

**Sistematización de buenas prácticas de la cadena de valor del cacao en Guantánamo. Cuba.**

**Systematization of good practices of the cocoa value chain in Guantánamo, Cuba.**

**Autores:** Dra. Zarah Baños-Guerra<sup>1</sup>, M Sc. Aurora González-Stable<sup>2</sup>

**Organismo:** Empresa Provincial Industria Alimentaria. Guantánamo. Cuba<sup>1</sup>. Oficina de Proyectos para la Colaboración internacional del Consejo de la Administración. Asamblea Provincial del Poder Popular. Guantánamo. Cuba<sup>2</sup>.

**E-mail:** [aurora@quantanamo.co.cu](mailto:aurora@quantanamo.co.cu)<sup>1</sup>, [zbguerra@luavi.co.cu](mailto:zbguerra@luavi.co.cu)<sup>2</sup>

**Resumen.**

El presente estudio se realizó en los municipios San Antonio del Sur y Baracoa, definidas como áreas de intervención del proyecto "Apoyo a la cadena productiva del cacao en el Oriente Rural-Guantánamo", municipios que constituyen referencia para la provincia y el país por el aporte de diferentes renglones económicos que lo distinguen y contribuyen de manera significativa al desarrollo económico-social del territorio. Por ello el objetivo general de la investigación es: Sistematizar las prácticas de la cadena de valor del cacao en Guantánamo como contribución a la gestión del conocimiento útil para el desarrollo local. Se utilizaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos. Como resultados fundamentales se obtienen los principales actores que participan en la cadena de valor del cacao en la provincia Guantánamo, los eslabones y su mapeo, así como un resumen de las experiencias vividas y buenas prácticas.

**Palabras clave:** cadena de valor; cacao; desarrollo local.

**Abstract.**

The present study was carried out in San Antonio del Sur and Baracoa municipalities, which have been defined as intervention areas of the project "Support to the productive chain of the cocoa in the East Rural-Guantánamo", municipalities that constitute reference for the province and the country because of its contribution to different economic lines that distinguish itself and contribute, in a significant way, to the socio-economic development of the territory. The general objective of the investigation is: To systematize the practices of the cocoa value chain in Guantánamo like contribution to the useful knowledge management for local development. Theoretical, empirical and statistics methods were applied to fulfill the objective. The main actors participating in the cocoa value chain in Guantánamo province, the links and their mapping, as well as a summary of the experiences obtained and good practices are the most relevant results for this work

**Keywords:** value chain; cocoa; local development.

## **Introducción.**

A nivel internacional, el debate sobre políticas públicas en el contexto de las cadenas de valor se ha centrado en el papel del Estado y el mercado en el proceso de desarrollo, asociado a la existencia de fallas del mercado como: las economías de escala, la competencia imperfecta y el poder de mercado, la incertidumbre, las externalidades y derrames del conocimiento para justificar la necesidad de políticas públicas, con su reflejo en países en desarrollo donde los mercados son imperfectos, subdesarrollados o inexistentes y en los que la incertidumbre es generalizada, Pietrobelli y Staritz, (2017).

Por ello, se hace necesario una gestión desde los gobiernos locales con enfoque de cadena de valor, donde el énfasis esté en las empresas, las personas y territorio-localidad, con el objetivo de buscar un desarrollo integral y sostenible, Arias, (2019), en correspondencia con la realidad objetiva, recursos, innovación, y satisfacción de las necesidades del territorio en cuestión. El enfoque territorial se refiere a cadenas de valor múltiples, ubicadas en un espacio particular, donde el énfasis está basado más en la oferta actual o potencial (lo que se podría producir bajo el mismo clima, suelo, mano de obra), que, en la demanda, aunque en la práctica esto cambia como parte del proceso dinámico asociado con el uso de este enfoque.

Esta forma de comprender el enfoque fija dos puntos de vista esenciales en su utilización: el primero es su enfoque de procesos, actores y desde la producción hasta el consumo final y el segundo su enfoque territorial que tiene en cuenta la localización espacial de múltiples cadenas de valor y su articulación, Arias, (2019). Este es importante ya que posibilita identificar potencialidades y limitaciones locales, en función a las vocaciones del territorio, priorizándolas en función de las ventajas comparativas locales y de las demandas locales-nacionales (cadenas oportunidad - visión compartida), propiciando la inclusión, transparencia y la concertación entre el gobierno local y la multiplicidad de actores que tiene presencia en el territorio, Arias, Torres y González, (2019).

Todas estas complementariedades, tienen su reflejo en el contexto cubano, donde también comienza a visualizarse la cadena de valor, como enfoque necesario en la senda del desarrollo. Entre las experiencias prácticas validadas se encuentra la cadena de valor del cacao en el Oriente Rural. Sistematizar sus prácticas posibilita el proceso de ordenación y divulgación del conocimiento disperso a lo largo de la experiencia, lo que posibilitaría su desarrollo en otras actividades, a tono con el contexto socioeconómico del país.

Es por esto que el presente artículo tiene como **objetivo**: Sistematizar las prácticas de la cadena de valor del cacao en Guantánamo como contribución a la gestión del conocimiento útil para el desarrollo local.

La sistematización apunta a describir y a entender qué sucedió durante la experiencia de la cadena de valor del cacao en los municipios de Baracoa y San Antonio del Sur de la provincia Guantánamo, y sus resultados son fundamentales, por lo que describirlos es parte importante de la sistematización, además de poder extraer lecciones que permitan mejorarlos en el futuro.

El análisis de cadenas de valor (CV) provee una visión holística y explora los vínculos entre la producción, la distribución y el consumo local, nacional o internacional. Los conceptos de mejora, innovación y modernización se han desarrollado hasta convertirse en una piedra angular de la

investigación sobre las CV, preceptos de modernización “que contribuyen a mejorar las posiciones competitivas de empresas, localidades, países y regiones en la jerarquía de actividades de valor agregado”, Pietrobelli y Staritz, (2017).

El incentivo para participar en ellas puede explicarse a través de una serie de motivos, según Arias, (2019); Pietrobelli y Staritz, (2017) entre estos:

- 1) se basan en un marco multiescalar, con su foco en las relaciones entre sectores, empresas, territorios y regiones por lo que puede integrar lo global con el nivel local y el nivel de empresa con los niveles meso y macro.
- 2) incrementa la competitividad en el mercado interno y/o global, creando alianzas estratégicas que permitan reducir costos, obtener economías de escala, mejorar la eficiencia, reforzar la superioridad en ciertos segmentos del mercado, o acceder a nuevos;
- 3) fortalece el desarrollo de productos y/o servicios a través de alianzas que favorezcan la innovación.
- 4) diversifica y reduce riesgos, distribuyéndolos entre más de un actor.

## **Desarrollo.**

### **Materiales y métodos**

Para la realización de la investigación se combinaron los métodos teóricos y empíricos con sus correspondientes procedimientos y técnicas los cuales permitieron conformar el hilo conductor y la lógica de pensamiento necesaria para la presentación de los resultados. Dentro de los métodos teóricos se utilizan el histórico- lógico, análisis – síntesis y axiomático – deductivo.

En el caso de los empíricos: análisis documental: para consultar bibliografía actualizada y documentos oficiales en la Oficina Municipal de Estadísticas, Empresa Provincial Industria Alimentaria, Oficina Provincial que asesora los proyectos IMDL de Guantánamo y Oficina de la Dirección Municipal y Provincial de Planificación Económica, entre otros. Además de entrevistas individuales y grupales.

El objeto de sistematización corresponde a las experiencias relacionadas con el proyecto “Apoyo a la cadena productiva del cacao en el Oriente Rural-Guantánamo” específicamente en los municipios Baracoa y San Antonio del Sur, en colaboración con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), para la financiación del proyecto.

La sistematización realizada con el apoyo de un equipo de consultores del Centro de Información y Gestión Tecnológica Guantánamo [CIGET], toma la experiencia a partir de las actividades previstas en la matriz de resultados del proyecto, donde se tuvieron en cuenta las actividades fundamentales objeto de sistematización.

- Puesta en marcha de un programa formativo de la Estación Experimental Agroforestal de Baracoa, a través de asesorías técnicas y formación a los productores.
- Acompañar activamente el proceso de reactivación de la Red de Mujeres Rurales.
- Fortalecimiento de los mecanismos de aprovisionamiento de insumos locales para la cadena de valor ampliado del cacao.
- Mejoramiento de la eficiencia.

- Mejoramiento de los mecanismos locales de comercialización y distribución del cacao y rubros asociados bajo parámetros de calidad, con el fin de mejorar los mecanismos de comercialización y distribución del cacao.
- Propuesta de iniciativas innovadoras que promuevan la diversificación en la obtención de ingresos y la eficiencia en torno a la cadena de valor ampliada del cacao a través de la puesta en marcha de una Mini-industria de procesamiento del coco en Baracoa.
- Apoyo al desarrollo de iniciativas que promuevan el empoderamiento económico de las mujeres en la cadena del cacao.

## **Resultados y discusión.**

La cadena comienza con el eslabón productivo o primario, en el que se desarrollan los siguientes procesos:

**Producción de posturas:** integrado por la Empresa Agroforestal y Coco Baracoa y la Estación Experimental Agroforestal Baracoa. Esta producción se basa en la utilización de la tecnología de microinjertación y la producción de semillas híbridas a partir de los bancos existentes. En la política varietal está definido la utilización de semillas híbridas en aquellas zonas donde las condiciones edafoclimáticas no sean las más apropiadas para establecer clones, para ello se cuenta en la zona con dos viveros fundamentales en los cuales se siembran las posturas que después se entregan a los productores.

**Siembra y cosecha de cacao:** de las áreas que se dedican a este cultivo, la provincia Guantánamo posee el 76% del área total y representa el 91% de la producción. Entre sus características fundamentales se puede destacar su alta calidad, ya que es del tipo “FINO”. La fortaleza del cacao que se produce en el país radica en la calidad del grano, pues tiene muy buen aroma y sabor, lo que le da un gran valor para la fabricación de chocolate, además tiene un alto contenido en grasa.

El producto que se obtiene en este eslabón es la pulpa de cacao que se traslada desde las fincas a los puntos de acopio por los productores a través de mulos, envasados en sacos de mala calidad. En Baracoa existen 35 puntos de acopio, los cuales son insuficientes en capacidad y cantidad y el estado constructivo de algunos es malo.

El proceso de **beneficio** se realiza en tres centros especializados en el municipio de Baracoa, encargados de la fermentación y secado del grano de cacao: centro de beneficio de Jamal, el de paso de Cuba y CANE; vinculados estos a los 35 puntos de acopio. Se cuenta además con un secadero en el municipio de San Antonio del Sur.

Principales actores que participan en el eslabón primario.

- Empresa agroforestal y coco Baracoa.
- Estación Experimental Agroforestal Baracoa.
- Empresa agropecuaria San Antonio del Sur.
- 21 cooperativas en San Antonio del Sur, de ellas 4 Cooperativas de Créditos y servicios (CCS) se dedican al cultivo del cacao.
- En Baracoa: 37 Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), 19 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y 18 Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC).

### **Eslabón procesamiento o transformación**

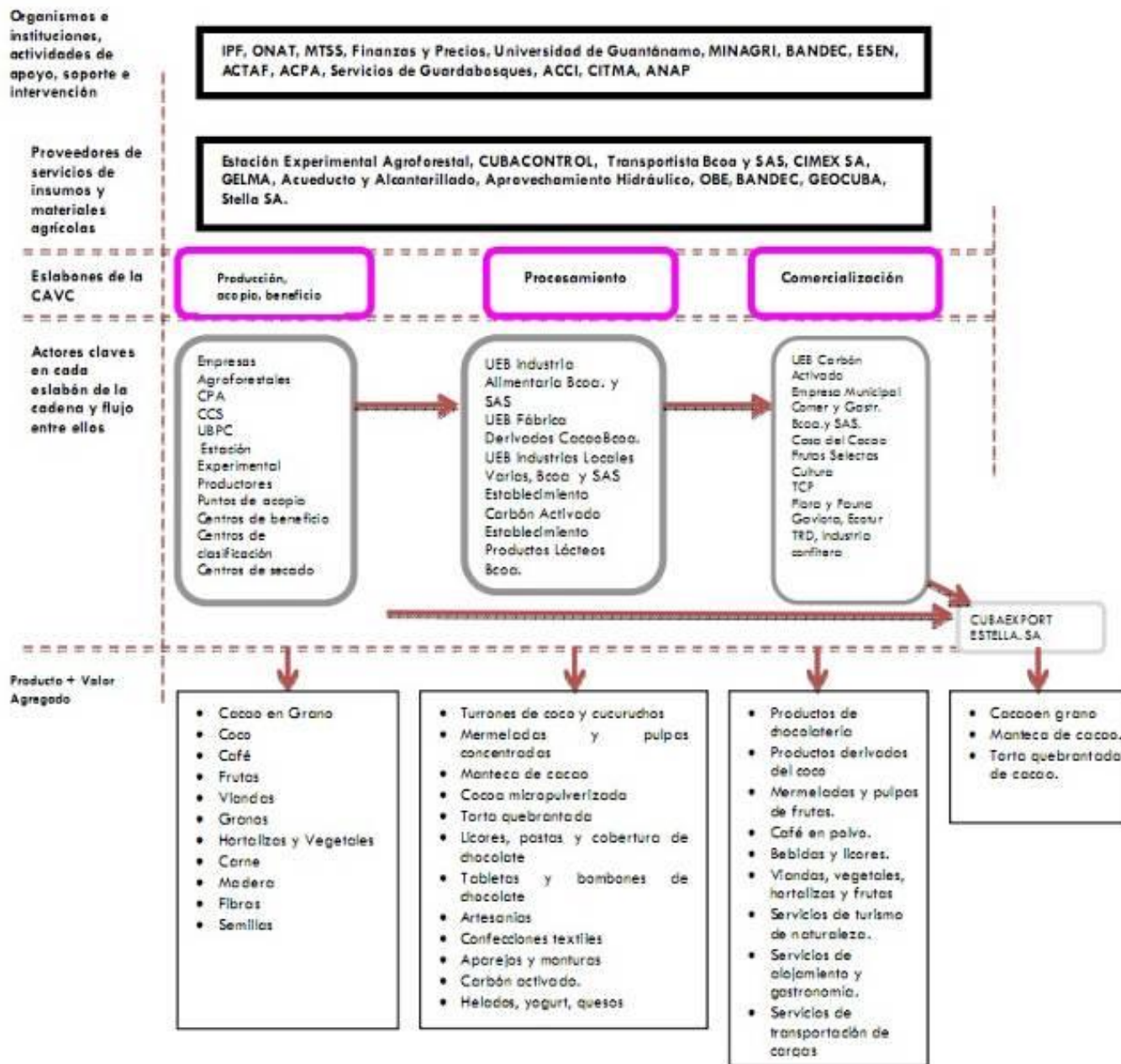
Se considera como eslabón procesamiento o transformación, a la parte de la cadena de valor ampliada que se encarga de procesar los productos resultantes de la producción primaria líder, en este caso el cacao; así como de otros productos que tiene un fuerte vínculo con este en el campo, como es el caso del coco y cultivos varios.

Este eslabón abarca el procesamiento industrial y el artesanal realizado fundamentalmente por varias microempresas o unidades empresariales de base, así como otras formas productivas no estatales. Los productos que se generan en este eslabón están destinados a los mercados nacionales y para la exportación.

Los principales actores que realizan esta actividad son los siguientes:

- UEB Industria Alimentaria Baracoa.
- UEB Industria Alimentaria San Antonio del Sur.
- UEB Fábrica de derivados del cacao Rubén D. Suárez Abella (Baracoa), perteneciente a la empresa confitería y derivados de la harina.
- UEB Industria Locales Varias Baracoa
- UEB Industria Locales San Antonio del Sur.
- Establecimiento Carbón Activado perteneciente a Empresa Producciones Varias
- MININT (PROVARI).
- Establecimiento Lácteo Baracoa. Empresa Provincial Lácteos Guantánamo.

De manera general, la Cadena Ampliada de Valor del Cacao (CAVC) está conformada por 58 actores, de ellos 40 directos y 18 indirectos que se interrelacionan para el desarrollo, transformación y comercialización de los productos y servicios que generan la misma, los cuales se describen en la figura 1.



**Figura 1** Cadena de valor ampliada del cacao en Guantánamo

Fuente: tomado de Informe de sistematización de la cadena de valor del cacao realizado por el Centro de Información y Gestión Tecnológica en Guantánamo

### Resultados asociados a las experiencias vividas:

El desarrollo de actividades económicas en el marco de la Cadena de Valor del Cacao (CAVC) posibilita la diversificación económica y la mejora de las condiciones de vida de la población rural, así como el incremento de los ingresos de los y las trabajadoras y trabajadores en los municipios San Antonio del Sur y Baracoa.

El proyecto permitió aprovechar las posibilidades generadas para alcanzar la sostenibilidad de los procesos económico-productivos que se realizan dentro de la cadena. Se potenció el desarrollo del entramado económico/social dentro de la cadena, a partir de aprovechar los recursos que se generan en los diferentes eslabones que hoy no son utilizados eficientemente y que pueden contribuir a la sostenibilidad de la actividad económica.

En el marco de este proceso donde se establecen como productos prioritarios asociados al producto líder de la cadena, los cultivos asociados a las zonas cacaoteras (frutales y coco), los que se generan a partir de aprovechar el entorno natural único y casi virgen en el que se encuentra la CAVC y el aprovechamiento de los residuos de los procesos de beneficio y transformación del producto líder el cacao.

Ha sido posible incrementar la capacidad productiva a través del establecimiento de mini industrias para el procesamiento de alimentos y la modernización tecnológica y ampliación de capacidades de las industrias locales para el aprovechamiento de los productos asociados al cultivo del cacao. Además para el aprovechamiento de residuos de cosecha, de cultivos en asocio y la diversificación del producto líder; tales como la producción de vinagre a partir de las mieles del cacao que hoy se desechan.

Con el objetivo de incrementar el valor agregado a la producción de cacao, buscando la diversificación productiva y la sostenibilidad ambiental en el proceso de cosecha y beneficio del cacao en pulpa, se identificó como una oportunidad significativa el aprovechamiento de las mieles, residuo que se genera en el proceso de acopio y fermentación del grano y que hoy se vierte al medio ambiente generando contaminación del entorno.

En la Estación Experimental Agroforestal de Baracoa se desarrolló una tecnología que permite el aprovechamiento de esas mieles para la producción de productos altamente demandados por la población tales como: vinos, licores y vinagres, entre otros.

### **Modernización tecnológica y ampliación de capacidades de las industrias locales de los municipios San Antonio del Sur y Baracoa**

El encadenamiento productivo de la CAVC tuvo en cuenta que en el eslabón de la cadena haya proveedores de productos y servicios para los actores principales de la misma. La producción de insumos para las formas productivas que participan en la producción, acarreo y beneficio del cacao y el coco, (canastas, aparejos, sombreros, monturas, sogas, cintos, ropa de trabajo, rebotas y gibes para el beneficio seco del cacao y el café), constituye hoy un problema resuelto, pues con el proyecto existe en estos territorios proveedores que aseguren la cantidad, calidad y oportunidad de estos insumos a las formas productivas.

### **Modernización y ampliación de capacidades de la fábrica de conservas perteneciente a la UEB Alimentaria Baracoa**

Se reanimó la industria conservera mediante la modernización tecnológica y la ampliación de capacidades de la fábrica de conservas de Baracoa. Esto permite aprovechar el enorme potencial productivo de frutales y coco que posee este territorio, así como el procesamiento y la comercialización de frutas exóticas propias del territorio que hoy se desperdician en el campo.

## **Enfoque de género en la cadena ampliada de valor del cacao**

Se produjo un aumento de la participación de la mujer en los procesos productivos y el acceso a puestos de dirección sigue siendo poco significativo. Los hombres aún continúan como líderes de los procesos de acopio, comercialización y distribución; y las mujeres en mayor medida, con tareas de tipo organizativas, en procesos intermedios y de ventas.

Las mujeres con funciones directivas en las organizaciones rurales, han mejorado su capacidad de dirección para representar los intereses de las que trabajan en la base como producto de las capacitaciones recibidas. Se visualiza un mejoramiento de su rol en la producción, aunque aún persisten los patrones de subordinación y enfoques machistas, han ascendido al desempeño de roles superiores y con mayor participación en la toma de decisiones y distribución de recursos.

### **Principales resultados alcanzados con las buenas prácticas:**

En este apartado se han seleccionado algunos aspectos que han sido destacados y que consignan como resultados de las buenas prácticas desarrolladas por los diferentes equipos. En este contexto, se entenderá como buena práctica a toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto, en este caso particular, en la cadena de valor del cacao.

Entre los principales resultados se presentan los siguientes:

1. Incremento en la cantidad de toneladas de cacao producidas en las cooperativas.
2. Reducción en la cantidad de toneladas de cacao perdido.
3. Mejora de los procedimientos de procesamiento.
4. Incremento de la producción de cacao de primera calidad en relación con el total de producción de cacao.
5. Incremento del número de participantes y de las temáticas desarrolladas en el programa formativo del rubro del cacao y cultivos asociados en la provincia.
6. Incremento en el número de mujeres que permanecen trabajando en la cadena de valor del cacao.
7. Incremento porcentual en la oferta de insumos locales susceptibles de ser adquiridos por las entidades identificadas dentro de la cadena de valor ampliada del cacao.
8. Mejora de la eficiencia en la producción, transporte, almacenamiento y procesamiento del cacao
9. Se promovió el empoderamiento económico de las mujeres en la cadena del cacao.
10. Fortalecimiento del capital social a través de la mejora de la articulación y coordinación entre los actores.
11. El desarrollo de capacidades y conocimientos.
12. Prácticas agrícolas mejoradas y de procesamientos.
13. Provisión de equipamientos y herramientas con efectos positivos en la generación de empleo y la mejora de los ingresos, tanto de hombres como mujeres.
14. Los productores, puntos de acopio y beneficio han adquirido conocimientos, nuevas destrezas a través de los medios de trabajo entregados: gracias a los procesos de capacitación en el manejo técnico de las plantaciones y la mejora en la calidad de sus cosechas y manejo poscosecha.
15. La entrega de equipos y herramientas aumenta las capacidades productivas.



16. Los efectos del huracán Mathew afectaron severamente las plantaciones de cacao y coco, las que fueron recuperadas rápida y paulatinamente gracias al intenso programa de recuperación: actividades de limpieza, drenaje de fincas, rehabilitación de caminos, viviendas e instalaciones agroindustriales.
17. Se prevé que con la siembra de posturas nuevas en un plazo de 3-4 años se recuperen totalmente las plantaciones afectadas y se supere la producción, así como el incremento de la calidad del grano.
18. Las capacitaciones realizadas permitieron mejorar la calidad del establecimiento de las plantaciones, hasta el procesamiento del grano, redundando en la calidad del grano en pulpa y seco.
19. La Empresa Agroforestal y Coco de Baracoa ya tiene implementada la norma ISO 9000 de calidad del cacao, la cual ha sido fortalecida por el proyecto, mediante la dotación de equipamientos.
20. Se desarrolló una actividad para las mujeres que trabajan asociadas a la producción de cacao para fomentar la creación de la red a nivel local y al empoderamiento de las mujeres. Se crearon 30 comité de género (uno por cada forma de producción).
21. Mejora de los mecanismos locales de comercialización, distribución del cacao y rubros asociados bajo parámetros de calidad.
22. Validación de procedimientos para la obtención de vinagre a partir de las mieles del cacao.
23. Apertura de nuevas vías de comercialización del cacao y de los cultivos en asocio del cacao (frutales) e incremento del ingreso de los productores en el periodo entre cosechas.
24. Mejora tecnológica de la mini-industria de procesamiento de coco para el incremento de ingresos de los productores de cacao a través de la venta de coco, producto autóctono en asocio, de alto rendimiento y escaso aprovechamiento para la industria alimentaria local.
25. Promoción del empoderamiento económico de las mujeres en la cadena del cacao.

## **Conclusiones.**

1. El proceso de sistematización de la cadena de valor del cacao permitió visualizar que, el proyecto para su desarrollo introdujo enfoques metodológicos y de buenas prácticas que antes no se manejaban adecuadamente, tales como:
  - Enfoque de la cadena ampliada que incluye los servicios asociados y los servicios de apoyo.
  - Introducción de buenas prácticas agrícolas y amigables con el medio ambiente.
  - Innovaciones tecnológicas como el procesamiento de vino y vinagre de cacao a partir de las mieles del fruto.
  - Propagación por micro-injerto de cacao con variedades mejoradas.
2. El huracán Matthew dejó importantes lecciones aprendidas, acerca de la necesidad de contar con estrategias y técnicas de adaptación al cambio climático y frente eventuales condiciones climatológicas adversas. Es así que se impulsan prácticas amigables con el medioambiente, para reforzar la resiliencia de las plantaciones del cacao, como son: prácticas de conservación de suelo, sistemas agroforestales integrales, la incorporación de cultivos asociados, el manejo de plagas y enfermedades, la introducción de variedades resistentes, entre otras.

**Referencias Bibliográficas.**

- Arias, M. (2019). *La gestión pública local con enfoque de cadena de valor a escala municipal en Cuba*. Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río, Cuba.
- Arias, M., Torres, C.C. & González, A. (2019). Formación de capacidades técnicas en actores locales como contribución a la gestión pública municipal. *Edusol*, 19(67), 63-77.
- Constante, E. et al. (2018). *Análisis de la cadena de valor ampliada del cacao, con énfasis en las oportunidades para el tejido empresarial local*. Consultado en Informes de cierre del Proyecto: Apoyo a la cadena productiva del cacao en el Oriente Rural-Guantánamo, sistematizado por Centro de Información y Gestión Tecnológica Guantánamo [CIGET].
- Pietrobelli, C. & Staritz, C. (2017). Cadenas Globales de Valor y Políticas de desarrollo. *Desarrollo Económico*, 56 (220), 470-480.

**Fecha de recibido: 17 oct. 2019**  
**Fecha de aprobado: 18 dic. 2019**