

## **El encadenamiento productivo-valor en Cuba. Antecedentes y actualidad. Proyecto APOCOOP**

Armando Nova González<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-0934-753X>

Juan Carlos Prego Regalado<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0003-1733-1706>

Lisset Robaina Echevarría<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8540-1609>

<sup>1</sup>Universidad de La Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Asociación Nacional de Economistas, Cuba.

<sup>3</sup>Instituto Nacional de Investigaciones Económicas, Cuba.

\*Autor para la correspondencia. [armando@ciei.uh.cu](mailto:armando@ciei.uh.cu)

### **RESUMEN**

En el presente estudio se trabaja con el concepto de encadenamiento como relación establecida a largo plazo entre unidades empresariales con el propósito de obtener beneficios conjuntos. Se analiza, específicamente, el encadenamiento productivo-valor, que suele lograrse a partir de la intercooperación territorial y extenderse hasta el exterior (cadenas globales de valor). Las cadenas productivas-valor transitan por la consideración y definición previa del enfoque sistémico. Con frecuencia se suelen identificar las cadenas productivas y de valor por separado, sin embargo, están indisolublemente ligadas, ya que obedecen al concepto de la dualidad que encierra la mercancía de valor de uso y valor de cambio. En el texto se destaca la importancia de la cadena productiva-valor como herramienta estratégica para analizar las actividades de una empresa e identificar su competitividad.

**Palabras clave:** cadena de valor, cadena productiva, desarrollo local, encadenamiento, intercooperación.

### **ABSTRACT**

*This paper deals with chain as a term characterizing long-term relationships between firms for these to make profit together. Particularly, production-value chain is examined, adopting a systemic approach. A chain can be constructed regionally and go across countries (global value chains) afterward. Often, production chain and value chain are considered separately, but they are closely related, because they both have to do with use value*

*and exchange value of a commodity. In this paper, the importance of production-value chain as a strategic tool for analyzing activities performed by firms and their competitiveness is stressed.*

**Keywords:** *value chain, production chain, local development, chain, cooperation.*

Recibido: 22/7/2019

Aceptado: 3/10/2019

## **INTRODUCCIÓN Y DEFINICIONES GENERALES**

En publicaciones anteriores (Nova, Prego y Robaina, 2018) se ha hecho referencia al proceso de intercooperación que se está desarrollando en cuatro municipios del país (aún pendiente de incorporar Güira) entre las llamadas cooperativas. Dicho proceso comprende el encadenamiento productivo-valor, desde la producción cooperativa (punto de partida), hasta la comercialización, relacionada con el Proyecto APOCOOP. La intercooperación cooperativa constituye la forma apropiada y la condición necesaria para desarrollar a toda plenitud los encadenamientos productivos-valor, tanto dentro de los límites geográficos del municipio-provincia hasta el sector externo, con la inserción en las cadenas globales de valor (Peña, 2005).

El concepto de encadenamiento debe ser entendido como una relación a largo plazo, que se establece entre unidades empresariales con el propósito de obtener beneficios conjuntos. Debe sustentarse en los beneficios económico sociales que se derivan y no en el encadenamiento por sí mismo.

El encadenamiento productivo-valor se puede definir, en términos generales, como el conjunto de actividades involucradas en el diseño, la producción y la comercialización de un producto o servicio. Una definición más abarcadora del encadenamiento puede ser aquella que se refiere a una amplia interrelación sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas. El vínculo puede desarrollarse tanto «hacia atrás» (hacia los proveedores de insumos y equipos, entre otros) como «hacia delante» (actividades desarrolladas de forma conjunta o conectadas, acopio de productos, transportación, almacenamiento, comercialización, beneficio, procesamiento industrial). En ocasiones algunos autores identifican estas últimas como «hacia los lados» (industrias procesadoras y usuarias, así como a servicios y actividades estrechamente relacionadas). Se consideran de esta categoría importantes actividades económicas fuera del marco municipal o provincial, que incluso pueden llegar a extenderse hasta las cadenas globales de valor externas en búsqueda de eficiencia colectiva. Los encadenamientos implican un grado de compromiso entre las empresas más allá de una relación de compra-venta normal.

La vinculación entre empresas que forman parte del encadenamiento productivo trae muchos beneficios. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, los encadenamientos constituyen un medio para integrarse a la economía territorial. Estas mejoran sus procesos a través del uso de la tecnología, el desarrollo de la calidad y métodos avanzados de gestión, lo que contribuye a su competitividad. Además, permite mejorar estructuras productivas, surtir la producción, alcanzar niveles mínimos de inventarios, reducir tiempos y costos unitarios. Desde la óptica de la macroeconomía, promueven el mejoramiento de su base agro-industrial, conducen a la fortaleza económica y motivan y atraen inversión tanto nacional como foránea.

La promoción de los encadenamientos locales es un objetivo político muy importante (PCC, 2016). Este no se logra por decreto, solo se puede facilitar propiciando las condiciones para que sean desarrollados, superando una serie de desafíos: económicos, financieros, contables, regulaciones legales, verticalidad institucional, entre otros que afectan su productividad.

## **1. ENCADENAMIENTOS**

El inicio del análisis de las cadenas productivas transita necesariamente por la consideración y definición previa del concepto de enfoque sistémico. Dicho enfoque es uno de los requisitos metodológicos más importantes del proceso de análisis de las variables que conforman un sistema de relaciones, tantas internas como su interrelación con las variables externas.

Un sistema está constituido por un conjunto de elementos y relaciones regularmente unidos con otros en busca de un objetivo único, es decir, un conjunto de elementos vistos en su interrelación. También se denomina enfoque de sistema, y entiende que el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tienen que verse como parte de un todo. No es la suma de elementos, sino un conjunto de elementos que se encuentran en interacción, de forma integral, que produce nuevas propiedades con características diferentes que si fueran vistos o analizados por separado. Su resultado es superior al de los componentes que lo forman y provocan un salto de calidad.

Las ideas del enfoque sistémico no son nuevas. Ya desde la antigüedad greco-romana se intentó establecer las leyes a que obedece la formación de un sistema de conocimientos. En el transcurso del tiempo muchos autores han empleado el enfoque sistémico para estudiar los elementos que conforman determinados procesos. Por ejemplo, en la mecánica del siglo XVII y siglo XVIII se llevó a cabo la investigación de varios objetos de algunos sistemas. En el siglo XVII se destacó el pedagogo checo J. M. Comenius (1592-1670), quien elaboró un sistema educativo y fundamentó la estructuración del proceso docente en la escuela, lo que reflejó en su *Didáctica magna*, una de las primeras obras de la teoría pedagógica. En la segunda mitad del siglo XIX el economista y filósofo alemán Carlos Marx (1818-1883) argumentó filosóficamente los objetivos de la investigación en el

marco de un sistema y lo aplicó brillantemente al análisis de la producción capitalista en su obra *El capital*. En el siglo XX se produjo un gran desarrollo de la ciencia y la técnica y como consecuencia, en la segunda mitad de ese siglo, las ideas del enfoque sistémico se perfeccionaron y aplicaron a las más diversas ramas de la producción y los servicios, de las investigaciones científicas y de los procesos tecnológicos. Además, ello ha influenciado en la forma de concebir algunos procesos sociales, psicológicos y pedagógicos. El enfoque sistémico propicia el perfeccionamiento del proceso docente-educativo, así como su planificación y dirección. También los ciclos productivos se desarrollan bajo el enfoque sistémico, ya sea con el patrón producción-mercado-población/consumidor, o el expresado por producción-distribución-cambio-consumo.

Desde el punto de vista filosófico, el enfoque sistémico se apoya en la categoría de lo general y lo particular, es decir, del todo y sus partes, y se sustenta en el concepto de la unidad material del mundo. En general, todo sistema tiene cuatro propiedades fundamentales que lo caracterizan: los componentes, la estructura, las funciones y la integración. Estas propiedades deben tenerse en cuenta cuando se aplica el enfoque sistémico.

A finales del siglo XX, en la década de los noventa, el profesor Peter Senge realizó aportes importantes sobre el concepto de enfoque sistémico, los cuales fueron recogidos en el libro *La quinta disciplina* (Senge, 1999). Este se ha convertido en una de las obras de referencia dentro del pensamiento gerencial contemporáneo. Es considerado como uno de los artífices del proceso de cambio generado en las organizaciones durante dicha década, al introducir las nociones de una organización «inteligente», basada en elementos innovadores como el de la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el desarrollo de modelos mentales como herramientas para transformar la forma de pensar y de actuar en las organizaciones.

La obra señalada es un reconocimiento al pensamiento sistémico manifestado en los últimos cincuenta años, que ensambla las otras disciplinas del aprendizaje organizacional, tema central del texto. Senge considera que, tanto el mundo de los negocios como las otras empresas humanas, son sistemas integrados por elementos unidos mediante conexiones invisibles de acciones interrelacionadas, de largo y complejo efecto, que permiten aclarar las formas globales y ver cómo cambian.

El capítulo 1 del libro, «Dadme una palanca y moveré el mundo», desarrolla una serie de aspectos y consideraciones que fundamentan e identifican la quinta disciplina como el pensamiento y enfoque sistémico. Esta integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Sin una orientación sistémica no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes. Es vital que estas se desarrollen como un conjunto, lo cual es un desafío, dado que resulta más complejo integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado.

En la actualidad se hace uso de estas cinco disciplinas, que se concentran para lograr la innovación en las organizaciones inteligentes. Se desarrollaron de manera independiente, pero son decisivas para el éxito de las

demás. La existencia de cada una es vital para el conjunto de todas las disciplinas y en las organizaciones inteligentes el resultado que estas alcancen está en función de la aplicación que se le dé individualmente.

Se manifiestan para comprender cuáles son las herramientas que ayudan a ver el mundo como un mismo sistema, desechar la idea de que se encuentra fragmentado o compuesto por fuerzas aisladas. Cuando se logra desechar este tipo de pensamiento y ver que todas sus partes tienen una conexión se da el surgimiento de las organizaciones inteligentes.

Tener conocimientos sistémicos de un problema significa poseer una síntesis de conjunto de todas sus partes y de los nexos que existen entre ellos. Como consecuencia, los conocimientos se recuerdan bien, se conservan de manera estable y se reconstruyen cuando haya que resolver nuevos problemas. Para que la actividad mental del enfoque sistémico se desarrolle con eficacia y dé buenos resultados es necesario atenerse a tres reglas fundamentales:

1. Determinar los aspectos o principios según los cuales ha de efectuarse el enfoque sistémico.
2. Todas las variables que conformen el sistema deben verse y analizarse de forma sistémica y no aislada.
3. Identificar un rasgo o principio que determine: productivo, económico, educativo...

Los sistemas económicos poseen determinadas particularidades, como la integralidad de sus componentes, la mecanización y atomización de los procesos, el desarrollo continuo y la gran complejidad entre sus componentes.

## **2. CADENAS PRODUCTIVAS**

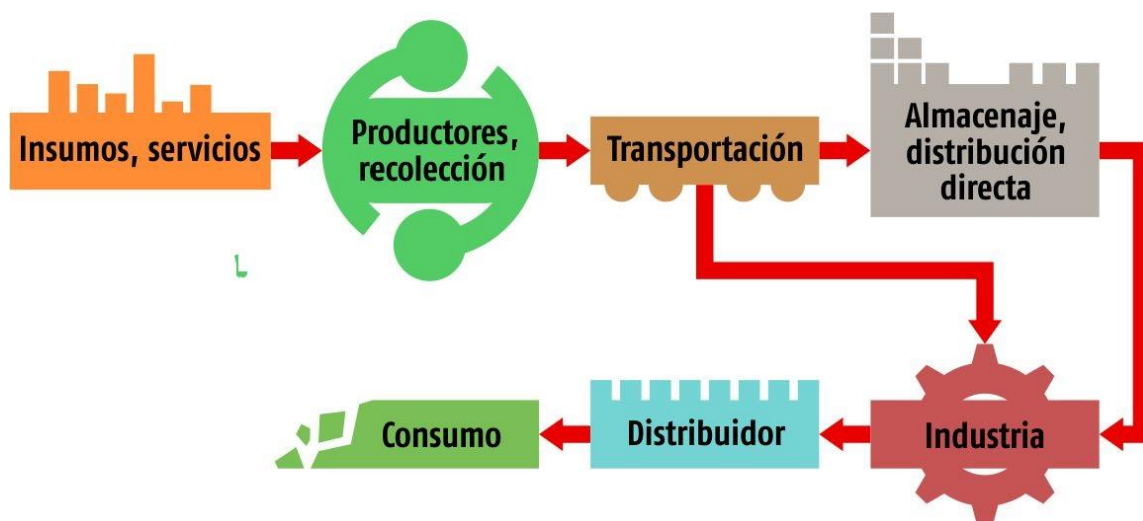
### **2.1. Antecedentes históricos**

Uno de los primeros autores en plantear los encadenamientos, enlaces o eslabones fue Albert Hirschman, en 1958, con sus conceptos de «encadenamientos hacia atrás y hacia adelante». Para Hirschman los encadenamientos hacia atrás están representados por las decisiones de inversión y cooperación, orientadas a fortalecer la producción de materias primas y bienes de capital necesarios para la elaboración de productos terminados. Entretanto, los encadenamientos hacia adelante surgen de la necesidad de los empresarios por promover la creación y diversificación de nuevos mercados para la comercialización de los productos existentes.

El profesor de Harvard Michael E. Porter realizó aportes teóricos importantes sobre las cadenas productivas, al introducir la noción de «sistema de valor». El sistema de valor está compuesto por cadenas de valor de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes (Porter, 1985).

En Latinoamérica el enfoque de cadenas productivas es relativamente nuevo, pero en Europa se usa desde los años setenta para identificar, alertar, orientar los procesos, las inversiones y productores. Existen diversas definiciones de cadena productiva. Algunas la presentan como el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicio, que ocurren de forma planificada y producen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas. Una cadena productiva consta de etapas consecutivas, donde diversos insumos sufren algún tipo de transformación, hasta la constitución de un producto final y su colocación en el mercado. Se trata, por tanto, de una sucesión de operaciones de diseño, producción y distribución integradas, realizadas por diversas unidades interconectadas como una corriente, involucrando una serie de recursos físicos, tecnológicos, económicos y humanos en un entorno determinado.

La cadena productiva abarca desde la extracción y proceso de manufacturado de la materia prima hasta el consumo final (Figura 1). Algunos actores intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto, mientras otros proporcionan bienes y servicios que se requieren dentro de este proceso. Las diversas formas de ver una cadena productiva obedecen, mayormente, al contexto en el que se aplican y a los sectores económicos que se analizan.



**Figura 1.** Esquema general de cadena productiva.

Otra definición al respecto (Malassis, 1992) dice:

El concepto de cadena se refiere a un producto o un grupo de productos conjuntos o ligados por el uso. La cadena identificada permite localizar las empresas, las instituciones, las operaciones, las

dimensiones y capacidades de negociación, las tecnologías y las relaciones de producción, el papel de los volúmenes y las relaciones de poder en la determinación de los precios, etcétera. (p. 58)

De forma más simple, también se identifica la cadena productiva como un conjunto articulado de actividades económicas integradas en términos de mercado, tecnología y capital. A la vez se puede entender como una relación de acuerdos o contratos de comercialización entre productor y comerciante, que pueden ser simples (entre dos partes o en una línea secuencial de procesos), o complejas (con la participación variada de agentes, empresas y entidades).

Las instituciones públicas encargadas del sector productivo y los diversos actores cooperativos y privados, por lo general, han encauzado esfuerzos orientados al desarrollo de las cadenas productivas, fortaleciendo algunos de los eslabones. Muchas de las iniciativas empeñadas en aumentar la productividad y calidad se han concentrado en la fase inicial de la cadena, es decir, en el eslabón de producción (con las garantías necesarias de los suministros-materias primas-insumos). El interés por generar productos con mayor valor agregado ha implicado que disminuya la cantidad y la ejecución de diversos programas de apoyo para la industrialización. Por último, la fase menos abordada ha sido la comercialización y retroalimentación desde los requerimientos de los consumidores.

Algunas causas que motivan o incentivan el proceso de integrar o formar partes efectivas de la cadena productiva son el escaso desarrollo de productos con valor agregado o la pérdida de competitividad tanto a nivel nacional como internacional. Además, es relevante la frustración en gran parte de los productores, sobre todo las personas que no tienen un acceso mínimo a capacitación, crédito, infraestructura económica (vías, puentes, sistemas de riego), entre otros.

En la Figura 2 se representa una cadena productiva más abarcadora; están representados diferentes instituciones y agentes económicos de apoyo, que de una forma u otra pueden incidir sobre el mejor desempeño de la cadena.



**Figura 2.** Esquema más amplio de una cadena productiva.

Fuente: Recuperada de <https://www.google.com.cu/search?q=Cadenas+productivas+instituciones+de+apoyo&dcr>.Imágenes

Al trabajar integralmente en cadenas productivas se identifican las debilidades existentes en cada eslabón. Se posibilita desarrollar estrategias y, sobre todo, la convicción de que los actores deben trabajar en forma coordinada, estableciendo relaciones de confianza que contribuyan al mejoramiento de los emprendimientos, empresas y del sector en general. Se procura alcanzar el bienestar de todos, lejos del manejo empresarial tradicional e individual, que se encuentra caracterizado por una visión de trabajo menos integral y por ende menos eficiente. Además, el énfasis en la necesidad de colaboración entre los actores de la cadena productiva toma en cuenta la creciente concienciación a nivel mundial. Aspectos ambientales y sociales son tan importantes actualmente como los beneficios meramente económicos que implican los procesos productivos y decisiones de compra.

El enfoque de cadenas productivas encierra varias ventajas. Permite tener una visión más amplia de la cadena y de sus diferentes actores, por lo tanto, un manejo más completo de la información. Esto facilita la identificación de puntos críticos que impiden su desarrollo y la ubicación de alternativas más efectivas y de mayor impacto, logrando así mejor competitividad. La cadena es un escenario apropiado para la búsqueda de alianzas y sinergias entre los diferentes actores productivos, ya que reúne actores con intereses comunes, lo cual disminuye los costos de interacción y permite un uso más eficaz de los recursos disponibles, ya sea a nivel territorial, más allá de límites municipales, provinciales o hasta la inserción externa.

## 2.1. Interconexión con el desarrollo local



*En economía, lo pequeño, aunque no sea hermoso, es –sin embargo– muy importante.*

FRANCISCO ALBURQUERQUE

La temática del desarrollo local ha resurgido con fuerza en las últimas décadas (Arronte, 2015), impulsada por la necesidad que ha sentido la pequeña escala económica de ajustarse a los imperativos de la era global. En ese contexto, la inserción territorial en cadenas de valor se torna un elemento esencial de los proyectos de desarrollo a escala local, en tanto constituye una vía de acceder a recursos financieros externos con la garantía de permanencia en el mercado.

De acuerdo a lo señalado por Sosa (2017):

El territorio pasa de ser considerado como el mero espacio físico, donde acontecen las actividades económicas, (...) a considerarse un espacio de relaciones sociales, (...) que se transforma en función de las decisiones que tomen los actores que operan en él y sobre todo, el territorio pasa a ser considerado como un «recurso» capaz de otorgar valor diferencial al proyecto que en él se asiente. (p. 18)

Lo fundamental de los procesos de desarrollo local es lograr, al mismo tiempo, la especificidad de lo local con la integración necesaria en los procesos que trascienden las sociedades locales y regionales, es decir, con la integración de esos procesos a una economía y a una sociedad que es necesariamente nacional, supranacional y planetaria.

Existen diversas definiciones de desarrollo local, dadas por estudiosos del tema. Una de las más completas (Vázquez Barquero, 2000) lo define como:

un proceso de crecimiento y cambio estructural que se produce como consecuencia de la transferencia de los recursos de las actividades tradicionales a las modernas, de la utilización de las economías externas y de la introducción de innovaciones, y que genera el aumento del bienestar de la población de una ciudad, una comarca o una región. Cuando la comunidad local es capaz de utilizar el potencial de desarrollo y de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominar desarrollo local endógeno o simplemente desarrollo endógeno. (p. 53)

La manera de insertar una localidad a una cadena de valor concreta puede ir desde la inserción del territorio en sí mismo por sus valores intrínsecos (naturales, patrimoniales, históricos, etcétera), o que se inserte el territorio a partir de colocar un producto o servicio originado en el propio espacio geográfico, de cuya inserción ha de

derivarse un efecto derrame favorable. La colocación de un recurso local en una cadena concreta se va a asumir como «inserción territorial» y lo que se busca es, esencialmente, que complemente la estrategia de desarrollo diseñada para la localidad. Esto no necesariamente traerá como resultado un crecimiento uniforme para el país, ni responderá forzosamente a la necesidad de desarrollo estructural de la economía.

El hecho de que la inserción en cadenas vincule solo a determinados sectores y territorios va a traer como consecuencia que el acceso a sus beneficios se logrará exclusivamente a partir de políticas públicas distributivas o de una relación de intercambio favorable a los territorios no considerados.

El desarrollo de base local precisa del impulso de recursos financieros que sean promotores de un proceso real de mejora, los cuales generalmente son imposibles de satisfacer en el ámbito territorial. Los recursos o financiamiento por la vía de la colaboración, o sea, aquellos provenientes de la cooperación internacional que otorgan diferentes ONG, agencias u organismos internacionales, facilitan este proceso de desarrollo local, pero a partir de un momento determinado finalizan. Sin duda ayudan y contribuyen, pero se requiere que a la vez, dentro del periodo de apoyo financiero externo al territorio, conciba y trabaje en busca de su autosostenibilidad. Hay que sentar las bases de un desarrollo continuo, sostenible; lograr capacidad de reproducción.

Al mismo tiempo, los procesos de desarrollo local se nutren de un presupuesto que otorga el nivel central. Este resulta limitado para lograr una dinámica de desarrollo, tanto por los insuficientes montos que representan en muchos casos, como por la escasa capacidad de decisión que tienen los territorios sobre ellos.

Los estudiosos del tema concuerdan en la necesidad de que los procesos de desarrollo que se emprendan desde el nivel local atraigan recursos externos a través de la inserción internacional. En tal contexto, Peña (2012) aclara:

Las firmas y países que pretendan la inserción competitiva internacional están «obligados» a asumir las condicionantes que impone la competencia sistémica de las cadenas globales, y a encontrar los orificios de los mercados solo por las rutas que concede la red global [...] las excepciones han existido, pero han sido escasas y temporales. (pp. 14 y 121)

Resulta importante conocer las cadenas productivas y de valor más allá del territorio (las cadenas de valor externas), sus características y modo de funcionamiento. Así se reconoce su papel en la inserción internacional, y, por consiguiente, la manera en que las localidades que tengan definida esta estrategia de desarrollo lo puedan lograr. De esta forma estarán en mejores condiciones de alcanzar una política de desarrollo local eficaz (sustentable), la que al mismo tiempo requiere, necesariamente, que los territorios cuenten con un conjunto de factores jurídicos, legales, financieros e institucionales que los asistan en este empeño.

Las cadenas productivas de valor deben ser construidas como parte del desarrollo integral de los territorios y en estrecha relación con todos los actores que en él intervienen, especialmente los gobiernos locales. Dentro de este marco, las alianzas estratégicas entre las organizaciones sociales, gobiernos locales, instituciones públicas, privadas y otros actores, son esenciales para generar sinergias en el desarrollo de las cadenas. De esta forma se podrán crear las condiciones para avanzar en los cambios necesarios para una nueva gestión del desarrollo local. El análisis de cadenas productivas permite conocer algunos aspectos operativos, tales como los eslabonamientos, los productos y las unidades productivas, los procesos y actividades y la articulación en el espacio territorial. Insertarse en una contribuye a aumentar y mejorar la distribución del ingreso en las economías territoriales, aumenta el intercambio de información, mejora la transferencia de tecnología y el desarrollo de conocimiento y facilita darles respuesta a los requerimientos de la demanda, aumentando los niveles de competitividad de los diferentes actores y eslabones de la cadena, en especial la agricultura. Todos los eslabones se vinculan en relaciones estratégicas, desde la planificación y a lo largo del ciclo producción-distribución-cambio-consumo, a la vez que mantienen relaciones socioeconómicas, por lo que se agrega valor a lo largo de la cadena. Así las relaciones sociales, producto de su desarrollo, implican la comunicación entre los actores, elemento esencial para iniciar y mantener un proceso de inserción en una cadena y lograr la confianza en el crecimiento de las relaciones productivas-comerciales.



**Figura 3.** Flujo de una cadena productiva de valor.

Fuente: Miller, 2010.

Las agroindustrias y sus eslabonamientos (directos y laterales) requieren para su análisis y comprensión de enfoques integrados que muestren la red de relaciones, actividades, unidades de producción e insumos-productos, que ayuden a la comprensión de estos fenómenos en el territorio regional. En este sentido, las cadenas productivas conforman un conjunto de relaciones técnicas que van desde la obtención de materias primas, la transformación y la distribución del producto final en el mercado.

Un equipo de trabajo territorial realizará varias fases para desarrollar el enfoque de cadenas productivas: motivación, diagnóstico, estrategia e implementación y evaluación. La motivación se divide en dos partes. La primera consiste en identificar el potencial de la cadena, para lo cual se toman en cuenta cuatro variables: demanda y tendencias del mercado (mayorista, minorista e interno); precio y beneficio del producto; cobertura e impacto y organizaciones existentes. Involucra realizar convocatorias a productores-empresarios, para lo que se identifican los actores de la cadena para sensibilizarlos y motivarlos.

La fase de diagnóstico consiste en realizar un mapeo de la cadena productiva, considerando la innovación y desarrollo, la calidad y la gestión empresarial, para identificar los puntos críticos a través de un árbol de problemas. La estrategia consiste en definir los objetivos a través de un árbol de objetivos, lo que dará lugar a la definición de la estrategia de trabajo conjunta, que concluirá con las negociaciones y acuerdos entre los actores involucrados. Estas negociaciones y acuerdos llevarán a priorizar cuellos de botella, identificar alianzas posibles para encontrar soluciones y llegar a acuerdos y formalizarlos. Por último, se hará la definición de actividades, es decir, se fijarán los objetivos, el cronograma de actividades, el presupuesto para los mismos y los resultados que se esperan alcanzar.

La última fase, de implementación y evaluación, servirá para tomar decisiones de implantación, es decir, un responsable de implantación y responsables por eslabón de la cadena. También involucra diseñar o elegir las herramientas de medición, ya sean indicadores de logros, sistema de medición o responsables.

## **2.2. Cadenas productivas y la agricultura**

El enfoque de cadena productiva resulta útil para el análisis de diversas dimensiones de su desempeño o de sus componentes, como la eficiencia, calidad de productos, sostenibilidad y equidad, al igual que es pertinente en el contexto actual de la economía mundial, globalización y competitividad.

En esta realidad, la agricultura no se puede considerar como elemento separado del resto de la economía. Este enfoque nos permite dar una mirada sistemática a las actividades productivas. Actualmente, el concepto de cadenas productivas tiene muchas acepciones, variando del sector de la economía al que se aplique, así tenemos cadenas agrícolas, agropecuarias, industriales, agroindustriales, entre otras. No obstante, muchos autores coinciden en los elementos que componen la cadena productiva.

Algunos actores intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto y otros se dedican a brindar servicios. Este conjunto de actores está sometido a la influencia del entorno, representado por varios elementos como las condiciones ambientales o las políticas.

Todo producto sigue un ciclo desde la producción hasta el consumo. Una cadena se inicia en manos del productor y culmina en la mesa del consumidor. Entre esos dos momentos del proceso existe todo un recorrido o un ciclo de vida del producto, el mismo que se denomina una cadena productiva. La cadena productiva involucra un número de etapas interconectadas, a través del ciclo: producción (origen)-transformación-distribución-cambio-consumo. Esta dimensión implica que se considere los distintos procesos productivos y relaciones económicas que se producen a través del ciclo.

### **2.2.1. Tipos de cadenas agrícolas: de productos y transformación, agrocadenas, solo productos frescos, agrocadenas industriales.**

Existen clasificaciones y contextos de aplicación de las cadenas productivas. Las diversas formas de ver una cadena productiva obedecen, por lo general, al contexto en el que se aplican y sectores económicos que se analizan. Autores como Piñones Vázquez (2006, p. 28) consideran que las cadenas productivas se pueden calificar en tres categorías: de acuerdo al tipo de producto, el grado de diferenciación y número de actores involucrados en la cadena.

Dependiendo del tipo de producto, su utilización final, el grado de transformación o las características de la demanda, las agrocadenas se clasifican en:

- Agrocadenas alimentarias: las relacionadas únicamente con productos frescos.
- Agrocadenas industriales: las relacionadas con productos que reciben algún grado de transformación y productos no alimentarios tales como fibras, textiles, cueros.

Dependiendo del grado de diferenciación del producto, las agrocadenas se clasifican en:

- Agrocadenas básicas: giran en torno a productos tales como granos, tubérculos y cereales. Se caracterizan por una baja elasticidad de la demanda, bajo nivel de transformación y un comercio dominado por un número reducido de actores. Ejemplos de este tipo de agrocadenas son las de arroz, banano, trigo y soya.
- Agrocadenas diferenciadas: se relacionan con productos que poseen características especiales que los diferencian de las *commodities* (productos básicos). Este tipo de cadenas requiere de alta coordinación

entre productores, procesadores y distribuidores. Además, se puede observar la existencia de algún grado de integración vertical entre eslabones. Ejemplos de este tipo de cadena son las del vino y de productos orgánicos.

Dependiendo del tipo y número de actores que participan, las agrocadenas se clasifican en:

- Cadenas simples: incluyen únicamente a aquellos actores y eslabones directamente relacionados con el producto en las diferentes fases de producción (agrícola, procesamiento industrial), distribución, cambio (comercialización mayorista) y consumo (mercado minorista).
- Cadenas extendidas: incluyen, además de la cadena principal, otras cadenas que en algún momento pueden tocar o entrelazarse con esta, y que por lo general aportan insumos importantes para la obtención del producto final.

La agricultura y la ganadería ya no se pueden considerar como elementos separados del resto de la economía. Este enfoque nos permite dar una mirada sistémica a las actividades productivas. Gary Gereffi (2001) utiliza las cadenas productivas como marco analítico para la globalización, es decir, examina la estructura y la dinámica de las industrias globales y las perspectivas de desarrollo de las naciones y empresas donde las cadenas funcionan. Distingue dos tipos de cadenas: las dirigidas al productor y las dirigidas al comprador. Las primeras son aquellas en las que los grandes fabricantes, comúnmente transnacionales, desempeñan los papeles centrales en la coordinación de las redes de producción (incluyendo sus vínculos hacia atrás y hacia adelante). Las segundas son aquellas industrias en las que los grandes detallistas, los comerciantes y fabricantes de marca desempeñan papeles de pivotes en el establecimiento de redes de producción descentralizadas en una variedad de países exportadores, comúnmente países subdesarrollados.

En la misma tónica, otro concepto de cadenas productivas en el contexto de la globalización son las cadenas globales de mercancías (CGM). Estas son definidas como una red de trabajo y procesos de producción cuyo resultado final es una mercancía terminada (Hopkins, 1986). Su análisis abarca las etapas de producción, comercialización y consumo de las mercancías.

### **3. ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS ANTES DE 1959**

Los antecedentes en la economía cubana de cualquier manifestación de producción vinculada (o según el término moderno, encadenamientos o cadenas) donde se combinan los factores productivos necesarios<sup>1</sup> para

lograr un producto o servicio, deben ser buscados en la agroindustria de la caña de azúcar. Por sus características, la mercancía transitaba por varios pasos y estadios, desde mercados mayoristas concentradores, requiriendo de transportación, almacenaje, conservación, industrialización, hasta llegar a su destino final: consumo minorista y/o exportación.<sup>2</sup> También se han registrado estos rasgos en otras producciones, pero no en la magnitud y organización de dicha agroindustria.

En la época colonial, durante el siglo XVIII y principios del XIX, la producción azucarera se presentaba como un proceso único, donde los propietarios de los trapiches (en la actualidad industria procesadora) eran a la vez los dueños de las plantaciones agrícolas y de los esclavos.

En la primera mitad del siglo XIX, como resultado de la Revolución Industrial, se registraron grandes avances tecnológicos en la producción y la transportación, al ser introducida en el país la máquina de vapor. Lo anterior redundó en incrementos importantes de la productividad y a la vez propició nuevas formas organizativas.

La presencia del capital extranjero (en particular el norteamericano), sobre todo una vez finalizada la Guerra de Independencia (1895-1898), trajo consigo la concentración de la propiedad de la tierra. Esto sucedió sobre todo en las antiguas provincias Camagüey y Oriente, las más extensas del país en aquella época y las más afectadas por la guerra, lo que facilitó el desarrollo del latifundio.

Por otro lado, el grueso del desarrollo de la agroindustria azucarera había sido concentrado en la parte occidental del país, tanto por el gobierno español como por los hacendados criollos. El capital foráneo encontró menos competencia para el desarrollo de la agroindustria cañera en dichas provincias orientales. Este introdujo nuevas y modernas formas organizativas de la producción, que fueron aplicadas a partir del siglo XX.

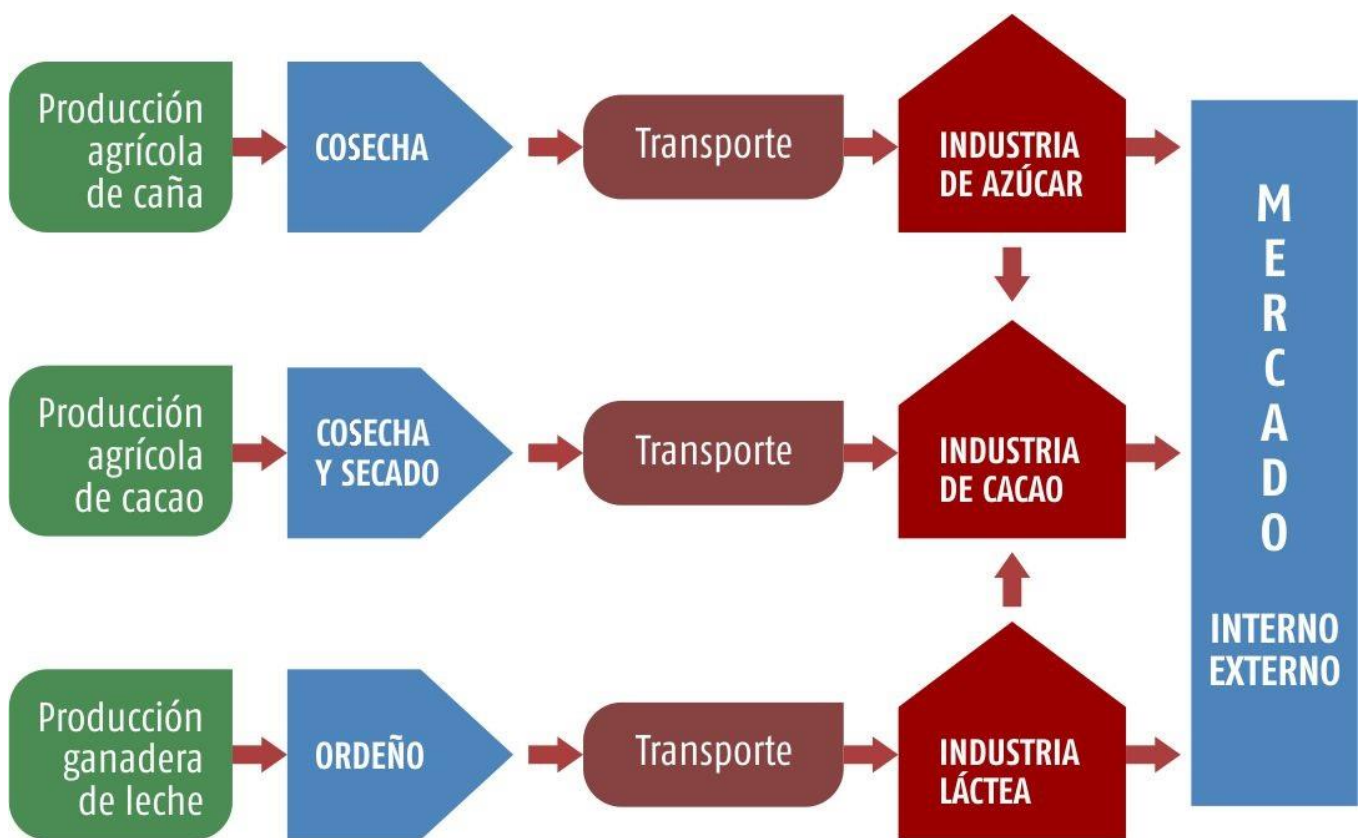
Las empresas norteamericanas presentaban dos modalidades fundamentales de organización. Una era la operación del ingenio<sup>3</sup> con colonos contratados en tierras arrendadas, de propiedad del ingenio. Estas cubrían sus necesidades fundamentales de materia prima, que complementaban con la producción de los colonos que poseían tierras y tenían una cuota de entrega al ingenio. La segunda modalidad era la operación de la agricultura y la industria bajo una dirección, es decir, un propietario del ingenio y de la tierra (caña de administración). Por lo general la aplicaban las compañías o empresas más poderosas en 1958 (entre las más representativas estaba la United Fruit, Vertiente-Camagüey), que abarcaban la cadena (Figura 4).



**Figura 4.** Cadena productiva de la agroindustria cañera antes de 1959.

Fuente: Nova, 1990.

Otra forma de organización de cadenas productivas se manifestaba en el proyecto emprendido por el señor Hersey, propietario del Central Hersey situado en Santa Cruz del Norte, antigua provincia de La Habana (división política administrativa de 1958). Este disponía del central (con tándem eléctrico), la refinería de azúcar (la más moderna de América Latina en aquel entonces), el tren eléctrico (actualmente en funcionamiento), que enlazaba el puerto de La Habana, el central azucarero (industria) y el puerto de Matanzas. El proyecto concebía la compra de tierras aledañas a Santa Cruz del Norte para dedicarlas a la producción ganadera de leche y la siembra de cacao en las elevaciones de Santa Cruz y Jaruco. Unido a la producción de azúcar, dispondría de los ingredientes necesarios para la elaboración de chocolate en sus diversas modalidades, y así exportar, fundamentalmente, al mercado norteamericano (Figura 5).



**Figura 5.** Cadena productiva. Producción de chocolate del Proyecto Hersey, 1959.

Fuente: Nova, 1990.

## 4. CADENAS DE VALOR

### 4.1. Consideraciones generales



El encadenamiento productivo-valor lleva implícito la intercooperación, con mayor aproximación en los territorios a nivel local. Suele rebasar los límites geográficos del municipio, e incluso extenderse hacia el exterior (cadenas globales de valor).

La cadena de valor es un sistema constituido por actores interrelacionados. Empresas, entidades, cooperativas, entre otros, intercooperan de acuerdo con los aspectos conceptuales definidos de inicio, dado por una sucesión de operaciones: insumos, producción, procesamiento, transportación, almacenaje, comercialización y consumo (Figura 6). Dentro de los actores algunos intervienen directamente en la producción, otros en la comercialización y otros brindan servicios. Es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva.



**Figura 6.** Esquema sencillo de cadena de valor.

#### **4.1. Aspectos abarcados por la cadena de valor**

La cadena de valor describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una entidad económica. Cada eslabón interviene en un proceso, desde el trabajo con la materia prima hasta la distribución del producto terminado, y cada uno agrega valor. Hay una secuencia de actividades dependientes y relacionadas que son necesarias para situar un producto o servicio, hacerlo llegar a los consumidores finales y, por último, para su desecho o reciclaje.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la entidad en su interrelación económica. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos suelen ser los principales objetivos básicos, para así llegar a conformar un precio final del producto, que alcance uno de los ejes fundamentales de la seguridad alimentaria: el acceso económico del consumidor.

Esta forma de organización posibilita una visión estratégica, ya que brinda la oportunidad de disponer de un amplio espectro dentro del encadenamiento productivo, conocer cómo se conforma y se distribuye el valor en cada eslabón a lo largo la cadena. Esto posibilita determinar desproporciones, encauzar estrategias, proponer márgenes acordes con la magnitud de trabajo incorporado en cada eslabón, hacer corresponder precios con el valor real agregado para evitar sobredimensionarlo y eliminar intermediarios innecesarios. Es necesario tener presente los ingresos de la población y el grado de competitividad, así como encaminarse hacia la inserción en las cadenas globales de valor externa.

#### **4.2. Las agrocadenas analizadas en la agricultura cubana. El papel del sector cooperativo**

El análisis de los procesos vinculados a la producción agroalimentaria, desde la perspectiva de las cadenas productivas de valor, resulta un tema nuevo en el sector cubano, que lo asume en el marco de las transformaciones al modelo de desarrollo. Estos enfoques constituyen una necesidad para la optimización de los recursos e inversiones que se introducen en la esfera agropecuaria y permiten elevar los niveles de eficiencia y eficacia del proceso de producción.<sup>4</sup>

Una experiencia reciente es la vinculada al programa de «Apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local» (agrocadenas),<sup>5</sup> donde se trabaja en la conformación de las cadenas productivas de la carne vacuna, leche, maíz y frijol (Mirellis, 2015). También se han estudiado con mayor profundidad las cadenas del mango (Anaya, 2015), el cacao (Sosa, 2017) y el cerdo.

Afloran cuatro aspectos aparentemente no considerados, que sin duda añaden complejidad y requieren ser tenidos en cuenta en el enfoque de cadena en la gestión de la actividad agropecuaria. Los actores directos e indirectos de las cadenas productivas responden a diferentes estructuras administrativas, sectoriales y centrales, que no están lo suficientemente articuladas para propiciar acciones que optimicen los procesos en todos los niveles con prioridad en el territorio. Estas limitaciones para la integración, en el caso de las cooperativas pertenecientes al sector agropecuario, tienen como una de sus principales causas la falta de intercooperación, por los limitados niveles de asociatividad que se permiten en las normas jurídicas que regulan el funcionamiento de estas organizaciones.

La gestión del proceso de producción tiene como prioridad el potencial productivo existente sin tener en cuenta las necesidades y requerimiento del mercado, por lo que limita las capacidades físicas y económicas de los actores para asumir la producción.

Los estudios realizados hasta el presente sobre cadenas productivas en la agricultura cubana no resultan del todo abarcadores, ya que no abordan ni consideran la intercooperación, como condición determinante para lograr un verdadero encadenamiento productivo-valor, que permita alcanzar mejores resultados. Tampoco se aprecia la condición que encierra el producto terminado (mercancía) en las relaciones de intercambio, es decir, el doble

carácter como valor de uso y de cambio, indisolublemente ligados. No es lo más apropiado limitarse a identificar solo los eslabones que conforman la cadena, sino el encadenamiento productivo-valor, enfocado sistémicamente, como el propio encadenamiento requiere.

### **4.3. APOCOOP y los encadenamientos productivos-valor**

La intercooperación que lleva a vías de hecho el Proyecto APOCOOP<sup>6</sup> constituye el marco propicio para lograr el pleno desarrollo y aplicación de los encadenamientos productivos-valor, bajo una nueva concepción donde todos ganan. La intercooperación, bajo la forma conceptual de APOCOOP, se expresa como el verdadero punto de inicio para el desarrollo inmediato y amplio del encadenamiento productivo-valor.

El desarrollo en los cuatro municipios actuales donde se está aplicando el proyecto requiere de la capacitación, identificación e investigación de los encadenamientos productivos (mapa de procesos),<sup>7</sup> donde las cooperativas incorporadas trabajen entre sí bajos los principios señalados (sin ánimo de lucro entre ellas), encaminadas hacia formas superiores de organización en los territorios donde se encuentran. Así logran una fortaleza importante, que puede incidir de forma significativa en la conformación real del valor a lo largo del encadenamiento, y posteriormente llegar a una distribución más equitativa y justa del valor añadido total, de acuerdo a la participación de cada uno de los eslabones que conforman el encadenamiento. Se evita también repetir cálculos que recarguen los márgenes de ganancia hasta los destinos finales como el mercado interno, para alcanzar la competitividad requerida en los mercados externos (CVE).

Resulta necesario trabajar con la demanda del mercado y realizar los estudios precisos de su relación con las ofertas existentes, sobre la base de que ambas variables conforman un ciclo y se manifiesta una interacción entre las mismas. Con esa información pueden tomarse varias decisiones, en cuanto si hacer correlacionar la producción con la demanda, cubrir vacíos no cubiertos por la producción agrícola en el espacio tiempo, suplir la falta de un surtido adecuado y oportuno con sistematicidad en la oferta, así como continuar interactuando entre la producción y la demanda.

También es posible diferenciar entre dos tipos de actividades de valor. Uno de ellos es el relacionado a las actividades primarias, un grupo de acciones enfocadas en la elaboración física de la producción agrícola, hasta la entrega al consumidor interno (población, industria beneficio y/o procesadora) o su exportación (cadena de valor exportación). Las actividades de apoyo, en cambio, sustentan a las primarias y suponen la participación de los recursos humanos, los insumos, almacenaje, transportación, conservación y la tecnología.

Dentro del sistema de valor, los encadenamientos productivo-valor son necesarios para el éxito de la gestión, debido a que proporcionan flujos de información, evitan que se recarguen los márgenes de ganancia en los diferentes eslabones que conforman la cadena de bienes y servicios y estimulan sistemas de procesos para

actividades de innovación. La intercooperación cooperativa propugnada por el Proyecto APOCOOP se traduce en el espacio apropiado para lograr los objetivos previstos de «ganar-ganar» en lo económico-social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya, B. (2015). *Articulación de cadenas de valor hortofrutícolas para la satisfacción de demandas. El caso de la cadena del mango en Santiago de Cuba* (tesis doctoral). Universidad de La Habana, Cuba.
- Arronte, N. (2015). *Las cooperativas en el desarrollo local del territorio* (tesis de maestría). Universidad de La Habana, Cuba.
- Gereffi, G. (2001) Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *Problemas del Desarrollo*, 32(125), 120-125.
- Hopkins, T. (1986). *Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800*. En G. Gereffi & M. Korzeniewicz. (1994). *Commodity Chains and Global Capitalism*, Londres, Inglaterra: Praeger.
- Malassis, L. & Gheris, G. (1992). *Initiation a l'économie agroalimentaire*. Paris, Francia: Université de Paris.
- Miller, A. (2010). *La incorporación de la agricultura familiar en las cadenas de valor*. Documento técnico 5, 2011: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECI).
- Mirellis M. (2015). *Las cooperativas en el desarrollo local del territorio y las cooperativas y las cadenas productivas: la producción de frijol en Unión de Reyes* (tesis de maestría). Universidad de La Habana, Cuba.
- Nova, A. (1990). *Organización agroindustrial en Cuba*. Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), La Habana, Cuba. Inédito.
- Nova, A.; Prego, J. C. y Robaina, L. (2018). *La intercooperación entre cooperativas agrícolas en la actualización del Modelo Económico Cubano*. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina (FLACSO)*, 6(3), 23-30.
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2016). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021*. En *VII Congreso del Partido Comunista de Cuba*, La Habana.
- Piñones Vázquez, S. (2006) *Alianzas productivas en agrocadenas. Experiencias de la FAO en América Latina*. Recuperado de <http://www.rlc.fao.org>
- Sosa, M. (2017). *La inserción en cadenas globales de valor como complemento del desarrollo territorial: el cacao de Baracoa* (tesis de doctorado). Centro de Investigaciones de Economía Internacional (CIEI), Universidad de La Habana, Cuba.

- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, España: Editorial Granica.
- Peña, L. (2005). *Globalización: cadenas de valor*. Material docente en Power Point para Maestría en Economía Internacional, del Centro de Investigaciones de Economía Internacional (CIEI), Universidad de La Habana, Cuba.
- Peña, L. (2012): El modelo de acumulación global y la inserción externa: experiencias para Cuba. *Economía y Desarrollo*, 148(2), 13-27.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.
- Vázquez Barquero, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. *Revista de Estudios Urbanos Regionales (EURE)*, XXVI(79), 47-65.

### **Notas aclaratorias**

<sup>1</sup>Requiere de un nivel previo de aseguramiento: genético (vegetal-animal), para posteriormente combinar insumos tales como fertilizantes, herbicidas, pesticidas, combustibles, entre otros; además de mano de obra, uso de maquinaria, riego, etcétera.

<sup>2</sup>En el actual mundo globalizado, llegar a ocupar un espacio en el mercado de exportación requiere insertarse en la cadena de valor global, que por lo general está dominada por un número reducido de comercializadores, en dependencia del producto o servicio a vender. Otra alternativa sería realizar los estudios de mercados con vista a buscar los posibles nichos que pudieran existir.

<sup>3</sup>Industria procesadora de la caña de azúcar, también conocida como central azucarero.

<sup>4</sup>Lineamiento 160, aprobado en el 7.<sup>mo</sup> Congreso del Partido Comunista de Cuba y ratificado por la Asamblea Nacional del Poder Popular: «Continuar priorizando la producción de alimentos que puedan ser obtenidos eficientemente en el país. Los recursos e inversiones bajo el principio de encadenamientos productivos, necesarios para ello, deberán destinarse a donde existan mejores condiciones para su empleo más efectivo» (PCC, 2016, p. 35).

<sup>5</sup>Estudios desarrollados por el PNUD.

<sup>6</sup>El Proyecto APOCOOP («Apoyo a la intercooperación agropecuaria») es liderado por la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), con el apoyo del Oxford Committee of Famine Relief (OXFAM) y la Agencia Suiza para Desarrollo y Cooperación (COSUDE).

<sup>7</sup>Un mapa de procesos es la presentación gráfica de la cadena de valor. Una vez identificados los diferentes eslabones, su secuencia lógica y concatenada, se representan los eslabones precedentes y posteriores (hacia atrás, hacia delante y los lados), mostrando la relación entre ellos y con el exterior.

### **Conflictos de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

### **Contribución autoral**

Armando Nova: concibió la idea, redactó la introducción y las definiciones generales.

Juan Carlos Prego: contribuyó en las definiciones generales y en la búsqueda de bibliografía.

Lisett Robaina: colaboró en las definiciones generales y la revisión final.