

**Metodología para el análisis de la cadena de valor ampliada del cacao, con énfasis en las oportunidades para el tejido empresarial local.**

**Methodology for the analysis of the extended value chain of cocoa, with emphasis on the opportunities for local business.**

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

**Organismo:** Centro de Información y Gestión Tecnológica, Guantánamo, Cuba.

**E-mail:** [eliecer.constante@ciget.gtmo.inf.cu](mailto:eliecer.constante@ciget.gtmo.inf.cu), [gizel.cortina@ciget.gtmo.inf.cu](mailto:gizel.cortina@ciget.gtmo.inf.cu),

[mariurvis.jimenez@ciget.gtmo.inf.cu](mailto:mariurvis.jimenez@ciget.gtmo.inf.cu), [eliza.alvarez@ciget.gtmo.inf.cu](mailto:eliza.alvarez@ciget.gtmo.inf.cu),

[yuneisy.arias@ciget.gtmo.inf.cu](mailto:yuneisy.arias@ciget.gtmo.inf.cu)

### **Resumen.**

El trabajo tiene como objetivo mostrar los resultados de la aplicación de la metodología diseñada para diagnosticar las cadenas de valor, fue aplicada en el diagnóstico de la cadena de valor del cacao en la provincia de Guantánamo, se desarrolló en el marco del proyecto "Apoyo a la cadena productiva del cacao en el Oriente Rural-Guantánamo", con la cooperación de la Agencia Española para la Cooperación Internacional y el Desarrollo (AECID), el Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), el Instituto de Investigaciones Agroforestales y el gobierno de la provincia de Guantánamo. Como resultado se identificaron actores fundamentales dentro del entramado económico social de la cadena ampliada de valor del cacao, se determinó las principales barreras que limitan el desarrollo de los procesos productivos que agregan valor a la cadena. En el diagnóstico se utilizó la metodología elaborada y métodos de análisis de contenido, observaciones directas en los procesos y entrevistas.

**Palabras clave:** cadenas de valor; mapeo de actores; gobernanza; metodología

### **Abstract.**

The aim of this paper is to discuss the results of the application of a methodology designed to diagnose value chains. It was applied in the diagnosis of the cocoa value chain, in the Cuban province of Guantánamo. It was developed as part of the project "Support to the cocoa production chain in the Guantánamo Rural-East", with the cooperation of the Spanish Agency for International Cooperation and Development (AECID), the Cuban Ministry of Agriculture (MINAGRI), the Institute of Agroforestry Research and the government agents of the province. As a result, key actors were identified within the social economic framework of the cocoa value chain and the main barriers that limit the development of productive processes that add value to the chain were determined. In order to apply the diagnosis some research tools were used: the application of a designed methodology, methods of content analysis, direct observation of the processes and interviews.

**Key words:** value chains; actors mapping; governance; methodology

## **Introducción.**

En los últimos años se ha observado un creciente interés por las cadenas de valor, lo cual ha puesto de relieve el papel de la innovación y el fortalecimiento del capital humano en la identificación de acciones específicas que permitan aumentar la productividad de las empresas, además de mejoras en la calidad de la producción, aumentos de la competitividad y de la capacidad exportadora de las empresas y el desarrollo económico local por los sectores privado y público.

La metodología para el “Diagnóstico de cadenas de valor” pretende facilitar y promover el crecimiento en sectores prioritarios seleccionados y promovidos por los gobiernos locales en zonas vulnerables a las afectaciones del cambio climático, los temas y cuestionarios pueden ser adaptados para cada cadena, de acuerdo al contexto y a los objetivos de la investigación. Este diseño se centra en el ámbito de la investigación, ya que el establecimiento de mapas de cadenas de valor y los estudios de investigación facilitan la movilización de diversas partes interesadas para encontrar soluciones conjuntas. En ese sentido, la metodología promueve procesos participativos entre diversas partes interesadas, cómo la realización de un análisis situacional del entorno utilizando como herramienta la matriz FODA, 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. De igual manera se realizó un análisis del enfoque de género para identificar las percepciones de los hombres y mujeres en relación a los roles a asumir en el marco de la cadena, a su vez se trabaja en la incorporación de los indicadores de género en la metodología, con el propósito de realizar una evaluación más apegada a la realidad y contextos cubanos que contribuya al fortalecimiento de la justicia de género en procesos de desarrollo local.

## **Desarrollo.**

### **Materiales y Métodos**

Los métodos utilizados para la realización de este trabajo y para poder conformar una teoría sobre el tema tratado, son fundamentalmente teóricos a partir de evaluar la importancia de la utilización del enfoque de cadena de valor para la promoción de estrategias de desarrollo locales que posibiliten aprovechar la heterogeneidad de los procesos productivos del entorno

de la misma y alinearlos en torno a un producto o servicio. La revisión bibliográfica fue utilizada para poder pasar a proposiciones generales.

La metodología diseñada por los consultores del Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET), teniendo en cuenta el contexto y los objetivos del estudio en cuestión, es una síntesis de la utilizada por la CEPAL y el modelo de cuatro pilares diseñado por Penny Bamber y Karina Fernandez-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.

### **Resultados y Discusión.**

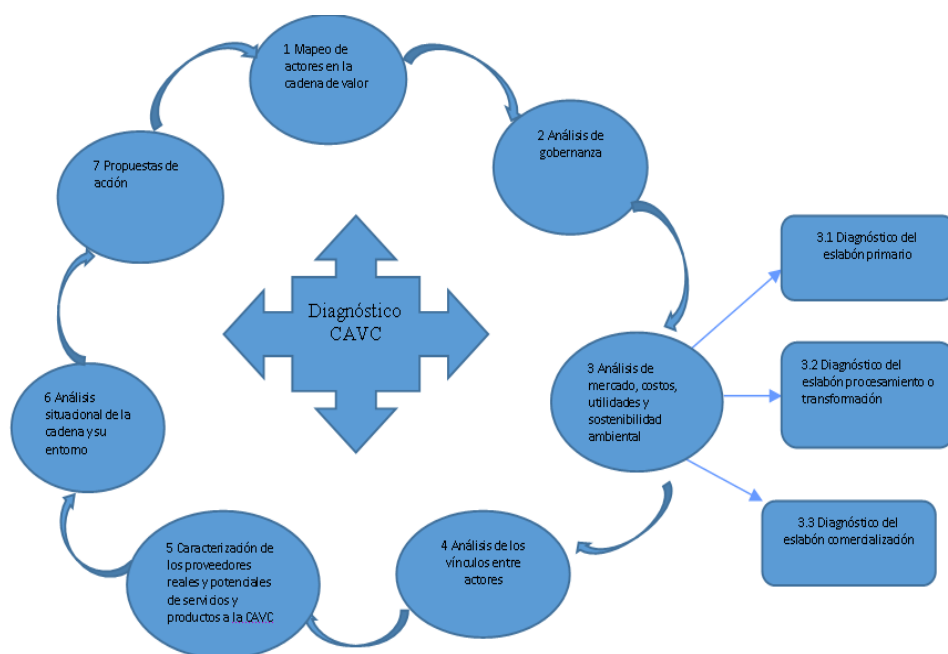
Independientemente de su tamaño, toda empresa participa en al menos una cadena de valor local. Una cadena de valor comprende toda la variedad de actividades que se requieren para que un producto o servicio transite a través de las diferentes etapas de producción, desde concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso (Kaplinsky y Morris, 2002).

El fortalecimiento de las cadenas de valor ejerce un impacto significativo en términos de mejoría de condiciones económicas y sociales de los actores de la cadena, así como en el entorno en que se desarrolla, debido a que las actividades asociadas con cada eslabón de la cadena tienen diferente intensidad en el uso de recursos (capital, tecnología, mano de obra o recursos naturales), distinta oportunidad de encadenamientos productivos y, en consecuencia, oportunidades diferenciadas para el desarrollo de capacidades locales.

Los actores que participan en las cadenas de valor y que se encuentran alojados en diferentes niveles institucionales y escalas territoriales conforman el grupo de eslabones. También es de utilidad un análisis de la cadena de valor para la identificación de relaciones de poder o jerarquía en esta, de ahí la importancia de la gobernanza de la cadena para definir el marco relacional en que económicamente actuarán las empresas, como se relacionarán entre estas y con otras instituciones de apoyo que pueden provenir del gobierno o del sector privado, así como evaluar las relaciones entre hombres y mujeres al interno de la cadena y como se distribuye su participación en cada uno de los eslabones analizados.

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

Por otra parte permite obtener información sensible para la toma de decisiones en el entorno local, muy útil para los decisores, dígame actores estatales y privados, a la hora de realizar propuestas de proyectos de desarrollo integral de los territorios y fortalecimiento de capacidades locales para aprovechar las potencialidades y oportunidades del entorno.



**Esquema 1. Metodología de diagnóstico de la cadena ampliada de valor del cacao (CAVC) en Guantánamo.**

### **Mapeo de actores en la cadena de valor.**

El mapeo es una técnica gráfica que ayuda a identificar los diferentes actores de una cadena de valor, sus funciones y grados de poder, así como sus interdependencias. Permite reconocer qué actores y relaciones deben ser estudiados dentro de los eslabones, así como cuál información se necesita reunir y dónde se llevará a cabo el trabajo de campo.

Primeramente se realizó la identificación de los diferentes actores que a nivel nacional y local intervienen de manera directa o indirecta en los diferentes procesos de interrelación que se generan en el ámbito de la CAVC. Una vez identificados estos actores se realizó el proceso de geo-referenciación de los mismos con lo cual se pudo tener una idea más exacta

de los niveles de concentración o dispersión de actores y en qué localidades son más determinantes o influyentes las acciones que se realicen para modificar la situación actual de la CAVC.

### **Análisis de la Gobernanza.**

Algunos autores latinoamericanos conceptualizaron la gobernanza, uno de ellos es Aguilar, quien en el año 2006 se refiere al término gobernanza como al proceso de dirección/gobernación de la sociedad, mediante el cual sectores, grupos, personalidades y otros de la sociedad definen sus objetivos de convivencia y supervivencia, las acciones específicas que los grupos o sectores sociales llevan a cabo a fin de realizar los objetivos del interés social, y las formas para coordinar sus acciones y productos. Especifica además que gobernanza se refiere al proceso social de definición del sentido de dirección y de la capacidad de dirección de una sociedad.

En este punto se aborda el sistema de coordinación, regulación y control que contribuye a la generación de valor agregado en la cadena de valor. La gobernanza se refiere a los acuerdos formales e informales de los actores, como producto de una matriz de funciones relacionadas con las actividades que cada eslabón realiza, el número de compradores y vendedores que operan, las barreras a la entrada en el mercado, la naturaleza del comercio y las alianzas entre quienes participan en eslabones.

### **Análisis de mercado, costos, utilidades y sostenibilidad ambiental.**

El objetivo de esta sección es caracterizar los principales actores en dependencia del eslabón en el que intervienen, teniendo en cuenta el cumplimiento de los cuatro pilares para la intervención en un entorno agro productivo, el acceso al mercado, el acceso al financiamiento para el desarrollo, los procesos de capacitación y fortalecimiento de capacidades y la colaboración y coordinación entre actores. Se analizan además las prácticas que contribuyen con la sostenibilidad ambiental y el cuidado del medio ambiente, así como las principales barreras que limitan o potencian el desarrollo de la cadena.

### **Análisis de los vínculos entre actores.**

Las interacciones en una cadena de valor se pueden clasificar por sus vínculos “hacia atrás” y “hacia adelante”. En este sentido se hace un análisis de las relaciones de los actores en cada uno de los eslabones de la cadena. De igual manera, se investigan los vínculos

formales e informales que caracterizan una cadena para el intercambio de bienes, servicios, información y conocimientos.

### **Caracterización de los proveedores reales y potenciales de servicios y productos a la Cadena Ampliada de Valor del Cacao.**

En esta sección se realiza una identificación de los proveedores de insumos, servicios y actividades de apoyo a la cadena, resaltando las restricciones o limitaciones que constituyen un freno para el normal funcionamiento de la misma.

### **Análisis situacional de la cadena y su entorno.**

Se requiere hacer en esta sección un análisis del contexto interno y externo de la cadena, mediante la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Esta es una herramienta sencilla que permite obtener una perspectiva general de la situación objeto de análisis, proporcionando información para poner en marcha acciones que propicien el desarrollo de la cadena.

### **Propuestas de acción.**

Se proponen acciones orientadas a aprovechar las oportunidades que brinda el entorno en el marco de un profundo proceso de transformación de la política económica y social que se gesta en la implementación de los lineamientos de la economía aprobados en el sexto congreso del Partido Comunista de Cuba.

Lo novedoso de esta propuesta metodológica, es que 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.

### **Conclusiones.**

Con esta metodología se crean las bases para diagnosticar cadenas de valor, con el objetivo de facilitar y promover el crecimiento en sectores prioritarios seleccionados y promovidos por los gobiernos locales, haciendo énfasis en el estudio de los eslabones, los actores directos e indirectos, los procesos que estos desarrollan, las relaciones que se dan entre ellos, los mecanismos de organización y coordinación que debieran fomentarse, entre otros aspectos. Esta metodología es sumamente útil para ser utilizada con el fin de analizar las fuentes de ventajas competitivas que se generan en una cadena de valor, a través del análisis de las actividades que se requieren para que un producto o servicio transite por las diferentes etapas que comprende, desde su producción hasta su disposición final.

### **Bibliografía.**

- Acosta Silva, Adrián. 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](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.3693/pr.3693.pdf)
- Aguilar, Luis. El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza (2007). *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 39. Caracas. Recuperado de: <http://siare.clad.org/revistas/0057201.pdf>
- Aldrete, Raul. Teoría y manual de la cadena de valor (2005). Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/teoria-y-manual-de-la-cadena-de-valor/>
- Alvarado, Karen; Matos, Keyler y otros. Situación socio-tecnológica-productiva del cultivo del cocotero en Baracoa, Cuba (2013) *Pastos y Forrajes* 36 (2) Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086403942013000200009&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086403942013000200009&script=sci_arttext)
- Anaya Cruz, Betsy. 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 Penny y Fernandez-Stark, Karina. Mejora en la Cadena de Valor del Cacao Orgánico en Perú (2012). Recuperado de: [http://www.cgqc.duke.edu/pdfs/CACAO\\_Peru\\_FINAL2012\\_esp.pdf](http://www.cgqc.duke.edu/pdfs/CACAO_Peru_FINAL2012_esp.pdf)

**Fecha de recibido: 3 jul. 2017**  
**Fecha de aprobado: 12 sep. 2017**