de contratación económica en el sector empresarial cubano. *Fisuras y desafíos. Santiago*, (153), 220-233.

<https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/5233>

Bu Wong, Á., & Rego Sánchez, I. (2007). Cuba: Producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios. *Agroalimentaria*, 13(25), 13-32.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199216336002>

Consejo de Estado. (2012). *Decreto Ley 304. Establece las disposiciones relativas a la contratación económica*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria No. 62.

<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-304-de-2012-de-consejo-de-estado>

FAO. (2016). *La guía voluntaria para la formulación de políticas nacionales de semillas*.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

<https://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/421943>

Leyva Estupiñán, M. A., Pérez Durarte, A., Lugo Arteaga, L., & Infante Almaguer, A. M. (2018).

Contratación económica y Derecho penal: una frágil línea en el escenario económico actual.

*Derecho Penal Y Criminología*, 38(105), 13-36.

<https://doi.org/10.18601/01210483.v38n105.02>

Mir Rivero, R., & Mir Rivero, L. (2021). Propuesta de material docente para la contratación económica en empresas estatales del municipio Holguín. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 3(19).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8566927>

Miranda Caballero, A. (2020). Impacto de la tecnología de trasplante mecanizado de arroz. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(3), 334-349.

<https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/143>

PCC. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. Partido Comunista de Cuba.

<https://www.pcc.cu/sites/default/files/documentos/2023-06/conceptualizacion-del-modelo-economico-y-social-cubano-de-desarrollo-socialista-y-lineamientos-de-la-politica-economica-y-social-del-partido-y-la-revolucion-para-el-periodo-2021.pdf>

Perdigón Llanes, R. (2020). Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(1), 33-44.

<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/286>

Valera Saavedra, J. P., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Control interno de la ejecución presupuestal en la gestión de salud 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(2), 1092-1110. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.140](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.140)

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

## Contribución de los autores

*Dany Ortiz Díaz y Pilarín Baujín Pérez* diseñaron la investigación, realizaron el estudio del arte de la temática y evaluaron otros procedimientos.

*Dany Ortiz Díaz y Ilvia Montalvo Palacios* estudiaron las normas jurídicas que sustentan la investigación.

*Dany Ortiz Díaz* realizó el diagnóstico y diseñó el procedimiento a partir de la recolección y procesamiento de datos.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](#)