

ARTÍCULO ORIGINAL

**Las cadenas productivas con impacto económico  
y social: el caso de los cítricos en Cuba**

***Productive Chains with Economic and Social Impact: Citrus Fruits  
Case in Cuba***

**Betsy Anaya Cruz**

Centro de Estudios de la Economía cubana, Universidad de La Habana, Cuba.

**RESUMEN**

El artículo aborda una de las temáticas contenidas en el proceso de actualización del modelo económico y social cubano en curso: la articulación de las cadenas productivas. Se recogen algunos elementos básicos sobre la teoría de los encadenamientos productivos y se argumenta acerca de la relevancia del análisis de estas para el sector agropecuario cubano, ya que es, en esta rama específicamente, donde, según los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución* (2011), es más conveniente articularlas. Finalmente, se examina la experiencia de la empresa cítrica Victoria de Girón, pues, por sus resultados, esta institución se ha convertido en un ejemplo de éxito, digno de imitar.

PALABRAS CLAVE: articulación productiva, cadenas de valor, sector agropecuario.

**ABSTRACT**

The article deals with one of the subject matters of the current updating process of the Cuban social and economic model: the articulation of productive chains. The paper introduces some basic elements on the theory of the productive enchainment, and it discusses the relevance of the analysis of such chains for the Cuban agricultural sector, for it is precisely in this field where, according with The Guidelines of the economic and social policy of the Party and the Revolution, it is more convenient to articulate them. Finally, the article examines the citrus fruits production enterprise "Victoria de Girón" experience, for, because of its results, this institution has become an example to success to imitate.

KEYWORDS: productive articulation, value chains, agricultural sector.

## Introducción

En Cuba, al calor del corriente proceso de actualización económica, han tomado auge los debates acerca de la importancia de la articulación de las cadenas productivas. Este interés también ha quedado plasmado en los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución* (2011) aprobados en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba. Específicamente, en el capítulo VII, referido a la política agroindustrial, se aborda la necesidad de organizar la actividad productiva en cadenas que permitan la sustitución de importaciones y la promoción de exportaciones. Pues se concibe que los ingresos obtenidos por ambos conceptos puedan convertirse en la fuente de capitalización de estas estructuras organizativas.

Quizás escape a esta concepción el hecho de que las cadenas productivas –en tanto deben basarse en la actuación colectiva y consensuada de todos sus integrantes, para lograr la satisfacción de una demanda específica– pueden constituir una fuente de mejora social en términos de ingresos, creación de empleos y desarrollo territorial, entre otros. Esta arista ha sido la base de múltiples proyectos para estructurar cadenas en países subdesarrollados, guiados muchas veces por organizaciones y agencias internacionales. Una buena parte de ellos ha mostrado resultados satisfactorios.

En el caso específico de Cuba, existen ejemplos de cadenas productivas con impactos económicos y sociales que merecen ser estudiados con profundidad para extraer de ellos algunas lecciones. Además de las experiencias tradicionales –como las de la agroindustria de la caña de azúcar y el tabaco–, pueden señalarse otras exitosas y con potencial, como por ejemplo, la cítrica.

La experiencia de la empresa estatal cítrica Victoria de Girón, cuyas producciones representan el 85 %<sup>1</sup> del total del país y satisfacen simultáneamente diferentes espacios de demanda, puede resultar un ejemplo muy útil. Antes de abordar este caso de estudio, se expondrán algunos elementos básicos sobre la teoría de las cadenas productivas y la dinámica del mercado internacional de los cítricos.

## Una aproximación a la teoría económica sobre encadenamientos

Muchas son las conceptualizaciones que pueden encontrarse en la bibliografía disponible relacionadas con la teoría económica de los encadenamientos. Sin embargo, el artículo no pretende ser exhaustivo en cuanto a esta temática, sino ofrecer definiciones útiles para la comprensión de los diferentes tipos de cadenas, lo que servirá para el posterior análisis del caso de estudio abordado. Dentro de estas, se definen las cadenas productivas, las cadenas agroindustriales, las cadenas de valor y las cadenas globales de valor.

Las cadenas productivas constituyen la base sobre la cual se van complejizando el resto de las definiciones. Es quizás el concepto más difundido y puede definirse como la interrelación de actores independientes que intervienen en una misma actividad desde el abasto de los insumos, la producción, la distribución y la comercialización, para llevar el producto al consumidor final. Este enfoque se relaciona con la oferta.

La cadena agroindustrial se distingue de la anterior porque involucra actores vinculados con las labores agrícolas y aquellos que pertenecen a la rama industrial. Una cadena agroindustrial es aquella que agrega valor por medio de la transformación –o bien el procesamiento– de insumos agropecuarios, especialmente, mediante la manufactura.

El concepto de cadena de valor constituye una herramienta más acabada. Su surgimiento se remonta al comienzo de la década del ochenta del siglo pasado, y a su construcción mucho aportaron los estudios realizados por Michael Porter. Los análisis de este autor se centraron en la cadena de valor empresarial; aunque también desarrolló los conceptos de sistema de valor y clúster, los cuales hacen referencia a sistemas más

complejos, en los que diferentes cadenas de valor interactúan. En la teoría de Porter se enfatiza que el término «valor» se refiere a los atributos que posee un bien, los cuales son apreciados por los consumidores finales y satisfacen, en mayor medida, sus expectativas y necesidades. El concepto de cadena de valor, por ende, parte de la demanda de los consumidores. Otros autores como Gary Gereffi y Rafael Kaplinsky, por solo citar algunos, a partir de Porter, principalmente, desarrollaron el concepto de cadena de valor con una lógica industrial, enfoque con el cual se identifica más este estudio.

Una cadena de valor es la secuencia de actividades necesarias para llevar los productos desde su concepción hasta el consumo final, se lleva a cabo por actores que planifican, organizan, coordinan y colaboran entre sí, para garantizar que el producto se ajuste a las exigencias de la demanda y, de este modo, percibir beneficios económicos estables en el tiempo.

Por último, la cadena global de valor constituye una forma de organización empresarial devenida del proceso de globalización, y se refiere a cadenas de valor cuyos eslabones no se encuentran ubicados en la misma zona geográfica, por lo que se aprovechan las ventajas comparativas y competitivas de las naciones donde se localizan cada uno de los procesos que intervienen en la consecución del producto final. Este tipo de cadenas resulta posible gracias a los importantes avances de la ciencia y la técnica, y al desarrollo de la informática y las comunicaciones.

Un elemento clave para las cadenas es quién ejerce el liderazgo. En las agroalimentarias, en muchas ocasiones, esta función la ejerce el eslabón de la distribución, sobre todo en aquellas de productos no tradicionales. Este eslabón impone las pautas que el resto de los integrantes deben cumplir, en términos de cantidades, calidades, formatos y envases, entre otros aspectos. Igualmente, con el auge de la biotecnología, se ha verificado la dominación de los productores de las grandes empresas de agroquímicos y semillas transgénicas.

El poder dentro de la cadena determina, además, la manera en que se distribuye el valor generado. En las cadenas globales de valor agroalimentarias, se ha comprobado el poder desmesurado de las grandes empresas que son, por lo general, grandes importadoras de los países desarrollados y, también, de las cadenas globales de supermercados, las cuales poseen el dominio completo del mercado donde se comercializan las producciones agroindustriales.

Por otro lado, en el sector agroalimentario se ha identificado la existencia de todas las variantes de cadenas antes abordadas, orientadas a distintos segmentos de demanda, ya sea doméstica o foránea.

Debe reflexionarse sobre el hecho de que la articulación de cadenas productivas, de valor o agroindustriales, al mismo tiempo que persigue un fin económico, puede contribuir de manera sustancial al mejoramiento social. Esta afirmación se basa en el hecho de que estas suponen la creación de empleos, el aumento de los ingresos de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la contribución a la seguridad alimentaria del territorio en el que se ubican, el fortalecimiento de todos los actores participantes al trabajar de manera mancomunada y no dispersa, y el hecho de que los actores ganen en habilidad y experticia para competir en el mercado internacional.

En la actualidad, la inserción en las cadenas globales de valor agroalimentarias resulta de vital importancia para el posicionamiento en el mercado internacional, aun cuando esta inclusión es muy difícil de lograr para los pequeños productores (y países como Cuba), quienes no cuentan con suficientes recursos tecnológicos y financieros para adecuar las producciones agrícolas a los estándares exigidos internacionalmente. De ahí, la importancia de conseguir cadenas nacionales bien articuladas que fortalezcan los lazos de cooperación y supongan ventajas para todos sus actores, a la vez que permitan la satisfacción de las demandas de los consumidores.

## La relevancia de los encadenamientos productivos para Cuba

Una vez examinados los conceptos vinculados con las cadenas productivas, es preciso reflexionar acerca de la relevancia del tema para Cuba. Se considera que esta teoría, aun cuando tiene su génesis en el mundo capitalista desarrollado, resulta de utilidad para la economía cubana. Principalmente, en un periodo de profundas transformaciones –lo que se conoce como «actualización del modelo económico y social cubano»–, concebir la articulación de cadenas productivas que contribuyan a la generación de ingresos para la capitalización del sector agropecuario, tal como se señala en el lineamiento

n.º 185, constituye un reto importante para la nación, urgida de hacer despegar este sector, generar divisas y garantizar una mayor cobertura alimentaria para su población.

El mejoramiento social que puede devenir de su correcta articulación, escapa de lo señalado en el lineamiento. El progreso social que generan las cadenas productivas se evidencia en la creación de mejores y más estables empleos e ingresos para los actores que intervienen, en la participación más equitativa de hombres y mujeres, y en la convivencia armónica con el medio ambiente. Y es que, más que cadenas productivas, deben articularse cadenas de valor que partan de la demanda de los espacios de mercado que se deseen satisfacer, o sea, que tomen como punto de partida al consumidor. Esta sería una transformación radical en la manera de trazar políticas, sesgada durante muchos años hacia la oferta.

Ante la necesidad de importar buena parte de los alimentos que se consumen en el país, se sigue enfatizando en la urgencia de producir más, sin considerar, en todo caso, la necesidad de desarrollar y engranar el resto de la cadena. De este modo, se obvia la concepción sistémica del proceso. Mayores producciones, sin las adecuadas respuestas del resto de los eslabones –sin suficiente capacidad industrial para procesar, sin medios de transporte para trasladar los alimentos del campo a la industria o a los centros de comercialización, sin la existencia de vías transitables para esta operación, u otros obstáculos–, conducen a la pérdida sistemática de alimentos, sin que estos lleguen a satisfacer alguna demanda. Además, se desperdician recursos materiales y humanos necesarios para la siembra, la atención y la cosecha de las plantaciones y otros procesos, lo que hace sumamente ineficiente la actividad agropecuaria.

En el país existen estudios previos –se han realizado investigaciones en los casos de las frutas y las hortalizas, la acuicultura, la miel, la soya y el arroz– que fundamentan la necesidad de articular cadenas de valor para satisfacer diferentes espacios de demanda, como pueden ser el consumo interno, la sustitución de importaciones y la promoción de exportaciones.

Por último, y no por esto menos importante, si se desea lograr, en la actualidad, un posicionamiento competitivo y estable en el mercado mundial, resulta perentorio insertarse en cadenas globales de valor, ya que a través de estas se canaliza alrededor del 75 % del comercio internacional. Esta es la regla del juego que trasciende la capacidad de transformación de cualquier nación.

Sin embargo, en el actual contexto, se erigen como amenazas para la articulación de las cadenas de valor en el sector agropecuario cubano algunos elementos; entre ellos, la existencia de una cultura enraizada de trabajo independiente por parte de los diferentes actores, el hecho de que intervengan en las cadenas agroindustriales una diversidad de estructuras ministeriales cuyas planificaciones y estrategias tradicionalmente se han concebido

de manera aislada y no sistémica, la presencia de un entorno regulatorio y normativo complejo y poco estimulante, las penurias, en términos materiales, que sufren los actores de las cadenas y los pocos grados de libertad para su gestión. Por otro lado, como oportunidades se encuentran la inclusión de este tema en la agenda del proceso de

actualización económica, la posibilidad de contar con asesoría por parte de organizaciones internacionales con experiencia en el asunto, la nueva ley de inversión extranjera, que incluye a los encadenamientos dentro de las prioridades, y la mencionada existencia de estudios académicos que pueden servir como referencia.

### Los cítricos en el mundo: producción, importación y exportación

A partir de la lógica del apartado anterior, a continuación se abordan las dinámicas del comercio internacional de cítricos, con el propósito de detectar las tendencias favorables para Cuba. Para la elaboración de este apartado, se ha revisado una experiencia de cincuenta años, que abarca el periodo 1961-2012. La fuente de esta información se encuentra en la base de datos FAOSTAT de la Organización Mundial para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés). Según sus datos, los principales productores de cítricos a nivel mundial en el año 2011 fueron:

1. México, India, China, Argentina y Brasil (limas y limones),
2. Brasil, Estados Unidos, China, India y México (naranjas), y
3. China, Estados Unidos, Sudáfrica, México y Tailandia (toronjas y pomelos) (FAOSTAT, 2012).<sup>2</sup>

Durante los años que se estudian, se puede apreciar un incremento significativo de las importaciones de cítricos frescos que, en su conjunto, superan unas quince veces las que se realizaban a principios de los sesenta. Además, la dinámica de las importaciones de jugos es muy superior, acorde con la tendencia mundial a consumir productos de mayor valor agregado. Factores como el incremento de la población mundial, la preferencia de la población por consumir alimentos saludables, ricos en nutrientes, y el consecuente aumento de la demanda han permitido tal despegue.

Los principales importadores a nivel mundial por rubro, así como sus cuotas de importación del total del mundo para el año 2011, se muestran en la tabla 1. Llama la atención que Canadá ocupe lugares cimeros en la importación de estos productos, lo cual debe seguirse de cerca por Cuba, ya que este ha sido un destino importante para las exportaciones cubanas de frutas y hortalizas no cítricas, y pudiera constituir un mercado a penetrar con los agrios en el futuro.

**Tabla 1. Los principales importadores de cítricos frescos y procesados (año 2010)**

RUBRO	PRINCIPALES IMPORTADORES Y CUOTA IMPORTADA EN POR CIENTO DE TONELADAS
Limas y limones	Estados Unidos (10), Holanda (10), Alemania (8), Federación Rusa (8), Francia (7), Canadá (3)
Naranjas	Federación Rusa (9), Francia (9), Holanda (9), Alemania (8), Reino Unido (5), Canadá (4)
Toronjas	Holanda (19), Japón (19), Federación Rusa (9), Francia (8), Alemania (8), Canadá (3)

Jugo simple de limón	Estados Unidos (46), Francia (13), Canadá (13), Reino Unido (7), Italia (4)
Jugo simple de naranja	Holanda (15), Bélgica (15), Francia (13), Alemania (11), Reino Unido (6), Canadá (5)
Jugo concentrado de limón	Estados Unidos (75), Argentina (13), Suecia (5), Canadá (3)
Jugo concentrado de naranja	Estados Unidos (33), Reino Unido (17), Canadá (9), Corea (4), Arabia Saudita (4)
Jugo concentrado de toronja	Holanda (20), Japón (19), Federación Rusa (8), Reino Unido (7)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de FAOSTAT (2012).

Resulta destacable igualmente que Estados Unidos constituya un mercado ávido de importaciones que, aunque se encuentre vedado hoy para Cuba por el bloqueo impuesto al país, no debe perderse de vista, ya que, en algún momento, esta política podría ser suprimida.

En la tabla 2 se muestran los principales exportadores por rubro. Es necesario subrayar que Cuba aparece en el quinto lugar entre los primeros exportadores de jugo concentrado de toronja en el año 2010 y que, durante esta primera década del siglo XXI, se mantuvo en los primeros diez escaños. Por otro lado, Holanda aparece entre los primeros importadores y exportadores, ya que a través del puerto de Rotterdam entran al país estos rubros para ser distribuidos al resto de Europa.

**Tabla 2. Los principales exportadores de cítricos frescos y procesados (año 2010)**

RUBRO	PRINCIPALES EXPORTADORES Y CUOTA IMPORTADA EN POR CIENTO DE TONELADAS
Limas y limones	España (20), Turquía (15), México (11), Argentina (10), Holanda (10)
Naranjas	España (27), Sudáfrica (13), Estados Unidos (12), Egipto (9), Holanda (6)
Toronjas	Estados Unidos (23), Holanda (16), Turquía (11), Sudáfrica (11), China (10)
Jugo simple de limón	Italia (67), España (11), Uruguay (3), Grecia (3), Turquía (3)
Jugo simple de naranja*	Brasil (28), Bélgica (26), Holanda (13), Estados Unidos (7), Alemania (7)

Jugo concentrado de limón	Argentina (86), México (10), Perú (3)
Jugo concentrado de naranja	Brasil (51), Estados Unidos (18), México (11)
Jugo concentrado de toronja	Holanda (24), Estados Unidos (18), Israel (15), Sudáfrica (13), Cuba (5)

\* Cuba ocupó el lugar 18 con el 1 %.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de FAOSTAT (2012).

### Los cítricos en Cuba

El cultivo de los cítricos tiene sus orígenes en India y China a partir del año 2400 a. n. e., con posterioridad, fue introducido en Europa y más tarde en América. Su existencia en Cuba se remonta a la época neocolonial, aun cuando se reportan datos de la producción de naranjas, toronjas y limas en el año 1868. En 1912 se registró un área de 5 287 hectáreas sembradas de agrios. Hacia 1920 ya se habían plantado en el país más de ocho mil hectáreas de cítricos de diferentes clases. Al triunfo de la Revolución, en 1959, según datos de la Unión de Empresas de Cítricos, el número de hectáreas alcanzaba las 12 850, la producción rondaba las 60 mil toneladas, y las exportaciones no llegaban a las 4 mil toneladas anuales de fruta fresca hacia Estados Unidos (Mederos y Abreu, 2007).

A partir del año 1967, se implementó el Programa Nacional de Cítricos; este contemplaba, como aspectos más relevantes, la concepción agroindustrial del proceso; la siembra de grandes áreas de cítricos, con estudios previos de factibilidad de suelo y agua; la incorporación de nuevos territorios a la producción; el desarrollo de la base científico-técnica; y el destino de sus producciones, que se dirigían hacia los países socialistas, a la satisfacción del mercado interno, y al procesamiento industrial de la fruta de calidad no exportable.

A grandes rasgos, puede afirmarse que estos propósitos se cumplieron, a pesar de las dificultades que tuvo que enfrentar este plan. Ciertamente, las áreas sembradas se multiplicaron por más de diez veces, se alcanzó un desarrollo científico-técnico que apoyó el proceso y se logró el posicionamiento externo de los frutos. Con la inserción de Cuba en el Consejo de Ayuda Mutua Económica, los cítricos fueron uno de los rubros agrícolas de exportación más relevantes. Estos se exportaban mayormente frescos hacia los países socialistas de Europa del Este, fundamentalmente a la Unión Soviética.

Durante la década del ochenta, el país conquistó posiciones cimera en el mercado internacional. En 1985, llegó a ocupar el octavo lugar del *ranking* mundial con la exportación de limas y limones; el noveno, en 1987, con las naranjas; y el segundo, en 1988, con la exportación de toronjas frescas.

Con la caída del campo socialista, se perdió el principal destino de las exportaciones cubanas. Este mercado era capaz de absorber más 200 mil toneladas de fruta fresca, las cuales, al perderse el vínculo de comercio tradicional, tuvieron que irse destinando al consumo y la industria nacional de manera paulatina durante la primera mitad de la década del noventa. Se perdió así una fuente de divisas importante para la economía nacional. Esta escasez de recursos financieros provocó el cierre del flujo de

importaciones de los insumos necesarios, lo que derivó en serias afectaciones al proceso productivo agrícola e industrial.

Durante estos difíciles años se implementaron algunas medidas que permitieron el mantenimiento de la actividad cítrica en el país, aunque en niveles muy inferiores, entre estas destacan las transformaciones tecnológicas y la asociación con empresas extranjeras que consiguieron capitalizar y modernizar una parte de este sector.

Una comparación de los resultados productivos entre los años 1990 y 2011 mostró que las producciones cubanas de cítricos representaban una cifra inferior al 40 % con respecto a las que se obtenían a inicios del periodo (ONEI, 2012). También puede apreciarse cierta fluctuación en el desempeño productivo, en lo cual ha tenido una marcada influencia el azote de plagas y enfermedades, así como eventos climatológicos que han afectado las plantaciones. Además, alrededor del 60 % de la producción actual de cítricos se obtiene del sector estatal. Desde el año 1990 a la actualidad, este sector ha perdido un 30 % de su participación en la producción, aunque continua siendo mayoritario. Esta estructura contrasta con la que se observa en otras producciones de frutas no cítricas, donde, como resultado de las transformaciones en la agricultura de los años noventa, predomina la propiedad no estatal.

Resulta igualmente atípico que los rendimientos que obtiene el sector estatal casi dupliquen a los que genera el sector no estatal (10,5 t/ha y 5,8 t/ha, respectivamente, en 2011). Buena parte de este comportamiento se debe a los resultados obtenidos por la empresa estatal cítrica Victoria de Girón, cuya producción de agrios representa, en la actualidad, el 85 % de lo que se produce en el país y el 76 % de lo que genera el sector estatal. Por su evidente importancia, se realiza un acercamiento a su experiencia.

### **El caso de estudio: Victoria de Girón**

Victoria de Girón, fundada en 1967 como parte del Programa Nacional de Cítricos, constituye una de las experiencias más significativas en la citricultura cubana. Su extensión rebasa hoy los 540 km<sup>2</sup>, o sea unas 54 596 hectáreas de las cuales 35 553 son cultivables y el 49 % (17 343 hectáreas) son áreas de cítricos, además emplea alrededor de 6 300 trabajadores y es la mayor de su tipo en el país.

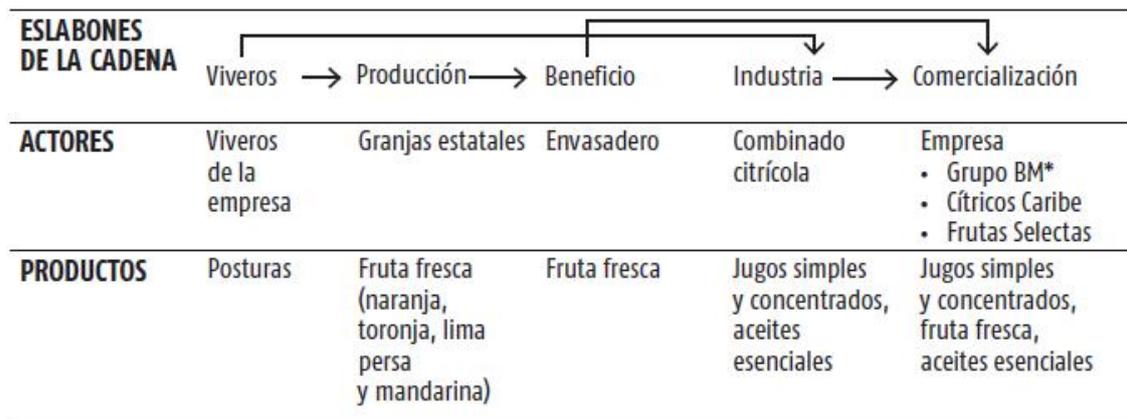
Desde su fundación hasta finales de los ochenta, la expansión de esta entidad y los avances obtenidos resultaron significativos, tanto en términos económicos como sociales. Los detalles sobre este periodo pueden ser consultados en Mederos y Abreu (2007). Sin embargo, durante la década del noventa, la empresa sufrió el duro golpe de la ruptura de las relaciones económicas con su principal mercado de exportación, a lo que se sumó la migración de su fuerza de trabajo por los efectos de la crisis en la que se sumergió el país. Además, se confrontaron serias dificultades con la energía eléctrica para el riego y con los suministros de herbicidas, piezas de repuesto y mano de obra. Como resultado de todas estas penurias la producción de cítricos se contrajo a casi la mitad; pasó de 437 mil toneladas a solo 220 mil.

Como parte de las medidas para enfrentar la crisis, en 1992, la empresa se asoció con el grupo israelita BM, solo para los cítricos frescos e industrializados. Este grupo ofertaba asesoría técnica, recursos financieros y actuaba como comercializador de los productos en los mercados foráneos, donde la empresa tenía oficinas comerciales para seguir el comportamiento de los mercados. Este vínculo permitió su mejoramiento tecnológico, logístico e infraestructural, y el posicionamiento de varios de sus rubros a nivel internacional. A Victoria de Girón se le otorgó la facultad de exportar sus producciones e importar los recursos materiales y el equipamiento necesarios para su proceso productivo.

Además sus productos tienen varios destinos, tales como el autoconsumo,<sup>3</sup> la exportación –como productos frescos e industrializados–, el abastecimiento al turismo de Varadero, fundamentalmente, y, en menor cuantía, la venta a otras empresas de la provincia de Matanzas.

Victoria de Girón, al menos en cuanto a la producción cítrica, cubre todas las etapas de la cadena agroindustrial, desde las previas a la producción hasta el destino final. Para ello, cuenta con viveros para las semillas, plantas de beneficio y un combinado de cítricos (con frigorífico incluido) para la obtención de jugos (concentrados, simples y simples asépticos). Adicionalmente, para cubrir las necesidades de envases y almacenamiento, posee una carpintería para la elaboración de cajas de madera para la cosecha y un frigorífico propio situado en el puerto de Matanzas de muy moderna tecnología. Por otro lado, cuenta con un centro de capacitación

y el apoyo del Instituto de Investigaciones de la Fruticultura Tropical (IIFIT) para la actualización de sus trabajadores. La figura 1 muestra el mapa de la cadena cítrica de la empresa que incluye los eslabones, que no son más que aquellos macroprocesos que determinan una transformación del producto; los actores que están a cargo de estos procesos; y los productos que se generan en cada uno de los eslabones.



\* Mientras duró el acuerdo

**Figura 1.** La cadena cítrica de la empresa Victoria de Girón en la actualidad

Las exportaciones del periodo en el que duró la asociación se realizaban, en su mayoría, por vía marítima, algunas de ellas en barcos con bodegas refrigeradas y otras en contenedores no refrigerados, según la naturaleza del producto. Para ello se contrataba el servicio de diferentes navieras extranjeras radicadas en Cuba.<sup>4</sup> Los principales mercados de destino para las exportaciones de esta empresa, hasta 2010, por rubro fueron:

1. Naranjas dulces: Europa, Caribe (Martinica, Guadalupe y Barbados).
2. Tomates y pimientos: Canadá y Europa.<sup>5</sup>
3. Mangos: mercados potenciales en Europa y Japón.
4. Jugos simples y concentrados: mayormente hacia Europa.

Los volúmenes que se destinaban al Caribe, aunque pequeños, resultaban de vital importancia, pues al ser un mercado cercano, los costos de transportación eran mucho más bajos. Este es un mercado que, según los especialistas del área de exportaciones de la empresa, debe estudiarse con profundidad, ya que constituye un destino potencial muy atractivo para la isla, podría catalogarse incluso como un «mercado natural». Uno de los problemas fundamentales que frenaba en el año 2008 la expansión de las exportaciones hacia las islas del Caribe era la falta de vías de comunicación.

Para la exportación, la empresa cuenta con la marca registrada «Cubanita», reconocida en Europa. Las posiciones cimeras que Cuba ha alcanzado en la primera década del siglo XXI en el mercado de los cítricos se deben, en buena medida, a la producción de esta empresa. Entre sus reconocimientos figuran el Premio Nacional al Exportador (2003), otorgado por el Ministerio de Comercio Exterior, y los reconocimientos conferidos por la Cámara de Comercio de Cuba, así como otras distinciones obtenidas en la Feria Comercial ExpoMatanzas, en la Feria ExpoVaradero y en la Feria Internacional de La Habana.

Además, aunque la empresa se dedica a la producción de agrios desde sus orígenes, que alcanza en la actualidad unas 120 mil toneladas anuales, a través de un programa de diversificación productiva que incluye el fomento de frutales, cuenta también con producciones de frutas, hortalizas, carne de cerdo, ganado vacuno, leche, aves, huevos, viandas, granos y carbón.

Victoria de Girón es ejemplo de cómo combinar la eficiencia económica con el mejoramiento social. Para los trabajadores se han construido cuatro comunidades y dos centros recreativos. Se ha mejorado el sistema de pago, en el que se tiene en cuenta la calidad del producto y su destino, lo que ha proporcionado un crecimiento del salario en 2,17 veces en el periodo 2000-2011 (de 374 a 810 CUP). Además se ha implementado un sistema de estimulación material a través de tiendas donde los empleados pueden comprar bienes de consumo (a una tasa de 6,90 CUP por 1 CUC), así como ropa e instrumentos de trabajo (a una tasa de 4 CUP por 1 CUC). Cuentan, también, con servicios propios de estomatología y prótesis dental. Si se considera que alrededor de 6 300 personas trabajan en esta empresa, se puede estimar que un número enorme de familias se benefician de las condiciones que garantiza a sus trabajadores. Estos beneficios han permitido una estabilización de la fuerza laboral en la entidad, elemento clave para las condiciones actuales de la agricultura cubana, donde reviste una vital significación el asentamiento de la fuerza de trabajo agrícola en el campo.

A pesar de todos estos logros, en el año 2010, a la empresa le fue retirada la licencia de exportación e importación y se disolvió el acuerdo con el grupo israelita BM. En la actualidad, sus exportaciones deben realizarse a través de la empresa Cítricos Caribe, perteneciente al Grupo Empresarial Frutícola del Ministerio de la Agricultura (MINAG), entidad que se encarga de comercializar las exportaciones de este ministerio. El cambio ha significado la pérdida del posicionamiento en el mercado, posible gracias al acuerdo con el grupo BM. Según expertos, si conquistar un mercado es difícil, reconquistarlo una vez perdido, es diez veces más complejo. La exportación que presenta más dificultad es la de fruta fresca, pues a la situación hasta aquí descrita se suma la entrada de competidores como Honduras en el mercado.

Por demás, la reproducción simple y ampliada de la empresa se ve comprometida al no tener los recursos e insumos para el proceso productivo en tiempo, ya que dependen, igualmente, de una entidad importadora perteneciente al Grupo Empresarial Frutícola para el abasto de sus aprovisionamientos, lo cual dilata las siembras y limita los volúmenes productivos. Otro elemento que gravita sobre la actividad de esta empresa es la pérdida de los créditos comerciales de los cuales podía disponer mediante el acuerdo con BM, los que permitían la compra de equipamiento y suministros esenciales.

Adicionalmente, la entidad encara retos importantes de otra índole, tales como la lucha y la convivencia con plagas y enfermedades que se han hecho endémicas en Cuba, por ejemplo, la enfermedad nombrada Huanglongbing.

La empresa Victoria de Girón, enfrenta hoy –a pesar de las diferencias, pues los volúmenes a reorientar son significativamente menores– una situación que recuerda la vivida a inicios de los noventa. El futuro exportador de la empresa depende de todos los trabajadores, especialistas y cuadros que integran la cadena productiva cítrica del país, quienes tienen la misión de implementar políticas adecuadas que permitan sortear y rebasar el impacto recibido hace cuatro años.

### Reflexiones finales

Una vez llegado a este punto de análisis, es posible concretar algunos elementos, a través del ejemplo de la propia empresa. Así, puede afirmarse que esta experiencia ha constituido un referente válido en Cuba en cuanto a:

1. la concreción de cadenas de valor con impacto económico y social,
2. la ruptura de los mitos creados sobre la incapacidad de las empresas estatales para alcanzar eficiencia económica y permitir el mejoramiento de las condiciones de vida de sus trabajadores, y
3. la elaboración de políticas de promoción de exportaciones de origen agropecuario, que contemplen la inserción en cadenas globales de valor.

Finalmente, es preciso reflexionar sobre el cambio de rumbo de esta entidad. El desconocimiento de las causas que motivaron la decisión de finalizar el contrato con el grupo israelita BM impide realizar juicios de valor sobre su pertinencia o no. Sin embargo, sí puede aseverarse que esta ruptura gravita innegablemente sobre los resultados de la empresa. Posicionarse en el mercado internacional es una labor difícil, que requiere de cierto lapso y de condiciones específicas de la oferta, adecuadas a las reglas que dicta el mercado. Victoria de Girón, a través de sus relaciones con BM, logró un desarrollo infraestructural que le permitió obtener producciones competitivas en ese complejo entorno y alcanzar un posicionamiento externo con una marca propia y reconocida. Esto redundó en beneficios económicos para la empresa, sus trabajadores y el país, elementos todos que le valieron la obtención de múltiples reconocimientos.

El hecho de que las importaciones y exportaciones tengan que canalizarse hoy a través de Cítricos Caribe constituye un retroceso para el desempeño productivo y exportador de Victoria de Girón, en momentos de expansión de la demanda internacional de cítricos frescos y procesados.

De esta experiencia se traduce la necesidad de flexibilizar los mecanismos tradicionales de importación y exportación del país y de aplicar nuevas formas de organización de esta actividad; ya que, justamente, no regirse por el marco regulatorio extendido para el resto de las actividades de exportación resultó un elemento clave para la gestión de la empresa y, por ende, para el logro de sus resultados. No ha existido, al menos en la última década, ni existe hoy dentro de la fruticultura del país, una experiencia de éxito exportador similar al alcanzado por la citricultura.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANAYA CRUZ, B. (2008): «Las cadenas de valor: impacto en el desempeño de las exportaciones cubanas de frutas y vegetales frescos», tesis de maestría, Universidad de La Habana, Cuba.
- GARCÍA, A. (2001): «Exportaciones agrícolas no tradicionales en Cuba: el caso de las frutas cítricas y tropicales», en G. Mertins y H. Nuhn (eds.), *Kubas Wegaus del Krise, Neuorganisation der Produktion von Gütern und Dienstleistungen für den Export*, Marburger Geographische Schriften, Editorial de la Sociedad Geográfica de Marburg, Alemania.
- GEREFFI, G.; J. HUMPHREY y T. STURGEON (2003): «The Governance of Global Value Chains: an Analytic Framework», <<http://www.ids.uk/globalvaluechains/publications/GVCframework.pdf>> [7/6/2004].
- KAPLINSKY, R. y M. MORRIS (2002): «A Handbook for Value Chain Research», <<http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains/concepts/index.html>> [15/3/2012].
- MEDEROS, H. y A. ABREU (2007): *Jagüey Grande, una citricultura sobre piedras*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN (ONEI) (2012): «Anuario Estadístico de Cuba 2012», <<http://www.onei.cu/aec2012.htm>> [15/3/2012].
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAOSTAT) (2012): «Banco de datos de FAO», <<http://faostat.fao.org>> [1/12/2012].
- PORTER, M. (1990): «The Competitive Advantage of Nations», *Harvard Business Review*, vol. 68, n.º 2, pp. 73–93.
- SÁNCHEZ EGOZCUE, J. M. (2012): «La relación crecimiento económico y sector externo, una evaluación de la dinámica entre las presiones coyunturales y las distorsiones endémicas», ponencia, Seminario Anual del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), 20-22 junio, La Habana.

RECIBIDO: 26/7/2014

ACEPTADO: 20/10/2014

Betsy Anaya Cruz. Centro de Estudios de la Economía cubana, Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [betsy@ceec.uh.cu](mailto:betsy@ceec.uh.cu)

## NOTAS ACLARATORIAS

1. Datos proporcionados por la empresa.

2. En el año 2011 Cuba ocupó el décimo escaño.
3. Debe señalarse que sus trabajadores producen casi el 100 % de los alimentos que consumen.
4. Como son la francesa CMA CGM, principalmente, la británica Maersk, y la holandesa HollandMass.
5. Estas exportaciones solo se pudieron realizar en muy pocas ocasiones por la escasez de la logística aeroportuaria adecuada y los elevados costos del flete aéreo. Las declaradas a Europa se dirigían al puerto de Rotterdam, en Holanda, desde donde se distribuían a varios países del continente.