

**Análisis del entramado económico social en la cadena de valor del cacao.
Analysis of the social economic network in the cocoa value chain.**

Autores: Ing. Gisel Lizbeth Cortina-Cayón, Ing. Eliecer Constante-Bonnané, MSc Mariurvis Jiménez-Dorado, Lic. Yuneisy Peña-Arias, Lic. Elizabeth Álvarez-Cambas.

Organismo: Centro de Información y Gestión Tecnológica Guantánamo.

Email: gisel.cortina@gtmo.inf.cu, eliecer.constante@gtmo.inf.cu,
mariurvis.jimenez @gtmo.inf.cu, yuneisy.peña @gtmo.inf.cu,
elizabeth.alvarez @gtmo.inf.cu,

Resumen.

El análisis de la cadena de valor ampliada del cacao (CVAC) fue un estudio realizado por consultores del Centro de Información y Gestión Tecnológica en Guantánamo, con la cooperación de la Agencia Española para la Cooperación Internacional y el Desarrollo, el Ministerio de la Agricultura, el Instituto de Investigaciones Agroforestales y el gobierno de la provincia de Guantánamo. Entre sus objetivos principales estuvo el análisis de las potencialidades del tejido empresarial local existente en el territorio guantanamero, utilizando una metodología para el diagnóstico de cadenas de valor, diseñada por los consultores, considerando el contexto y los objetivos del estudio. Como resultado se obtuvo información sensible para la toma de decisiones en el entorno local, evaluándose oportunidades de desarrollo de actividades económicas en el marco de la CAVC que posibilitan la diversificación económica, el incremento de los ingresos y la mejora de las condiciones de vida de la población rural.

Palabras clave: cadena de valor, cacao, actores de la cadena, potencialidades, oportunidades.

Abstract.

The analysis of the expanded value chain of cocoa (HVAC) was a study carried out by consultants from the Centre for Information and technological management at Guantánamo, with the cooperation of the Spanish Agency for International Cooperation and Development, the ministry of agriculture, the Agroforestry Research Institute and the Government of Guantánamo province. Among its main objectives was the analysis of the potentialities of the local business existing in the guantanamero territory, using a methodology for the diagnosis of value chains, designed by the consultants, considering the context and the objectives of the study. As a result, sensitive information was obtained for decision-making in the local environment, evaluating opportunities for the development of economic activities within the framework of the CAVC, which enable economic diversification, the increase of incomes and the improvement of the living conditions of the rural population.

Key words: value chain, cocoa, chain actors, potentialities, opportunities.

Introducción.

En los últimos cinco años la producción nacional de cacao ha estado en el orden de las 1800 toneladas/año como promedio, observándose una tendencia a su incremento, lo que podrá mantenerse a partir de la implementación del Programa de Desarrollo del Cacao 2016-2020 en el país, donde se establecen las líneas de desarrollo en la cacaocultura cubana en función de las tendencias del contexto y las demandas económicas, sociales, tecnológicas y ambientales de la cadena productiva, en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en especial el número 194 que plantea: “Impulsar el desarrollo de las actividades cafetalera, apícola, del cacao y otros rubros, para contribuir a la recuperación gradual de los fondos exportables tradicionales de la actividad agropecuaria...”.

La siembra y cosecha de cacao se realizan en las provincias de Guantánamo, Santiago de Cuba, Holguín y Granma, fundamentalmente en los municipios de Frank País, Moa, Baracoa, Imías, Maisí, San Antonio del Sur, Campechuela, Ill Frente, Buey Arriba. 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 que éste tiene alta calidad, ya que es del tipo “FINO”.

Por el aporte significativo que hace a la producción nacional el municipio Baracoa en este importante rublo económico y la cantidad de actores de la cadena presentes en el mismo, se consideró seleccionarlo para el estudio como municipio piloto, por lo que los principales resultados productivos que se presentan aquí corresponden a los actores presentes en esta zona objeto de estudio, donde están destinadas a la producción de cacao un total de 3806.3 ha, con una producción anual promedio en los últimos cinco años de 1772.1t y un rendimiento promedio de 0.38 t/ha, destacándose el año 2014 en el cual se rompe el récord de producción que databa de 1989, al alcanzarse 2187.5 toneladas de cacao y un rendimiento de 0.46t/ha.

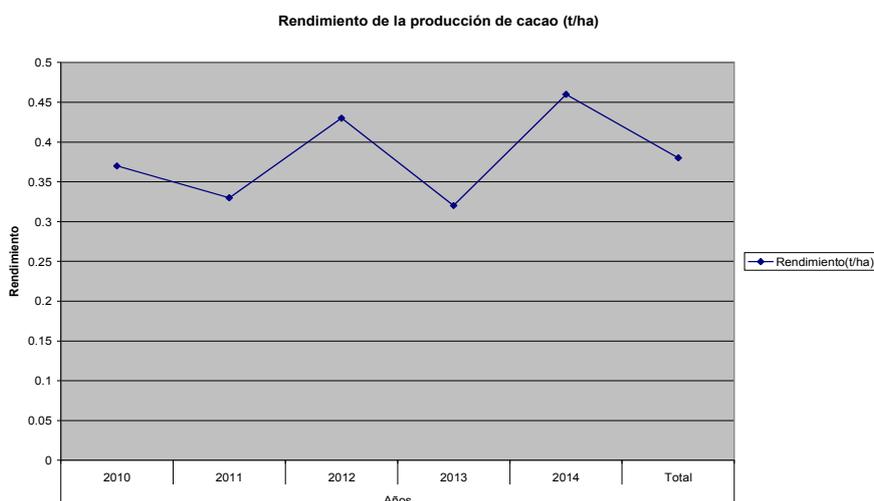


Figura 1. Rendimiento de la producción de cacao (t/ha)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Empresa Agroforestal y Coco Baracoa.

El cacao existente en el país es del tipo trinitario con acercamiento al criollo, predominando las plantaciones propagadas por injerto y estacas de los clones UF, principalmente los UF-650 y UF-677. 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.

La estrategia de reconversión de la estructura agraria, con la inserción de la cadena de valor de cacao, se basa en un enfoque de territorio y planificación estratégica con miras a obtener una rentabilidad sostenible. Dado que el rol fundamental de las empresas es crear valor agregado y riqueza, su desempeño depende estrechamente del entorno nacional, de la cooperación continua entre los diferentes agentes económicos al interior de la cadena y de las alianzas estratégicas que puedan establecerse entre el sector estatal con el sector cooperativo, privado y otras formas de propiedad, correspondiéndole al Estado, ineludiblemente, la responsabilidad de liderar y facilitar este proceso de cooperación.

El principal objetivo de este estudio consistió en analizar el tejido económico local, focalizado en la identificación y análisis de potencialidades, oportunidades y limitaciones para el desarrollo económico local, siempre en el marco de la cadena ampliada de valor del cacao (CAVC) en los municipios de Baracoa y San Antonio del Sur.

Materiales y métodos.

Para realizar el análisis del entramado económico social en la cadena de valor del cacao en los municipios de Baracoa y San Antonio del Sur, el equipo consultor del CIGET diseñó una metodología propia teniendo en cuenta el contexto y los objetivos del estudio en cuestión, para lo cual se apoyó en la metodología para el fortalecimiento de las cadenas de valor en Centroamérica, desarrollada por la Sede Subregional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en México y el modelo de cuatro pilares, diseñado por Penny Bamber y Karina Fernández-Stark del Centro de Globalización, Gobernanza y Competitividad de la Universidad de Duke, para identificar áreas estratégicas de inclusión sostenible a cadenas de valor globales.

La metodología aplicada por CIGET permite identificar, analizar y determinar con mayor precisión cuáles son los actores que influyen de manera más significativa en el entramado de relaciones económico sociales que se generan en el entorno de una cadena de valor y que abarca no solo a los actores asociados al productor líder de la cadena. Reconoce además a aquellos actores que, aunque no actúan directamente en el entorno de la CAVC, ejercen una influencia palpable en el entorno que puede llegar a convertirse en una barrera para el desarrollo y competitividad de la misma, si no se presta adecuada atención a los efectos que su interacción genera sobre la CAVC.

De igual forma, permite establecer cuáles son las barreras o limitantes comunes a las capacidades productivas locales que pueden ser potenciadas a través del enfoque de cadena de valor ampliada.

Se utilizó también el análisis FODA para hacer un estudio situacional de la cadena y su entorno. El objetivo de esta herramienta es conformar un cuadro de la situación actual de la CAVC, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas establecidas para la cadena en sentido general.

Resultados y discusión.

La actualización del modelo económico, resultante de la implementación de los lineamientos del VI Congreso del PCC, promueve un conjunto de transformaciones en la relación de los diferentes actores de la economía y el Estado y entre ellos mismos, lo cual propone un conjunto de oportunidades para la promoción del desarrollo de las fuerzas productivas a partir de una mayor flexibilización de las relaciones empresariales, mayores facultades a los directivos de las mismas y la aparición en el escenario económico de

nuevas formas productivas que comienzan a desempeñar un papel cada vez más significativo en el funcionamiento de la economía y la sociedad.

Es este entorno el que permite identificar oportunidades de desarrollo de actividades económicas en el marco de la Cadena Ampliada de Valor del Cacao (CAVC), las que posibiliten la diversificación económica y la mejora de las condiciones de vida de la población rural y el incremento de los ingresos de los trabajadores y trabajadoras.

La identificación de las principales limitaciones y/o barreras que afectan el desarrollo de la cadena presupone una oportunidad para que, en el marco de la misma, se desarrollen nuevas actividades económicas que permitan atenuar dichas limitaciones y aprovechar al máximo todas las posibilidades que se generan para alcanzar la sostenibilidad de los procesos económico-productivos que se realizan dentro de ella.

Partiendo de los resultados del estudio fueron determinadas como oportunidades el establecimiento de mini-industrias para el procesamiento de alimentos, así como la modernización tecnológica y ampliación de capacidades de las industrias locales para el aprovechamiento de los productos asociados al cultivo del cacao, proponiéndose varios tipos de mini-industrias que se pueden desarrollar para el aprovechamiento de residuos de cosecha, cultivos en asocio y la diversificación del producto líder; entre ellas:

Mini-industria para la producción de licor, refrescos y vinagre a partir de las mieles del cacao.

En la Estación Experimental Agroforestal de Baracoa se ha desarrollado una tecnología que permite el aprovechamiento de esas mieles para la producción de productos altamente demandados por la población como vinos, licores, vinagres, refrescos, entre otros. Los volúmenes de mieles que se generan en una zona donde se producen alrededor de 1300 t de cacao en grano cada año, justifica la inversión de una mini-industria para el procesamiento de las mismas, lo que además de diversificar las producciones generaría un importante valor agregado a partir de productos que pueden llegar incluso a ser exportables.

Mini-industria para el procesamiento de frutas y vegetales en conserva en el municipio San Antonio del Sur.

El cultivo de especies frutales como reguladores de sombra en las áreas cacaoteras y cafetaleras, permite la producción de productos en asocio dentro de la CAVC que, considerando el ciclo productivo del cacao (dos cosechas en el año), posibilita la obtención de ingresos adicionales por la comercialización de frutas (fundamentalmente mango, guayaba, cítricos, plátano fruta y otras) altamente demandadas por la población. Esta mini-industria puede convertirse en el principal proveedor de pulpas de frutas para la fábrica de helados que se construye en el municipio y permitiría además, aprovechar el potencial productivo de cítricos que hoy se desperdicia en los campos y, que en años anteriores, llegó a sobrepasar las 1000 t anuales comercializadas con la fábrica de procesamiento de cítricos de Santiago de Cuba. De igual manera se pudiera estabilizar la oferta de frutas en diversas modalidades a partir de la demanda que generaría esta mini-industria, aportando buenos dividendos tanto a productores como a la industria alimentaria del municipio.



Figura 2. Modernización tecnológica y ampliación de capacidades de las industrias locales de los municipios San Antonio del Sur y Baracoa.

Potenciar las capacidades de las industrias locales de los municipios pertenecientes a la CAVC, modernizando las tecnologías existentes para garantizar la producción de estos insumos, generando capacidades para el procesamiento de la fibra de coco y otras fibras naturales para producir productos de alta demanda para la población, crearía nuevas fuentes de empleo y la sostenibilidad ambiental de procesos productivos que hoy no aprovechan estos residuos.

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

Aprovechar el enorme potencial productivo de frutales y coco que posee este territorio permitiría reanimar una industria conservera que se ha visto muy deprimida en los últimos años, debido a la obsolescencia tecnológica y la limitada capacidad productiva que posee. Es por ello que se identifica como una importante oportunidad la modernización tecnológica y la ampliación de capacidades de la fábrica de conservas de Baracoa. Esto permitiría producir en el territorio productos altamente demandados por la población y que se encuentran ausentes del mercado tales como la horchata de coco.



Conclusiones.

En el estudio realizado se identificaron oportunidades que potenciarían el desarrollo del entramado económico - social dentro de la cadena para alcanzar la sostenibilidad de los procesos económico-productivos que se realizan dentro de la misma. Se destacan oportunidades de diversificación y potenciación de actividades económicas, tales como el aprovechamiento de residuos de procesos productivos, potencialidades productivas de frutales y coco, a partir de aprovechar el entorno natural privilegiado en el que se desenvuelve la cadena, 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.

Referencias Bibliográficas.

- Acosta, A. El Leviathán postburocrático: Una lectura de gobernanza y gestión público, de Luis F. Aguilar Villanueva (2007). *Cuestiones de sociología*. No.4, pp. 319-324. Recuperado de: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.3693/pr.3693.pdf.
- Aldrete, R. (2005). Teoría y manual de la cadena de valor. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/teoria-y-manual-de-la-cadena-de-valor/>.
- Alvarado, K., Matos, K. (2013). Situación socio-tecnológica-productiva del cultivo del cocotero en Baracoa, Cuba. *Pastos y Forrajes* 36 (2) Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086403942013000200009&script=sci_arttext.
- Anaya, B. Cadenas productivas con impacto económico y social: el caso de los cítricos en Cuba. Recuperado de: <http://www.ceec.uh.cu/sites/default/files/Presentaci%C3%B3n%20Betsy%20seminario.pdf>
- Bamber, P., Fernandez-Stark, K. (2012). Mejora en la Cadena de Valor del Cacao Orgánico en Perú. Recuperado de: http://www.cggc.duke.edu/pdfs/CACAO_Peru_FINAL2012_esp.pdf
- Cadena de valor (2008). Recuperado de: <http://orkideaspa.blogspot.com/2008/05/actividades-primarias.html>
- Castillo, S. (2014). Fábrica de conservas del valle de Caujerí: Una buena noticia para el país. Recuperado de: <http://www.solvision.icrt.cu/index.php/2014022313883/Guantanamo/fabrica-de-conservas-del-valle-de-caujeri-una-buena-noticia-para-el-pais.html>
- Centro de Aplicaciones Tecnológicas para el Desarrollo Sostenible. CATEDES (2015). Taller sobre funcionamiento de la cadena de valor del cacao en San Antonio del Sur. 4 de diciembre.
- CODESPA. (2012). Diferencias entre una cadena productiva y una cadena de valor. Recuperado de: <http://www.codespa.org/blog/2012/02/06/diferencias-entre-una-cadena-productiva-y-una-cadena-de-valor/>
- Evia, M. J. (2014). 6 pasos para una cadena de valor más sustentable. Recuperado de: <http://www.expoknews.com/6-pasos-para-una-cadena-de-valor-mas-sustentable/>.

Gobierno municipal Baracoa (2015). Taller sobre funcionamiento de la cadena de valor del cacao en Baracoa. 3 de diciembre.

Humphrey, J., Morris, M. (2003). Análisis de la cadena de valor: Cómo aumentar el ingreso por exportaciones. Recuperado de: <http://www.forumdecomercio.org/An%C3%A1lisis-de-la-cadena-de-valor-C%C3%B3mo-aumentar-el-ingreso-por-exportaciones/?langtype=1034>

Padilla, R. (editor). (2014). Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica Santiago de Chile. Recuperado de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36743/S20131092_es.pdf?sequence=4

Purón, V. H. (2011). La demanda no es todo *Periódico Venceremos*. Recuperado de: http://www.venceremos.cu/pags/edicion_impresa/2011/Enero_2011/Viernes_21/ven%20p4.pdf

Salas, J. (2012). La cadena de valor. Recuperado de: <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/25-la-cadena-de-valor>.

Sánchez, S. (2013). Creación de Valor y la Cadena de Suministro. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/04/18/creacion-de-valor-y-la-cadena-de-suministro/>

Torres, R. (2011). La actualización del modelo económico cubano: continuidad y ruptura. *Temas*. Recuperado de: http://www.temas.cult.cu/catalejo/economia/Ricardo_Torres.pdf.

Fecha de recibido: 18 de jul. 2018
Fecha de aprobado: 11 de sept. 2018